

## تأثير اللاتاكذ في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسيط نظام المناعة التنظيمية بحث استطلاعي تحليلي

في عينة من الشركات العراقية<sup>1</sup>

أ.د. علاء فرحان طالب

م.م. بشرى محمد علوان

جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

جامعة كربلاء/ كلية التربية

## مقدمة

إن المنظمة هي ليست نظاماً مغلقاً فهي من المؤكد توجد ضمن بيئة، وهذا الوجود ربما يؤدي الى نهوض صراع بسبب تغير الظروف فإدارة المنظمة تحاول تخفيض مديات هذا التأثير ودراسة حالات اللاتاكذ بكل انواعه في المنظمة أن تلك التغييرات أو القوى البيئية هي ما تسمى من لدن المنظرين باللاتاكذ البيئي. عليه فان افرازات اللاتاكذ البيئي قد تحمل معها مخاطر الداخلين الغريباء الخارجيين أو الداخلين ولا بد للمنظمة ان تتعلم كيفية الغزو ليصبح حاله اضافة جديدة لما هي عليه من خلال بناء آليه الاستجابة الكفوة لذلك الغزو. اذ انه غالبا ما يُنظر الى الغزاة على انهم تهديد. ان واجب الجهاز المناعي هو مقاومة الثقافة الاجنبية" والتهديدات المجهولة ومخاطرها والتماثل المناعي مع القدرات الديناميكية، هنا يأتي دور استراتيجية الموارد البشرية التي تؤثر في أداء الفرد والجماعة بشكل كبير مما ينعكس على أداء المنظمة، وتتضمن حزمة من الممارسات وهي (التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء، والتعويضات). التي تعكس الحاجة المحتملة من الكفاءات والقابليات الجديدة لمواجهة الأزمات وهي استراتيجيات تسهم في مواجهة الأزمات ودرء أخطارها من خلال تقليل الآثار والخسائر البشرية والمادية والمعنوية.

الهدف من البحث هو الكشف عن تأثير اللاتاكذ البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية وما هو دور نظام المناعة التنظيمية في التخفيف من خطر التهديد، اما اهمية البحث فيتوقع منه الخروج برؤية واضحة لدور النظام المناعي في توجيه العاملين نحو ما يحد من السلوكيات الضارة بالمنظمة سواء كانت خارجية أم داخلية.

<sup>1</sup> بحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة ( استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظم المناعة التنظيمية من منظور ادارة اللاتاكذ) كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء .2015.

افترض البحث وجود علاقات ارتباط وتاثير بين المتغيرات المستقلة والمستجيبة بتوسط نظام المناعة التنظيمية، استعملت ادوات تحليل احصائي لامعلمي لاختبار الفرضيات، كما جرى اختيار عينة قصدية من أربع شركات تابعة للقطاع الحكومي والقطاع الخاص والمختلط.

تسلسلت متضمنات البحث على وفق اربعة مباحث ، جاء الاول منها لعرض منهجية البحث، فيما جاء الثاني لتقديم الاطار النظري بينما تكفل الثالث بتحليل فرضية البحث لينتهي البحث بالاربع يقدم الاستنتاجات والتوصيات.

### ملخص

الغرض من البحث هو الكشف عن تأثير اللاتاكاد البيئي في استراتيجيات الموارد البشري، اذ اجري في أربع شركات عراقية هي ( شركة الخطوط الجوية العراقية، شركة فندق المنصور ميليا، شركة زين للاتصالات الخليوية، شركة اسيا للاتصالات الخليوية)، اعتمد منهج البحث القائم والتحليل البعدي لتحقيق اهداف البحث التي تمثلت في الكشف عن العلاقة بين متغيراته التفسيرية والمعتمد بتوسط نظام المناعة التنظيمية، اعتمدت ادوات تحليل احصائية وصفية، خرج البحث باستنتاج عدم تشابه او اتفاق الشركات الاربع في استجابتها للتأثيرات البيئية كما اشترت النتائج حاجة الشركات الى اجهزة الانذار المبكر، وتوصيات كان منها ان تتجه الشركات الى اعادة بناء مواردها البشرية وانظمة معلومات الموارد البشرية بما ينسجم وحاجة نظام المناعة التنظيمية.

### Abstract

The purpose of the research is to reveal the impact of environmental uncertainty in human resource strategies, conducted in four Iraqi companies are (Iraqi Airways Company, Melia Mansour hotel, Zain Telecom cellular, Asia cellular), research methodology and dimensional analysis to achieve research goals in revealing the relationship between the explanatory variables and the mediation system, adopted the descriptive statistics analysis tools, research conclusion no similarity or agreement the four companies in response to environmental influences as indicated Results need to early alarms, the recommendations

are that companies are moving to rebuild its human resources and human resource information systems consistent with organizational immune system need.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

يقدم هذا المبحث عرضاً للمنهجية المتبعة في البحث وذلك بعرض المنهجية وذلك بطرح مشكلته واهدافه واهميته والمنهج المتبع، كما يتضمن تحديداً للادوات المستعملة في جمع البيانات والتحليل والمعالجة الاحصائية فضلاً عن حدوده .

#### اولاً : مشكلة البحث

انطلقت مشكلة البحث من حاجة المنظمات على اختلاف انواعها وعلى وفق كل نظريات الادارة الى الوصول الى منظمة صحية سليمة فاعلة، وهذا اشتراط قد لا يدع الا التاكيد البيئي مجالاً لتحقيقه وما ستؤول اليه افرازاته، عليه لا بد من انظمة لحماية المنظمات من خلال اجهزة مناعية تنظيمية؟ فما هي التهديدات التي تواجه الشركات عينة البحث و؟ وما اهم الاستراتيجيات المتأثرة فيه؟ وكيف يتوسط نظام المناعة التنظيمية لنقل التأثيرات واتجاهاتها المباشرة وغير المباشرة.

#### ثانياً : هدف البحث

استهدف البحث ماياتي:

1. الكشف عن واقع اللاتاكيد البيئي الذي يهدد الشركات المعنية.
2. التاطير الفكري والفلسفي لمفهوم نظام المناعة التنظيمية .
3. قياس فاعلية وظائف نظام المناعة التنظيمية في تفعيل استراتيجيات الموارد البشرية..

#### ثالثاً : أهمية البحث

سيقدم البحث عرضاً للاتاكيد البيئي ودور نظام المناعة التنظيمية واهم وظائف النظام وما ستقدمه في تخليص الشركات من مخاطر الداخلين الغريباء ، وكيفية تاهيل مواردها البشرية للانسجام مع متطلبات النظام..

#### رابعاً : فرضية البحث

افترض البحث الفرضيات الرئيسة الاتية:

1. ترتبط متغيرات البحث فيما بعضها بعلاقات ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية تعكس قوة العلاقة بينها.
2. تتأثر استراتيجيات الموارد البشرية باثار اللاتاكيد البيئي عبر نظام المناعة التنظيمية.

#### خامسا: منهج البحث

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum- Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، كما انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بالوقت نفسه إلى مناهج أخرى متعددة في الوصول إلى غاياته (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676) ، وعلى سبيل المثال المنهج الاستطلاعي كونه يحقق بيانات ومعلومات عن آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء كان مسحا مكتوبا استبيانينا أم شفويا وهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 35).

#### سادسا: ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية

إن العينة الضابطة التي شخصت لاختبار فرضيات البحث مسحوية من مجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بقدر ما يتبع التوزيع الحر (Free Distribution) لكون البيانات لامعلمية (وصفية) (Non Parametric) لذا فان البحث بحاجة إلى إحصاء لامعلمي، وهو الإحصاء الذي لا يتقيد بالشروط التي يتقيد بها الباحث عند استخدامه الإحصاء المعلمي، لاسيما فيما يتعلق بحجم العينة وبشكل التوزيع التكراري وغالبا ما يستعمل في العينات الصغيرة وفي التوزيعات الحرة غير المقيدة بالتوزيع الطبيعي، ويفترض الإحصاء اللامعلمي إن مشاهدات العينة تكون مستقلة وان المتغيرات مستمرة (القرشي، 2007: 120) لذا استُعين بأدوات إحصائية متعددة منها:

1. الوسيط (Median) : احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في إجراء الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً أو تنازلياً، إذ تقسم القيم إلى قسمين متساويين في العدد، إذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير إن الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساويا لعدد القيم الأكبر منه.

2. المدى (Range): هو الفرق بين اكبر قيمة واصغر قيمة في المجموعة (شقيير، الشريف، الحلبي، 2000: 102)

3. معامل (ألفا - كرونباخ): تستعمل معادلة (ألفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لاستخراج معامل (ألفا - كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يكون معامل (ألفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا مؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran)<sup>2</sup>.

#### سابعاً: متغيرات البحث

نظام المناعة التنظيمية: ان البحث ذو متغير احادي هو (وظائف نظام المناعة التنظيمية) متمثلاً بوظيفة (الادراك المناعي، الدفاع المناعي، الاستقرار المناعي، ذاكرة المناعة، الرقابة)، وقد استند في قياسها الى مقياس (الساعدي، 2015). واللاتاكد البيئي وهو المتغير التفسيري للدراسة، وقد اعتمد فيه مقياس ( السامرائي، 1999) واستراتيجيات الموارد البشرية: وقد حددت اربع استراتيجيات من بين (11) استراتيجية لكونها الاكثر تفاعلاً مع متغير الدراسة التفسيري وهي (استراتيجية الجذب والاستقطاب، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقويم الاداء، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية) وقد اعتمد مقياس (الساعدي، 2006 و باسل، 2006) في قياسها .

والجدول (1) يلخص اجراءات الثبات والاتساق لفقرات المقياس.

#### الجدول ( 1 )

##### معاملات الثبات والصدق والاتساق لمقياس (استبانة) البحث على المستوى الكلي

المتغير	العينات	معامل الارتباط للنصف الاول من البيانات	معامل الارتباط للنصف الثاني من البيانات	معامل الارتباط بين النصفين	معامل تصحيح سبيرمان براون	معامل جتمان لثبات	الصدق الاحصائي
ثبات المقياس الكلي	شركة زين	0.958	0.956	0.741	0.851	0.848	0.920
	شركة اسيا	0.986	0.986	0.882	0.937	0.936	0.967
	شركة الخطوط الجوية	0.985	0.981	0.896	0.945	0.939	0.969
	شركة فندق المنصور	0.988	0.969	0.792	0.884	0.866	0.930

<sup>2</sup> Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper &Row's: p: 120.

يشير معامل ثبات جتمان الى مؤشر مرتفع جدا بما يؤكد ثبات المقياس، فضلا عن ان الصدق كان بمعامل مرتفع جدا كذلك.

#### ثامنا: حدود البحث

لابد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لابد من تحديد توجهاته من ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدد من النقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود البحث كما يأتي:

- أ. الحدود المكانية: جرى التجريب على العينة الضابطة في شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل وشركة زين للاتصالات وفندق المنصور مليا الكائنة في محافظة بغداد.
- ب. الحدود الزمنية: جرى البحث خلال المدة 2014 /8/5 ولغاية 2014 /12/1.
- ج. الحدود العلمية: إن البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه .

#### تاسعا: هيكل البحث

تألف البحث من اربعة مباحث، تخصص الاول منها بتقديم منهجية البحث، فيما اتجه الثاني لتقديم نظري فكري لمتغير البحث نظام المناعة التنظيمية، اما الثالث فقد اختص باختبار فرضية البحث، واخيرا خرج الرابع باهم ماتوصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

### المبحث الثاني

#### الاطار النظري

يقدم هذا المبحث ثلاثة مطالب يختص كل مطلب بعرض للاطار النظري لاحد متغيرات البحث، اذ سيتناول المطلب الاول تطورا نظريا عن اللاتأكد البيئي فيما يقدم المطلب الثاني عرضا نظريا عن نظام المناعة التنظيمية بينما يقدم المطلب الثالث استراتيجيات المورد البشري.

#### المطلب الاول

البناء الفكري للاتأكد البيئي، واهميته واسبابه وابعاده، وانواعه

سيقدم هذا المطلب عرضا للبناء الفكري للاتأكد البيئي واهميته واسبابه وابعاده وانواعه ، وكما يأتي:

**اولا: البناء الفكري للاتأكد البيئي Concept Of Uncertainty**

يمكن تعريف اللاتأكد على انها احداث غير متوقعة في بيئة التصنيع التي تعترض العمليات وانجاز مشروع ما (Koh& Saad, 2002). ومن وجهة نظر الموظف او الفرد فان اللاتأكد يُعرف على انه " عدم القدرة على التنبؤ بشي ما بشكل مضبوط" (Milliken, 1987). ومالم يتم السيطرة على اللاتأكد فان العواقب يمكن ان تكون جسيمة في مستويات مختلفة. في حين عرفه (Hellriegel;Etal;2001:494) أنه الفجوة بين ما هو معروف وما مطلوب أو ما يجب أن تعرفه من اجل صنع القرارات واداء المهام بكفاءة في حين عد كل من (March&Cyert;1963:118) اللاتأكد البيئي هو من خصائص عمليات اتخاذ القرار التي تشهدها المنظمة ، إذ أن اللاتأكد البيئي مرتبط بعملية اتخاذ القرار وان درجة اللاتأكد البيئي تختلف باختلاف نوع القرار المتخذ من قرار إلى آخر .

ومن التعاريف السابقة لمفهوم اللاتأكد يتضح إن اللاتأكد البيئي مرتبط بمدى وضوح المعلومات المتوفرة عن البيئة الخارجية، وهذا بحد ذاته يرتبط بالقدرة على الرصد والتنبؤ للتغيرات والعوامل البيئية ذات التأثير في أداء المنظمة. لذا فان اللاتأكد البيئي يتحكم في عملية صياغة واختيار البدائل المستخدمة من لدن متخذي القرار في صياغة الاستراتيجية المناسبة.

**ثانيا: اهمية اللاتأكد البيئي**

إن قوة وتعقيد القوى في البيئة العامة والخارجية له الأثر المباشر داخل المنظمة. فانعكاس البيئة على المنظمة له تأثيرات متعددة على المنظمة ولتقليل ذلك بواسطة استخدام المنظمة عدة وسائل منها ما اقترحتها (Bobbitt) من خلال قيام المنظمة بموازنة الوحدات التنظيمية والذي بدوره يخلق تعقيد وتعددية في وظائف المنظمة وذلك ناتج لتعقد البيئة ولغرض التعامل مع البيئة بنجاح (Bobbitt:1978;479) لذا إن أهمية اللاتأكد البيئي تتجلى وتظهر من خلال تحليل تلك العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية وان أهمية اللاتأكد تأتي انطلاقا مما تمتلكه البيئة من تأثير واضح في المنظمة بجوانبها المختلفة.

ان المنظمات في المستقبل ستستمر وتبقى فقط اذا ما طوروا مهارات واستراتيجيات ينبغي على الموظفين القيام بها في المنظمة بدلا من<sup>3</sup> ان تقوم بها وكالات وجهات مستقلة او تُدار بطرق آلية والكترونية. ولذا فانه يتعين على المنظمة

وموظفيها بناء الاكتفاء الذاتي والمحافظة عليه. ان هذا لا يعني الانعزالية وذلك لاننا سوف دائما نكون بحاجة الى الوعي الاستراتيجي والقرارات والتحالفات من اجل تعزيز مواقعنا واقتفاء الفرص. (Gordon P. Rabey,2006:77-81).

### ثالثا: اسباب اللاتأكد البيئي

اللاتأكد هو احد العوامل الرئيسية في القرارات التي يتخذها المديرين، وان درجته تتناسب عكسيا مع القدرة على التنبؤ للمستقبل. كما أوضح (Moorhead&Griffin;1995:418) إن اللاتأكد البيئي يزداد كلما قل احتمال الحصول على المعلومات المتعلقة بالأحداث البيئية المؤثرة بالمنظمة ووفق ذلك المنظور فان اللاتأكد حاصل نتيجة عاملين أساسيين:

#### 1. التعقيد . 2. الديناميكية.

اما (Bodde, 2007) فقد حدد عاملين رئيسيين وراء انتشار اللاتأكد في صناعة المرافق العامة، اي التطورات في التكنولوجيا وتغيير الاسواق. والى جانب هذين الاتجاهين العالميين، هناك عوامل مساهمة رئيسية اخرى للاتأكد في القرن العشرين مثل الحرب والكوارث الطبيعية والكوارث من صنع الانسان وانفلونزا الطيور وغيرها من الامراض الوبائية المحتملة والكثير غيرها (Deloitte & Touche, 2006).

