



المناعة التنظيمية وقدرتها في تحقيق جودة حياة العمل

Organizational immunity and its ability to achieve quality of work life

مiron عبده الوهاب²

abdelouahab.mirouh@gmail.com

مهري ايمان¹

i.mahri@univ-skikda.dz

تاریخ النشر: 2025/09/15

Received: 31/01/2025

تاریخ الاستلام: 2025/01/31

published: 15/09/2025

ملخص المقال:

تعتبر المناعة التنظيمية مجموعة متكاملة من العمليات والأنشطة والسياسات التي تعتمدتها المنظمة بهدف حماية نفسها من مختلف الأخطار والتهديدات، وتعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات والتعامل معها بفعالية لتحقيق جودة حياة عمل أفضل والارتقاء بمستوى رضا العملين وتحفيزهم مما يعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة واستقرارها. ولأجل هذا القدر من الأهمية التي يحظى بها موضوع المناعة التنظيمية وجودة حياة العمل، تهدف هذه الدراسة لمعرفة قدرة المناعة التنظيمية على تحقيق جودة حياة العمل.

كلمات مفتاحية: المناعة، المناعة التنظيمية، الجودة، جودة حياة العمل.

Abstract:

Organizational immunity is an integrated set of processes, activities and policies adopted by the organization with the aim of protecting itself from various risks and threats, and enhancing the organization's ability to predict problems and deal with them effectively to achieve a better quality of work life and raise the level of employee satisfaction and motivation, which is positively reflected in achieving the organization's goals and stability.

For this degree of importance that the topic of organizational immunity and quality of work life enjoys, this study aims to know the ability of organizational immunity to achieve quality of work life.

Keywords: Immunity; organizational immunity; quality; quality of work life.

(1) مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2، جامعة 20 أوت سكيكدة 1955 (الجزائر).

(2) مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2، جامعة 20 أوت سكيكدة 1955 (الجزائر).



مقدمة:

مع تطور العلم والتقدم التكنولوجي السريع وما يصاحبه من تغييرات وتطورات في ميادين العمل ، بزرت الكثير من المشكلات التنظيمية والتسوية في أماكن العمل و خلقت العديد من الصراعات والتوترات بين العمال فيما بينهم وبين العمال وأصحاب العمل ، هذا ما جعل الباحثين والمفكرين الاهتمام بيئه العمل فهي العامل الأساسي لاستقطاب وجذب الكثير من الموهوب ، فالعمل في بيئه تنظيمية فعالة ومشجعة له انعكاسات وأثار إيجابية على الطرفين والاهتمام بالعامل واحاطته بمناخ تنظيمي ملائم يسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ، وترقيته وتدربيه ينعش رغبته في العمل ، فالعامل قد تكون له رؤية مستقبلية تغير مستقبل المنظمة .

فمن هنا بزرت أهمية المناعة التنظيمية كمنظومة ديناميكية من السياسات والإجراءات التي تمكن المنظمة من التكيف مع تلك التغييرات والتصدي للمخاطر ، وحماية قيمها الأساسية. مما يجعلها تساهم في توفير بيئه مستقرة ومحمية مما تخلق جودة حياة عمل أفضل تمكن العاملين بالعمل بفعالية وراحة نفسية ، وتحقيق الرفاهية وشعور الفرد بالرضا الذي يعكس الطريقة التي يحقق بها ويلبي احتياجاته الضرورية كما تعزز من ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

وبناء على ما تقدم ولأهمية الموضوع واكتشافه يمكن من خلال هذا المقال أن نطرح التساؤل التالي:

كيف تساهم المناعة التنظيمية في تحقيق جودة حياة العمل؟

أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة فيما يلي:

-التعرف على أهمية المناعة التنظيمية في تعزيز استقرار المنظمة وحمايتها من التهديدات الداخلية والخارجية.

-التعرف على قدرة المناعة التنظيمية في تحقيق حياة مهنية صحية ومستدامة.

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في:

فهم العلاقة الوثيقة بين المناعة التنظيمية وجودة حياة العمل بما أنه موضوع حديث ومعاصر، مع التركيز على تقديم رؤى وأدوات عملية تعزز من نجاح المنظمات في تحقيق بيئه عمل مستقرة ومرجحة للعاملين.

المناعة التنظيمية

1.2 مفهوم المناعة التنظيمية:

المناعة التنظيمية تعرف بأكمل نظام من العمليات التنظيمية التي تنفذها مختلف أجزاء ووظائف المنظمة بهدف التطوير المستمر. تتطلب هذه العمليات إجراء تغييرات في اختيارات المنظمة وخرجاتها، حيث تعمل بشكل دائم على تعديلها وتقويمها



لتوافق مع التغيرات والتطورات البيئية المتسرعة، مما يمكن المنظمة من التكيف بفعالية مع البيئات المضطربة (عبودي، 2019، ص 85)

وتعرف المناعة التنظيمية بأنها تُعد من الأنظمة الذكية التي تمتلكها المنظمة، وت تكون من مجموعة متشابكة من العمليات المصممة لحماية المنظمة من التهديدات البيئية والمخاطر المحتملة. وتميز هذه المنظمة بسمات رئيسية، أبرزها التكيف مع التغيرات، الاستقلالية في اتخاذ القرارات، والقدرة في مواجهة التحديات. (الثابت، 2020، ص 311)

يعنى أن المناعة التنظيمية تشير إلى مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف التصدي للمشكلات والأزمات والتحديات الداخلية والخارجية. تهدف هذه المناعة إلى الحفاظ على استقرار المنظمة، وضمان استمراريتها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة بفعالية ومرنة.

