



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

**استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من
منظور الأناكد البيئي
دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من الشركات العراقية**

اطروحة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل درجة
دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال

تقدمت بها

بشرى محمد علوان

أشرف

أ. د. علاء فرحان طالب

2015 م

1437 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَعْلَىٰ دَرَجَاتٍ ۗ اللَّهُ يَتَّبِعُ الْمُؤْمِنِينَ ۗ لَنَبْلُوَنَّهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْفُرُونَ ۗ وَقَالَ

رَبُّنَا إِنَّا تَبَتَّلْنَا بِهَذَا ۗ فَمَنْ لَّا يَتَّبِعِ اللَّهَ فَنَبْهتُهُمْ ۗ لَنُنزِّلَنَّ سُنُوبًا ۗ وَقَدْ أَدْرَأْنَا

عَنِ السُّبْحَانِ ۗ لَئِن لَّمْ يَظْهَرِ عَلَيْنَا دَلِيلٌ مِّنْهُ لَأُنزِلَنَّ سَحَابًا مِّنْ سَافِرَاتٍ ۗ

رَبِّ الْعَالَمِينَ ۗ (32)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَنذِرْهُم بِآيَاتِنَا الَّتِي كُنَّا نُنزِلُ فِي الْقُرْآنِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي

أَنزَلَ فِيهِ آيَاتٍ بَيِّنَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُوْرَةُ الرَّحْمٰنِ (الرحمة 88)



إقرار المشرف

اشهد ان إعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ(استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللاتأكد البيئي، دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من الشركات العراقية)، قد جرت تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال .

الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب
2015 /9 /30

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على توصية المشرف ارشح هذه الأطروحة للمناقشة .

الأستاذ الدكتور
فيصل علوان الطائي
رئيس قسم إدارة الأعمال
2015 /9 /30

إقرار لجنة المناقشة

نشهد إننا رئيس و أعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على الأطروحة الموسومة بـ(استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللاتاكد البيئي دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من الشركات العراقية) التي تقدم بها الطالبة (بشرى محمد علوان)، وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، وقد وجدنا انها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال بتقدير (امتياز) .

أ. فؤاد حمودي العطار

عضوا

أ.د فيصل علوان الطائي

عضوا

أ.م.د اريج سعيد خليل

عضوا

أ.د مؤيد يوسف نعمة الساعدي

رئيس لجنة المناقشة

أ.د علي حسون الطائي

عضوا

أ.د علاء فرحان طالب

عضوا ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة .

الأستاذ الدكتور
عواد كاظم الخالدي
العميد

2015 / /

إقرار المقوم اللغوي

اشهد ان اطروحة الدكتوراه الموسومة بـ(استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللاتاكاد البيئي دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من الشركات العراقية) التي تقدمت بها الطالبة (بشرى محمد علوان) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت باسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

الخبير اللغوي
م. الدكتور / محمد عبد الرسول
كلية التربية/ جامعة كربلاء
2015 /8 /

الإهداء

والدي (مرحمه الله)

الى من غاب عن الدنيا ولكنه يسكن قلبي

امي (براً ووفاءً)

الى العطاء الذي لا ينضب والحب الكبير في حياتي

اخى باسم (عرفانا بالجميل)

الى مرهجاتي ومن اشد به امرى

نروجي ورفيق دربي (مودة واحتراماً)

الى من أمرني وصرع بي ثقة واملاً

اولادي عبدالله ورقية (محبباً وتقديراً)

الى قرّة عيني وقلذات كبدي

اساتذتي الافاضل (تكريماً لجهودهم)

الى من ساندني وشجعني طيلة مدة دراستي

الى كل من يسره نجاحي امتناناً واعتزازاً

اهدي جهدي المتواضع هذا

بشرى

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بدأ أول كتاب قبله، والآخر بلا آخر يكون بعده، الذي قصر عن رونه ابصار الناظرين،
وعجزت عن نعمته اوهام الواصفين، والحمد لله الذي من علينا بمحمد نبيه صلى الله عليه واله وواله وواله
الماضية والقروية السالفة، وسبأهم بالرسالة وخصهم بالوسيلة، أئمة الهدى ومصابيح الرجى، الذين أوتوا حب الله
عنهم الرجس وطهرهم تطهيراً.

وبعد، انه لمن الواجب والاعتراف بالجميل ومرد بعضه ولو بكلمة شكر، فأني أتوجه بشكري وتقديري الى استاذي
الفاضل الدكتور علاء فرحان طالب، لتفضله بقبول الاشراف على هذه الاطروحة وملاحظاته القيمة التي اغنتها وطورها لتظهر بهذه
الصورة، فجزاه الله عني خيراً الجزاء

ويسعدني ويشرفني أن اتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى استاذي الفاضل الدكتور عواد كاظم شعلان، عميد كلية
الادارة والاقتصاد، والاستاذ الدكتور حميد عبيد عبد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا، كما لا تنسى الباحثة ان
تثني على دعم اساتذتها الكرام الذين ما انفكوا من تقديم عونهم عند كل استشارة او طلب مساعدة واهص بالذكر،
الاستاذ الدكتور فيصل رئيس قسم إدارة الأعمال (احتراماً و عرفاناً بالجميل) وايضا اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى السادة
الحكمين وذلك لتفضلهم بتقديم النصح والمشورة فيما يخص تحكيم الاستبانة .

وتتقدم الباحثة إلى اساتذتها الذين كانوا منهلًا للعطاء الثرى طيلة مدة الدراسة واهص بالذكر، الأستاذ الدكتور اكرم
الياسري عميد كلية السياحة الدينية والأستاذ الدكتور مؤيد الساعدي والأستاذ الدكتور ميثم مريع والأستاذ الدكتور
غسان اللامي والأستاذ الدكتور احسان دهش والأستاذ الدكتور صلاح الدين الامام والأستاذ الدكتور هاشم مرزوك
والأستاذ الدكتور حسين عنيزة والأستاذ الدكتور عبد الحسين حبيب .

كما ان واجب العرفان بالجميل يملئ علي ان اتقدم بالشكر والامتنان للسيد رئيس لجنة المناقشة المحترم والسادة اعضاء اللجنة
المحترمين، لما تحملوه من عناء المراجعة والتقويم على الرغم من مشاغلهم، مع امتناني لكل ما يدونه من ملاحظات قيمة، جزاهم الله

عني خير الجزاء . وشكري وتقديري الى الاساتذة المقوم العلمي والمصحح اللغوي لبذلهم الجهد الكبير من أجل اخراج الاطروحة بشكائها النهائي .

والشكر والثناء موصول إلى الأخ الدكتور سعد الجنابي مدير شركة الخطوط الجوية العراقية ومدير الشحن الجوي السيد احمد جاسم كيطران ومدير شركة اسيا سيل وشركة نرين للاتصالات واعضاء مجلس الادارة وجميع الكادر في شركة فندق المنصور مياليا لتسهيل ظروف العمل الميداني للباحثة ، ولجميع الأخوات والأخوة في مكاتب كلية الادارة والاقتصاد في كربلاء والكوفة وبغداد ، الذين نرودوا الباحثة بالمعلومات التي تحتاجها الدراسة ، وجميع من وردت اسماءهم في اثناء الدراسة وملاحقتها .

كما أخص بالشكر والتقدير الدكتور عبد الكريم هاشم سفير العراق في الصين والدكتور فالح الملحق الثقافي في السفارة لمجهودهم المخلصة لتزويدي بالمصادر الصينية التي تعذر الحصول عليها في العراق او عبر الشبكة الدولية ، والسادة الباحثين والكتاب العرب والأجانب والذين وردت أسمائهم في ملاحق الدراسة كافة، وكل زملاء الذين مدوا يد العون والدعم للباحثة، كذلك اتقدم بشكري للأخوات نغم وغيداء ومرنا في شؤون الدراسات العليا لما ابدوه من تعاون مع الباحثة شكري وتقديري إلى زملاء الدراسة كافة في قسم إدارة الأعمال ، و اخص بالذكر الدكتور (علي احمد فارس) والدكتورة نرينب مكّي والزميل صالح مهدي والزملاء (سعدية وامير وسعد ومحمد ونرينب وعلي وامرشد وعادل) واتقدم بالشكر الجزيل الى الاخ (عبد الخالق الشالجي) والاخ كرام والاخ مناف وجميع كادر مركز الحاسبة في كلية التربية والى نريمياتي (هند ، فضلى ، بيمان ، هيام ، غصون) وكل من وقف بجاني بكلمة او نصيحة وفاتني ذكره

ولذا فخاتمة إهدائي الى مروح والدي الذي تمنى أن أكون فأصبحت ، وعاهدت فوفيت ، وأخوتي الذين وقفوا يشدون انرمي طيلة مدة الدراسة ، إخوتي وأخواتي الذين غطتني بركات دعائهم ، اخفض جناحي الى التي مرتبني صغيراً ، عمراً مديداً ، عائلتي نموذجاً تعلمت منها الصبر .

الباحثة

المستخلص

استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللاتاكيد البيئي دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من الشركات العراقية

تفاعلت ثلاثة متغيرات لتشكيل الإطار الفكري والفلسفي لهذه الدراسة ، وهي (نظام المناعة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية واللاتاكيد البيئي) ، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية ، أستهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات ، كونها من المواضيع الحديثة على البيئة العربية عامة، والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم تشخيص مستوى أهميتها وأثرها وإمكانية تطبيقها في بيئة التطبيق التي تكونت من عينة من المنظمات (شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات) ، وقد حددت عينة الدراسة بـ (114) شخصاً من أولئك الذين تنطبق عليهم الخصائص التي يتطلبها عمل نظام المناعة التنظيمية والذين تهمهم دراسة متغيرات البيئة الخارجية والتعامل مع حالات اللاتاكيد ويقصد بهم متخذو القرارات، والتي تتمثل بعينة قسدية من رؤساء واعضاء مجالس الادارة ورؤساء الاقسام والشعب وجهاز الرقابة الداخلية والخبراء والمستشارين.

وتوجهت الدراسة الى تقديم اهمية مفادها التركيز على مكونات نظام مناعتها وتنشيط عمل وظائفها بشكل علمي ومبرمج بعيد عن العشوائية، واثارة انتباه القيادات الادارية بقدرة الانظمة انتاج انظمة فرعية تؤمن لها الحماية من السلوكيات الشاذة والغريبة سواء كانت خارجية ام داخلية من دون الحاجة لانشاء كيانات وهياكل جديدة تكلفها موارد بشرية ومادية لكونها انظمة ذاتية العمل والبناء، وبناء استراتيجيات للموارد البشرية بشكل يتلاءم وقدرة هذه الموارد على تامين حماية كاملة للأنظمة واستقرارها وتوازنها في ضوء التركيز على استراتيجيات دقيقة للجذب والاستقطاب.

استعملت الدراسة أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات ، وذلك باعتماد البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ولكون الدراسة نهجت منهج البحث القائم والتحليل البعدي فهي دراسة تشخيصية تحليلية، وان أهميتها تكمن في أنها ستخرج بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة متغيرات الدراسة، مستند إلى جهد تطبيقي لواقع المتغيرات التي تناولتها. وهو نهج يتصف بالشمول للوصول الى اهدافه وهو كذلك منهج للدراسات التي تتلاقح فيها حقول معرفية مختلفة، ان طبيعة الدراسة هي طبيعة لامعلمية لذا استوجبت اعتماد ادوات تحليل ومعالجة احصائية لامعلمية وهي على سبيل المثال الوسيط والمدى ومعامل التباين لكروسكال ويلز ومان وتني.



وبذلك تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ، فمن اجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقات فقد جرى طرح مجموعة من الفرضيات بوصفها إجابات أولية تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى صحتها ومن أهمها :-

(يدرك العاملون متغيرات الدراسة الثلاثة) و(تتباين الشركات عينة الدراسة في ادراكها لمتغيراتها الثلاثة على المستوى الكلي والفرعي

وقد توصلت الدراسة الى العديد من الاستنتاجات أبرزها ان شركة الخطوط الجوية العراقية من اكثر الشركات المستهدفة في البحث استفادة من نظام المناعة التنظيمية لكونها الاكثر تأثيرا باللاتاكد البيئي. تأتي بعدها شركة اسيا سيل للاتصالات الخليوية ومن ثم شركة زين للاتصالات تحتل شركة فندق المنصور مياليا الترتيب الاخير في درجة الاستفادة من نظام المناعة التنظيمية، كما ان شركة اسيا سيل تعد من اول الشركات بين الشركات المعنية بالبحث حساسية لانتقاء مواردها البشرية بما يتوافق مع نظام المناعة التنظيمية ومن بعدها شركة زين للاتصالات فشركة الخطوط الجوية العراقية لتأتي شركة المنصور مياليا بالترتيب الاخير.

وكان من أهم التوصيات أن تتوجه شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات لبناء انظمة استشعار واذار مبكر طالما انهما اهم المتأثرين والمستفيدين من نظام المناعة التنظيمية وان النظام اكثر تأثرا باللاتاكد البيئي، وان تتوجه شركة زين للاتصالات وشركة فندق المنصور مياليا خاصة بدراسة واقعية لنظام المناعة التنظيمية وكيفية تفعيل مكوناته ووظائفه، اذ إن الانتهاء من ذلك سيجعلها تتحسس للمتغيرات البيئية التي لا يمكن لاية منظمة أن تكون بمعزل عن تأثيراتها.

32-31	عاشراً: ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية	.19
32	احد عشر: حدود الدراسة	.20
115-33	الفصل الثاني: الاطار النظري العام	.21
55-33	المبحث الاول: فلسفة نظام المناعة التنظيمية	.22
41-33	اولاً: البناء المفاهيمي للمناعة التنظيمية وتعريفها وبناء نظام المناعة التنظيمية	.23
46-42	ثانياً: الوظائف الاساسية للمناعة التنظيمية	.24
55-47	ثالثاً: خصائص مناعة المنظمة والنظام المناعي لها	.25
89-56	المبحث الثاني: الاطار الفكري لاستراتيجيات الموارد البشرية	.26
59-56	اولاً: التداخلات المفاهيمية مع استراتيجيات الموارد البشرية	.27
73-60	ثانياً: المداخل الفكرية لاستراتيجيات الموارد البشرية	.28
89-74	ثالثاً: استراتيجيات الموارد البشرية	.29
115-90	المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للتأكد البيئي	.30
95-90	اولاً: الاطار الفكري للتغير البيئي وأسس تصنيفه وانواعه	.31
100-96	ثانياً: الفلسفة المفاهيمية للبيئة التنظيمية وانواعها ومداخل تصنيفها	.32
115-101	ثالثاً: البناء الفكري للتأكد البيئي، واهميته واسبابه وأبعاده، وانواعه واهم مقاييسه	.33
180-116	الفصل الثالث: الأطر التطبيقية واختبار فرضيات الدراسة	.34
141-116	المبحث الأول: اختبار اداة الدراسة ووصف فقراتها من خلال التحليل العملي	.35
153-142	المبحث الثاني: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	.36
180-154	المبحث الثالث: اختبار فرضيات التباين	.37



185-181	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	.38
183-181	المبحث الاول : الاستنتاجات	.39
185-184	المبحث الثاني : التوصيات	.40
210-186	المصــــادر	.41
-	الملاحــــق	.42
-	مستخلص باللغة الإنكليزية	.43
-	(CD) قرص مدمج	.44

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	ت
21-20	جدول متغيرات الدراسة ومقاييسها	.1
23	توزيع عينة الدراسة	.2
25	عينة الدراسة على وفق الفئات العمرية	.3
26	عينة الدراسة على وفق موقع الوظيفة الحالي	.4
26	عينة الدراسة على وفق عدد الدورات التدريبية	.5
27	عينة الدراسة على وفق الموهل العلمي	.6
29-28	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	.7
30-29	معاملات الاتساق على وفق معامل (الفأ - كرونباخ)	.8
30	معاملات الثبات والصدق والاتساق لمقياس (استبانة) الدراسة على المستوى الكلي	.9
32	مدرج التفضيل	.10
64	الممارسات الافضل حسب رأي بعض الباحثين	.11
94-93	اسس تصنيف التغير البيئي وانواعه	.12
118	اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Barthett) لمكونات نظام المناعة التنظيمية	.13
119	اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Barthett) لوظائف نظام المناعة التنظيمية	.14
119	اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Barthett) لاستراتيجيات الموارد البشرية	.15
120	اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Barthett) للاتاكد البيئي	.16
122	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (الخطوط الجوية العراقية)	.17
123	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (شركة المنصور ميليا)	.18
124	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (شركة زين للاتصالات)	.19

125	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (شركة اسيا سيل للاتصالات)	.20
127-126	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات	.21
128-127	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لمتغير النظام المركزي	.22
129	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لمتغير النظام المتخصص	.23
130	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لمتغير النظام المحيط	.24
131	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الادراك المناعي	.25
132	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الدفاع المناعي	.26
133	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة ذاكرة المناعة	.27
133	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الاستقرار المناعي	.28
134	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الرقابة	.29
135	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لاستراتيجية الجذب والاستقطاب	.30
136	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لاستراتيجية التدريب	.31
137	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لاستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية	.32
138-137	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لاستراتيجية تقويم الاداء	.33
139	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لخصائص العوامل البيئية	.34
140-139	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لطبيعة البيئة	.35
141	نسب التشبع على وفق التحليل العملي لنوعية المعلومات	.36
142	مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات البحث (شركة الخطوط الجوية العراقية)	.37
143	مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات البحث (شركة فندق المنصور ميليا)	.38
144	مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات البحث (شركة زين للاتصالات الخليوية)	.39
145	مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات البحث (شركة اسيا سيل للاتصالات الخليوية)	.40
146	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية الجذب والاستقطاب	.41
146	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية التدريب	.42
147	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية	.43
147	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية تقويم الاداء	.44
148	(نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية	.45

149	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية وخصائص العوامل البيئية	.46
149	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية وطبيعة البيئة	.47
150	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية ونوعية المعلومات	.48
150	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية وادارة اللاتاكد	.49
151	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية وخصائص العوامل البيئية	.50
152	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية وطبيعة البيئة	.51
152	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية ونوعية المعلومات	.52
153	(نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي واللاتاكد البيئي	.53
154	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية	.54
155	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.55
155	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.56
155	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.57
155	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.58
156	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.59
156	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.60
156	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية	.61
157	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.62
157	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.63
157	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.64

157	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.65
158	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.66
158	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.67
158	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير نظام المناعة التنظيمية على المستوى الكلي	.68
159	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.69
159	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.70
159	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.71
159	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.72
160	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.73
160	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.74
160	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب	.75
161	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.76
161	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.77
162	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.78
162	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.79
162	اختبار (Mann-Whitney U)	.80

	لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة فندق المنصور وشركة اسيا سيل للاتصالات	
162	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.81
163	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير استراتيجية التدريب	.82
163	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.83
163	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.84
164	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.85
164	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.86
164	اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات لمتغير استراتيجية التدريب	.87
164	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.88
165	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية	.89
166	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.90
166	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.91
166	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.92
166	اختبار (Mann-Whitney U)	.93



	لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	
167	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.94
167	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.95
167	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير استراتيجية تقييم الاداء	.96
168	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقييم الاداء بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.97
168	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقييم الاداء بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.98
168	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقييم الاداء بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.99
168	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقييم الاداء بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.100
169	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقييم الاداء بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.101
169	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقييم الاداء بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.102
169	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي	.103
170	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.104
170	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.105
170	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.106
170	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.107
171	اختبار (Mann-Whitney U)	.108

	لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	
171	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.109
171	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير خصائص العوامل البيئية	.110
172	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.111
172	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.112
172	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.113
172	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.114
173	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.115
173	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.116
173	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير طبيعة البيئة	.117
174	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير طبيعة البيئة بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.118
174	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير طبيعة البيئة بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.119
174	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير طبيعة البيئة بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.120
174	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير طبيعة البيئة بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.121
175	اختبار (Mann-Whitney U)	.122

	لمتغير طبيعة البيئة بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	
175	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير طبيعة البيئية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.123
175	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير نوعية المعلومات	.124
176	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نوعية المعلومات بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.125
176	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نوعية المعلومات بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.126
176	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نوعية المعلومات بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.127
176	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نوعية المعلومات بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.128
177	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نوعية المعلومات بين شركة شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.129
177	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نوعية المعلومات بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.130
177	تحليل التباين على وفق (Kruskal- Wallis Test) لمتغير الالاتاكد البيئي على المستوى الكلي	.131
178	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الالاتاكد البيئي بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا	.132
178	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الالاتاكد البيئي بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات	.133

178	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات	.134
178	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات	.135
179	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات	.136
179	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات	.137

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	ت
17	مخطط الدراسة الفرضي	.1
22	خطوات منهج الدراسة القائم والتحليل البعدي	.2
39	هيكل نظام المناعة	.3
55	ظواهر تطابق المناعة الاربع	.4
61	نموذج (Butler , 1988) للاستراتيجية الطارئة لادارة الموارد البشرية	.5
63	المنظور الشمولي "الممارسة الافضل"	.6
66	مدخل الملائمة الخارجية	.7
67	مدخل الملائمة الداخلية	.8
70	المنظور التشكيلي "الحزمة الافضل"	.9
72	المنظور السياقي	.10
84	ابعاد الاداء الوظيفي	.11
100	العلاقة بين اللاتأكد البيئي مع بعدي البساطة والتعقيد	.12
109	أبعاد اللاتأكد البيئي	.13
180	مخطط الدراسة المختبر	.14

قائمة الملاد

اسم الملحق	ت
المحكّمون لأداة القياس	.1
إنموذج الاستبانة	.2

المقدمة

بلا شك ان اللاتاكد البيئي يمثل نقصا في المعلومات التي تواجه متخذ القرار ، وان البيئة في سلوكها تهدد المنظمات كافة سواء كان ذلك التهديد مباشر او غير مباشر ، فلا تكاد تنجو منظمة من الافرازات البيئية وهذا هو تحصيل حاصل اذ لا توجد منظمة منغلقة على ذاتها، لذا فان منظمات اليوم باتت بأمس الحاجة الى ادراك فلسفة التغير التنظيمي واللاتاكد البيئي الذي يفرز افرازات شتى على انشطة المنظمات، ولعل الموارد البشرية المرنة سلوكيا أو ادائيا أو فكريا هي من اهم الموارد التي يمكن ان تتصدى لهذا التأثير البيئي وتوقف تداعياته. اذ ان وراء كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في وظائفها، سواء أكانت هذه الوظائف في إطار استراتيجية الجذب والاستقطاب، أم استراتيجية التدريب والتطوير، أم استراتيجية تقويم الاداء، أم استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية، فقد باتت استراتيجيات الموارد البشرية تتمثل بالفلسفة المركزية والاساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأشخاص، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة. كما انها تقلل من سوء الفهم بين الإدارة والعاملين، إذ تستفيد الإدارة من هذه الاستراتيجيات في تفاعلاتها مع هؤلاء العاملين . وتتمثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية¹ في التطبيقات او خيارات الموارد البشرية المصممة لتوافق انواع استراتيجيات الأعمال وزيادة الاداء التنظيمي في ثمانينيات القرن العشرين، وقد علل ذلك إلى زيادة المنافسة الحادة بين المنظمات، في الأسواق المحلية والعالمية، إذ ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرتها على الإسهام بأدوار كبيرة تتناسب مع حجم التحديات العالمية، من خلال جعلها منظمة اكثر مرونة للتكيف السريع والفاعل في اطار بيئتها الإقليمية او بيئة الصناعة، ان هناك تحدياً جديداً طرحته هذه المنافسة يتمثل في الفهم الجديد للزبون ومتطلباته فضلاً عن التطورات التكنولوجية الهائلة التي تَغَيَّرَ في ضوءها كل شيء، مثل مهارات العاملين، وأساليب الاداء، ونمو الحاجة إلى فهم العاملين فهما يتناسب مع قابلياتهم ومعارفهم، والتي سوف تنعكس في المنتج ومن ثم في توجيه المنافسة. ولم يجد الباحثون سبيلاً لمواجهة هذه التحديات افضل من اعادة فهم استراتيجيات ومداخل إدارة الموارد البشرية، الشائعة والتقرير على مدى فاعليتها إزاء هذه التحديات.

