



AL- Rafidain University

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College
for Sciences

دور المناعة التنظيمية في تحقيق الاستقامة التنظيمية - بحث تحليلي في عدد من فروع مصرف الرافدين/ محافظة بغداد

م. م. صفا خالد مثني safaalwitry@mtu.edu.iq	م. د. عدي حسين شعلان audayalhelaly@gmail.com
قسم تقنيات إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثانية، وزارة التربية، بغداد، العراق

معلومات البحث

تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2025/11/23

تاريخ قبول البحث: 2026/1/7

تاريخ رفع البحث على الموقع:

2026/6/30

الكلمات المفتاحية:

المناعة التنظيمية، الاستقامة التنظيمية.

للمراسلة:

م. د. عدي حسين شعلان

audayalhelaly@gmail.comDOI: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v59i1.5>

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد علاقة التأثير بين المناعة التنظيمية في الاستقامة التنظيمية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث الذي اجري على عينة طبقية عشوائية من رؤساء الفروع ومديرو الأقسام والشعب في عدد من فروع مصرف الرافدين/محافظة بغداد والتي بلغ عددها (101) مستجيبا، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وعدد من الوسائل الاحصائية ك(الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، واختبار الثبات، ومعامل الاختلاف ومعامل التحديد (R²))، ومخرجات برنامج SPSS V.25 وغيرها)، وقد بينت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمناعة التنظيمية في تحقيق الاستقامة التنظيمية، اما ابرز الاستنتاجات فتمثلت بتوافر كل من متغير المناعة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مجتمع وعينة البحث وان كانت بدرجات متفاوتة.

المقدمة

الاداء التنظيمي هو جزء من حلقة دائرية تشمل الكثير من المقومات الاساسية الاخرى لتحقيق الاهداف، كل هذا يحدث تحت ظل الهيكل التنظيمي المتمثل بالمنظمة، والتي شبيهها العديد من الكتاب والباحثين بالكائن الحي الذي يمتلك دورة حياة تبدأ بالولادة ثم النمو ثم الشباب ثم النضوج بعد ذلك الشيخوخة ثم الانعدام او الاستمرار، كذلك الحال بالنسبة للمنظمات فهي تمر بذات الحلقة المذكورة آنفا، وبما ان المنظمة تشابه الى حد كبير الكائن الحي باعتراف الكتاب والباحثين فإنها تتعرض ايضا لما يتعرض له هذا الكائن من امراض وفيرسات تؤثر بصحته وجسده وانجازاته، بالتالي هي ايضا تكون عرضة لذلك، ونوع تعرضها او فيروسيها هو الاحداث والتحديات والمعوقات التي تواجهها من الخارج وهو البيئة الخارجية (كالمنافسة مع الاخرين، قلة الموارد، صعوبة اللحاق بالتقدم التكنولوجي السريع... الخ) او حتى من الداخل (مثل تقادم المهارات والامكانيات والمعارف لدى موظفيها، ضعف افكار وخطط الادارات العليا وقادتها، عدم كفاءة الهيكل التنظيمي، تباطؤ فعالية استراتيجياتها... الخ) وفقا لذلك عليها ان تعالج هذه الاحداث ان وقعت بها او ان تنظم لها برنامج وقائي اشبه بالمناعة التي يعمل بها الجسم البشري، والذي نقصده هنا هو المناعة التنظيمية وعندما تضرب مناعة المنظمة فان ذلك يؤثر على اجراءاتها وادائها وهيكلها التنظيمي وقدرتها على اداء عملها والاستمرارية فيه بالتالي استقامتها التنظيمية فتهتز (الثقة) ويضعف (التعاون) وتخبو (النزاهة) ويقل (التعاطف) بين المنظمة وافراده وبينها وبين المنظمات الاخرى وهذه هي اهم مرتكزات الاستقامة التنظيمية، مما ينعكس ايضا على مرونة المنظمة وتدعم ادائها وديمومتها وتطورها، ومناعتها التنظيمية فيجعلها عرضة لأي تهديد خارجي كان ام داخلي، بالشكل الذي يضعف من شخصيتها وبنائها التنظيمي نظرا لضعف مناعتها التنظيمية، مما تقدم وغيره الكثير يرى الباحثان ان بحثهما سيناقش متغيرين غاية في الاهمية وهما المناعة التنظيمية وابعادها الفرعية والاستقامة التنظيمية وابعادها الفرعية، اذ سيناقش البحث هذين المتغيرين من خلال اربعة اطر هي التأصيل المنهجي، والتأصيل النظري، والاطار العملي، واخيرا اطار الاستنتاجات والتوصيات.

1. منهجية البحث*** مشكلة البحث**

أصبحت المنة التنظيمية جزءا مهما من عمليات المنظمة الاعتيادية نظرا لما تشهده بيئة العمل من تقلبات وتغييرات ديناميكية على مختلف الأصعدة، بل حتى على مستوى موظفيها العاملين فيها، هذه المنة التي تعد حجر الأساس لخارطة طريق المنظمة ومسارها المستقبلي ومدى استقامتها التنظيمية في أداء ما مكلف به من اعمال واجبات تجاه موظفيها وخدمات او منتجات تجاه المتعاملين معها من الزبائن او أصحاب المصلحة المستفيدين منها، ونظرا للتقلبات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والأزمات المالية التي يمر بها العالم بشكل عام والقطاع المالي والنقدي الذي يتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة به كل هذه وغيرها من التحديات جعلت من مجتمع وبيئة البحث غير مستقرة او عرضة لهذه التحديات المذكورة وغير المذكورة، مما جعل بيئة المصارف في بعض الأحيان ولدى العديد من المتعاملين معها بيئة غير مستقرة تنظيميا وهذا ما يؤثر على مستويات الاستقامة التنظيمية من ناحية الثقة والتعاون والتعاطف لدى المتعاملين معها، لذا جاء البحث ليتحقق من قوة منة المنظمة و دور ذلك على تحقيق الاستقامة في عملها وسياساتها واجراءاتها بما يدعم الثقة والتعاون والانفتاح والتعاون في تحقيق الأهداف المطلوبة، كل ذلك وغير اسس فكرة الدراسة كمحاولة لتفسير علاقات التأثير يبين متغيرات البحث وابعادها الفرعية، تبعا لذلك تدور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس (هل لأبعاد المنة التنظيمية تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على الاستقامة التنظيمية)، ومن هذا التساؤل الرئيس تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل لمتغير المنة التنظيمية تأثير قادر على تحقيق الاستقامة التنظيمية في مجتمع البحث؟
2. ما نوع وقوة العلاقة بين المنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية؟
3. ما مستوى توافر متغيري البحث وابعادهما الفرعية لدى مجتمع وعينة البحث؟
4. ما مستوى وجود المنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

*** أهمية البحث**

يمكن ابراز أهمية البحث من خلال الآتي:-

1. يعد البحث مكملا لجهود الباحثين السابقين وتوصياتهم، مع محاولة الإضافة الفكرية والمفاهيمية على ما قدموه حول المتغيرين وابعادهما الفرعية وتبيان مدى أهميتهما.
2. تبيان مستوى أهمية وإيجابية كلا المتغيرين لاسيما من خلال الجانب النظري والفكري، و ذكر ما لم تذكره الدراسات السابقة من النواحي السلوكية والنفسية المقبولة على عينة البحث، مع التعريف بأهمية التميز التنظيمي واثره الحالي والمستقبلي على المنظمة المبحوثة وجعله مسار عمل وثقافة فردية وجماعية.
3. محاولة التعرف على العقبات والتحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق أفكار ومفاهيم المتغيرين في مجتمع البحث في حال وجودها، بالتالي يجعل المنظمة المبحوثة بمنأى عن الاخطار او التحديات او تساعدها في مواجهتها وتحجيمها.
4. يجعل المنظمة المبحوثة على اطلاع اكثر عن حاجتها لتعزيز وتحديد نظام المنة والحماية المطلوبة استنادا لما ستؤول اليه نتائج البحث، واثبات ان المنة هي حقيقة علمية وعملية ولها اثارها على المنظمة وينبغي الالتفات لها.
5. ان تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين متغيري البحث يساهم في توظيفهما في مجتمع وعينة البحث توظيفا سليما، بما يعزز فائدتهما وإيجابيتهما في المنظمة المبحوثة، وتصويب الجوانب السلبية في حال وجودها.
6. الإحاطة الميدانية والعملية بمتغير المنة التنظيمية بوصفه مسار وغاية وخارطة عمل توصل المنظمة لتحقيق التفاعل والثقة والتعاطف والنزاهة بالتالي إنجاز الأهداف المطلوبة بهمة واقتناع، وبما يعزز القوة التنافسية وزيادة مستويات الإنتاجية والرضا لدى كل الأطراف.