2.2 أهداف المناعة التنظيمية:

المناعة التنظيمية هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تنفذها مختلف أقسام ووظائف المنظمة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية والحفاظ على استقرارها. وتعمل هذه الإجراءات بمثابة جهاز مناعي، حيث تقوم بتحديد مصادر التهديد بدقة والتعامل معها بفعالية للقضاء عليها. وتجسد هذه المناعة إما بشكل طبيعي، من خلال آليات داخلية تساهم في حماية المنظمة، أو بشكل مكتسب عبر الاستفادة من الخبرات الخارجية، مثل التعاون مع منظمات أخرى في نفس القطاع، أو إقامة تحالفات استراتيجية وشراكات، أو الحصول على الاستشارات والتدريب لتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات. (أبو شففة، 2022)

وتتجلى أهداف المناعة التنظيمية بما يأْتِي: (أبو بره، 2022، ص 6)

* تهدف المناعة التنظيمية إلى حماية الكيان الإداري في المنظمة من مختلف العوامل الخارجية التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات. ويتم تحقيق هذه الحماية من خلال إنشاء أنظمة أساسية وفرعية وبديلة، بالإضافة إلى اعتماد أنظمة حماية متعددة ومزدوجة لضمان تعزيز المرنة والاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة.

* ترتكز المناعة التنظيمية على حماية الكيان الإداري من العوامل الداخلية التي قد تؤدي إلى أزمات، ولا سيما تلك المرتبطة بضعف التنسيق بين مستويات وأقسام النظام الداخلي للمنظمة.

* تعمل كخط دفاع ضد أخطاء المدراء أو سوء الإدارة الناتج عنهم

من خلال المناعة التنظيمية، تستطيع المنظمة الحفاظ على قيمها الجوهرية وضمان استمراريتها، بالإضافة إلى قدرتها على الحد من المخاطر والآفات سواء كانت داخلية أو خارجية. كما تسهم المناعة التنظيمية في التصدي للتهديدات المختلفة، مما يعزز قدرة المنظمة على التنافس بكفاءة مع المنظمات الأخرى.

2.3 أبعاد المناعة التنظيمية:

2.3.1 التعلم التنظيمي:

هي العملية التي يتم من خلالها تنفيذ التغيير المخطط داخل المنظمة وإعدادها للتكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية المحيطة. ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات، أبرزها تمكين الأفراد، والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة لمواجهة تحديات المستقبل، إضافةً إلى إدارة المعرفة والتكنولوجيا بفاعلية لتعزيز التعلم وتحسين الأداء. كما يعتمد هذا النهج على ثقافة



تنظيمية قائمة على رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة، تدعم وتشجع العمل الجماعي والتعلم المستمر والتطوير الدائم، مما يمنح المنظمة ميزة سرعة التعلم ويمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (السكارنه، 2014).

معنى التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة يتم من خلالها اكتساب وتطوير المعارف والمهارات داخل المنظمة، ويهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق داخل المنظمة من خلال التعلم الجماعي والتفاعل بين الأعضاء، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المختلفة، والتعلم التنظيمي يتضمن توظيف المعرفة الجديدة وتحويلها إلى ممارسات استراتيجية تدعم التحسين المستمر والابتكار داخل المنظمة.

التعلم التنظيمي تكمن أهميته في أنه يساعد المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية والاقتصادية والسياسية وغيرها، كما يحسن من خبرات العاملين وإدراك ذواتهم وتشجيعهم على الإبداع الذي يساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها و يجعل لها القدرة على التنافس والاستمرار وتحقيق التميز التنظيمي.

2.3.2. الذاكرة التنظيمية:

"تمثل كل من مخزون التجارب والخبرات والدروس المستفادة، بالإضافة إلى الحالات والنماذج الفنية والإدارية الناجحة، جانبًا أساسياً في تطوير الأداء. كما تشمل التعلم من السلبيات والتجارب غير الناجحة بهدف تجنبها مستقبلاً، مع التركيز على تعزيز التجارب والخبرات الناجحة للاستفادة منها وتطويرها بشكل مستمر". (سميرة وفاطمة الزهراء، 2021، ص 194-195)

الذاكرة التنظيمية تُعد جزءاً أساسياً من المنظمة، حيث تمثل المستودع الذي يتم فيه تخزين وحفظ جميع المعارف والمعلومات والبيانات، بالإضافة إلى الوثائق والتقارير الداخلية المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

الذاكرة التنظيمية تُعد عملية جوهرية في المنظمة، حيث تعمل على توليد المعرفة وخلق القيمة، مما يسهم في تكوين هوية المنظمة وتعزيزها. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الذاكرة التنظيمية في تقليل الأخطاء والمشاكل، ودعم معالجة الأزمات والحد من تأثيرها على المنظمة.