¹ قد يطلق عليها أحياناً تطبيقات او ممارسات او سياسات الموارد البشرية. وقد اعتمدت هنا بوصفها استراتيجيات طالما انها خطط مقترنة برؤى وتعتمد في صياغتها مناهج استراتيجية، كما ان لفعالها القدرة على تغيير موقع المنظمات في سوق التنافس، لاسيما بعد ان تحولت المنظمات الى التوجه العالمي وانتشار ظاهرة الموارد البشرية الجواله واصبح الانفاق على المورد البشري يمثل استثمارا وليس كلفة على المنظمات.

على هذا الاساس فان المنظمة اليوم وفي اطار نظرية الانتاج الذاتي للأنظمة تسعى الى خلق اجواء صحية من اجل منظمة صحية سليمة في ادائها رشيقة في حركتها، ولا بد لهذا العمل من تحسب للتهديدات الخارجية او الداخلية لذا جاء دورها في بناء نظم مناعتها ونظم التحسب والاستخبارات التسويقية واجهزة الانذار المبكر لتنبيه قياداتها ومن ثم التحوط من الوقوع تحت رحمة الاحداث.

يأتي هنا نظام المناعة التنظيمية لأغراض هذه الدراسة اذ يتفاعل هذا النظام مع استراتيجيات الموارد البشرية في بنائه واعداده اعدادا سليما فهذا النظام يتكون من ثلاثة اجزاء يتألف جزؤها الغالب من البشر و ومن ثم فهو يتلاقح مع استراتيجيات الموارد البشرية مؤثرا ومتأثرا، اذ ان مجلس الادارة والاقسام الانتاجية والاجهزة الرقابية والخبراء والمستشارين كل يعمل من خلال ادواره التنظيمية المرسومة، لردع الاخطار الخارجية وذلك من خلال وظائف النظام (الادراك المناعي والدفاع المناعي وذاكرة المناعة والاستقرار المناعي والرقابة المناعية).

وقد تم هيكلة الدراسة في اربعة فصول :-

❖ تناول الفصل الأول (الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة) وقد تالف من مبحثين ، المبحث الأول بعض الدراسات السابقة و المبحث الثاني منهجية الدراسة.

❖ وتناول الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة) وقد تالف من ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تناول نظام المناعة التنظيمية في حين تناول المبحث الثاني استراتيجيات الموارد البشرية أما المبحث الثالث فقد تناول اللاتاكد البيئي.

❖ اما الفصل الثالث (وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها) وقد تكون من ثلاثة مباحث الأول : اختبار اداة الدراسة ووصف فقراتها من خلال التحليل العاملي والمبحث الثاني : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والمبحث الثالث اختبار فرضيات التباين .

❖ واختتمت الدراسة بالفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات من خلال مبحثين تناول الاول الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في حين خصص الثاني للتوصيات الهامة للارتقاء بهذه النشاطات .



الفصل الأول

مراجعة دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: مراجعة دراسات سابقة ومناقشة الجسود المعرفية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة



الفصل الاول

دراسات سابقة و منهجية الدراسة

تمهيد :

يتألف هذا الفصل من مبحثين، خصص المبحث الاول لتقديم بعض الدراسات السابقة فيما خصص المبحث الثاني منها لعرض المنهجية ، وكما يأتي:

المبحث الاول

دراسات سابقة

توطئة:

تشكل الدراسات السابقة احد المرتكزات الرئيسية المهمة لأيّة دراسة قادمة، ولعل جانباً من هذه الأهمية يكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد البحثي السابق، وهذا سيمنع التكرار والتداخل مستقبلاً، فضلاً عن انه يؤشر للباحث المسارات التي تعثر بها الآخرون وتلك التي حققوا بها نجاحات مميزة، كما إنها تقدم للباحثين فوائد جمة من خلال ما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات ومقترحات تفيدهم في سعيهم الجديد.

سيجري عرض الدراسات السابقة بحسب تسلسل متغيرات الدراسة وتعاقبها الزمني للكشف عن الجانب التطوري في المناهج الفكرية التي تتطور عبر الزمن، وكما يأتي:

اولا : نظام المناعة التنظيمية

لابد من التأكيد مسبقا على ان نظام المناعة التنظيمية من الحقول المعرفية الحديثة التي دخلت علم الادارة، وقد جرى التحقق من خلال المسح المكتبي الميداني والمسح الالكتروني على المستوى العالمي اذ لم يتأكد للباحث وجود اكثر من بضعة دراسات لا تتجاوز عدد اصابع اليد الواحدة، وانها جميعا في الصين اذ لم يتأكد وجود أي دراسة مماثلة في البلدان الاوربية كافة او امريكا او استراليا، باستثناء دراسة واحدة، وسيجري عرضها كما يأتي:

1. دراسة (Julan& Jonas ,1999) (Fighting The Corporate Immune System: a Process Study of Subsidiary Initiatives In Multinational corporations بعنوان (محاربة نظام مناعة الشركات: دراسة حول مبادرات الشركات التابعة في الشركات متعددة الجنسيات)

اجريت في بريطانيا، وقد ركزت الدراسة على مقاومة الشركات المتعددة الجنسيات اذ من المتوقع ان تواجه مبادرات الشركات التابعة مقاومة كبيرة من قواعد القوى الموجودة داخل الشركات الكبرى ويمكن ان تتخذ هذه المقاومة اشكال عديدة تتراوح بين معايير التمويل الصارمة الى الخمول البيروقراطي الى المناورات السياسية ومع ذلك فان معظم البحوث الحالية لم تعط الاهتمام الكافي لطبيعة هذه المقاومة، وان هذه المقاومة من قبل ممثلي الشركات يعبر عنها بنظام مناعة الشركات والتي هي عبارة عن القوى التنظيمية التي تكبح تقدم النشاطات مثل المبادرات ، يبني نظام المناعة التنظيمي مثل نظام المناعة البشري اذ تتكون من خلايا تسير في مجرى الدم وتكون وظيفتها تعطيل مفعول الاجسام الغريبة التي تجد طريقها للنظام.

2. دراسة (وانك يي هوا، 2006) الموسومة بـ (مفهوم حصانة المنظمة وهيكلها ووظيفتها والعوامل التي تؤثر فيها) اجريت في كلية الادارة والاقتصاد في تشينغهاوا في الصين، اذ جرى تأسيس الاطار النظري لنظام المناعة التنظيمية مفهومها وهيكلها والعوامل المؤثرة فيها، اذ شككت جهوده اطارا جيدا لا اساس نظرية المناعة التنظيمية، وقد بدا بدراسة نظام المنظمة والنظام الحيواني ومن ثم اثبت وجود نظام المناعة التنظيمية واكتشاف دورها في المنظمات، ان هذه الدراسة لم تكشف عن قانون تنمية نظام مناعة المنظمة وعلاقته مع نظام المنظمة، بل كان هدف العامل الذي يسهم في تطوير نظام مناعة المنظمة وعلاقته في نظام المنظمة لتوجه الجهود الى عمل تطبيقي، جرى التطبيق وذلك بالربط بين نظام المناعة التنظيمي ونظام المناعة البيولوجي والتطور البيولوجي ونظرية النظم المعقدة ونظرية المعلومات ونظرية التغير التنظيمي. طرح الباحث نموذجا نظريا وحاول اختباره وصفا للخروج بصحة النموذج على المستوى النظري .

3. دراسة (سونغ تشي تشيغ، 2006) الموسومة بـ (دراسة العلاقة التطورية لأنظمة المنظمة ونظام مناعة المنظمة) (An Exploring Study on Correlation of Evolution Between Enterprise Immunity and Enterprise)

اجريت الدراسة في الصين ، هدفت الى تمييز انظمة المنظمة وانظمة المناعة التنظيمية والعلاقة بينهما، باعتبار ان نظام المناعة التنظيمية هو علم جديد لم يدخل الى علم الادارة الا بوقت قليل، واكد الباحث ان

الجهود الحالية في مجال المناعة التنظيمية مازال في طور التوضيح المفاهيمي والوظيفي والبنوي، وعلاقتها مع نظريات الادارة الاخرى واكتشاف ادوارها الاخرى، خرجت الدراسة باستنتاج مفاده ان علم الإدارة مهما يتطور فان هدفه هو الخروج بمنظمة صحية، واقامة اساس علمي قوي يساعدها في رفع استعدادها للتكيف مع البيئة. ركز الباحث على نظرية التغير التنظيمي لان البيئة تتطور بسرعة وانّ على المنظمة ان تحافظ على المرونة لكي تتكيف مع الضغط، ويربط الباحث النظام المنظمي والنظام البشري من حيث تشبيهه مناعة الانسان وكيفية محافظة نظام المناعة البشري على جسم الانسان وان يمتلك القوة الكافية التي تمكنه من مواجهة التحديات بقوة تفوق القوة البشرية الى قوة الحيوانات الذكية، ان نظرية المناعة التنظيمية تعد من وجهة نظر الباحث نظرية متكاملة ويمكنها موازنة العلاقات في كل جزء في المنظمة لتحقيق ادارة متكاملة مما يقود الى ارتفاع قدرتها .

4. دراسة (شو بو، 2006) الدراسة بعنوان (الدراسة التمهيديّة لمناعة المنظمة)

(An Exploring study of Enterprise Immune Competence)

اذ انطلق الباحث من نظام المناعة الطبي لدراسة كيفية مواجهة المنظمات الضغوط البيئية الكبيرة التي تززع استقرار المنظمات لاسيما الصغيرة منها والتي لا يمكن لإمكانياتها المالية ان تتواكب مع التغيرات البيئية الكبيرة. واهمية الدراسة تشير الى ان الصحة المستقرة تؤدي دورا مهما في حياة الانسان، وانّ البيئة كذلك التي يعيش فيها الانسان تؤثر بحياة الانسان مثلا امكانية اصابة الرضع وكبار السن تكون اكبر من اصابة الشباب في الشتاء، او ان بيئة القمر غير ملائمة لعيش النسان مقارنة مع الارض فتكون القدرة على التكيف الخارجي للصحة الذاتية مهمة جدا بالنسبة للانسان في وجهة نظر الادارة الاستراتيجية، لقد اجري الباحث علاقة ترابطية بين نظرية الادارة الاستراتيجية ونظرية الانذار المبكر ونظرية ادارة المخاطر ونظرية امن المعلومات اذ اكد الباحث بضرورة قيام المنظمة بالتطور الذاتي لكي تتماشى مع البيئة.

وقد توصلت الدراسة الى ان الاسباب الداخلية هي الاسباب الرئيسية في افلاس المؤسسات بعد دراسات معمقة اذ يعتقد المديرون ان الاسباب الخارجية مثل بيئة التنافس وبيئة التجارة هي الأسباب لافلاس المؤسسات، انّ نظام المناعة يضيف امكانية للمنظمة، ان الدراسة نظرية استندت الى منهج فلسفي مستعينا بالأمثلة الطبية اذ جرى دمجها لصعوبة التوصل لتحليلات تطبيقية في الوقت الحاضر.

ثانيا: استراتيجيات الموارد البشرية

ركزت الدراسة في متغيراتها على استراتيجيات الموارد البشرية بوصفه متغيرا معتمدا، وقد جرى تسكين عدد من الاستراتيجيات والعمل بأربعة منها هي (استراتيجية الجذب والاستقطاب، استراتيجية التدريب، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية، استراتيجية تقويم الاداء) وعلى اساس هذا التحديد سيجري عرض ما جرى الحصول عليه من دراسات سابقة في مجال استراتيجيات الموارد البشرية وذلك من خلال مراعاة السياق الزمني لها كأساس في تواترها وكما يأتي:

1. دراسة (McElroy, 1991) (The, HRIS, as an agent of change) (نظام معلومات الموارد البشرية كوكيل للتغيير)، كان هدف الدراسة بيان الأثر الاستراتيجي المتوقع لنظم المعلومات الموارد البشرية في التأثير على السلوكيات ومساعدة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وإحداث التغيير المطلوب. وأعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة في إحدى الشركات العالمية للاستشارات الإدارية التي يعمل فيها (5000) موظف موزعين على (50) مكتبا في العالم. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات نذكر منها الآتي:

- أ. إن النظام الحالي لإدارة الموارد البشرية في الشركة لا يساعدها على تحقيق أهدافها.
- ب. ضرورة إجراء تحسينات جزئية على النظام الحالي، وليست كلية من خلال إدخال التكنولوجيا عليه، وتحديد المسؤولية لملكية البيانات وبناء نظم للمراقبة تحافظ على استمرار نوعية البيانات.
- ت. إن إجراء التحسينات المذكورة سيجعل من نظام معلومات الموارد البشرية وكبلاً للتغيير، لأنه سيساعد على تغيير سلوك المنظمة والأفراد.

2. (دراسة عبد الرزاق : 2000) الموسومة (أثر استراتيجيات التحفيز في أداء الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية العراقية) إذ تم بناء أنموذجاً افتراضياً في الأطروحة التي تقدم بها الباحث لقياس تأثير استراتيجية التحفيز على أداء المديرين (عينة الدراسة) ومن خلال هذا الأنموذج توصل الباحث إلى تأكيد العينة على أهمية امتلاكها للمهارات، ودورها الواضح في أدائهم وضرورة كون أنظمة الحوافز مصممة وفق هذه المهارات ، التي يمتلكونها ويرغبونها وبيرونها، وهذا يؤكد على الحاجات العليا والمتمثلة بحاجات النمو والتطور من خلال ما يمتلكونه من مهارات وهذا يتفق مع الكثير من الدراسات ، كما أنّ المهارات الادائية الممتلئة من قبل مديري الإدارات العليا أعلى من مهارات الإدارات الوسطى. وقد أوصى الباحث بتصميم أنظمة التحفيز كلاً من مديري الإدارات العليا والوسطى مما ينسجم مع قابليات كل فئة ورغباتهم بعد تشخيص هذه القابليات والرغبات ، إذ أشارت نتائج البحث من خلال عدد من الإحصاءات إلى أن مديري الإدارات العليا يختلفون في تفصيلاتهم لأسس التحفيز عن مديري الإدارات الوسطى وهذا قد يعزى إلى امتلاك القدرات والرغبات.

3. (دراسة صالح عمرو كرامة الجريري: 2001) الموسومة بـ(اثر استراتيجيات اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية) وقد كان ميدان تطبيقها من المصارف العراقية. ان الباحث في الجزء الأول من الدراسة أعطى مفهوم استراتيجيات اختيار الأفراد العاملين، والميزة التنافسية. وتهدف الدراسة الى تحديد التوافق بين استراتيجيات الاختيار والاستراتيجية التنظيمية من جهة، واستراتيجيات الموارد البشرية من جهة أخرى وما تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية. وقد شملت عينة الدراسة (57) مديراً من مديري المصارف العراقية موزعين على (8) مصارف وقد استخدم استبانته لجمع المعلومات من هذه العينة وتوصلت الدراسة الى:

- أ. تبني المصارف عينة الدراسة استراتيجية المنفعة اكبر من استراتيجية المدافعة ، وذلك لمواجهة متغيرات بيئية متعددة ومتنوعة.

ب. تميل المصارف العامة بدرجة اكبر الى اتباع استراتيجيه المنفعة للموارد البشرية والمتضمنة الحصول والتنقيب عن الكفاءات العالية من الموارد البشرية.
ت. تركيز المصارف عينة الدراسة على استراتيجيه الاختيار الداخلي بدرجة اكبر من استراتيجيه الاختيار الخارجي.

4. دراسة (الكبيسي: 2001)، العلاقة بين استراتيجيه المنظمة واستراتيجيه تقويم اداء الموارد البشرية واهميتها في تحقيق الميزة التنافسية) تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إن انتهاج استراتيجيات النمو له بالغ الأثر في تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي العراقي، استخدمت أداتين رئيسيتين لجمع البيانات (لبيانات المحاسبية) المستخدمة من السجلات، ولاستبانة الموزعة على (35) مدير مسؤولا ضمن مستويات إدارية مختلفة. وكانت من نتائج الدراسة على المنظمات الإنتاجية أن لا تغفل إن تحقيق الميزة التنافسية لا يأتي عن طريق المصادفة بل من خلال خيار استراتيجي يتلاءم وتحقيق تلك الميزة ، واكتساب ميزه تنافسية نتيجة إلى زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات ممثلة بالكلفة الأدنى والنوعية العالية .

5. دراسة (الشمري، 2002) الموسومة بـ (العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الجودة الشاملة - دراسة تحليلية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد)، هدفت الدراسة إلى تحديد استراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة بـ(اختيار العاملين، التدريب والتطوير، تقويم الأداء)، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير لم يعد خياراً للمنظمات بل أصبح من الضرورات التي ينبغي لها أن تمنحه أولوية وتضعه في مكانة استراتيجية، وضرورة توافق استراتيجية تقويم الأداء مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنبثقة أصلاً من فلسفة الإدارة العليا في الوصول إلى حكم يقترب من الدقة العالية لأداء العاملين في المنظمة بوصفهم يشكلون ميزتها التنافسية. وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ينبغي إعداد قيادات إدارية متخصصة وإدراكها لمفهوم الجودة الشاملة وكيفية تحسين خدماتها، وإعداد كادر قيادي متميز ويتصف بالروح المرنة، والعقلية الريادية وخلق الإبداع والابتكار.

6. دراسة (Strategic Human Resource (Worland & Manning, 2005) Management and Performance) (استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء)، هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن سياقات الاستراتيجيات التنظيمية والأهداف العامة، بالشكل الذي تستجيب للطبيعة المتغيرة على الصعيدين الداخلي والخارجي، وتهدف إلى إدماج جميع وظائف استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والالتزام بالأهداف التنظيمية والاستجابة للبيئة الخارجية، وتهدف إلى تحديد السبل التي ستمكن فيها استراتيجية إدارة الموارد البشرية من تكييف مواردها البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في التأثير على الأداء، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة

الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإعطائها دور رئيس واستراتيجي، وضرورة تحول المنظمات نحو استخدام أساليب حديثة في مجال الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من التوصل إلى وجود علاقات بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء إلا أن الموضوع بحاجة إلى مزيد من الدراسة.

7. (دراسة الساعدي، 2006) الموسومة بـ(التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في هذه المنظمات، ومدى قدرتها على الارتقاء بها من واقع الكفاءة إلى واقع الفاعلية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجوهر الفكري لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة، ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل، وإن استراتيجية التعلم هي مرادف لاستراتيجية التدريب لأية منظمة، إلا أن الفارق المهم هو إنما يراد منها أن المنظمات هي التي تتعلم وليس الأشخاص، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها بأنه ينبغي عندما ترسم استراتيجية للموارد البشرية أن تأخذ في حساباتها ضرورة النجاح والتميز التنظيمي، وهذا يعني أن تستند إلى ثقافة محفزة للابتكار والمبادرة والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، وضرورة الاستفادة من الإمكانيات التدريبية المتاحة في تدريب العاملين، الذين يمكن الحصول عليهم من سوق العمل الداخلي، كونهم أكثر استقراراً من أولئك الذين يأتون من منظمات أخرى لتلقي تدريباتهم.

8. دراسة (Fields, Akhtar & Blum, 2006) الموسومة (Human Resouece Management Strategies Under Uncertainty : How Do US and Hong Kong

Chinese Companies Differ?) استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تحت اللاتاكد: كيف تختلف الشركات الامريكية والكورية والصينية؟

الدراسة اجريت على (158) شركة امريكية و (66) شركة كورية وصينية، استهدفت بيان اتجاهات التأثير للاتاكد على اتجاهات العاملين لثلاث عينات وبالتحديد على استراتيجية الجذب والاستقطاب والتدريب وتقويم الاداء، خرجت الدراسة باستنتاج ان الشركات الصينية والكورية هي التي تتأثر باللاتاكد من خلال الكشف عن اتجاهات ومؤشرات سوق العمل الداخلي للشركات.

9. دراسة (Boateng 2007) The Role of Human Resource Information

Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management(SHRM) (دور نظم معلومات الموارد البشرية في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية)

هدفت الدراسة إلى التحقق فيما إذا كان هناك أي دور تلعبه نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) في استراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، كما إنها محاولة لدراسة الكيفية التي ينظر بها خبراء الموارد البشرية والمديرون على آثار نظم معلومات الموارد البشرية على مهام وادوار استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتحاول التعرف فيما إذا كانت هناك أية فروق كبيرة في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بين

المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم، وتوصلت الدراسة إلى أن لنظم معلومات الموارد البشرية دور في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بوظائفها الاستراتيجية كالتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء وغيرها، وكذلك لم تكن هناك أية فروق واختلافات كبيرة بشأن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بالنسبة لحجم المنظمات، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تعزيز أهمية استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لأجل الحصول على المعلومات اللازمة والتي تكفل تقليل الكلف، والوقت، والجهد، والتأكيد على استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بشكل كبير واستخدام شبكة الاتصال الداخلية بشكل مكثف من أجل الاستفادة من هذا النظام.

10.دراسة (Wang & Shyu ,2008) الموسومة Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?

