

دور توظيف الموارد البشرية في تعزيز المنة التنظيمية
دراسة إستطلاعية في شركة تسويق النفط إحدى شركات
وزارة النفط العراقية في بغداد
م. عمار جبار كاظم العبودي
الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

ammar.jabbar@uomustansiriyah.edu.iq

مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور توظيف الموارد البشرية في تعزيز المنة التنظيمية، لدى الموارد البشرية العاملة في شركة تسويق النفط، إحدى تشكيلات وزارة النفط في بغداد- العراق، وتماشياً مع أهداف البحث تم اختيار عينة عمدية بلغت (55) شخصاً من العاملين في المستويات الإدارية والفنية من أجل تطبيق وإختبار متغيرات البحث، حيث تم استخدام المنهج الوصفي - التحليلي كمنهج علمي وتحليلي لإجراء البحث، ولغرض جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من العينة مدار البحث الحالي، قام الباحث بتوزيع الإستبانة على العينة المستهدفة، كما استخدم الباحث حزمة علمية مترابطة من الأساليب الإحصائية التحليلية والتي يرمز لها (SPSS:V-25) و(Excel:V-) (2016)، من أجل تحليل وتفسير تلك الإجابات المستحصلة من العينة مدار البحث الحالي، حيث أثبتت نتائج البحث وجود علاقة تأثير وإرتباط معنوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية (إستقطاب الموارد البشرية- إختيار الموارد البشرية - تعيين الموارد البشرية) والمنة التنظيمية (التعلم التنظيمي-الذاكرة التنظيمية- الجينات التنظيمية أو الحوض النووي التنظيمي) في الشركة مدار البحث، حيث أوصى الباحث بضرورة تفعيل دور توظيف الموارد البشرية من قبل إدارة الشركة المبحوثة، بغية خلق وتعزيز المنة التنظيمية لدى الموارد البشرية العاملة لديهم، فضلاً عن تبني توصيات البحث الحالي من قبل الشركة المبحوثة والشركات المماثلة لها.

الكلمات المفتاحية : توظيف الموارد البشرية، المنة التنظيمية، شركة تسويق النفط.

المقدمة: Introduction

أخذت إدارة الموارد البشرية الحظ الأوفر من إهتمام المفكرين والباحثين، حيث تعد هذه الإدارة جزءاً أساسياً في نجاح عمل منظمات الأعمال ونموها في ظل التغيرات السريعة والتحديات الكثيرة التي تواجه بيئة الأعمال، ونظراً لأهمية المورد البشري تطلب الأمر ضرورة وجود إدارة خاصة ترعى شؤونهم، وتعمل على تهيئة الظروف المناسبة لهم وهي إدارة الموارد البشرية، لذلك تعد عملية التوظيف من أهم مهام وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فضلاً عن تحقيق الإنسجام والتوافق بين خصائص شاغل الوظيفة وبين متطلبات الوظيفة الشاغرة، ومن هنا برزت الحاجة إلى إستقطاب وإختيار وتعيين موارد بشرية كفوءة قادرة على مواجهة تلك التحديات، خصوصاً في المنظمات التي تكون مناعتها التنظيمية منخفضة، وغير قادرة على البقاء والإستمرار في بيئة الأعمال، حيث تم تشبيه المنظمة بالكائن الحي، لديه جهاز مناعي يُمكنه من الدفاع عن نفسه في حال تعرضه للفيروسات والكائنات الدخيلة والتخلص منها والمحافظة على صحة الجسم، فلذلك فإن المنظمات التي تستطيع مقاومة المخاطر والأزمات التي تتعرض لها، فإنها لديها مناعة تنظيمية عالية تؤهلها من البقاء على قيد

الحياة من خلال قوة مناعتها التنظيمية، المستمدة من التوظيف الأمثل للموارد البشرية الكفوءة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: إشكالية البحث Problem of the research

بعد إجراء الاستطلاع الأولي من قبل الباحث على المستويين النظري والميداني، من أجل تحديد مشكلة البحث في شركة تسويق النفط والتعرف على أسباب نشوئها وتفاقمها، حدد الباحث التساؤلات الآتية:-

- (1) ما واقع توظيف الموارد البشرية في الشركة مدار البحث؟
- (2) ما مستوى المنة التنظيمية في الشركة مدار البحث؟
- (3) ما طبيعة العلاقة بين توظيف الموارد البشرية والمنة التنظيمية في الشركة مدار البحث؟
- (4) ما مستوى تأثير توظيف الموارد البشرية في تعزيز المنة التنظيمية في مدار البحث

ثانياً: أهمية البحث Importance of the research

تكمن أهمية البحث الحالي بأنه تتناول موضوعاً حديثاً، وذو أهمية كبيرة في حقل إدارة الموارد البشرية، حيث تكمن الأهمية العلمية في المساهمة في إثراء الجانب المفاهيمي والنظري وتزويد ميدان الإدارة بمراجع ومصدر جديد في مجال البحث العلمي، كما تكمن الأهمية العملية للبحث بتحديد جوانب الارتباط والتأثير المرتفع منها والمنخفض والخاصة بإجراءات عملية توظيف الموارد البشرية ودورها في تقوية المنة التنظيمية في الشركة مدار البحث.

ثالثاً: أهداف البحث Objectives of the research

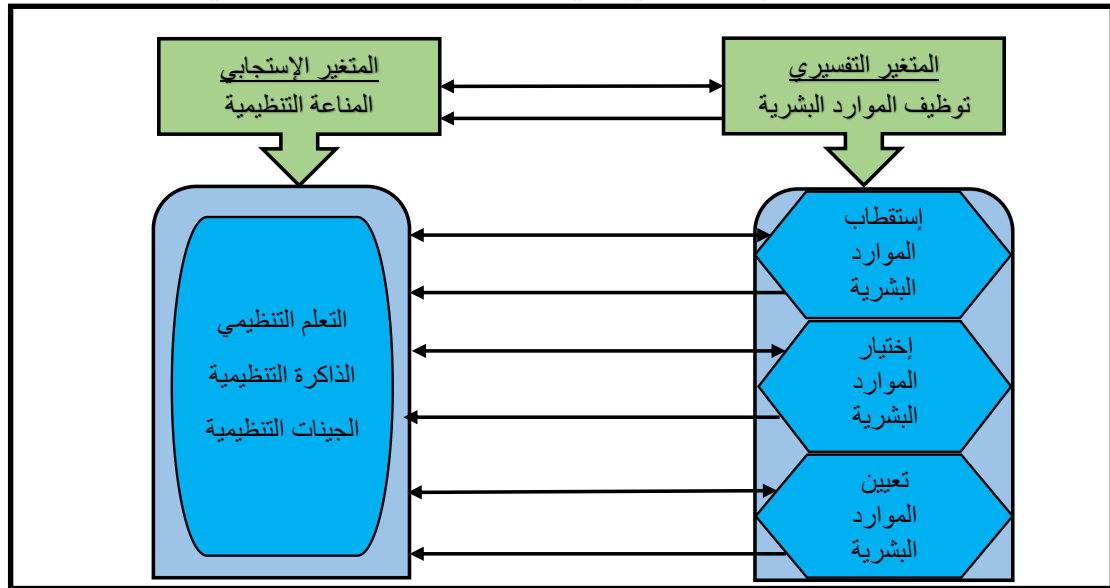
بعد تحديد مشكلة البحث والتساؤلات المرتبطة بها، يُمكن الآن تحديد أهداف البحث بالآتي:-

1. تحديد مستوى الارتباط بين إستقطاب الموارد البشرية والمنة التنظيمية في الشركة مدار البحث.
2. تحديد مستوى الارتباط بين إختيار الموارد البشرية والمنة التنظيمية في الشركة مدار البحث.
3. تحديد مستوى الارتباط بين تعيين الموارد البشرية والمنة التنظيمية في الشركة مدار البحث.
4. تحديد مستوى تأثير إستقطاب الموارد البشرية في تعزيز المنة التنظيمية في الشركة مدار البحث.
5. تحديد مستوى تأثير إختيار الموارد البشرية في تعزيز المنة التنظيمية في الشركة مدار البحث.
6. تحديد مستوى تأثير تعيين الموارد البشرية في تعزيز المنة التنظيمية في الشركة مدار البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث Hypothetics Model of the research

في ضوء مشكلة البحث المحددة، وبالإستناد الى متغيرات البحث الحالية والدراسات السابقة في هذا الصدد، وتحقيقاً لأهداف البحث تم وضع مخطط فرضي للبحث من قبل الباحث من أجل توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري توظيف الموارد البشرية (إستقطاب الموارد البشرية- إختيار الموارد البشرية - تعيين الموارد البشرية)

والمُتغِير الإِسْتِجَابِي المَنَاعَة التَّنْظِيمِيَة (التَّعْلَم التَّنْظِيمِي-الذَّاكِرَة التَّنْظِيمِيَة-الجِينَات التَّنْظِيمِيَة أَوِ الحِمُض النُّوَوِي التَّنْظِيمِي) فِي الشَّرْكَة مَدَار البَحْث الحَالِي.



(1) المخطط الفرضي للبحث الذي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث Hypothetical of the research

1. الفرضية الرئيسة الاولى للبحث: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين توظيف المَوارِد البَشَريَة والمَنَاعَة التَّنْظِيمِيَة فِي الشَّرْكَة مَدَار البَحْث. وَتَتَفَرَّع مِنْهَا الفَرَضِيَّات الفَرَعِيَّة التَّالِيَة:-

أ.توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستقطاب المَوارِد البَشَريَة والمَنَاعَة التَّنْظِيمِيَة فِي الشَّرْكَة مَدَار البَحْث.

