

Final Project 2

Code: PMG497

Prepared BY: Youssef Khaled Al-Mayan

TO

Faculty of Management

Midocean University

**أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة
التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة نجران - نجران**

**The Impact of Using Human Resource Management
Strategies on Enhancing Organizational Immunity: An
Applied Study on the Municipality of Najran Region - Najran**

اسم الطالب: يوسف خالد المعين

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٩٠٧

مشروع التخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤م

كلمة شكر وإهداء

بكل الحب والتقدير، أتوجه بخالص الشكر والامتنان لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث. إلى مشرفي الأكاديمي الذي أضاء لي الطريق وقدم لي الدعم العلمي والإرشادات القيمة، وإلى كل الأساتذة الذين أسهموا في بناء معرفتي وصقل مهاراتي البحثية.

كما أخص بالشكر إدارة وموظفي أمانة منطقة نجران على تعاونهم المثمر وتوفيرهم المعلومات اللازمة، مما ساعدني في استكمال هذا العمل بنجاح. ولا أنسى زملائي الذين كانوا مصدر إلهام وتبادل للأفكار. إلى أسرتي العزيزة، التي كانت الداعم الأكبر لي، وساندنتي بكلمات التشجيع والصبر خلال رحلتي البحثية، أهدي هذا العمل إليكم عرفاناً بالجميل وتقديراً لدعمكم الذي لا ينضب.

هذا البحث أهديه أيضاً لكل الباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية، راجياً أن يكون إضافة نافعة تثري المكتبة العلمية وتسهم في تطوير الممارسات الإدارية.

جدول المحتويات

٦	المستخلص
٧	Abstract
٨	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٩	١,١ المقدمة:
١١	١,٢ مشكلة البحث:
١١	١,٢,١ الفجوات النظرية:
١٢	١,٢,٢ الفجوات العملية:
١٢	١,٣ أهمية البحث:
١٣	١,٣,١ الأهمية النظرية:
١٣	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
١٣	١,٤ أسئلة البحث:
١٤	١,٥ أهداف البحث:
١٤	١,٦ فرضيات البحث:
١٥	١,٧ منهجية البحث:
١٦	١,٨ نطاق الدراسة:
١٩	١,٩ مخطط المشروع:
٢٠	٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٢١	٢,١ المقدمة
٢٢	2.2 المتغير الاول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٢٢	٢,٢,١ التعريف:
٢٢	٢,٢,٢ التطور:
٢٣	٢,٢,٣ الابعاد:
٢٤	٢,٢,٤ النظريات:
٢٤	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
٢٥	2.3 المتغير الثاني: المناعة التنظيمية
٢٥	٢,٣,١ التعريف:
٢٥	٢,٣,٢ التطور:
٢٥	٢,٣,٣ الابعاد:
٢٦	٢,٣,٤ النظريات:
٢٦	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
٢٧	2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية
٢٧	٢,٤,١ الأنماط:
٢٧	٢,٤,٢ الصراعات:
٢٨	٢,٤,٣ الفجوات:
٢٨	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٢٩	٢,٥ الخلاصة:
٢٩	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٣٠	٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:
٣٠	٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:
٣١	٣ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة
٣٢	٣,١ المقدمة:
٣٢	٣,٢ خصائص عينة الدراسة:
٣٣	٣,٣ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:
٣٣	٣,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
٣٦	٣,٣,٢ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

٣٧	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:	٣,٤
٣٩	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:	3.5
٣٩	نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:	٣,٦
٤٣	الخاتمة:	٣,٧
٤٤	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات	٤
٤٥	المقدمة:	٤,١
٤٥	المساهمة النظرية:	٤,٢
٤٥	التطبيقات العملية:	٤,٣
٤٦	التوصيات:	٤,٤
٤٦	حدود الدراسة:	٤,٥
٤٦	الدراسات المستقبلية:	٤,٦
٤٧	الخاتمة:	٤,٧
٤٨	٥ قائمة المراجع	٥
٥١	٦ الملاحق	٦
٥١	الاستبيان:	٦,١

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول ١	مجتمع البحث	33
جدول ٢	عينة البحث	33
جدول ٣	المتغير المستقل	34
جدول ٤	المتغير التابع	35
جدول ٥	خصائص عينة الدراسة	39
جدول ٦	صدق مقاييس الدراسة	45
جدول ٧	ثبات مقاييس الدراسة	48
جدول ٨	مقياس ليكرت	49
جدول ٩	الوزن النسبي	49
جدول ١٠	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	50
جدول ١١	معاملات الارتباط الخطي	51

المستخلص

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة نجران بمدينة نجران

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع الدراسة المكون من ١٢٠ موظفاً وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٧٠ موظفاً وإدارياً في أمانة منطقة نجران بمدينة نجران

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد المناعة التنظيمية عند مستوى مرتفع.

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المناعة التنظيمية

التطبيقات العملية: تقدم الدراسة توصيات للجهة محل الدراسة حول أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين المناعة التنظيمية مما يرفع من مستوى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران .

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، المناعة التنظيمية ، أمانة منطقة نجران.

Abstract

Objective of the Study: This study aims to explore the impact of using human resource management strategies in enhancing organizational immunity: An applied study on the Municipality of Najran in Najran City.

Study Methodology: To achieve the objectives of the study, the researcher employed the descriptive-analytical method. The study population consisted of 120 employees, and the study was conducted on a sample of 70 employees and administrators in the Municipality of Najran in Najran City.

Study Findings: The results revealed a statistically significant correlation between the dimensions of human resource management and the dimensions of organizational immunity at a high level.

Theoretical Contribution: This study contributes to the literature by examining the relationship between human resource management and organizational immunity.

Practical Applications: The study provides recommendations to the organization under study regarding the importance of applying human resource management strategies and their relationship to improving organizational immunity, which enhances the overall performance of the Municipality of Najran in Najran City.

Keywords: Human Resource Management, Organizational Immunity, the Municipality of Najran in Najran City..

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

في السياق التنظيمي، يُعتبر مفهوم "نظام المنة التنظيمية" من المفاهيم الحديثة التي بدأت تأخذ مكانة مهمة ضمن دراسات الإدارة والتنظيم، يُشير هذا المفهوم إلى القدرة الذاتية للمنظمة على مواجهة التحديات، الأزمات، والتغيرات البيئية بفعالية، مما يساعد على الحفاظ على استمراريته ونجاحها على المدى الطويل، تُشبه هذه القدرة جهاز المنة في الكائنات الحية، حيث تتطلب من المنظمة تطوير طرق دفاعية متعددة تشمل الجوانب الاستراتيجية، الثقافية، والتشغيلية، يتطلب بناء نظام مناعي تنظيمي قوي فهمًا عميقًا للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على المنظمة، مع التركيز على تعزيز المرونة والقدرة على التكيف والابتكار المستمر. (العسوفي، ٢٠٢٠)

تلعب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في تعزيز نظام المنة التنظيمية، من خلال تطوير وتنفيذ سياسات فعالة في التوظيف، التدريب، والتطوير المهني، يمكن للمنظمات أن تضمن توافر الكفاءات اللازمة للتصدي لأي تحديات قادمة، كما أن الاهتمام بالصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين يُعزز من قدرتهم على العمل تحت الضغط ويحفز الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للممارسات الإدارية المتقدمة أن تساعد في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم التعلم المستمر والتكيف السريع مع التغيرات البيئية، مما يعزز من نظام المنة التنظيمية ويجعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على الاستمرارية. (عزام، ٢٠٢٢)

كما تُشكل الموارد البشرية العنصرَ الأهم في أيّ منظمةٍ، فهي المُحرِّكُ الرئيسيُّ لإنجازِ أهدافها وتحقيقِ نجاحها، ومن هنا تبرزُ أهميةُ إدارةِ المواردِ البشريةِ كوظيفةٍ إداريةٍ حيويةٍ تُعنى بِجذبِ الكفاءاتِ المؤهلةِ، وتطويرِ مهاراتها، وتوجيهِ جهودِها نحوَ تحقيقِ أهدافِ المنظمةِ، وتُعدُّ استراتيجياتُ إدارةِ المواردِ البشريةِ رُكنًا أساسيًا في هذا الإطار، حيثُ تُمثِّلُ الخُطَطُ والأساليبُ التي تُتبَّعُها المنظمةُ لضمانِ توظيفِ إمكاناتِ موظفيها بشكلٍ أمثلٍ، وخلقِ بيئةٍ عملٍ إيجابيةٍ تُحفِّزُ على الإبداعِ والتميزِ. (مرعي، ٢٠٢٤)

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تعتبر العنصر البشري من أهم مقومات نجاح أي منظمة، وفي ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجهها المنظمات، برزت أهمية تعزيز نظام المنة التنظيمية للحفاظ على استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف والاستمرارية،