(هل ان الموائمة الاستراتيجية بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية HRM تؤثر على فاعلية HRM والاداء التنظيمي)

هدفت هذه الدراسة الى اختبار كيف تؤثر الموائمة بين الاعمال واستراتيجية HRM على فاعلية HRM والاداء التنظيمي كما هدفت الى ايجاد افضل موائمة بين استراتيجية الشركة واستراتيجية HRM والتي تدعم فاعلية HRM والاداء التنظيمي وقد اعتمدت على عينة اكثر من 1000 شركة تصنيعية في تايوان واستخدمت بيانات الاستبيان واعتمدت علي برامج الانحدار المتعدد لاختبار فرضياتها وتوصلت الدراسة الى ان الموائمة الاستراتيجية بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية HRM لها اثر مباشر وايجابي على فاعلية HRM وانتاجية العاملين كما ان الموائمة الاستراتيجية تقوي العلاقة بين فاعلية HRM وانتاجية العمل

11- دراسة (Greenidge, etal :2012) الموسومة A comparative study of small and large businesses in an emerging market economy recruitment and training practices between

(دراسة مقارنة لتطبيقات الاستقطاب والتدريب بين المنظمات الصغيرة والكبيرة في اقتصاد السوق الناشئ) تهدف هذه الدراسة الى تحديد الاختلافات بين عمليات واساليب الاستقطاب وتطبيقات التدريب المستخدمة في المنظمات الكبيرة والصغيرة في قطاعات التجزئة والتصنيع والسياحة في الاقتصاد الناشئ في باربدوس وقد استخدمت الدراسة استطلاعاً كميلاً (49) منظمة تصنيعية وسياحية وتجزئة للتأكد من ان تطبيقات المنظمات الصغيرة تختلف عن التطبيقات في المنظمات الكبيرة وقد توصلت الدراسة الى ان اساليب الاستقطاب واجراءات التطبيق بين المنظمات الصغيرة والكبيرة مختلفة جدا اذ ان المنظمات الصغيرة تعتمد اكثر على اساليب الاستقطاب والتدريب غير الرسمية عكس ما يحصل في المنظمات الكبيرة.

ثالثاً: اللاتأكد البيئي

1. دراسة (الياسين 1998): (إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة (العلاقة والأثر) أجريت هذه الدراسة على 12 شركة من 23 شركة من شركات القطاع الصناعي المختلط المنتشرة في عموم القطر . إذ هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين البيئة والهيكل الداخلي للمنظمة وذلك لان البيئة أصبحت تمثل متغيراً موقفياً مهماً ومحددأ أساسياً لفاعلية المنظمة ، تم تناول عدم التأكد البيئي (التعقيد، والتغيير) كمتغيرين أساسيين لعدم التأكد البيئي فيما تناولت الدراسة استراتيجيات التكيف التنظيمي المتاحة للمنظمة لمواجهة عدم التأكد البيئي وتم التركيز على (استراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي) التي تمكن المنظمة من خلالها تحقيق التلاؤم مع البيئة وعدم التأكد البيئي عن طريق تبني تلك الاستراتيجيات على الهيكل التنظيمي .

أما أهم الفرضيات الرئيسة التي تناولتها دراسة الـ ياسين:

- أ. هناك علاقة وتأثير طردي لمستوى إدراك عدم التأكد البيئي على مستوى التمايز والتكامل التنظيمي ومستوى فاعلية الشركات المبحوثة.
- ب. هناك علاقة طردية بين مستوى إدراك عدم التأكد البيئي وبين مستوى التمايز التنظيمي (الخصائص التنظيمية) في الشركات المبحوثة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:
 1. وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مجمل مؤشرات وأبعاد عدم التأكد البيئي والتمايز التنظيمي.
 2. وجود علاقة طردية لكنها غير ذات دلالة معنوية بين مجمل مؤشرات وأبعاد عدم التأكد البيئي ومستوى التكامل التنظيمي.
 3. وجود علاقة طردية لكنها ليست ذات دلالة معنوية بين كل من مستوى التمايز والتكامل التنظيمي ومستوى الفاعلية .

2. دراسة (السامرائي، 1999) الموسومة (أثر المعلومات في دعم القرارات الادارية في

ظل عدم التأكد البيئي) هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين المعلومات الادارية وعدم التأكد البيئي وتحديد التباين في مستوى عدم التأكد البيئي والمعلومات الادارية ضمن المستويات الادارية الثلاثة وعلاقة هذين المتغيرين بالقرار الاداري وقد اجريت الدراسة على عينه من مدراء الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية وبعينة بلغت 110 من المدراء ومن المستويات الادارية الثلاثة وقد اعتمدت الدراسة على فرضية مفادها ان هناك تأثيراً بين كل من المعلومات وانواع القرارات الادارية المتخذة في ظل عدم التأكد البيئي وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة تأثير معنوية بين كل من المعلومات بأبعادها المختلفة وعدم التأكد البيئي ، وهناك علاقة تأثير معنوية بين نوع القرار وعدم التأكد البيئي وايضا هناك علاقة تأثير معنوية بين نوع القرار والمعلومات.

3. دراسة (koh ,etal,2005) الموسومة بـ (A business model for uncertainty Management) (نموذج العمل لادارة اللاتأكد)

هدفت الدراسة الى تقديم تطبيقات لنموذج عمل الادارة الشاملة لعدم التأكد في المشاريع التصنيعية في القرن الواحد والعشرين واعتمدت الدراسة على استطلاع واستبيان المشاريع الصناعية في المملكة المتحدة لجمع البيانات وتحليل التباين والارتباط والتوصل الى النتائج وقد توصلت الدراسة الى ان البيئات التصنيعية المختلفة تعاني من اثار مختلفة من حالات عدم التأكد

4. دراسة (Rabey,2006) الموسومة بـ (Response to uncertainty) (الاستجابة لعدم

التأكد) وهي دراسة نظرية هدفت الى تحديد مقاييس لتحسين الانتاجية و هناك نداءات من كل الاطراف لزيادة الانتاجية. و تتضمن اجراءات تحسين الانتاجية الاحتفاظ بالموظفين و دعم و تطوير ثقافة المنظمة التي تركز على الحوافز . واهتمت ايضا بالتطورات التكنولوجية والعالمية التي اوجدت حالات عدم التأكد في القطاعين العام والخاص وقد حاولت الدراسة مناقشة الاواصر التي توحد المنظمات واقترحت طرقا لتقوية هذه الاواصر وتوصلت الدراسة الى امكانية تحقيق الامثلية في النشاطات التنظيمية من خلال التنسيق بين هذه الانشطة لتحقيق الجهود الفائقة في الانتاجية .

5. (Walton ,2009) الموسومة بـ (Theory, research, and practice in library

management 6 Managing uncertainty through scenario planning)

(النظرية والبحث والتطبيق في ادارة المكتبات: ادارة عدم التأكد عبر تخطيط السيناريو)

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف كيفية مواجهة عدم التأكد كمفهوم من قبل العديد من المنظمات بضمنها المكتبات واستخدام تخطيط السيناريو في ادارة عدم التأكد هذا وقد اعتمدت الدراسة في طرح مفهوم عدم التأكد على الادبيات الادارية وكيفية بيان أثر اللاتأكد على المنظمات وعلى التوجه الاستراتيجي والفردى واتخذت منظورا تاريخيا لمجموعة من المكتبات وكيفية مواجهتها لعدم التأكد وتوصلت الدراسة الى ان عدم التأكد هذا من التغيرات والتطورات التكنولوجية في الاسواق مع مساهمة عوامل بيئية وسياسية في ايجاد حالة عدم التأكد هذه كما توصلت الى ان تخطيط السيناريو يعد طريقة استباقية لادارة عدم التأكد من خلال استخدام السيناريوهات المختلفة يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تكون لها تأثيرات خطيرة في المستقبل.

رابعاً: مناقشة الجهود المعرفية:

تهتم هذه الفقرة بمناقشة الجهود المعرفية، وتحديد مجالات الإفادة من هذه الجهود للدراسة الحالية، ويلاحظ من خلال الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة أنها تمحورت حول متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية، فهناك دراسات اهتمت فقط بمتغير استراتيجيات الموارد البشرية وهناك دراسات اهتمت فقط بمتغير المناعة التنظيمية، وهناك دراسات اهتمت فقط باللاتأكد البيئي. مما تقدم يلاحظ انه لم يتسن للباحثة الاطلاع على دراسات سابقة تناولت دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، مما يعني إن هناك حاجة لدراسة العلاقات التبادلية والتأثيرية بينها.

- مجالات الافادة من الدراسات السابقة

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة والجهود المعرفية من حيث الصلة بموضوع الدراسة الحالية وطبيعة الدراسات السابقة ، ومن ثم مناقشتها على وفق مؤشرات علمية ، تضمنت جملة معطيات لاهم مجالات الافادة من الدراسات السابقة وعلى النحو الاتي :

- أ. **اثراء الجوانب النظرية والفكرية** : اسهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في اغناء الجانب النظري والفكري عبر الافادة منها في البناء النظري للدراسة الحالية ، اذ ان اغلب الدراسات السابقة تعرض مراجعة فكرية ونظرية للأراء الفلسفية التي تخص متغيرات الدراسة .
- ب. **الاطلاع على نتائج الدراسات** : لم تكن هنالك دراسة تتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة، مما شكل دافعاً للباحثة لاستكشاف هذه العلاقة والتوصل الى النتائج.
- ت. **بناء مقياس الدراسة** : اسهمت الدراسات السابقة في بناء مقياس الدراسة الحالية ، وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات والادوات المستعملة فيها ، واعتمادها في الدراسة الحالية بعد اجراء التحكيم العلمي لها لرصانة هذه المقاييس ومدى انسجامها مع توجهات واغراض الدراسة الحالية .
- ث. **المنهجية العلمية للدراسة** : التعرف على منهجيات هذه الدراسات ، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحثة من تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على المشكلات الفكرية والميدانية واهداف واهمية وفرضيات ونماذج الدراسات السابقة .
- ج. **اختيار عينة الدراسة** : تمت الافادة من الجهود المعرفية السابقة في اختيار عينة الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والافادة منها في الدراسة الحالية.
- ح. **الوسائل الاحصائية** : تمت الافادة من الجهود المعرفية السابقة من خلال الاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة فيها ، ومن ثم تحديد الوسائل الاكثر ملائمة لاختيار مخطط الدراسة الفرضي للدراسة الحالية.

لقد جاءت فكرة الأطروحة الحالية، نتيجة للفراغ الكبير الذي تعانيه المكتبة العربية بصورة عامة والمكتبة العراقية بصورة خاصة في مثل هذا الموضوع الحيوي المعاصر ومن أجل زيادة الإثراء الفكري للموضوع المذكور وتسييل الضوء على جوانب جديدة تستكشف علاقات سببية غير معروفة سابقا. لذلك فقد اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها بالآتي:

1. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بوصفها دراسة جمعت بين ثلاثة متغيرات لم تجمعها تلك الدراسات .
2. اشارت نتائج الجهود البحثية الانفة الذكر الى وجود حاجة للمزيد من البحوث والدراسات والمؤلفات في هذا الموضوع الحيوي ، وذلك لمحدودية الجهود البحثية الحالية من جهة والحاجة الماسة الى اختبار وتشخيص اثر متغيرات حالية او جديدة من جهة اخرى .
3. حاولت الدراسة الربط بين المناعة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية من منظور ادارة اللاتاكد وذلك بهدف الوصول الى منظمة صحية في جذبها واستقطابها من مدخلاتها من الموارد البشرية بما يتلاءم مع افرازات الالفية الثالثة من اضطرابات عصفت بسوق العمل وتنافسية المنظمات وبتالي زيادة مستوى

- التهديدات الداخلية والخارجية والتي ينبغي التصدي لها فكريا وتطبيقيا من خلال بناء انظمة دفاع ذاتي تتلاءم وامكانياتها جذبا وتطويرا وكما دأبت عليه هذه الدراسة.
4. استخدمت الدراسة نظام المناعة التنظيمية كمتغير تفسيري لاظهاره بموقع المتغير المتصدي لإفرازات اللاتاكس سواء كانت مستجدة ام متكررة ومكافحتها وازالة تأثيراتها الضارة على المنظمة واداء مواردها البشرية، اذ ان أي اخفاق فب وظائف النظام لابد وان يعالج من خلال الاستراتيجيات الاربعة .
5. ان الدراسات السابقة التي تخص المناعة التنظيمية لم تتطرق الا الى بناء النظام ووظائفه من دون تفعيل النظام مع عوامل التهديد التي تواجه المنظمات والمتمثلة باللاتاكس البيئي الذي يعد اهم واطغر ما يواجه انظمة المناعة في المنظمات. ان الدراسات السابقة درست وحللت نظام المناعة من خلال قائمة فحص كونها ركزت على الجانب البنائي للنظام في الوقت الذي تفردت الدراسة باعتماد مقياس سلوكي يتلاءم مع متغيرات الدراسة الاخرى (اللاتاكس، استراتيجيات الموارد البشرية).
- مما تقدم تأتي الدراسة الحالية لتشكل إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيرات الدراسة نظرياً ولاسيما موضوع المناعة التنظيمية الذي لم يسبق تناوله وبحثه محلياً على مستوى البلد سواء أكان ذلك بشكل نظري أم تطبيقي. ومن ثم تطبيق الدراسة عملياً في جميع القطاعات المهمة مما يشكل مرتكزاً وقوة في أي بلد، ليتسنى الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تفيد المنظمات المبحوثة في هذا المجال والتي يمكن تعميمها فيما بعد.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

توطئة:

سيجري في مضامين هذا المبحث عرض تساؤلات الدراسة واهدافها واهميتها وفرضياتها ومخططاتها، فضلا عن منهج الدراسة ومتغيراتها ومقاييسها وادوات الدراسة وحدودها، وكما يأتي:

اولا: تساؤلات الدراسة:

مهما تعددت واختلفت نظريات علم الادارة فانها في النهاية تهدف الى الوصول الى منظمة صحية ذات مناعة عالية ازاء ما يهددها من الاخطار الخارجية او الداخلية، على هذا الاساس تسخر المنظمات جزءا مهما من مواردها وامكانياتها لإيقاف مصادر التهديد والخطر سواء كان ذلك من خلال توعية العاملين ونشر ثقافة معينة او من خلال تقوية اجهزة الضبط والرقابة الداخلية وغيرها من الاساليب والاجراءات التي تعدها وسائل وقائية لم نغ المخاطر التي تنتاب وجودها او تهدد علامتها او منتجاتها .

ولان البيئة العالمية الان تلقي بظلالها على المنظمات كافة فان بيئة اللاتأكد تضع المنظمات امام خيارات متعددة تحمي بها نفسها وبهذا تركز المنظمات على الجانب التنبؤي في سلوكها ازاء المخاطر والتحسب له، لذا تأتي من بين الخيارات المتاحة امامها هي منع المدخلات الضعيفة وبالأخص الموارد البشرية اذ تركز على جذب واستقطاب العناصر التي تتميز بمؤهلات يمكن ان تفيدها في تعزيز الدفاع المناعي كما تركز على نظم معلومات الموارد البشرية وربطها بقاعدة بياناتها اسوة بأقسامها من اجل تسهيل الوصول الى المعلومات ومن ثمّ تسهيل الرد على مكامن الخطر.

ولعل نظام المناعة التنظيمية اليوم يعد من انظمة الانتاج الذاتي التي تعزز نفسها بنفسها من دون الحاجة لأبناء كيانات مستقلة قد تكلف جهدا ومالا، فنظام المناعة التنظيمية وان يبدو للوهلة الاولى اسما غريبا في بيئة التنظيم الا انه في الواقع نظام منتشر ويعمل في ارجاء المنظمة متمثلا بأجزائه او مكوناته ومنها مجلس الادارة، الاقسام الانتاجية، انظمة الرقابة الداخلية والخبراء القانونيين والمستشارين، كما ان وظائفه التي تتمثل بوظيفة الادراك المناعي، الدفاع المناعي، الذاكرة المناعية، الاستقرار المناعي، والرقابة المناعة، وهي تمارس بانسيابية عالية من دون ان تكون تحت مسمى ظاهر اسوة بأجهزة المنظمة واقسامها وشعبها.

ورغم تلك الاهمية لمتغيرات الدراسة وتناولها من المتخصصين لازال هناك جدلا فكريا حول ابعادها وكما هو حال مفهومها واهميتها ويتمثل ذلك بالمشكلة الفكرية للدراسة من اجل تحديد دقيق لتلك الابعاد على وفق اتفاق الباحثون وهكذا الحال بالنسبة الى مفهومها . كل ذلك جعلها ذات اهمية من منظور المنظمات العالمية الا ان منظماتنا المبحوثة لازالت بتناولها لم تدرك تلك الاهمية مما دفع الباحث لدراستها .ويمكن تحديد مشكلة الدراسة (ماهي استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللاتأكد البيئي)، وعلى هذا الاساس تتوجه الباحث لصياغة تساؤلات الدراسة والتي تنفرع من هذه المشكلة بالشكل الذي يوضح فلسفة هذا النظام ومكوناته ووظائفه والية عمله في ضوء التساؤلات الاتية:

1. ما مدى توافر نظام المناعة التنظيمية بإبعادها في المنظمات المبحوثة ؟
2. ما هو مستوى استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظم المناعة التنظيمية؟
3. هل يرتبط نظام المناعة التنظيمية بأنظمة المنظمة الاخرى ام انه نظام ذاتي مستقل؟
4. هل تتأثر استراتيجيات الموارد البشرية بالية اشتغال او بناء نظام المناعة التنظيمية؟.
5. هل تعد بيئة اللاتأكد عامل يقوي عمل نظام المناعة التنظيمية ام مهدد له؟ وكيف يمكن التحقق من ذلك؟.
6. ماهي مرجعية النظام التنظيمية وكيف يجري التحكم به؟.

ثانيا: اهمية الدراسة :

يتوقع من النتائج التي ستسفر عنها التحليلات الاحصائية واختبار فرضيات الدراسة بانها ستقدم فائدة الى المنظمات المعنية تتجسد بالاتي:

1. التركيز على مكونات نظام مناعتها وتنشيط عمل وظائفها بشكل علمي ومبرمج بعيد عن العشوائية .
2. اثاره انتباه القيادات الادارية ان بإمكان الانظمة انتاج انظمة فرعية تؤمن لها الحماية من السلوكيات الشاذة والغريبة سواء كانت خارجية ام داخلية من دون الحاجة لانشاء كيانات وهيكل جديدة تكلفها موارد بشرية ومادية لكونها انظمة ذاتية العمل والبناء.
3. بناء استراتيجيات للموارد البشرية بشكل يتلاءم وقدرة هذه الموارد على تأمين حماية كاملة للأنظمة واستقرارها وتوازنها من خلال التركيز على استراتيجيات دقيقة للجذب والاستقطاب.
4. ان نظام المناعة التنظيمية سيشجع المنظمات على ربط اجزائها وبرامجها وسياساتها بقاعدة معلومات من خلال الدمج بين انظمة معلومات الموارد البشرية والانظمة الاخرى المساندة لها كنظام المناعة والرقابة الداخلية وانظمة الجودة وانظمة الانتاج وغيرها.
5. ان النظام المناعي سيؤمن للشركات المعنية حماية من التغيرات والاضطرابات البيئية غير المتوقعة من خلال انظمة الاستشعار والانذار المبكر وقدرة النظام المناعي على الدفاع الذاتي.

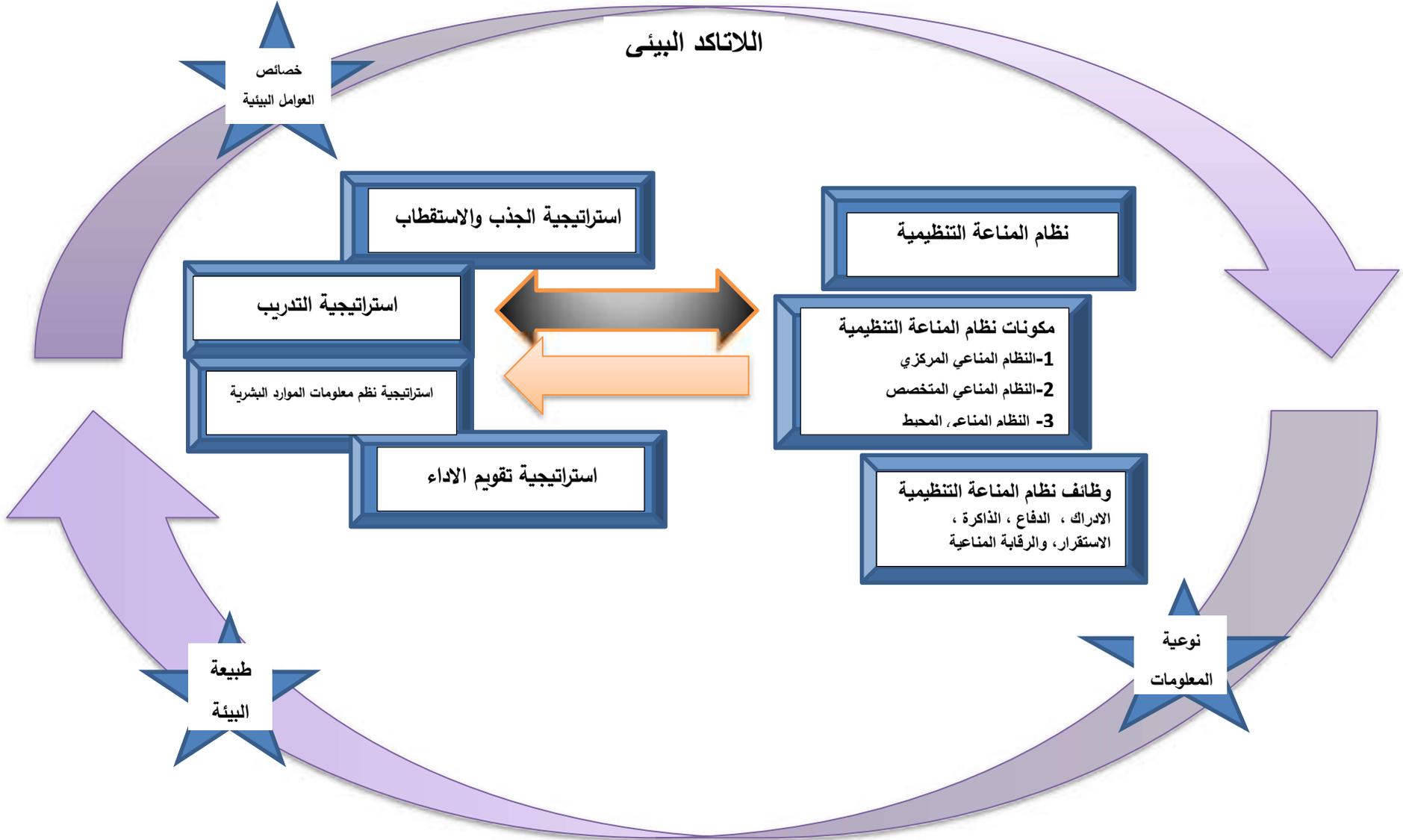
ثالثا: اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1. الكشف على وجود نظام المناعة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة وذلك من خلال تحري ابعاده ومكوناته.
2. تحديد مستوى استجابة استراتيجيات الموارد البشرية (استراتيجية الجذب والاستقطاب، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقويم الاداء، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية) لعمل نظام المناعة.
3. معرفة فيما لو كان اللاتأكد البيئي عاملا محفزا لعمل النظام ووظائفه. ام العكس.
4. الكشف عن علاقة الارتباط والتباين لمتغيرات الدراسة الثلاث الرابطة بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية من منظور اللاتأكد البيئي.