والذاكرة التنظيمية تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من المعلومات المختلفة، حيث تُعد بمثابة مستودع يُخزن فيه المعرفة الضمنية والصريحة، الرسمية وغير الرسمية. كما تتيح استرجاع هذه المعرفة عند الحاجة، مما يدعم العمليات التنظيمية ويعزز قدرتها على اتخاذ القرارات بفعالية. (عيسى، 2023، ص 3)

2.3.3. الحمض النووي التنظيمي:

الحمض النووي للمنظمة يعكس هيكلها الداخلي وдинاميكيتها، حيث يتكون من الأدوار والعلاقات التي تشكل الحركة الديناميكية للمنظمة، سواء على المستوى الداخلي بين أفرادها وأقسامها، أو على المستوى الخارجي مع الأطراف ذات الصلة. (فارس والسعدي والفقاوي، 2018، ص 360)

ويمثل الحمض النووي للمنظمة مجموعة من الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها، مما يمنح كل منظمة بصمتها الخاصة التي تعكس هويتها المميزة. لذلك، يمكن اعتباره بمثابة بطاقة تعريف تُظهر سمات المنظمة وتحدد طبيعتها الفريدة.

الحمض النووي التنظيمي يمثل وسيلة أساسية لتخزين المعلومات المتراكمة والموروثة منذ نشأة المنظمة، مما يتبع استدعاء تلك المعلومات عند مواجهة المشكلات. توفر هذه المعلومات وصفاً دقيقاً للمنظمة، مما يمكن المديرين والمستشارين وأصحاب القرار من وضع تصورات وحلول بدائلية لإنعاش المنظمة والتغلب على الأزمات. (سعد وإبراهيم، 2022، ص 13)



بالإضافة إلى ذلك يساعد الحمض النووي التنظيمي في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، مما يساهم في معالجة الأخطاء الوظيفية من خلال فهم سماها التي تؤثر على سلوكيات الأفراد. كما يتيح التعرف على التعليمات الوراثية اللازمة لتنفيذ الوظائف المتنوعة في المؤسسة. (الحيلة وعرقاوي والهابيل، 2021، ص 207)

ويعزز الحمض النووي التنظيمي فهم شخصية المؤسسة، حيث يوفر فكرة واضحة عن تاريخها، وطبيعة تنفيذ الأعمال بها، وأنماط العمل الموروثة التي تحدد طريقة أداء الأنشطة والوظائف داخلها (أمل مرعي وبن ظفرة، 2022، ص 536)

4.2 وظائف المناعة التنظيمية:

هي قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات والتعامل مع مسبباتها بفعالية، من خلال اتخاذ تدابير وقائية تمنع حدوثها أو تقلل من تأثيرها. كما تشمل هذه القدرة مقاومة الأزمات الخارجية عبر بناء جدار دفاعي يحمي المنظمة من التعرض للخسائر، ويحد من آثارها المحتملة، مما يعزز استقرارها واستمراريتها في بيئة عمل متغيرة. (أبو شففة، 2022)

هذا يعني أن الجهاز المناعي التنظيمي يؤدي مهام ووظائف أساسية و مهمة، يمكن تلخيصها في:

- الإدراك المناعي التنظيمي:

يشير الإدراك المناعي التنظيمي إلى عملية مستمرة ومتكررة لرصد المخاطر المحتملة التي تواجه المنظمة، يتمثل ذلك في تحديد العوامل السلبية الخارجية والعوامل الضارة الداخلية، بالإضافة إلى عوامل الهرم التنظيمي الداخلي. يُعد هذا الإدراك بمثابة وظيفة ديناميكية ومنهجية تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر ومواجهتها بشكل فعال. (الحسنات، 2020، ص 30)

- الدفاع المناعي التنظيمي:

تمثل وظيفة الدفاع المناعي التنظيمي قدرة المنظمة على مواجهة أو التخلص من العوامل السلبية، سواء كانت داخلية أو خارجية. يتحقق ذلك من خلال التركيز على التدريب، والتطوير، والتنمية المستمرة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التصدي للمخاطر الحالية والمحتملة. كما تُمكّن هذه الوظيفة المنظمة من التجديد الدائم، اختيار أفضل البديل المتاحة، التحرك بسرعة لحماية مصالحها، وتحقيق التوازن المطلوب في مواجهة التحديات. (عید، 2021، ص 5)

يعنى أن الدفاع المناعي التنظيمي يشمل:

-يسهل المنظمة القدرة على مواجهة التحديات من خلال استراتيجيات المقاومة والتكييف.

-يشمل تنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر لضمان جاهزية الموظفين للتعامل مع الأزمات.

-يساعد في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتجدد، مما يضمن استقرارها في بيئة تنافسية متغيرة.

- ذاكرة المناعة التنظيمية:

تشير ذاكرة المناعة التنظيمية إلى أرشيف المنظمة الذي يحتوي على المعلومات والمعرفة المخزنة المتعلقة بالطرق والاستراتيجيات التي تم اتباعها في التعامل مع الحالات الطارئة في الماضي. تتيح هذه الذاكرة للمنظمة استرجاع تلك الخبرات والاستفادة منها في اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع التحديات أو المواقف الطارئة الحالية. (حسن، 2020، ص 336)

- الاستقرار المناعي التنظيمي:

يمثل الاستقرار المناعي التنظيمي قدرة المنظمة على ضبط نفسها داخلياً من خلال التنسيق بين التناقضات الداخلية ومعالجة عوامل عدم الانسجام. يعتمد الجهاز المناعي التنظيمي على شبكة تحكم معقدة وفعالة لتحقيق استقرار نسيبي في المنظمة. تتمثل



هذه الوظيفة في القضاء على السلوكيات الضارة وغير المناسبة سواء داخل الشركة أو خارجها، بما يضمن الحفاظ على الأنشطة والتوازن والتنسيق داخل المنظمة. (حسن، 2022، ص 10)