ب.توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إختيار المَوارِد البَشَريَة والمَنَاعَة التَّنْظِيمِيَة فِي الشَّرْكَة مَدَار البَحْث.

ت.توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعيين المَوارِد البَشَريَة والمَنَاعَة التَّنْظِيمِيَة فِي الشَّرْكَة مَدَار البَحْث.

2.الفرضية الرئيسة الثانية للبحث: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لتوظيف المَوارِد البَشَريَة فِي تَعزِيز المَنَاعَة التَّنْظِيمِيَة فِي الشَّرْكَة مَدَار البَحْث. وَتَتَفَرَّع مِنْهَا الفَرَضِيَّات الفَرَعِيَّة التَّالِيَة:-

أ. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لإستقطاب المَوارِد البَشَريَة فِي تَعزِيز المَنَاعَة التَّنْظِيمِيَة فِي الشَّرْكَة مَدَار البَحْث.

ب.توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لإختيار المَوارِد البَشَريَة فِي تَعزِيز المَنَاعَة التَّنْظِيمِيَة فِي الشَّرْكَة مَدَار البَحْث.

ت. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لتعيين المَوارِد البَشَريَة فِي تَعزِيز المَنَاعَة التَّنْظِيمِيَة فِي الشَّرْكَة مَدَار البَحْث.

سادساً: مُجتمع وعينة البَحْث Community and research sample

تمثل مُجتمع البَحْث بشركة تسويق النفط، إحدى تشكيلات وزارة النفط في بغداد- العراق، في حين تكونت العينة المبحوثة من الموارد البشرية العاملة في المستويات الإدارية والفنية بالشركة قيد البَحْث، والبالغ عددهم (55) شخصاً، حيث تم إختيارهم بطريقة عَمدية وفقاً لأساليب البَحْث العلمي.

سابعاً: منهج البَحْث Research Methodology

من أجل الإحاطة الكاملة بالجوانب الموضوعية للبَحْث تم معالجة هذا الموضوع من خلال الإعتماد على المنهج الوصفي بالإستناد الى الكتب، المراجع، الرسائل، الأطاريح والدوريات العلمية لبناء الإطار النظري لموضوع البَحْث، والمنهج التحليلي للجانب العملي وذلك من خلال تجزئة وتحليل البيانات المستحصلة من أفراد العينة مدار البَحْث بالإعتماد على حزمة من الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل الإحصائي، وصولاً الى إثبات أو نفي الفرضيات الرئيسية والفرعية للبَحْث.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي

المحور الأول: توظيف الموارد البشرية

أولاً: مفهوم توظيف الموارد البشرية:

Concept Human Resources Recruitment

لقد تنوعت وتعددت التعريفات الخاصة بمفهوم توظيف الموارد البشرية في المنظمة تبعاً لتنوع ثقافات ومنهجيات باحثيها، وسنقوم هنا بعرض البعض منها بشكل نظري، حيث عُرف التوظيف لغتاً في قاموس المنجد في اللغة والإعلام بأنه أسمٌ من فعل وظف يُوظفُ توظيفاً، ويُقصد به تشغيل أو إستخدام إنسان أو شيء ما بهدف إضافة قيمة جديدة منه¹. كما يُعرف إصطلاحاً بأنه حزمة من السياسات والإجراءات الضرورية لإختيار المترشح لمنصب مُحدد². ويُعرف أيضاً بأنه مجموعة من الإجراءات التي يتم في ضوءها إعداد وتنظيم الموارد البشرية المناسبة من العاملين ذوي المؤهلات والمهارات المناسبة، في الوظائف المناسبة لهم، وفي الوقت المناسب للمنظمة، لتحقيق الأهداف المنظمة³. ويُعرف أيضاً هو النشاط الذي يتم من خلاله الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة، والسعي الى ترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل فيها، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة⁴. في حين عُرف بأنه مجموعة من العمليات المنظمة ذات أهداف موجهة بطريقة مستقبلية تدعم إستراتيجيات المنظمة وتُعزز فاعليتها وتمتد أبعادها للإستقطاب وإختيار وتعيين الموارد البشرية في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم⁵. كما يُمكن تعريف توظيف الموارد البشرية على إنه عنصر أساسي في إدارة

¹ المنجد في اللغة والاعلام، (1973)، دار الشرق، لبنان، ط 24 ، ص 265.

² شافية، بوارس (2018)، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2018 ، ص10.

³ Carriere, D. (2014). Meeting HR needs in an aboriginal organization, cahrma 2nd national HR conference, building connections, april 22-24, Inns Polo Park, Canad.

⁴ حميدي، نسرين وزكري، زينب، (2022). سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، ص 18.

⁵ Sultan, A. (2015). Human resource planning and staffing strategy of intertek Bangladesh, Letter of Internship Project report, School of Business, BRAC University, Dhaka, Bangladesh.

الموارد البشرية كونه واحد من أهم الأدوات الرئيسية لتنظيم الموارد البشرية، فضلاً عن إنه يزود المنظمة بالمهارات الجديدة اللازمة التي تلبي إحتياجاتها الوظيفية¹. ويُعرف الباحث توظيف الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والأساليب المنتظمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سعياً منها لسد إحتياجات المنظمة من تلك الموارد بمواصفات ومؤهلات محددة مسبقاً، كما يُعتبر التوظيف واحد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً: أهمية توظيف الموارد البشرية:

Recruitment Importance Human Resources

تبرز أهمية عملية توظيف الموارد البشرية في منظمات الأعمال من خلال الآتي:-

1. رسم المسار الوظيفي للموارد البشرية من دون أي مُعوقات، وتحقيق الإستثمار في الموارد البشرية من خلال زيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، وتحقيق الأرباح.
2. تحديد مستويات وأنواع وقدرات الموارد البشرية التي تحتاجها منظمات الأعمال في المستقبل، من أجل إحكام عمليتي الإستقطاب والإختيار².
3. وضع الخطط الموضوعية للتوظيف بغية سد الفجوات وتحديد الإحتياجات الفعلية للمنظمة من المهارات والمواهب والقابليات والقضاء على الفائض من الموارد البشرية.
4. ملئ الوظائف الشاغرة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الموضوعية، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
5. تُعدُّ عنصراً رئيسياً في تطوير منظمات الأعمال وتعزيز التميز المنظمي لها، من خلال التوظيف المبني على أساس التخطيط الناجح للموارد البشرية والذي يرتبط مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة³.

ثالثاً: أهداف توظيف الموارد البشرية:

Objectives Human Resources Recruitment

يُعتقد⁴ إن أهداف توظيف الموارد البشرية يُمكن تحديدها بالأهداف الآتية:-

1. سد الحاجة الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية.
2. الوصول الى مستوى الإشباع الأمثل لرغبات وحاجات الموارد البشرية.
3. تحقيق فرص الكفاءة والتنمية لقدرات الموارد البشرية.
4. تفعيل مبدأ إشراك الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرارات.
5. الوصول للحد الأقصى من مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ يماني ، كهينة، (2020). إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر، دراسة حالة: مؤسسة دانون جرجرة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، الجزائر ص ص 15.

² الجادر، سهير عادل حامد، وصيهود، احمد قاسم، (2017). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 98 (23)، 2017، ص ص 156-158.

³ الدباغي، محمد رشيد و الناصري، احميده، (2018). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، 2017-2018، ص ص 17 – 19.

⁴ رحمانى ، يوسف زكرياء(2021)، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص ص 588-589.

رابعاً: معايير توظيف الموارد البشرية:

Standards Human Resources Recruitment

يُقصد بمعايير توظيف الموارد البشرية بأنها مجموعة من الخصائص والمواصفات والإستعدادات البدنية والمؤهلات العلمية والشخصية، التي يجب توافرها في المورد البشري الذي سيوكل له القيام بعمل معين والتي تكون مُستمدّة من تحليل وظائف الموارد البشرية¹ ومن جُملة هذه المعايير الآتي:-

1. مُستوى التّعليم: ويُقصد به مُستوى المؤهل العلمي للموارد البشرية، والذي يكون مُحدداً مُسبقاً في بطاقات وصف الوظائف، ويتم تحديده قبل الإعلان عن عدد الوظائف الشاغرة.

2. الخبرة السابقة: تُعد الخبرة السابقة من أهم معايير نجاح الموارد البشرية في إنجاز المهام المُسندة لهم مُستقبلاً، لأن بعض مُنظمات الأعمال تشترط وجود معيار الخبرة السابقة.

3. الصفات الجسمية: تتطلب بعض وظائف المنظمة صفات جسمية مُحددة، حيث تختلف بطبيعة الحال من مورد بشري الى آخر، ومن وظيفة الى وظيفة أخرى.

4. الصفات الشخصية: ويُقصد بها شخصية المورد البشري في المنظمة، فالمورد البشري المُتزوج يكون أكثر إستعداداً لتقبل المسؤولية في العمل، ومُتوسطي الأعمار يكونوا أكثر إستقراراً من الشباب، فلذلك تقوم المُنظمات بإختبار الشخصية قبل التوظيف لديهم².