رابعاً: مخطط الدراسة

هو بناء فكري (Intellectual Construct) لمجموعة من الحقائق تتمثل بمجموعة من المتغيرات المترابطة بعلاقات منطقية كمية او كيفية، تفسيرية ذات تأثير سببي واخرى مستجيبة تقدم تمثيل فرضي مبسط ومختصر لظاهرة معينة تجسد الواقع الذي تهتم به (الساعدي: 2015)، لذا تضمن مخطط الدراسة متغير الدراسة التفسيري (نظام المناعة التنظيمية) بالجانب الأيمن، ومتغير (استراتيجيات الموارد البشرية) في الجانب الأيسر بوصفه متغيراً استجابياً، فيما احتل متغير (اللاتأكد البيئي) المتغير الملطف موقعا يحيط بمتغيري الدراسة التفسيري والاستجابي ليشير الى ان دوره الملطف الذي يعكس تأثيراته على المتغيرين السابقين، وكما في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

خامسا: فرضيات الدراسة:

تأسيسا على تساؤلات الدراسة واهدافها جرى صياغة عدد من الفرضيات التي جسدت مشكلة الدراسة وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى:

(يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية في المنظمات المبحوثة من خلال مكوناته): وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية من خلال مكوناته في شركة الخطوط الجوية.
2. يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية من خلال مكوناته في شركة فندق المنصور.
3. يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية من خلال مكوناته في شركة زين .
4. يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية من خلال مكوناته في شركة اسيا.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية في المنظمات المبحوثة من خلال وظائفه): وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية من خلال وظائفه في شركة الخطوط الجوية.
2. يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية من خلال وظائفه في شركة فندق المنصور.
3. يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية من خلال وظائفه في شركة زين .
4. يدرك العاملون نظام المناعة التنظيمية من خلال وظائفه في شركة اسيا.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يدرك العاملون استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي: وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يدرك العاملون استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي في شركة الخطوط الجوية.
2. يدرك العاملون استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي في شركة فندق المنصور.
3. يدرك العاملون استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي في شركة زين.
4. يدرك العاملون استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي في شركة اسيا .

الفرضية الرئيسية الرابعة:

(يدرك العاملون التكيف البيئي على المستوى الكلي). وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يدرك العاملون التكيف البيئي على المستوى الكلي في شركة الخطوط الجوية.
2. يدرك العاملون التكيف البيئي على المستوى الكلي في فندق المنصور.
3. يدرك العاملون التكيف البيئي على المستوى الكلي في شركة زين.
4. يدرك العاملون التكيف البيئي على المستوى الكلي في شركة اسيا.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

(يرتبط نظام المناعة التنظيمية باستراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاده الفرعية). وقد تفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية.

1. يرتبط نظام المناعة التنظيمية باستراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة الخطوط الجوية.

2. يرتبط نظام المناعة التنظيمية باستراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة فندق المنصور .

3. يرتبط نظام المناعة التنظيمية باستراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة زين.

4. يرتبط نظام المناعة التنظيمية باستراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة اسيا.

الفرضية الرئيسية السادسة :

(يرتبط نظام المناعة التنظيمية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية)، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية.

1. يرتبط نظام المناعة التنظيمية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة الخطوط الجوية.

2. يرتبط نظام المناعة التنظيمية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة فندق المنصور.

3. يرتبط نظام المناعة التنظيمية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة زين.

4. يرتبط نظام المناعة التنظيمية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى المستوى وعلى المستوى ابعادهما الفرعية في شركة اسيا.

الفرضية الرئيسية السابعة :

(ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية). وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة الخطوط الجوية.

2. ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى ابعادهما الفرعية في شركة فندق المنصور.

3. ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة زين .

4. ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية باللاتأكد البيئي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية في شركة اسيا.

الفرضية الرئيسية الثامنة :

(تتباين المنظمات عينة الدراسة في ادراك متغيرات الدراسة على المستوى الكلي)، وقد تفرعت على هذه الفرضية الفرضيات الفردية الآتية :

1. تتباين المنظمات عينة الدراسة في ادراك نظام المناعة التنظيمية. على المستوى الكلي للنظام وابعاده الفرعية.
2. تتباين المنظمات عينة الدراسة في ادراك استراتيجيات الموارد البشرية. على المستوى الكلي للاستراتيجيات وعلى مستوى ابعاده الفرعية.
3. تتباين المنظمات عينة الدراسة في ادراك اللاتأكد البيئي. على المستوى الكلي للاتأكد البيئي وعلى مستوى ابعاده الفرعية.

سادسا: متغيرات الدراسة ومقاييسه

انضوى تحت عنوان الدراسة ثلاثة متغيرات تبادلت العلاقة فيما بينها سيجري وصفها وكما يأتي:

1. نظام المناعة التنظيمية: المتغير التفسيري للدراسة وهو يتألف من ثلاثة مكونات تشكل اقسام النظام وهي (النظام المركزي، النظام المتخصص، النظام المحيط) فضلا عن وظائفه الخمسة (الادراك المناعي، والدفاع المناعي، وذاكرة المناعة، والاستقرار والتوازن، الرقابة المناعية) والتي تداخلت فقراتها من ضمن اقسام النظام، وقد جرى اعتماد مقياس (الساعدي، 2015) المؤلف من (54) فقرة.
2. استراتيجيات الموارد البشرية: المتغير الاستجابي للدراسة وقد حددت اربعة استراتيجيات من بين (11) استراتيجية لكونها الاكثر تفاعلا مع متغير الدراسة التفسيري وهي (استراتيجية الجذب والاستقطاب، استراتيجية التدريب ، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية، استراتيجية تقويم الاداء) وقد اعتمد مقياس (الساعدي، 2006 و باسل، 2006) في قياسها والمؤلف من (24) فقرة.
3. اللاتأكد البيئي: وهو المتغير الملطف للدراسة ، وقد اعتمد فيه مقياس (السامرائي، 1999) المؤلف من (22) فقرة، وكما مبين في الجدول (1).

الجدول (1) متغيرات الدراسة ومقاييسها

المقياس	ترتيب الفقرات		عدد الفقرات	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	من	الى				
(الساعدي، 2015)	9	1	9	النظام المركزي	مكونات النظام	1.
	23	10	14	النظام المتخصص		
	30	24	27	النظام المحيط		
	35	31	5	الادراك المناعي	وظائف النظام	
	38	36	3	الدفاع المناعي		

	42	39	4	الذاكرة المناعية		
	46	43	4	الاستقرار المناعي		
	54	47	8	الرقابة المناعية		
(الساعدي، 2006)	59	55	5	استراتيجية الجذب والاستقطاب	استراتيجيات الموارد البشرية	.2
	65	60	6	استراتيجية التدريب		
	71	66	6	نظم معلومات الموارد البشرية		
(باسل، 2006)	78	72	7	تقويم الاداء		
(السامرائي، 1999)	84	79	6	خصائص العوامل البيئية	اللاتأكد البيئي	.3
	92	85	8	طبيعة البيئة		
	100	93	8	نوعية المعلومات		

سابعا: منهج الدراسة

ان ما يعزز اتجاه الدراسة الحالية اعتماد المناهج التي اعتمدت استعمال الاستبانة هو ما جاءت به دراسة (Hoobler & Johnson , 2004 : 665 – 676)¹ التي اشارت إلى إحصائية اجريت على (467) مقالة ودراسة نشرت في اكبر تسعة مجلات عالمية مرموقة² جاء فيها منهج دراسة الحالة بالمرتبة الثالثة حاصلاً على نسبة مئوية بلغت (17 %)، تتقدمها الدراسات التي تعتمد الاستبانة وبنسبة (35 %) ثم الدراسات النظرية بنسبة (18 %)، وإزاء حالة كهذه فان الباحث لا يمكنه الركون إلى منهج بحثي واحد بالضرورة، إذ إن الدراسات التي تتناول إدارة الموارد البشرية، وكما اشار (Bratton) تجعل الباحث يتقلب بين اكثر من منهج بحثي، إذ لا يوجد منهج افضل من الآخر إلا بالقدر الذي يساعد فيه منهج معين على إيضاح اغراض الدراسة، والوصول إلى مراميها بدقة وبساطة وترابط واتساق من دون منهج اخر.

يُعدّ كل من (Bratton & Gold) من رواد المنهج الحديث (منهج الدراسة القائم والتحليل البعدي) (Curriculum-Based Research and Analysis) وهو تصميم يُسهم في صياغة الخطط لجمع المعلومات التي من شأنها إيضاح أهداف الدراسة بطريقة مترابطة ونظامية، إذ هو تقنية حديثة تساعد الباحث بمزج نتائج البحوث التي تتكون من فروع وعلوم مختلفة (Bratton & Gold, 2003:443) وكما في حالة هذه الدراسة إذ تتلاقح حقول الموارد البشرية

¹ . الدراسة متاحة على الموقع WWW.Emeraldinsight.com/00481-3486.htm

¹⁵ . Academy of Management Review , Academy of Management Journal , Human Resource Management , Administrative Science Quarterly , Personnel Review , Management International Review , Journal of Applied Psychology , International journal of Human Resource Management , Journal of International Business Studies

والادارة الاستراتيجية والبايولوجية، وقد أشارت دراسة (Hoobler& Johnson, 2004: 665-676), الى أنه منهج يتصف بالشمول كونه يستند بذات الوقت الى مناهج اخرى للوصول الى الغاية, فهو منهج استطلاعي يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء كان مسحا مكتوبا استبيانيا أو شفويا, وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول الى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بنظر الاهتمام السبب والتأثير, كما أنه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي, 2015: 4), كما يستلزم تطبيق منهج الدراسة القائم والتحليل البعدي اعتماد المنهج التجريبي³ كونه يزود بأدلة تأخذ بالاهتمام السبب والتأثير. على اساس هذا الربط بين المناهج اعتمدت الدراسة الحالية منهج الدراسة القائم والتحليل البعدي, والذي تظهر خطوات فلسفته في الشكل (2)



الشكل (2) خطوات منهج الدراسة القائم والتحليل البعدي

Source :Bratton J & Gold J., (2003) “Human Resource Management: Theory and Practice“ 3/e, New York, Palgrave, Macmillan,p,443.

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة

لعل حساسية المقياس، وسعة مدرج التفضيل، وحاجة الدراسة الى بيانات تخص مستويات متقدمة من العاملين كونها تتعلق بمتخذ القرار، او اولئك الذين يسهمون بفاعلية في صنع القرار، ادى الى تحديد الملامح الاولية لطبيعة مجتمع الدراسة ومن ثم عينته، فاستطلاع راي اعضاء مجلس الادارة او المستشارين او الخبراء ورؤساء الاقسام ومسؤولي انظمة الضبط والرقابة الداخلية او

³ يعود إلى جون ستيفارت عندما أطلق عليه (نظام المنطق) عام (1873) .

العاملين في انظمة معلومات الموارد البشرية كله يؤثر ضرورة ضبط المجتمع القادر على فرز هكذا عناصر، وعلى هذا الاساس جرى اختيار عدد من المنظمات الخدمية الموزعة بين القطاع العام والخاص والمختلط للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة ، تمثلت في شركات الهاتف النقال وبالذات شركتي زين واسيا سيل بالنسبة للقطاع الخاص، وشركة الخطوط الجوية العراقية لكونها من شركات القطاع العام، فيما اختيرت شركة فندق المنصور ميليا التي تتبع القطاع المختلط.

إن العينة التي شخّصت لاختبار فرضيات الدراسة مسحوبة من مجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بقدر ما يتبع التوزيع الحر (Free Distribution) لكون البيانات لا معلمية (وصفية) (Non Parametric) وهنا لا بد من الحاجة إلى إحصاء لامعلمي، وهو الإحصاء الذي لا يتقيد بالشروط التي يتقيد بها الباحث عند استخدامه الإحصاء المعلمي لاسيما فيما يتعلق بحجم العينة وبشكل التوزيع التكراري وغالبا ما يستعمل في العينات الصغيرة وفي التوزيعات الحرة غير المقيدة بالتوزيع الطبيعي ويفترض الإحصاء اللا معلمي إن مشاهدات العينة تكون مستقلة وان المتغيرات مستمرة (القرشي، 2007: 120)، عليه تمثلت عينة الدراسة بأربعة عينات اختيرت من المنظمات الاربعة الموصوفة في اعلاه، وكما مبين في الجدول (2).

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة

ت	المنظمة/ الشركة	حجم المجتمع	العينة	النسبة الى المجتمع %
1.	شركة الخطوط الجوية العراقية	62	30	48.38
2.	شركة فندق المنصور ميليا	32	30	93.75
3.	شركة زين للاتصالات	35	29	82.85
4.	شركة اسيا سيل للاتصالات	31	25	80.64

المصدر : اعداد الباحث

وصف مجتمع وعينة الدراسة:

نبذة عن شركة الخطوط الجوية العراقية

تعد أكبر خطوط الملاحة الجوية في العراق وهي عضو في الاتحاد العربي للنقل الجوي. تأسست الخطوط الجوية العراقية عام 1945 من قبل جمعية الطيران العراقية وكانت تستخدم في بداية نشوئها الطائرات البريطانية. في السبعينيات سمحت الولايات المتحدة لطائرات الخطوط الجوية العراقية باستعمال مطار جون كينيدي العالمي في نيويورك.

تأسست الخطوط الجوية العراقية بواسطة جمعية الطيران العراقية (نادي فرانس الجوي حاليا) حين قررت هيئتها الإدارية بتاريخ 18/5 /1938 استثمار فائض حملة التبرعات الوطنية الشاملة التي أثمرت في تمكين القوة الجوية العراقية آنذاك من شراء 15 طائرة قاصفة ومقاتلة إيطالية (بريدا وسافوي) وكان الفائض مقداره 23000 دينار عراقي مكنها من شراء ثلاثة طائرات بريطانية (de Havilland DRAGON Rapid) وصلت بغداد بتاريخ 1/10 /1938 وباشرت رحلاتها إلى كل من إيران وسوريا وبقيت مصلحة الخطوط الجوية العراقية تابعة للجمعية لغاية 1/1 /1946 حين ضمتها الحكومة لمصلحة السكك الحديدية ([شركة الخطوط الجوية العراقية - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة](#)).

فندق المنصور ميليا:

افتتح فندق المنصور ميليا سابقا سنة 1980 وهو فندق خمس نجوم مساحته 25 دونم وتم بناء الفندق على مساحة 15 دونم والمتبقي هو عبارة عن حدائق واسعة تطل على نهر دجلة ويضم المبنى عشرة طوابق للسكن و(310) غرفة بأنواع مختلفة من الاجنحة والغرف المطلة على نهر دجلة وفيه قاعات لجميع المناسبات المختلفة والاستخدامات المتعددة وتنتشر فيه مطاعم متخصصة مثل البغدادي والصيني والايطالي وكذلك هناك قاعات العاب رياضية ومساح وملاعب تنس وسكواش والهيكل التنظيمي فيه هو من نوع الهياكل التنظيمية للفنادق الكبيرة الحجم إذ يضم الاقسام الاساسية التقليدية لمثل هذا النوع من الفنادق ويبلغ عدد موظفين الشركة بحدود 320 موظفاً وعدد مدراء الاقسام والشعب بحدود 30 موزعين على كافة اقسام الفندق. ([فندق المنصور ميليا - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة](#)).

نبذة عن شركة زين العراق

تأسست مجموعة الاتصالات المتنقلة " زين " في العام 1983 كأول مشغل لخدمات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا ، وهي الآن واحدة من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة بقاعدة مشتركين تتجاوز 46.2 مليون مشترك (كما في نهاية مارس 2014) . تعد " زين " من المنظمات الرائدة في مجال الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، فهي تتمتع بانتشار جغرافي مميز ، وذلك بفضل تواجدها في 8 بلدان ، وتقدم مجموعة " زين " خدماتها في أسواق الكويت ، مملكة البحرين ، المملكة العربية السعودية ، المملكة الأردنية ، العراق ، السودان ، وجنوب السودان ، ولبنان (عقد إدارة) ، هذا بالإضافة إلى المغرب من خلال امتلاكها حصة 15.5 % في شركة انوي المغربية. وتعد زين نفسها شريكا رئيسيا للمجتمعات التي تقدم فيها خدماتها ، فهي بخلاف أنها تلتزم بتقديم مستوى عالمي لخدمات الاتصالات المتنقلة فهي ملتزمة بواجباتها في مجالات المسؤولية الاجتماعية ، كما أنها تسعى إلى أن تسهم مشاريعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في إحداث تأثير ايجابي في حياة الشعوب. والعلامة التجارية " زين " مملوكة كلياً لشركة الاتصالات المتنقلة-زين (ش م ك) المدرجة في البورصة الكويتية [زين للاتصالات - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة](#)

نبذة مختصرة عن شركة اسيا سيل :

هي المزود الرئيس لخدمات الاتصالات النقالة عالية الجودة في العراق ولديها اكثر من 13 مليون مشترك. وقد كانت اسيا سيل أول مزود لخدمات الاتصالات النقالة في العراق يحقق تغطية لكافة اجزائه، إذ وفرت الشركة خدماتها في جميع المحافظات العراقية الثمانية عشر بما في ذلك العاصمة بغداد وجميع المدن العراقية الرئيسية. وتغطي شبكة اسيا سيل 99.06% من سكان العراق مما يجعل تغطيتها الوطنية الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق. وتأسست شركة اسيا سيل للاتصالات الخلوية عام 1999 على يد رجل الأعمال العراقي المعروف الأستاذ فاروق مصطفى رسول، لتكون بذلك أول شركة اتصالات عراقية خلوية في العراق. ويبلغ عدد الموظفين 2700 ، وهي عراقية ومقرها في السليمانية ، في عام 2012 أعلنت شركة ألتاي Altai الفرنسية لأبحاث التسويق أن اسيا سيل هي العلامة التجارية الأولى في العراق ليس في مجال الاتصالات النقالة فحسب، بل في جميع القطاعات وهو ما يعكس الحضور القوي لعلامة اسيا سيل التجارية وسمعتها العريقة من حيث الجودة والثقة والخدمة.

تقدم آسيا سيل خدمات الاتصالات النقالة المدفوعة مسبقاً والتي شكلت 99% حسب 14 تشرين الثاني 2014 من مجموع قاعدة مشتركها. تتضمن عروض الخطوط مسبقة الدفع عدداً من حزم العروض المعدلة لتناسب قطاعات مختلفة من السوق- بما في ذلك الشباب والنساء وخدمة مبتكرة تستهدف ملايين الزوار الذين يزورون العراق سنوياً. كما تقدم آسيا سيل خدمات خط الفاتورة للشركات والأفراد. ([آسياسيل - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة](#)).

ويمكن وصف العينة عبر الفقرات الآتية:

1. **التوزيع على وفق نوع الجنس** : لقد كانت النسبة الاكبر في العينة من الذكور فقد بلغ عددهم (80) بينما بلغ عدد الاناث (34) فقط ويشير ذلك الى أن المنظمات بشكل عام تعتمد على العنصر الذكوري وقد يكون ذلك لمتطلبات العمل في المنظمات المختارة او لطبيعة المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات .

2. **التوزيع على وفق العمر**: توزعت اعمار عينة الدراسة بين اربع فئات وبنسب مختلفة كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) : التوزيع على وفق الفئات العمرية

النسبة	العدد	الفئة العمرية
31.57%	36	29 – 20
35.96%	41	39 – 30
23.68%	27	49 – 40
8.77%	10	50 فأكثر
100%	114	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة

يوضح الجدول (3) ان اقل فئة هي الفئة الاخيرة (8.7) بينما النسبة الاكبر كانت للأعمار المتوسطة في الثلاثينات وبلغت (35.9%) مما يشير الى قوة ميل المنظمات الى الاعتماد على الاعمار المتوسطة . والسبب في ذلك قد يعود الى ثقة المدراء اصحاب الاعمار المتوسطة بقراراتهم والى طموحهم في التقدم . وهذا يعزز من قوة المنظمات من ناحية الخصائص التي يمتاز بها اصحاب الاعمار المتوسطة.

3. **التوزيع على وفق موقع الوظيفي الحالي**: تم اختيار مجموعة من المديرين العاميين ومعاونيهم ومدراء الأقسام والفروع واعضاء مجالس الادارة في المنظمات إذ شملت هذه المنظمات جميع المستويات الإدارية ومن جميع الاختصاصات. كما في الجدول (4)

الجدول (4) : التوزيع على وفق موقع الوظيفة الحالي

النسبة	العدد	المنصب الوظيفي
21.9%	25	اعضاء مجلس الادارة
3.5%	4	مدير عام
10.5%	12	معاون مدير عام
26.3%	30	مدير قسم
37.7%	43	مدير شعبة
100%	114	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة

يوضح الجدول (4) ان النسبة الاكبر كانت لمدراء المستوى الاوسط وهذا طبيعي ضمن اعتبارات الهياكل الهرمية في المنظمات عينة الدراسة .

4. التوزيع على وفق عدد الدورات التدريبية المشترك بها

الجدول (5) :التوزيع على وفق عدد الدورات التدريبية

النسبة	العدد	عدد الدورات
47.36%	54	3- 1
17.5%	20	6 -4
26.3%	30	9 – 7
8.7%	10	لايوجد
100%	114	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة

يوضح الجدول (5) ان اغلب عينة الدراسة كان من المشتركين بثلاث دورات مما يشير الى امكانية التوصل الى نتائج معقولة تعتمد على آراء العينة نظرا لعدد الدورات التي اشترك فيها اغلب المديرين وما تقدمه هذه الدورات من خبرة وكفاءة في تنفيذ المهام.

5. التوزيع على وفق المؤهل العلمي

الجدول (6): التوزيع على وفق المؤهل العلمي

النسبة	العدد	الشهادة
9.6%	11	دبلوم
71.05%	81	بكالوريوس
6.1%	7	دبلوم عالي
8.7%	10	ماجستير
4.3%	5	دكتوراه
100%	114	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة

يوضح الجدول (6) ان اعلى نسبة لحملة الشهادة كانت لشهادة البكالوريوس (81) اي بنسبة (71.05%) واقل نسبة هم لحملة الشهادات العليا الدكتوراه والتي بلغت النسبة (4.3%) . وبشكل عام فان المستوى الاكاديمي للعينة يعد مقبولاً للحصول على نتائج دقيقة .