• **التحكم والرقابة:**

تعتمد المنظمة على مراقبة نظام مناعتها التنظيمية باستمرار نظراً لحجم الضرر المحتمل في حال غياب هذه الرقابة، بالإضافة إلى التأثيرات الناجمة عن التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئه العمل الداخلية والخارجية. تمثل أدوار الرقابة في تطوير آليات تتبع للمنظمة متابعة أدائها بشكل مستمر، مما يضمن استجابتها السريعة والفعالة لمواجهة أي تغيرات أو تحديات محتملة. (متولي، البنوي، 2020، ص 17)

وبناءً على ذلك، فإن وظيفة الرقابة والتحكم تُعد واحدة من الوظائف الإدارية الحيوية التي تسهم في التحقق من الأخطاء، وأكتشافها، والعمل على تصحيحها. كما تساعد في تحديد استراتيجيات التغيير المناسبة، مما يُمكّن المنظمة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة أي تحديد أو خطر محتمل بفعالية.

• **وظيفة تحليل المناعة التنظيمية:**

تتمحور هذه الوظيفة حول جمع وعرض وتقييم البيانات والمعلومات التي تُستمد من المستشرعات التي تمتلكها المنظمة. تهدف هذه المستشرعات إلى مراقبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد في توفير معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات. تُسهم هذه المعلومات في تحديد طبيعة التهديدات التي تواجهها المنظمة، سواء كانت ناجمة عن جهات داخلية أو خارجية. (أبو شقة، 2022، ص 44)

أي بمعنى:

- تتعلق بعملية جمع وتحليل البيانات حول التهديدات المحتملة والتغيرات البيئية.
- تساعد في توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار بشكل استباقي.
- تُمكّن المنظمة من تحديد أفضل استراتيجيات لمواجهة التحديات المستقبلية.

وظائف المناعة التنظيمية متربطة بشكل وثيق، حيث تُكمل كل وظيفة الأخرى. وبالتالي، فإن حدوث أي خلل في إحدى الوظائف سيؤدي إلى تأثير سلبي على باقي الوظائف، مما قد يعوق تحقيق أهداف المنظمة.

جودة حياة العمل

1.3 مفهوم جودة حياة العمل:

تشير جودة حياة العمل إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المستمرة التي تهدف إلى تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين. ويسهم ذلك بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى تعزيز رضا العاملين والتعاملين معها. (الشميمري، 2022)



ويؤكد عبد الرحمن بأن جودة حياة العمل تعد من المفاهيم المتعددة الأبعاد والتي تشمل تحسين بيئة العمل وتوفير ظروف العمل المعنوية وعدالة نظام الأجر والكافات والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن جمادات وفرق العمل والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة. (عبد العالي ،2019،ص52)

معنى أن جودة حياة العمل تُعرف بأنها مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تتبعها المنظمة لتهيئة بيئة عمل ملائمة ومرحية، تلي احتياجات الموظفين المادية والنفسية. وهذا يسهم في تعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي والرضا، مما يحفزهم على تقديم أداء متميز بكفاءة عالية.

2.3 أهداف جودة حياة العمل:

حسب Kulkarni2013 فجودة حياة العمل تؤدي إلى تحقيق ما يلي:

*الأهداف الفردية: تؤدي جودة حياة العمل إلى تحقيق أهداف الفرد الشخصية مثل إشباع حاجاته ورغباته وزيادة مستوى رضاه الوظيفي.

*الأهداف التنظيمية: حيث تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال فعالية الفرد، وتمثل في:

- إعداد الفرد للتدريب لمواكبة التغيرات السريعة في العمل والمنظمة لمواجهة الحاضر والمستقبل
- نقل المعرفة والمهارات للموظفين ذوي الخبرة الذين يحتاجون إلى أداء أفضل للوظيفة
- إعداد الفرد للقيام بمهام أعلى في المستوى الوظيفي.

-مساعدة الفرد على العمل بصورة أكثر فعالية في أماكن عملهم عن طريق المفاهيم والمعلومات والتقنيات وتطوير المهارات الحديثة التي يحتاجونها في مجال عملهم.

-بناء خط ثان من العاملين الأكفاء في المنظمة وإعدادهم لشغل مناصب أعلى وأكثر مسؤولية، لضمان العمل المرن والفعال في الإدارات.

-التأكد من الناتج الاقتصادي من خلال الجودة المطلوبة. الأهداف المهنية التي تحافظ على مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة.

*الأهداف المهنية: التي تحافظ على مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة.

*الأهداف الاجتماعية: فهي مسؤولية أخلاقية واجتماعية تضمنها المنظمة لمواجهة الاحتياجات والتحديات السريعة المتلاحقة. (زهير ، حورية ،2023، ص ص 253-254)

تهدف جودة حياة العمل إلى توفير بيئة عمل مميزة وظروف متطرفة تساهم في بناء قوة عمل مرنة تتمتع بالولاء، الدافعية، الالتزام، والرضا الوظيفي. كما تسهم في تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين، ورفع معنوياتهم، وتعزيز قدرتهم على حل المشكلات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل تكاليف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تركز جودة حياة العمل على تلبية احتياجات العاملين وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية.

3.3 أبعاد جودة حياة العمل:

الرضا الوظيفي: هو شعور إيجابي يتبادر للموظف تجاه عمله نتيجة تحقيق التوافق بين توقعاته واحتياجاته الشخصية وبين ما يقدمه له العمل من مزايا وظروف. يعكس هذا المفهوم مدى رضا الفرد عن بيئة العمل، الأدوار التي يؤديها، العلاقات المهنية،



ومستوى التقدير الذي يحصل عليه. يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً في تحسين أداء الموظفين، تعزيز ولائهم، وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المنظمة.