خامساً: أبعاد توظيف الموارد البشرية:

Dimensions Human Resources Recruitment

يتفق أغلب الباحثين والمُختصين في مجال إدارة الموارد البشرية من بينهم^(3,4,5,6,7) إن أبعاد توظيف الموارد البشرية تتمثل بالآتي:-

1. إستقطاب الموارد البشرية: Attracting Human Resources

يُمكن تعريف الإستقطاب على أنه عملية جذب الموارد البشرية بالأعداد المُناسبة والأوقات المُناسبة بمؤهلات وقدرات مُناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة¹. يُعد

¹ Butali, P., & Njoroge, D. (2017). Training and Development and Organizational Performance: The Moderating Effect of Organizational Commitment. International Journal of Scientific Research and Management, 5(11), 7381-7390.

² فاطمي، فيصل (2018). توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة ميتال الحضنة ولاية المسيلة، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص: تنمية الموارد البشرية، ص ص 15-16.

³ حميدي، نسرین وزكري، زينب، (2022). سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، ص ص 18.

⁴ Carriere, D. (2014). Meeting HR needs in an aboriginal organization, cahрма 2nd national HR conference, building connections, april 22-24, Inns Polo Park, Canad.

⁵ رحمانى، يوسف زكرياء(2021)، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص ص 588-589.

⁶ سويحل، محمد مصطفى (2020). اثر ممارسات الموارد البشرية على كفاءة ادارة المنح والهبات، دراسة حالة اللجنة القطرية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.

⁷ Butali, P., & Njoroge, D. (2017). Training and Development and Organizational Performance: The Moderating Effect of Organizational Commitment. International Journal of Scientific Research and Management, 5(11), 7381-7390.

إستقطاب الموارد البشرية من الأنشطة المهمة في المنظمة، لأنه الخطوة الأولى التي يمكن من خلالها بناء قوة عمل فعّالة، كما أنه من خلال إستقطاب الموارد البشرية يمكن للمنظمة توصيل رسالتها لجميع المرشحين، بأنها المكان الملائم للعمل بغية تطوير حياتهم الوظيفية، مما يزيد من عدد المرشحين، وبالنتيجة زيادة فرصة الإختيار من بين الراغبين بالعمل². كما إن هناك نوعين من مصادر الإستقطاب، الأول: المصادر الداخلية، وتعني إعتداد المنظمة على إمكانات سوق العمل الداخلي، وذلك عن طريق النقل أو الترقية الى وظيفة أخرى، والثاني: المصادر الخارجية، وتعني ملئ المناصب الشاغرة وسد النقص الحاصل في المنظمة عن طريق الموارد البشرية الموجودة في المحيط الخارجي للمنظمة³.

2. إختيار الموارد البشرية: Selection Human Resources

يعني إختيار الموارد البشرية إنتقاء أفضل العناصر البشرية التي تم إستقطابها من مصادرها الداخلية والخارجية، من أجل تعيينها داخل المنظمة، ثم تسكينها بالوظائف الشاغرة، بغية تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وبالنتيجة تحقيق أهداف المنظمة⁴. كما يُعد إختيار الموارد البشرية ثاني الأبعاد الفرعية لوظيفة توظيف الموارد البشرية، وتُعتبر مرحلة إختيار الموارد البشرية من أخطر مراحل توظيف الموارد البشرية في المنظمة، كونها المسؤولة عن المفاضلة، وإنتقاء الأفضل بين الموارد البشرية المؤهلة للوظيفة المُعلن عنها في المنظمة⁵. وتُعد عملية إختيار الموارد البشرية نظاماً مُتكاملاً حيث تمثل مدخلاته، خطط الموارد البشرية ونتائج التحليل الوظيفي لإستقطاب لتلك الموارد، وتمثل عملياته، المُقابلات والإختبارات بكافه أشكالها، وتمثل مُخرجاته، موارد بشرية مؤهلة وصالحة للتعيين في المنظمة، وذات سلوك تنظيمي فعّال، وفاعلية تنظيمية وإنتاجية عالية، في حين تمثل تغذيته العكسية، في تقييم عملية إختيار الموارد البشرية وتشخيص الأخطاء ومُعالجتها⁶.

3. تعيين الموارد البشرية: Appointment Human Resources

يُقصد بتعيين الموارد البشرية قبول المورد البشري الذي تقدم لشغل وظيفة معينة بشكل نهائي داخل المنظمة، بغية تأدية مهام مُحددة لقاء أجر مُعين، كما يُعد التعيين الخطوة الأخير من عملية توظيف الموارد البشرية، والتي تبدأ بعملية الإستقطاب، ثم الإختيار وصولاً الى مرحلة التعيين، فمتى ما كانت الوثائق الخاصة بالمورد البشري

¹ Maloney, Thomas R.(2013) " Employee Recruitment and Selection: How to hire the right People", Cornell University, pp (1-30).

² سويحل، محمد مصطفى (2020). اثر ممارسات الموارد البشرية على كفاءة ادارة المنح والهبات، دراسة حالة اللجنة القطرية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.

³ القاموسي، هديل محمد علي عبد الهادي، (2020). استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، 58، (2)، ص ص 222-254.

⁴ علي، نصر حسين، (2022). تأثير عملية اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية، جامعة صفاقس / كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، تونس، مجلة الريادة للمال والأعمال، 3، (2)، ص ص 105-120.

⁵ شهيدة ، عمر، (2018). سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

⁶ الجادر، سهير عادل حامد، وصيهود، احمد قاسم، (2017). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 98 (23)، 2017، ص ص 156-158.

سليمة، ونتائج الفحص الطبي إيجابية، تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار أمر التعيين¹. وتبدأ مرحلة تعيين الموارد البشرية مباشرة بعد الإنتهاء من مرحلة المقابلات الشخصية التي أجريت مع الموارد البشرية المرشحة للتعيين، إذ يتم تشخيص الشواغل الوظيفية المراد شغلها، والكيفية التي يتم شغلها بها، فضلاً عن ذلك، يتم تشخيص طريقة التعيين هل هي طريقة داخلية أم طريقة خارجية؟ كما يشمل التعيين جميع الإجراءات والتدابير المطلوبة لتعيين الموارد البشرية وإكتسابهم العضوية الجديدة في المنظمة². كما إن هناك بعض منظمات الأعمال تخضع مواردها البشرية الجديدة لحزمة من البرامج التوجيهية، تمتد لفترة قصيرة تتراوح بين إسبوع الى شهر واحد، بحيث تتعرف الموارد البشرية الجديدة على أهداف المنظمة وأنظمة العمل، وخاصة القضايا التي تتعلق بالتعويضات والرواتب، المكافآت والإجازات وغيرها³.

المحور الثاني : المناعة التنظيمية

أولاً: مفهوم المناعة التنظيمية : Concept Regulatory Immunity

لقد أخذ مفهوم ومعنى المناعة التنظيمية من مفهوم الجهاز المناعي لجسم الإنسان، حيث تم تشبيه المنظمة بجسم الإنسان، وكيف يتم إدراك وتحديد الفيروسات والبكتيريا التي تُصيبه عندما يتعرض لها، كما يعمل هذا الجهاز على الدفاع ومعالجة تلك الفيروسات والقضاء عليها بغية المحافظة على سلامة الجسم وحيويته، فضلاً عن صد الهجمات التي قدر يتعرض لها مستقبلاً من خلال حفظ تلك الدفاعات في ذاكرته المناعية⁴. وتُعرف المناعة على إنها قدرة الجهاز المناعي للإنسان في الدفاع وحماية الجسم من جميع الأجسام الغريبة والمُضرة بصحة الجسم مثل البكتيريا والفيروسات والمواد السامة التي قد تُصيب حيوية الجسم وتُهدد بقاءه⁵. في حين عُرِفَت المناعة التنظيمية بأنها حزمة من العمليات والإجراءات التنظيمية التي تعمل بها أقسام وتشكيلات المنظمة كافة بغية حمايتها والمحافظة عليها من التهديدات التي قد تتعرض لها بين الحين والآخر⁶. وعُرفت أيضاً بأنها الضوابط والسياقات والإجراءات التي تُضعها إدارة المنظمة في هياكلها التنظيمية الداخلية، والتي تمثل مصادات وقائية للمخاطر التي قد تتعرض لها مواردها البشرية والمالية والمادية، والتي تكون عائقاً أمام تحقيق أهدافها⁷. كما عُرِفَت على إنها منهاج عمل متكامل يعمل بشكل مباشر على تشخيص وتذليل كل العقبات والتهديدات التي تُحيط بالمنظمة وإيجاد العلاجات الملائمة لها لتكون بمثابة قوة تحميها في حال تعرضها لنفس

¹ كرجي، سحر احمد، (2019). توظيف الموارد البشرية وذكاء الاعمال، العلاقة والتأثير، دراسة تحليلية في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات، مجلة كلية التراث الجامعة، (28)، ص ص 567-582.

² Dessler, G. (2015). Human Resource Management in the Era of Big Data: Journal of Human Resource and Sustainability Studies Vol.3 No.1, March 17, 2015.

³ حميدي، نسرين وزكري، زينب، (2022). سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، ص ص 18.

⁴ Alshawabkeh, Z., (2021), The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba, Management Science Letters, 11(5).

⁵ Sompayrac, L. M., (2019), How the immune system works. John Wiley & Sons.

⁶ Al-Thabit, A. S. N., (2020), Enhancing the acquired organizational immunity in the light of cognitive sharing, Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, (53).

⁷ ميرو، شيرزاد طه، (2022). تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كليات جامعة دهوك، مجلة جامعة دهوك، 25 (1)، ص 307 – 325.