تاسعا : ادوات جمع البيانات والمعلومات:

- 1- المستندات والوثائق من ارشيف المنظمات والمنظمات المعنية بالبحث اذ تمثل بياناتها واقعا لا يقبل الشك او الانتقاد، اذ استفادت منه الباحث في تحري واقع المنظمات المعنية وحصر موجوداتها البشرية وتشكيلاتها الرقابية والاستشارية فضلا عما حققته هياكلها من معلومات اغنت الدراسة عن الانظمة العاملة والتقسيمات الادارية.
- 2- الكتب والبحوث والدوريات سواء تلك التي احتوتها المكتبات العاملة في الجامعات العراقية المختلفة او الالكترونية منها اذ استفادت الباحث من الحصول على عدد كبير من الكتب والدوريات الالكترونية عن طريق شرائها الكترونيا.
- 3- مراسلة الباحثين لاسيما فيما يتعلق بمتغير الدراسة التفسيري نظام لمناعة التنظيمية اذ جرى الحصول على المصدرين الوحيدين عن النظام من جمهورية الصين الشعبية بواسطة السيد السفير العراقي هناك.
- 4- الشبكة الدولية ومن ضمنها المكتبة الافتراضية العراقية.
- 5- استبانة الدراسة: تمثل الادوات تقنية مهمة تكسب النظريات طابع التطبيق والاختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة، كما إن هذه المقاييس توشر للباحث مسارات العلاقة بين ابعاد الظواهر المدروسة وارتباطاتها مع ظواهر اخرى، وقد شكلت الأستبانة اداة الدراسة الرئيسية في جمع المعلومات، ولا بد وان تكون على قدر كبير من الصدق والثبات والاتساق، إذ ان ذلك يشكل ضمانا اكيدة لدقة البيانات، ومن ثم ما يترتب عليها من تفسير وتحليل واستنتاج (الساعدي، 2006: 28). لقد اجريت اختبارات عديدة للتحقق من اكتساب المقياس

شروطه في الصدق والثبات والاتساق ولعل اول اجراءات الباحث هو اجراء اذ جرى عرض المقياس على نخبة من المحكمين اذ ابدو آرائهم باكتساب فقرات المقياس القدرة على تغطية المجالات التي يمثلها وسلامة انتماء الفقرات الى ابعادها من حيث المعنى الصياغة اللغوية وكما في الملحق (1). اما من حيث اجراءات الصدق الثبات لمتغيرات الدراسة كافة فقد جرى اعتماد صيغة جتمان ومعامل اتساق (الفا - كرونباخ)، وكانت النتائج كما في الجدولين (7) و(8).

الجدول (7) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	العينات	من البيانات للنصف الاول معامل الارتباط	من البيانات للنصف الثاني معامل الارتباط	بين النصفين معامل الارتباط	سبيرمان براون معامل تصحيح	معامل جتمان لثبات	الاصحائي الصدق
1	نظام المناعة التنظيمية	شركة الخطوط الجوية	0.975	0.974	0.842	0.914	0.911	0.954
		شركة فندق المنصور	0.974	0.984	0.890	0.942	0.937	0.967
		شركة زين	0.919	0.946	0.755	0.880	0.859	0.926
		شركة اسيا	0.979	0.980	0.854	0.921	0.921	0.959
2	استراتيجيات الموارد البشرية	شركة الخطوط الجوية	0.962	0.960	0.923	0.960	0.957	0.978
		شركة فندق المنصور	0.947	0.929	0.938	0.968	0.962	0.980
		شركة زين	0.891	0.926	0.695	0.820	0.820	0.905
		شركة اسيا	0.960	0.973	0.955	0.977	0.977	0.988
3	اللائك البيئي	شركة الخطوط الجوية	0.932	0.926	0.863	0.927	0.927	0.962
		شركة فندق المنصور	0.846	0.756	0.625	0.796	0.766	0.875

0.933	0.872	0.837	0.775	0.765	0.840	شركة زين	ثبات المقياس الكلي	4
0.918	0.843	0.844	0.730	0.934	0.945	شركة اسيا		
0.969	0.939	0.945	0.896	0.981	0.985	شركة الخطوط الجوية		
0.930	0.866	0.884	0.792	0.969	0.988	شركة فندق المنصور		
0.920	0.848	0.851	0.741	0.956	0.958	شركة زين		
0.967	0.936	0.937	0.882	0.986	0.986	شركة اسيا		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يتبين من الجدول (7) ان جميع معاملات جتمان للثبات قد تجاوزت الحد الادنى لها البالغ (0.68) على وفق رأي كرونباخ ، اما من حيث اتساق فقرات الاستبانة فقد اجريت اختبارات الاتساق على وفق معامل (الفا- كرونباخ) وكانت النتائج وكما يظهرها الجدول (8).

الجدول (8) معاملات الاتساق على وفق معامل (الفا- كرونباخ)

ت	المتغير	معامل الفا- كرونباخ						
.1	شركة الخطوط الجوية العراقية	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Reliability Statistics</td> </tr> <tr> <td>N of Items</td> <td>Cronbach's Alpha</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>0.991</td> </tr> </table>	Reliability Statistics		N of Items	Cronbach's Alpha	100	0.991
Reliability Statistics								
N of Items	Cronbach's Alpha							
100	0.991							
.2	شركة المنصور ميليا	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Reliability Statistics</td> </tr> <tr> <td>N of Items</td> <td>Cronbach's Alpha</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>0.988</td> </tr> </table>	Reliability Statistics		N of Items	Cronbach's Alpha	100	0.988
Reliability Statistics								
N of Items	Cronbach's Alpha							
100	0.988							

Reliability Statistics		شركة زين للاتصالات	.3
N of Items	Cronbach's Alpha		
100	0.974		
Reliability Statistics		شركة اسيا سيل للاتصالات	.4
N of Items	Cronbach's Alpha		
100	0.992		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يتبين من الجدول (8) ان معاملات الاتساق لمتغيرات الدراسة كانت على وفق معامل (الفا - كرونباخ) كانت قد تجاوزت الحد الادنى لها البالغ 60 %

الجدول (9) معاملات الثبات والصدق والاتساق لمقياس (استبانة) الدراسة على المستوى الكلي

معامل الفا كرونباخ للاتساق	معامل الصدق الاحصائي	معامل ثبات جتمان للتجزئة النصفية	معادلة تصحيح سبيرمان براون	معامل الارتباط للنصفين الفردي والزوجي	معامل الفا كرونباخ للأسئلة الزوجية	معامل الفا كرونباخ للأسئلة الفردية	العينة
0.974	0.993	0.987	0.987	0.975	0.953	0.944	شركة الخطوط الجوية العراقية
0.996	0.997	0.996	992	0.976	975	0.	شركة فندق المنصور ميليا
0.991	0.995	0.991	0.991	0.982	0.982	0.981	شركة زين للاتصالات الخليوية
0.992	0.995	0.991	0.991	0.982	0.984	0.984	شركة اسيا سيل للاتصالات الخليوية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

تشير معاملات (الفا- كرونباخ) للاتساق الى مؤشرات مرتفعة جدا بما يؤكد اتساق مقياس الدراسة وعلى مستوى العينات الاربعة.

عاشرا: ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية:

بسبب طبيعة الدراسة كونها وصفية (لامعلمي) (Non Parametric) استُعين بأدوات إحصائية وصفية تناسب الاحصاء اللامعلمي ومن مميزاته انه يعد من الطرائق المبسطة وسهلة التطبيق ولا يحتاج الى فرضيات على شكل دالة التوزيع التكراري للمجتمع الذي تسحب منه العينة، فضلا عن انه من الممكن استعماله في العينات الكبيرة والصغيرة، مما يجعله اشمل من الاحصاء المعلمي (القريشي: 2007: 120) وهي:

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

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

3. التحليل العاملي (Factor Analysis): أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العاملي تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور المرجعية مذهباً مختلفاً، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، 1967: 140).

4. معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية اكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً أو تنازلياً (المشهداني، 1976: 66).

5. معامل (ألفا- كرونباخ): تستعمل معادلة (ألفا - كرونباخ) (Alpha- Cronbach) لقياس دقة استبانة الدراسة، فعندما يكون معامل (ألفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا يؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran⁴).

6. معامل كروسكال ويلز (The Kruskal- Wallis): ان من مميزات الاحصاء اللامعلمي هو يمكن من خلال ادواته معرفة الفروق بين المجتمعات ولا يمكن تحديد طبيعة هذه الفروق، عليه فان معامل كروسكال ويلز (The Kruskal- Wallis) يعد من الاختبارات الكفوءة لتحليل التباين من الدرجة الاولى للرتب لانه يستعمل معلومات اضافية غير الوسيط (القريشي، 2007: 198).

Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper &Row's: p: 120. ⁴

7. صيغة جتمان (Guttman L.A.): تعد الاكثر صلاحية وشيوعا لحساب معامل الثبات، اذ ان هذه الصيغة يمكن استخدامها عند تساوي الانحرافات المعيارية لجزئي الاختبار وعندما لا تتساوى هذه الانحرافات، كذلك عندما لا يتساوى النصفان بعدد مشاهداتهما (القريشي، 2007: 123).

ومما تجدر الإشارة اليه ان الدراسة اعتمدت مقياس النسبة (The Ratio Scale) المؤلف من (11) درجة بوصفه مدرج تفضيل، وهذا المقياس "يعد من المقاييس الاعلى مستوى من المقاييس الاخرى⁵، ويحمل صفات وخواص المقاييس ذاتها فضلا عن وجود الصفر المطلق، ويسمى مقياسا نسبيا لان النسبة بين درجتين من درجاته لا تتأثر بوحدة القياس" (القريشي، 2007: 121). الا انه لا يعامل على انه مقياس كمي اذ (ان الارقام التي تعطى للإشارة الى ترتيب الصفات لا تعني كميات محددة ... لأنها لا تشترط ان تكون مساوية للمسافة بين هذه الارقام، لان اختلاف المسافات لا يغير من الترتيب)، فاذا كانت المسافة متساوية بين الرقم (1) والرقم (2) فانه لا يمكن الاقرار بتساويها عند ترتيب الصفات (متفق الى حد ما _ متفق) و (متفق _ متفق تماما)، ومن الامثلة لهذا المقياس مقياس ليكرد لقياس الاتجاهات الذي يستخدم في البحوث والدراسات النفسية والتربوية والادارية) (القريشي، 2007: 121).

الجدول (10) مدرج التفضيل

متفق بنسبة 0%	متفق بنسبة 10%	متفق بنسبة 20%	متفق بنسبة 30%	متفق بنسبة 40%	متفق بنسبة 50%	متفق بنسبة 60%	متفق بنسبة 70%	متفق بنسبة 80%	متفق بنسبة 90%	متفق بنسبة 100%
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

احد عشر: حدود الدراسة

لا بد ان تتسم الدراسات والبحوث بنطاق افقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب النظري من الدراسة ، فان النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود الدراسة ، إذ لا بد من تحديد توجهاتها من ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدة نقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس، مع احتفاظ الباحث بحقها في الاطلاع على كل ما يفيد به موضوع دراسته، وتمثل هذه الخطوة ضرورة بحثية لأية الدراسة ، وقد تمثلت بما يأتي:

1. الحدود الزمانية: اجريت الدراسة بجانبه التطبيقي في المدة الواقعة بين 1 / 11 / 2011 الى 4 / 2014.

2. الحدود المكانية: أختير عدد من المنظمات العاملة في مدينة بغداد وهي (شركة الخطوط الجوية العراقية، شركة زين للاتصالات الخليوية، شركة اسيا سيل للاتصالات الخليوية، شركة فندق المنصور ميليا).

⁵ . المقياس الاسمي، المقياس الترتيبي، مقياس المدة، راجع (القريشي، 2007: 120 - 121).



الفصل الثاني

الاطار الفلسفية لمتغيرات الدراسة

المبحث الاول : فلسفة نظام المراجعة التنظيمية

المبحث الثاني : الاطار الفكري لاستراتيجيات الموارد البشرية

المبحث الثالث : المرتكزات الفكرية للاتحاد البيئي



الفصل الثاني

الاطار الفلسفية لمتغيرات الدراسة

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث كرسست للاطار الفلسفية لمتغيرات الدراسة الثلاث، نظام المناعة التنظيمية، استراتيجيات الموارد البشرية، اللاتأكد البيئي، وكما يأتي:

المبحث الاول

اللاتأكد البيئي

تمهيد :

بلا شك ان بيئة المنظمات عامة ومنظمات الاعمال خاصة تتسم بالتغير المستمر منذ نشوئها وحتى وقتنا الحالي وسبق كل شيء متغير الا التغير نفسه سيرافق حياة الانسان والكائنات ومن ضمنها منظمات الاعمال ومنظمات الادارة العامة. وهناك أدله متزايدة بأن البيئة أصبحت أكثر ديناميكية وتتسم باللاتأكد في المجتمع، فنظرة متمعنة لخصائص البيئة العامة نرى أن هذه الخصائص تتسم بمعدلات التغير السريع والمشكلة الرئيسية في دراسة التغيرات التنظيمية هو الإطار البيئي الذي توجد به المنظمة والذي يتغير بمعدلات متزايدة تجاه الزيادة في التعقيد، أن المنظمات تتحرك باتجاه البيئات العشوائية الى الحقول المضطربة وان عصر المنظمات الخطية قد غادر المسرح ليحل محله صنف اخر يسمى المنظمات اللاخطية، فالعديد من الكتاب أشاروا بزيادة الاضطراب في المجتمعات الحديثة. وعلى هذا الاساس فانه لايمكن دراسة اللاتأكد من دون دراسة التغير في البيئة العامة والخاصة التي تعيش في كنفها المنظمة، ومن ثم التعرّيج على البيئة فلسفة وتصنيفا ليؤول البحث الى اللاتأكد البيئي، ومن هذا المنطلق يهدف هذا المبحث إلى عرض فكري على وفق ثلاثة مطالب وكما يأتي:

1. الاطار الفكري للتغير البيئي وأسس تصنيفه وانواعه.
2. التعرف على الفلسفة المفاهيمية للبيئة التنظيمية وأنواعها ومداخل تصنيفها.
3. البناء الفكري للاتأكد البيئي، واسبابه وأبعاده، وانواعه واهم مقاييسه.

المطلب الاول

الاطار الفكري للتغير البيئي وأسس تصنيفه وانواعه

لم يعد هناك بقاء للمنظمات والانظمة المغلقة في اطار بيئة الاعمال الدولية او المحلية وهذا الافتراض يؤسس الى ان بلغ الاهتمام بالبيئة الخارجية حداً أصبحت فيه جزء أساسياً من مكونات النظم المفتوحة، اذ ان فهم المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً يعبر عن استلام مختلف المدخلات من البيئة ومن ثم تحويلها الى البيئة مرة أخرى على حد وصف (Schermerhorn,etal, 1998: 168)، وعليه فان النقطة الأساسية التي يجب التأكيد عليها هي إن المنظمات المختلفة تواجه حالات مختلفة من اللاتأكد البيئي، فالنقطة التي لا يختلف عليها أحد هو أن العامل البيئي واللاتأكد البيئي عامل حاسم في تحقيق نجاح وبقاء المنظمة .

1. فكر وفلسفة مفهوم التغير البيئي

ربما كانت هناك تعريفات عن التغير البيئي تذهب مذاهبا شتى بحسب وجهة نظر الباحثين ولعلها تتفق في النهاية بما جاء به (Thompson, 1967: 22) على قدمه عندما عبر عنه بدرجة الاستقرار والتغير الحاصل عبر اوقات محدودة , واستخدام بيئة التغير بوصفه بعداً اساسيا في تطوير نظرتة للتعامل مع البيئة. ويختلف توجه الباحثين ازاء تعريف التغير البيئي فمنهم من ينظر اليه من منظور البيئة الخاصة ومنهم من ينظر من منظور البيئة العامة.

أ. منظور البيئة الخاصة:

ركز (Emery & Trist, 1965; 223 – 4) على الاتجاه الذي يهتم بخصائص البيئة اذ ان التغير البيئي يمثل احد خصائصها الاربع (الهادئة- العشوائية)، (الهادئة- المتناسقة)، (المقاومة- القلقة)، (الساحة المضطربة)، اذ يكون التغير بالفرص والتهديدات محدوداً او قليلاً في الاولى والثانية، بينما تزداد احتمالية ظهوره في الثالثة والرابعة، الامر الذي يشكل الصعوبة التي تواجهها المنظمات في التعامل مع هذا النوع من التغير في بيئة المنظمة الخاصة.

اما (Jurkovich, 1974: 381– 7) فقد استفاد من معدل التغير البيئي ارتفاعاً وانخفاضاً بكونه يمثل مؤشرات هامة لتوقيتات الاهداف والخدمات الجديدة وايصالها الى السوق. إذ عدّ (Mileti&Gillespie,1976:85–9) التغيرات البيئية التي تحمل طابع التغير المستمر، ليست بالضرورة ان تكون بيئة عشوائية (بيئة هادئة) وقد ينظر للتغير فيها بوصف نوع من التغير الاستراتيجي ناتج من حالة تداخل الموارد، المقدرة التقنية، وقبول المنتج والتي عبر عنها بـ(البيئة القلقة)، فالتغيرات البيئية تأتي نتاجاً للاتأكد مستمر بشكل يغير اهتمام المنظمات بشكل اساسي الى كيفية تحقيق الاستقرار والبقاء.

استعان (Kiesler & Sproull, 1982: 548) بالمدخل المعرفي للتعرض للتغيرات البيئية بوصفها مصدراً للفرص والتهديدات ونقاطاً للتوقف وللتغيرات المهمة التي ينبغي استطلاعها وتفسيرها، كونها تغيرات ذات طابع دراماتيكي تتطلب تحقيق التوافق التنظيمي معها، كما استعان (Holahan , 1976 :

(153) بمنهج تحليل النظم الاجتماعية بوصفه أساساً لفهم التغير البيئي في مجال الطب النفسي من خلال التغيرات الفيزيائية (المادية) والتأثيرات الوسيطة في سلوك الزبون مركزاً على مراحلها المتمثلة في التجميد – الاذابة – المقاومة – الشخصية، اما (Kim & Lim, 1988: 810) فقد رأى من التغير التقني والتغير بالتهديدات الناتجة عن التكامل القبلي والبعدي والتغير بأسعار المواد الأولية والاجزاء التكميلية لكونها جزء من المتغيرات البيئية.

ولعل عقود نشأت الادارة الاستراتيجية والتحولت الدراماتيكية التي اخذت تلوح في الافق ازاء علم الادارة من حيث سرعة التحول البيئي ويقصد بها هنا عقود الستينات الى نهاية الثمانينات من القرن العشرين فقد شدد (3-110: Hays, 1989) على التغيرات السكانية والتقنية والتشريعية والقانونية والسياسية والأيدولوجية.

على اساس هذه الاتجاهات وعبر سياق زمني تطوري يمكن عرض وجهات نظر كل من (Ardekani, 1989: 131) الذي ركز من خلال نظرة محيطية عن التغير البيئي (الدعم) من خلال التغير بالندرة والسخاء البيئي. وهو يختلف عن توجه (Goeglein, 1998: 808) فكان مفهومه عن التغير البيئي من خلال ضرورة التعامل مع سرعة التغير البيئي في بيئة منظمات الاعمال التي تتسم بزيادة التعقيد. اما الاساس الذي يتطلب تغييرات تنظيمية تحقق للمنظمة فرص البقاء فقد كان من ضمن الانموذج الحركي للتغير الإستراتيجي الذي شدد عليه كل من (Kelly & Amburgey, 1991: 591).

كما تناول (Azordegan, 1995: 262) التغير في بيئة الاعمال العالمية، مركزاً على التغير في الاسواق وما يحتويه من فرص للنمو وتهديدات المنافسين، وتغير المنافسة والتداخلات البيئية التي تفرض على المنظمات اخذ المنظور العالمي بعين الاعتبار. ودرس (Al-Khafaji, 1995: 824) ضمن منظور التلاؤم الإستراتيجي بين المنظمة والتغير البيئي من خلال فحص التغير في الاتجاهات البيئية الرئيسة وترجمتها الى فرص تسويقية وتهديدات بيئية.

وأوضح (Bonn & Christodoulou, 1996: 543) ان التغير البيئي المجدد في اضطراب البيئة في مجال الاعمال عامة وفي الصناعات التحويلية خاصة ومنها قوى التغير في الموارد والمنتجات والعولمة التي اسهمت في تغير حدود المنافسة ونشوء اسواق وصناعات جديدة وتغيرات تقنية وتنوع في طلبات الزبائن وازالة القيود ما بين المنشآت الصناعية من أجل تحسين المنتجات والخدمات وتطبيق المعايير العالمية، مما يتطلب اعادة التفكير بمنهج الادارة والبحث عن مفاهيم وطرق ترشدها للتعامل مع التغير البيئي المجدد في اضطراب (تقلب) البيئة.

وبالاستفادة من الاراء المذكورة انفا يمكن تحديد مفهوم التغير البيئي بانه التغير في فرص بيئة المنظمة وما يرافقها من تهديدات، وكذلك التغير في مقادري الدعم والتسهيلات والتي يكون مصدرها بيئة المنظمة.

ب. منظور البيئة العامة:

اما الباحثون الذين رجحوا تأثيرات البيئة العامة مثل (Lawrence & Lorsch, 1969: 405) اذ ادركوا ان التغير في البيئة الاقتصادية والتقنية والسوقية يتمثل من خلال فهم حركية تلك البيئات واستقرارها فقد وصفت مفاهيم السبعينات ومنها ما جاء به (7-314: Duncan, 1972) لفهم التغير البيئي من خلال فهم حركية واستقرار البيئة وعبر عنه بدرجة تجدد عوامل بيئة اتخاذ القرار واختلافها عبر الزمن، وفي

مفهوم اخر للباحثين (Synder & Glueck , 1982 : 185) عندما اشاروا الى التغيير البيئي عبر مصطلح التقلب او الاضطراب البيئي مثل التقلب السوقي ، التقلب التقني، التقلب الاقتصادي التقلبات القانونية والسياسية، ومن منظور استراتيجي بين (Boeker, 1989: 489, 497) التغيير البيئي وعلاقته بعمر المنظمة في القطاع الصناعي محدداً لنطاق التغييرات البيئية التي تكون مؤقتة ومقدار تلك التغييرات والمدد التي تستغرقها خلال عمر المنظمة. وتناول العلاقات الافتراضية بين التغيير البيئي ونشاطات المنظمة كونها تمثل محوراً مركزياً في اهتمام نظرية المنظمة على الرغم من محدودية الاتفاق بين النظريات المستخدمة في تفسير آلية الربط السببي بين التغيير البيئي ومشكلات المنظمة (Wholey & Brittain, 1989: 867). لذا فإن التغيير البيئي يعد متغيراً مستقلاً في بناء نماذج العمليات مثلاً نموذج الخيار الاستراتيجي، فشل المنظمات، معدل دوران المديرين. ووصف (Chansarkar & Roy, 1998:140) التغيير البيئي من خلال التغييرات الاقتصادية والقانونية والتقنية وهما بذلك يتفقان مع ماجاء به (Snyder & Glueck, 1982: 185). وعدّ (Barr, 1998: 374) التغيير البيئي اساس التفكير للادارة الاستراتيجية مركزاً على التغييرات في الاسواق وهو توجه يتفق من ما جاء به (Boeker, 1989: 489, 497).