*** اهداف البحث**

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

1. اختبار واقع المنة التنظيمية واثرها في الاستقامة التنظيمية في مجتمع البحث، وتغطيتهما فكريا ونظريا ومفاهيميا.
2. قياس أهمية وجود المنة التنظيمية ومدى توافر الاستقامة التنظيمية لدى مجتمع وعينة البحث.
3. نسبة مساهمة المنة التنظيمية في تعزيز الاستقامة التنظيمية في مجتمع البحث.
4. تحديد ماهية العلاقة بين المنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وقياس مستوياتها ومدى تأثيرها على مجتمع وعينة البحث.
5. تقديم التوصيات والاقتراحات استنادا الى نتائج البحث واستنتاجاته التي سيتم التوصل اليها في الجانب العملي، بما يصب او يعزز عمل متغيرات البحث في المنظمات المبحوثة مع قياس مدى ادراك عينة البحث لمتغيري البحث وابعادهما الفرعية، وتحليل ادوارهما.

*** فرضيات البحث**

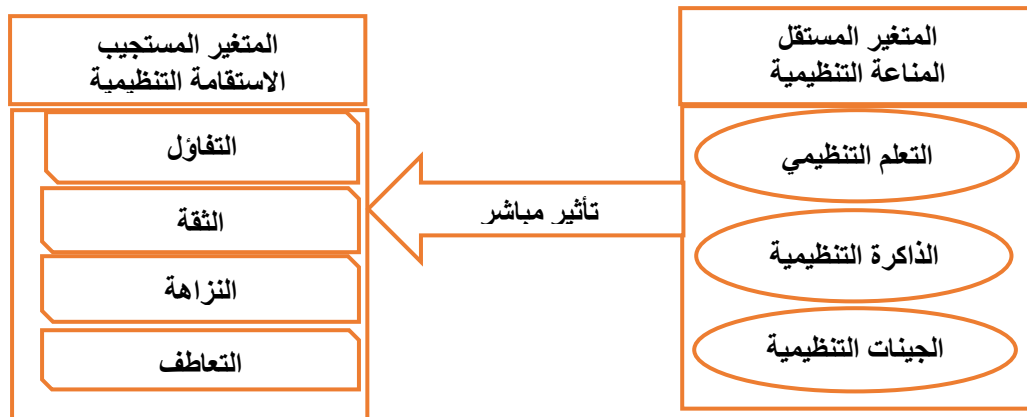
تمت صياغة فرضية البحث الرئيسة على النحو الآتي:-

- ❖ الفرضية الرئيسة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد لمنة التنظيمية في الاستقامة التنظيمية).
- وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعلم التنظيمي في ابعاد الاستقامة التنظيمية.

- (2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الجينات التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية.
 (3) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعاد الذاكرة التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية.

* المخطط الفرضي للبحث



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

* مجتمع البحث وعينته

اعتمد الباحثان في قياس متغيرات بحثهما على المنهج (الوصفي التحليلي)، كونه من المناهج البحثية الجديرة بمعرفة جوانب ونواحي البحث، إذ انه يستند على تحديد ومعرفة سمات وخصائص الظواهر قيد البحث والدراسة، فيما كانت العينة طبقية عشوائية من رؤساء الفروع ومديرو الأقسام والشعب في عدد من فروع مصرف الرافدين/في محافظة بغداد/ جانب الرصافة والتي بلغ عددها (101) مستجيباً.

* قياس صدق وثبات الاستبانة

خضعت استبانة الاستبيان لنوعين من اختبارات الثبات والصدق، الأول هو صدق المحتوى الظاهري والذي يتمثل بعرضها على خبراء ومحكمين لتأكيد مراعاة فقراتها الفرعية لفحوى ومفهوم الموضوع (أي المتغيرات وابعادها الفرعية)، ومدى ترابط كل فقرة مع مضمون البعد الفرعي والمتغير، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تكييفها والاعتماد عليها كأداة رئيسة في جمع المعلومات، والنوع الثاني من الاختبار هو التناسق الداخلي (Split Half)، وبموجبه يقسم المقياس بحسب متغيراته الى مجموعتين من العبارات تعطى أرقاماً فردية وزوجية او ما يسمى بمعامل التجزئة النصفية (Spearman-Brown) و (Guttman) و (Cronbach's Alpha) وبنيت نتائجهم بان استبانة الاستبيان تتمتع بمستوى عال من الثبات.

* الجهود المعرفية السابقة لمتغيرات البحث

ان الجهود المعرفية السابقة تعد منطلقاً فكرياً ومعرفياً للباحثين يستفيدوا منها من خلال وضع اطار نظري متكامل لمواضيع بحوثهم، وسببين الباحثان بعض الجهود المعرفية السابقة لمتغيري المناعة التنظيمية والتميز التنظيمي وكالاتي:

* الجهود المعرفية السابقة لمتغير المناعة التنظيمية

- دراسة (النقيرة، 2021) [1] الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات).

سعى البحث لمعرفة الدور الوسيط الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في مدينة السادات على مديري الإدارة العليا والوسطى، شركات الحديد والغزل والنسيج والأغذية والكيماويات، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات، على العينة البالغة (270) مفردة، واستخدمت عدداً من الوسائل الإحصائية من خلال برنامج (SPSS.V.23)، توصلت النتائج وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء، ووجود علاقة بين المناعة والابتكار، وعلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي بتوسط الابتكار.

- Study (Saeed, 2025) Organizational Immunity and its Role in Institutional Excellence: An Exploratory Study from Employees' Perspectives at the Oil Products Distribution Company/ Ministry of Oil.

(المناعة التنظيمية ودورها في التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية/ وزارة النفط)

تبحث هذه الدراسة في تأثير المنة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع المنتجات النفطية التابعة لوزارة النفط العراقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على (150) مستجيب، تشير الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ المنة التنظيمية والتميز المؤسسي، مما يُمكن من الحفاظ على الاستقرار والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وضرورة تحسين التعلم التنظيمي من خلال برامج التطوير المستمر، واستخدام الذاكرة التنظيمية لضمان الاتساق في عملية صنع القرار والنجاح التشغيلي.

* الجهود المعرفية السابقة لمتغير الاستقامة التنظيمية

- دراسة (احمد، 2022) [2] الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية: بحث ميداني لآراء عينة من التدريسيين الزائرين بالمعاهد الخاصة في محافظة دهوك.

هدف البحث إلى تشخيص دور عناصر الاستقامة التنظيمية في تعزيز الجاذبية التنظيمية، وجرى اختيار المعاهد الخاصة في محافظة دهوك لإجراء الجانب الميداني من البحث، وشملت عينة البحث (47) من التدريسيين الزائرين في جميع المعاهد الخاصة في محافظة دهوك، حيث بلغ عددهم (77) تدريسيًا، وتم تصميم استبانة على الشكل الإلكتروني من خلال جمع بيانات الجانب الميداني وتم تحليل هذه البيانات باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين عناصر الاستقامة التنظيمية والجاذبية التنظيمية في المعاهد عينة البحث.

- Study (Subar, 2022) The Role of Organizational Integrity In Achieving Organizational Excellence: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Workers.

(دور النزاهة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين).

يهدف البحث إلى اختبار دور النزاهة التنظيمية بأبعادها (التفاهل، التعاطف، الثقة، التسامح) في تحقيق التميز التنظيمي من خلال أبعادها (التميز الإداري، التميز الوظيفي، التميز الهيكلي التنظيمي، التميز الاستراتيجي)، والاهتمام بها ميدانيًا، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المناسبة من قبل المنظمة، وقد أجري البحث على عدد من العاملين في المستشفيات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط ميدانيًا للدراسة واختبار فرضياته، وقد اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وكان حجم العينة عشوائيًا (243)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير للنزاهة التنظيمية على التميز التنظيمي.