اما اللاتأكد الداخلي فقد تم وصفه بايجاز، ويتضمن ذلك عادة ذكر قائمة مختلفة من الوظائف والعلميات في المنظمة التي يمكن ان تسبب النقلاب وعدم القدرة على التنبؤ بمهام العمل. ولذا يمكن تلخيص حالات اللاتأكد الداخلية عادة تحت مصطلح لاتأكد المهام.

من جهة أخرى حدد كل من (Hunan & Freeman) العوامل التي تؤثر في مستوى اللاتأكد البيئي والاعتمادية بستة عوامل أساسية :

تكون البيئة ذات مستوى أعلى من اللاتأكد واقل سهولة في الفهم عندما:

#### 1. تكون اكثر تباينا . 2. تكون متغيرة . 3. تكون عديدة الارتباطات في ضمن عواملها المختلفة .

تكون المنظمات اكثر اعتمادية على بيئتها عندما:

#### 4. تحتاج إلى موارد ليست متاحة بشكل واسع . 5. هذه الموارد ليست موزعة بالتساوي .

#### 6. زيادة ارتباط العوامل المؤثرة للبيئة والعلاقات فيما بينها .

ويظهر مما سبق إن هناك تأكيد واجماع من لدن المنظرين والباحثين لأهمية اللاتأكد البيئي كمتغير بيئي مؤثر في هيكل المنظمة وسلوكها وإستراتيجيتها وأدائها .

#### رابعاً: أبعاد اللاتأكد البيئي

بالرغم من التنظيرات الكثيرة في هذا المجال الا انه ومن خلال متابعة البحوث والمؤلفات التي تناولت أبعاد اللاتأكد البيئي نجد إن هناك قبولاً واسعاً في عدّ عنصر التعقيد والتغيير بوصفهما الأبعاد الأساسية لللاتأكد البيئي وقد اعتمد هـذـه الأبعـاد كـمـل مـن (Daft;2001:167) (Vecchio;1995:596) (Moorhead&Griffin;1995:418)(Robbins&Coulter;1999:91) وسيركز الباحث على اكثر الابعاد اهمية من وجهة نظر الباحثين المشار اليهم وهي ذات الابعاد التي رشحها ( Jones;2001:167) وهي كالتالي :

#### أ. التعقيد البيئي (Environment complexity)

يشير التعقيد البيئي إلى عدد العناصر المختلفة أو المتنوعة في البيئة (Hatch;1997:89) في حين عرفه البعض إلى بأنه يتضمن العديد من العناصر المهمة والأكثر اختلاف وتنوع ( Veechio,;1995:596 ) في حين عرف كل من (Robbins&Coulter;1999:596) إلى انه يشير إلى عدد العناصر أو المكونات في بيئة المنظمة ومدى أو درجة المعرفة المتعلقة عن العناصر البيئية. أما (Moorhead&Griffin;1995:418) فيعرف التعقيد بأنه عدد العناصر البيئية التي تصطدم بعملية اتخاذ القرار التنظيمي، أما ( Jones;2001:167) فيعرف التعقيد بأنه دالة لقوى وعدد المعاملات للقوى الخارجية التي على المنظمة إدارتها. أما (Johnson&Scholes;1993:77) فيرى إن أسباب التعقيد البيئي كثيرة ومن اهمها :

1. تنوع التأثيرات البيئية التي تواجهها المنظمة . 2. حجم أو مقدار المعرفة المطلوبة للتعامل مع تلك التأثيرات .

3. مدى الترابط بين تلك التأثيرات البيئية المختلفة .

#### ب. التغيير البيئي

يعبر عن التغيير البيئي على انه دالة مدى سرعة وكم تغيير القوى البيئية العامة والحاصلة عبر الزمن والتي تسهم في اللاتأكد البيئي التي تواجه المنظمة ( Jones;2001:168) أما (Champoux;2000:327) فأشار إليه من خلال بعدي الثبات - الديناميكية إذ تناول الثبات إلى انه يحدث عندما تكون البيئة الخارجية متصاحبة مع التغيير البطيء أو

الثبات في حين أشار إلى إن الديناميكية تكون نتيجة إلى الأحداث المتسارعة الديناميكية في البيئة الخارجية التي من المحتمل أن تتصارع أو تتضارب فيما بينها في حين تناول (Robbins&Coulter;1999:93) إذا ما كانت المكونات البيئية للمنظمة تتغير غالباً فهذا ما يسمى بالبيئة الديناميكية .

### ج. وفرة الموارد

وهو يصف العلاقة التبادلية والاعتمادية بين المنظمة وبيئتها وهو البعد الثالث المستخدم في قياس اللاتأكد البيئي، وهو يشير إلى حجم أو كمية الموارد المتوفرة لدعم مجالات أو نشاطات المنظمة، فالبيئة تكون غنية عندما تصبح الموارد أكثر وفرة ومستوى اللاتأكد البيئي واطئ فالمنظمة ليست بحاجة إلى التفكير بحساب الموارد (Jones;2001:168)، أما في حالة ما إذا كانت البيئة فقيرة وذلك ناتج عن سببين :

- 1- تواجد المنظمة في بلد فقير مادياً او بلد لايمتلك كوادراً فكرية تحول المستحيل الى الممكن .
- 2- وجود مستوى عالٍ من المنافسة، والمنظمة تتحارب وتتصارع على الموارد الموجودة إن البيئة تنسم بالغنى عندما تكون حالة الاقتصاد متسمة بالنمو وتعلم الأفراد في حالة تحسن مستمر وينفق المستهلكون مبالغ كثيرة على الخدمات والسلع والمجهزون مثل (البنوك) يرغبون بالاستثمار المستقبلي للمنظمة (Schermerhorn;Etal;1997:25) والمنظمة في مثل تلك الظروف يتحقق لها بقاؤها حتى ولو كانت تعاني من تصميم تنظيمي ضعيف واداء ضعيف كما أن هناك علاقة عكسية بين درجة وفرة الموارد وديناميكية التغيير (Schrmerhorn; et al.,1998: 180)

## المطلب الثاني

### البناء المفاهيمي لمفهوم المناعة التنظيمية وتعريف وبناء نظام المناعة التنظيمية

#### 1. ما المناعة التنظيمية<sup>4</sup> ؟

المناعة التنظيمية هي نظام التنظيم الذاتي، والقدرة على تحديد وإزالة الدخلاء داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خطيرة جداً (فنج كوي، 2000: 168) (لى تشان شيانغ، 2000: 251-252). وفي هذا الصدد

<sup>4</sup> . لنظام المناعة في الانسان نظامين دفاعيين يعملان معاً: الاول غير محدد و هي المناعة الفطرية، والأخر نظام مناعة محدد و مكيف. ان استجابات المناعة الفطرية تعمل بالطريقة نفسها بغض النظر عن عدد المرات التي تواجه فيها هذه الاستجابات التهديدات. فمثلاً ، استجابة للعدوى ، فان جسم الانسان قد يستجيب من خلال تحرير و اطلاق البروتينات التي ترفع من درجة حرارة الجسم ، تعمل على احداث حمى من شأنها ان تقتل عدوى البكتريا. و من جهة اخرى ، فان الاستجابات التكيفية عادة ما تتحسن عند التعرض المتكرر للتهديد.)، إذ هو مجموعة من العمليات و الاليات الداخلية التي يتم وضعها من اجل حماية الشركات من خلال تحديد و ازالة التهديدات التي تعرض قيمها الاقتصادية مثل انتهازية الشركات 23.

اشارت كتابات الباحثين ومنهم (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2) اشارات شتى الا انها تشترك في فهم هذا الافتراض وكما اشارت مجلة (The living company) الى ان الخطر الذي تتعرض اليه المنظمة يمكن ان ينقسم الى جيد و سيء. وان على اي شركة ان تتعلم من الخطر الجيد لمقاومة الخطر السيء وبناء اليه الاستجابة على الخطر. اذ انه غالبا ما يُنظر الى الغزاة على انهم تهديد. ان واجب الجهاز المناعي هو مقاومة الثقافة الاجنبية" من خلال النظام، الهيكل، والميل لمقاومة التجديد(Alvin , 1987: 14). فيما افاد (Birkinshaw&Ridderstrale,1999) ان طبيعة النظام المناعي هي طبيعة المحافظ والخوف من الغريب والتهديدات المجهولة ومخاطرها والتماثل المناعي مع القدرات الديناميكية، اي القدرة على انتاج معرفة متنوعة. اما (Subba arasimha ,2001) فقد بين ان المناعة تشير الى الوظيفة الفسيولوجية للجسم لتحديد العناصر الذاتية والدخيلة "غير الذاتية". للتنوع البيولوجي للإنتاجات التي لها تنوع في قدرة الاجسام المضادة على التكيف ومنع افرازات البيئة الضارة.

### ثالثا: اقسام نظام المناعة التنظيمية

يتألف نظام المناعة في المنظمة من مجموعة من الاقسام او المكونات تعمل بشكل متدائب يكمل عمل البعض منه عمل البعض الخ، الا ان لكل مكون او جزء اعماله الخاصة والمحددة، ويمكن عرضها كما يأتي:

**1. النظام المناعي المركزي:** ويسمى احيانا (مجلس ادارة الرقابة) الذي يتكون من قادة النظام المناعي (مثل اعضاء مجلس الادارة وكبار المديرين، الخ) (Alvin , 1987: 14). ان نظام المناعة المركزي يؤثر في التصميم والاستثمار وتوجيه النظام المناعي. كما انه يقرر حالة النظام المناعي وشرعيته (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2). دائما ما يتولى هذه المهمة لجنة إدارة المخاطر أو لجنة المشرفين لدى مجلس الإدارة أو كبار المسؤولين لدى الشركة (Goold& Campbell, 113- 105: 2003). أما بالنسبة إلى معظم الشركات الصغيرة، فتتركز هذه المهمة في كبار المسؤولين، ذلك لأنهم يعدون مخ وقلب الشركة فعلاً عن أنهم الغدة الصعترية والنخاع لها (لانشيوني، 2002: 58).

**2. النظام المناعي الكامل المتخصص:** يهتم في تحديد وازالة انواع المخاطر كافة ويسمى أحياناً نظام (الالتزام وانظمة ادارة المخاطر). انه نظام ثانوي من النظام المناعي يتألف من مجلس المشرفين وقسم التدقيق المالي وقسم السيطرة النوعية وقسم التحذير الاستراتيجي وقسم المعلومات الفنية وقسم البحث في السوق وقسم العلاقات العامة وقسم تقييم الاداء وقسم النقابات التجارية، الخ (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2). ان مدى توزيعه وتأثيرات قوة قدرته الدافعة يمكنه من توجيه

تأثيره في مناعة المنظمة (Alvin , 1987: 14). ونظام المناعة المتخصص هذا يقصد بما يؤسس من الأنسجة التي تتخصص بوظيفة المناعة كما تتجسد مسؤوليتها وحقوقها في تمييز العناصر الغريبة في الخارج والداخل وفي تقوية قدرة الشركة على الدفاع عن المخاطر وتكييف البيئة الخارجية ومعالجة الأزمة والخطأ (لى تاو، 2004) . ويجدر التذكير أن هذه الأنسجة تضم قسم المحاسبة وقسم إدارة الجودة وقسم الاتصالات وقسم الرقابة لدى الشركة وما إلى ذلك (تشاو هان بينغ 1997: 2) و (تشن شين يى، 2003) ويضم النظام المناعي المتخصص الآتي.

أ. **الالتزام:** ان الالتزام القانوني للشركة هو جزء لا يتجزأ من العمليات اليومية في الشركات الكبيرة (Norman,2004). وغالبا ما تتضمن الاف القرارات التي يتخذها الموظفون المختلفون في الشركة الموجودين في مناطق مختلفة من العالم خلال السنة المالية. وتهدف انظمة الالتزام الى لفت انتباه الادارة للمعلومات المهمة (Donald,2006:231). ان شبكة المعلومات وتدفق المعلومات هما امران حيويان للحوكمة الفاعلة. ومن السمات المشتركة لبرامج الالتزام هي قواعد السلوك وانظمة الرقابة والتدريب والتقارير والقدرات التحقيقية. ومع ذلك، فان الانظمة اللازمة للالتزام ليست موحدة فقد تختلف وفقا لنطاق الصلاحية والصناعة والشركة والسياق التشغيلي (لانثيوني، 2002: 58) .

ب. **ادارة المخاطر:** ان التطورات الانفة في حوكمة الشركة تزامنت مع جهود العمل في دمج الالتزام القانوني تحت مظلة الاستراتيجية الاوسع والتي تعرف بادارة المخاطر الخاصة بالمشروع (Matteo,2007 :198). و على العموم فان ادارة المخاطر هي محاولة لضمان معالجة الشركات للمخاطر اثناء العمل (Bainbridge,2009 :218). وعادة ما تتضمن تحديد المخاطر وتحليلها، اضافة الى ادارة هذه المخاطر عن طريق الرقابة الداخلية (Carolyn,2006 :132) . ومع ذلك ، فان المخاطر القانونية هي مجرد مجموعة ثانوية من المخاطر التي ينبغي دمجها في قرارات العمل (Kristin,2011 :220). وتتضمن المخاطر الاخرى المخاطر المالية، مخاطر الشهرة، ومخاطر الموارد البشرية، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر قيمة العلامة التجارية.

ج. **المكافآت (التعويضات):** ان المكافآت التنفيذية والمكافآت من خلال المنظمة هي قرارات تشغيلية هدفها تحفيز وتشجيع سلوك ما من مديريين و كبار المسؤولين مديريين وسطيين وموظفين من مستوى واطى لكي يكون متجانسا ومتطابقا مع اهداف الشركة (e.g., R. Franklin, et al ,2000 :222).

3. النظام المناعي للأطراف ويدعى احيانا (تعزيز دور كبير المسؤولين القانونيين او ونظام المناعة المحيط): الذي يتكون من قطاعات تجارية اخرى وقطاع دعم مثل تطوير الانتاج والشراء وخدمات التسويق وانظمة المعلومات والموارد البشرية...الخ (خه تشنغ تشو، 2003). انها تحقق السيطرة الذاتية والاشراف المتبادل والتغذية الارتجاعية الايجابية (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2). ونظام المناعة المحيط هذا ينطرق إلى الأقسام والمناصب المنشورة في طبقات الشركة المختلفة التي تؤدي وظيفة المناعة في حين أداء وظائف أعمالها نفسها (شان شى، 1991).

ان الأدوار الاستشارية التي تؤديها هذه الاقسام داخل المنظمة تمارس دورا حيويا في نظام المناعة للشركات فهم يقدمون التوجيه الرقابي والاستراتيجي لمديرين الشركة، مما يمكن الشركة من تقليل تكاليف التعاقدات وتعزيز خلقها للقيمة (Alvin , 1987: 14). ان الانظمة والتعليمات الاخيرة قد اشارت الى ان للمستشار داخل الشركة دورا بارزا في حوكمة الشركة.

