

Final Project 1

Code: MGM 496 – PMG496

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 - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٤	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١ المقدمة:
٧	١,٢ مشكلة البحث:
٧	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٨	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٨	١,٣ أهمية البحث:
٩	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٩	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
٩	١,٤ أسئلة البحث:
١٠	١,٥ أهداف البحث:
١٠	١,٦ فرضيات البحث:
١١	١,٧ نموذج البحث:
١٢	١,٨ منهجية البحث:
١٣	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٥	١,١٠ هيكل المشروع:
١٦	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري
١٧	٢,١ المقدمة:
١٨	2.2 المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
١٨	٢,٢,١ التعريف:
١٨	٢,٢,٢ التطور:
١٩	٢,٢,٣ الابعاد:
٢٠	٢,٢,٤ النظريات:
٢٠	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
٢١	2.3 المتغير الثاني: المنة التنظيمية
٢١	٢,٣,١ التعريف:
٢١	٢,٣,٢ التطور:
٢١	٢,٣,٣ الابعاد:
٢٢	٢,٣,٤ النظريات:
٢٢	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
	2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية
	٢٣
٢٣	٢,٤,١ الأنماط:
٢٣	٢,٤,٢ الصراعات:
٢٤	٢,٤,٣ الفجوات:
٢٤	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٢٥	٢,٥ الخاتمة:
٢٥	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٢٦	٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:
٢٦	٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:
٢٧	٣ قائمة المراجع
٣٠	٤ الملاحق
٣٠	٤,١ الاستبيان:

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	١١
شكل ٢	تصميم البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	١٢
شكل ٣	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. المصدر (عزام، ٢٠٢٢)	٢٠
شكل ٤	المناعة التنظيمية. المصدر (زيادن، ٢٠٢٢)	٢٢
شكل ٥	ثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية. المصدر (ثابت، ٢٠٢٠)	٢٤

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.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

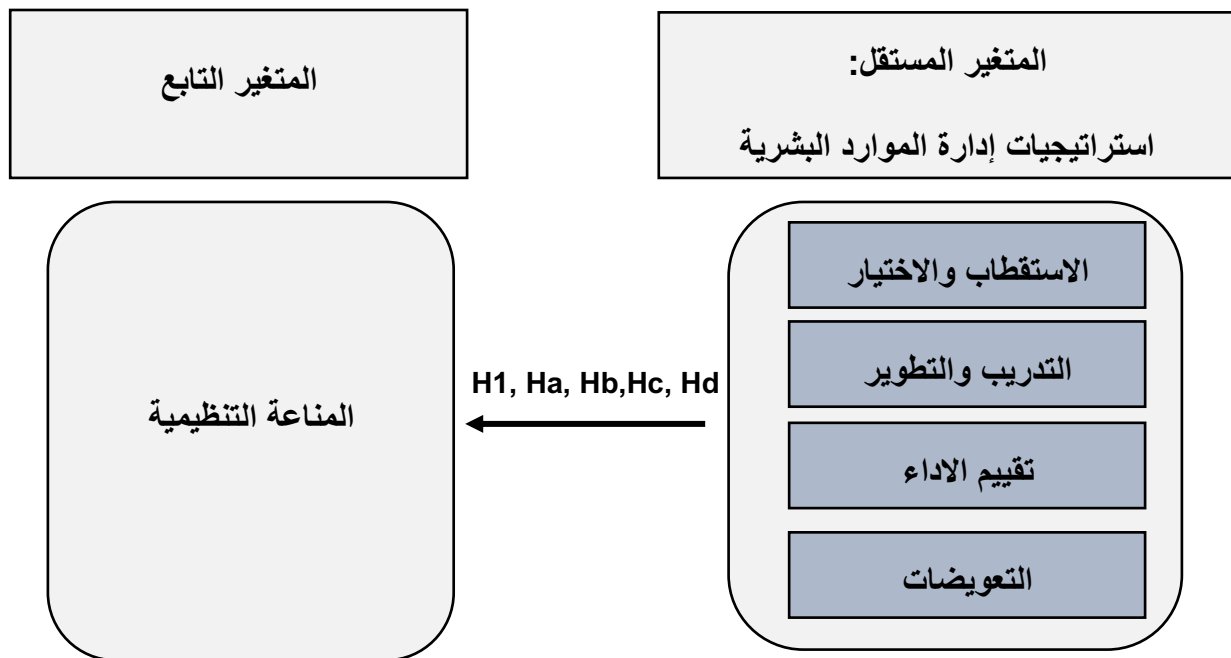
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تعزيز نظام المنة التنظيمية لدى أمانة منطقة نجران بمدينة نجران.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