2. الجانب النظري

* أولاً: المنة التنظيمية (Regulatory immunity)

• مفهوم المنة التنظيمية The concept of regulatory immunity

يُعد (Degus, 1997) من المنظرين الأوائل الذين أشاروا لهذا المصطلح إذ عد المنظمات كالكائنات الحية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المحيطة، وينبغي لها أن تستعد لها [1]، وتُعرف المنة التنظيمية بأنها شبكة من الثقافات والسياسات التي تقع ضمن الهياكل التنظيمية التي تعمل بأسلوب مشابه لأنظمة المنة البشرية، فهي تمنع الأفكار السيئة وحدث الاضرار في المنظمات [2]، إذ أنها تمثل استعارة بيولوجية من الأنظمة الحية لمحاربة الفيروسات [3]، من أجل حماية المنظمة من الأحداث والاضطرابات والازمات في البيئة المحيطة أو تقليلها [4] وتشير أيضا إلى الإجراءات والأنظمة الذكية التي تتألف من مجموعة من العمليات المعقدة لحماية المنظمة من المخاطر المالية أو الإدارية أو الاقتصادية التي تتعرض لها [5]، فهي شبكة من الثقافات والسياسات والضوابط المتواجدة ضمن الهياكل التنظيمية للمنظمات، و من أهم سمات أنظمة المنة التنظيمية الاستقلالية والتكيف والقوة [6]، إذ أن أصولها تعود لنظرية التكيف التنظيمي مع التهديدات الداخلية والخارجية، التي تعرقل التطور والتقدم في الأداء ومواجهتها ومعالجتها أو تلفيفها [3]، والمنة التنظيمية لها ثلاث وظائف مهمة تتمثل بالإدراك وهي وظيفة استباقية والدفاع وهي وظيفة حماية والذاكرة وهي وظيفة معلوماتية تسجل الأحداث لتمثل تغذية راجعة تستفيد منها المنظمة [7]، فهي رد فعل مباشر بنظامين أولهما فطري يعالج ما تتعرض له المنظمة لظروف غير روتينية وتهديدات وثانيهما تكيفي مرن ومستمر لوضع المنظمة واجراءاتها وعملياتها في حالة من الاستعداد والاستجابة المباشرة ونهيتها للتعامل مع هذه الظروف [4].

• أهمية المنة التنظيمية The importance of regulatory immunity

فضلا عما تقدم من مفهوم المنة التنظيمية ودورها في تحجيم أو إضعاف أو الحد من التحديات والمعوقات التي قد تواجهها المنظمات فإن لهذا الموضوع أهمية كبيرة تتجلى بالآتي:

1. بناء نظام مناعي من خلال تحديد المؤثرات والتهديدات السلبية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات وتضر بها وبادؤها الحالي والمستقبلي [8].
2. تأخذ الدور الدفاعي ضد أي مهدد أو معوق لكيان المنظمة، وتقوية مناعة المنظمة، ودعم هيكلها التنظيمي [5].
3. تسجيل وتوثيق عمليات التصدي والاستفادة من البيانات والمعلومات بشكل تغذية عكسية لتلافي التهديدات والعوارض التي تضر بعمل المنظمة وادائها في المستقبل [6].

4. فسح المجال امام الموظفين وتمكينهم من اجل تعزيز مشاركتهم في رصد وتفسير النشاطات المضرة بمنظمتهم وتعزيز ادوارهم واشراكهم في عمليات المعالجة والتصدي، وتعزيز عمليات التقييم والمتابعة والمراقبة المستمرة للاداء العام والشخصي للمنظمة وموظفيها[7].

• ابعاد المناعة التنظيمية Dimensions of organizational immunity

هناك ثلاثة ابعاد أساسية والتي كانت اكثرها تكرارا في الادبيات التنظيمية التي اشارت لهذا المتغير وهي (التعلم التنظيمي، الذكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية (او اللقاح او الحمض النووي التنظيمي) وهذا التقسيم هو المعتمد في هذا البحث:

✓ التعلم التنظيمي Organization Learning

عرّف هذا البعد من خلال وجهتي نظر الأولى ركزت على اكتساب المعرفة والقيم والمهارات والسلوكيات الجديدة، على مستويات فرق العمل والعاملين، والتي من خلالها يتم دعم قدراتهم وتعزيزها من اجل الاستجابة للأحداث والتكيف مع الظروف والمواقف الجديدة غير المألوفة [9]، اما وجهة النظر الثانية فقد عرفت البعد استنادا الى ان هذا البعد يعد ثقافة تنظيمية لها مهمة ودور حيوي من خلال تنمية قدرات وممارسات إدارة الموارد البشرية وإمكانيات العاملين، وتشجع تمكينهم [1-4]، كما ان هذا البعد يركز على ركيزتين أساسيتين هما التعلم التكيفي الذي يهتم باستخدام الموارد وحسن ادارتها والاهتمام بالمعرفة، والركيزة الثانية هي التعلم التوليدي أي تعلم القدرات والمهارات الجديدة واكتسابها [1]، كما يشير الى الممارسات الإدارية والجهود التي يتم بذلها لتنمية المعرفة [10]، كما يتضمن محاولات العاملين لمعالجة الأخطاء والاستعداد والاستجابة والتكيف لكل الاحداث والتحديات والتغيرات البيئية داخل المنظمة وخارجها، اذ انه يتضمن مجموعة من الوظائف التي من خلالها يتم الحصول على البيانات والمعلومات وتفسيرها و توزيعها وتحويلها لمعارف جديدة وتخزن في الذكرة التنظيمية [11]، وهو أيضا يشير الى تزايد الوعي بالمشكلات التنظيمية ومعرفة وضع الحلول والبدائل الملائمة لها ويهتم بالتعلم الفردي والجماعي والتعلم أيضا من الآخرين، فهو عملية ديناميكية مهمة تستند للمعرفة وتفسيرها وتوضيحها لكل المستويات الإدارية [12].

✓ الجينات التنظيمية Organizational DNA

ترجع أصول هذا البعد الى سنة (2000)، اذ تمت الإشارة له منظمة للاستشارات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استبانة دولية لمئة دولة و ثلاثة وعشرين قطاعا و ثمانية اقسام والهدف منها هو معرفة الخصائص والسمات التي تتفرد بها كل منظمة [1-6]، يمثل البعد خاصية وعملية وهوية خاصة للمنظمة تعبر عن شخصيتها وطبيعة عملها [13]، وخصائصها التي تتفرد بها، ولا يمكن تكرارها بسهولة ويسر من قبل المنظمات الأخرى، اذ انها حالة متفردة من خلال القيم والهيكل والسياسات والثقافة الخاصة بها [8]، ويعتمد هذا البعد في مفهومه على أساس ان المنظمة كائن حي له صفات وراثية التي تعبر عن المنظمة وشخصيتها من مواردها البشرية والمادية والمالية التي تمتلكها [14]، وتتفاعل مع الاحداث والبيئة [15]، كما يشير الى المعتقدات والقيم التي يتبناها هيكل المنظمة ويؤمن بها موظفيها [16]، فهذه الجينات تحدد خارطة الطريق والمسار الذي تسير عليه المنظمات في أداء عملها والنهوض به [17]، ويرى الباحثون ان هذا التفسير هو احد الأسباب المفسرة للطرائق والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في عملها [1-7]، وللجينات التنظيمية أهمية تبرز بقدرتها على تحديد وتشخيص وضع المنظمة الحالي واستشراف وضعها المستقبلي وتحديد نقاط ضعفها ومعالجتها وتحديد مكامن قوتها وتعزيزها [1-3]، ويحدد الباحثون عددا من المكونات للجينات التنظيمية تتمثل بالهيكل التنظيمي والمعلومات وسلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات والدوافع والمحفزات [9]، فهو يشمل كل العناصر التي تصف هوية المنظمة وشخصيتها والتي تجعلها فريدة وتميزها عن غيرها [18].