وقد أشار الباحثون إلى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية، حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير قدراته يعزز من منة المنظمة ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات (السمان، ٢٠٢٠)، كما أن تبني استراتيجيات إدارة موارد بشرية فعالة يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الالتزام والانتماء لدى الموظفين وتحسن من أدائهم (إسماعيل، ٢٠٢٠)، من جهة أخرى أن التركيز على الجوانب المادية فقط في إدارة الموارد البشرية لا يكفي لتعزيز المنة التنظيمية، بل لا بد من الاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية للموظفين (عبد العليم، ٢٠٢٣)، وأن تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين تعزز من شعورهم بالأمان الوظيفي والانتماء للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على مناعيتها. (بداع، ٢٠٢٠)

كما تم التوصل الى أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات لإدارة المواهب واستقطاب الكفاءات وتطويرها، تتمتع بمنة تنظيمية أقوى مقارنة بالمنظمات التي لا تولي اهتماماً كافياً بهذه الاستراتيجيات (أبو الكاس، ٢٠٢٢)، أن التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يمثل تحدياً للمنظمات، لكنه في نفس الوقت يوفر فرصاً لتعزيز المنة التنظيمية من خلال تحسين كفاءة العمليات وسرعة اتخاذ القرارات. (الحضرمي، ٢٠٢٢)

حيث من خلال استعراض هذه الآراء، يتضح أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على الدور المحوري الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية، سواء من خلال تنمية رأس المال البشري، أو الاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية للموظفين، أو تبني استراتيجيات لإدارة المواهب، أو توظيف التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات. (أبو فاره، ٢٠٢٣)

وفي عالم الأعمال المعاصر، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كعنصر حاسم في تحقيق نجاح المنظمات واستدامتها، تعد الموارد البشرية العمود الفقري لأي منظمة، حيث يعتمد عليها بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، في هذا السياق، تأتي الدراسة المركزة على أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية كمحور رئيسي لفهم كيفية تعزيز القدرات التنظيمية لمواجهة الأزمات والتحديات، تعالج هذه الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على أمانة منطقة نجران الجوانب المتعددة لإدارة الموارد البشرية، من توظيف وتدريب وتطوير، وكيف أن هذه العناصر تسهم في بناء نظام مناعي تنظيمي قوي يقوي من عزيمة المنظمة وقدرتها على التكيف والاستمرارية. (زيدان، ٢٠٢٢)

تُظهر الأبحاث السابقة أن المنظمات التي تدير مواردها البشرية بفاعلية تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء والكفاءة التنظيمية، في حالة أمانة منطقة نجران، تبرز الحاجة إلى استكشاف كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على القدرة التنظيمية للتصدي للمشكلات والأزمات المحتملة، هذه الدراسة تقدم رؤية شاملة حول الطرق التي يمكن من خلالها للممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية أن تسهم في تشكيل منظومة دفاعية متكاملة تعزز من قدرة المنظمة على النمو والتطور في بيئة تنافسية ومتغيرة، من خلال التحليل الدقيق للبيانات المجمعة من أمانة نجران، تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي حول كيفية استفادة المنظمات من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير أنظمتها الدفاعية الداخلية لمواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية. (محمد، ٢٠٢١)

١,٢ مشكلة البحث:

المشكلة الرئيسية التي يتناولها هذا البحث تتمثل في تقصي الأثر الفعلي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية داخل المؤسسات، وبالتحديد في سياق أمانة منطقة نجران، على الرغم من التأكيدات النظرية والعملية على أهمية الموارد البشرية كعامل أساسي في بناء وتطوير القدرات التنظيمية للمنظمات، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الفهم العميق لكيفية تفاعل هذه الاستراتيجيات مع المكونات الأساسية لنظام المناعة التنظيمية، هذا النقص يحجب الرؤية عن كيفية استخدام الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق الاستجابة المناسبة للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، خاصة في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة كما هو الحال في منطقة نجران.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

تواجه الدراسات الحالية في مجال إدارة الموارد البشرية ونظام المناعة التنظيمية عدداً من الفجوات النظرية التي تعيق تطوير فهم شامل لهذه العلاقة، تتمثل إحدى الفجوات الرئيسية في نقص النماذج النظرية التي تربط بوضوح بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعناصر نظام المناعة التنظيمية بطريقة متكاملة.

معظم الدراسات تركز إما على جوانب محددة من إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير أو تقييم الأداء، دون النظر إلى كيفية تأثير هذه الممارسات على القدرة التنظيمية للتكيف والمرونة في مواجهة الأزمات.

تعاني الأدبيات من نقص في الدراسات التي تتناول تأثير السياق الثقافي والاجتماعي-الاقتصادي للمنطقة على فعالية هذه الممارسات، هذا يعني أن النماذج النظرية الحالية قد لا تكون كافية لتفسير الديناميكيات الخاصة لمنظمات مثل أمانة منطقة نجران.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

على الصعيد العملي، تبرز عدة تحديات تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية، هناك نقص في الفهم العميق للأطر التنفيذية والمنهجيات المطلوبة لدمج ممارسات الموارد البشرية بفعالية ضمن الأنظمة التنظيمية القائمة في المنظمات الحكومية مثل أمانة منطقة نجران. غالبًا ما تواجه هذه الممارسات مقاومة من الهياكل البيروقراطية أو الثقافات التنظيمية التقليدية التي تعوق التحول والتجديد.

تكمّن فجوة أخرى في قلة البيانات المتاحة والأدوات التحليلية المتخصصة لقياس تأثير هذه الاستراتيجيات بشكل دقيق وموضوعي، هذا النقص في الأدوات يحد من قدرة المنظمات على تقييم أثر ممارسات الموارد البشرية على القدرة التنظيمية للتكيف والابتكار، مما يجعل من الصعب تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية؟

١,٣ أهمية البحث:

تُعدُّ دراسة "أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية" ذات أهمية بالغة في وقتنا الحاضر، خاصةً مع تزايد حدة المنافسة وتغيّر بيئة العمل بشكلٍ مُتسارع، فلم تعد المنظمات قادرةً على تحقيق النجاح والاستمرارية بِمُجرّد امتلاكها لموارد مادية ورأس مال فقط، بل أصبح من الضروري الاهتمام بِرأس المال البشريّ وتعزيز مناعته التنظيمية، أي قدرته على التكيف مع التحديات والتغيّرات والتغلّب عليها، ويكتسبُ هذا البحثُ أهميته من خلال تركيزه على الكشف عن الدور المحوري الذي تُؤديه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بناء نظام مناعةٍ تنظيميةٍ فعّال، وذلك من خلال دراسةٍ تطبيقيةٍ على أمانة منطقة نجران - نجران، مما يُساهم في تقديم رؤيةٍ أكثر وضوحاً حول كيفية استثمار العنصر البشري لِتعزيز قدرة المنظمات على الصمود والتفوّق في ظلّ التحديات المُعاصرة.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

إثراء المعرفة النظرية بمفهوم نظام المنة التنظيمية حيث يُقدّم البحث مُراجعةً شاملةً لأهمّ المفاهيم والنظريات المُتعلّقة بنظام المنة التنظيمية، وعناصره، وآلياته، مما يُساهم في تعزيز الفهم النظري لهذا المفهوم.

تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المنة التنظيمية حيث يُسلّط البحث الضوء على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التدريب والتطوير، وتحفيز الموظفين، وتمكينهم، وبين مُكوّنات نظام المنة التنظيمية، مثل التعلّم التنظيمي، والتكيّف مع التغيير، والرضا الوظيفي.

تطوير إطار مُتكاملٍ لتعزيز نظام المنة التنظيمية حيث يُساهم البحث في تطوير إطارٍ مُتكاملٍ يُساعدُ المنظمات على تعزيز نظام المنة التنظيمية لديها، من خلال تبني مجموعة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعّالة.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

يُقدّم البحث تحليلاً لواقع استخدام أمانة منطقة نجران - نجران لمُختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان باستخدام أدوات بحثية مناسبة.

يقيسُ البحث أثر استخدام أمانة منطقة نجران - نجران لمُختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مُكوّنات نظام المنة التنظيمية لديها، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تمّ جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

يُقدّم البحث مجموعة من التوصيات المُحدّدة التي يُمكن أن تُساعد أمانة منطقة نجران - نجران على تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها، وزيادة فعاليتها في تعزيز نظام المنة التنظيمية لديها.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر الاستقطاب والاختيار في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران؟

ما أثر التدريب والتطوير في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران؟

ما أثر تقييم الأداء في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران؟

ما أثر التعويضات في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية.

اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر الاستقطاب والاختيار في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

تحديد أثر التدريب والتطوير في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

تحديد أثر تقييم الأداء في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

تحديد أثر التعويضات في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

Hc الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تعزيز نظام المناعة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

Hd الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتعويضات في تعزيز نظام المناعة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

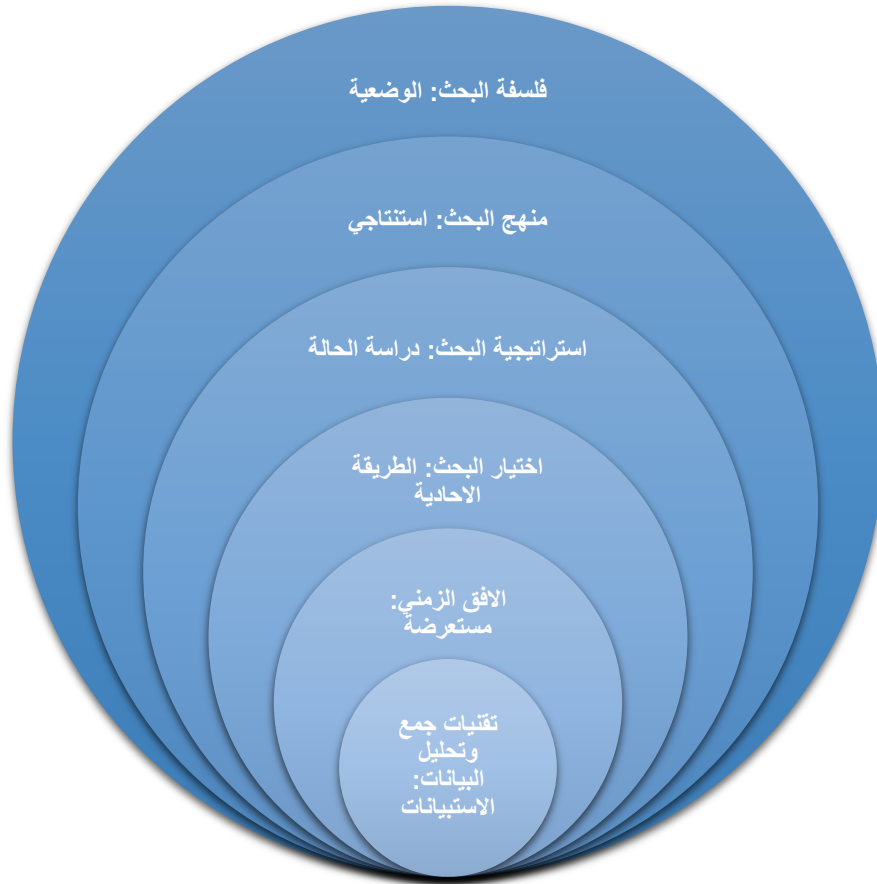
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

١,٨ نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة نجران بمدينة نجران

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين أمانة منطقة نجران بمدينة نجران

الحدود المكانية: يتم اجراء في أمانة منطقة نجران بمدينة نجران

أمانة منطقة نجران هي إحدى الإدارات الحكومية الرئيسية في المملكة العربية السعودية، وتلعب دوراً محورياً في تحسين وتطوير البنية التحتية والخدمات العامة في مدينة نجران والمناطق المحيطة بها. تأسست الأمانة بهدف تقديم خدمات شاملة ومتكاملة للمواطنين والمقيمين، والعمل على تحسين جودة الحياة من خلال مشاريع التنمية المستدامة. تعد أمانة منطقة نجران جزءاً من وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وتلتزم بتطبيق أعلى المعايير في إدارة وتنفيذ المشاريع التنموية والخدمات البلدية. (أمانة نجران، ٢٠٢٤)

قطاع الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية يشهد تطوراً ملحوظاً في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. تسعى الحكومة السعودية إلى تحسين جميع جوانب الخدمات العامة من خلال بناء قدرات بشرية متطورة واستخدام أحدث التقنيات والأساليب الإدارية. ضمن هذا السياق، تلعب أمانة منطقة نجران دوراً حيوياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المواطنين من خلال تقديم خدمات بلدية متطورة وشاملة. (أمانة نجران، ٢٠٢٤)

في هذه الدراسة، سيتم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز نظام المناعة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران:

تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار من أهم العناصر التي تؤثر في فعالية أي منظمة. تهدف هذه العملية إلى جذب وتعيين الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. في أمانة منطقة نجران، يتم التركيز على استقطاب الكفاءات العالية من خلال إعلانات التوظيف المدروسة واستخدام تقنيات الفرز الحديثة لضمان اختيار الأفضل. الاستقطاب الفعال يعزز من قدرة الأمانة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

التدريب والتطوير المستمر للموظفين هو عنصر أساسي في بناء نظام مناعة تنظيمية قوي. تسعى أمانة منطقة نجران إلى تحسين مهارات ومعارف موظفيها من خلال برامج تدريبية متقدمة تتناول أحدث التقنيات والأساليب الإدارية. يساهم التدريب المستمر في تحقيق التميز الوظيفي، وتعزيز الابتكار، وتحسين الإنتاجية العامة. من خلال الاستثمار في تطوير الموارد البشرية، يمكن للأمانة الاستجابة بفعالية للتغيرات والتحديات المحيطة. (محمد، ٢٠٢١)

يعد تقييم الأداء من الأدوات الحيوية التي تتيح للمنظمة قياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الوظيفية وتحديد نقاط القوة والضعف. في أمانة منطقة نجران، يتم استخدام نظام تقييم أداء شامل يهدف إلى تقديم تغذية راجعة

مستمرة للموظفين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. يعزز نظام تقييم الأداء من الشفافية والعدالة في البيئة الوظيفية، ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

التعويضات تعد من العوامل المحفزة التي تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين وانتمائهم للمنظمة. أمانة منطقة نجران تعمل على تقديم حزم تعويضات تنافسية تشمل الرواتب والمزايا الإضافية مثل التأمين الصحي والتقاعد والإجازات المدفوعة. يساهم نظام التعويضات العادل في جذب الكفاءات العالية والاحتفاظ بها، مما يعزز من استقرار المنظمة ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها. (الطائي، ٢٠١٦)

من خلال تطبيق استراتيجيات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، تتمكن أمانة منطقة نجران من تعزيز نظام المناعة التنظيمية بشكل شامل. الاستقطاب والاختيار الفعال يساعد في بناء فريق عمل قوي ومتنوع يمتلك المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. التدريب والتطوير المستمر يضمن تحديث مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات بفعالية، مما يعزز من قدرة الأمانة على التكيف مع التغيرات والتحديات.

نظام تقييم الأداء الشفاف والفعال يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويعزز من ثقافة التميز والتحسين المستمر. من خلال تقديم تغذية راجعة مستمرة، يتمكن الموظفون من معرفة نقاط قوتهم والعمل على تحسين نقاط ضعفهم، مما يعزز من كفاءة العمليات الإدارية ويزيد من رضا العملاء. نظام التعويضات العادل والتنافسي يشجع الموظفين على البقاء في المنظمة والالتزام بتحقيق أهدافها، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من استقرار الفريق الوظيفي. (أبو الكاس ، ٢٠٢٤)

في الخلاصة، يمكن القول بأن استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يلعب دوراً محورياً في تعزيز نظام المناعة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران. من خلال التركيز على الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات، تستطيع الأمانة بناء فريق عمل قوي ومؤهل يمتلك القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. هذه الاستراتيجيات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، تعزيز الابتكار، وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويعزز من قدرة الأمانة على تحقيق التنمية المستدامة.

٩, ١ مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

الفصل الثاني من هذا البحث يشكل الأساس النظري الذي يركز عليه التحليل والنقاش فيما بعد. في هذا الفصل، نسعى إلى تحديد وفهم المفاهيم والنظريات التي تغطي موضوع البحث بشكل مفصل. الهدف من هذه المقدمة هو تقديم خلفية معرفية تساعد في ترسيخ فهم القارئ للمتغيرات والديناميكيات التي تحكم موضوع الدراسة، وكيفية تفاعل هذه المتغيرات في سياق البحث العلمي.

الإطار النظري يعد بمثابة الهيكل الذي يعطي البحث شكله ووضوحه العلمي، حيث يتم من خلاله استعراض النظريات والمفاهيم والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث. هذا الجزء مهم لأنه يوفر الأسس اللازمة لتحديد الفجوات في الأدبيات السابقة ويساعد في وضع الأسئلة البحثية بشكل دقيق. كما أنه يسمح بربط البحث الحالي بالمعرفة المتراكمة في المجال ذي الصلة، مما يعزز من صلابته الدراسة ومصدقيتها. (يوسف، ٢٠٢١)

الإطار النظري يعد ركيزة أساسية في أي بحث علمي لأنه يوفر الدليل والتوجيه اللازمين لفهم وتفسير البيانات التي سيتم جمعها. من خلال الإطار النظري، يمكن تحديد العلاقات بين مختلف المتغيرات وتأثيراتها المحتملة على نتائج البحث. هذا الجزء من البحث يساعد أيضاً في بناء الأساس الذي يستند إليه تحليل البيانات، مما يضمن تقديم تفسيرات منطقية ومبنية على أساس نظري قوي.