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

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

٨, ١ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

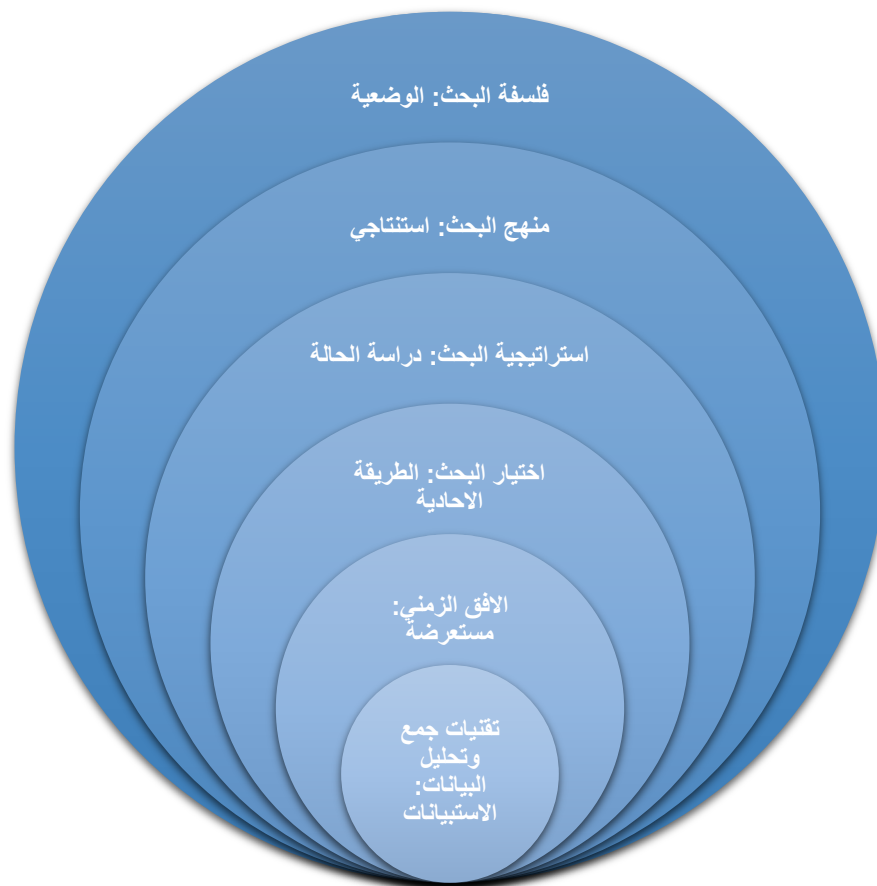
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

٩, ١ الدراسة الميدانية:

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.

١,١٠ هيكل 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: الإطار النظري

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 صلابة 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. (القرطي، 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 ٣: 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 ٤: المنة التنظيمية



(زيدان، ٢٠٢٢)

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

٢,٤,١ الأنماط:

تظهر العديد من الأنماط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المناعة التنظيمية. أولاً، هناك نمط إيجابي حيث تؤدي الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الموارد البشرية إلى تعزيز المناعة 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 المناعة التنظيمية. فمثلاً، استراتيجيات التحفيز والمكافآت تؤثر على المناعة السلوكية من خلال تشجيع السلوكيات المرغوبة، بينما تؤثر استراتيجيات التوظيف والاختيار على المناعة الهيكلية من خلال ضمان تناسب الموظفين مع ثقافة المنظمة. ثالثاً، يوجد نمط ديناميكي حيث تتغير العلاقة بين الاستراتيجيات والمناعة 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 للمناعة التنظيمية. (رحيم، ٢٠٢٣)