المشاركة الوظيفية: تعني منح الموظفين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، حيث يقومون بالتحفيظ والتنسيق ومراقبة الأنشطة المرتبطة بالعمل بأنفسهم. كما تتضمن توفير فرص متنوعة للأفراد للمشاركة الفعالة في بيئة العمل، إضافةً إلى منحهم صلاحية الوصول إلى المعلومات اللازمة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والتمكين الوظيفي. (الذبواوي وعبد الكريم وسعيد، 2022)

جماعات العمل: جماعة العمل هي مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون لتحقيق أهداف مشتركة ضمن إطار تنظيمي معين. يتميز أفراد جماعة العمل بالتفاعل والتعاون فيما بينهم، حيث يتداولون الآراء والخبرات وينسقون الجهد لتحقيق الأهداف المحددة. تلعب جماعة العمل دوراً حيوياً في تعزيز الروح الجماعية، دعم اتخاذ القرارات، وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى توفير بيئة مشجعة للإبداع وحل المشكلات

ظروف العمل المادية: تشير إلى البيئة الملمسة التي يؤدي فيها العاملون مهامهم، وتشمل جميع العناصر المادية التي تؤثر على راحتهم وأدائهم. وتتضمن هذه الظروف جودة مكان العمل، الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، النظافة، توفير المعدات والأدوات المناسبة، وأيضاً وسائل السلامة والأمان. تلعب الظروف المادية دوراً كبيراً في تعزيز الإنتاجية، تقليل الإجهاد، وتحسين رضا العاملين برامج التدريب: هي مجموعة من الأنشطة والخطط المنظمة التي تهدف إلى تطوير معارف ومهارات العاملين، وتحسين أدائهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة واحتياجاتها.

العدالة بين الأفراد العاملين: تعني تطبيق مجموعة من الإجراءات التي يتبعها مدير المنظمة لضمان التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات والواجبات بين جميع الموظفين. ويهدف ذلك إلى تحقيق التوازن والإنصاف في بيئة العمل، مما يعزز الشعور بالمساواة ويخفف الأفراد على الأداء بكفاءة وفعالية.

الأجور والمكافآت: الأجور تعتبر وسيلة لإشباع احتياجات الأفراد، كما أنها تمثل مجموعة من العوامل التي تحفز العاملين في وحدة الإنتاج للعمل بكل طاقتهم لتحقيق الأهداف المحددة. لذلك، فإن وجود الأنظمة المناسبة يعزز الرضا عن العمل وعن المنظمة ككل، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي. كما أن للأجور والرواتب دوراً كبيراً في تحديد أداء الموظفين وتوجيهه، وبالتالي توجيه دافعياتهم نحو أهداف معينة. العلاقة بين الأجور والدافعية هي علاقة قوية تؤثر بشكل مباشر على مستوى الإنتاج والتائج التي يمكن تحقيقها في المنظمة (جود وعباس، 2024)

فرص الترقى والتقدم الوظيفي: تعني توفير مسارات واضحة للنمو المهني داخل المنظمة، حيث يُمنح الموظفون الفرص لتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة تؤهلهم للارتقاء إلى مناصب أعلى. ويشمل ذلك التدريب المستمر، والتقييم العادل للأداء، وتقديم الحوافر التي تشجع على التميز والإبداع، مما يسهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة.

المناعة التنظيمية وجودة حياة العمل

المناعة التنظيمية وقدرتها على تحقيق جودة حياة العمل: في ظل التغيرات المتتسارعة والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال، تحتاج المنظمات إلى تبني آليات فعالة تضمن استقرارها واستمراريتها تُعد المناعة التنظيمية عنصراً أساسياً في حماية المنظمة من المخاطر الداخلية والخارجية، من خلال استراتيجيات استباقية تُمكّنها من التكيف مع المتغيرات وتعزيز كفاءتها التشغيلية. تُعد المناعة



التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق جودة حياة العمل، حيث تضمن بيئة عمل مستقرة ومتوازنة تمكن الموظفين من الشعور بالأمان والرضا. يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- تقوم المناعة التنظيمية بتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي من خلال قدرتها على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تؤدي إلى الاستقرار التنظيمي مما يقلل التوتر ويعزز جودة حياة العمل.

- المناعة التنظيمية تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال سياسات مناعية تنظيمية فعالة مثل الرقابة، التحكم وتحليل المخاطر فتقليل الضغوط التنظيمية على الموظفين.

- توفر المناعة التنظيمية بيئة عمل تحفز التعلم والتطوير المستمر للموظفين، مما يزيد من شعورهم بالقيمة والإشباع المهني.

- تعمل المناعة التنظيمية على توفير فرص تدريب وتطوير مستمر، مما يسهم في رفع كفاءة الموظفين.

- تساهم آليات الرقابة الفعالة في الحد من التحييز وتعزيز بيئة عمل قائمة على العدالة والمساواة.

- تؤدي الشفافية الإدارية إلى بناء ثقة الموظفين في المنظمة، مما يحسن جودة حيّاتهم العملية.

إذا تعمّل المناعة التنظيمية على حماية القيم الأساسية للمنظمة وخلق بيئة مستقرة وصحية تسهم في تعزيز جودة حياة العمل. من خلال التصدي للمخاطر، تعزيز الاستقرار، وتحقيق التوازن، مما يعزز رضا الموظفين وانتمائهم وولائهم وزيادة إنتاجيتهم، الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي العام.