متغيرات البحث تمثل العناصر الأساسية التي يتم قياسها أو التحقيق فيها في الدراسة. في هذا الجزء من الإطار النظري، يتم تعريف كل متغير بدقة ووضعه ضمن سياق النظريات المتعلقة به. تحديد هذه المتغيرات بوضوح يعد خطوة حيوية لضمان أن تكون الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها مناسبة وأن تكون النتائج التي تم التوصل إليها صالحة وموثوقة. من خلال الفهم العميق لمتغيرات البحث، يمكن للباحثين أن يقيموا بدقة مدى تأثير العوامل المختلفة على الظاهرة المدروسة. (مرعي، ٢٠٢٤)

٢,٢ المتغير الاول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

٢,٢,١ التعريف:

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الخطط والسياسات والممارسات المنهجية التي تتبناها المنظمة لتوجيه وإدارة مواردها البشرية بطريقة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية العامة. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق التوافق بين ممارسات الموارد البشرية والأهداف التنظيمية، وتعزيز الأداء التنظيمي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. وتشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة واسعة من الأنشطة، بدءًا من التخطيط للقوى العاملة وحتى تطوير القيادة وإدارة الأداء.

تتميز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكونها شاملة ومتكاملة، حيث تأخذ في الاعتبار جميع جوانب دورة حياة الموظف داخل المنظمة. وهي تسعى إلى خلق قيمة للمنظمة من خلال تطوير وتحفيز الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتعزيز الابتكار والمرونة. كما تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات الموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل. (المرسومي، ٢٠٢٢)

٢,٢,٢ التطور:

بدأ تطور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أوائل القرن العشرين مع ظهور مفهوم "إدارة شؤون الموظفين"، والذي ركز في البداية على الجوانب الإدارية والتنظيمية للعمل. مع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولية وإستراتيجية، حيث بدأت المنظمات تدرك أهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي. في الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، ظهر مفهوم "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، الذي ركز على ربط ممارسات الموارد البشرية بالأهداف التنظيمية الشاملة.

في القرن الحادي والعشرين، شهدت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطورات كبيرة نتيجة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. أصبح هناك تركيز أكبر على إدارة المواهب، والتنوع والشمول، والتعلم المستمر، والمرونة في العمل. كما أدى ظهور التكنولوجيا الرقمية وتحليلات البيانات إلى تغيير كبير في كيفية تخطيط وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية. اليوم، تتجه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نحو نهج أكثر تكاملاً وتركيزاً على الإنسان، مع التركيز على تجربة الموظف وخلق بيئة عمل تدعم الابتكار والتعاون. (محمد، ٢٠٢١)

٣, ٢, ٢: الأبعاد:

الاستقطاب والاختيار:

يعد الاستقطاب والاختيار من الأبعاد الأساسية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على جذب واختيار أفضل المواهب لتلبية احتياجات المنظمة. تشمل هذه العملية تحديد المتطلبات الوظيفية، وإعداد الإعلانات الوظيفية، وفرز المرشحين، وإجراء المقابلات، وتقييم المهارات والكفاءات. تهدف استراتيجيات الاستقطاب والاختيار إلى ضمان التوافق بين مؤهلات وقيم المرشحين وثقافة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

في العصر الحديث، تطورت استراتيجيات الاستقطاب والاختيار لتشمل استخدام التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين عملية التوظيف. كما أصبح هناك تركيز أكبر على التنوع والشمول في عمليات التوظيف، وعلى استخدام منصات التواصل الاجتماعي والتوظيف الرقمي. تسعى المنظمات من خلال هذه الاستراتيجيات إلى بناء قوة عاملة متنوعة وموهوبة قادرة على دفع الابتكار والنمو. (يوسف، ٢٠٢١)

التدريب والتطوير:

يعتبر التدريب والتطوير بعدًا حيويًا في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على تحسين مهارات وقدرات الموظفين لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة. تشمل هذه الاستراتيجيات تصميم وتنفيذ برامج التدريب، وخطط التطوير المهني، وبرامج التعلم المستمر. الهدف الرئيسي هو تعزيز أداء الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

في السنوات الأخيرة، شهدت استراتيجيات التدريب والتطوير تحولًا نحو نماذج التعلم المرنة والشخصية، مثل التعلم الإلكتروني والتدريب عبر الإنترنت. كما أصبح هناك تركيز أكبر على تطوير المهارات الناعمة مثل القيادة والتفكير النقدي، إلى جانب المهارات التقنية. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى خلق ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، وتمكين الموظفين من تطوير مساراتهم المهنية بما يتماشى مع أهداف المنظمة. (القرطبي، ٢٠٢٠)

تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء أحد الأبعاد الرئيسية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى قياس وتقييم أداء الموظفين بشكل منتظم. تشمل هذه العملية تحديد معايير الأداء، وجمع البيانات حول أداء الموظفين، وتقديم

التغذية الراجعة، وتحديد نقاط القوة والضعف. تهدف استراتيجيات تقييم الأداء إلى تحسين الإنتاجية، وتحفيز الموظفين، وتحديد احتياجات التطوير، ودعم القرارات المتعلقة بالتربقيات والمكافآت. (يوسف، ٢٠٢١)

التعويضات:

تعد استراتيجيات التعويضات جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية، حيث تركز على تصميم وتنفيذ أنظمة الأجور والمزايا التي تجذب وتحفظ بالموظفين وتحفزهم. تشمل هذه الاستراتيجيات تحديد هيكل الرواتب، وتصميم خطط الحوافز، وإدارة المزايا مثل التأمين الصحي والمعاشات التقاعدية. الهدف الرئيسي هو ضمان العدالة الداخلية والتنافسية الخارجية في التعويضات، مع ربطها بأداء الموظفين وأهداف المنظمة. (فيروز، ٢٠١٧)

٢,٢,٤ النظريات:

تستند استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة متنوعة من النظريات التي تطورت على مر السنين. من أبرز هذه النظريات نظرية رأس المال البشري، التي تؤكد على أهمية الاستثمار في تطوير مهارات ومعارف الموظفين كمصدر للميزة التنافسية. وهناك أيضًا نظرية الموارد، التي ترى أن الموارد البشرية الفريدة والقيمة يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب نظريات التحفيز مثل نظرية التوقع لفروم ونظرية العدالة لأدمز دورًا مهمًا في تشكيل استراتيجيات التعويضات وإدارة الأداء. (العسوفي، ٢٠٢٠)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية



(عزام، ٢٠٢٢)

٢,٣ المتغير الثاني: المناعة التنظيمية

٢,٣,١ التعريف:

المناعة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى قدرة المنظمة على حماية نفسها من التغييرات والتهديدات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على استقرارها وفعاليتها. وهي تمثل مجموعة من الآليات والاستراتيجيات التي تطورها المنظمة للحفاظ على هويتها وثباتها في مواجهة التحديات المختلفة. تشمل هذه الآليات الإجراءات والسياسات والثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية التي تعمل معًا لتشكيل "جهاز المناعة" للمنظمة. يمكن أن تكون المناعة التنظيمية إيجابية عندما تحمي المنظمة من التهديدات الحقيقية، ولكنها قد تكون سلبية إذا منعت التغيير الضروري والتطور المطلوب للتكيف مع البيئة المتغيرة. (عبدالعليم، ٢٠٢٣)

٢,٣,٢ التطور:

نشأ مفهوم المناعة التنظيمية في أواخر التسعينيات وبداية الألفية الجديدة، مستوحى من علم الأحياء وعلم المناعة. بدأ الباحثون في مجال السلوك التنظيمي والإدارة بتطبيق مبادئ المناعة البيولوجية على المنظمات، مفترضين أن المؤسسات، مثل الكائنات الحية، تطور آليات دفاعية للبقاء. مع مرور الوقت، تطور المفهوم ليشمل جوانب أكثر تعقيدًا، متضمنًا ليس فقط الجوانب الإيجابية للحماية، ولكن أيضًا الجوانب السلبية مثل مقاومة التغيير المفيد. أصبح المفهوم يستخدم لفهم كيفية استجابة المنظمات للتغييرات البيئية، وكيف يمكن لهذه الاستجابات أن تكون مفيدة أو ضارة على المدى الطويل. اليوم، يعتبر فهم وإدارة المناعة التنظيمية جزءًا مهمًا من الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي. (عبدالعليم، ٢٠٢٣)

٢,٣,٣ الأبعاد:

تتكون المناعة التنظيمية من عدة أبعاد متداخلة تعمل معًا لتشكيل نظام الدفاع الكلي للمنظمة. أولاً، هناك المناعة الهيكلية، والتي تتعلق بالهيكل والأنظمة التنظيمية التي تحدد كيفية تنظيم العمل وتدفق المعلومات داخل المؤسسة. ثانيًا، المناعة السلوكية، وهي ترتبط بسلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بما في ذلك كيفية استجابتهم للتغيير والتحديات. ثالثًا، المناعة المعرفية، التي تتعلق بالأفكار والمعتقدات والافتراضات السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على كيفية تفسير الأحداث واتخاذ القرارات. رابعًا، المناعة الثقافية، وهي ترتبط بالقيم والمعايير والتقاليد التي تشكل الثقافة التنظيمية وتؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية. هذه الأبعاد تتفاعل وتتكامل لتشكيل نظام المناعة الشامل للمنظمة، مما يؤثر على قدرتها على التكيف والاستجابة للتغييرات والتحديات. (الطائي، ٢٠١٦)

٢,٣,٤ النظريات:

تستند المنة التنظيمية إلى عدة نظريات ومفاهيم من مجالات مختلفة. من أهمها نظرية النظم، التي تنظر إلى المنظمات كأنظمة معقدة تتفاعل مع بيئتها وتسعى للحفاظ على توازنها. نظرية التكيف التنظيمي تساهم أيضاً في فهم كيفية تعديل المنظمات لهياكلها وعملياتها استجابة للتغيرات البيئية. نظرية التعلم التنظيمي تلعب دوراً مهماً في فهم كيف تطور المنظمات آليات دفاعية من خلال الخبرة والتعلم. بالإضافة إلى ذلك، تساهم نظريات التغيير التنظيمي في فهم كيفية مقاومة المنظمات للتغيير وكيفية التغلب على هذه المقاومة. نظرية الهوية التنظيمية تساعد في فهم كيف تحافظ المنظمات على هويتها في مواجهة التغييرات. أخيراً، تلعب نظريات القيادة دوراً في فهم كيف يمكن للقادة إدارة وتوجيه المنة التنظيمية بشكل فعال. هذه النظريات مجتمعة توفر إطاراً شاملاً لفهم وتحليل وإدارة المنة التنظيمية في سياق الأعمال الحديثة. (السمان، ٢٠٢٠)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: المنة التنظيمية



(زيدان، ٢٠٢٢)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية

٢,٤,١ الأنماط:

تظهر العديد من الأنماط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المنة التنظيمية. أولاً، هناك نمط إيجابي حيث تؤدي الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الموارد البشرية إلى تعزيز المنة التنظيمية من خلال تحسين قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات. على سبيل المثال، استراتيجيات التدريب والتطوير تساهم في بناء مهارات الموظفين ومرونتهم، مما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات. ثانياً، يظهر نمط تكاملي حيث تتداخل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع مختلف أبعاد المنة التنظيمية. فمثلاً، استراتيجيات التحفيز والمكافآت تؤثر على المنة السلوكية من خلال تشجيع السلوكيات المرغوبة، بينما تؤثر استراتيجيات التوظيف والاختيار على المنة الهيكلية من خلال ضمان تناسب الموظفين مع ثقافة المنظمة. ثالثاً، يوجد نمط ديناميكي حيث تتغير العلاقة بين الاستراتيجيات والمنة التنظيمية مع مرور الوقت وتطور المنظمة. فاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي كانت فعالة في مرحلة معينة قد تحتاج إلى تعديل في مراحل لاحقة لتظل داعمة للمنة التنظيمية. (رحيم، ٢٠٢٣)

٢,٤,٢ الصراعات:

تنشأ عدة صراعات في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المنة التنظيمية. أحد الصراعات الرئيسية هو التوازن بين الاستقرار والتغيير. فبينما تهدف بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز الاستقرار والحفاظ على الوضع الراهن، مما قد يعزز المنة التنظيمية ضد التهديدات الخارجية، فإن استراتيجيات أخرى تهدف إلى تشجيع الابتكار والتغيير، مما قد يضعف المنة التنظيمية على المدى القصير ولكنه ضروري للتكيف على المدى الطويل. صراع آخر يتعلق بالتوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية. فقد تؤدي بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مثل التركيز الشديد على الأداء الفردي، إلى تعزيز المنة الفردية على حساب المنة التنظيمية الشاملة. كما يمكن أن تنشأ صراعات بين مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نفسها في تأثيرها على المنة التنظيمية. على سبيل المثال، قد تتعارض استراتيجيات خفض التكاليف مع استراتيجيات التدريب والتطوير، مما يؤدي إلى تأثيرات متناقضة على المنة التنظيمية. (الحصري، ٢٠٢٢)

٢,٤,٣ الفجوات:

توجد عدة فجوات في فهمنا للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المناة التنظيمية. أولاً، هناك فجوة في الفهم الدقيق لكيفية تأثير استراتيجيات معينة على أبعاد محددة من المناة التنظيمية. فبينما نعرف أن هناك تأثيراً، فإن الآليات الدقيقة لهذا التأثير لا تزال غير مفهومة بشكل كامل. ثانياً، هناك فجوة في البحث حول كيفية تكيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع مختلف مراحل دورة حياة المنظمة وكيف يؤثر ذلك على المناة التنظيمية. ثالثاً، توجد فجوة في فهم التأثيرات طويلة المدى لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المناة التنظيمية، حيث تركز معظم الدراسات على التأثيرات قصيرة ومتوسطة المدى. رابعاً، هناك نقص في البحوث التي تتناول كيفية تأثير العوامل الثقافية والبيئية على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمناة التنظيمية، خاصة في سياق المنظمات متعددة الجنسيات. أخيراً، هناك فجوة في فهم كيفية قياس وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المناة التنظيمية بشكل كمي ودقيق. (حسن، ٢٠٢١)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناة التنظيمية



(ثابت، ٢٠٢٠)

٢,٥ الخلاصة:

في ختام هذا البحث، يتضح لنا الأهمية البالغة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية. لقد رأينا كيف أن الاستراتيجيات المدروسة والمطبقة بعناية يمكن أن تساهم بشكل كبير في بناء منظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية. من خلال تحليلنا للأنماط والصراعات والفجوات في هذا المجال، تمكنا من تسليط الضوء على التعقيدات والتداخلات المتعددة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومختلف أبعاد المناعة التنظيمية. لقد وجدنا أن العلاقة بين هذين المتغيرين ليست خطية أو بسيطة، بل هي علاقة ديناميكية ومتطورة تتأثر بعوامل متعددة مثل حجم المنظمة، وطبيعة عملها، والبيئة التي تعمل فيها. كما أظهرت دراستنا أهمية التوازن بين مختلف الاستراتيجيات وضرورة تكييفها مع الاحتياجات المتغيرة للمنظمة ومع التحديات الجديدة التي تواجهها. في النهاية، يمكننا القول إن فهمنا لهذه العلاقة قد تعمق، ولكن لا يزال هناك مجال كبير للمزيد من البحث والاستكشاف في هذا الموضوع الحيوي.

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يقدم الإطار النظري لهذا البحث عدة نتائج هامة تسلط الضوء على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المناعة التنظيمية. أولاً، يظهر بوضوح أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الموارد البشرية وتعزيز المناعة التنظيمية. فاستراتيجيات مثل التدريب والتطوير، والتحفيز، والتوظيف الاستراتيجي، وإدارة الأداء، تساهم بشكل كبير في بناء قدرات المنظمة على التكيف والصمود. ثانياً، يبرز الإطار النظري أهمية التكامل بين مختلف الاستراتيجيات لتحقيق أقصى تأثير على المناعة التنظيمية. فالاستراتيجيات المنعزلة قد لا تكون فعالة بقدر الاستراتيجيات المتكاملة التي تعمل معاً بشكل متناغم. ثالثاً، يشير الإطار النظري إلى وجود تحديات وصراعات في تطبيق هذه الاستراتيجيات، مثل الموازنة بين الاحتياجات قصيرة المدى وطويلة المدى للمنظمة. رابعاً، يكشف الإطار عن أهمية مراعاة السياق التنظيمي والبيئي عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز المناعة التنظيمية. أخيراً، يشير الإطار النظري إلى وجود فجوات في المعرفة الحالية، خاصة فيما يتعلق بالآليات الدقيقة التي تربط بين استراتيجيات معينة وأبعاد محددة من المناعة التنظيمية.