✓ الذكرة التنظيمية Immunity Memory

ويطلق عليها بعض الكتاب والباحثين ذاكرة المناعة التنظيمية، يشبه هذا البعد الذاكرة البشرية وخلاياها في الدماغ والتي تقوم بتذكر الامراض التي يصاب بها الجسد ثم تنتج الاجسام المضادة للتعامل معها والتخلص منها، ذات الفكرة تنطبق على هذا البعد [2-6]، وتعد الذاكرة التنظيمية مجموعة البيانات والمعلومات او المعرفة المكتسبة المخزونة التي تؤثر على وضع المنظمة وقراراتها، فهي قاعدة أساسية تتكون من حقائق وخبرات العمل المستمرة وعمليات تنظيمية واحداث متعاقبة وكل ما تعلمته وتتعلمه المنظمة عبر التراكمات المعرفية [19]، وتأخذ دور المرشد والموجه والخبير والمجيب عن التساؤلات (متى؟ وأين؟ وكيف؟ ولماذا؟ وهل؟) وكيف يمكن ان تعالج وتحل المشكلات وتتقدم وتتطور [20]، بعبارة أخرى الذاكرة التنظيمية هي عقل المنظمة ومستودعها المعلوماتي والمعرفي والخبراتي ومرجعها العملي الأساسي والذي تجدر الإشارة له ان الموظفين أيضا يمثلون جزءا مهما من الذاكرة التنظيمية [10]، [21]، تُخزن في الذاكرة التنظيمية معلومات وبيانات يُستفاد منها أنيا ومستقبليا فهي بمثابة قاعدة البيانات والخبرات [22]، تتكون الذاكرة التنظيمية من مصدرين أساسيين المصادر الداخلية كالسجلات والهيكل والثقافة والقواعد والإجراءات والسياسات الحاكمة للعمل، والمصادر الخارجية فتشمل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنافسين والتغيرات والاحداث البيئية المؤثرة على المنظمة [23]، الذاكرة تمثل أداة مانعة وحامية للمنظمات من المخاطر [24]، وتنقسم الذاكرة التنظيمية من جانب المهام والعمليات والوظائف الإدارية الى الذاكرة التنظيمية التقنية والثقافية والتسويقية والإدارية [11].

* ثانيا: الاستقامة التنظيمية Organizational integrity

• مفهوم الاستقامة التنظيمية

للاستقامة التنظيمية جذور مفاهيمية سلوكية عميقة وممتدة في كل المجالات والعلوم الإنسانية، واخذت صدى ومساحة واسعة وكبيرة في الادبيات التنظيمية والإدارية، فأصبحت محورا ومرتكزا تنظيميا مهما [12]، نظرا لما يحمله المصطلح من جوانب أخلاقية وإنسانية وشخصية و تنظيمية فاصح من المصطلحات المرتبطة ارتباطا مهما بالسلوك التنظيمية والمنظمة عموما، اذ

اصبح يمثل مقياسا او بوصلة تنظيمية ذات تأثير إيجابي على مخرجات المنظمة بمختلف مسمياتها [25]، ان جذور الاستقامة تعود بحسب الكتاب و الباحثين الى الكلمة اللاتينية (Virtus) والتي تأتي بمعنى القوة او التميز، و الباحث (Cameron) هو من الباحثين الأوائل في مصطلح و موضوع الاستقامة التنظيمية عام (2003) [13]، اذ تشير الى انها تعزيز و بناء وحماية الأفعال والسلوكيات والاتجاهات والعادات مثل التسامح والمغفرة والنزاهة والثقة على المستويين الفردي والجماعي داخل المنظمة [26]، وهي حالة من التميز في شخصية الافراد والمنظمات وتساعد على تعزيز القدرة على تجنب الخطأ ودعم وتبني الثقة للموظفين وتعزز من احتمالية الوصول الى اعلى مستويات المنفعة الفردية والتنظيمية والمجتمعية كما تشير الى الجودة المثالية في السلوكيات البشرية [27]، وهي مجموعة من الاستراتيجيات التي الخاصة بالمنظمة والتي تدعم النشاطات المستقبلية للمشاركين فيها [28]، كما عرفت بانها بناء تنظيمي يتغذى من البيئات الأخلاقية والإنسانية المحيطة و تؤثر على التجارب الإنسانية للموظفين و المتعاملين مع المنظمات وهذا التأثير يمكن ان يمتد الى المجتمع الكبير [29]، كما انها تشير الى اعتماد الموظفين في تعزيز و تعظيم تصرفاتهم و سلوكياتهم الفردية بكفاءة وفعالية بالاهتمام بكل أنواع الاحداث التنظيمية، ودعم واتباع المسؤولية الأخلاقية بالشكل الذي يجعل التأثير على داء العمل والمنظمة فرديا و جماعيا عموما تأثيرا إيجابيا [30] .

• أهمية الاستقامة التنظيمية

تتجلى أهمية الاستقامة التنظيمية من خلال الاتي:

1. يقلل الالتزام التنظيمي من الظواهر السلبية في المنظمات و ابرزها ظاهرة الغياب و التأخر و التهرب عن أداء المهام [14] .
2. اكدت عديد البحوث و الدراسات بوجود علاقة طردية إيجابية ما بين سلوك المواطن التنظيمية و الالتزام التنظيمي مما يعزز السلوكيات الإيجابية و يدعم شعور التمسك بالمنظمة و قيمها [31] .
3. تعزز الابتكار و الابداع والجودة و الربحية والتعاون والتوازن والأداء الإيجابي مما يصب بمصلحة المنظمة و موظفيها [32] .
4. تعزز التنشئة الاجتماعية وتحسن النسيج الاجتماعي وتكون قيمة اجتماعية قادرة على التفوق على رغبات الموظف الذاتية. كما تمثل معيارا مهما في تشكيل مواقف الموظفين الإيجابية و الشعور بالتفاعل مع الآخرين والرضا عن الأعضاء و الزملاء وتقارب القيم [15] .
5. تعد المراكز الأساسية للحفاظ على قوة عمل مخلص و داعمة ومسؤولة خلال الازمات والصراعات
6. تعد قوة تحفز الموظفين للعمل معاً، و تعزز من القرار الأخلاقي والتفكير الأخلاقي و الولاء، وتساعد على النمو والتطور بشكل اسرع وتعزز الطاقات الإيجابية و مواجهة التحديات والعقبات [16] .

• ابعاد الاستقامة التنظيمية

تعدد الابعاد التي أشار اليها الكتاب الباحثون باختلاف الحقول النظرية والتطبيقية التي اشارت لهذا الموضوع من خلالها، قد استقر الباحث وبما يتلاءم مع الأطر المفاهيمية والعلمية و البيئة التطبيقية للبحث على الابعاد الاتية:-

✓ **التفاؤل Optimism:** هو الرغبة و التوقع الإيجابي المستمر في تحقيق نتائج عالية و الوصول الى مستويات الأداء العالي، والاستدامة في التعامل مع الضغوطات و التحديات، و الايمان بتحقيق الهدف ونتائج افضل [33]، يعد التفاؤل أسلوب وأساس التفكير الإيجابي، وقدرة نفسية عالية محفزة للموظف و تعزز و تدعم ادائه الوظيفي ومقياس مهم للنتائج التنظيمية [1-13]، فالتفاؤل يمثل سمة شخصية وتنظيمية وتوقع النجاح رغم التحديات والعقبات الانية، ويرتبط هذا البعد بنظريات التفاؤل التي تهتم برغبات وحاجات الموظفين في المقابل تتوقع الإدارة الأداء العالي منهم و يرتبط ذلك بنظرية (y) التي تظهر الموظف بانه مهتم للعمل و يرغب به من جهة و ما تقدمه المنظمة لتحسين الظروف المحيطة بالشكل الذي يبني مشاعر إيجابية لخلق التفاؤل من جهة أخرى [1-16]، ويعرفه الباحث بـ(العملية النفسية الداخلية للفرد و التي تبعث فيه فكرة النجاح و تحقيق الاداء العالي بغض النظر عن الظروف والتحديات لتحقيق النتائج المطلوبة).

✓ **الثقة Trust:** و ترتبط أيضا بالتوقع والحالة الإيجابية المعتمدة على ذات الموظف وسيرته، وتتكون من خلال توقعات الموظفين بان زملاءهم والأعضاء الآخرين سينصرفون بذات الطريقة الموثوقة و الإيجابية، وتمثل المراكز الأساس في تعزيز وكسب سمعة تنظيمية جيدة للمنظمة من خلال الشراكة و التعاون، وهناك ثلاثة أنواع للثقة أولها الجماعية و هي تتكون بين الموظفين و المنظمة، و العمودية و تتكون بين الموظفين ومديروهم، والافقية بين الزملاء انفسهم [1-15]، ان الثقة يطلق عليها الباحثون مصطلح الديناميكية لأنها قابلة للتبات و التغير او الزيادة والنقصان تبعا لما يحدث و يجري في البيئة المحيطة بالمنظمة، و تتجلى في الثقة نظرية التبادل الاجتماعي و الذي يفسر الثقة عادة بانها مجموعة من المشاعر التي تتضمن حسن النية و الصدق و الجدارة بالثقة و القيم الأخلاقية [34]، ان الثقة من الابعاد المهمة و التي ينبغي توافرها في أي منظمة ناجحة لان علاقات العمل و الاتصالات الرسمية و غير الرسمية لها اعتماد كبير على هذا المفهوم [17] .