ولعل الالفية الثالثة اعتمدت على ماسبقها من جهود في التنظير للتغيير البيئي من وجهة نظر البيئة الخارجية وكما حدد (أمسدن ، 2000 : 1) مفهومه عن التغيير البيئي من خلال التغيير في موجات التصنيع والتحديات التي تواجهها الدول النامية والفقيرة في مجال ارتفاع وانخفاض التعريفات الكمركية قبل واثناء وبعد الحربين العالميتين الاولى والثانية. وبين (يامازاوا ، 2000 : 21) مفهوم التغيير البيئي من خلال دراسة الازمات الاقتصادية العالمية وقدرة المنظمات في التعامل معها بنجاح عبر آليات التعاون الاقليمي.

2. اسس تصنيف التغيير البيئي وانواعه

يأخذ التغيير البيئي أشكالاً مختلفة وذلك بسبب اختلاف المفاهيم والنماذج التي تناولها الكتاب والباحثون في مجالات التغيير للبيئة العامة والخاصة ، وهو ما يمكن ملاحظته من الجدول (11)

جدول (11) اسس تصنيف التغيير البيئي وانواعه

ت	الكاتب / الباحث	اساس التصنيف	انواع التغيير البيئي
1.	Emery & Trist, 1965: 222	مستوى بيئة المنظمة	1- الهادئة / المستجيبة 2- الهادئة / العفوية 3- القلقة / المستجيبة 4- الحقل المضطرب
2.	Duncan, 1972:313	مستوى التغيير	1. بسيط / معقد 2- مستقر حركي
3.	Duncan, 1973: 279	درجة اللاتأكد	1- لا تأكد منخفض 2- لا تأكد عال
4.	Jurkovich, 1974:381	معدل التغيير	1- منخفض / مستقر 2- منخفض / غير مستقر 3- مرتفع / مستقر 4- مرتفع / غير مستقر
5.	Holahan, 1976: 153	الاساس المادي	1- ادوار علاقات العاملين 2- توزيع السلطة 3- انماط الاتصال
6.	Grinyer,etal.,1980 :193	درجة العدائية	الاستقرار 2- العدائية

7.	Hitt , et al ., 1982:267	مستوى اللاتأكد	1- عالي 2- متوسط 3- منخفض
8.	Gaertner,et al., 1984 :527	مستوى الدعم	دعم عالي 2- دعم منخفض 3.منافسة ضعيفة 4- منافسة قوية
9.	Koberg , 1987 : 798	مستوى النمو	1- ندرة الموارد 2- اللاتأكد
10	Kim &Lim ,1988 :814	قوة المساومة	درجة المنافسة 2- قوة المساومة 3- الاستقرار التقني 4- التهديدات 5- الدعم
11	Hays , 1989 :113	التغير في البيئة العامة	1- ديمغرافي 2- تقني 3- تشريعي 4- سياسي
12	Ardekani , 1986:131	درجة الدعم	1- حالات الندرة 2- حالات السخاء
13	Castrogiovanni ,1991 :544	السخاء البيئي	فرص / تهديدات 2- سعة 3-نمو/انكماش
14	Miyamoto ,1995:749	تغير المنظمة فلسفة	تغير السياسات البيئية في المنظمات
15	Bonn&Christodoula ,1996 :543	تغير البيئة العالمية	1- التغير في التقنية 2- التغير في الاسواق 3.التغير في طلبات الزبون
16	Azordegan ,1998 :260	مستوى التسهيلات	تغير في دور القائد الاداري
17	Mortimer ,1998 :250	العولمة	التغير في التسهيلات
18	Rogan ,et al ., 2000 :15-17	حركية التسهيلات	1- تقلبات اقتصادية 2- تغير العلاقات الصناعية 1- التغير في برامج التدريب 2- التغير في ادوار المشرفين 3- التغير في الوظائف 4- التغير في بيئة العمل

والذي يستنتج منه ما يلي :

أ. هناك تنوع في اسس تصنيف التغير البيئي ومستوياته ودرجاته، مثلاً درجة اللاتأكد والتعقيد والعدائية والدعم والمنافسة والتسهيلات .

ب. تقع انواع التغير البيئي من حيث خصائص البيئة على وفق (Duncan, 1972, 1973)، او على اساس ما تفرزه من دعم على وفق رأي (Grinyer, et al., 1980:193) و (Ardekani, 1989:131) او حسب معدل التغير كما يرى (Jurkovich,1974:381). كما يشمل التغير في الفرص والتهديدات كما

ذكر (Castrogiovanni, 1991:544). وكذلك التغيير في التسهيلات كما وضحها (Azordegan, 1998:260) و (Rogan, et al., 2000:15-17).

ج. امتدت انواع التغيير البيئي لتشمل ما تفرزه العولمة من تغييرات كما يشير (Mortimer, 1998:250) وكذلك التغيير في البيئة العامة (Hays, 1989 :113) والتغيير في البيئة الخاصة (Bonn & Christodoula , 1996:543) (Rogan, et al., 2000:15-17).

ومن الانواع السابقة في الجدول (11) المذكور آنفاً سيتم التركيز على اربعة انواع من التغييرات البيئية وهي (طبيعة العوامل البيئية، مدخلات النتاج وتسويق المنتجات التي تحتاج الى موارد، نوعية ابعاد المعلومات، العوامل البيئية) كونها تمثل المتغيرات الفرعية للتغيير البيئي الذي تناوله الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي:

1. **طبيعة العوامل البيئية:** هي التغييرات التي تحدث في ما يواجهه متخذ القرار اذ تتسم العوامل البيئية بالتنوع او التشابه او بالتغيير او الثبات او التماثل والاختلاف كما ان للتغيير السريع والعوامل الجديدة التي لم تكن في خلد متخذ القرار وتباين المواقف او تجانسها دورا في تهديد المنظمة او بقائها مستقرة.

2. **نوعية ابعاد المعلومات:** يرى (العزاوي، 1999: 2) ان التهديدات هي اتجاهات سلبية او غير مرضية نتيجة تغييرات في البيئة تؤدي الى اثار عكسية للمنظمة او قد تقلل من قابليتها في تحقيق اهدافها وان هذه التهديدات تعتمد على شحة وتوافر المعلومات التي ينظر (Castrogiovanni , 1991 : 547) اليها بالعوامل الكامنة في البيئة الكلية وتأثيراتها غير المباشرة على وجود المنظمات.

3. **العوامل البيئية:** بينت دراسة (Gaertner, et al., 1984: 331) وزملائه ان التغيير في مستوى الدعم قد يكون نتيجة التغيير في التشريعات الحكومية والتغيير في الموارد للمنظمات الانسانية والبيئية في مجالات السلامة والتلوث البيئي وتأثيره على مستويات المنافسة والاستجابة التنظيمية. اشارت (Nkomo , 1980 : 73) الى التغيير في الدعم من خلال التغيير في التشريعات الحكومية والادارات المحلية وتأثيرها في مجال تعاقدات العمل والتغيير في حجم اقسام الموارد البشرية والتغيير في اجراءات شكاوى العاملين ، ويرى (Azordegan , 1998 : 260) ان التغييرات الجذرية والراديكالية في المجالات الثقافية والاجتماعية سببت تغييراً في دور القائد الاداري وحولته الى متصور (visionary) وداعم الى التغييرات الايجابية في المنظمة من خلال تغيير خصائص وادوار القيادة خلال عمر المنظمة،

4. **مدخلات النتاج وتسويق المنتجات التي تحتاج الى موارد:** حدد (Kirkham , 1986 : 18) ان التغيير في التسهيلات يمثل تغيير توجهات الادارة العليا في مجال تدريب وتطوير العاملين واختلاف قدرة المنظمات في تهيئة المتطلبات التقنية والبشرية ، وضمن مفهوم التركيب الاستراتيجي (Strategic Architecture) واعتبرا (Johnson& Scholes, 1997:13-14) ان التسهيلات التدريبية المناسبة تعد جزءاً من ترابط الموارد والعمليات والقدرات، كما ان التغيير في التسهيلات في مجال الاعفاءات والامتيازات والخدمات المجانية التي تقدمها المنظمات ويسهم في توزيعها ونجاحها . وفي مجال حركية (تغيير) التسهيلات التي تفرزها بيئة الاعمال اشار (Rogan, et al., 2000:15-17) وزملاؤه الى التغييرات الحاصلة في مجال برامج التدريب، ادوار المشرفين، بيئة موقع العمل والتغيير في الوظائف من حيث تنوع وتعدد الاساليب المستخدمة في تلك المجالات.

المطلب الثاني

الفلسفة المفاهيمية للبيئة التنظيمية وأنواعها ومداخل تصنيفها

يتناول هذا المطلب عرضاً فكرياً فلسفياً لمفهوم البيئة التنظيمية وأنواعها ومداخل تصنيفها ، وعلى وفق فقرات وكما يأتي:

1. الاطار المفاهيمي لفلسفة البيئة التنظيمية

ينوه بعض الباحثين إن تعريف البيئة موضوع مازال متحركاً يتقبل من المرونة الشيء الكثير وهذا يمثل مشكلة، بينما رأى (Robbins;1990:206) انه ليس هناك نقص في تعريف البيئة. فقد اشارت جملة من التعاريف الى المنظور الشامل للبيئة الا انها لم تحدد ماهي بالضبط تلك العوامل المحيطة بالمنظمة وامثال هؤلاء من الكتاب والمنظرين مثل (Lei& Pitts;1996:21) (Hill;2000:102) (Deal& Bolman;1984:44). فقد اورد (Deal& Bolman;1984:44) ان البيئة التنظيمية تشمل كل شيء خارج حدود المنظمة حتى لو كانت تلك الحدود مضبضبة ومن الصعب رسمها، وبنفس الاتجاه عرفها (Lei& Pitts;1996:27) إنها تمثل كافة المكونات والعناصر والقوى الخارجية أو الظروف التي لها بعض التأثير على الإستراتيجية والقرارات المتخذة من قبل المنظمة واعمالها، وعرفها“ (Daft;2001:71) فقد بأنها جميع العوامل الواقعة خارج المنظمة وذات تأثير في عملها وأدائها، وبتفصيل ادق تناولها كل من (Noe& Daft ,2001:524) بأنها جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة ، والتي من المحتمل أن تؤثر على أداء ، وتحقيق ،الأهداف، وهذه العناصر تشمل المنافسين والمجهزين، وجماعات المصالح، والحكومة، والزبائن.

اما (السالم 2000;101) فقد اشار من منظور عام للبيئة عندما أشار إلى إنها المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، في حين تناولها(Daft& Noe ;2001:524)، وهو يقترب بذلك من (Robson;1997:31) عندما بين ان البيئة التنظيمية تشمل جميع الأحداث التي لها تأثير على أداء المنظمة بينما يكون تأثير المنظمة ضعيفاً عليها في حين عرفها (Hill;2000:102) بأنها تشمل مجموع القوى ،والظروف الموجودة خارج نطاق حدود المنظمة ولكنها تؤثر بقدرة المدراء على تحصيل الموارد.

ان هذه التعريفات صحيح انها عرفت البيئة التنظيمية الا ان صفة الاطلاق كانت واضحة اذ لم تحدد ما هية هذه العوامل أو العناصر ذات التأثير على أداء المنظمة. عليه يمكن الإشارة الى ان عدد من التعريفات التي ركزت على طبيعة العوامل منها (Robbins;1990:222) (Daft& Noe;2001:540) (العديلي;1995:17)(Griffin&Morhead;1995:342) ، يستخلص إن البيئة هي كل ما يحيط بالمنظمة وتتمثل بوجود جملة من العوامل أو المكونات والقوى وهذه العوامل ذات تأثير نسبي على المنظمة ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى وان هنالك علاقة تأثير متبادلة بين المنظمة والبيئة بالرغم من إن تأثير البيئة في المنظمة لا يضاهاي تأثير المنظمة في البيئة. اذ ان بيئة أي منظمه بمثابة شبكة معقدة من القوى المتغيرة والتي بدورها تؤثر بطريقه عمل المنظمات، فالبيئة هو

متغير ظرفي رئيسي يوجب على المنظمة التخطيط والتكيف له، كما إن البيئة تمثل مصدراً لالتأكد البيئي الذي على المنظمة أن تحاول السيطرة عليه (Jones;2001:163).

2. انواع البيئة التنظيمية

تتنوع البيئة التنظيمية كما تتنوع البيئة الخارجية بين بيئة عامة وبيئة خاصة، بسبب شمولية عناصر ومتغيرات البيئة وابرار تلك المتغيرات، ودرجة تأثيرها في أداء وفاعليه المنظمة، فقد حاول (Pringle& Longenecker, 1984: 50) تميز وتقسيم البيئة من خلال التقسيمات الآتية:

أ. البيئة العامة والبيئة الخاصة : Specific& EnvironmentGeneral

لجأ الباحثون ومنهم (Jones;2001:166) إلى تقسيم البيئة إلى قسمين بيئة عامة تشمل القوى التي تشكل وتبلور البيئة الخاصة وتؤثر بقدرة كل المنظمة في الحصول على الموارد وهذه القوى متمثلة بالقوى الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الدولية الثقافية، الجغرافية، والقوى البيئية الأخرى المتمثلة بالضغط الاجتماعي، في حين تمثلت البيئة الخاصة من وجهة نظر (الشماع وحمود ;2000: 89) والمتمثلة بقوى تقع خارج مجموعات المصالح التي تؤثر بصوره مباشرة بقدرة المنظمة للحصول على الموارد النادرة وهي تشمل الحكومة، والنقابات، والأفراد، المجهزين، الموزعين ، الوكالات الحكومية، وجميع هذه العناصر ذات تأثير وأهمية في أداء المنظمة وهي المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها والأكثر تفاعلاً وعلاقة معها في ميدان تفاعلها مع المجتمع وغالبا ما يصعب وضع حدٍ فاصلٍ بين البيئة العامة والخاصة نظرا لتعقيد العلاقة القائمة بينهما، وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة لكلا منها.

في حين (Pringle& Longenecker, 1984: 50) بينا إن البيئة الخاصة تشمل على عناصر تؤثر بصوره مباشرة بعمليات المنظمة بالرغم من إن جميع المنظمات تشترك ببيئة عامه ، فكل منظمه لها بيئة فريده خاصة بها، الأحداث الواقعة في البيئة الخارجية العامة ربما تؤثر بعنصر أو عدة عناصر بالبيئة الخاصة.

ب. البيئة الخارجية والداخلية : Internal& External Environment

إن البيئة الخارجية والداخلية يمكن تمثيلها بسنة أبعاد رئيسية الديموغرافية، ثقافة المجتمع، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الاقتصادية، العالمية (Miller;1998:73) . فالبيئة الخارجية متكونة من العناصر التي ربما يكون لها تأثير على المنظمه بصوره مباشره أو غير مباشره بطريقه واضحه فالعناصر البيئية تؤثر بالمنظمة من خلال اتجاهين المدخلات والمخرجات المتمثلة (الأفراد، قيمهم، حاجاتهم، الأهداف والموارد الطبيعية المحدودة ، التكنولوجية، وهي تعد تلك أجزاء رئيسية من مدخلات المنظمه فالمنظمة تقوم بتحويلها الى مخرجات وهي بدورها تذهب الى البيئة (Ivancevich;etal;1997:61) أما البيئة الداخلية فهي تشير إلى العناصر الداخلية للمنظمه والتي تؤثر بصوره سريعه في كيفية أداء العمل وكيفية تحقيق الأهداف وهذه العناصر تشمل الموظفين ، سير العمل وتصميم العمل ونظام المكافآت وثقافة المنظمه (Ivancevich;etal;1997:59) . إذ إن البيئة الداخلية للمنظمه هي حصيلة تفاعل البيئة الخارجية وأهداف المنظمه والجوانب الفنية والهيكل التنظيمي للمنظمه ويشمل مناخ المنظمه الأفراد والجماعات

والذي يحتوي على (هيكل المنظمة، مسؤولية الأفراد ومكافآتهم وحماس المنظمة، التسامح والصراع في المنظمة).

ج _ البيئة الكلية والبيئة التنافسية: The total environment and the competitive environment

المقصود بالبيئة الكلية (Microenvironment) جميع العناصر والظروف البيئية التي تؤثر بعموم المنظمة، بمعنى آخر هي مجموع القوى التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة بكل المنظمة وهذه القوى الديموغرافية ، والسياسية ، وثقافية ، واجتماعية ، وعالمية أما البيئة التنافسية فهي تلك العوامل التي لها تأثير خاص على المنظمة كالزبائن والمجهزين (Lei&Pitts;1996:33)، وبنفس السياق قسم كل من (Wright;Etal:1998:264) و (Nnaryanan & Nath :1993: 217) البيئة إلى قسمين بيئة كلية وبيئة الصناعة وتتمثل الأولى بالقوى السياسية ، الاجتماعية ، القانونية، التكنولوجية الاقتصادية وان تلك القوى ليس خاضعة لسيطرة المنظمة وبيئة الصناعة أو التنافسية والتي تتكون من مجموعه الشركات المنافسة التي تقدم المنتجات أو خدمات التنافسية وهيكل المنظمة الذي يؤثر في حدة المنافسة يبين المنظمات في بيئة الصناعة وعن طريق توفير مختلف الفرص لأدارة المنظمة بهدف جلب الفائدة من المنافسين.

بصورة عامة البيئة عامة وخاصة داخلية وخارجية وبيئة المهمة أو بيئة الصناعة أو التنافس. ومن حيث التركيز على البيئة الخارجية فهي اقتصادية وسياسية واجتماعية وديموغرافية وقانونية وتكنولوجية وثقافية وتعليمية ضمن البيئة الخارجية في حين كان التركيز على الموردين والزبائن والمجهزين وجماعات الضغط ضمن البيئة الخاصة مع اهتمام لا يذكر في البيئة الداخلية. هذا فضلا عن ضرورة الاشارة الى ان عناصر وعوامل البيئة الخارجية ذات تأثير نسبي وتختلف آثاره من منظمة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر للمنظمة نفسها.

3. مداخل تصنيف البيئة التنظيمية:

أصبح من المعروف لدى الباحثين والمنظرين إن للبيئة دوراً مؤثراً واضحاً على المنظمة، ولذلك تعددت واختلفت تصانيف البيئة التي اقترحها الكتاب بسبب تعقيد وتشعب عناصر وتأثيرات البيئة تجاه المنظمة ، فمنهم اعتمد على عنصر معين في تصنيف البيئة، ومنهم اعتمد على أكثر من عنصر ولغرض الاستيضاح سيتم تناول تلك التصنيفات واهم ما جاء فيها .

يعد تصنيف (Trist& Emery) من أهم التصنيفات المعروفة لتصنيف بيئة المنظمة، ففي ضوء درجة التعقيد البيئي شخّص الباحثان في تقسيمهما للبيئة إلى أربعة أقسام نقلا عن (Robbins;1990:212)

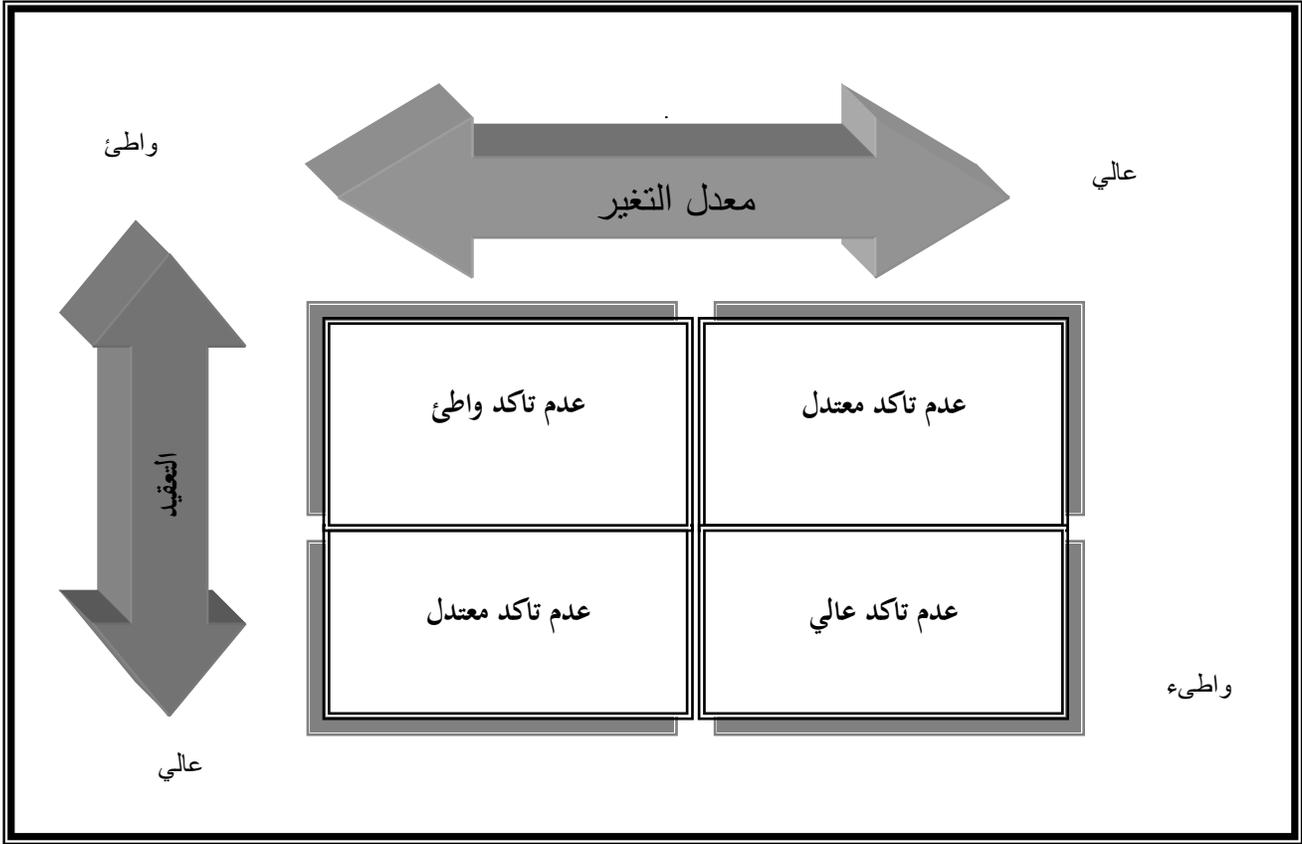
1. البيئة الهادئة العشوائية Environmentplacid-Clustered .
2. البيئة الهادئة التجميعية EnvironmentDisturben .
3. البيئة القلقة EnvironmentDisturben .
4. البيئة المضطربة أو الهائجة EnvironmentTurbulent .