### المطلب الثالث

#### استراتيجيات الموارد البشرية

أشار (Bratton & Gold, 2003, 434) إلى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن الإستراتيجيات والبرامج والسياسات والنظم الموجودة في موقع العمل، التي تؤثر في أداء الفرد والجماعة بشكل كبير مما ينعكس على أداء المنظمة، وتتضمن حزمة من الممارسات وهي (التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء، والتعويضات). اما (الساعدي، 2006، 181) فقد بين إن اختيار هذه الإستراتيجيات يعكس الحاجة المحتملة من الكفاءات والقابليات الجديدة لمواجهة الأزمات وهي إستراتيجيات تسهم في مواجهة الأزمات ودرء أخطارها من خلال تقليل الآثار والخسائر البشرية والمادية والمعنوية، ويضيف (الساعدي) إن الإستراتيجيات الأخرى التي لم تبوب تحت تسمية متغير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، هي ليست عديمة الأهمية، إذ أن دور الإستراتيجيات الأخرى وعلى سبيل المثال العلاقة مع العاملين والاتصالات والانضباط ومعلومات الموارد البشرية، من الثوابت التي ينبغي توافرها في منظمات الألفية الثالثة.

اشار ( Mothis & ) ; ( Noe et al , 1994 : 35 – 700 ) ; ( Higgins , 1994 : 421 – 454 ) ; ( Torrington & Hall , 1998 : 12 – 13 ) ; ( Ivancevich , 1995 : 132 – 685 ) ; ( Jackson , 1994 : 12 – 13 ) ; ( Gomez et al , 1998 : 17 – 488 ) ; ( Hall , 1998 : 52 – 636 ) . إلى ان اكثر

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي ، هي كما يأتي :

- أ . إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ( Job Analysis & Design Strategy ) .
- ب . إستراتيجية التوظيف والتعيين ( Staffing Strategy ) .
- ج . إستراتيجية التدريب ( Training Strategy ) .
- د . إستراتيجية تقييم الأداء ( Performance Appraisal Strategy ) .
- هـ . إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية ( Human Resources Planning Strategy ) .
- و . إستراتيجية التعويضات ( Compensations Strategy ) .
- ز . إستراتيجية العلاقات مع العاملين ( Employees Relations Strategy ) .
- ح . إستراتيجية معلومات الموارد البشرية ( Human Resources Informations Strategy ) .
- ط . إستراتيجية الاتصالات ( Commnications Strategy ) .
- ي . إستراتيجية الانضباط ( Discipline Strategy ) .
- ك . إستراتيجية الانفصال ( Separation Strategy ) .

وفيما يأتي وصف للاستراتيجيات التي حددتها الدراسة وهي (استراتيجية الجذب والاستقطاب، استراتيجية التدريب، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية، تقييم الاداء).

#### أ . إستراتيجية الجذب والاستقطاب ( Recruitment )

بعد انجاز عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً إذ تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوة سواء من داخل أم خارج المنظمة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية (Henkens & Remery, 2005, 422)، فضلاً عن أن التوظيف الفاعل يتطلب معرفة

مكان وكيفية الحصول على المرشحين للوظيفة، إذ من الصعب الاعمام عن أفضل مصدر لكل الأعمال (Roberts, et al., 2001, 8).

ان إستراتيجية الجذب والاستقطاب ينظر اليها اليوم في اطار اقتصاد المعرفة بوصفها متطلباً اساساً للنجاح في الاقتصاد الذي يعتمد على التنافس من خلال إدارة المعرفة ( Becksted & Gellatly , 2004 : 6 ) ، لقد وصف ( Sveiby , 1997 : 10 ) الفلسفة الجديدة لاستقطاب الموارد البشرية بكونها قرارات استثمار مهمة جداً بالنسبة للإدارة ، وهي ربما تكون اهم قراراتها الإستراتيجية ، ان استخدام افضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها ، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة، لا يشكل نهاية حدود هذه الإستراتيجية . فاستقطاب ( Recruiting ) الأشخاص المهياين للعمل، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف. ومفهوم الاستقطاب، هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل حدد ( French ; 1993 : 10 ) ( Decenzo & Robbins , 1999 : 12 ) امتدادات هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار ( Selection ) من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ثم القرار بتعيينهم ( Placement )

وأشار (Muller, 2010, 16) إلى أنّ الاختيار هو العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أكثر المرشحين ملائمة للوظيفة، والذين تتوفر فيهم المهارات، والخبرات، والمؤهلات اللازمة لشغلها.

يمكن تصنيف أساليب الاستقطاب بطرق مختلفة، وكثير من المنظمات تجمع بين مختلف هذه الأساليب، ومن أهمها: (Henkens & Remery, 2005, 423-426)

أ. الاستقطاب السلبي: وهي الطريقة أو الأسلوب الذي ينتظر فيه صاحب الطلب حتى يتم الاتصال به من لدن المنظمة.  
ب. الاستقطاب النشط: وفيه تقوم المنظمة بالبحث عن المرشحين الملائمين من خلال مصادر الاستقطاب الخارجية كالبحث عن قواعد البيانات في شبكة الانترنت.

ج. الاستقطاب الرسمي: وهذا النوع يتم عن طريق نشر الإعلان عن الوظيفة في صحيفة أو مجلة أو استخدام وسيط بين المنظمة والعامل المحتمل.

د. الاستقطاب غير الرسمي: يتم من خلال قيام المنظمة باستخدام شبكة الاتصالات، كالاتصال بأصحاب العمل في المنظمات المجاورة (Richardson, 2000, 12).

حدد ( Sveiby , 1997 : 12 ) دور المنظمة في ان تجعل نفسها منظمة جذابة قدر الامكان للأشخاص الذين تحتاجهم ، فهناك محكات رئيسة تستند إليها إستراتيجية الجذب والاستقطاب تتمثل بالمعرفة ، ومؤهلات المرشحين ، وقابلياتهم على تعزيز معرفتهم الخاصة ومعرفة العاملين الاخرين في المنظمة .

### ب . إستراتيجية التدريب ( Training Strategy )

ان مما لاشك فيه ان وجود استراتيجية للتدريب هي نقطة الانطلاق لأنشطة التدريب داخل المنظمات وان ارتباطه بشكل وثيق مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة هو شرط اساسي ليكون التدريب اكثر فاعلية ويحقق اهداف المنظمة. والتدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية ، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل ( Ivancevich , 1998 : 416 ).

#### 1. مفهوم وتعريف التدريب

ويعطي (Edralin, 2004, 4) مفهوماً للتدريب بالعملية المنهجية لتحسين المعرفة، والقدرات، والمهارات الحالية لدى الموارد البشرية. ويؤكد (Byars & Rue, 2004, 160) على أن التدريب والتطوير هو عملية مستمرة تهدف إلى منح العاملين المهارات، والإجراءات، والمفاهيم، والاتجاهات لغرض تحسين أدائهم. ويشير (Dessler, 2005, 185) إلى أن التدريب والتطوير هو عملية تعليم العاملين المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم. كما عرف التدريب (Training) على أنه "توجه تنظيمي في تعلم الخبرات والسلوكيات الوظيفية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة" (French, 1994: 282). كما اشار (Harris, 2000: 340) إلى التدريب والتطوير بأنه "الجهود المخططة من لدن المنظمات والهادفة إلى زيادة كفاءات الموظفين والمدبرين بالمستويات كافة".

#### 2. اهمية التدريب

تستمد أهمية التدريب والتطوير من أهمية العنصر البشري، لذلك نجد التدريب والتطوير يسهم وبشكل كبير في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، فضلاً عن ذلك يؤدي إلى إيجاد قوة عمل مرنة ومن ثمّ نجاح المنظمة (الأحمر،

2007، 62). ويذكر (Noe, et al., 2003, 250) بأن أهمية التدريب والتطوير هي المساعدة في تحليل وحل المشكلات واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وزيادة الإدراك والفهم الشامل للمنظمة والبيئة، الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية. ويضيف (Edraline, 2004, 1) بأن أهمية التدريب والتطوير تتمثل بالآتي:

1. تطور العامل من خلال الأبعاد (المعرفية، والمادية، والمعنوية). 2. زيادة الالتزام التنظيمي. 3. يسهم في صنع المهارات الشخصية. 4. يساعد على خفض التكاليف. 5. يساعد على تحسين واكتساب المهارات الفنية.

### ج . إستراتيجية تقييم الأداء ( Performance Appraisal Strategy ) .

لقد ضَمَنَ ( Noe et al ., 1994 : 59 ) هذه الاستراتيجية مجموعة في النشاطات والنتائج المؤدية إلى التنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة، فقد تمتلك المنظمة في حاله الاستقرار أنظمة تقييم أداء تركز على تقييمات أداء ذاتية للأشخاص، وهذا يعني ان أولئك الموجودين في اعلى الهرم التنظيمي يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية انجاز العمل، في حين ان المنظمات التي تستهدف التنوع تستخدم مقاييس كمية للأداء لتقييم الأشخاص، كون أولئك الذين هم في اعلى الهرم لا يمتلكون معرفة كبيرة بكيفية انجاز العمل من لدن العاملين في المستويات الدنيا.

وان قياس الأداء يتضمن قياس للنتائج والسلوكيات ولكل منها متطلبات محددة، فقياس النتائج يتم من خلال تحديد المسؤوليات والأهداف ومن ثم تحديد مستويات للأداء مقارنة بالأهداف المتحققة وفق ابعاد الجودة والكمية والوقت. يمثل أداء الأفراد العاملين في المنظمات (الأداء الوظيفي) ويقصد به مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد الموظف بعمله ، والتي تتضمن جودة ومستوى الأداء ، والقدرات والمهارات المطلوبة مثل مهارات الاتصال والتفاعل مع زبائن المنظمة ومدى الالتزام بالأنظمة الإدارية والاستجابة لها (يوسف ، 2005 ، 48).

#### 1. مفهوم تقييم الأداء

التقييم تحديد موقع الشيء أو الحكم عليه من خلال اعطاء وزن معين ( Galbrart, C. &Schendel, D.; 1984: 135 ) أما التقييم فهو يشتمل على التقييم ويتضمنه لانه مبتغاه التحسين والتطوير ( Koontz & Donnell, 1996:301 ) ( Schuler,1995:306 )، وقد عرف الباحثون والكتاب تقييم الاداء تعريفات كثيرة نقتبس من اهمها واكثرها دلالة، فقد عرفه (Galbrart, C. &Schendel, D, 1984) بانه تحديد لموقع الشيء أو الحكم عليه من خلال اعطاء وزن معين، اما (العساف، 1988) فقد عرفه بانه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو

مهارات فكرية أو سلوكية ، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، بوصفها ضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل ". اما ( Stewart & Brown, 2009 ) فوصفه بعملية قياس إسهامات كل فرد في الوظيفة ، وهي ضرورية وصعبة في آن واحد. وهي عملية تنظيمية رسمية تنفذ من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد أو للفريق مع الأداء المتوقع وفقا لعناصر موضوعية أو شخصية ، مما يجعله أساسيا في إدارة وتطوير الموارد البشرية. لقياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة بهدف تطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الأداء المستهدف.

## 2. أهمية تقييم الاداء

اشار (Schuler & Jackson, 1995, 306) بأن تقييم الأداء نظام رسمي لقياس وتقويم خصائص العاملين المتصلة بالعمل وسلوكياتهم، ونتائجهم. إن قياس كفاءة العاملين في المنظمة يمثل أحد الوظائف الإستراتيجية التي يقوم بها مديرو الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى في المنظمة التي تعمل على تحقيق رضا العاملين واستقرارهم النفسي، وتقتهم الكاملة بالإدارة، وولائهم لها، وحرصهم على تحقيق أهدافها،

ويوضح (Yee & Chen, 2009, 1) بأن تقويم الأداء هو تلك العملية التي تتضمن وضع معايير للعمل ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير وإعطاء ردود فعل العامل وذلك لتحفيزه أو تحسين أداء العمل أو القضاء على النقص في الأداء. وأكد (Hansen, 2010, 5) على أن تقويم الأداء هو ترجمة الأهداف التنظيمية في أهداف العمل الفردية، وتقديم التغذية الراجعة للعامل بخصوص أداء الوظيفة، والتأكد من أنه قادر على تحقيق أهداف ومتطلبات العمل وتشخيص مواطن القوة والضعف لديه. عليه فإن تقويم الأداء هي الإستراتيجية التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على الإسهام في نجاح الأهداف التنظيمية والمساعدة على اتخاذ قرارات تخطيط الحاجات من الموارد البشرية وتعزيز التدريب والتطوير وتحديد الأجور والحوافز بالشكل الذي ينتج عنه تغييرات في السلوك والأداء.

## د . إستراتيجية معلومات الموارد البشرية ( Human Resources Informations Strategy )

وصف ( Denisi & Griffin , 2001 : 531 – 533 ) نظام معلومات الموارد البشرية، بأنه مجموعة متكاملة ومتراصة من الأشخاص والاجهزة والبرامجيات التي تجمع ، وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة ( معلومات ) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية ، إلى المديرين لاتخاذ قرارات خاصة بها بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال ، وهو يتألف من مجموعة من الاجهزة بوصفها وحدات المعالجة المركزية والطابعات والبرامجيات ( Software ) وقواعد البيانات المتمثلة ببيانات

عن الموارد البشرية ( Database )، فضلاً عن إدارة النظام المؤلفة من القائمين على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها ( Mathis & Jackson , 1994 : 582 ) ، ( Rue & Byars , 1995 : 536 – 537 ) .

إن التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية، قد مرّ بثلاث مراحل اساسية ، فقد اكدت مفاهيم السبعينيات من القرن العشرين بانها (بيان مفصل بالوظائف والمهارات المتوفرة في أية منظمة ووعاء لمجموعة من الادوات والوسائل الادارية التي تمكن المسؤولين من تحديد أهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وقياس مدى تحقق تلك الأهداف) (Shapritz, 1977)، اما في الثمانينيات فقد وصفت بانها (اجراء منظم لجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، وشؤون الافراد والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها). (Walker, 1982) ووصفت بانها نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية، ويعتمد في تشغيله على الحاسبات الالكترونية، ويهدف الى توفير المعلومات التي تهتم الافراد والمنظمة معاً (النجار، 1989)، وفي التسعينيات وصفت بانها، إجراء معالجة للبيانات والمعلومات من خلال نظام مصمم لتوليد التقارير المطلوبة. (McElroy, 1991) وانها وحدة تنظيمية تضم أفراداً يقومون بتشغيل بيانات الموارد البشرية باستخدام تقنيات الحاسب وغير الحاسب (مكليود، 1998) .

اما مفاهيم الالفية الثالثة فقد وصفتها بانها ، نظام يسعى الى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لصنع القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري ولرفع من مستوى ادائه في تحقيق أهداف المنظمة (السالم وصالح، 2000).

### المبحث الثالث

#### تحليل واختبار فرضية البحث اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث، اذ استند الى مطلبين اختص المطلب الاول باختبار علاقات الارتباط فيما اختص المطلب الاخر بتحليل علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، سيجري اختبارها وبالاستناد الى مصفوفة ارتباط كندال<sup>5</sup> (Kendall's tau\_b) المبينة وكما يأتي:

<sup>5</sup> . يعد معامل ارتباط كندال من ايق المعاملات اللاعملية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلمين، وقد تجنبت الباحثة استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معامل لاعملية الا ان النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج الى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان\_ براون)، لذا فان استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائياً يعني عن اي معامل اخر.

## المطلب الاول

## اختبار فرضيات الارتباط

اولاً: افترض البحث فرضية رئيسة اولى (ترتبط متغيرات البحث فيما بعضها بعلاقات ارتباط تعكس قوة العلاقة بينها) ،  
تفرعت عنها عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (2).

## الجدول ( 2 )

## نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	استراتيجيات الموارد البشرية	المتغيرات
قبول	0.01	0.543**	شركة الخطوط الجوية العراقية	نظام المناعة التنظيمية
قبول	0.01	0.360**	شركة فندق المنصور ميليا	
قبول	0.01	0.581**	شركة زين للاتصالات	
قبول	0.01	0.660**	شركة اسيا سيل للاتصالات	

يلاحظ من معطيات الجدول ( 2 ) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الاربعة اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، مع الاشارة الى تقدم اسيا سيل للاتصالات ومن ثم شركة زين للاتصالات لتاتي شركة اسيا سيل للاتصالات بالترتيب الثالث، بينما حققت شركة فندق المنصور تراجعا واضحا عن باقي الشركات.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واللاتاكد البيئي على المستوى الكلي. وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول ( 3).