تلك التهديدات أو العقبات مُستقبلاً¹. وتُعرف أيضاً على إنها فُدرة المُنظمة على التعافي من والأزمات خلال فُدرتها على التعامل مع التهديدات الضاغطة لِعملها، وتُمثل درعاً وقائياً لا يُمكن الإستغناء عنه، ويُمكن أن تؤدي الى آثار سلبية كالإنحدار التنظيمي في حال عدم تفعيلها والإستفادة منها². في حين يرى الباحث إن المَناعة التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات الإحترازية والخطط الوقائية التي تتخذها إدارة المُنظمة لمواجهة الأخطار المُستقبلية والتهديدات الخارجية التي تُعرض مواردها البشرية والمادية والمالية ومَنافعها المنظمة من أجل البقاء والإستمرار في بيئة الأعمال التنافسية.

ثانياً: أنواع المَناعة التنظيمية : Types Regulatory Immunity

أجمع مُعظم الباحثين في مجال إختصاص الإدارة على إن المَناعة التنظيمية تنقسم الى قسمين أو نظاميين رئيسيين³ وهما:

1. النظام الأول: النظام الفطري، وهو النظام الذي يعمل كَرَد فعل مُباشر وبشكل طبيعي عند تتعرض المنظمة لأي تهديدات خارجية أو داخلية مفاجئة أو مُتوقعة.
2. النظام الثاني: النظام التكيفي، هو النظام الذي يعمل بصورة مُنظمة ومُستمرة ومَرنة بُغية إعادة المنظمة الى وضعها الطبيعي قبل تعرضها الى الأخطار والأزمات السابقة⁴.

ثالثاً: أهداف المَناعة التنظيمية : Objectives Regulatory Immunity

- تَكمن أهداف المَناعة التنظيمية لمُنظمات الأعمال ومواردها المُتعددة بالأهداف الآتية:
1. حماية كيان المنظمة الإداري من كُل العناصر والعوامل الخارجية التي تؤدي الى إصابته بأزمات مُختلفة، وذلك من خلال وجود أنظمة أساسية وفرعية مُتعددة، أو من خلال وجود النظامين معاً وهو ما يُسمى نظام الحماية المُزدوج⁵.
 2. حماية كيان المنظمة الإداري من كُل المُتغيرات والعوامل الداخلية التي تؤدي الى إصابته بأزمات مُختلفة، وذلك من خلال نشوء حالات عَدَم التعاون أو التنسيق بين تشكيلات المنظمة المُختلفة.
 3. تكون بمثابة خط دفاع أساسي ضد كُل المُخالفات وإنحراف السلوكيات التنظيمية لمُدراء مُنظمات الأعمال⁶.

¹ Al-Samman, T. A., & Al-Dabbagh, Z. G. T., (2020), Lean Green Management is an Entrance to Strengthen the Organizational Immune System, Tanmiyat al-Rafidain, 39(125).

² Phil Hiver, Zoltán Dörnyei, (2017) Language Teacher Immunity: A Double-Edged Sword, Applied Linguistics, Volume 38, Issue 3, June, Pages 405–423.

³ Jin, J. Y., Liu, Y., & Nainar, S. K., (2020), Organizational Memory and Bank Accounting Conservatism. European Accounting Review, 10, 1-69.

⁴ الساعدي، مؤيد يوسف (2016). قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي والموارد البشرية، أراء فلسفية ونقدية في أخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية، دار صفاء للطباعة والتوزيع والنشر، العراق.

⁵ Lee, k., Kim, y., & Joshi, k. (2017), "Organizational memory and new product development performance: investigating the role of organizational ambidexterity," technological forecasting and social change, 120, 117-129.

⁶ شافية، بريك، (2020). دور المَناعة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة جامعة غاردارية، غاردارية، جامعة غاردارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر اكايمي، ص 6.

رابعاً: مُتطلبات تحقيق المَناعة التنظيمية:

Regulatory Immunity Requirements

يعتقد (Perry) إن هناك خمس طرق تعمل على تقوية وتعزيز المَناعة التنظيمية لمُنظمات الأعمال من خلال مواردها البشرية، وهو بمثابة تطور يعكس مدى قدرة المُنظمات على التكيف مع التَّحديات والتعقيدات والتهديدات الخارجية لها ¹ :

1. التَّعلم السريع خوفاً من الوقوع في الفشل.
2. تفويض السُّلطة وفقاً لمِيعيار الكفاءة والفاعلية.
3. العمل على أساس رؤية ورسالة وأهداف المُنظمة.
4. خلق ثقافة حل المُشكلات في نفوس المَوارِد البشرية للمُنظمة.
5. إنشاء بنية هندسية معمارية تسهل عملية المشاركة داخل المُنظمة ².

خامساً: أبعاد المَناعة التنظيمية: Dimensions Immunity Requirements

يتفق أغلب الباحثين والمُختصين في مجال إدارة المَوارِد البشرية من بينهم (3،4،5،6،7،8) إن أبعاد المَناعة التنظيمية تتمثل بالآتي:-

1. التَّعلم التنظيمي : Organizational learning

يُشير مفهوم التَّعلم التنظيمي الى العملية التي تقوم من خلالها المُنظمة بتطوير المعرفة من خلال التجارب المُشتركة مع المَوارِد البشرية العاملة لديها، الأمر الذي سيُحسن من الأداء الكلي لتلك المُنظمات، ويعد التَّعلم التنظيمي من المُرْتكزات الأساسية التي يُمكن من خلالها التغلب على الأزمات والمُعوقات التي تُعصف بالمُنظمة ⁹. ويتجسد التَّعلم التنظيمي في إكتساب المَهارات والمعارف والقيم المُنظمة الجديدة على مُستوى المَوارِد

¹ عبودي، صفاء إدريس (2019). التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المَناعة التنظيمية ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية، 9 ، (2)، 2019.

² Simmons, O. S. (2013). The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out. University of Illinois Law Review, Forthcoming. Pages 268–291.

³ الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن (2019)، تأثير آليات التَّعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية.

⁴ Nugroho. M (2018) The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning, Journal of Organizational Change Management, Vol: 31, No: 5.

⁵ قوسي، عنان وفاطمة الزهراء (2021). تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة سیدار الحجار غابة – الجزائر، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقة المتجددة، 8 (2)، 211-178.

⁶ Jin, J. Y., Liu, Y., & Nainar, S. K., (2020), Organizational Memory and Bank Accounting Conservatism. European Accounting Review, 10, 1-69.

⁷ شافية، بريك، (2020). دور المَناعة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة جامعة غاردارية، غاردارية، جامعة غاردارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر اكايمي، ص 6.

⁸ Alshawabkeh, Z.,(2021), The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba, Management Science Letters, 11(5).

⁹ الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن (2019)، تأثير آليات التَّعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية.

البشرية¹. كما يتكون التعلم التنظيمي لمُنظمات الأعمال من التعلم الفردي وكذلك التعلم الجماعي، والتعلم من الآخرين فضلاً عن التعلم الذاتي².

2. الذاكرة التنظيمية : Organizational Memory

تُعرف الذاكرة التنظيمية بأنها هي مخزون معرفي مُنظمي مُتراكم من وسائل علاجية وآليات، وتجارب لأزمات مُنظمة وأخطار تنظيمية سابقة، مرت بها المنظمة خلال مسيرتها التنظيمية، وإستطاعت التغلب عليها، فأصبح بإمكان المنظمة الرجوع إليها بسهولة، وتحديد الإستراتيجيات المناسبة للقضاء عليها أو عبورها³. كما تُشير الذاكرة التنظيمية إلى أنظمة التخزين و أرشفة المُستندات والوثائق الرسمية والمعارف المكتسبة والتجارب السابقة وإسترجاعها، التي زادت إليها الحاجة مع حدة تدفق المعلومات والبيانات، فضلاً عن تقدم أعمار أغلب مواردها البشرية، وإزداد خطر فقدانها، لذلك أصبح لزوماً المحافظة على الذاكرة التنظيمية لمُنظمات الأعمال⁴. كما تقوم أغلب مُنظمات الأعمال بتخزين معارفها وبياناتها ومعلوماتها وإسترجاعها عند الحاجة إليها⁵.

3. الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي: Regulatory Genes Or DNA

يُحاكي الحمض النووي التنظيمي أو الجينات التنظيمية محاكاة الجينات البشرية الطبيعية، حيث يعكس التوجه أو البصمة الخاصة لكل مُنظمة من مُنظمات الأعمال والتي يجعلها مُختلفة عن المُنظمات المُماثلة الأخرى، وتُمكنها من التكيف بقوة مع المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال⁶. يقوم الحمض النووي التنظيمي لمُنظمات الأعمال على المبدأ القائل بأن لكل مُنظمة من مُنظمات الأعمال خصائص وراثية حصرية شأنها بذلك شأن أي الكائنات حية، وتظهر الخصائص من خلال العناصر الطبيعية والعناصر التركيبية لذلك (DNA)، فذلك إن الحمض النووي التنظيمي لمُنظمات الأعمال هو وسيلة أو أسلوب يُستخدم لتحديد الأزمات والصعوبات التي تواجه مُنظمات الأعمال وتطوير أدائها، فضلاً عن تحديد طرق التغلب على تلك الصعوبات⁷. وتبرز أهمية وضرورة الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي من خلال تشخيص الواقع الحالي للمنظمة وتحديد نقاط القوة ونقاط

¹ Nugroho. M(2018) The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning, Journal of Organizational Change Management, Vol: 31, No5

² Dessler, G. (2015). Human Resource Management in the Era of Big Data: Journal of Human Resource and Sustainability Studies Vol.3 No.1, March 17, 2015.