٢,٤,٢ الصراعات:

تنشأ عدة صراعات في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المناعة 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 المناعة التنظيمية ضد التهديدات الخارجية، فإن استراتيجيات أخرى تهدف إلى تشجيع الابتكار والتغيير، مما قد يضعف المناعة 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 المناعة الفردية على حساب المناعة التنظيمية الشاملة. كما يمكن أن تنشأ صراعات بين مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نفسها في تأثيرها على المناعة التنظيمية. على سبيل المثال، قد تتعارض استراتيجيات خفض التكاليف مع استراتيجيات التدريب والتطوير، مما يؤدي إلى تأثيرات متناقضة على المناعة التنظيمية. (الحضرمي، ٢٠٢٢)

٢,٤,٣ الفجوات:

توجد عدة فجوات في فهمنا للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام المنة التنظيمية. أولاً، هناك فجوة في الفهم الدقيق لكيفية تأثير استراتيجيات معينة على أبعاد محددة من المنة 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 المنة التنظيمية. ثالثاً، توجد فجوة في فهم التأثيرات طويلة المدى لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المنة 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 والمنة التنظيمية، خاصة في سياق المنظمات متعددة الجنسيات. أخيراً، هناك فجوة في فهم كيفية قياس وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المنة التنظيمية بشكل كمي ودقيق. (حسن، ٢٠٢١)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المنة التنظيمية



(ثابت، ٢٠٢٠)

٢,٥ الخاتمة:

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 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 المنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. الملة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ٧٦٣-٧٨٢.
١٢. زيدان، محمد. (٢٠٢٢). أثر نظم المنة التنظيمية في الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. الملة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ٧٨٣-٨٠٤.
١٣. السمان، ثائر أحمد سعدون. (٢٠٢٠). إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المنة 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 المنة 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 المنة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. الملة العلمية لعلم الرياضة بجامعة المنوفية، ٥(٢)، ٩١-١٠٤.
١٦. عزام، مي ناصر حسن. (٢٠٢٢). أثر نظم المنة 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 المنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة.
١٨. فيروز، خضير علي. (٢٠١٧). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المنة 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 المنة 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 المنظمة 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.

٤ الملاحق

٤,١ 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.

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
-------------------	------------	------------	----------

القسم الأول: استراتيجيات إدارة 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.

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير 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 الأقسام 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

الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
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 استراتجية 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.					
المحافظة على الموارد البشرية					
22. تمنح سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة حوافز مجزية للمحافظة على موظفيها.					
23. يشعر العاملون في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بتساوي الفرص بينهم.					
24. تحتفظ سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة.					
25. تولي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة اهتماماً بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها.					

الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
26. تعزز سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات كثقافة راسخة لديها لاستدامة موظفيها.					

نظم المنافسة 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.					
الذاكرة التنظيمية					
32. لدى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، القدرة على استرجاع المعلومات عن الحالات السابقة التي تعرضت لها للاستفادة منها.					
33. تمتلك سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، قاعدة معلومات مناسبة تستفيد منها عند تعرضها للمواقف الطارئة.					
34. تمتلك سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، معلومات تاريخية عن تجارب المنظمات المماثلة في ايجاد الحلول لمشاكلها.					
35. تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، على نظم تخزين وتوفير للمعلومات مؤسسة على التعلم التجريبي السابق.					
36. تمتلك ذاكرة منظمية نموذجية تضم مختلف المعلومات اللازمة للتعرف على التهديدات المستقبلية ووضع استراتيجيات لمواجهتها.					

الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الحمض النووي التنظيمي ODNA					
37. تتبنى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، هيكل تنظيمي مرن.					
38. توائم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بين عملياتها التشغيلية والمتغيرات البيئية الخارجية.					
39. ترسخ سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.					
40. تؤكد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، على موثوقية المعلومات للاستفادة منها في عملياتها.					
41. تمكن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المستويات الادارية المختلفة لاتخاذ القرارات.					
42. تتبنى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، منهج الادارة بالاستثناء كأسلوب وقائي.					