✓ **النزاهة Integrity:** ترتبط النزاهة بالمصادقية والشفافية في التعامل، و الموائمة بين الأهداف و القيم، والاستقرار النفسي و التنظيمي [2-16]، كما تؤدي الى تحقيق الموائمة و التناغم بين المبادئ و القيم الأخلاقية وتفضيل المصالح العامة على الخاصة فهي تتضمن معاني واسعة لسلوكيات الصدق في المنظمات و الالتزام بالمعيارية في العمل [35]، وهناك من يرى ان النزاهة مفهوم شامل للثقة و الصدق والسلوك الإيجابي والمعاني الأخلاقية وحالات الفهم

والادراك، و ترتبط النزاهة بنظرية الانصاف و التي تقوم على فكرة ان الانصاف (العدالة) تمثل مصدرا للنزاهة التنظيمية التي تكون شعور الانتماء والولاء للمنظمة بين الموظفين، وترتبط النزاهة في بعض الأحيان بالمستويات القيادية من الأعلى الى الأسفل، كما تعد مظهرا مهما من مظاهر الجذب من اجل بناء علاقات اجتماعية وتنظيمية و إنسانية [18].

✓ **التعاطف Empathy:** يرتبط التعاطف بالسمة الشخصية الانسانية للموظف والتي تجعله قلقا على أحوال وظروف الآخرين المهنية او الشخصية غير الجيدة التي يمرون بها، ويمثل اعلى مستويات الإيجابية في المشاعر، كما يؤثر حالات من الفخر والامتنان من قبل الآخرين [36]، وهو يعتمد على الملاحظة المباشرة والمشاعر [19]، والافعال والتعاون وردود الفعل الإيجابية [2-15]، ان التعاطف يرتكز أساسا على تقديم المساعدة الى الآخرين في حالة الضعف او العجز [37]، في الأداء او المشاعر الذاتية او المواقف الطارئة، يساعد التعاطف على الشعور بالآخرين وتفهم معاناتهم وتقديم المساعدة لهم في الوقت المناسب مما يعزز قيم ومبادئ و توجهات المنظمات مما يولد سلوكيات وظروف عمل إيجابية مشتركة في المنظمة [1-18].

3. الجانب العملي

• **اختبار الفرضيات:** يناقش هذا الجانب اختبار فرضيات البحث احصائيا لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية ليكشف عن طبيعة العلاقات التي تجمعها تأثيرا وارتباطا، والتعرف على طبيعة النتائج التي تجمع بينهما.

✓ **اختبار الفرضية الرئيسية (التأثير):** يوجد تأثير دال احصائيا ومعنويا لمتغير المناعة التنظيمية في الاستقامة التنظيمية، من ملاحظة الجدول (1) والبيانات التي وردت به نرى ان قيمة (a) تساوي (0.448) والتي تبين القيمة الأدنى لمتغير (الاستقامة التنظيمية)، وقيمة (β) تساوي (0.645) والتي بدورها تفسر ان هناك تأثيرا إيجابيا للمتغير المستقل المناعة التنظيمية على المتغير المستجيب الاستقامة التنظيمية، في حين ان قيمة معامل التحديد (R²) هي (0.723)، وهذا يعني ان المناعة التنظيمية تفسر (72.3%) من التباين في متغير الاستقامة التنظيمية ويعود ما نسبته (27.7%) الى متغيرات لم تدخل في البحث، اما اختبار قيمة (F) فيساوي (246.351)، وهذا يعني وجود تأثير احصائي ذو دلالة معنوية لمتغير (المناعة التنظيمية على متغير الاستقامة التنظيمية)، اذ ان قيمة الاختبار المعنوية (Sig) بلغت (0.000) بالتالي فهي اقل من مستوى الخطأ الشائع (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على **(يوجد تأثير دال احصائيا ومعنويا لمتغير المناعة التنظيمية في الاستقامة التنظيمية)**، والتي يمكن صياغة معادلة انحدارها وفقا للاتي:

المعادلة (1) يوجد تأثير دال احصائيا ومعنويا لمتغير المناعة التنظيمية في الاستقامة التنظيمية.

$$(1) \text{ المناعة التنظيمية} = 0.448 + 0.645 * \text{الاستقامة التنظيمية}$$

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** وجود تأثير معنوي دال احصائيا للتعلم التنظيمي في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا، من ملاحظة الجدول (1) والبيانات التي وردت به نرى ان قيمة (a) تساوي (1.516) والتي تبين القيمة الأدنى لمتغير الاستقامة التنظيمية، وقيمة (β) تساوي (0.386) والتي بدورها تفسر ان هناك تأثيرا إيجابيا للبعد الفرعي (التعلم التنظيمي على ابعاد المتغير المستجيب الاستقامة التنظيمية اجمالا)، في حين ان قيمة معامل التحديد (R²) هي (0.363)، وهذا يعني ان المناعة التنظيمية تفسر (36.3%) من التباين في متغير (الاستقامة التنظيمية) ويعود ما نسبته (63.7%) الى متغيرات لم تدخل في البحث، اما اختبار قيمة (F) فيساوي (53.638)، وهذا يعني وجود تأثير احصائي ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي (التعلم التنظيمي على ابعاد المتغير المستجيب الاستقامة التنظيمية اجمالا)، اذ ان قيمة الاختبار المعنوية بلغت (0.000) بالتالي فهي اقل من مستوى الخطأ الشائع (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (وجود تأثير معنوي دال احصائيا للتعلم التنظيمي في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا) والتي يمكن صياغة معادلة انحدارها وفقا للاتي:

المعادلة (2) وجود تأثير معنوي دال احصائيا للتعلم التنظيمي في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا

$$(2) \text{ الاستقامة التنظيمية} = 1.516 + 0.386 * \text{التعلم التنظيمي}$$

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** وجود تأثير معنوي دال احصائيا للجينات التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا، من ملاحظة الجدول (1) والبيانات التي وردت به نرى ان قيمة (a) تساوي (1.816) والتي تبين القيمة الأدنى لمتغير الاستقامة التنظيمية، وقيمة (β) تساوي (0.336) والتي بدورها تفسر ان هناك تأثيرا إيجابيا للبعد الفرعي (التعلم التنظيمي على ابعاد المتغير المستجيب الاستقامة التنظيمية اجمالا)، في حين ان قيمة معامل التحديد (R²) هي (0.441)، وهذا يعني ان (المناعة التنظيمية) تفسر (44.1%) من التباين في متغير (الاستقامة التنظيمية) ويعود ما نسبته (55.9%) الى متغيرات لم تدخل في البحث، اما اختبار قيمة (F) فيساوي (72.793)، وهذا يعني وجود تأثير احصائي ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي (الجينات التنظيمية على ابعاد المتغير المستجيب الاستقامة التنظيمية اجمالا)، اذ ان قيمة الاختبار المعنوية بلغت (0.000) بالتالي فهي اقل من مستوى الخطأ الشائع (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (وجود تأثير معنوي دال احصائيا للجينات التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا) والتي يمكن صياغة معادلة انحدارها وفقا للاتي:

المعادلة (3) وجود تأثير معنوي دال احصائيا للجينات التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا

$$(3) \text{ الاستقامة التنظيمية} = 0.336 + 1.816 * \text{الجينات التنظيمية}$$

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود تأثير معنوي دال احصائيا للذاكرة التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا، من ملاحظة الجدول (1) والبيانات التي وردت به نرى ان قيمة (a) تساوي (1.855) والتي تبين القيمة الأدنى لمتغير (الاستقامة التنظيمية)، وقيمة (β) تساوي (0.319) والتي بدورها تفسر ان هناك تأثيرا ايجابيا للبعد الفرعي (الذاكرة التنظيمية على ابعاد المتغير المستجيب (الاستقامة التنظيمية اجمالا)، في حين ان قيمة معامل التحديد (R²) هي (0.346)، وهذا يعني ان (المناعة التنظيمية) تفسر (34.6%) من التباين في متغير (الاستقامة التنظيمية) ويعود ما نسبته (65.4%) الى متغيرات لم تدخل في البحث، اما اختبار قيمة (F) فيساوي (49.847)، وهذا يعني وجود تأثير احصائي ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي (الذاكرة التنظيمية على ابعاد المتغير المستجيب الاستقامة التنظيمية اجمالا)، اذ ان قيمة الاختبار المعنوية بلغت (0.000) بالتالي فهي اقل من مستوى الخطأ الشائع (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (وجود تأثير معنوي دال احصائيا للذاكرة التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا) والتي يمكن صياغة معادلة انحدارها وفقا للاتي:

المعادلة (4) وجود تأثير معنوي دال احصائيا للذاكرة التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا

$$(4) \text{ الاستقامة التنظيمية} = 0.319 + 1.855 * \text{الذاكرة التنظيمية}$$

جدول (1): قيم تأثير ابعاد المتغير المستقل المناعة التنظيمية على ابعاد المتغير المستجيب الاستقامة التنظيمية

الابعاد الفرعية لمتغير المناعة التنظيمية	A	B	t (β)	Sig(β)	R2	F
التعلم التنظيمي	1.516	0.386	7.314	0.000	0.363	53.638
الجينات التنظيمية	1.816	0.336	8.581	0.000	0.441	72.793
الذاكرة التنظيمية	1.855	0.319	7.051	0.000	0.346	49.847
المتغير المستقل المناعة التنظيمية	0.448	0.645	14.692	0.000	0.723	246.351

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

✓ **اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الارتباط):** يوجد ارتباط دال احصائيا ومعنويا لمتغير المناعة التنظيمية في الاستقامة التنظيمية، يتبين من الجدول رقم (2) والمتضمن اختبار علاقة الارتباط بين متغير (المناعة التنظيمية والاستقامة التنظيمية) والتي بلغت قيمتها (0.846**) بوجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وقيمة احتمالية الخطأ بلغت (0.000) بالتالي فهي اقل من مستوى الخطأ الشائع (0.05)، وتفسير ذلك ان هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري البحث (المناعة التنظيمية والاستقامة التنظيمية)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد ارتباط دال احصائيا ومعنويا لمتغير المناعة التنظيمية في الاستقامة التنظيمية)

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** (وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا ومعنويا ما بين بعد التعلم التنظيمي وابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا)، يتبين من الجدول رقم (2) والمتضمن اختبار علاقة الارتباط بين متغير (التعلم التنظيمي والاستقامة التنظيمية) والتي بلغت قيمتها (0.601**) بوجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وقيمة احتمالية الخطأ بلغت (0.000) بالتالي فهي اقل من مستوى الخطأ الشائع (0.05)، وتفسير ذلك ان هناك علاقة ارتباط قوية بين البعد الفرعي للمناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي وبين ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا ومعنويا ما بين بعد التعلم التنظيمي وابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا).

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** (وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا ومعنويا ما بين بعد الجينات التنظيمية وابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا)، يتبين من الجدول رقم (2) والمتضمن اختبار علاقة الارتباط بين متغير (الجينات التنظيمية والاستقامة التنظيمية) والتي بلغت قيمتها (0.661**) بوجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وقيمة احتمالية الخطأ بلغت (0.000) بالتالي فهي اقل من مستوى الخطأ الشائع (0.05)، وتفسير ذلك ان هناك علاقة ارتباط قوية بين البعد الفرعي للمناعة التنظيمية (الجينات التنظيمية وبين ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا ومعنويا ما بين بعد الجينات التنظيمية وابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا).

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** (وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا ومعنويا ما بين بعد الذاكرة التنظيمية وابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا)، يتبين من الجدول رقم (2) والمتضمن اختبار علاقة الارتباط بين متغير (الذاكرة التنظيمية والاستقامة التنظيمية) والتي بلغت قيمتها (0.587**) بوجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وقيمة احتمالية الخطأ بلغت (0.000) بالتالي فهي اقل من مستوى الخطأ الشائع (0.05)، وتفسير ذلك ان هناك علاقة ارتباط قوية بين البعد الفرعي للمناعة التنظيمية (الذاكرة التنظيمية وبين ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا)، وهذا يعني قبول الفرضية

الفرعية الثالثة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا ومعنويا ما بين بعد الذاكرة التنظيمية وابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا)

جدول (2) قيم ارتباط ابعاد المتغير المستقل المناعة التنظيمية على ابعاد المتغير المستجيب الاستقامة التنظيمية

الابعاد الفرعية لمتغير الاستقامة التنظيمية	التعلم التنظيمي	الجينات التنظيمية	الذاكرة التنظيمية	المناعة التنظيمية
الانفتاح	**523	**474	**425	**646
الثقة	**418	**599	**447	**675
النزاهة	**432	**489	**387	**582
التعاطف	**311	**332	**407	**482
المتغير المستجيب الاستقامة التنظيمية	**601	**661	**587	**846

المصدر:- اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

4. النتائج

1. وجود تأثير دال احصائيا ومعنويا لمتغير المناعة التنظيمية في الاستقامة التنظيمية
2. وجود تأثير معنوي دال احصائيا للتعلم التنظيمي في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا
3. وجود تأثير معنوي دال احصائيا للجينات التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا
4. وجود تأثير معنوي دال احصائيا للذاكرة التنظيمية في ابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا
5. وجود ارتباط دال احصائيا ومعنويا لمتغير المناعة التنظيمية في الاستقامة التنظيمية
6. وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا ومعنويا ما بين بعد التعلم التنظيمي وابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا
7. وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا ومعنويا ما بين بعد الذاكرة التنظيمية وابعاد الاستقامة التنظيمية اجمالا

5. المناقشة

يبين الجانب العملي ان هناك ارتباطا وثيقا وأثرا إيجابيا معنويا بين متغيري المناعة التنظيمية والاستقامة التنظيمية، اذ يعملان معاً كقوة دافعة لاستدامة المنظمة وحيويتها من خلال ان المناعة التنظيمية تمثل الدور الوقائي والتعزيزي و كنظام دفاعي يشخص التهديدات ويواجه الأزمات، بما يوفر بيئة آمنة تتيح لممارسات الاستقامة التنظيمية (مثل النزاهة، والتعاطف، والثقة) و هذا الامر يجعل من الاستقامة التنظيمية فعلا شخصيا يزدهر ويتأصل في سلوكيات مجتمع وعينة البحث، كما تبني المناعة التنظيمية وتعزز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف، وهذا الامر بمثابة المنبع التنظيمي الذي يثري "القوة الداخلية" للاستقامة، اذ يميل الموظفون في المنظمات المبحوثة إلى إظهار سلوكيات أخلاقية وإيجابية أعلى نتيجة شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي.

كما بينت نتائج البحث ان هناك تأثيرا متبادلا من خلال ان المناعة التنظيمية تحمي المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية، فان الاستقامة التنظيمية توفر الأساس الأخلاقي والقيم الجوهرية التي تقوي هذا النظام المناعي وتمنعه من الاختراق أو التآكل الداخلي، كما اثبت البحث أن التأثير المتبادل والترابط الإيجابي بين المتغيرين يؤدي مباشرة إلى تحقيق التميز المؤسسي والنجاح الاستراتيجي، اذ تتحول القيم الأخلاقية (الاستقامة) إلى ممارسات تشغيلية محصنة ضد الانحرافات، هذا يعني ان المناعة التنظيمية تمثل الهيكل الدفاعي الذي يحمي المنظمة، والاستقامة التنظيمية هي الروح الأخلاقية التي تمنح هذا الهيكل قيمته واستدامته.

فالتأثير المتبادل لا مناص منه في هذه العلاقة بين المتغيرين اذ ان ارتفاع مستويات الاستقامة التنظيمية بنزاهتها وتفاؤلها وثقتها يؤدي الى تعزيز البيئة القيمية والاخلاقية التي تسمح للنظام المناعي بالعمل بكفاءة دون تهديدات داخلية او خارجية.