³ عبد المجيد، عثمان رياض، (2016)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، رسالة ماجستير جامعة شرق الاوسط -الاردن.

⁴ قوسي، عنان وفاطمة الزهراء (2021). تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار الحجار غابة – الجزائر، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقة المتجددة، 8 (2)، 178-211.

⁵ Jin, J. Y., Liu, Y., & Nainar, S. K., (2020), Organizational Memory and Bank Accounting Conservatism. European Accounting Review, 10, 1-69.

⁶ Alshawabkeh, Z.,(2021), The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba, Management Science Letters, 11(5).

⁷ Abdel-Raheem, A.B. and Saad, M. (2019) Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. Journal of Business and Management Sciences, 7, 131-139.

الضعف فيها، فضلاً عن بناء مقومات تنظيمية تميزها عن المنظمات المماثلة الأخرى، بالإضافة الى مساعدة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال¹.

المبحث الثالث : الإطار العملي

يستعرض الباحث في هذا المبحث الصفات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة مدار البحث، وتحليل إجاباتها على تساؤلات متغيرات البحث الرئيسية منها والفرعية، بالإضافة الى إجراء الاختبارات الإحصائية المعتمدة لفرضيات البحث، من أجل التعرف على طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الأساسية والفرعية للبحث.

أولاً: تحليل نتائج الخصائص الشخصية: Personal characteristics:

يسعى الباحث في هذا المحور الى عرض المعلومات الشخصية للعينة مدار البحث، بهدف تجزئتها وتحليلها، والتعرف على صفات أفراد العينة مدار البحث، المرتبطة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة والمنصب الوظيفي للأفراد للمستجوبين، والموضحة تفصيلها في الجدول (1) أدناه:

جدول (1) المعلومات الشخصية والديموغرافية للعينة مدار البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	51	68.9
	إناث	23	31.1
	المجموع	74	%100
العمر	أقل من 25 سنة	5	6.7
	من 25 الى 30 سنة	8	10.8
	من 31 الى 35 سنة	19	25.6
	من 36 الى 40 سنة	21	28.3
	من 41 الى 45	11	14.9
	من 46 سنة فأكثر	10	13.7
	المجموع	74	%100
المؤهل العلمي	اعدادية	9	12.16
	دبلوم	16	21.62
	بكالوريوس	38	51.35
	دبلوم عالي فما فوق	11	14.87
	المجموع	74	%100
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	7	9.45
	من 5 الى 10 سنة	9	12.16
	من 11 الى 15 سنة	14	18.91
	من 16 الى 20 سنة	15	20.27
	من 21 الى 25 سنة	17	22.97
	من 26 سنة فأكثر	12	16.24
	المجموع	74	%100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS.

¹ Lee, k., Kim, y., & Joshi, k.(2017), "Organizational memory and new product development performance: investigating the role of organizational ambidexterity," technological forecasting and social change, 120, 117-129.

يتضح من خلال قراءة الجدول (1) والخاص بالمعلومات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة مدار البحث، والذي يوضح إن عدد الذكور بلغ (51) بنسبة مئوية (68.9) بينما كان عدد الإناث (23) وبنسبة مئوية (31.1) من إجمالي العينة مدار البحث، بينما سجلت أعلى فئة عمرية (من 36 الى 40 سنة) بعدد إجمالي (21) وبنسبة مئوية (28.3)، بينما سجل أعلى مؤهل علمي للعينة مدار البحث هو مؤهل (البكالوريوس) بعدد كلي (38) وبنسبة مئوية (51.35)، في حين سجلت الفئة (من 21 الى 25 سنة) من حيث عدد سنوات الخدمة الوظيفية المرتبة الأولى، بعدد كلي بلغ (17) وبنسبة مئوية بلغت (22.97) من إجمالي العينة مدار البحث في الشركة المبحوثة.

ثانياً: تفسير نتائج إجابات العينة مدار البحث Sample answers

يسعى الباحث إحصائياً في هذا الصدد الى تجزئة وتحليل المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث، بناءً على الإجابات المستحصلة من أفراد العينة مدار البحث في الشركة قيد الدراسة، والموضحة تفصيلها في أدناه:

المحور الأول: تحليل نتائج متغير توظيف الموارد البشرية:

يقوم الباحث في هذا المحور بتحليل وتجزئة إجابات أفراد العينة مدار البحث، حول متغير توظيف الموارد البشرية للشركة قيد الدراسة، والموضحة تفصيلها في أدناه:

(1) بُعد استقطاب الموارد البشرية : polarization of human resources

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (2) والخاص بمتغير توظيف الموارد البشرية - بُعد استقطاب الموارد البشرية، إن هناك مستوى توافق عالٍ في إجابات العينة مدار البحث حول بُعد استقطاب الموارد البشرية، والذي تم قياسه بالفقرات (1-5)، فقد بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (4.52) بينما بلغ انحرافه المعياري العام (0.147)، في حين حصدت الفقرة (1) أعلى وسط حسابي فرعي من بين فقرات بُعد استقطاب الموارد البشرية والذي بلغ (4.72)، وبانحراف معياري فرعي بلغ (0.789)، والذي يدل على إن الشركة تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة بيئتها الداخلية والخارجية بشكل جيد.

جدول (2) إجابات العينة مدار البحث لبعد استقطاب الموارد البشرية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة بيئتها الداخلية والخارجية.	4.72	0.789	1
2	تلجأ الشركة الى الاستقطاب من الخارج في حال عدم توافر موارد بشرية ضمن بيئتها الداخلية.	4.41	1.136	4
3	مهمة التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية الى الشركة تكون من قبل قسم الموارد البشرية ويتم الاعلان عن الوظائف بوسائل الاعلان المختلفة.	4.62	0.954	3
4	تسعى الشركة الى جذب واستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية.	4.64	1.148	2
5	تعتمد الشركة على نظام فعال للاجور والحوافز لضمان استقطاب افضل الموارد البشرية.	4.22	0.981	5
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.52	0.147	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

2) بُعد إختيار المَوارِد البَشَريّة : Selection of human resources

يَتَضَح لَنَا مِنْ خِلال قِراءةِ النَتائِجِ المَعْرُوضَةِ فِي الجَدُول (3) وَالْخَاص بِمُتَغْيِرِ تَوْظِيفِ المَوارِدِ البَشَريّة - بُعْدُ إختِيارِ المَوارِدِ البَشَريّة، إِنْ هُنَاكَ مُستَوى تَوافُقٍ عَالٍ فِي إجاباتِ العِينةِ مَدَارِ البَحْثِ حَولَ بُعْدِ إختِيارِ المَوارِدِ البَشَريّة، وَالَّذِي تَمَّ قِياسُهُ بِالفَقَراتِ (6-10)، فَقَدْ بَلَغَ الوَسْطُ الحِسابي العام للمُحور (4.67) بَيْنَما بَلَغَ إِنْحرافُهُ المِعياري العام (0.092)، فِي حِينِ حَصَدَتِ الفَقرة (7) أَعلى وَسْطَ حِسابي فَرَعِي مِنْ بَيْنِ فَقَراتِ بُعْدِ إختِيارِ المَوارِدِ البَشَريّة وَالَّذِي بَلَغَ (4.78)، وَبِإِنْحرافٍ مِعياري فَرَعِي بَلَغَ (0.591)، وَالَّذِي يَدُلُّ عَلى إِنْ الشَّرْكَةِ المَبْحُوثَةِ تَقُومُ بِإِخضاعِ المَوارِدِ البَشَريّة المُتَقَدِّمة لِلتَّعْيِينِ لَعَدَدٍ مِنَ المُقابَلاتِ وَالإِختِباراتِ قَبْلَ إختِيارِهِم لِلوُظُفَةِ.

جَدُول (3) إجابات العينة مدار البحث لبُعد إختيار المَوارِد البَشَريّة

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
6	تعتمد الشركة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة عند اختيار الموارد البشرية لسد الوظائف الشاغرة.	4.67	0.749	3
7	تخضع الموارد البشرية لعدد من المقابلات والاختبارات قبل اختيارهم للوظيفة.	4.78	0.591	1
8	تتصف عملية اختيار الموارد البشرية في الشركة بالنزاهة والشفافية.	4.63	0.791	4
9	تشجع الآلية الحالية للشركة لاختيار الموارد البشرية على تحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية.	4.69	0.786	2
10	إجراءات اختيار الموارد البشرية مكتوبة بشكل واضح ومحددة بدقة عالية.	4.61	0.826	5
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.67	0.092	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

3) بُعد تعيين المَوارِد البَشَريّة : Appointment of human resources

يَتَضَح لَنَا مِنْ خِلال قِراءةِ النَتائِجِ المَعْرُوضَةِ فِي الجَدُول (4) وَالْخَاص بِمُتَغْيِرِ تَوْظِيفِ المَوارِدِ البَشَريّة - بُعْدُ تَعيِينِ المَوارِدِ البَشَريّة، إِنْ هُنَاكَ مُستَوى تَوافُقٍ عَالٍ فِي إجاباتِ العِينةِ مَدَارِ البَحْثِ حَولَ بُعْدِ تَعيِينِ المَوارِدِ البَشَريّة، وَالَّذِي تَمَّ قِياسُهُ بِالفَقَراتِ (11-15)، فَقَدْ بَلَغَ الوَسْطُ الحِسابي العام للمُحور (4.72) بَيْنَما بَلَغَ إِنْحرافُهُ المِعياري العام (0.165)، فِي حِينِ حَصَدَتِ الفَقرة (11) أَعلى وَسْطَ حِسابي فَرَعِي مِنْ بَيْنِ فَقَراتِ بُعْدِ تَعيِينِ المَوارِدِ البَشَريّة وَالَّذِي بَلَغَ (4.91)، وَبِإِنْحرافٍ مِعياري فَرَعِي بَلَغَ (0.369)، وَالَّذِي يَدُلُّ عَلى إِنْ الشَّرْكَةِ تَقُومُ بِالتَّخْطِيطِ المُسَبِّقِ لِإِعدادِ المَوارِدِ البَشَريّة المُراد تَعيِينُهُم تَوافُقاً مَعَ التَّغْيِيراتِ البَينِيّةِ المُحتمَلَةِ.