في حين اعتمد كل من (Robert Duncan) و (Thomson & James) ثلاثة أبعاد مهمة لغرض تصنيف البيئة وهي كالاتي (Vecchio;1995:596):

1. (المعقدة – البسيطة (Simplicity-Complexity) فالبيئة التنظيمية تتميز باحتوائها عدداً من العناصر ذات التأثير على المنظمه والتي تميل إلى أن تكون غير متنوعة نسبياً، أما البيئة المعقدة فهي باختصار تحتوي على العديد من العناصر المهمة ذات الاختلاف والتباين
2. (الساكنة - الديناميكية (Static-Dynamic) يشير الى درجة الثبات أو الديناميكية التي تتميز بها البيئة أو ما يحيط بالمنظمة (Vecchio;1995:597) أما البيئة الثابتة فهي تتميز ببطء التغييرات أو الثبات (Champoux;2000:326) إن سمة الثبات كانت من ابرز سمات بيئة بداية القرن الماضي (Vecchio;1995:597) أما البيئة الديناميكية فهي تتميز بوجود سرعة في تحرك وتغيير الأحداث التي من المحتمل أن تتعارض مع بعضها الآخر
3. (اللاتأكد البيئي (Environment Uncertainty) والذي بدوره يمكن أن يقسم إلى درجة التعقيد ، ودرجة التغيير (Coulter & Robbins ;1999:91) .

دانسن (Duncan) اقترح نموذجاً افتراضياً لتوضيح العلاقة بين اللاتأكد البيئي مع بعدي (البساطة – التعقيد) و(الثبات – الديناميكية) والموضح بالشكل (3) (Vecchio;1995:597)

أما البيئة الديناميكية فهي تتميز بوجود سرعة في تحرك وتغيير الأحداث التي من المحتمل أن تتعارض مع بعضها الآخر، في حين البعد الثالث والمتعلق باللاتأكد البيئي والذي بدوره يمكن أن يقسم إلى درجة التعقيد، ودرجة التغيير (Coulter & Robbins ;1999:91) . دانسن ((Duncan) اقترح نموذجاً افتراضياً لتوضيح العلاقة بين اللاتأكد البيئي مع بعدي البساطة – التعقيد والثبات – الديناميكية والموضح بالشكل (3) (Vecchio;1995:597) الشكل (3) العلاقة بين اللاتأكد البيئي مع بعدي البساطة والتعقيد



شكل (3) العلاقة بين اللاتأكد البيئي مع بعدي البسلطة والتعقيد

Source: Daft, Richard L. "Organization Theory & Design 4th Ed. West Publishinhh CO in U.S.A.

اوضح (Hellrigel;2001:476) ومن خلال الشكل أعلاه تظهر لنا أربعة أنواع من البيئات وهي:

1- ثابتة_متغيرة Stable-Uniform.

2- متنوعة_ ثابتة Varied-Stable.

3- متغيرة_ غير ثابتة Uniform-Unstable.

4- متنوعة_ غير ثابتة Varied- Unstable.

اذ جرى التركيز هنا على عنصر الديناميكية أو التغيير وذلك لكونه متغيرا رئيسا ومدى أو درجة التغيير أو الثبات الحاصلة في البيئة.

المطلب الثالث

البناء الفكري للاتأكد البيئي، واهميته واسبابه وأبعاده، وانواعه واهم مقاييسه

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

اولا: البناء الفكري للاتأكد البيئي Concept Of Uncertainty

يمكن تعريف اللاتأكد على انها احداث غير متوقعة في بيئة التصنيع التي تعترض العمليات وانجاز مشروع ما (Koh& Saad, 2002:39). ومن وجهة نظر الموظف او الفرد فان اللاتأكد يُعرف على انه "عدم القدرة على التنبؤ بشي ما بشكل مضبوط" (Milliken, 1987:43-133). ومالم يتم السيطرة على اللاتأكد فان العواقب يمكن ان جسيمة في مستويات مختلفة.

في حين عرفه (Hellrigel;Etal;2001:494) أنه الفجوة بين ما هو معروف وما مطلوب أو ما يجب أن تعرفه من اجل صنع القرارات واداء المهام بكفاءة في حين عد كل من (March&Cyert;1963:118) اللاتأكد البيئي هو من خصائص عمليات اتخاذ القرار التي تشهدها المنظمة ، للمنظمة حيث أن اللاتأكد البيئي مرتبط بعملية اتخاذ القرار وان درجة اللاتأكد البيئي تختلف باختلاف نوع القرار المتخذ من قرار إلى آخر. أما (Daft&Noe;2001:542) فقد عرفه بأنه الوضع الذي يكون فيه متخذ القرار يواجه صعوبة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي سوف تؤثر بالمنظمة ، أما (Thompson;1967:11) فقد تناوله من كونه الحالة التي تواجه متخذ القرار عندما تكون المعلومات المتعلقة بالبدائل غير واضحة وكافية تبعا للتغيير السريع في البيئة. في حين يرى (Hatch;1997:88) بان اللاتأكد هو ناتج عن قوتين هما التعقيد البيئي ومعدل التغيير في البيئة.

يمكن ان نأخذ هذه التعريفات للقول بان "اللاتأكد يعني ان لا تعرف على وجه اليقين" ونصوغها بشكل علمي بعض الشيء "اللاتأكد هو غياب المعلومات، وبشكل اكثر تحديدا، هو الفرق بين كمية المعلومات المطلوبة للقيام بعمل ما وكمية المعلومات التي تمتلكها المنظمة في الاساس (Galbraith, 1973:12). وازضافة الى ذلك، فان غموض المعلومات الحالية من حيث تعدد المعاني التي يمكن ان تُفرض على الموقف، قد اعدت احد عناصر اللاتأكد، ويطلق عليه الاشكال (الالتباس). ومن اجل جعل هذه التعريفات مفيدة عمليا، على المرء ان يحدد ايضا ماهي المعلومات او نقص المعلومات اللازمة لعمل المنظمة. وهنا تكمن اهمية اختيار تعريف للاتأكد الذي يتفق مع طبيعة المنظمة (Kreiser and Marino 2002:12). ومن الناحية الاستراتيجية فان اي منظمة لا تكون مستعدة للمخاطر الناجمة عن اللاتأكد البيئي، فان قدرتها على الاستمرار بالعمل بشكل فعال سيتعرض للخطر (Bodde, 2007: 4-30). فقد تاتي احداث وتقنيات واتجاهات من شأنها ان تزيل غرض ووظيفة وعمليات صناعة ما.

وإذا كان اللاتأكد يعني ان لا تعرف على وجه اليقين. وفي المنظمات، يمكن ان يتعلق ذلك، بالعمل اليومي، ويتطلب ذلك اسئلة مثل: هل سيتم تسليم المادة في الوقت المناسب لتلبية الاوامر السريعة الاسبوع

القادم؟ هل سيتعاون فريق تطوير الانتاج الجديد بشكل جيد؟ وعلى المستوى الاستراتيجي، نواجه اللاتأكد في قرارات مثل: هل ننفق اكثر على البحث والتطوير؟ ما المؤهلات التي يحتاجها موظفينا لتحسين توجيه الزبون؟ هل نرفع مستوى التقييس في عمليات انتاجنا؟ ويشترك اللاتأكد في العديد من القرارات الشخصية: هل علي ان اتبع الموعد الزمني للانتاج حتى و ان كان دون الافضل؟ هل سنتيح الوظيفة الجديدة الى تطوير وظيفتي بشكل افضل؟ (Galbraith, 1973:12). إن اللاتأكد البيئي هو من اكثر الخصائص البيئية تأثيرا على هيكل المنظمة إذ انه يحدث عندما لا يتوفر لدى المدراء سوى معلومات قليلة حول الأحداث البيئية والتأثيرات الأخرى المتعلقة بالمنظمة فهو إذن نتيجة التعقيد وديناميكية التغيير في البيئة (Moorhead&Griffin;1995:420).

وإذا ما أراد المرء ان يتعامل مع حالات اللاتأكد، عليه ان يعرف اولا مانوع حالات التاكيد التي يواجهها حاليا. واطافة الى ذلك، فانه من المهم ان نعالج حالات اللاتأكد المستقبلي، الذي يزيد الامر تعقيدا. ان المرء الان اكثر لاتأكدا من حالات اللاتأكد؟ علينا اولا ان نعرف اللاتأكد.

إن المنظمة هي ليست نظاماً مغلقاً فهي من المؤكد توجد ضمن بيئة، وهذا التواجد ربما يؤدي الى نهوض صراع بسبب تغير الظروف فإدارة المنظمة تحاول التأثير على المنظمة وكذلك على البيئة (Cross;1964:40) أن تلك التغييرات أو القوى البيئية هي ما تسمى من قبل المنظرين باللاتأكد البيئي، ورغم ذلك إلا إن هناك اختلافا ملحوظاً في استخدام مصطلح اللاتأكد البيئي ومن اجل توضيح هذا المفهوم بصورة اشمل سيتم استعراض أهم المفاهيم التي تناولت اللاتأكد البيئي، فقد أشار (Duncan) إلى إن اللاتأكد يحدث نتيجة إلى عدم القدرة على تحديد احتمالية العناصر البيئة مع درجة عالية من عدم الثقة، وافتقار أو ضبابية المعلومات المتعلقة لتلك العناصر المهمة المتعلقة باتخاذ القرار والكلف المقترنة بصنع القرار (Vecchio;1995:59).

يُعد اللاتأكد مصدر قلق استراتيجي في العديد من مناطق النشاط البشري مثل صناعة المرافق العامة وقطاع التصنيع. ان السمة الاساسية في اللاتأكد انه متعدد الطبقات و يؤثر على المنظمة في عدة مستويات (Brashers, 2001: 212). من المستحيل تجنب اللاتأكد حين يكون المستقبل معقدا و عرضة للغموض و لا يمكن التنبؤ به. ومع هذا النوع من البيئة الخارجية ، فان اتخاذ القرارات حول المستقبل حول التوجه الاستراتيجي في المستقبل و تخطيط المخرجات و توقع القضايا الرئيسية سيسبب اللاتأكد في كلا من المنظمة و الموظفين (الأفراد) الذي يعملون فيها.

في حين قدم (Mintzberg) من خلال نظريته التي تمثل جسر الربط بين إدراك اللاتأكد والعمليات الاستراتيجية فمفهوم اللاتأكد لدى منتزبريج مرتبط إلى مدى إدراك المنظمة درجة الديناميكية أو معدل التغيير في البيئة عندما تكون البيئة غير متوقعة أو ربما اكثر عمومية والتي في ضوءها يتم اختيار وتنفيذ الاستراتيجية المناسبة للمنظمة (Hatch;1997:117) وعد (النعيمة:1996: 68) إن اللاتأكد هو نقص المعلومات وعدم القدرة على معرفة ما سوف يحدث بالضبط وتوقيت حدوثه أما (Haynes&Massie;1961:464) فقد أشارا الى أن اللاتأكد تختلف درجته من قرار إلى آخر فالمنظمات يجب أن تتخذ القرارات المتعلقة بعمليات المستقبل بدون معرفة كاملة لطبيعة ظروف المستقبل وتأثير مختلف البدائل .

ومن التعاريف السابقة لمفهوم اللاتأكد يُستنتج إن اللاتأكد البيئي مرتبط بمدى وضوح المعلومات المتوفرة عن البيئة الخارجية، وهذا بحد ذاته يرتبط بالقدرة على الرصد والتنبؤ للتغيرات والعوامل البيئية ذات التأثير على أداء المنظمة والتي تكون غالبا غير واضحة المعالم، وان درجة اللاتأكد نسبية تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة تلك المنظمة وتعتمد على نظرة ودرجة أدراك المنظمة إلى العوامل البيئية المختلفة وتأثيرها على المنظمة. لذا فان اللاتأكد البيئي يتحكم في عملية صياغة واختيار البدائل المستخدمة من قبل متخذي القرار في صياغة الاستراتيجية المناسبة.

ثانيا: اهمية اللاتأكد البيئي:

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

هناك الكثير من المساهمات النظرية المهمة التي حاولت إبراز أهمية اللاتأكد البيئي للمنظمة مثل دراسة (Burn&Stalker:1956:45) و(Emery&Trist) ودراسة كل من (JayLorsh&LawrencePaul) وعلى نفس المنوال ناقش كل من بول لورانس وجاي لورش (1969) الكيفية التي من خلالها تقوم المنظمات بتغيير هيكلها التنظيمية من اجل التلاؤم مع الخصائص البيئية. كما ان هناك دراستي حالة يستخدمها رينور (Raynor 2007:121) للكشف عن كيف ان الاخفاق في ادارة اللاتأكد بشكل فعال يمكن ان يؤدي الى عواقب وخيمة. لقد تورطت شركة سوني Sony باخفاقين تجاريين كبيرين ويُعزيان الى اتخاذ المدراء خيارات ذات نتائج بعيدة المدى، ولكن باسناد هذه الخيارات على فرضيات حول مستقبل لا يحاولون توقعه. وقدم بورديا واخرون (Bordia et al., 2004:89) رايه حول كيف ان اللاتأكد يمكن ان يبين نفسه في مكان العمل. ان اللاتأكد في الموظفين مرتبط بترك العمل السريع من جانب الموظفين والتوتر، اضافة الى اثار سلبية حول الرضا الوظيفي والالتزام والثقة. وفي مناخ اللاتأكد يشعر الافراد بعدم السيطرة، و الذي يؤدي الى القلق و من ثم التوتر و بالتالي تدني الاداء. ان السبب الرئيس في الاجهاد النفسي عند الموظفين يمكن ان يعزى الى اللاتأكد الناجم عن التغيير و البيئة الديناميكية. ان العولمة والتطورات التكنولوجية قد ادت الى نشوء اللاتأكد في كل من القطاعين العام والخاص. وهناك نداءات من كل الاطراف لزيادة الانتاجية. وتتضمن اجراءات تحسين الانتاجية الاحتفاظ بالموظفين ودعم وتطوير ثقافة المنظمة التي تركز على الحوافز والتقدير. ان المنظمات في المستقبل ستستمر وتبقى فقط اذا ما طوروا مهارات واستراتيجيات ينبغي على الموظفين القيام بها في المنظمة بدلا من ان تقوم بها وكالات وجهات مستقلة او تُدار بطرق آلية والكترونية. ولذا فانه يتعين على المنظمة وموظفيها بناء الاكتفاء الذاتي والمحافظة عليه. ان هذا لا يعني الانعزالية وذلك لاننا سوف نكون دائما بحاجة الى الوعي الاستراتيجي والقرارات والتحالفات من اجل تعزيز مواقعنا واقتفاء الفرص. (Gordon P. Rabey,2006:77-81).

إن جسامه تأثير البيئه على المنظمه، جعل المنظمات تستجيب مع بيئتها بطرق مختلفه وقد أشار (Litterer;1967:319) بان المنظمات تستجيب أو تتلاءم مع البيئه من خلال طريقتين الأولى إنها من الممكن أن تؤسس هيكلأ إدارياً مستجيباً للتغيرات التي تحدث في البيئه الخارجيه على المدى الطويل (سنة) على سبيل المثال ومن ثم يعاد النظر ثانيا ويتم تأسيس هيكل إداري جديد آخر يتلاءم مع ما هو مستجد في البيئه.

ومن وجهه نظر نظريه النظام فان السيطرة تستلزم تنظيم اكثر عن طريق الحصول على التغذية الارجاعية والاراء (Green,Welsh,1988:21) ولغرض ان يُفرض النفوذ بشكل فاعل، فينبغي ان يكون هناك ما يكفي من امكانيه التنبؤ والفهم او الشفافيه في الموقف، اي القليل من اللاتأكد. واذا ما عكسنا هذا النقاش، فان اللاتأكد يقلل من السيطرة الفعاله لانه يقلل من الشفافيه وامكانيه التنبؤ... واضافه الى ذلك، فانه قد يكون هناك لاتأكد حول اي من وسائل النفوذ وايها تأثيرا على النتائج. وفي الوقت الذي يمكن وصف انعدام او قلة الشفافيه و امكانيه التنبؤ فيما يتعلق بالاتأكد ، فان انعدام النفوذ يمكن تحديده بشكل شائع بعوامل اخرى مثل توزيع السلطه داخل و بين منظمات و مستوى اختصاص اللاعبين في المنظمه. و مع ذلك فان الشفافيه و امكانيه التنبؤ شرطان ضروريان لاستخدام الوسائل الحاليه للنفوذ. و يتضمن النفوذ ايضا التعامل الفعال مع حالات اللاتأكد ، مثلا من خلال تقليل حالات التأكد او تحويل اللاتأكد الى حالات لا تاكد اقل قوة (Marris, 1996& Pfeffer and Salancik,1978:21). و لذا فان اللاتأكد و النفوذ يرتبطان عكسيا مع بعضهما البعض.

من جهه اخرى من المحتمل أن يتم تغيير الهيكل الإداري من مدة إلى أخرى (تغييراً قصير المدى) Short Run Change, في حين قدم (Wright;Etal;1998:30-31) أن في ظل اللاتأكد البيئي ولغرض ملاحظه مختلف الفرص والتهديدات المنبثقه من العناصر البيئيه المختلفه (سياسيه، اقتصاديه، قانونيه واجتماعيه، تكنولوجيه) فالمنظمه تستخدم الفحص البيئي (Environment scanning) ويقصد به تجميع وتحليل المعلومات حول الاتجاهات الوثيقه الصله والمتعلقه بالبيئه حيث أن الإدارة العليا للمنظمه تستخدم الدقه بالملاحظه (Selective Perception) (في فحص البيئه فذلك ربما يؤثر بستراتيجه المنظمه كما إن ذلك يؤثر بكامل عمليات المنظمه بشكل عام .

وقد اكدت دراسات الاداره العامه بان للقائد دور مهما في معالجه التحديات التي يسببها اللاتأكد. ويتضمن ذلك ضمان وجود المرونه الاستراتيجيه (Leavy, 2007:6-43) وان تُظهر المنظمه سرعه وحيويه واستجابيه في ظروف التغيير واللاتأكد (Koh et al, 2005:383-400). ويتم استثمار القاده للموارد والجهود لتحديد مدى من الخيارات الاستراتيجيه. ان هذا سينجم عنه بشكل حتمي خيارات سيتم التخلي عنها حيث يرى اصحاب العلاقه صعوبه في تقبلها. ان وضع عدد من الخيارات والحلول سيتمكن المنظمه من التعامل مع الاحداث غير المتوقعه الموجوده في الافق. ان على القاده اشراك الموظفين في العمليه. ان المشاركه في اتخاذ القرار سيقبل من اللاتأكد و الغموض (Bordia et al., 2004 :32-507). ان ضمان التعلم الفعال في زمن اللاتأكد هو احد العوامل المقترحه المهمه التي اقترحها موبنهام (Moynihan: 2008 :64-350) ، ان القدره على التعلم خلال زمن اللاتأكد يعطي الموظفين المرونه و الثقه في التعامل مع الاحداث غير المتوقعه.

ثالثاً: اسباب اللاتأكد البيئي

اللاتأكد هو احد العوامل الرئيسية في القرارات التي يتخذها المدبرون، وان درجته تتناسب عكسيا مع القدرة على التنبؤ للمستقبل. ويراه الكثيرون على انه خطر هلامي من الصعب تحليله بشكل مباشر الا انه من المحتمل ان يدمر اكثر خطط المنظمة الموضوعة. وعلى اية حال، فانه يمكن اتخاذ خيارات عقلانية حول المستقبل من دون معلومات كاملة من خلال طرق تحليلية فاعلة (Charles J. Shelley, 1991:39-47)، ضمن الاطار العام لاتخاذ القرار يمكن للاتأكد ان ينشأ بسبب المعلومات الناقصة والفهم غير الصحيح للمعلومات المتوفرة والبدائل المفتوحة (غير المتميزة) (Lipshitz and Strauss 1977 :12). وفي الوقت الذي تعد فيه المعلومات الناقصة عاملا يمكن تحديده موضوعيا، فان كلا من البدائل غير المتميزة، والفهم غير الصحيح للمعلومات المتوفرة هي مصادر لاتأكد تتضمن تفاعلا بين مميزات القرار الذي يتم اتخاذ، والبيئة التي يتم تضمين القرار فيها، وصانع القرار نفسه (Sitkin and Pablo 1992:12). وبسبب هذه الاختلافات، فان المعلومات الناقصة وحدها تُعرّف احيانا على انها لاتأكد، اما العنصران الاخران فانهما يصنفا تحت فئة غموض منفصلة.

ان جاذبية البدائل مرتبطة باهداف صانع القرار وقيمه واحتياجاته ومواقفه، فضلا عن المنافع المتوقعة للمنظمة التي يعمل من اجلها صانع القرار. ان الفهم غير الصحيح قد يكون نتيجة معلومات قليلة جدا، وقد يكون نتيجة معلومات كثيرة جدا. وعلاوة على ذلك، قد يكون ناجما عن معلومات من الصعب ترجمتها بسبب وجود عدة معاني متضاربة (Weick 1979; Leifer and Mills 1996:15). ان كفاءة صانع القرار في التعامل مع الكم الكبير من المعلومات سيؤثر بشدة على درجة اللاتأكد التي مرت في تلك الحالات. ونظرا لان اهمية صانعي القرارات انفسهم بصفتهم العامل المحدد لحالات اللاتأكد، فانه غالبا ما يقال بان اجراءات اللاتأكد ينبغي ان تركز على اللاتأكد كما يراه متخذوا القرارات وليس على التفسيرات الموضوعية للاتأكد عند وضع اتخاذ القرار. كما أوضح (Moorhead & Griffin; 1995:418) ان اللاتأكد البيئي يزداد كلما قل احتمال الحصول على المعلومات المتعلقة بالأحداث البيئية المؤثرة بالمنظمة ووفق ذلك المنظور فان اللاتأكد حاصل نتيجة عاملين أساسيين: (التعقيد) و(الديناميكية).