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

إن نتائج هذا البحث تفتح آفاقاً واسعة للدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية. أولاً، هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التجريبية لفحص الآليات الدقيقة التي تربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المحددة وأبعاد المناعة التنظيمية المختلفة. يمكن لهذه الدراسات أن تستخدم مناهج بحثية متعددة، بما في ذلك الدراسات الطولية، لفهم التأثيرات طويلة المدى لهذه الاستراتيجيات. ثانياً، يمكن للبحوث المستقبلية أن تركز على تطوير نماذج أكثر تعقيداً لفهم التفاعلات بين مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكيف تؤثر هذه التفاعلات على المناعة التنظيمية. ثالثاً، هناك مجال لدراسة تأثير العوامل السياقية، مثل حجم المنظمة وقطاع الصناعة والثقافة الوطنية، على فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية. رابعاً، يمكن للبحوث المستقبلية أن تستكشف كيفية تكييف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع التحديات الجديدة والناشئة، مثل الرقمنة والذكاء الاصطناعي، وكيف يؤثر ذلك على المناعة التنظيمية. أخيراً، هناك حاجة لتطوير أدوات قياس أكثر دقة لتقييم فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية، مما سيساعد المنظمات على اتخاذ قرارات أكثر استنارة في هذا المجال.

٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يقدم هذا البحث عدة مساهمات هامة في مجال دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المناعة التنظيمية. أولاً، يوفر البحث إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين مفاهيم من مجالات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ونظرية المنظمات، مما يساعد على فهم أعمق لكيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المناعة التنظيمية. ثانياً، يسلط البحث الضوء على التعقيدات والتحديات في تطبيق هذه الاستراتيجيات، مما يوفر رؤية واقعية للممارسين في هذا المجال. ثالثاً، يحدد البحث الفجوات الرئيسية في المعرفة الحالية، مما يوجه الباحثين المستقبليين نحو مجالات تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف. رابعاً، يقدم البحث مجموعة من التوصيات العملية للمنظمات حول كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز مناعتها التنظيمية. خامساً، يساهم البحث في تطوير المفاهيم النظرية المتعلقة بالمناعة التنظيمية، مقترحاً طرقاً جديدة لفهم وقياس هذا المفهوم. أخيراً، يفتح البحث الباب لحوار أوسع حول أهمية إدارة الموارد البشرية في بناء منظمات قادرة على الصمود والتكيف في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. من خلال هذه المساهمات، يضيف هذا البحث قيمة كبيرة إلى المعرفة الأكاديمية والممارسة العملية في مجال إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.

٣ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

٣,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS٢٨

٣,٢ خصائص عينة الدراسة:

تم تصميم عينة الدراسة لتعكس توزيعاً متنوعاً يشمل مختلف الجوانب الديموغرافية والمهنية للعاملين، تم تحديد تكرارات ونسب مئوية لأفراد العينة وفقاً للمعايير التالية:

١. الجنس: يشمل الذكور والإناث.
٢. الفئة العمرية: تنقسم إلى أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة.
٣. المؤهل العلمي: يشمل ثانوي ، دبلوم عالي، بكالوريوس، دراسات عليا.
٤. طبيعة العمل: قادة ، موظفين، تقنيين
٥. عدد سنوات الخبرة: تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢١ سنة فأكثر.

وفيما يلي نتيجة البيانات الديمغرافية:

جدول ١: خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	50	52.6%
	إناث	45	47.4%
	الإجمالي	95	100%
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	19	20.0%
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	30	31.6%
	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	22	23.2%
	أكثر من ٥٠ سنة	24	25.3%

100%	95	الإجمالي	
14.7%	14	ثانوي	المؤهل العلمي
25.3%	24	دبلوم عالي	
37.9%	36	بكالوريوس	
22.1%	21	دراسات عليا	
100%	95	الإجمالي	
20.0%	19	قادة	طبيعة العمل
56.8%	54	موظفين	
23.2%	22	تقنيين	
100%	95	الإجمالي	
16.8%	16	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
29.5%	28	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
31.6%	30	من ١١ إلى ٢٠ سنة	
22.1%	21	21 سنة فأكثر	
100%	95	الإجمالي	

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٣ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨ . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

٣,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الأستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقاً (Hair et al. ٢٠٠٦)

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

جدول ٢: صدق مقاييس الدراسة

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.75	0.77	0.01	0.533	0.783	0.85	١	البعد الاول: الاستقطاب والاختيار	المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
		0.01	0.462	0.804		٢		
		0.01	0.508	0.853		٣		
		0.01	0.395	0.694		٤		
		0.01	0.581	0.824		٥		
	0.75	0.01	0.552	0.876		١	البعد الثاني: التدريب والتطوير	
		0.01	0.462	0.704		٢		
		0.01	0.537	0.746		٣		
		0.01	0.597	0.827		٤		

		0.01	0.494	0.869		٥		البعد الثالث: تقييم الأداء		
		0.01	0.547	0.762		٦				
	0.78	0.01	0.463	0.742			١			
		0.01	0.556	0.708			٢			
		0.01	0.448	0.775			٣			
		0.01	0.507	0.720			٤			
		0.01	0.558	0.772			٥			
	0.77	0.01	0.546	0.858		١	البعد الرابع: التعويضات			
		0.01	0.406	0.691		٢				
		0.01	0.394	0.734		٣				
		0.01	0.556	0.764		٤				
		0.01	0.552	0.806		٥				
0.79	0.79	0.01	0.416	0.744		١	المناعة التنظيمية	المتغير الثاني:		
		0.01	0.463	0.776		٢				
		0.01	0.586	0.803		٣				
		0.01	0.473	0.757		٤				
		0.01	0.548	0.707		٥				

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

مقياس تطبيق المتغير الأول (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم أكبر من ٠.٦٥، بالإضافة إلى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير المستقل أكبر من ٠.٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (المناعة التنظيمية): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم أكبر من ٠.٦٥، بالإضافة إلى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع أكبر من ٠.٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٣,٣,٢ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، ولقياس استقرار الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم حساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لـ Hair وآخرين (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ ليكون المقياس مستقرًا.

جدول ٣: ثبات مقاييس الدراسة

المتغيرات		عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المتغير الاول	البعد الأول	٦	٠.٩٢٣
	البعد الثاني	٥	٠.٩٠١
	البعد الثالث	٥	٠.٨٨٩
	البعد الرابع	٥	٠.٩٢٥
٠.٩١٥			

المتغير الثاني	٥	٠.٨٦٢	٠.٨٦٢
----------------	---	-------	-------

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

المتغير الأول وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرنباخ مرتفعة مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

المتغير الثاني وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرنباخ هي (٠.٨٦٢) مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

٣,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان من خلال الاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي وكان كما يلي:

جدول ٤: مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

حيث تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (١٠٠ / ٥) حيث أن (٥) هي مقياس الخماسي، وفيما يلي جود يوضح دلالة المتوسطات الحسابية:

جدول ٥: الوزن النسبي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الاهمية
من ١ الى اقل من ١.٨	غير موافق بشدة	من ٢٠ الى اقل من ٣٦ %	منخفض جدا
من ١.٨ الى اقل من ٢.٦	غير موافق	من ٣٦ الى اقل من ٥٢ %	منخفض
من ٢.٦ الى اقل من ٣.٤	محايد	من ٥٢ الى اقل من ٦٨ %	متوسط
من ٣.٤ الى اقل من ٤.٢	موافق	من ٦٨ الى اقل من ٨٤ %	مرتفع

مرتفع جدا	من ٨٤ الى اقل من ١٠٠ %	موافق بشدة	من ٤.٢ الى اقل من ٥
-----------	------------------------	------------	---------------------

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول ٦: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المتغير الأول	البعد الأول	٤.١	٤.١	٠.٤٦	٠.٦٣١	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	٤.١		٠.٧١		موافق		مرتفع	
	البعد الثالث	٤.٣		٠.٦٦		موافق		مرتفع	
	البعد الرابع	٤.٤		٠.٥٦		موافق		مرتفع	
المتغير الثاني		٤.٢	٤.٢	٠.٧٦	٠.٧٦	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة العلاقة بين أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة نجران

فيما يخص المتغير الأول، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو أبعاد هذا المتغير الثلاثة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية ، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المتغير. كما بلغ مستوى الأهمية مرتفعاً لجميع أبعاده، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد الدراسة بأهمية تبني الموضوع في الشركة محل الدراسة.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق ، فقد أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي قوي نحو أبعاد هذا المتغير أيضاً، حيث اظهرت المتوسطات الحسابية نتيجة مرتفعة وهذا يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية تبني الموضوع.

٣,٥ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ٧: معاملات الارتباط الخطي

المناعة التنظيمية	التعويضات	تقييم الأداء	التدريب والتطوير	الاستقطاب والاختيار	
0.76	0.67	0.53	0.59	1.0	الاستقطاب والاختيار
0.76	0.66	0.72	1.0	0.66	التدريب والتطوير
0.77	0.69	1.0	0.7	0.57	تقييم الأداء
0.57	1.0	0.76	0.77	0.87	التعويضات
1.0	0.76	0.77	0.76	0.57	المناعة التنظيمية

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات ما بين ٠.٥٧ إلى ٠.٨٧، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع متغيرات وابعاد الدراسة.