6. الاستنتاجات والتوصيات

• الاستنتاجات

- يتضمن المحور ابرز الاستنتاجات التي تم التوصل اليها بناء على نتائج الجانب العملي وكالاتي:-
1. اظهر البحث تمتع عينة ومجتمع البحث بمناعة متزنة ومواكبة لما يحيط بها من احداث داخلية وخارجية.
 2. أظهر البحث ان مجتمع وعينة البحث تتمتع بالاستقامة التنظيمية من خلال تحليلهم بالثقة والتعاطف.
 3. أظهر البحث عن وجود تأثير وارتباط اجمالي للمناعة التنظيمية وابعادها بالاستقامة التنظيمية.
 4. ان التعلم والذاكرة والجينات التنظيمية ملموسة لدى عينة ومجتمع البحث ولديهم قدرة على مواكبة التطور والتقدم التقني فيما يخص تطور وسائل العمل، الا انها تحتاج الى مزيد من الدورات التدريبية والمحاضرات والورش التدريبية، وجلسات العصف الذهني واساليب الملاحظة المباشرة، تفعيل أنظمة التحفيز والمكافآت وبرامج التقييم وقياس الأداء.
 5. تعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين من جهة وبين الفروع الأخرى للمصارف من جهة أخرى وتشجيع وتفعيل أساليب المعايضة لاكتساب الخبرات، وتقوية التعلم التنظيمي أكثر.
 6. تعزز المناعة التنظيمية وابعادها القدرة على تحقيق الاستقامة التنظيمية، من خلال اكساب موظفي المصرف السلوكيات التي تقوي النزاهة والثقة في ظل التحديات المادية والمعنوية والتكنولوجية، بما ينعكس إيجابا على الأداء.

7. تستفيد المنظمة المبحوثة من عمليات استرجاع المعلومات من خلال خزين الذاكرة التنظيمية مما يعزز التفاعل بالقدرة على مواجهة الاحداث.
8. الاهتمام بموثوقية المعلومات والبيانات وسهولة انسيابها، بالشكل الذي يهتم بتحقيق النزاهة في مجتمع وعينة البحث.
9. أظهرت نتائج الدراسة وبالرغم من التشابه الكبير بين فروع مصرف الرفادين من حيث أفكار العمل والهياكل التنظيمية الا ان هذه الفروع تتمتع بجينات تنظيمية لكل منها تميزها عن الأخرى معنويا او مهنيا.

• التوصيات

1. من خلال النتائج التي بينها الجانب العملي يوصي الباحثان بالاتي:
تعزيز مفاهيم وسلوكيات متغيري البحث وابعادهما الفرعية لدى مجتمع وعينة البحث، ولا ضير من تبني او بناء نماذج للمناعة التنظيمية من خلال ما توصلت له هذه الدراسة او بقية الجهود المعرفية الأخرى، وكذلك من خلال تبادل الخبرات والمعارف والتعاون المصرفي بين الفروع داخل العراق او حتى مع المصارف الأخرى إقليميا او عربيا او عالميا.
2. الاهتمام بأنظمة الاتصالات الراسية والافقية بين المستويات الإدارية فضلا عن الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية لإشاعة روح التعاطف وتعزيز الثقة وتدعيم النزاهة الذاتية والمهنية لبناء كيان تنظيمي للاستقامة التنظيمية وجعلها جزءا من ثقافة المنظمة، لاسيما في حالة الاستقطاب الجديد والدماء الجديدة التي تدخل المجال الوظيفي المصرفي.
3. الاهتمام بالابتكار وافساح المجال امام ابداء الآراء والاهتمام بالمبادرات والاستباقية من اجل توقع ومواكبة أي احداث طارئة او معوقات غير محسوبة في البيئتين الداخلية والخارجية.
4. دعم مفاهيم وأفكار المتغيرين لهذه الدراسة وبالتأكيد لغيرها من المصطلحات التنظيمية والسلوكية في المستقبل ويمكن ذلك من خلال استحداث مثلا قسم او شعبة للبحث والتطوير في فروع المصارف.
5. الاهتمام بالذاكرة التنظيمية كونها تعد المحرك والركيزة المعلوماتية المتراكمة من تجارب الماضي والحاضر لإنجاح المستقبل، كون استمرارية تدفق المعلومات والبيانات لهذا القطاع المالي المهم يعد عاملا مهما في تحقيق النجاح وتقوية المناعة بما ينعكس إيجابا على تحقيق الاستقامة التنظيمية.
6. محاولة تبني برامج تنظيمية تعزز الجينات التنظيمية التي تعزز هوية ووجود المنظمة وتكون لها بصمة واضحة وصريحة بين المنظمات الأخرى.
7. وضع السياسات والبرامج الحماية بناء على نتائج الدراسة وأفكار ومفاهيم المناعة التنظيمية لحماية هذا الجانب المؤسسي المهم والحيوي.

المصادر

المصادر العربية

- [1] النقيرة، احمد محمود محمد، (2021)، الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، م. (2)، ع. (2)، ص 231-257.
- [2] احمد، هاشم علي (2022)، الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية: بحث ميداني لآراء عينة من التدريسيين الزائرين بالمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نورو، م. (11)، ع. (1)، ص. 112-129.
- [3] سعيد، وفاء فنجري مرزوق (2025)، المناعة التنظيمية و تأثيرها على تدعيم العمل الجماعي و القدرة التنافسية للموارد البشرية، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ببعض المعاهد الخاصة بمدينة القاهرة الكبرى، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، م. (6)، ع. (1)، ص 602-638.
- [4] إسماعيل، عمار فتحي، (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع. (1)، ص (152-221).
- [5] علوان، بشرى وطالب، علاء (2016)، تأثير اللا تأكد في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسيط نظام المناعة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م. (12)، ع. (50).
- [6] عبد النور، طالي ومهدي، كربوش وامال، قبالي (2024)، إدارة الموارد البشرية الالكترونية واثرها في تعزيز المناعة التنظيمية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ميله، رسالة ماجستير غير منشورة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- [7] حسن، علي عبد العزيز وعشري، تامر إبراهيم السيد، والطراونة ماريما محمد حماد (2021)، تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المناعة التنظيمية، راسة تطبيقية على العاملين في جامعه مؤته في الأردن.
- [8] العبيدي ميسون، (2016)، استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية، بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي-بلبل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م. (13)، ع. (36)، ص 296-329.
- [9] العزب، لمياء، (2018)، العلاقة بين الجينات التنظيمية وميول المدراء للمخاطرة وتأثير ذلك على قراراتهم، دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية في مصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

- [10] عبودي، صفاء ادريس، (2019)، التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، م.9، ع.3، ص. 81-98.
- [11] محسن، فاطمة محمد مهدي، (2019)، نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد19 وما بعد الجائحة والرجوع للوضع الطبيعي الجديد، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مصر.
- [12] ابو شكير، زهراء جمال الصبري، (2018)، الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير اخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي "رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
- [13] عبدالله، درون فريدون و احمد، بهار محمود، (2022)، الاستقامة التنظيمية و دورها في تحقيق الانغراس الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع (2)، م (18)، ص 399-428.
- [14] الاطرش، سميرة، (2011)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الاطفال، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ورقلة.
- [15] إبراهيم، مها صباح وحسين، قيثارة علي، (2023)، دور الاستقامة التنظيمية في تجنب الانحرافات الاستراتيجية، مجلة دراسات محاسبية وإدارية، م(18)، ع (65)، ص 164-178.
- [16] الصراف، سجي نذير حميد، (2019)، توظيف نتائج تقييم اداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني في الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م(25)، ع(114)، ص 286-309.
- [17] العسمي، سماح بنت عبد القادر، الحنيطي، محمد بن فالح، (2019)، اثر ثقة التنظيمية على السلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، م(3)، ع(6).
- [18] الميالي، حاكم احسوني والحسني، محمد هادي باسم، (2022)، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م(18)، ع (2)، ص 417-440.
- [19] الثابت، احمد سمير نايف، (2020)، تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي (دراسة استطلاعية في شركة دبال العامة) مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، م.53، ع.53، ص(308-328).