ولتعزيز المناعة التنظيمية وتحقيق جودة حياة العمل، يجب على المنظمات التركيز على خلق بيئة مستقرة، داعمة، وآمنة.

تحقيق هذا الهدف يتطلب التخطيط الجيد، إشراك الموظفين، واعتماد سياسات مرنّة وديناميكية تُوازن بين احتياجات المنظمة وأفرادها.

خاتمة:

تمثل المناعة التنظيمية ركيزة أساسية لاستقرار المنظمات وقدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية. من خلال نظام مناعي تنظيمي متكمّل، تتمكن المنظمات من التصدي للأزمات، معالجة الانحرافات، وتحقيق التوازن المطلوب لاستدامة أدائها. هذه القدرات تعزز بيئة عمل آمنة وداعمة تسهم بشكل كبير في تحسين جودة حياة العمل للعاملين.

عندما تتكامل المناعة التنظيمية مع استراتيجيات جودة حياة العمل، تُصبح المنظمة أكثر قدرة على تلبية احتياجات موظفيها، سواء المهنية أو الشخصية. وهذا التكامل لا يعزز فقط رضا العاملين وسعادتهم، بل ينعكس أيضاً في زيادة الإنتاجية، تحسين الأداء، وترسيخ الولاء المؤسسي.

في النهاية، يمكن القول إن الاستثمار في المناعة التنظيمية وتحقيق جودة حياة العمل هو استثمار في مستقبل المنظمة، حيث يخلق بيئة صحية ومستدامة قادرة على الصمود أمام التحديات وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

الاقتراحات والتوصيات:

- التركيز على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.
- تطبيق أنظمة رقابة فعالة لرصد المشكلات الداخلية والخارجية في وقت مبكر ومعالجتها بسرعة.
- تطوير آليات ديناميكية لمراقبة الأداء وضمان الاستقرار التنظيمي.



- تعزيز القيم المشتركة داخل المنظمة، مثل التعاون، العدالة، والشفافية، لدعم جودة حياة العمل.
- تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية.
- تقديم برامج لدعم الموظفين في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية، مثل العمل المرن والإجازات المدفوعة.
- استخدام التكنولوجيا لدعم المناعة التنظيمية وجودة حياة العمل.
- تطوير قنوات اتصال شفافة وفعالة بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تقليل الفجوات والمشاكل التنظيمية. ولتنجع المناعة التنظيمية في المؤسسات بشكل علمي يمكن اقتراح إجراءات تنظيمية مرحلية واضحة كالتالي :
 - المرحلة الأولى : التشخيص والتحليل من خلال بناء قاعدة معرفية شاملة عن المؤسسة ، لتحديد مدى جاهزيتها لبناء المناعة عن طريق تقييم بيئه المؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد مدى تقبل الموظفين من التغيير .
 - المرحلة الثانية : بناء القدرات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال تطوير المهارات والمهارات لتشكيل فريق المناعة التنظيمية .
 - المرحلة الثالثة : إدماج المناعة التنظيمية في هيكل المنظمة ،بمعنى تحويل المنظمة من إطار مفاهيمي إلى مكون استراتيجي دائم في المؤسسة يعكس على الثقافة والأنظمة وصناعة القرار .
 - المرحلة الرابعة : مرحلة التقييم والتحسين المستمر : من خلال تطوير خطط الطوارئ ووضع نظام لإدارة المخاطر ، مراجعة مستمرة لكل عملية ، وتحديثها بشكل دوري حسب الضرورة .
 - فالتقييم والتحسين المستمر سيساعد المؤسسات على البقاء مرنة، قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة مما يجعل المناعة التنظيمية جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.

قائمة المراجع:

- أبو بره محمد إبراهيم أحمد. (2022). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية فلسطين . مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد 6 العدد 7 . ص ص 1 – 28.
- أبو شفقة، عوني نبيل. (2022). أثر القيادة الثانية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة ميدانية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين رسالة ماجister في أصول التربية والإدارة التربوية. كلية العلوم التربوية. جامعة القدس. غزة.
- الثابت، أحمد سمير نايف نعمان. (2020). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك العربي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. العدد 53 . ص ص 308 – 328.
- الحسنات، يسري زعل سليمان. (2020). رأس المال الاجتماعي التنظيمي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير من معهد التنمية المستدامة. كلية الدراسات العليا. جامعة القدس. فلسطين.
- المرعي، رغد إبراهيم وبن ظفرة، فائز بن عوض. (2022). مكونات الحمض النووي التنظيمي وانعكاساته في تعزيز السمعة التنظيمية. المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية. مجلد 13. العدد 3 . ص ص 528 – 574.