جدول (4) إجابات العينة مدار البحث بُعد تعيين الموارد البشرية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
11	تقوم الشركة بالتخطيط المسبق لاعداد الموارد البشرية المراد تعيينهم توافقاً مع التغييرات البيئية المحتملة.	4.91	0.369	1
12	تكفل التشريعات وقوانين الخدمة المدنية سلامة اجراءات تعيين الموارد البشرية في الشركة.	4.75	0.658	2
13	تعتمد الشركة في تعيين الموارد البشرية على معيار الكفاءة في العمل.	4.71	0.478	3
14	تأخذ الشركة نتائج تقييم اداء الموارد البشرية لمدة التعيين الأولية بنظر الاعتبار.	4.61	0.725	5
15	تقوم الشركة بتعيين الموارد البشرية الكفوءة في الادارة العليا والوسطى من بينها الداخلية.	4.62	0.749	4
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		4.72	0.165	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .
 المحور الثاني: تحليل نتائج مُتغير المِناعة التنظيمية يشتمل المحور الثاني على تجزئة وتحليل إجابات العينة مدار البحث حول مُتغير المِناعة التنظيمية في الشركة مدار البحث، والموضحة تفصيلها في أدناه:

(1) بُعد التعلّم التنظيمي

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (5) والخاص بمتغير المِناعة التنظيمية - بُعد التعلّم التنظيمي، إن هناك مستوى توافق عالٍ في إجابات العينة مدار البحث حول بُعد التعلّم التنظيمي، والذي تم قياسه بالفقرات (1-5)، فقد بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (4.45) بينما بلغ إنحرافه المعياري العام (0.146)، في حين حصدت الفقرة (3) أعلى وسط حسابي فرعي من بين فقرات بُعد التعلّم التنظيمي والذي بلغ (4.97)، وبإنحراف معياري فرعي بلغ (0.467)، والذي يدل على إن الشركة مدار البحث تتبع سياسة التدوير الوظيفي بهدف إكساب الموارد البشرية المزيد من المعارف الجديدة في العمل الوظيفي.

جدول (5) إجابات العينة مدار البحث بُعد التعلّم التنظيمي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	تهتم الشركة بالأفكار التطويرية وتدعم التفوق المهني لدى الموارد البشرية.	4.76	0.578	2
2	تستفيد الشركة من تجارب وخبرات المنظمات المماثلة.	4.74	0.745	3
3	تتبع الشركة سياسة التدوير الوظيفي بهدف إكساب الموارد البشرية المزيد معرفة جديد في العمل الوظيفي.	4.97	0.467	1
4	توفر الشركة برامج تعلم جماعية تهدف الى تبادل الخبرات بين الموارد البشرية.	4.69	0.821	4
5	تعقد الشركة تحالفات استراتيجية مع منظمات مماثلة أخرى بهدف تبادل المعرفة.	4.61	0.759	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		4.45	0.146	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

(2) بُعد الذاكرة التنظيمية

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (6) والخاص بمتغير المنة التنظيمية - بُعد الذاكرة التنظيمية، إن هناك مستوى توافق عالٍ في إجابات العينة مدار البحث حول بُعد الذاكرة التنظيمية، والذي تم قياسه بالفقرات (6-10)، فقد بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (4,59) بينما بلغ إنحرافه المعياري العام (2,74)، في حين حصدت الفقرة (9) أعلى وسط حسابي فرعي من بين فقرات بُعد الذاكرة التنظيمية والذي بلغ (4,97)، وبإنحراف معياري فرعي بلغ (0,789)، والذي يدل على أن الشركة تستخدم وسائل تخزين حديثة ومتطورة لأرشفة معلوماتها.

جدول (6) إجابات العينة مدار البحث لبعد الذاكرة التنظيمية

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
6	توظف الشركة ذاكرتها التنظيمية عند مواجهة الازمات واتخاذ القرارات.	4.23	0.496	5
7	تجري الشركة عملية تحديث دورية لبيانات نظام ذاكرتها التنظيمية.	4.25	0.158	4
8	تسترجع الشركة خبراتها الوظيفية السابقة من ذاكرتها التنظيمية لتجنب الانحرافات الوظيفية.	4.67	0.521	3
9	تستخدم الشركة وسائل تخزين حديثة ومتطورة لأرشفة معلوماتها.	4.97	0.789	1
10	تمتلك الموارد البشرية للشركة معلومات كافية عن تاريخ الشركة وانجازاتها وتجاربها السابقة.	4.84	0.845	2
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4,59	0.274	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

(3) بُعد الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (7) والخاص بمتغير المنة التنظيمية - بُعد الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي، إن هناك مستوى توافق عالٍ في إجابات العينة مدار البحث حول بُعد الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي، والذي تم قياسه بالفقرات (11-15)، فقد بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (4,77) بينما بلغ إنحرافه المعياري العام (0,190)، في حين حصدت الفقرة (11) أعلى وسط حسابي فرعي من بين فقرات بُعد الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي والذي بلغ (4,97)، وبإنحراف معياري فرعي بلغ (0,456)، والذي يدل على أن الشركة مدار البحث تمتلك هيكل تنظيمي مرن يُحدد المستويات الإدارية ويمنع التداخل بالصلاحيات.

جدول (7) إجابات العينة مدار البحث لبعد الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
11	تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن يحدد المستويات الادارية ويمنع التداخل بالصلاحيات.	4.97	0.456	1
12	تدعم الشركة المستويات الإدارية لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	4.73	0.753	3
13	تمتلك الشركة نظام اتصال حديث و فعال يسهل عملية انتقال المعلومات بين مواردها البشرية والمستفيدين.	4.79	0.524	2
14	ترسخ الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بالعمل بين مواردها البشرية.	4.71	0.863	4
15	لدى الشركة نظام لتقييم الأداء يتم على أساسه مكافأة الموارد البشرية بطريقة شفافة وعادلة.	4.63	0.859	5
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.77	0.190	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث Search hypothesis testing

بعد توضيح وتفسير الإجابات المستحصلة من العينة مدار البحث إحصائياً، يقدم الباحث في هذا الصدد اختباراً تطبيقياً لفرضيات البحث من أجل التعرف على طبيعة دور توظيف الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية في الشركة مدار البحث الحالي، بناءً على الأساليب الإحصائية والتطبيقية المعتمدة في التحليل الإحصائي وكما يلي:

1. اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية: Correlation Test

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (8) والذي يوضح نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للبحث، حيث دلت النتائج المستحصلة من أفراد العينة مدار البحث على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير التفسيري -توظيف الموارد البشرية- والمتغير الإيجابي -المناعة التنظيمية- في الشركة مدار البحث، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.785^{**})، وهي قيمة ارتباط قوية وإيجابية بين متغيرات البحث، بمستوى دلالة إحصائية والبالغ (0.000)، عند مستوى معنوية إحصائية والبالغة (0.05)، وبهذا يمكننا قبول الفرضية الرئيسية للبحث، المستندة على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين توظيف الموارد البشرية والمناعة التنظيمية في الشركة مدار البحث.

جدول (8) مستوى علاقة الارتباط بين توظيف الموارد البشرية والمناعة التنظيمية

المتغير التفسيري	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	نوع العلاقة	المتغير الإيجابي
توظيف الموارد البشرية	0.000	0.785^{**}	معنوي	المناعة التنظيمية
N=73		P = 0.05		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

2. اختبار علاقة الارتباط للفرضيات الفرعية:

Correlation test for sub-hypotheses

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى / بعد إستقطاب الموارد البشرية:

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (9) والذي يوضح نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية للبحث، حيث دلت النتائج المستحصلة من أفراد العينة مدار البحث على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير التفسيري الفرعي - إستقطاب الموارد البشرية- والمتغير الإستجابي -المناعة التنظيمية- في الشركة مدار البحث، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.637^{**}) ، وهي قيمة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرات الفرعية للبحث، بمستوى دلالة إحصائية والبالغ (0.000)، عند مستوى معنوية إحصائية والبالغة (0.05)، وقد جاء البعد أعلاه بالدرجة الثانية من حيث درجة الأهمية، وبهذا يمكننا قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث، المستندة على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين إستقطاب الموارد البشرية والمناعة التنظيمية في الشركة مدار البحث.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية / بعد اختيار الموارد البشرية:

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (9) والذي يوضح نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية للبحث، حيث دلت النتائج المستحصلة من أفراد العينة مدار البحث على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير التفسيري الفرعي -اختيار الموارد البشرية- والمتغير الإستجابي -المناعة التنظيمية- في الشركة مدار البحث، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.827^{**}) ، وهي قيمة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرات الفرعية للبحث، بمستوى دلالة إحصائية والبالغ (0.000)، عند مستوى معنوية إحصائية والبالغة (0.05)، وقد جاء البعد أعلاه بالدرجة الأولى من حيث درجة الأهمية، وبهذا يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث، المستندة على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين اختيار الموارد البشرية والمناعة التنظيمية في الشركة مدار البحث.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة / بعد تعيين الموارد البشرية:

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (9) والذي يوضح نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية للبحث، حيث دلت النتائج المستحصلة من أفراد العينة مدار البحث على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير التفسيري الفرعي -تعيين الموارد البشرية- والمتغير الإستجابي -المناعة التنظيمية- في الشركة مدار البحث، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.576^{*}) ، وهي قيمة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرات الفرعية للبحث، بمستوى دلالة إحصائية والبالغ (0.001)، عند مستوى معنوية إحصائية والبالغة (0.05)، وقد جاء البعد أعلاه بالدرجة الثالثة من حيث درجة الأهمية، وبهذا يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث، المستندة على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين تعيين الموارد البشرية والمناعة التنظيمية في الشركة مدار البحث.