## الجدول (3)

## نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واللاتاكد البيئي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	اللاتاكد البيئي	المتغيرات
قبول	0.01	0.611**	شركة الخطوط الجوية العراقية	نظام المناعة التنظيمية
قبول	0.01	0.438**	شركة فندق المنصور ميليا	
قبول	0.01	0.481**	شركة زين للاتصالات	
قبول	0.01	0.573**	شركة اسيا سيل للاتصالات	

يلاحظ من معطيات الجدول (3) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الاربعة اذ ان حدود الثقة كانت

(0.99)، مع الاشارة الى تقدم شركة الخطوط الجوية العراقية ومن ثم شركة اسيا سيل للاتصالات ومن ثم شركة زين للاتصالات لتاتي شركة فندق المنصور ميليا في الترتيب الاخير .

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية واللاتاكد البيئي على المستوى الكلي، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (4).

## الجدول (4)

## نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي واللاتاكد البيئي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	اللاتاكد البيئي	المتغيرات
قبول	0.01	0.556**	شركة الخطوط الجوية العراقية	استراتيجيات الموارد البشرية
قبول	0.01	0.631**	شركة فندق المنصور ميليا	
قبول	0.01	0.565**	شركة زين للاتصالات	
قبول	0.01	0.780**	شركة اسيا سيل للاتصالات	

يلاحظ من معطيات الجدول ( 4 ) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الاربعة اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، مع الاشارة الى تقدم شركة اسيا سيل للاتصالات ومن ثم شركة فندق المنصور ميليا ومن ثم شركة زين للاتصالات لتأتي شركة الخطوط الجوية العراقية في الترتيب الاخير .

### المطلب الثاني

#### اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث

يقدم هذا المبحث عرضا لاختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث وعلى مستوى العينات الاربعة، وكما يأتي:

افترض الباحثان فرضية رئيسة مفادها(تتأثر استراتيجيات الموارد البشرية بشكل مباشر وغير مباشر باثار اللاتاكد البيئي عبر نظام المناعة التنظيمية) وعلى مستوى العينات الاربعة، وقد تفرع عنها فرضيات فرعية يمكن اختبارها وكما يأتي:

#### اولا: شركة الخطوط الجوية العراقية

جرى اعتماد تحليل المسار الحرج (Bath Analysis) للتوصل الى اتجاه التأثيرات التي نتجت عن اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية عبر نظام المناعة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية العراقية، وكما يتبين في مؤشرات الجدول ( 5 ) .

### الجدول (5)

التأثير المباشر وغير المباشر للاتاكد البيئي ونظام المناعة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية العراقية

مجموع التأثيرات	التأثيرات غير المباشرة				التأثير المباشر	اسم المتغير
	نظام المناعة التنظيمية	خصائص العوامل البيئية	طبيعة البيئة	نوعية المعلومات		
0.756	0.055	0.180	0.085	-	0.436	نوعية المعلومات

0.650	0.053	0.154	-	0.331	0.112	طبيعة البيئة
0.710	0.051	-	0.08	0.363	0.216	خصائص العوامل البيئية
0.543	-	0.123	0.065	0.265	0.090	نظام المناعة التنظيمية

يتضح من معطيات الجدول ( 5 ) ماياتي:

1. حقق اللاتأكد البيئي تأثيرا مباشرا في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (خصائص العوامل البيئية) بلغ (0.216) وتأثيرا غير مباشرا بلغ (0.494).

2. حقق اللاتأكد البيئي تأثيرا مباشرا في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (طبيعة البيئة) بلغ (0.112) وتأثيرا غير مباشرا بلغ (0.538)

3. حقق اللاتأكد البيئي تأثيرا مباشرا في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (نوعية المعلومات) بلغ (0.436) وتأثيرا غير مباشرا بلغ (0.320)

4. انعكست تأثيرات اللاتأكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية المباشرة وغير المباشرة بشكل اجمالي وبحسب المتغيرات الفرعية وكمل يأتي:

أ. عبر (خصائص العوامل البيئية) بلغ (0.710).

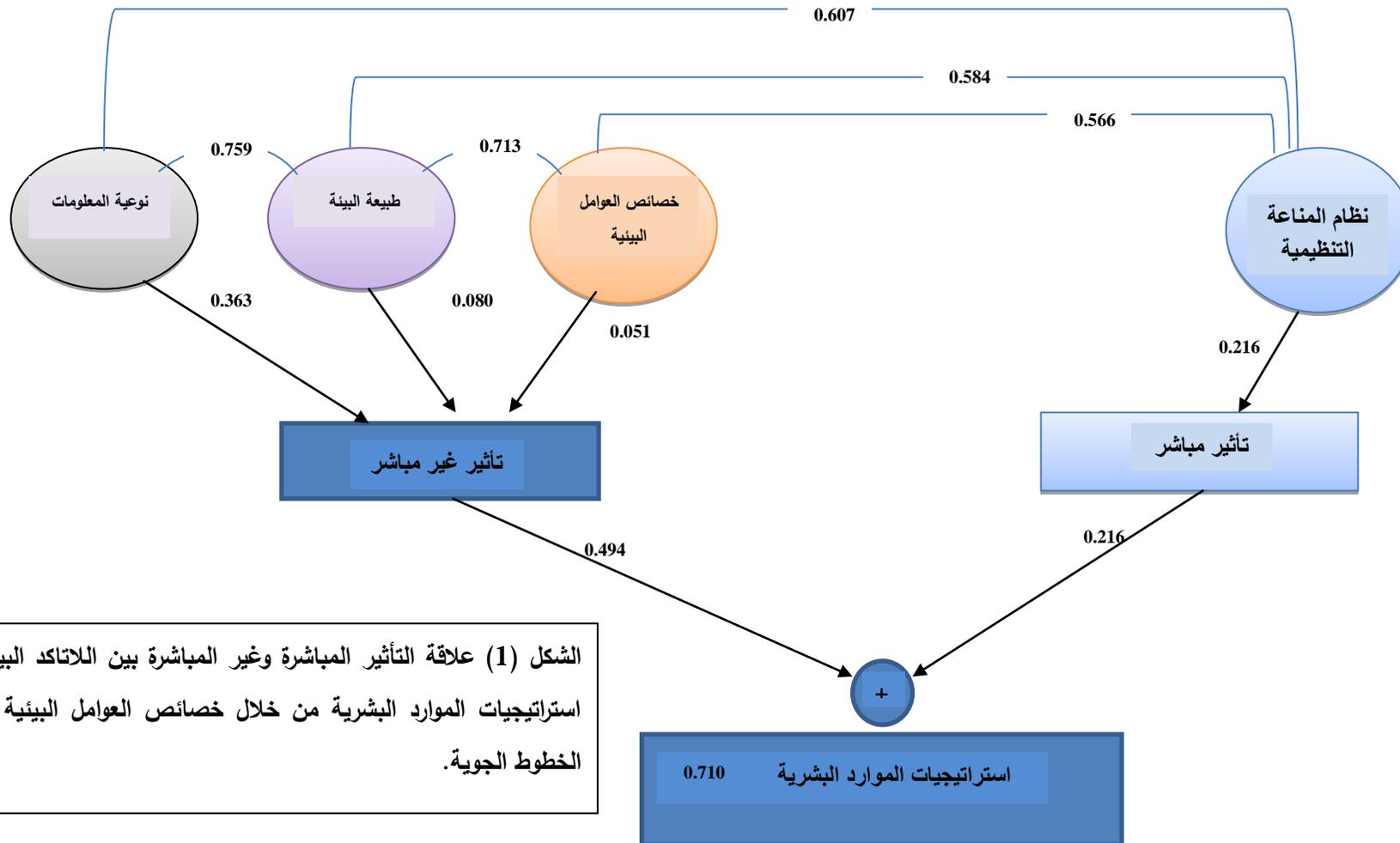
ب. عبر (طبيعة البيئة) بلغ (0.650).

ت. عبر (نوعية المعلومات) بلغ (0.756).

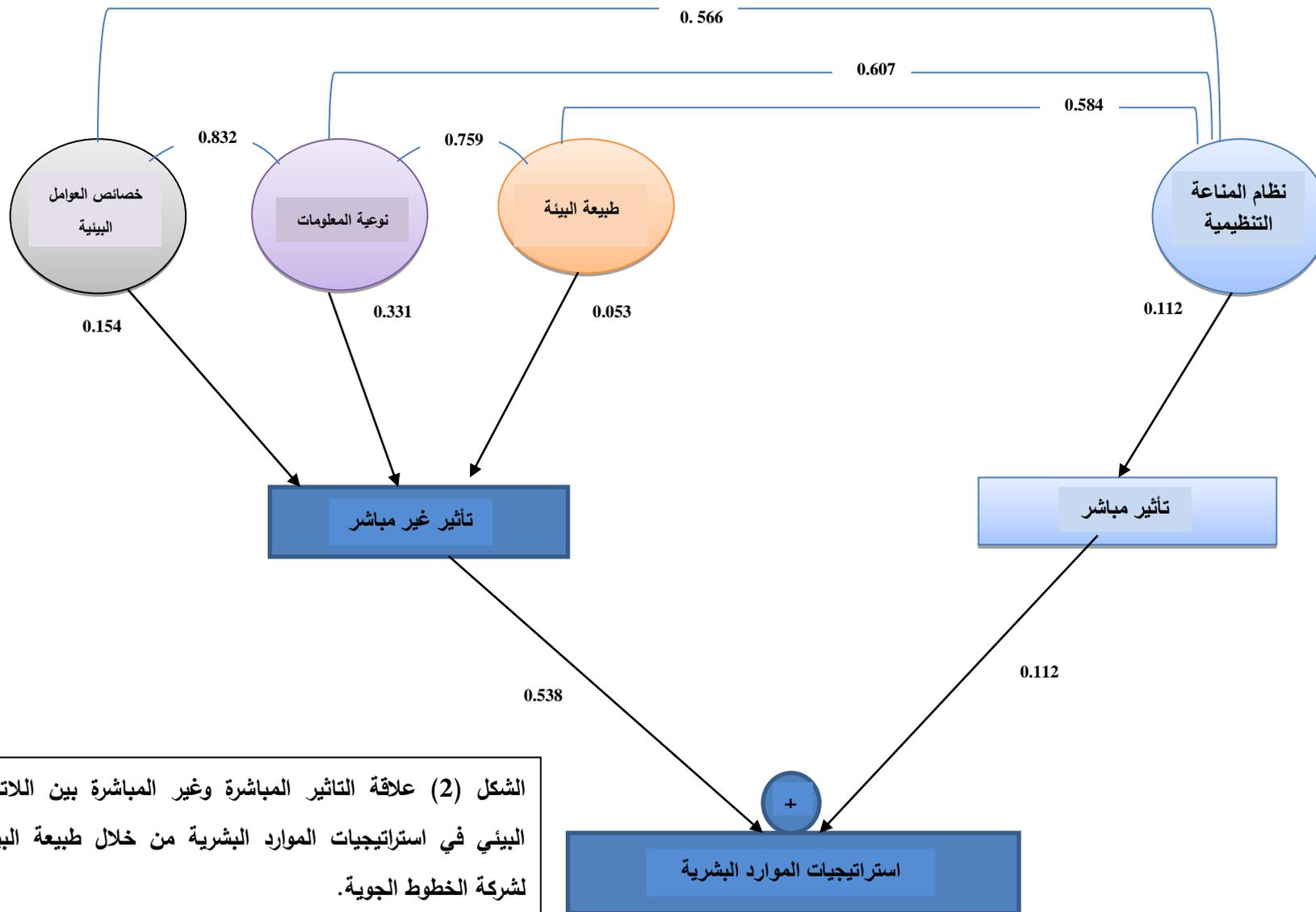
يتضح من المؤشرات اعلاه ان الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تهتم بنوعية المعلومات بالمرتبة الاولى

التي من الممكن ان تؤثر في طبيعة عمل نظامها المناعي بشكل اكبر من باقي متغيرات اللاتأكد البيئي.

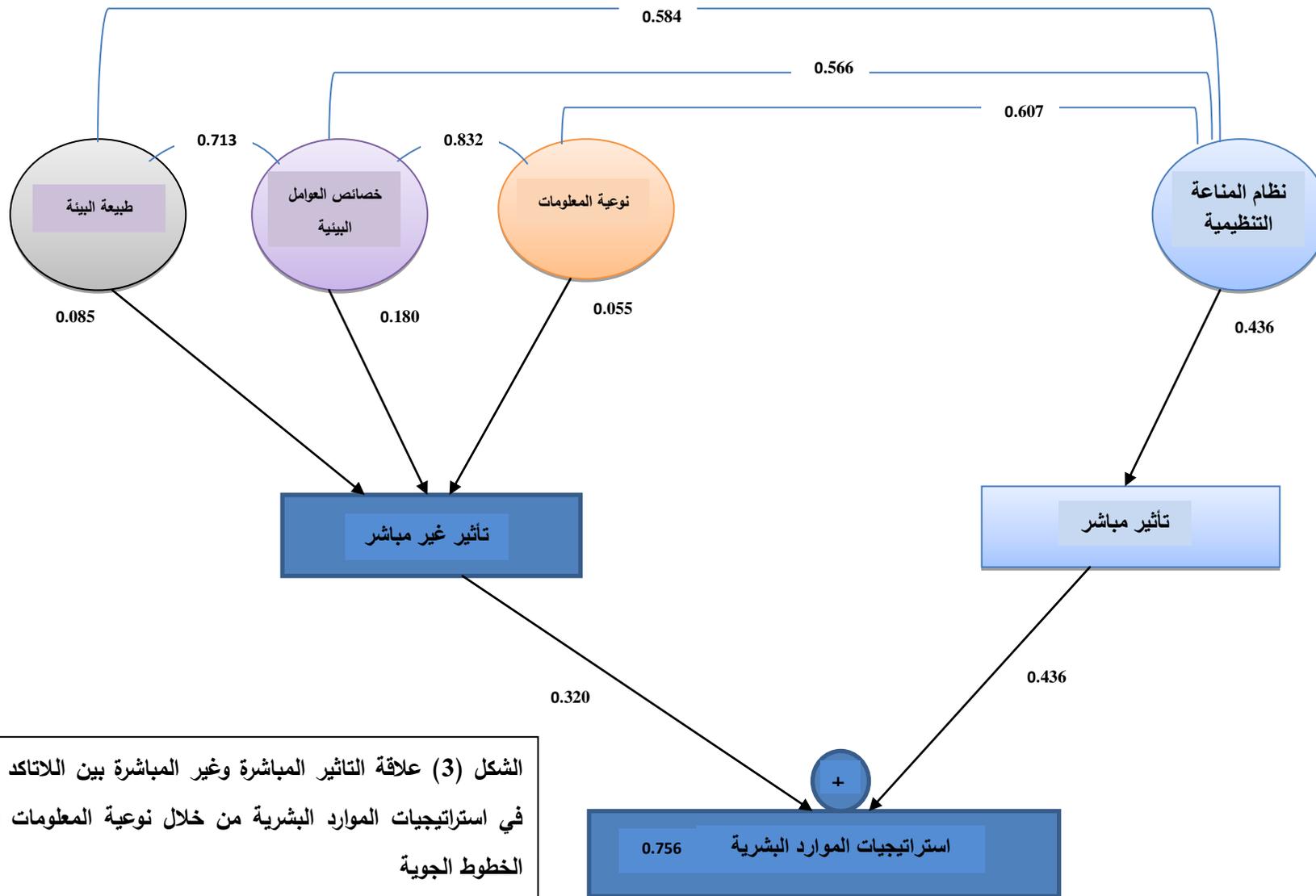
وكما يتضح في الاشكال ( 1 ) و ( 2 ) و ( 3 ) .



الشكل (1) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتأكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال خصائص العوامل البيئية لشركة الخطوط الجوية.



الشكل (2) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال طبيعة البيئة لشركة الخطوط الجوية.