- حسن، فاضل عباس. (2021). المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. المجلد 27. العدد 125. ص 327-350.
- حسن، فاطمة محمد مهدي. (2022). نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد. *مجلة العلمية لدراسات والبحوث المالية والإدارية*. المجلد 14. العدد 2. ص 1-30.
- الحليلة، أمال عبد المجيد وعرقاوي، سامر محمد، والهابيل، وسيم إسماعيل. (2021). مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*. المجلد 8 العدد 3. ص 201-227.
- الذجاوبي، عامر عبد الكريم وعبد كريم، سناء وسعيد، زهراء محمد حسين. (2022). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق المهمة التنظيمية. *مجلة ادب الكوفة*. العدد 52. ص 604-634.
- جواد، نبأ عبد الرضا وعباس، سامي أحمد. (2024). البعد الفردي وتأثيرها في جودة الحياة الوظيفية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*. العدد 75. ص 57-70.
- زهير، بضياف وحورية، بن حمزة. (2023). جودة حياة العمل كمدخل لتعزيز العمل اللائق. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية*. المجلد 6 العدد 1. ص 248-262.
- السكارنة، بلال خلف. (2014). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية*. ص 121-150.
- سعد، بهاء الدين مسعد وإبراهيم، شيماء مهدي. (2022). الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. *مجلة البحث المالي والتجاري*. المجلد 23. العدد 4. ص 1-65.
- سميرة، قوسى وفاطمة الزهراء، عنان. (2021). تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتتجدة*. المجلد 8. العدد 2. ص 187-211.
- الشميري، هدى صالح. (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغرار الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*. المجلد 38 العدد 4. ص 152-168.
- عبد العالى، نشوان محمد. (2019). جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي. *مجلة تنمية الرافدين*. المجلد 38. العدد 121. ص 50-69.
- عبودي، صفاء ادريس. (2019). التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية. *مجلة المثنى*. المجلد 9. العدد 2. ص 81-98.
- عيد، أيمن عادل. (2021). دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية. *المجلة العلمية لدراسات والبحوث المالية والإدارية*. المجلد 12. العدد 2. ص 1-44.
- عيد، أيمن عادل. (2023). دور الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي السام وبين المرونة الإستراتيجية. *مجلة البحوث الإدارية*. المجلد 41. العدد 2. ص 1-35.
- فارس، محمد جودت والستقا، منيب عبد الله والفقعاوى، هانيفؤاد. (2018). أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DAN على إدارة الأزمات. *مجلة جامعة الأزهر*. المجلد 20. عدد خاص (B). ص 351-383.
- متولي، شريف سعيد والبنيوي، مهارمحمد. (2020). قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين ادراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*. المجلد 57. العدد 1. ص 1-40.



References:

- Abū Burhum Muḥammad Ibrāhīm Aḥmad. (2022). al-manā‘ah altnzymytwdwrhā fī taḥqīq al-riyādah al-Istirātīyah fī al-Madāris al-thānawīyah bālmhāfzāt al-janūbīyah Filastīn. Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah. al-mujallad 6 al-‘adad 7. § 1 – 28.
- Abū Shaqfah, ‘Awnī Nabīl. (2022). Athar al-Qiyādah alrnāh fī ta‘zīz al-manā‘ah al-tanzīmīyah dirāsa maydānīyah fī al-Madāris al-thānawīyah bālmhāfzāt al-janūbīyah li-Filastīn Risālat mājystr fī uṣūl al-Tarbiyah wa-al-idārah al-Tarbawīyah. Kullīyat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah. jām‘tālqds. Ghazzah.
- al-Thābit, Aḥmad Samīr Nāyif Nu‘mān. (2020). ta‘zīz al-manā‘ah al-tanzīmīyah almktsbh fī zill altshārk al-ma‘rifī. Majallat al-Funūn wa-al-adab wa-‘ulūm al-Insānīyat wa-al-ijtīmā‘. al-‘adad 53. § 308-328.
- al-Hasanāt, Year Za‘l Sulaymān. (2020). Rās al-māl al-ijtīmā‘ī al-tanzīmī wa-dawruhu fī taḥqīq al-manā‘ah al-tanzīmīyah ladā al-‘āmilīn fī al-munazzamāt ghayr al-hukūmīyah bi-Qīṭā‘ Ghazzah. Risālat mājistīr min Ma‘had al-tanmiyah al-mustadāmah. Kullīyat al-Dirāsāt al-‘Ulyā. jām‘tālqds. Filastīn.
- Al Mar‘ī, Raghd Ibrāhīm wa-Bin ȝfrh, Fāyiz ibn ‘Awād. (2022). Mukawwināt alḥmd al-Nawawī al-tanzīmī wa-in‘ikāsatuhu fī ta‘zīz al-sum‘ah al-tanzīmīyah. al-Majallah al-‘Ilmīyah li-Dirāsāt al-Tijārīyah wa-al-bī‘yah. mujallad 13. al-‘adad 3. § 528-574.
- Hasan, Fāḍil ‘Abbās. (2021). al-manā‘ah al-tanzīmīyah almktsbh wa-ta‘thīruhā fī taṭbīq Istirātīyat Idārat al-Ma‘rifah. mjltJournal of Economics and Administrative Sciences. almjld27. al-‘adad 125. § 327-350.
- Hasan, Fāṭimah Muḥammad Mahdī. (2022). nażm al-manā‘ah al-tanzīmīyah wa-qudratiḥā alt‘thyryh ‘alá Taħsīn Jawdah al-qarārāt al-tanzīmīyah alāstthnā‘yt‘thnā’ jā‘h h kwyd 19wmāb‘d aljā‘h wālṛjw‘ ilā al-waḍ‘ al-ṭabī‘ī al-jadīd. Majallat al-‘Ilmīyah li-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-mālīyah wa-al-idārīyah. almjld14. al-‘dd2. § 1-30.
- al-Hīlah, Amāl ‘Abd al-Majīd w‘rqāwy, sāmrmhmd, wālhābyl, wsym’smā‘yl. (2021). Madā twāfr Mukawwināt alḥmd al-Nawawī al-tanzīmī wa-atharuhā fī taḥqīq al-adā‘ al-‘Ālī ladā al-‘āmilīn fī Qīṭā‘ al-Ta‘līm al-tiqānī al-Filastīnī. Majallat Jāmi‘at Filastīn al-Tiqniyah lil-Abḥāth. al-mujallad 8 al-‘adad 3. § 201-227.
- al-Dhabħāwī, ‘Āmir ‘Abd al-Karīm wa-‘Abd Karīm, snā‘ws‘yd, Zahrā’ Muḥammad Husayn. (2022). Jawdah al-ḥayāh al-ważīfīyah wa-dawruhā fī taḥqīq al-Haybah al-tanzīmīyah. Majallat adāb al-Kūfah. al-‘adad 52. § 604-634.
- Jawād, Naba’ ‘Abd al-Ridā wa-‘Abbās, Sāmī Aḥmad. (2024). al-Bu‘d al-fardī wa-ta‘thīruhā fī Jawdah al-ḥayāh al-ważīfīyah. Majallat Kullīyat Bagħdād lil-‘Ulūm al-iqtisādīyah al-Jāmi‘ah. al-‘adad 75§ 57-70.
- Zuhayr, bdyāf wħwryh, ibn Ḧamzah. (2023). Jawdah ḥayāt al-‘amal ka-madkhal li-ta‘zīz al-‘amal al-lā‘iq. Majallat al-shāmil lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-Ijtīmā‘īyah. al-mujallad 6 al-‘adad 1. § 248-262.
- Alskārnī, Bilāl Khalaf. (2014). al-ta‘allum al-tanzīmī wa-dawruhu fī taḥqīq al-taħsīn al-Mustamirr fī munazzamāt al-A‘māl. Majallat Kullīyat Bagħdād lil-‘Ulūm al-iqtisādīyah al-Jāmi‘ah. § 121-150.
- Sa‘d, Bahā‘ al-Dīn Mus‘ad wa-Ibrāhīm, shymā‘mhdy. (2022). al-jīnāt al-tanzīmīyah kmtghyr wasīt fī al-‘alāqah bayna al-Qiyādah al-Istirātīyah wa-al-tamayyuz al-mu‘assasī. Majallat al-Buḥūth al-mālīyah wa-al-tijārīyah. al-mujallad 23. al-‘adad 4. § 1 – 65.
- Samīrah, Qawsī wa-Fāṭimah al-Zahrā’, ‘Inān. (2021). Ta‘thīr Khaṣā‘is ‘Ummāl al-Ma‘rifah ‘alá taṭwīr al-dhākirah al-tanzīmīyah lil-mu‘assasah. Majallat Dirāsāt wa-abḥāth iqtisādīyah fī al-ṭaqāt al-mutajaddidah. al-mujallad 8. al-‘adad 2. § 187 – 211.