المصادر الأجنبية

- [1] Lee, k., Kim, y., & Joshi, k. (2017), "Organizational memory and new product development performance: investigating the role of organizational ambidexterity," technological forecasting and social change, Vol.12, No. 7, pp.117-129, 2017.
- [2] Watkins ,M. (2018), "Organizational Immunology: Culture and Change" Harvard Business Review, Vol.8, No.2, pp.107-112, 2018.
- [3] Nafei, W. (2015), "The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt" International Business Research, Vol. 8, No.1, pp.117-131, 2015.
- [4] Gilley, A., Godek, M., & Gilley, j. (2009), "The university immune system: overcoming resistance to change", contemporary issues in education research, Vol. 2, No.3, pp.1-6, 2009.
- [5] Ehrami, Marzieh, (2017), "The effectiveness of organizational learning and innovation on financial performance of service-based organizations (dey bank and insurance) ", The Turkish Online Journal of design, Art and Communication tojdac , Vol.1, No.4, pp.1227-1235, 2017.
- [6] Lee, J., Ghaffari, M., & Elmeligy, S., (2011), "Self-maintenance and engineering immune systems: towards smarter machines and manufacturing systems" annual reviews in control, Vol. 35, No. 1, pp. 111-122, 2011.
- [7] Hanvanich, D.M. , (2006), "The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence", journal of the academy marketing science, Vol. 34, No.4, pp. 600-612, 2006.
- [8] Hui. H, (2013), "Influence of organizational learning and innovation on organizational performance in asian manufacturing food industry", asian journal of empirical research, Vol.3, No.8, pp. 962-971, 2013.
- [9] Al Kalkawi , A.H. , & Qasim , Z.N. (2021) " The Impact of the Knowledge Management processes in the Organizational Immune Systems -a Survey Study for Sample of the

- Opinions of the Higher and Middle Administrations in the Company of Asia Cell Iraq – Maysan Province", *Al - Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences* , Vol. 23, No. 1, pp.29-42, 2021.
- [10] Kiziloglu.M, (2015), "The effect of organizational learning on firm innovation capability: an investigation in the banking sector", *international journal business and management research*, Vol. 7, No.3, pp.17 33, 2015.
- [11] Assayah, Abed Alsttar. (2020), "Organizational immunity and its effect on strategic technological change options a field study at jordanian industrial companies listed in amman stock exchange", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.19, No. 5, pp.1-10, 2020.
- [12] Simmons , O. S. (2013), "The corporate immune system : Governance from the inside out", *journal of the academy marketing science*, Vol. 29, No.3, pp. 77-89, 2013.
- [13] Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahd, B., & Esfahani, D. N. (2013), Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 125-138.
- [14] Azudin, A., & Mansor, N. (2018), "Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology", *Asia Pacific Management Review*, Vol. 23, No.3, pp. 222- 226, 2018.
- [15] Mansouri.Z, et al., (2014), "An investigation on the effects of organizational memory and human capital on innovation and absorptive capacity", *management science journal*, Vol. 4, No.4, pp. 1223–1228,2014.
- [16] Gharmy, B. (2006), "The Factor Of Organizational DNA", *Harvard Business journal*, V. 11, No. 9, pp. 3-10,2006.
- [17] Nafei, W. (2016), "The Role of organizational agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt" *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 121 135, 2016.
- [18] Lin, Z., Zhao, X., Ismail, K.M., & Carley, K.M. (2006), "Organizational design and restructuring in response to crises: Lessons from computational modeling and real-world cases", *Organization Science*, Vol. 17, No.5, pp. 598-618, 2006.
- [19] Oruma, O & Onuoha, B. C, (2020), "Organizational Memory Management and Competitive Advantage of Oil and Gas Firms in Rivers State", *Nigeria International Journal of Business Education & Management Studies (IJBEMS)*, Vol. 6, No.1, pp. 2941-9638, 2020.
- [20] Mahmood , Zaid Khawam and Al - Jader , Suhair Adel,(2021), "System : Analytical Research" *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* , Karadeniz Technical University , Turkey, Vol. 12, No. 6, pp.3961-3973, 2021.
- [21] Ghafoor.M., (2016), "Linking organizational learning with organizational performance through mediating effect of organizational innovation", *research on humanities and social sciences*, Vol.6, No.17 , pp.29-39, 2016.
- [22] [22] Huang, J. J. (2013), "Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 11, No. 3, pp. 230-240, 2013.
- [23] Zhang, et al. (2004), "An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies", *37th hawaii international conference on system sciences*.
- [24] Qumba, M. F. (2020), "Balancing international financial institutions’ immunity with private individuals’ right to effective remedy", *South African Journal of International Affairs*, Vol. 27, No.1, pp. 89-112, 2020.
- [25] Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015), " Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes", *Management Decision Journal*, Vol. 9, No.5, pp.54-65, 2015.

- [26] Ravaji, M., & Golouzan, A. A. (2016) , "The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater.
- [27] Nurrohman, M., Kustiawan, U., Lestari, U. D., Andiyana, E., & Hatta, H. (2022) , "The Effect of Job Insecurity, Organizational Virtuousness to Subjective Well-being, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Job Performance", *Ijd-demos*, Vol. 4, No. 1, pp. 113-141, 2022.
- [28] Majeed, N., Chandni, K., Jamshed, S., & Moosa, K. (2020), "Authentic Leadership in Determining Employee's Organizational Commitment: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Organizational Virtuousness", *AJSS*, Vol. 4, No. 4, pp. 815-834, 2020.
- [29] Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013), "Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 49, No.1, pp. 13-41, 2013.
- [30] Fatmanur Özen, (2018), "The Impact Of The Perception Of Organizational Virtue On The Perception Of Organizational Happiness In Educational Organizations", *Educational Policy Analysis And Strategic Research*, Vol.13, No. 4, pp. 65-88, 2018.
- [31] Rocha, Felipe de Sequeira & Cardoso , Leonor & Tordera , Nuria (2008), "The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management" , *journal of comportamento organizacional egestao* , Vol. 14, No. 2, pp. 275-291, 2008.
- [32] Shekari, H., Afshari, M. A., & Veyseh, S. M. (2011) , "Developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach" *International Journal of Research Commerce and Management*, Vol.2, No.5, pp. 11-5, 2011.
- [33] Oraibi, S. A. M., & Saeed, H. K. (2021), "Organizational Socialization and Its Influence on Organizational Virtuousness by Intermediating Spiritual Capital", *International Journal of Research social in sciences & hamates*, Vol. 5, No. 2, 11-23, 2021.
- [34] Divan, S.M. (2012), "Changing The Way We Do Thing Presenting A strategic Organizational Culture Framework", Master Thesis in Public Policy & Administration, Faculty of the Public Policy & Administration, California State University - Sacramento.
- [35] Cameron, K. S., Bright, D., & Caza , A. (2004), " Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance", *American Behavioral Scientist*, Vol.47, No.6, pp. 766-790, 2004.
- [36] David King,(1995), "Operational excellence, Lectures In: Business Management System", Louisville University press, USA.
- [37] Lijo, K. J. (2018), "Forgiveness: Definitions, perspectives, contexts and correlates" *Journal of Psychology & Psychotherapy*, Vol. 8, No.3, pp.342- 354, 2018.



AL- Rafidain University

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences

Available online at: <https://www.jrucs.iq>**JRUCS**

Journal of AL-Rafidain
 University College
 for Sciences

The Role of Organizational Immunity in Achieving Organizational Integrity - An Analytical Study in a Number of Branches of Al-Rafidain Bank/Baghdad Governorate

Dr. Uday H. Shaalan	Safa K. Muthanna
audayalhelaly@gmail.com	safaalwitry@mtu.edu.iq
General Directorate of Education of Baghdad, Ministry of Education, Baghdad, Iraq	Department of Business Administration Technologies, Administrative Technical College, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

Article Information

Article History:

Received: November, 23, 2025

Accepted: January, 7, 2026

Available Online: June, 30, 2026

Keywords:

Organizational immunity,
organizational integrity.

Correspondence:

Dr. Uday H. Shaalan

audayalhelaly@gmail.comDOI: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v59i1.5>

Abstract

The research aims to determine the relationship of influence between organizational immunity and organizational integrity. The descriptive analytical method was adopted in completing the research, which was conducted on a random stratified sample of branch heads, department managers, and division managers in several branches of Al-Rafidain Bank in Baghdad Governorate, which amounted to 101 respondents, by adopting the questionnaire as the main tool for data collection and many statistical methods such as standard deviation, arithmetic mean, reliability test, coefficient of variation, coefficient of determination (R^2), and the outputs of the SPSS V.25 program, etc.

The results showed a statistically significant relationship between organizational immunity and achieving organizational integrity. The most prominent conclusions were the availability of both the organizational immunity variable and organizational excellence in the research community and sample, albeit to varying degrees.