جدول (9) مستوى العلاقة بين أبعاد توظيف الموارد البشرية والمناعة التنظيمية

المتغير التفسيري الرئيسي	المتغير التفسيري الفرعي	قيمة الإرتباط	معامل	درجة الأهمية	مستوى الدلالة	نوع العلاقة	المتغير الإستجابي
المناعة التنظيمية	إستقطاب الموارد البشرية	0.637**		2	0.000	معنوي	المناعة التنظيمية
	إختيار الموارد البشرية	0.827**		1	0.000	معنوي	
	تعيين الموارد البشرية	0.576*		3	0.001	معنوي	
P = 0.05							N=73

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

3. إختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة:

Influence of the main variables

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (10) والذي يوضح نتائج إختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث، وذلك من خلال تطبيق أسلوب (Linear regression) الإحصائي، إن هناك علاقة تأثير معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية في الشركة مدار البحث الحالي، حيث سجلت قيمة (R square) مقدار (914) حيث يتضح إن توظيف الموارد البشرية يُفسر ما نسبته (91.4%) من التغيرات التي تحدث على المناعة التنظيمية في الشركة المبحوثة، أما النسبة المتبقية والبالغة (8.6%) فإنها تابعة الى متغيرات وعوامل أخرى غير داخلة في إنموذج البحث، كما سجلت قيمة (Beta) (773) بمعنى إن التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير توظيف الموارد البشرية، سوف يسهم بتغيير قيمة المناعة التنظيمية في الشركة مدار البحث بمقدار (773)، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة إجرائياً (89.632)، وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.972)، بدرجات حرية (1-73)، عند مستوى معنوية (0.05)، ومستوى دلالة إحصائية (0.000)، الأمر الذي يؤكد صحت الفرضية الرئيسة والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية في الشركة مدار البحث.

جدول (10) مستوى تأثير توظيف الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية

المتغير التفسيري	المتغير الإستجابي	D F	Beta	R square	F		مستوى الدلالة	نوع العلاقة
					الجدولية	المحسوبة		
توظيف الموارد البشرية	المناعة التنظيمية	1 73	773	914	3.972	89.632	0.000	معنوي
N=74							P = 0.05	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

4. إختبار علاقة التأثير للفرضيات الفرعية The effect of sub variables

أ. إختبار الفرضية الفرعية الأولى/ بُعد إستقطاب الموارد البشرية:

يتضح لنا من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول (11) والذي يوضح نتائج إختبار علاقة تأثير بُعد إستقطاب الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية في الشركة مدار

البحث، حيث سجلت قيمة (R square) مقدار (867) حيث يتضح إن إستقطاب الموارد البشرية يُفسر مَانسبته (86.7%) من التَّغيرات التي تُحدث على مُتغير المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث، أما النسبة المُتبقية والبالغة (13.3%) فإنها تَابَعَة الى مُتغيرات وِعوامل أُخرى غير داخِلة في إنموذج البحث، كما سجلت قيمة (Beta) (529) بِمعنى إن التَّغيير بِمقدار وِحدة واحدة في مُتغير إستقطاب المَوارِد البشرية، سَوف يُسهم بِتغيير قيمة المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث بِمقدار (529)، في حين بَلَغت قيمة (F) المَحسوبة إجرائياً (78.157)، وهي قيمة أكبر من القيمة الجَدولية والبالغة (3.972)، بِدرجات حُرية (1- 73)، عِند مُستوى مَعنوية (0.05)، ومُستوى دِلالة إحصائية (0.000)، الأمر الذي يُوكد صِحَت الفَرَضية الفَرعية الأولى، والتي تنص على وجود تأثير مَعنوي ذات دِلالة إحصائية لإستقطاب المَوارِد البشرية في تَعزيز المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث.

ب. إختبار الفَرَضية الفَرعية الثانية/ بَعد إختيار المَوارِد البشرية :

يَتضح لنا من خِلال قِرَاءة النَتائِج المَعروضة في الجَدول (11) والذي يُوضح نَتائِج إختبار عِلاقة تأثير بَعد إختيار المَوارِد البشرية في تَعزيز المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث، حيث سجلت قيمة (R square) مقدار (759) حيث يتضح إن إختيار المَوارِد البشرية يُفسر مَانسبته (75.9%) من التَّغيرات التي تُحدث على مُتغير المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث، أما النسبة المُتبقية والبالغة (24.1%) فإنها تَابَعَة الى مُتغيرات وِعوامل أُخرى غير داخِلة في إنموذج البحث، كما سجلت قيمة (Beta) (653) بِمعنى إن التَّغيير بِمقدار وِحدة واحدة في مُتغير إختيار المَوارِد البشرية، سَوف يُسهم بِتغيير قيمة المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث بِمقدار (653)، في حين بَلَغت قيمة (F) المَحسوبة إجرائياً (77.357)، وهي قيمة أكبر من القيمة الجَدولية والبالغة (3.972)، بِدرجات حُرية (1- 73)، عِند مُستوى مَعنوية (0.05)، ومُستوى دِلالة إحصائية (0.000)، الأمر الذي يُوكد صِحَت الفَرَضية الفَرعية الثانية، والتي تنص على وجود تأثير مَعنوي ذات دِلالة إحصائية لإختيار المَوارِد البشرية في تَعزيز المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث.

ج. إختبار الفَرَضية الفَرعية الثالثة/ بَعد تَعيين المَوارِد البشرية :

يَتضح لنا من خِلال قِرَاءة النَتائِج المَعروضة في الجَدول (11) والذي يُوضح نَتائِج إختبار عِلاقة تأثير بَعد تَعيين المَوارِد البشرية في تَعزيز المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث، حيث سجلت قيمة (R square) مقدار (647) حيث يتضح إن تَعيين المَوارِد البشرية يُفسر مَانسبته (64.7%) من التَّغيرات التي تُحدث على مُتغير المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث، أما النسبة المُتبقية والبالغة (34.3%) فإنها تَابَعَة الى مُتغيرات وِعوامل أُخرى غير داخِلة في إنموذج البحث، كما سجلت قيمة (Beta) (583) بِمعنى إن التَّغيير بِمقدار وِحدة واحدة في مُتغير تَعيين المَوارِد البشرية، سَوف يُسهم بِتغيير قيمة المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث بِمقدار (583)، في حين بَلَغت قيمة (F) المَحسوبة إجرائياً (63.123)، وهي قيمة أكبر من القيمة الجَدولية والبالغة (3.972)، بِدرجات حُرية (1- 73)، عِند مُستوى مَعنوية (0.05)، ومُستوى دِلالة إحصائية (0.001)، الأمر الذي يُوكد صِحَت الفَرَضية الفَرعية الثالثة، والتي تنص على وجود تأثير مَعنوي ذات دِلالة إحصائية لتَعيين المَوارِد البشرية في تَعزيز المَناعة التَّنظيمية في الشركة مَدار البحث.

جدول (11) مستوى تأثير أبعاد توظيف الموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية

المتغير التفسيري الرئيسي	المتغير الفرعي	التفسيري	DF	Beta	R square	F	مستوى الدلالة	نوع العلاقة	المتغير الإستجابي
المناعة التنظيمية	إستقطاب الموارد البشرية	1 73	529	867	78.157	3.972	0.000	معنوي	المناعة التنظيمية
	إختيار الموارد البشرية	1 73	653	759	77.357	3.972	0.000	معنوي	المناعة التنظيمية
	تعيين الموارد البشرية	1 73	583	647	63.123	3.972	0.000	معنوي	المناعة التنظيمية
			N=74		P = 0.05				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

المبحث الرابع : الإستنتاجات والتوصيات

تأسيساً على المعطيات المستحصلة من نتائج التحليل الإحصائي المقدم في الجانب العملي للبحث، وعلى إجابات أفراد العينة مدار البحث، تم التوصل الى عدد من الإستنتاجات والتوصيات الآتية:-

أولاً : الإستنتاجات: Conclusions

(1) تُوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية (إستقطاب الموارد البشرية- إختيار الموارد البشرية - تعيين الموارد البشرية) والمناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي-الذاكرة التنظيمية- الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي) في الشركة مدار البحث.

(2) تُوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية (إستقطاب الموارد البشرية- إختيار الموارد البشرية - تعيين الموارد البشرية) في خلق وتعزيز المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي-الذاكرة التنظيمية- الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي) في الشركة مدار البحث.