- Alshymymry, Hudá Ṣāliḥ. (2022). Jawdah ḥayāt al-‘amal wa-‘alāqatuhā bālāstghrāq al-ważīfī wa-al-sulūk al-ibdā‘ī ladā a‘dā’ Hay’at al-tadrīs bi-al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah. Majallat al-‘Ilmīyah li-Kulliyat al-Tarbiyah – Jāmi‘at Asyūt. al-mujallad 38 al-‘adad 4. § § 152-168.
- ‘Abd al-‘Ālī, Nashwān Muḥammad. (2019). Jawdah ḥayāt al-‘amal wa-atharuhā ‘alá al-adā’ almnz̄my. Majallat Tanmiyat al-Rāfidayn. al-mujallad 38. al-‘adad 121. § 50-69.
- ‘Abbūdī, Ṣafā’ Idrīs. (2019). al-tajdīd al-istirātījī mdkhlā li-ta‘zīz al-manā‘ah al-tanzīmīyah. Majallat al-Muthannā. al-mujallad 9. al-‘adad 2. § 81-98.
- ‘Id, Ayman ‘Ādil. (2021). Dawr al-nudj al-mu’assasī kmtghyr wasīt fī al-‘alāqah bayna Ra’s al-māl al-fikrī wa-taḥqīq al-manā‘ah al-tanzīmīyah. al-Majallah al-‘Ilmīyah li-Dirāsat wa-al-Buhūth al-mālīyah wa-al-idārīyah. al-mujallad 12. al-‘adad 2. § § 1 – 44.
- ‘Id, Ayman ‘Ādil. (2023). Dawr al-dhākirah al-tanzīmīyah kmtghyr wasīt fī al-‘alāqah bayna al-munākh al-tanzīmī al-sām wa-bayna al-mrwnh al-Istirātījīyah. Majallat albhwth. al-Idārīyah al-mujallad 41. al-‘adad 2. § 1-35.
- Fāris, Muḥammad Sadat wālsqā, Muṇīb ‘Abd Allāh wālfq ‘āwy, hānyfād. (2018). Athar Mukawwināt al-hīmd al-Nawawī al-tanzīmī DAN ‘alá Idārat al-azamāt. Majallat Jāmi‘at al-Azhar. al-Mujallad 20. ‘adad khāṣṣ (B). § § 351-383.
- Mutawallī, Sharīf Sa‘īd wālbny, mhāmīmd. (2020). Qiyās Athar nażm al-manā‘ah al-tanzīmīyah ‘alá al-‘alāqah bayna idrāk al-shā’i‘āt al-tanzīmīyah wa-al-adā’ altkyfy. Majallat Jāmi‘at al-Iskandarīyah lil-‘Ulūm al-Idārīyah. al-Mujallad 57. al-‘adad 1. § § 1-40.