٣,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية

وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار في تعزيز نظام المكافحة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تعزيز نظام المكافحة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

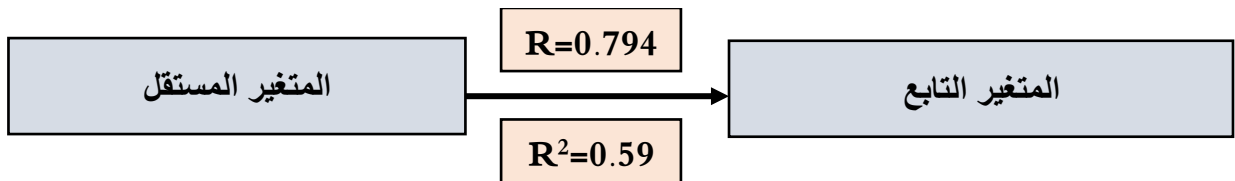
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تعزيز نظام المكافحة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتعويضات في تعزيز نظام المكافحة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى:

شكل ٥: الفرضية الأولى

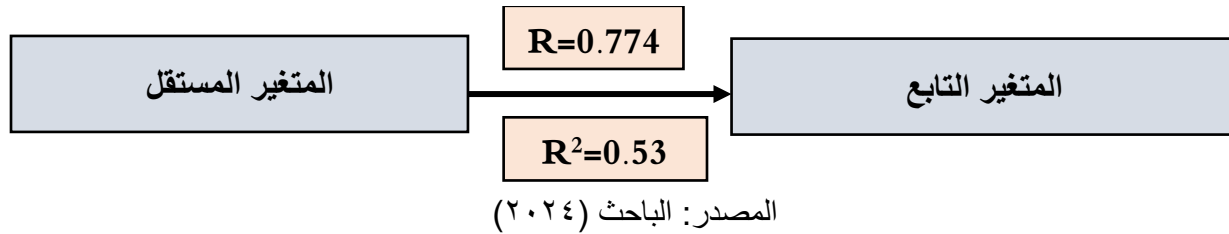


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار في تعزيز نظام المكافحة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الثانية:

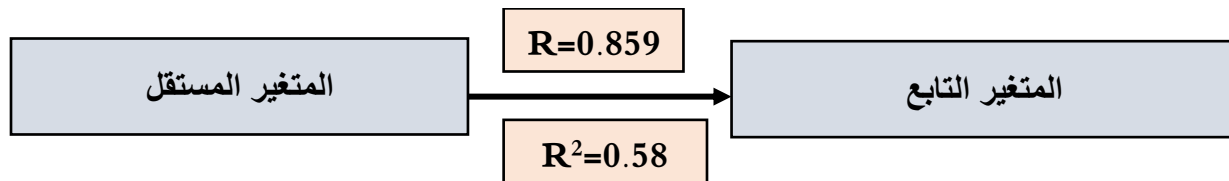
شكل ٦: الفرضية الثانية



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تعزيز نظام المناعة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الثالثة:

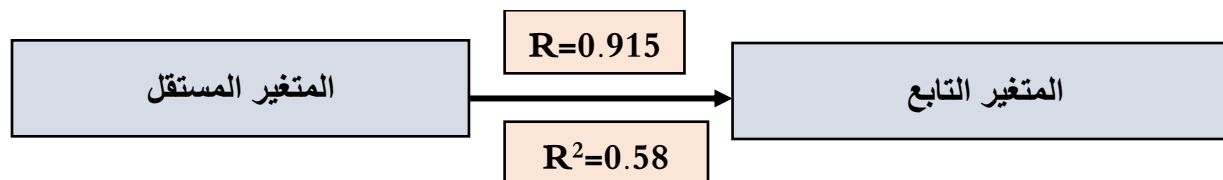
شكل ٧: الفرضية الثالثة



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تعزيز نظام المناعة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الرابعة:

شكل ٨: الفرضية الرابعة



المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتعويضات في تعزيز نظام المناعة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

٣,٧ الخاتمة:

من خلال نتائج الإحصائيات السابقة، يتضح أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (المناعة التنظيمية). على وجه الخصوص، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات، وبين تعزيز نظام المناعة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران. فقد تبين أن جميع الفرضيات المتعلقة بهذه الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية قوية، مما يثبت تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المنظمة.

تشير نتائج التحليل إلى أن كل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وخاصة الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات، لها تأثير إيجابي ومؤثر على تعزيز المناعة التنظيمية. كما أظهرت معاملات الارتباط الخطي وجود علاقة ارتباط قوية بين هذه المتغيرات عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠١. وقد أثبتت الفرضيات جميعها صحتها، حيث كانت النتائج داعمة لهذه الفرضيات، مما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع التحديات والتغيرات، وهو ما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية والمرونة التنظيمية.

٤ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

٤,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

٤,٢ المساهمة النظرية:

تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري حول العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المناعة التنظيمية، من خلال تقديم رؤية شاملة لكيفية تأثير الممارسات الإدارية الحديثة على قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية. تعد هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات التي تتناول موضوع المناعة التنظيمية، حيث تقدم إطاراً نظرياً يربط بين إدارة الموارد البشرية ومفاهيم الاستقرار التنظيمي، الاستدامة، والمرونة.

كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، وتحسين نظم القيادة، بما يسهم في خلق بيئة تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بشكل مستدام. هذا المنظور النظري يفتح الباب أمام مزيد من الدراسات المستقبلية التي تركز على مجالات جديدة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناعة التنظيمية.

٤,٣ التطبيقات العملية:

توفر هذه الدراسة تطبيقات عملية يمكن لأمانة منطقة نجران الاستفادة منها لتعزيز مناعتها التنظيمية. تشير الدراسة إلى أهمية تبني استراتيجيات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب المستمر للموظفين، وإدارة الأداء، وتطبيق ممارسات التحفيز المناسبة. يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات.

علاوة على ذلك، تقترح الدراسة تحسين عملية التواصل الداخلي وتطوير نظم القيادة التشاركية لتعزيز روح العمل الجماعي، مما يدعم قدرة المنظمة على مواجهة الضغوط التنظيمية. تبرز الدراسة أيضاً أهمية تطبيق أنظمة رقابية حديثة لتقييم الأداء التنظيمي وضمان تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

٤,٤ التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم على مواجهة التحديات التنظيمية.
تحسين نظم التحفيز وربطها بإنجازات الموظفين لتعزيز الولاء وزيادة الإنتاجية.
تعزيز القيادة التشاركية وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز المرونة التنظيمية.
تطبيق أنظمة حديثة لإدارة الأداء تُركز على تحسين التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

٤,٥ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة نجران بمدينة نجران

الحدود الزمانية: يتم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: يتم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين أمانة منطقة نجران بمدينة نجران

الحدود المكانية: يتم إجراء في أمانة منطقة نجران بمدينة نجران

٤,٦ الدراسات المستقبلية:

تشير هذه الدراسة إلى الحاجة لإجراء مزيد من الأبحاث حول دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية في مؤسسات مختلفة. يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العامة والخاصة لفهم مدى تأثير الممارسات الإدارية على القدرة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات مختلفة، مثل التعليم والرعاية الصحية، لاستكشاف التحديات والممارسات الخاصة بكل قطاع. من المفيد أيضاً دراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى فعاليتها في تحسين المناعة التنظيمية.

٤,٧ الخاتمة:

ختاماً، تُظهر هذه الدراسة أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية داخل المؤسسات، مع التركيز على أمانة منطقة نجران كنموذج عملي. أثبتت النتائج أن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وتحسين البيئة التنظيمية يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

تمثل هذه الدراسة مرجعاً مهماً للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز استقرارها وتنميتها المستدامة. من المتوقع أن تساهم النتائج والتوصيات في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ودعم المؤسسات في مواجهة الضغوط التنظيمية بطريقة مبتكرة وفعالة.

٥ قائمة المراجع

١. أبو الكاس، صابر محمد سليم. (٢٠٢٢). دور استراتيجيات التدريب في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المؤسسات الإعلامية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية (غزة).
٢. أبو زعيتر، سناء أحمد. (٢٠٢٠). دور نظام المناعة التنظيمية في التوازن الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير). جامعة البلقاء التطبيقية.
٣. أبو فارة، يوسف أحمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٨٧)، ٩٩-١٣٣.
٤. إسماعيل، شريف سعيد متولي. (٢٠٢٠). قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركات الأدوية في مدينة العاشر من رمضان. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٧(١)، ١-٥٠.
٥. أمانة نجران. (٢٠٢٤). مسترجع من (najran.gov.sa). تاريخ الاسترجاع (٢٠٢٤/٨/١م)
٦. بداع، سعدية. (٢٠٢٠). المناعة النفسية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المدرسة العليا للأساتذة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
٧. الثابت، أحمد سمير. (٢٠٢٠). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية في شركة دياي العامة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٥٣)، ٣٠٨-٣٢٨.
٨. حسن، عبدالعزيز علي. (٢٠٢١). تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة مؤتة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٥(١)، ٢٨٦-٣٠٨.
٩. الحضرمي، نوف بنت خلف محمد. (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (٧٢)، ٣٠-٨٦.
١٠. رحيم، ناهد إسماعيل محمد. (٢٠٢٣). القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، (٧٣)، ١٣٣-١٨٠.