الشكل (3) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتأكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال نوعية المعلومات لشركة الخطوط الجوية

## ثانيا: شركة فندق المنصور ميليا

جرى اعتماد تحليل المسار الحرج (Bath Analysis) للتوصل الى اتجاه التأثيرات التي نتجت عن اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية عبر نظام المناعة التنظيمية في شركة فندق المنصور ميليا، وكما يتبين في مؤشرات الجدول (6).

## الجدول (6)

التأثير المباشر وغير المباشر للاتاكد البيئي ونظام المناعة التنظيمية في شركة فندق المنصور ميليا

مجموع التأثيرات	التأثيرات غير المباشرة				التأثير المباشر	اسم المتغير
	نظام المناعة التنظيمية	خصائص العوامل البيئية	طبيعة البيئة	نوعية المعلومات		
0.595	0.035	0.020	0.173	-	0.367	نوعية المعلومات
0.568	0.033	0.020	-	0.206	0.309	طبيعة البيئة
0.245	0.008	-	0.061	0.072	0.104	خصائص العوامل البيئية
0.360	-	0.009	0.116	0.147	0.088	نظام المناعة التنظيمية

يتضح من معطيات الجدول ( ) ما يأتي:

5. حقق اللاتاكد البيئي تأثيرا مباشرا في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (خصائص العوامل البيئية) بلغ (0.104) وتأثيرا غير مباشرا بلغ (0.141).
6. حقق اللاتاكد البيئي تأثيرا مباشرا في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (طبيعة البيئة) بلغ (0.309) وتأثيرا غير مباشرا بلغ (0.259).
7. حقق اللاتاكد البيئي تأثيرا مباشرا في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (نوعية المعلومات) بلغ (0.367) وتأثيرا غير مباشرا بلغ (0.228).
8. انعكست تأثيرات اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية المباشرة وغير المباشرة بشكل اجمالي وبحسب المتغيرات الفرعية وكامل يأتي:

أ. عبر (خصائص العوامل البيئية) بلغ (0.245).

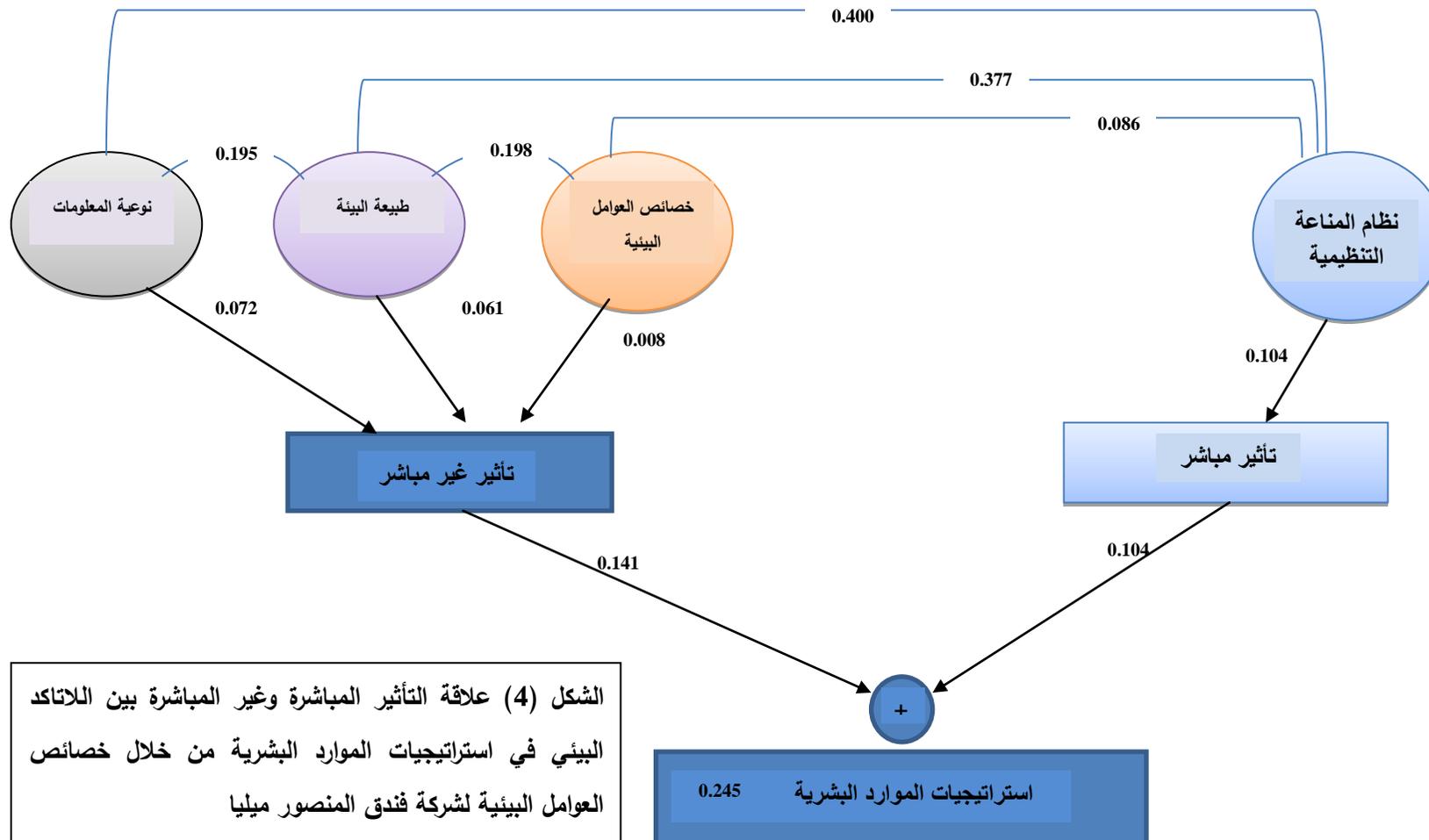
ب. عبر (طبيعة البيئة) بلغ (0.568).

ث. عبر (نوعية المعلومات) بلغ (0.595).

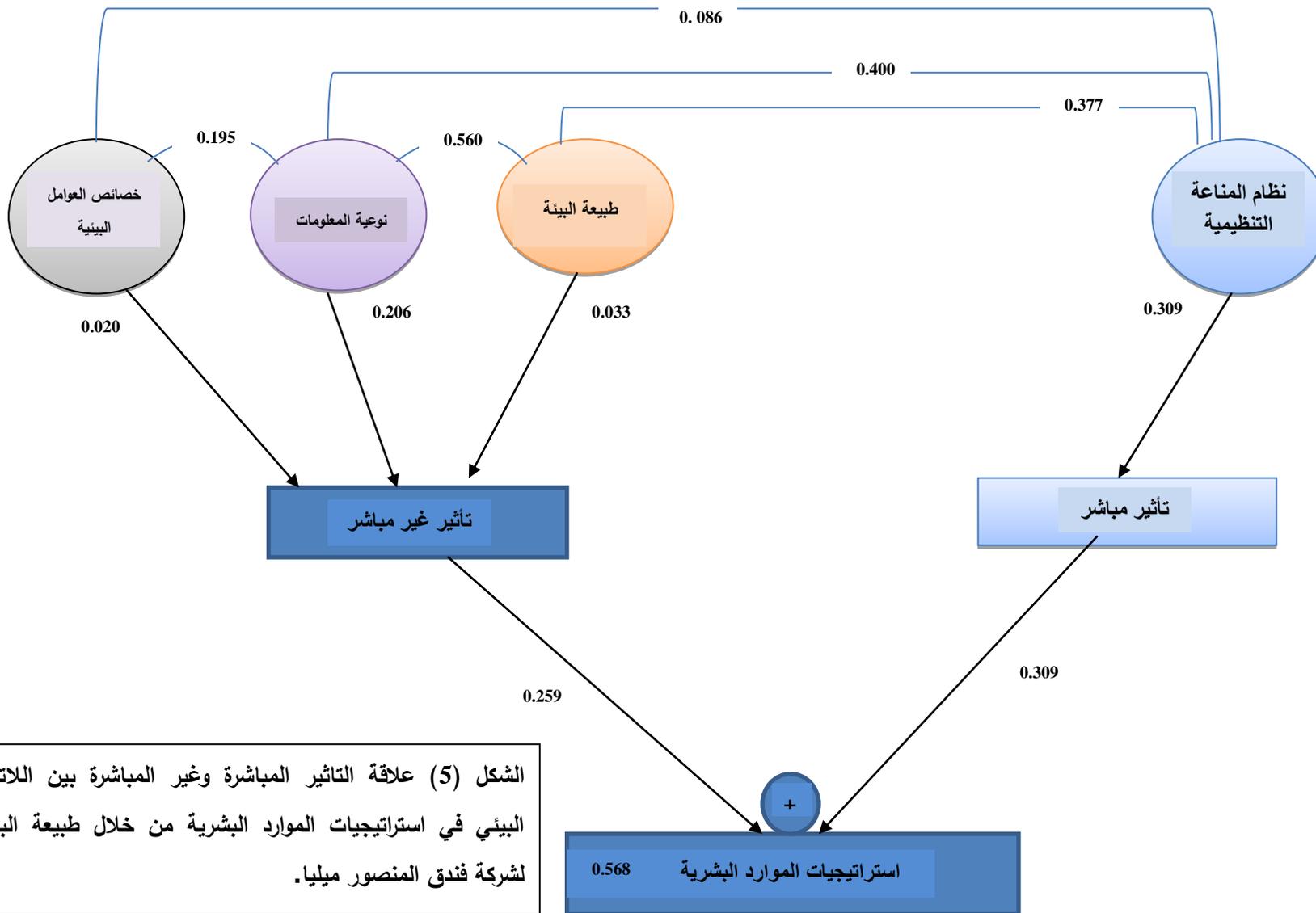
يتضح من المؤشرات اعلاه ان شركة فندق المنصور ميليا تهتم بنوعية المعلومات بالمرتبة الاولى التي من

الممكن ان تؤثر في طبيعة عمل نظامها المناعي بشكل اكبر من باقي متغيرات اللاتاكاد البيئي. وكما يتضح

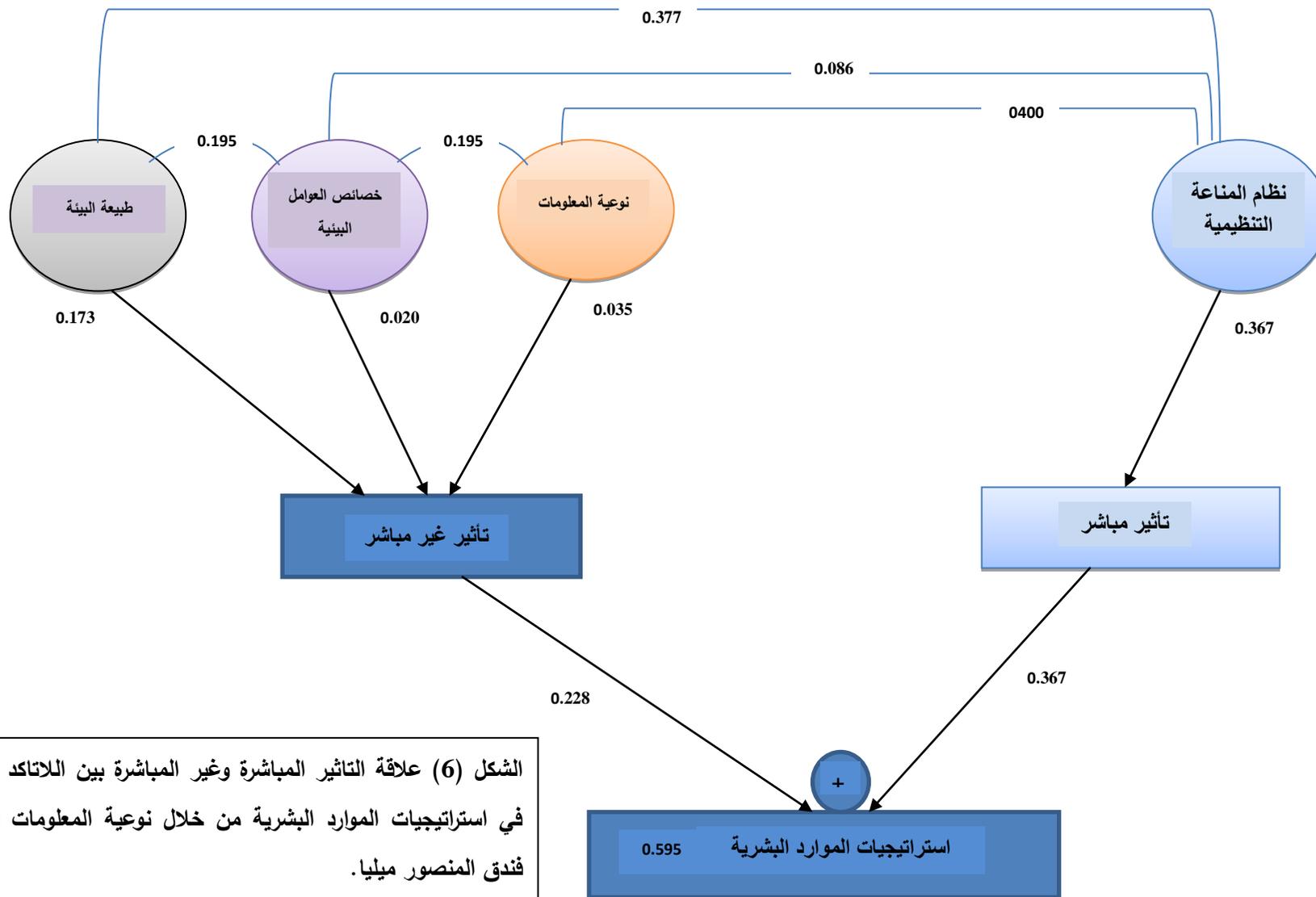
في الاشكال ( 4 ) و ( 5 ) و ( 6 ).



الشكل (4) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتاكاد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال خصائص العوامل البيئية لشركة فندق المنصور ميليا



الشكل (5) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتاكاد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال طبيعة البيئة لشركة فندق المنصور ميليا.



الشكل (6) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتأكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال نوعية المعلومات لشركة فندق المنصور ميليا.

## ثالثاً: شركة اسيا سيل للاتصالات

جرى اعتماد تحليل المسار الحرج (Bath Analysis) للتوصل الى اتجاه التأثيرات التي نتجت عن اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية عبر نظام المناعة التنظيمية في اسيا سيل للاتصالات، وكما يتبين في مؤشرات الجدول (7).

## الجدول (7)

## التأثير المباشر وغير المباشر للاتاكد البيئي ونظام المناعة التنظيمية في شركة اسيا سيل للاتصالات

مجموع التأثيرات	التأثيرات غير المباشرة				التأثير المباشر	اسم المتغير
	نظام المناعة التنظيمية	خصائص العوامل البيئية	طبيعة البيئة	نوعية المعلومات		
0.575	0.149	0.097	0.051	-	0.278	نوعية المعلومات
0.441	0.082	0.114	-	0.093	0.152	طبيعة البيئة
0.574	0.152	-	0.087	0.137	0.198	خصائص العوامل البيئية
0.581	-	0.112	0.047	0.154	0.268	نظام المناعة التنظيمية

يتضح من معطيات الجدول (7) ما يأتي:

9. حقق اللاتاكد البيئي تأثيراً مباشراً في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (خصائص العوامل البيئية) بلغ (0.222)

وتأثيراً غير مباشراً بلغ (0.388).

10. حقق اللاتاكد البيئي تأثيراً مباشراً في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (طبيعة البيئة) بلغ (0.097) وتأثيراً غير

مباشراً بلغ (0.536)

11. حقق اللاتاكد البيئي تأثيراً مباشراً في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (نوعية المعلومات) بلغ (0.367) وتأثيراً

غير مباشراً بلغ (0.228)

12. انعكست تأثيرات اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية المباشرة وغير المباشرة بشكل اجمالي وبحسب

المتغيرات الفرعية وكمل يأتي:

ت. عبر (خصائص العوامل البيئية) بلغ (0.575).