(3) أظهرت نتائج البحث إن الشركة تقوم بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة بيئتها الداخلية والخارجية بشكل جيد مع الأخذ بنظر الإعتبار إحتياجاتها الواقعية الحالية والمستقبلية.

(4) بينت النتائج إن الشركة تقوم بإخضاع الموارد البشرية المتقدمة للعمل لعدد من المقابلات والاختبارات قبل إختيارهم للوظيفة من أجل التأكد من كفاءتهم للعمل الوظيفي.

(5) أوضحت النتائج إن الشركة تقوم بالتخطيط المسبق لإعداد الموارد البشرية المراد تعيينهم توافقاً مع التغييرات البيئية المحتملة من خلال التنسيق والتوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجيات الإدارات الأخرى في الشركة مدار البحث.

(6) دلت النتائج إن الشركة تتبع سياسة التدوير الوظيفي بهدف إكساب الموارد البشرية المزيد من المعارف الجديدة في العمل الوظيفي الأمر الذي يدل على إن الشركة مدار البحث تؤمن بمبدأ التنوع في تخصصات مواردها البشرية العاملة لديها.

(7) أشارت نتائج البحث إن الشركة تستخدم وسائل تخزين حديثة ومطورة لأرشفة معلوماتها، الأمر الذي يُعزز من مستوى ذاكرتها التنظيمية ويجعلها قادرة على مواجهة الأزمات المحتملة.

8) أظهرت نتائج البحث إن الشركة تمتلك هيكل تنظيمي مرن يُحدد المستويات الإدارية ويمنع التداخل بالصلاحيات فضلاً عن قدرته بتسهيل إجراءات العمل وزيادة مستوى التعاون الوظيفي.

ثانياً : التوصيات: Recommendations

- 1) على إدارة الشركة العمل على تصميم نظام فعال للأجور والحوافز لضمان إستقطاب أفضل للموارد البشرية فضلاً عن زيادة مستوى المكافآت والرواتب للعاملين لديها.
- 2) من الأفضل أن تسعى إدارة الشركة الى توضيح إجراءات إختيار الموارد البشرية من خلال كتابتها بشكل واضح ومحددة بدقة عالية ليتسنى للمتقدمين معرفة آلية الإختيار فضلاً عن عدم شعورهم بالغبن أو عدم الإنصاف من قبل الشركة مدار البحث.
- 3) ضرورة سعي إدارة الشركة الى أخذ نتائج تقييم أداء الموارد البشرية لمدة التعيين الأولية (تحت التجربة) بنظر الإعتبار بغية تحديد الموارد البشرية الكفوءة والقادرة على العمل والإستمرار بالعمل الوظيفي في الشركة مدار البحث.
- 4) ضرورة عمل إدارة الشركة على عقد تحالفات وشراكات إستراتيجية مع منظمات مماثلة أخرى بهدف تبادل المعارف فضلاً عن إستفادة الشركة مدار البحث من تجارب وخبرات تلك المنظمات في ميدان تخصصاتهم في العمل الوظيفي.
- 5) من الأفضل أن تسعى إدارة الشركة الى إجراء عملية تحديث دورية ومستمرة لبيانات نظام ذاكرتها التنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التحديات التي تواجهها بشكل يجعلها قادرة على البقاء والإستمرار في بيئة وسوق العمل.
- 6) على إدارة الشركة العمل على تحديث وتفعيل نظام الإتصال لديها بشكل يُسهل عملية إنتقال المعلومات بين مواردها البشرية من جهة والمستفيدين من جهة أخرى.

المصادر العربية:

1. الساعدي، مؤيد يوسف (2016). قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي والموارد البشرية، آراء فلسفية ونقدية في أخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية، دار صفاء للطباعة والتوزيع والنشر، العراق.
2. الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن (2019)، تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية
3. المنجد في اللغة والاعلام، (1973)، دار الشرق، لبنان، ط 24 .
4. الجادر، سهير عادل حامد، وصيهود، احمد قاسم، (2017). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 98 (23)، 2017.
5. الدباغي، محمد رشيد و ناصري، احميده، (2018). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، 2017-2018.
6. القاموسي، هديل محمد علي عبدالهادي، (2020). استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، 58، (2).

7. حميدي، نسرين وزكري، زينب، (2022). سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر.
8. رحمان، يوسف زكرياء(2021)، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري،مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، .
9. سويحل، محمد مصطفى (2020). اثر ممارسات الموارد البشرية على كفاءة ادارة المنح والهبات، دراسة حالة اللجنة القطرية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.
10. شافية، بريك، (2020). دور المناعة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة جامعة غاردارية، جامعة غاردارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر اكايمي.
11. شهيدة، عمر، (2018). سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية والأوقاف،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
12. شافية، بوارس (2018)، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2018 .
13. عبودي، صفاء إدريس (2019). التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية ، مجلة المثني للعلوم الإدارية، 9 (2)، 2019.
14. عبد المجيد، عثمان رياض، (2016)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات ادارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، رسالة ماجستير جامعة شرق الاوسط -الاردن.
15. علي، نصر حسين، (2022). تأثير عملية اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية، جامعة صفاقس /كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، تونس، مجلة الريادة للمال والأعمال، 3، (2).
16. فاطمي، فيصل (2018). توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة ميتال الحضنة ولاية المسيلة،الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص :تنمية الموارد البشرية.
17. قوسي، عنان وفاطمة الزهراء (2021). تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار الحجار عناية – الجزائر، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقة المتجددة، 8 (2).
18. كرجي، سحر احمد، (2019). توظيف الموارد البشرية وذكاء الاعمال، العلاقة والتأثير، دراسة تحليلية في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات، مجلة كلية التراث الجامعة، (28).
19. ميرو، شيرزاد طه، (2022). تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كليات جامعة دھوك، مجلة جامعة دھوك، 25 (1).

20. يماني ، كهينة، (2020). إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر، دراسة حالة : مؤسسة دانون جرجرة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، الجزائر. المصادر الاجنبية:

1. Alshawabkeh, Z.,(2021), The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba, Management Science Letters, 11(5).
2. Sompayrac, L. M., (2019), How the immune system works. John Wiley & Sons.
3. Al-Thabit, A. S. N., (2020), Enhancing the acquired organizational immunity in the light of cognitive sharing, Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, (53).
4. Al-Samman, T. A., & Al-Dabbagh, Z. G. T., (2020), Lean Green Management is an Entrance to Strengthen the Organizational Immune System, Tanmiyat al-Rafidain, 39(125).
5. Phil Hiver, Zoltán Dörnyei, (2017) Language Teacher Immunity: A Double-Edged Sword, Applied Linguistics, Volume 38, Issue 3, June.
6. Simmons, O. S. (2013). The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out. University of Illinois Law Review, Forthcoming.
7. Abdel-Raheem, A.B. and Saad, M. (2019) Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. Journal of Business and Management Sciences, 7.
8. Lee, k., Kim, y., & Joshi, k.(2017), "Organizational memory and new product development performance: investigating the role of organizational ambidexterity," technological forecasting and social change.
9. Nugroho. M (2018) The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning, Journal of Organizational Change Management, Vol: 31, No: 5.
10. Jin, J. Y., Liu, Y., & Nainar, S. K., (2020), Organizational Memory and Bank Accounting Conservatism. European Accounting Review, 10.
11. Carriere, D. (2014). Meeting HR needs in an aboriginal organization, cahрма 2nd national HR conference, building connections, april 22-24, Inns Polo Park, Canad.

12. Sultan, A. (2015). Human resource planning and staffing strategy of intertek Bangladesh, Letter of Internship Project report, School of Business, BRAC University, Dhaka, Bangladesh.
13. Butali, P., & Njoroge, D. (2017). Training and Development and Organizational Performance: The Moderating Effect of Organizational Commitment. International Journal of Scientific Research and Management, 5(11).
14. Maloney, Thomas R. (2013) "Employee Recruitment and Selection: How to hire the right People", Cornell University.

The Role of Human Resources Employment In Enhancing Organizational Immunity. A survey Study In The Oil Marketing Company, One of The Companies of The Iraqi Ministry of Oil in Baghdad

Lectur. Ammar jabbar kadhim alaboody

ammar.jabbar@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract:

The research aimed to identify the role of employing human resources in enhancing organizational immunity, among human resources working in the Oil Marketing Company, one of the formations of the Ministry of Oil in Baghdad - Iraq, and in line with the research objectives, a deliberate sample of (55) people working at the administrative and technical levels was selected in order to apply and test the research variables, where the descriptive-analytical approach was used as a scientific and analytical approach to conduct the research, and for the purpose of collecting the required data and information from the sample of the current research, the researcher distributed the questionnaire to the targeted sample, and the researcher also used a scientific package of interconnected analytical statistical methods symbolized by (SPSS: V-25) and (Excel: V-2016), in order to analyze and interpret those answers obtained From the sample of the current research, where the research results proved the existence of a significant and positive relationship of influence and correlation between the employment of human resources (attracting human resources - selecting human resources - appointing human resources) and organizational immunity (organizational learning - organizational memory - organizational genes or organizational DNA) in the company under research, where the researcher recommended the necessity of activating the role of employing human resources by the management of the company under research, in order to create and enhance organizational immunity among the human resources working for them, in addition to adopting the recommendations of the current research by the company under research and similar companies.

Keywords: Human resources recruitment, organizational resilience, oil marketing company.