١١. زيدان، محمد إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية في نظم المكافحة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلد العلمي للاقتصاد والتجارة، (١)، ٧٦٣-٧٨٢.
١٢. زيدان، محمد. (٢٠٢٢). أثر نظم المكافحة التنظيمية في الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلد العلمي للاقتصاد والتجارة، (١)، ٧٨٣-٨٠٤.
١٣. السمان، ثائر أحمد سعدون. (٢٠٢٠). إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المكافحة التنظيمية: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية - معاونة السمنت الشمالية. تنمية الرفدين، ٣٩(١٢٥)، ٦٤-٨٦.
١٤. الطائي، يوسف حليم سلطان. (٢٠١٦). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المكافحة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية/ النجف الأشرف. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (٣٧)، ١٨٩-٢١٢.
١٥. عبدالعليم، أيمن عبدالعليم محمد. (٢٠٢٣). دور إدارة التنوع في تحقيق المكافحة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. المجلد العلمي لعلوم الرياضة بجامعة المنوفية، (٢)، ٩١-١٠٤.
١٦. عزام، مي ناصر حسن. (٢٠٢٢). أثر نظم المكافحة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - القطاع المدني (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية (غزة).
١٧. العسوفي، محمد إسماعيل. (٢٠٢٠). أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المكافحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة.
١٨. فيروز، خضير علي. (٢٠١٧). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المكافحة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ٩(٤)، ٤١٤-٤٤٥.
١٩. القريطي، مبروك أحمد علي. (٢٠٢٠). تأثير نظم المكافحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير). جامعة ذمار.

٢٠. محمد، ابتسام محمد عبدالله. (٢٠٢٢). الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا. مجلة كلية التربية، ١٩ (١١٥)، ٤١٩-٣٣٦.
٢١. محمد، رنا عبدالله. (٢٠٢١). تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية. مجلة الاقتصادي الخليجي، (٤٧)، ٩٧-١٥٠.
٢٢. المرسومي، نجم سهيل نجم. (٢٠٢٢). التشارك المعرفي مدخلا في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨ (٦٠)، ٦٩١-٧٠٦.
٢٣. مرعي، روعة عدنان خليل. (٢٠٢٤). أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في مديريات الشؤون الصحية للمنطقة الجنوبية في الأردن (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
٢٤. يوسف، ياسمين علاء الدين علي. (٢٠٢١). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات: دراسة حالة لشركة أرامكو. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، (٢٥)، ١-٧١.

٦ الملاحق

٦,١ الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يأتي ضمن دراسة بعنوان "أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة نجران"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في أمانة منطقة نجران ومستوى المنة التنظيمية فيها، وذلك بهدف تطوير توصيات تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات.

استراتيجيات الموارد البشرية

استراتيجيات الموارد البشرية هي مجموعة من الخطط التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل هذه الاستراتيجيات التوظيف الفعال، تطوير مهارات الموظفين، إدارة الأداء، وتحفيزهم من خلال أنظمة مكافآت عادلة. كما تركز على تعزيز بيئة عمل إيجابية للحفاظ على الموظفين وتقليل معدل دورانهم.

نظام المنة التنظيمية

نظام المنة التنظيمية يشير إلى قدرة المنظمة على حماية نفسها من التهديدات الداخلية والخارجية. يشمل ذلك تطوير آليات للكشف عن المخاطر والاستجابة لها بشكل فعال، مثل الأزمات المالية أو التغييرات في السوق. تعتمد هذه القدرة على ثقافة تنظيمية قوية، أنظمة رقابية فعالة، ومرونة في مواجهة التحديات.

لن تستغرق الإجابة على هذا الاستبيان أكثر من ١٠-١٥ دقيقة من وقتكم الثمين، نشكر لكم حسن تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للمشاركة في هذه الدراسة، ونؤكد لكم بأن مشاركتكم ستكون لها إسهامات قيمة في تحقيق أهداف هذا البحث.

مع فائق الشكر والتقدير،

القسم الأول: معلومات عامة

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن الموظف .الرجاء وضع إشارة (√) أمام رمز الإجابة المناسبة:

1- النوع الاجتماعي :	ذكر	أنثى
----------------------	-----	------

2- العمر :	30 سنة فأقل	31 - 40 سنة	41 - 50 سنة	51 سنة فأكثر
------------	-------------	-------------	-------------	--------------

3- سنوات الخدمة:	5 سنوات فأقل	6 - 10 سنوات	11 سنوات أكثر
------------------	--------------	--------------	---------------

4- المؤهل العلمي:	دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)
-------------------	---------------	-----------	---------------------------------

5-المركز الوظيفي:	مدير دائرة	مساعد مدير	رئيس قسم
-------------------	------------	------------	----------

جدول ٨: المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	الاستقطاب والاختيار	٥ عبارات	العسوفي، محمد إسماعيل. (٢٠٢٠). أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية
	التدريب والتطوير	٦ عبارات	العسوفي، محمد إسماعيل. (٢٠٢٠). أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية
	تقييم الأداء	٥ عبارات	العسوفي، محمد إسماعيل. (٢٠٢٠). أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية
	التعويضات	٥ عبارات	العسوفي، محمد إسماعيل. (٢٠٢٠). أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

القسم الأول: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: هي جميع القرارات الادارية والاجراءات التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها وتضم مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق قدر من التكامل والتزام العاملين ومرونة وجودة العمل.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					الاستقطاب والاختيار
					1. تستقطب سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات متنوعة لشغل الوظائف فيها.
					2. يشارك المديرون ورؤساء الاقسام مع مدير الموارد البشرية في استقطاب واختيار الموارد البشرية.
					3. تجمع سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة معلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة من أجل التعيين.
					4. تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على معيار الجدارة في استقطاب واختيار العاملين.
					5. من المعايير المعتمدة للاستقطاب والاختيار القدرة على العمل ضمن الفريق الواحد.
					التدريب والتطوير
					6. يخضع العاملون في كل قسم/دائرة لبرنامج تدريبي واحد.
					7. تركز سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على البرامج التدريبية التي تزيد من معدل الانتاجية للموارد البشرية
					8. تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة لهم.
					9. تزيد البرامج التدريبية من مهارات المعرفة بما يعزز التنمية في المسار المهني للموظفين.
					10. ساعدت برامج التدريب والتطوير في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من خفض معدل الدوران الوظيفي.
					11. تطبق سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.
					تقييم الاداء

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					12. تولى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة اهمية كبيره لعملية تقييم اداء العاملين.
					13. يساهم نظام التقييم في بعث روح المنافسة بين العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
					14. تستخدم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة نتائج تقييم الاداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
					15. تستخدم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة نتائج تقييم الاداء في الترقيات والمكافآت والعلاوات.
					16. تتابع سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة اداء العاملين من خلال المقارنة بين الاداء السابق والاداء الحالي.
					التعويضات
					17. تلقى استراتيجية الاجور والمكافآت في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الرضا من العاملين.
					18. تمتلك سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة معلومات عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلهم لتحديد نوع المكافأة المجزية.
					19. تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لتحديد المكافآت والحوافز التي يستحقونها العاملون المتميزون.
					20. تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على اجراء مسوحات مستمرة للأجور / والرواتب بغرض ربطها بتكاليف المعيشة.
					21. تهتم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بنظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

جدول ٢: المتغير التابع: المنة التنظيمية

عدد العبارات	المرجع
٥ عبارات	العسوفي، محمد إسماعيل. (٢٠٢٠). أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

نظم المناعة التنظيمية: ثمرة للتطور الذي تعكس مدى تكيف المنظمات للتحديات، بما في ذلك تزايد تعقيد المنظمات والتهديدات الخارجية التي تواجهها فهي تعمل على تطوير مجموعة من الآليات الداخلية وتنفيذها داخل المنظمة لدرء التهديدات الخارجية ومعالجة ثغرات الضعف داخل المنظمة.

الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
التعلم التنظيمي					
27. تستفيد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، من التجارب التي مرت بها سابقاً.					
28. تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، على ابتعاث العاملين للحصول على مؤهلات علمية وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.					
29. تسهل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين فيها.					
30. تحلل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، اساليب المنظمات المنافسة للاستفادة من خبراتها.					
31. تعقد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، جلسات عصف ذهني لتحديد الانحرافات في الاداء كأسلوب تعليمي للمديرين.					