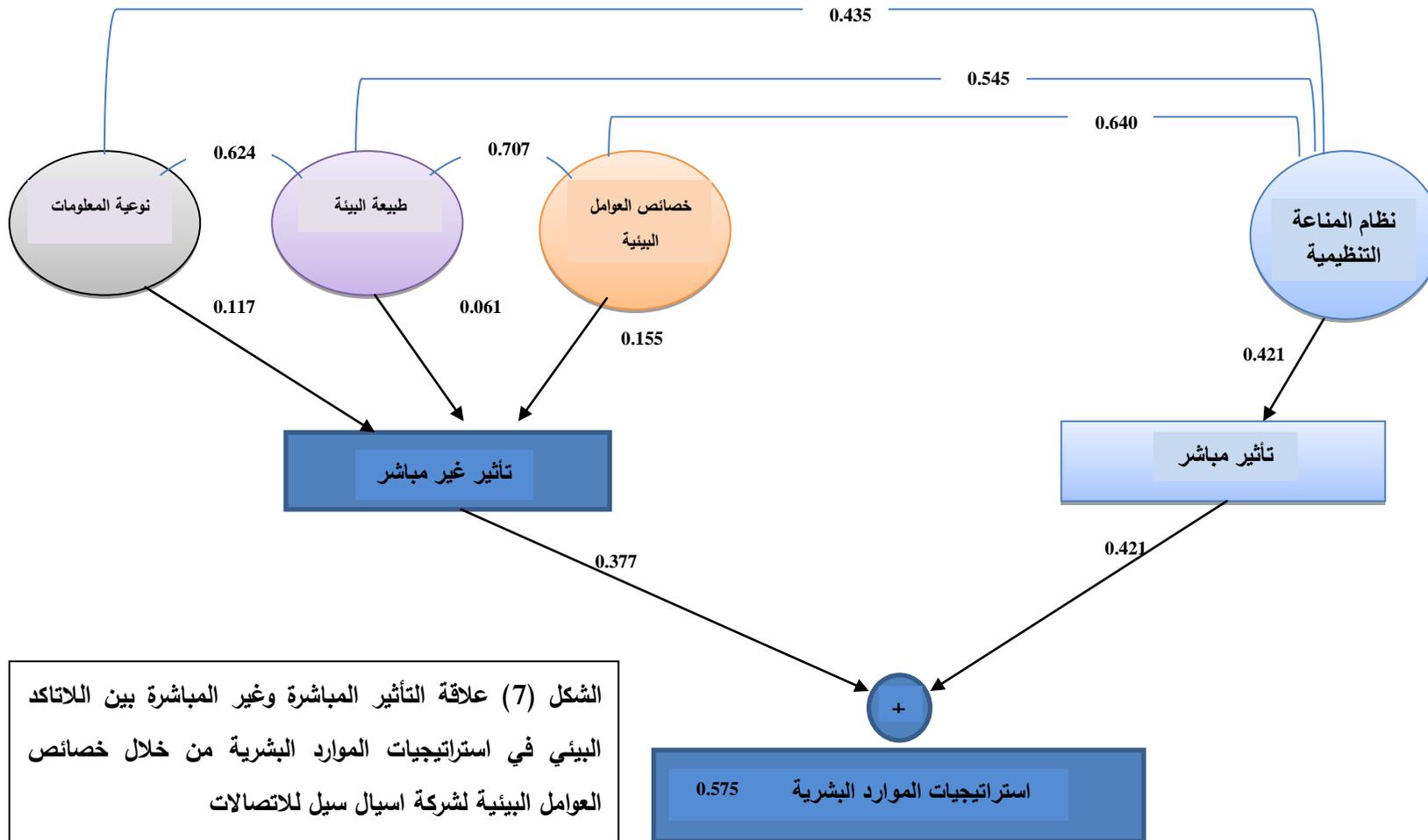
ث. عبر (طبيعة البيئة) بلغ (0.633).

ج. عبر (نوعية المعلومات) بلغ (0.610).

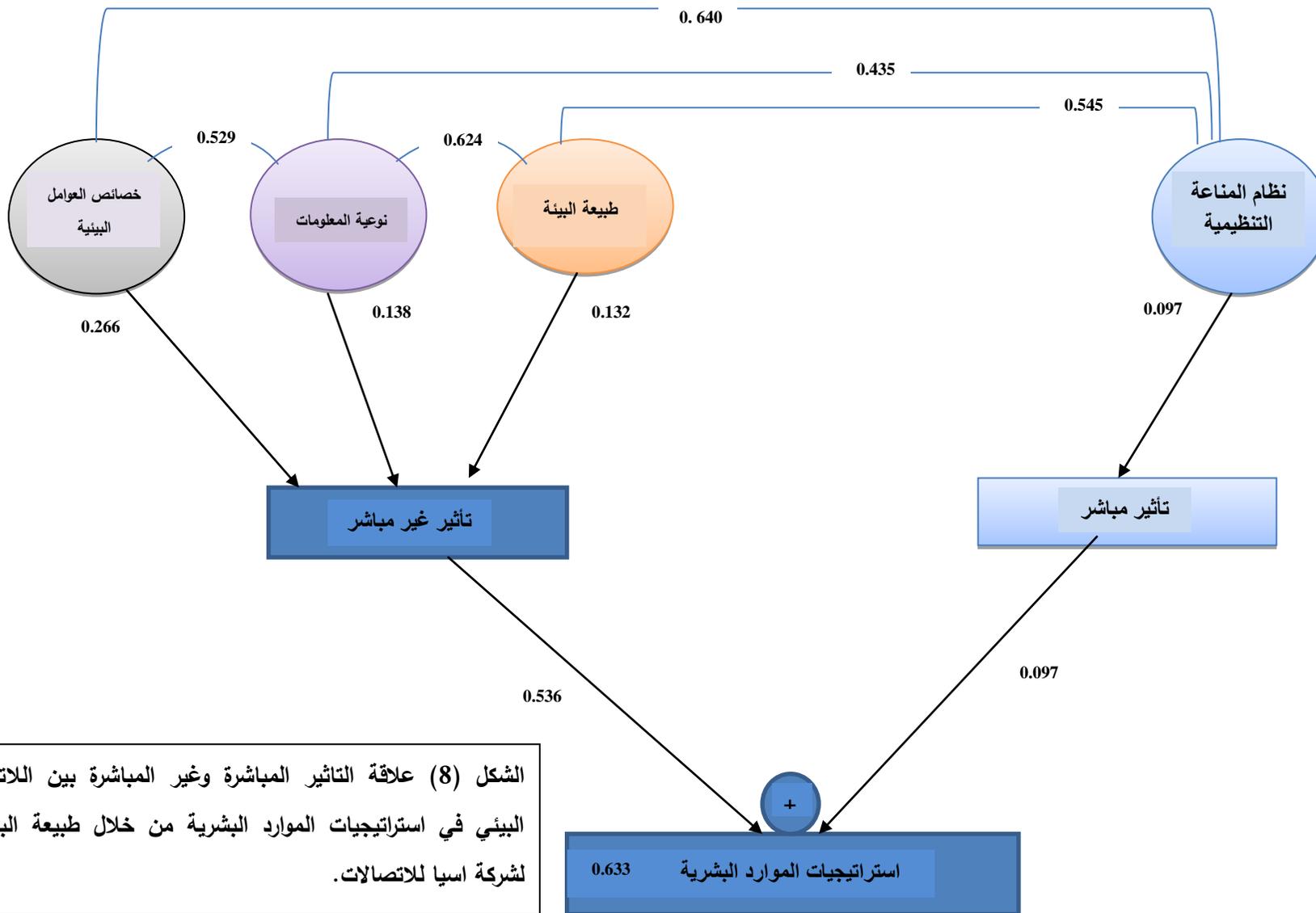
يتضح من المؤشرات اعلاه ان شركة اسيا سيل للاتصالات تهتم بطبيعة المعلومات بالمرتبة الاولى التي من

الممكن ان تؤثر في طبيعة عمل نظامها المناعي بشكل اكبر من باقي متغيرات اللاتاكاد البيئي. وكما

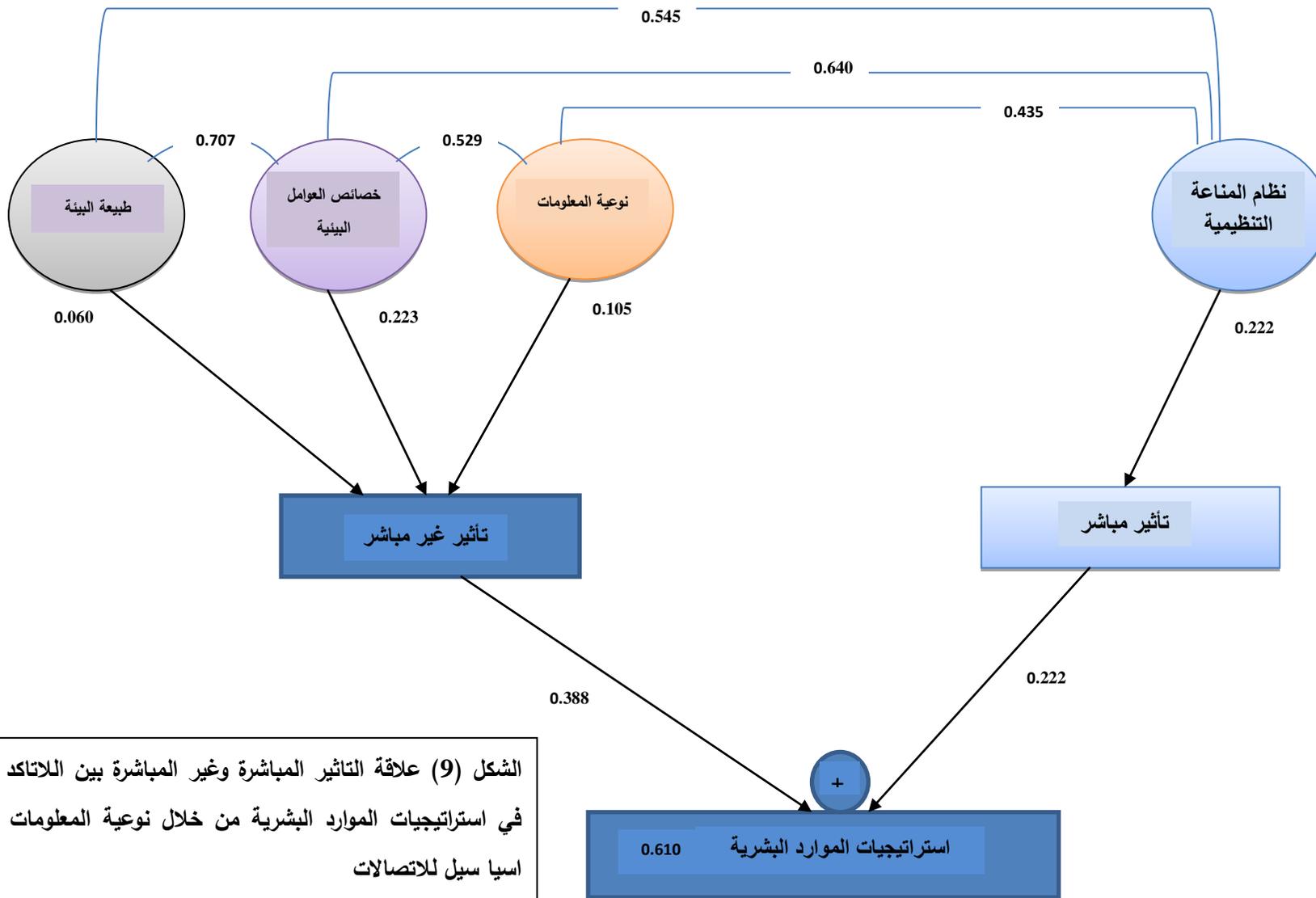
يتضح في الاشكال ( 7 ) و ( 8 ) و ( 9 ) .



الشكل (7) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال خصائص العوامل البيئية لشركة اسيال سيل للاتصالات



الشكل (8) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتاكاد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال طبيعة البيئة لشركة اسيا للاتصالات.



الشكل (9) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال نوعية المعلومات لشركة اسيا سيل للاتصالات

## ثالثا: شركة زين للاتصالات

جرى اعتماد تحليل المسار الحرج (Bath Analysis) للتوصل الى اتجاه التأثيرات التي نتجت عن اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية عبر نظام المناعة التنظيمية في شركة زين للاتصالات، وكما يتبين في مؤشرات الجدول ( 8).

## الجدول (8)

التأثير المباشر وغير المباشر للاتاكد البيئي ونظام المناعة التنظيمية في شركة زين للاتصالات

مجموع التأثيرات	التأثيرات غير المباشرة				التأثير المباشر	اسم المتغير
	نظام المناعة التنظيمية	خصائص العوامل البيئية	طبيعة البيئة	نوعية المعلومات		
0.610	0.105	0.223	0.060	-	0.222	نوعية المعلومات
0.495	0.132	0.266	-		0.097	طبيعة البيئة
0.754	0.155	-	0.061	0.117	0.421	خصائص العوامل البيئية
0.660	-	0.269	0.053	0.096	0.242	نظام المناعة التنظيمية

يتضح من معطيات الجدول ( 8 ) ما يأتي:

13. حقق اللاتاكد البيئي تأثيرا مباشرا في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (خصائص العوامل البيئية) بلغ (0.198)

وتأثيرا غير مباشرا بلغ (0.377).

14. حقق اللاتاكد البيئي تأثيرا مباشرا في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (طبيعة البيئة) بلغ (0.152) وتأثيرا غير

مباشرا بلغ (0.289)

15. حقق اللاتاكد البيئي تأثيرا مباشرا في استراتيجيات الموارد البشرية عبر (نوعية المعلومات) بلغ (0.278) وتأثيرا

غير مباشرا بلغ (0.297)

16. انعكست تأثيرات اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية المباشرة وغير المباشرة بشكل اجمالي وبحسب

المتغيرات الفرعية وكمل ياتي:

العدد (50)

ج. عبر (خصائص العوامل البيئية) بلغ (0.575).

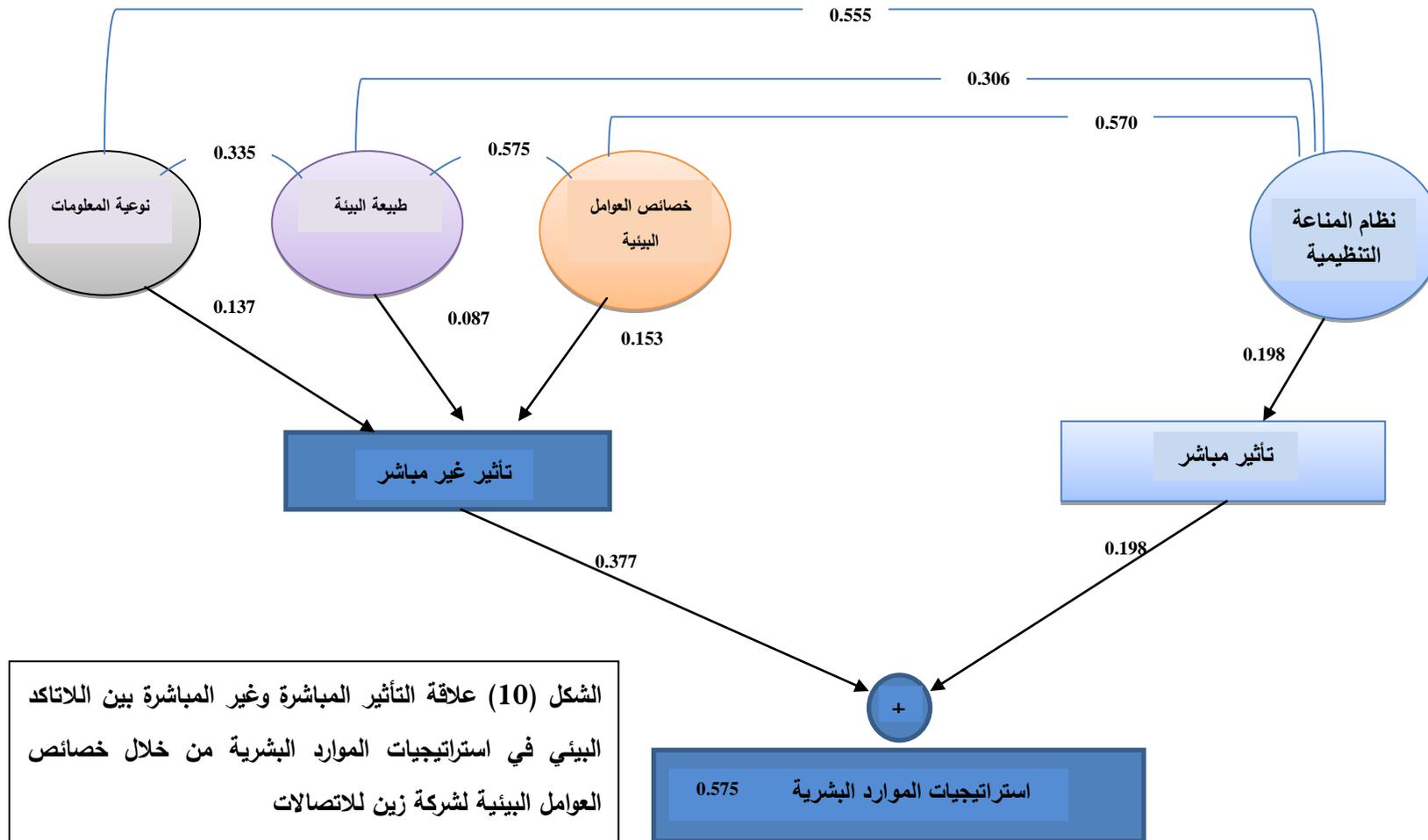
ح. عبر (طبيعة البيئة) بلغ (0.441).

ح. عبر (نوعية المعلومات) بلغ (0.575).

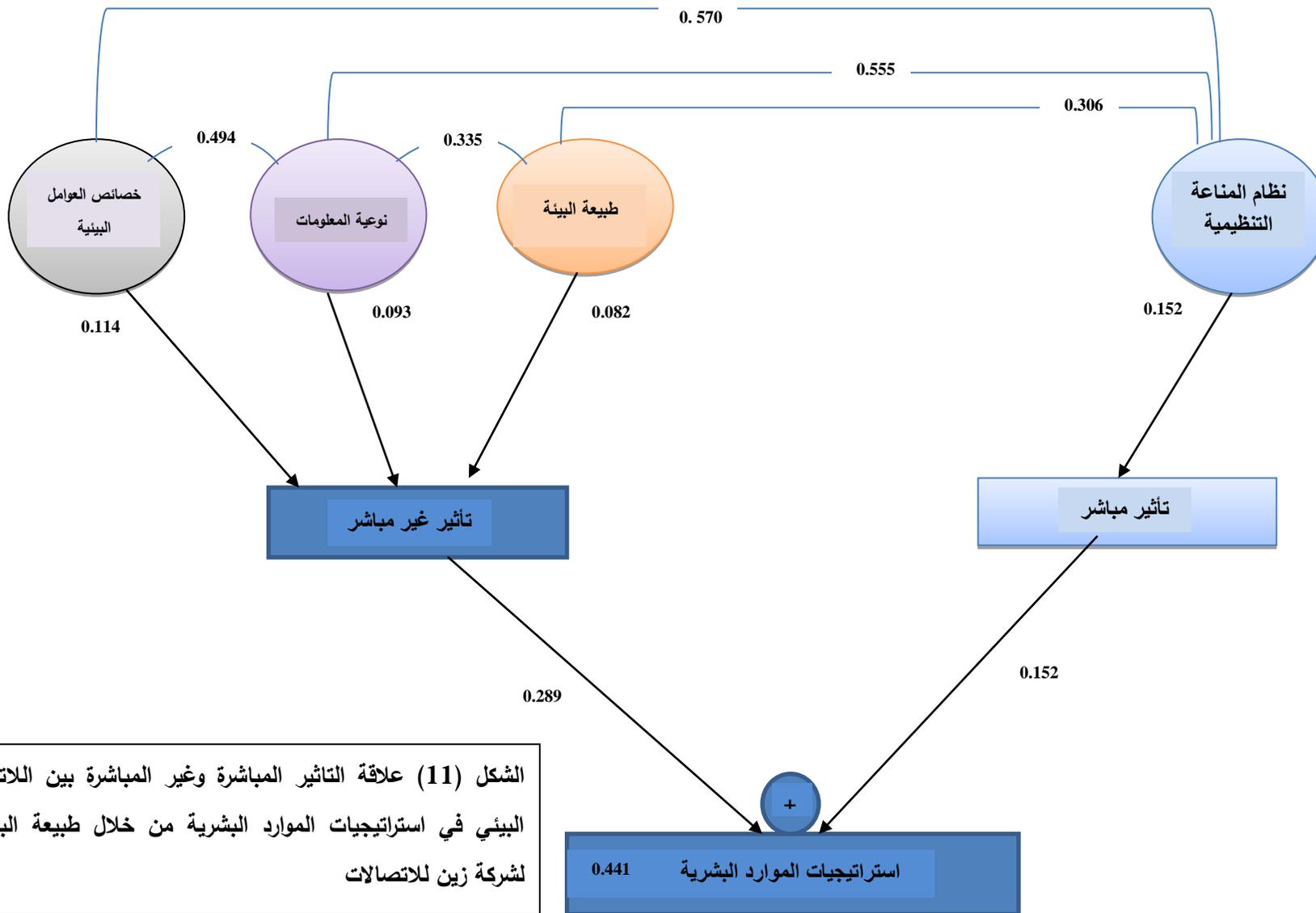
يتضح من المؤشرات اعلاه ان شركة اسيا سيل للاتصالات تهتم بطبيعة المعلومات بالمرتبة الاولى التي من الممكن ان

تؤثر في طبيعة عمل نظامها المناعي بشكل اكبر من باقي متغيرات اللاتأكد البيئي. وكما يتضح في الاشكال (10) و (

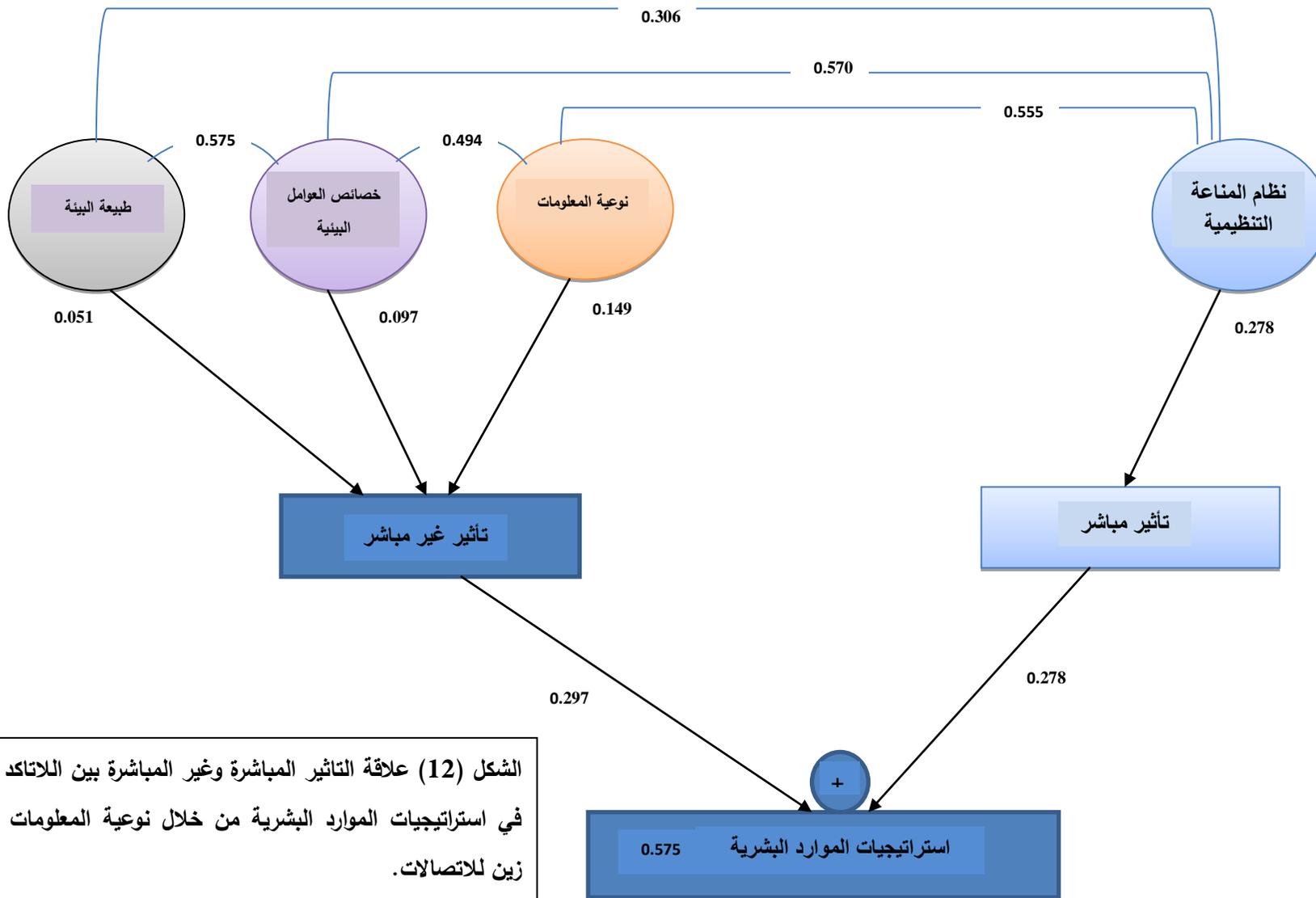
. (11) و (12) .



الشكل (10) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال خصائص العوامل البيئية لشركة زين للاتصالات



الشكل (11) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتاكاد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال طبيعة البيئة لشركة زين للاتصالات



الشكل (12) علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين اللاتاكد البيئي في استراتيجيات الموارد البشرية من خلال نوعية المعلومات لشركة زين للاتصالات.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

يتألف هذا المبحث من مطلبين خصص المطلب الاول منها لتقديم اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، فيما خصص المطلب الثاني لعرض التوصيات، وكما يأتي:

#### المطلب الاول

##### الاستنتاجات

استنادا الى النتائج الاحصائية التي اسفر عنها التحليل الاحصائي يمكن الاشارة الى اهم ما رشح عن هذه النتائج من استنتاجات، وكما يأتي:

- 1- تعد شركة الخطوط الجوية العراقية من اكثر الشركات المستهدفة في البحث افادة من نظام المناعة التنظيمية لكونها الاكثر تأثرا باللاتاكد البيئي.
- 2- تعد شركة اسياسيل من اول الشركات بين الشركات المعنية بالبحث حساسة لانتقاء مواردها البشرية بما يتوافق مع نظام المناعة التنظيمية.
- 3- أن نظام المناعة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية العراقية متوافق بشكل كبير مع استراتيجية انظمة المعلومات الموارد البشرية المعتمدة في الشركة بشكل جيدا جدا.
- 4- هناك حساسية عالية لنظام المناعة التنظيمية لشركة الخطوط الجوية واسيا للاتصالات وشركة فندق المنصور ميليا، ازاء نوعية المعلومات التي يحتاجها النظام عن البيئة الخارجية لكونها تواجه نظامها المناعي بشكل كبير وكذلك الحال وبدرجة اقل مع شركة زين للاتصالات .
- 5- أن نوعية المعلومات في بيئة اللاتاكد متقاربة وبحدود متوسطة في علاقتها بنظام المناعة التنظيمية لشركتي اسياسيل وشركة فندق المنصور ميليا .
- 6- لم تتشابه الشركات الاربعة اطلاقا في استجابة استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية.

- 7- كانت وظائف نظام المناعة التنظيمية تعمل بأشد حالتها في شركة اسيا سيل بما يعني تفعيلها بسبب تحديات الغراء الخارجين والداخليين.
- 8- كانت مكونات نظام المناعة التنظيمية (النظام المركزي) اكثر وضوحا وفاعلية في شركة اسيا سيل.
- 9- كانت شركة المنصور ميليا اقل الشركات الاربعة تأثيرا بخصائص العوامل البيئية.
- 10- كانت فاعلية استغلال النظام المحيط لشركة الخطوط الجوية العراقية عالية جدا قياسا بباقي الشركات.
- 11- من حيث وظائف النظام فقد تقدمت شركة اسيا للاتصالات في وظيفة الادراك. ومن حيث وظيفة الدفاع المناعي تقدمت شركة اسيا للاتصالات. ومن حيث وظيفة ذاكرة المناعة جاءت شركة فندق المنصور ميليا. ومن حيث وظيفة الاستقرار المناعي جاءت شركة الخطوط الجوية العراقية.
- 12- جاءت وظيفة الرقابة لدى شركة اسيا للاتصالات الترتيب الاول ومن ثم شركة فندق المنصور ميليا.
- 13- تركز شركة اسيا للاتصالات على العمل باستراتيجية الموارد البشرية بشكل يتوافق مع اللاتاكيد البيئي بشكل يفوق باقي الشركات المستهدفة.
- 14- كانت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية متوافقة مع متغيرات الدراسة اذا حققت تقدما في شركة اسيا للاتصالات وللاستراتيجيات ( التدريب ، نظم المعلومات ، تقويم الاداء ) كما انها حققت الترتيب الاول على المستوى الكلي لاستراتيجيات الموارد البشرية .
- 15- كانت شركة اسيا من اكثر الشركات حساسية لخصائص العوامل البيئية، تليها شركة الخطوط الجوية العراقية، ومن ثم شركة زين للاتصالات واخيرا شركة فندق المنصور ميليا .
- 16- تؤثر خصائص العوامل البيئية في استراتيجيات الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية بالترتيب الاول ويتوزع هذا التأثير بين تأثير مباشر وغير مباشر. تاتي شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات بالترتيب الثاني وبالمستوى نفسه، ومن ثم تاتي شركة المنصور ميليا وتأثير ضعيف جدا.
- 17 - تؤثر طبيعة البيانات في استراتيجيات الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية بالترتيب الاول ويتوزع هذا التأثير بين تأثير مباشر وغير مباشر. تاتي شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات بالترتيب الثاني وبالمستوى نفسه، ومن ثم تاتي شركة المنصور ميليا. وكذلك الحال بالنسبة لنوعية المعلومات.

## المطلب الثاني

## التوصيات

تأسيساً على ما اسفرت عنه الدراسة من استنتاجات نورد في ادناه اهم ما يتناسب مع حاجة الدراسة الى ان توصي به المنظمات المستهدفة، وكما يأتي:

1. بناء انظمة استشعار واذار مبكر لشركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات طالما انهما اهم المتأثرين والمستفيدين من نظام المناعة التنظيمية وان النظام اكثر تاثرا باللاتاكد البيئي.
2. استنادا الى الاطر الفكرية للدراسة لابد ان تتوجه شركة زين للاتصالات وشركة فندق المنصور ميليا لاسيما بدراسة واقعية لنظام المناعة التنظيمية وكيفية تفعيل مكوناته ووظائفها.
3. لابد من اعادة النظر في استراتيجية الجذب والاستقطاب لشركتي الخطوط الجوية العراقية وشركة المنصور ميليا بما يتوافق مع حاجة بناء نظام مناعة تنظيمية يتحسس بشكل سريع للتغيرات البيئية ويفعل من خلال العاملين فيه وظائف الادراك والدفاع المناعي.
4. بناء نظام معلومات موارد بشرية لشركتي اسيا سيل وشركة فندق المنصور ميليا بشكل خاص يأخذ بالحسبان التركيز على حالة التوافق بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية انظمة المعلومات الموارد البشرية.
5. تحديد الحاجات التدريبية تمهيدا لرسم برامج تدريب كفاءة لشركتي زين للاتصالات وشركة فندق المنصور ميليا بما يتوافق مع اليات تشغيل نظام المناعة التنظيمية في ضل اللاتاكد البيئي التي تعيشها المنظمات كافة.
6. ان تضع ادارة شركة اسيا سيل نصب اهتمامها نوعية المعلومات التي يحتاجها نظام المناعة التنظيمية فان في ذلك تفعيل لوظائف نظامها المناعي وتقويته.
7. لابد من دراسة لطبيعة البيئة التي تعيش فيها الشركات الاربعة لما لها من اهمية كبيرة في خلق حالات التهديد لها لاسيما شركة فندق المنصور بالدرجة الاولى.
8. من الممكن ان يكون بناء نظام المناعة التنظيمية موجها للمنظمات بان تتوافق درجة اهمية استراتيجيات مواردها البشرية متجانسة تقريبا لما للتدريب ونوعية العاملين من اسبقية في تمكين النظام من الاشتغال الصحيح والسليم، ومن ثمَّ سينخفض التباين بين تقدم الاستراتيجيات بين الشركات الاربعة.

9. ان تعي شركة اسيا سيل حاجتها لأجهزة الانذار المبكر والرصد المستمر واليقظة الاستراتيجية لما تحقق من نتائج اثبتت كثرة الغرياء الخارجيين الذين يتطفلون عليها.

10. توجيه الاقسام كافة في الشركات عدا شركة زين من تفعيل دور النظام المناعي فيها بشكل يتكامل مع باقي مكونات النظام لادراك المخاطر والتصدي للأخطار التي تواجهها.

11. لاكتمال عمل النظام المناعي في فندق المنصور مياليا يستلزم الامر الى الربط بين استراتيجيات الموارد البشرية الاربعة وطبيعة عمل النظام.

12. ان مجالس الادارة في جميع الشركات باستثناء شركة الخطوط الجوية لابد ان تراعي العلمية في تأسيس نظام مناعتها والابتعاد عن العشوائية.

13. تامين حالة من الاستقرار المناعي للشركات كافة باستثناء شركة الخطوط الجوية العراقية وذلك بتشخيص دقيق للأنشطة الضارة والتقليل من التناقضات وتقوية دور المستشار القانوني في خلق حالة توافق بين المنظمات والبيئة القانونية.

14. تعزيز الدور الرقابي واجهزة السيطرة الالكترونية لشركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات.

15. اجراء بحوث لتحديد مصادر التهديد التي تواجه شركة زين للاتصالات وتحديد مصادر التهديد الحقيقي ومستوياته بعد تحديد بيئة التنافس الخاصة للشركة بهدف تفعيل وظائف نظامها المناعي.

#### المصادر:

1- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

2- القرشي، احسان كاظم شريف،(2007)،"الطرائق المعلمية والطرائق غير المعلمية في الاختبارات الاحصائية ، الطبعة الاولى، مطبعة الديواني ، بغداد.

- 3- شقير ، فائق ، والشريف، عليان ، والحلبي، رياض، "مقدمة في الحساء" الطبعة الاولى ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، الاردن، 2000.
- 4- الساعدي، مؤيد يوسف، الشاهين ،نداء صالح،(2015)،"مقياس الارهاب التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقبول للنشر في مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 5- مايكل قولد ( Goold ,Michael ) أندرو كانبل ( Campbell، Andrew )، هل صممت منظمتك جيدا؟ التعليق التجاري هارفرد (النسخة الصينية). 2003، 7: 113 – 105
- 6- أمريكا، باتريك لانثيون، العوائق الوظيفية الخماسية في الفريق، بكين: دار جونغشين للنشر، 2002، 58.
- 7- تشن شين يي . بحث دراسة المؤسسة وعلاقة هيكل المؤسسة ( بحث الماجستير) تشه جيانغ : كلية الإدارة بجامعة تشه جيانغ، 2003
- 8- خه تشنغ تشو .بناء جهاز إدارة الأزمة للمؤسسة .هندسة النظم، 5، 2003
- 9- فنغ كوى .المؤسسة الدراسية - - - نماذج الأعمال الناجحة في المستقبل .قوانغ دونغ :دار النشر الاقتصادي،: 168، 2000.
- 10- لي تشان شيانغ: علم إدارة الصراع بكين :دار النشر الإداري والاقتصادي، 251 - 252 ، 2000
- 11- تشانغ جيان تشونغ : المناعة والصحة، بكين ،دار النشر للصناعات الكيميائية ،2003، 2
- 12- Alvin Toffler القدرة على التكيف (مترجم وورن ) بكين : دار النشر الافاق بالصين ،1987
- 13- قوة تشي أن ، شن شياو فنغ . Synergetics .شان شى : دار النشر الاقتصادي 12، 1991
- 14- لي تاو .علوم مناعة الكمبيوتر .بكين :دار النشر صناعة الكمبيوتر، 3، 2004
- 15- الأحمر، ساهر عبد الكاظم، (2007)، علاقة استراتيجية التصنيع باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة تحليلية لواقع آراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

16- يوسف، بسام عبد الرحمن، (2005)، "اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

17- العساف، عبد المصطفى عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم اداء العاملين في الادارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت/ المجلد السادس عشر، العدد الاول، 1988 .

18- النجار ، فريد راغب ، 1989 ، اتجاه نظام معلومات جديد لتخطيط القوى العاملة ، مجلة الإدارة ، المجلد (22) العدد (1)

19- مكليود ، رايموند ، 1998 ، " نظم المعلومات الإدارية " ، تعريب سرور علي إبراهيم ، دار المريخ للنشر ، الرياض

20- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (2000)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.

- 1- Hoobler, J.M.& Johnson ,N.B." An Analysis of Current "Human Resource Management Publications" Personnel Review , Vol33,No.6, 2004.
- 2- Koh, S.C.L., Saad , S.M. and Jones, M.H. (2002), "Uncertainty under MRP-planned manufacture: review and categorisation",International Journal of Production Research, Vol. 40 No. 10, pp. 399-421.
- 3- Milliken, Frances, "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty "Academy of Management review 12 (1), 133-143,1987
- 4- Hellrigel, Don & et al., (2001), "Organizational Behavior", 9th ed., South-Western College Publishing
- 5- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963).A behavioural theory of the firm. Prentice Hall Inc.: New Jersey

- 6- Bobbitt.H.,Robert,Berinholt.H,Robert,Doktor.H,Jaames,Mcnaul.,Randolph, JR“  
Organizational Behavior Understanding & Predication”, Second Edition, Hall ,INC.  
U.S.A,1978
- 7- Rabey , Gordon P.” Response to uncertainty “Team Performance Management ,Vol. 12  
No. 3/4, 2006.
- 8- Moorhead ,Gregory& Griffin ,Ricky . W “Organizational Behavior”, Publishad By  
Houghton Mifflin CO.,1995 U.S.A.
- 9- Bodde, D.L. (2007a), “Future imperfect: managing strategic risk in an age of  
uncertainty”, Public Utilities Fortnightly, Vol. 145 No. 1, pp. 24–7.
- 10- Deloitte & Touche (2006),Risk Intelligence in the Age of Global Uncertainty,
- 11- Daft, Richard L. (2001), "Organization Theory and Design", 7<sup>th</sup> ed., South–Western  
College, Publishing United States of America, America.
- 12- Vecchio ,Robert.P “Organizational Behavior” ,Third Edition, Harcourt Brace.CO.,  
U.S.A., In 1995
- 13- Robbins S. & Coulter ,M . , ( 1999 ) : Management . 5/e , New Jersey , Prentice –  
Hall.
- 14- Hatch ,Mary Jo “organization Theory ”Oxford University Press, 1997, U.S.A.
- 15- Jones,GR,2001;p16”OrganizaationTheory:Text&Caases” Addison –Wesley  
Publishing .Co .Inc
- 16- Johnson, G., & Scholes, K. 1993. Exploring corporate strategy: Text and cases  
(3rd ed.). London: Prentic–Hall.

- 17-** Champoux ,Josepj .E “Organization Behavior: Eessential Tenets For A New Millennium”, South–Westen College,2000, U.S.A.
- 18-** Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. 1997. Organizational behavior (5th ed.). New York: John Wiley & Sons
- 19-** Schermerhorn , Jr. , et al ., (1998) , “Basic organizational behavior” 2ndled. , John Wiley & Sons , Inc. , USA
- 20-** Birkinshaw J, Ridderstrale J. Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. International Business Review, 1999, 8(2):149–180
- 21-** Subba Narasimha P N. Strategy in turbulent environments: The role of dynamic competence. Managerial and Decision Economics, 2001, 22(4/5):201–212
- 22-** – E. Norman Veasey, Separate and Continuing Counsel for Independent Directors: An Idea Whose Time Has Not Come As a General Practice, 59 BUS. LAW. 1413, 1416–17 (2004)
- 23-** – Donald C. Langevoort, Internal Controls After Sarbanes–Oxley: Revisiting Corporate Law’s “Duty of Care As Responsibility for Systems,” 31 J. CORP. L. 949, 958 (2006)
- 24-** Matteo ,Tonello, Conference Bd., Emerging Governance Practices In Enterprise Risk Management (2007)
- 25-** M. Bainbridge, Caremark and Enterprise Risk Management, 34 J. CORP. L. 967, 969 (2009).
- 26-** Carolyn Kay Brancato Et Al., The Role Of U.S. Corporate Boards In Enterprise Risk Management “Conference Bd., 10 (2006).

- 27-** Kristin N. Johnson, Addressing Gaps In The Dodd–Frank Act: Directors’ Risk Management Oversight Obligations, 45 U. MICH. J.L. REFORM 55, 59 (2011)
- 28-** e.g., R. Franklin Balotti et al., Equity Ownership and the Duty of Care: Convergence, Revolution, or Evolution?, 55 BUS. LAW. 661, 665 (2000).
- 29-** Bratton, John. & Gold, Jeffrey "Human Resource management: theory and practice", 3rd ed., Bath press. Bath, Great Britain, 2003.
- 30-** Noe, R. A., *et. al.*, (1994), Human Resources Management: Gaining a competitive Advantages. Irwin Inc., USA
- 31-** Higgins, J. 1994. The Management challenge: An introduction to management. New York: Macmillan College press.
- 32-** Ivancevich, J.M., 1995, "human resources management", Irwin, Inc, New York.
- 33-** Mathis, R. L. & Jackson, J. H., (1994), Human Resource Management, West Publications Co., New York, USA.
- 34-** Edralin, M. Divine, (2004), Training: A Strategic Human Resource Management Function, [www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/business/vol7/vol7\\_no4.pdf](http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/business/vol7/vol7_no4.pdf)
- 35-** Byars , lioyd L., & Rue lesliew ., (2004) , "Human Resource Management " , 7<sup>Th</sup> Ed , Graw–Hill Co. Inc
- 36-** Dessler, Gary, (2005), Human Resource Management, [www.sba.pdx.edu/faculty/marcain/ch10.ppt.ment](http://www.sba.pdx.edu/faculty/marcain/ch10.ppt.ment) ", 7Th Ed , Graw–Hill Co. Inc
- 37-** French, Wendell, L. (1994). Human Resources Management (3<sup>rd</sup> ed.) Houghton Mifflin, U.S.A.

- 38-** Harris, Michel, 2000, Human Resource Management, Harcourt College Publishers, U.S.A.
- 39-** Noe, R. A., *et. al.*, (1994), Human Resources Management: Gaining a competitive Advantages. Irwin Inc., USA
- 40-** Galbrarh, C. and Schendel, D. "An Empirical Analysis of strategy types", strategic management Journal No. 4, 1984.
- 41-** Stewart ,G. L, Brown, K.G( 2009), "Human Resource Management", Linking Strategy To Practice , John Wiley &sons, Inc ,USA.
- 42-** Schuler, Randalls. And Jackson, S.E .; Personnal And Human Resource Management; 5<sup>th</sup> Ed, West Publishing Co, U.S.A, (1995).
- 43-** Yee, C. C. & Chen, Y. Y., (2009), Performance Appraisal System Using Multifactorial Evaluation Model, [www.waset.org/Journals/waset/v53/v53-36pdf](http://www.waset.org/Journals/waset/v53/v53-36pdf)
- 44-** Hansen, A. Dexter, (2010), Performance Appraisal, [www.flowhelp.com/pa/performance\\_appraisal.html](http://www.flowhelp.com/pa/performance_appraisal.html)
- 45-** Denisi, A. S. & Griffin, R. W., (2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA.
- 46-** Rue, L., & Byars, L. 1995. Management: Skills and application. (7th ed.). Illinois: Richard D. Irwin
- 47-** Mathis, R. L. & Jackson, J. H., (1994), Human Resource Management, West Publications Co., New York, USA.
- 48-** Shapritz, J.M.; The Public Personal World, Readings On The Professional Practice, International Personal Management Association, 1977.

- 49-** Walker, A.J.; Human Resource Information System, Van Nostrand Reinold, New York, 1982.
- 50-** McElroy, J.; The HRIS As An Agent Of Change, Personnel Journal, May,1991
- 51-** Noe, Raymond , A.& John R. Hollenbeck , Barry Gernart, Patrick M. wright, (2003). "Human resource management: gaining a competitive advantage", 4<sup>th</sup> edition , Irwin Mc-Graw-Hill , Boston.
- 52-** Koontz, Harold And Donnell, Gyril, O Management: A Book Of Readings 4ed, Mc Graw Hill, 1996
- 53-** Schuler, Randalls. And Jackson, S.E .; Personnal And Human Resource Management; 5<sup>th</sup> Ed, West Publishing Co, U.S.A, (1995).
- 54-** Becksted, D .& Gellatly G ., ( 2004 ) : Are Knowledge Workers Found Only In High – Technology Industries . San Francisco , Jossey – Bass
- 55-** Sveiby, K . E ., ( 1997 ) : Tacit Knowledge , karelerik@eis.net.au
- 56-** Decenzo, D. & Robbins, S. (1999). Human Resource Management, John Wiley & sons, Inc
- 57-** French, W. 1993. Human resources management. (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin
- 58-** Muller, Grrrit, (2010), Human Resource Management, [www.gaudisite.nl/ModuleHRMPaper.pdf](http://www.gaudisite.nl/ModuleHRMPaper.pdf)
- 59-** Richardson,M.A.,(2000),Recrultment Strategies,<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021814>.

**60-** Ivancevich J . M ., ( 1998 ) : Human Resource Management . 7 / e ؛ USA , McGraw – Hall Companies , Inc .

**61-** Henkens , Kene & Remery, Chantal, (2005), Recruiting Personnel in A Tight Labour Market: An Analysis of Employers Behaviour, International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 5,

[www.nidi.knaw.nl/enloutput/2005/ijm\\_26\\_05\\_henkens.pdf](http://www.nidi.knaw.nl/enloutput/2005/ijm_26_05_henkens.pdf)

**62-** Gomez –Mejia, L.R, & Balkin, D.B. & Cardy, R.L., "managing human resources", 2nd ed., prentice–Hall international, Inc., U.S.A, 1998.

**63-** Hall L. , & Torrington D ., ( 1998 ) , Human Resource Management , 4 / e , New Yourk . Prentice – Hall Europe

**64-** Henkens , Kene & Remery, Chantal, (2005), Recruiting Personnel in A Tight Labour Market: An Analysis of Employers Behaviour, International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 5,

[www.nidi.knaw.nl/enloutput/2005/ijm\\_26\\_05\\_henkens.pdf](http://www.nidi.knaw.nl/enloutput/2005/ijm_26_05_henkens.pdf)

**65-** Roberts, Gary & Seldon, Gary & Roberts, Garlotta, (2001), Human Resource Management,[www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba\\_homepage/serv\\_pubs\\_eb\\_pdf\\_eb4.pdf](http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_pubs_eb_pdf_eb4.pdf)