اما (Bodde, 2007:4-30) فقد حدد بود عاملين رئيسيين وراء انتشار اللاتأكد في صناعة المرافق العامة، اي التطورات في التكنولوجيا وتغيير الاسواق. ان هذين الاتجاهين لا ينحصرا في المرافق العامة بل يمكن تطبيقهما في مجالات عمل مختلفة. ان اكثر التطورات التكنولوجية وضوحا هي المتعلقة بالمعلومات والاتصالات التي معا تفتح فرصا اضافة الى تسبب مخاطر. وفي نفس الوقت، فان الاسواق تتغير وهي تعمل على المستوى العالمي إذ يبحث الزبائن عن المزيد من الخيارات والتقديم الاسرع للبضائع. والى جانب هذين الاتجاهين العالميين، هناك عوامل مساهمة رئيسية اخرى للاتأكد في القرن العشرين مثل الحرب والكوارث الطبيعية والكوارث من صنع الانسان وانفلونزا الطيور وغيرها من الامراض الوبائية المحتملة و الكثير غيرها (Deloitte & Touche, 2006 :33).

فالخصائص البيئية واللاتأكد البيئي عامل مهم في تحديد الهيكل التنظيمي، والستراتيجية والأداء فالخصائص البيئية تؤثر في كيفية إدراك المديرين لبيئتهم وهم بدورهم يؤثران في كيفية تكييف هيكل المنظمة لملاءمة الحاجات البيئية. كما إن تأثير اللاتأكد البيئي للاستراتيجية وتحسين أدائها يظهر بان

الاستراتيجية تحسن الأداء التنظيمي مع مدى ودرجة تناسبها مع البيئة كما إن للبيئة واللاتأكد البيئي علاقة مباشرة مع الأداء التنظيمي .

بعد تحديد مصادر اللاتأكد المختلفة وهي المعلومات الناقصة والفهم غير الصحيح للمعلومات والبدائل المفتوحة غير المتميزة، فان بإمكان المرء ان يدرس اسبابها. وقد يكون المرء مهتما بالاسباب الشخصية للاتأكد، فعلى سبيل المثال لماذا يكون المرء الى حد ما قادرا على التعامل مع المعلومات الغامضة بسبب القدرات المعرفية المختلفة او خصائص شخصية مثل توجيه السيطرة او الاستقرار العاطفي. اما الاسباب الموقفية فيمكن ان توجد في البيئة الخارجية للشركة مثل الموردين الذين لا يقدمون معلومات حول الشحنات المتأخرة، او توجد في العمليات الداخلية للشركة مثل التعقيدات غير المتوقعة في جراحة القلب. وفي الادب الاكاديمي، فقد تم معاملة اللاتأكد البيئي بشكل اكثر بروزا. فقد اصبح اللاتأكد البيئي مركز اهتمام منذ الانتقال في النظر الى المنظمات على انها أنظمة مغلقة تتصرف بشكل او باخر بشكل مستقل عن بيئاتها، الى كونها أنظمة مفتوحة تتعايش مع بيئاتها وتعتمد عليها (Thompson, 1967 : 17). يتركز المفهوم البارز لاعتماد المنظمات على البيئة، كما يعتقد (Pfeffer, Salancik, 1978 : 67) على الاعتماد على الموارد من شركاء خارجيين بدرجات مختلفة من القوة كاحد اهم اسباب اللاتأكد.

وفي نظرهم، فان اللاتأكد، الذي يعرف على انه "الدرجة التي لا يمكن عندها توقع حالات واطواق المستقبل والتنبؤ بها بشكل دقيق، يصبح مشكلة عندما " يشتمل على عنصر الاعتماد التنظيمي المتبادل الحرج". ان هذه الخصائص للبيئة ذات اهمية كبيرة لتحديد التأثير الذي يمكن لمنظمة تسليطه للحصول على الموارد اللازمة لبقاء المنظمة على قيد الحياة والاستراتيجيات المختلفة المتوفرة للسيطرة على الوصول الى الموارد. ولذا يمكن ان يفهم اللاتأكد على انه الافتقار الى السيطرة والرقابة، وليس الافتقار الى المعلومات.

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

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

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

1. تكون اكثر تباينا .
2. تكون متغيرة .
3. تكون عديدة الارتباطات في ضمن عواملها المختلفة .
- تكون المنظمات اكثر اعتمادية على بيئتها عندما:
4. تحتاج إلى موارد ليست متاحة بشكل واسع .
5. هذه الموارد ليست موزعة بالتساوي .
6. زيادة ارتباط العوامل المؤثرة للبيئة والعلاقات فيما بينها .

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

رابعاً: أبعاد اللاتأكد البيئي:

بين (Beckert 1999; Eisenhardt 1989 :12) ان حالة اللاتأكد توصف في الغالب على انها صفة للقرارات التي ينبغي على كل صاحب قرار اتخاذها في المنظمات. يُفهم من القرارات على انها خيار يتم اتخاذه بين بدائل تختلف من حيث الفائدة واحتمالية نتائجها. ومن هذا المنطلق، فان اللاتأكد قد يتعلق باحتمالية حدث ما (لاتأكد الحالة)، او انعدام المعلومات حول نتائج حدث ما وعلاقات السبب والنتيجة (لاتأكد التأثير)، او انعدام المعلومات حول خيارات الاستجابة ونتائجها المحتملة (لا تأكد الاستجابة) (Milliken 1987:12). وبالرغم من التنظيرات الكثيرة في هذا المجال الا انه ومن خلال متابعة البحوث والمؤلفات التي تناولت أبعاد اللاتأكد البيئي نجد إن هناك قبولاً واسعاً عدّ عنصر التأكيد والتغيير باعتبارهما الأبعاد الأساسية لللاتأكد البيئي وقد اعتمد هذه الأبعاد كل من (Vecchio;1995:596)(Daft;2001:167) (Moorhead&Griffin;1995:418) (Robbins&Coulter;1999:91) (Robson;1997:31) (Narayanan&Nnath;1993:205)(ال ياسين :1998:57) (Champoux;2000:427) (السامرائي :1999:44) وسيركز على اكثر الابعاد اهمية من وجهة نظر الباحثين المشار اليهم وهي ذات الابعاد التي رشحها (Jones;2001:167) وهي كالاتي :

أ. التعقيد البيئي: (Environment complexity):

يشير التعقيد البيئي إلى عدد العناصر المختلفة أو المتنوعة في البيئة (Hatch;1997:89) في حين عرفه البعض إلى أنه يتضمن العديد من العناصر المهمة والأكثر اختلاف وتنوعا (Vecchio ;1995:596) في حين عرف كل من (Robbins&Coulter;1999:596) إلى انه يشير إلى عدد العناصر أو المكونات في بيئة المنظمة ومدى أو درجة المعرفة المتعلقة حول العناصر البيئية. أما (Moorhead&Griffin;1995:418) فيعرف التعقيد بأنه عدد العناصر البيئية التي تصطدم بعملية اتخاذ القرار التنظيمي، أما (Hellrigel;Etal;2001:475) فيشير إلى انه تعدد واختلاف الخصائص البيئية في حين أشار (Champoux;2000:327) بان التعقيد يشير إلى العناصر المتعددة المختلفة التي يجب على المدراء مراقبتها بينما تشير البساطة إلى عدد العناصر القليلة المتشابهة أما (Jones;2001:167) فيعرف التعقيد بأنه دالة لقوى وعدد المعاملات للقوى الخارجية التي على المنظمة إدارتها . في حين تمت الإشارة إلى إنها متعلقة بتخمين أو تقدير مدى أهمية المشاكل والفرص لبيئة المنظمة (Schermerhorn;etal;1997:251) أما (Daft;1992:76) قد عد إن التعقيد البيئي يشير إلى التباين أو عدد العناصر الخارجية ودرجة اختلافها والمتعلقة بعمليات المنظمة أما (Johnson&Scholes;1993:77) فيرى إن أسباب التعقيد البيئي هي :

1. تنوع التأثيرات البيئية التي تواجهها المنظمة .
2. حجم أو مقدار المعرفة المطلوبة للتعامل مع تلك التأثيرات .
3. مدى الترابط بين تلك التأثيرات البيئية المختلفة .

ومن الجدير بالملاحظة إلى أن درجة رؤية أو إدراك مستوى ودرجة التعقيد هي مسألة نسبية وتختلف من منظمة إلى أخرى بالرغم من مواجهتهم لبيئة واحدة فمن الممكن أن تدرك وتفسر المنظمة ما يحدث في بيئتها

الخارجية على إنها معقدة ومضطربة في حين ترى منظمة أخرى إن بيئتها مستقرة وبسيطة فذلك متعلق بمدى قوة ملاحظة وإدراك إدارة المنظمة وقدرتها على تفسير وشرح ما يجري خارجا بصورة دقيقة وسليمة .

ب:التغيير البيئي :

يعبر عن التغيير البيئي على انه دالة مدى سرعة وكم تغيير القوى البيئية العامة والحاصلة عبر الزمن والتي تسهم في اللاتأكد البيئي التي تواجه المنظمة (Jones;2001:168) أما(Champoux;2000:327) فأشار إليه من خلال بعدي الثبات – الديناميكية إذ تناول الثبات إلى انه يحدث عندما تكون البيئة الخارجية متصاحبة مع التغيير البطيء أو الثبات في حين أشار إلى إن الديناميكية تكون نتيجة إلى الأحداث المتسارعة الديناميكية في البيئة الخارجية التي من المحتمل أن تتصارع أو تتضارب فيما بينها في حين تناول (Robbins&Coulter;1999:93) إذا ما كانت المكونات البيئية للمنظمة تتغير غالبا فهذا ما يسمى بالبيئة الديناميكية .

ج. وفرة الموارد :

وهو يصف العلاقة التبادلية والاعتمادية بين المنظمة وبيئتها وهو البعد الثالث المستخدم في قياس اللاتأكد البيئي ,وهو يشير إلى حجم أو كمية الموارد المتوفرة لدعم مجالات أو نشاطات المنظمة ، فالبيئة تكون غنية عندما تصبح الموارد اكثر وفرة ومستوى اللاتأكد البيئي واطى فالمنظمة ليست بحاجة إلى التفكير بحساب الموارد (Jones;2001:168).

أما في حالة ما إذا كانت البيئة فقيرة وذلك ناتج عن سببين :

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

وقد اعتمد (Costrj Lonnie) ثلاثة أبعاد للغنى البيئي هي:

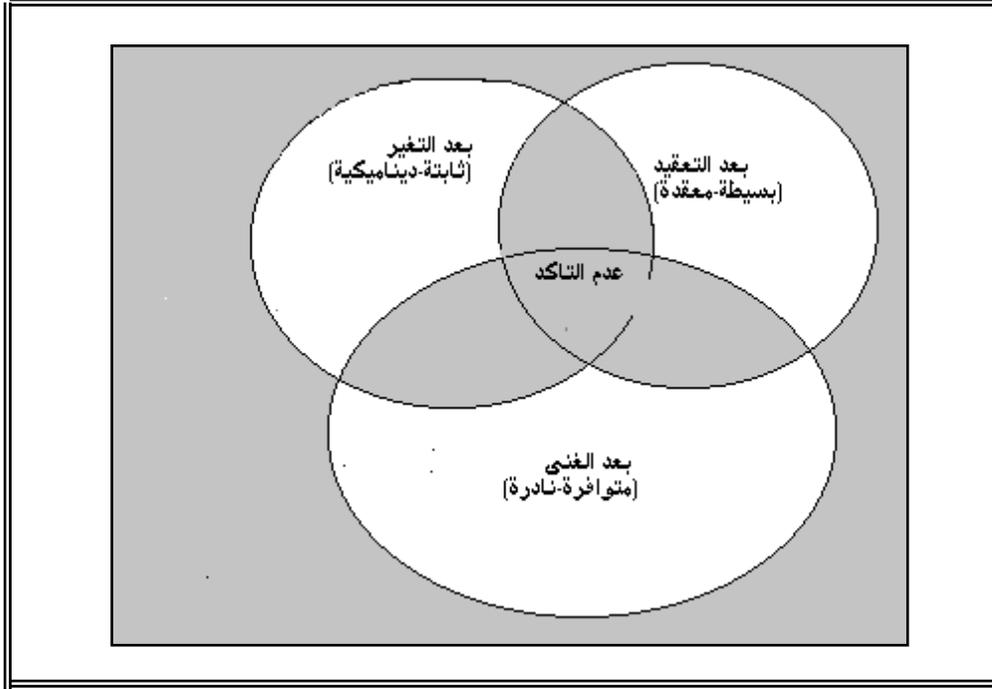
- أ. القدرة البيئية :والمعبرة عن وفرة الموارد ضمن المحيط البيئي .
- ب. النمو-التدهور: والذي يشير إلى التغيير في القدرة البيئية .
- ت. الفرصة - تهديد ويعبر عن الحد الذي لا تستمر عنده القدرة البيئية (السامرائي:1999:49) فالبيئة تكون فقيرة حينما تتصف البيئة بعدم الثبات والتعقيد وصعوبة حصول المنظمة على الموارد واللاتأكد العالي، في وقت تتصف البيئة بالغنى حينما تكون البيئة مستقرة وبسيطة وسهولة الوصول إلى الموارد واللاتأكد واطى (Jones;2001:168).

وعليه يستند هذا البحث على إن مفهوم وفرة الموارد يتمثل بالآتي :

- 1- موارد وفيرة في ظل بيئة متسمة بالاستقرار .
- 2- اللاتأكد البيئي يكون واطئا .
- 3- لا تواجه المنظمة صعوبة في الحصول على الموارد وفي تصريف تلك الموارد .

4- يتسم الاقتصاد بالانتعاش .

ويمكن تمثيل العناصر الثلاثة لابعاد اللاتأكد البيئي (التعقيد ,الديناميكية ,الغنى) بالشكل التالي :



الشكل (4) أبعاد اللاتأكد البيئي

Jones,GR,2001;p16”Organizaation Theory:Text&Caases” Addison – Wesley Publishing .Co .Inc

خامسا: مقاييس اللاتأكد البيئي:

مما لا شك فيه أن بقاء واستمرارية ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وازدهارها يتحقق من خلال التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها إذ أن هذا التفاعل يؤمن للمنظمة مدخلاتها وهو بنفس الوقت السبيل الوحيد لتصريف مخرجاتها.

من هنا نستطيع أن نستنبط أن المنظمة في حالة اعتماد مع بيئتها ، وتعرف درجة الاعتمادية بأنها درجة اتكال أو معولية (Relis) النظام على عناصر ومكونات محددة في البيئة لتحقيق أهدافه في النمو والبقاء، وهي تفرض قيودا أخرى على متخذ القرار كما يمكن قياس درجة الاعتمادية بالمدى الذي تكون فيه المنظمة أو صانعو القرار قادرين على اتخاذ القرارات دون الاعتماد بشكل تام على مكونات بذاتها في بيئية المهتمات كما اشارت الرسول (الرسول،58،2005) نقلا عن (عبيد ;1990: 70) . إذ أن الاعتماد البيئي يناقش تأثير البيئة على هيكل المنظمة وسلوكها وان تلك الاعتمادية قد تأخذ عدة أشكال منها الاعتماد على الحكومة أو المجهزين أو أصحاب المصالح وغيرها من الأشكال (Katz&Kahn;1978:140). وعن

علاقة درجة الاعتماد البيئي بدرجة اللاتأكد البيئي فيشار إلى أن درجة الاعتماد ستزداد عندما تكون درجة اللاتأكد عالية ، أي في حالة عدم قدرة المنظمة ومحدودية طاقتها في جمع المعلومات الضرورية للتكامل مع البيئة . من هذا يستنتج بأن درجة الاعتماد تحدد عدد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وان لدرجة الاعتماد واللاتأكد تأثيراً كبيراً في استقلالية المنظمة على مستوى العمليات واتخاذ القرارات (الرسول،58،2005) نقلا عن (عبيد ;1990:70).

وفي اطار اعتمادية المنظمة على البيئة فقد تنوعت وتعددت المساهمات المعتمدة من قبل الباحثين والمنظرين لقياس اللاتأكد البيئي إذ نجد ان من الباحثين من أكد على ضرورة قياسه بصورة ذاتية بالاعتماد على إدراك وتقدير متخذ القرار لاحتمالات التأثير البيئي في حين يرى آخرون ضرورة استخدام مقاييس موضوعية كمية لتقدير تأثير البيئة الخارجية (الياسين, 1998:64) ومن أهم المقاييس التي نالت قبولاً لدى الكثير من المنظرين والباحثين مقياس (Duncan) (Burn&Stalker;1965:221) وسيجري استعراض بعضها منها :

أولاً : مقياس (Lawrence&Lorsch;1967):

من المساهمات المهمة في تحديد فاعلية المنظمات قد سجلت من خلال دراسة لورانس ولورش التي تناولت دراسة بيئة المنظمات في ثلاث صناعات مختلفة البلاستيك والأطعمة والحاويات بالإضافة إلى الاستناد على المقابلات الشخصية التي أجريت مع مديري تلك المنظمات إذ وجد بأنه من المفيد وصف البيئة بمصطلح الاضطراب واللاتأكد والديناميكية (Vecchio;1995:605) وقد تناولوا ثلاثة جوانب للبيئة يمكن من خلالها قياس مستوى اللاتأكد البيئي وهي كآلاتي :

1. وضوح المعلومات المستلمة من البيئة .
2. اللاتأكد لعلاقات السبب / والنتيجة .
3. مقدار الوقت المستغرق للتغذية العكسية (Litterer;1973;672)(Feed Back)

والواقع نجد إن لورانس ولورش لم يفترضوا التوحيد في المنظمة، بل أكدوا على أن الهيكل التنظيمي للمنظمة الواحدة قد يختلف من قسم إلى آخر عاكساً في ذلك الخصائص الأساسية للبيئة الفرعية التي يتعامل معها القسم بشكل مباشر (السالم :2000:119).

ثانياً:مقياس (duncan;1972) :

لإيجاد العلاقة بين خصائص البيئة واللاتأكد البيئي ووحدات القرار واختيار درجة تكيف الهيكل التنظيمي لوحدات القرار لمستويات اللاتأكد البيئي واثراً ذلك بفاعلية المنظمة وقد اعتمد المؤشرات الآتية لقياس اللاتأكد البيئي :

- أ. نقص المعلومات المتعلقة بالعوامل التي تسهم في تحديد مواقف اتخاذ القرار .
- ب. عدم المعرفة بنتائج القرار .
- ج. عدم القدرة في تحديد احتمالية تأثير العوامل البيئية في نجاح أو فشل أو إتمام المهمة (Duncan;1973;274)

وسيتم اعتماد مقياس دانسن كمحور أساسي لدراسة وتحليل وقياس أبعاد اللاتأكد (التعقيد، التغيير، وفرة الموارد) وذلك لكونه من أكثر المقاييس رواجاً وقبولاً بين الباحثين .

سادساً : تقنيات مواجهة اللاتأكد

يُعد اللاتأكد مصدر قلق استراتيجي في عموم العديد من مناطق النشاط البشري مثل صناعة المرافق العامة وقطاع التصنيع. ان السمة الاساسية في اللاتأكد انه متعدد الطبقات ويؤثر على المنظمة في عدة مستويات (Brashers, 2001:221). من المستحيل تجنب اللاتأكد حين يكون المستقبل معقدا وعرضة للغموض ولا يمكن التنبؤ به. ومع هذا النوع من البيئة الخارجية، فان اتخاذ القرارات حول المستقبل وحول التوجه الاستراتيجي في المستقبل وتخطيط المخرجات وتوقع القضايا الرئيسية سيسبب اللاتأكد في كلا من المنظمة والموظفين الذي يعملون فيها. وقد حدد (Bodde, 2007:7-24) عاملين رئيسيين وراء انتشار اللاتأكد في صناعة المرافق العامة، اي التطورات في التكنولوجيا وتغيير الاسواق. ان هذين الاتجاهين لا ينحصران في المرافق العامة بل يمكن تطبيقهما في مجالات عمل مختلفة.

ان اكثر التطورات التكنولوجية وضوحا هي المتعلقة بالمعلومات والاتصالات التي معا تفتح فرصا للاتأكد اضافة الى انها الاكثر عرضة للمخاطر. وفي نفس الوقت فان الاسواق تتغير وهي تعمل على المستوى العالمي إذ يبحث الزبائن عن المزيد من الخيارات والتقديم الاسرع للبضائع. والى جانب هذين الاتجاهين العالميين، هناك عوامل مساهمة رئيسة اخرى للاتأكد في القرن العشرين مثل الحرب والكوارث الطبيعية والكوارث من صنع الانسان وانفلونزا الطيور وغيرها من الامراض الوبائية المحتملة والكثير غيرها (Deloitte & Touche, 2006 :54).

يُبدى اصحاب الشركات التجارية قلقا متزايدا في توقعاتهم لتأثيرات التكنولوجيا على مكان العمل والتجديد والانتاج. ان هذا القلق يبين نفسه في سيناريوهين متوازيين:

(1) ان تخطيطنا الاستراتيجي الطويل الامد وتعرضه لتغير مستمر تسببه قوى السوق التي ينبغي ان نستجيب لها و نتكيف لها بسرعة. وينبغي ان نعمل بجد على تقديم ضمانات للعمل بفاعلية مستمرة ولذا ينبغي الاعتماد على جهود وكفاءة موظفينا والاستمرار بفائدة زبائننا.

(2) انا اعلم بالتأثيرات المحتملة للعولمة، ولكني لحد الان لا أعرف كيف يمكنني ان اخطط لمستقبلي بشكل افضل. عليّ ان اكون يقظا و متأهبا لاقتناص اي فرصة والتركيز على بناء المهارات واكتساب الخبرة لاحقق ذلك. ولكن مع ذلك، لا اتمكن من التخلص من جذور الماضي. انا اسعى الى مسار وظيفي وادرك بان هذا وامور اخرى مثل التقاعد والخطط الصحية هي مسؤوليتي الوحيدة الان.

ان كلتا النظرتين صادقتين ومخلصتين، وكلاهما يشيران الى ان الاخلاص اليوم لم يعد عاملا في الاحتفاظ بالوظيفة. ان هدف النظرة الاولى هو بقاء المنظمة على قيد الحياة و الثانية هو النمو التطور الشخصي، وكلاهما يتوضحان في الاداء، الاولى قد تكتسب فرص والثاني توثيق ثمين للسيرة الذاتية للموظف.

ولعل تخطيط السيناريو يعد من اهم تقنيات ادارة اللاتأكد Managing uncertainties through scenario planning فقد اثبت بان ادارة اللاتأكد هو احد دواعي القلق للعديد من القطاعات والنهج الاستراتيجي الشائع لذلك هو استخدام تخطيط السيناريو (Scenario planning SP).وقد استخدم المدراء

السيناريوهات والعملية لكي ينظر في كيفية التعامل والتفاعل تجاه التغيرات الرئيسية في بيئتهم. وحين حدثت أزمة النفط عام 1973 فان النجاحات التي حققتها شركة شيل الهولندية الملكية في التعامل مع الموقف كان يُعزى الى حد كبير لتخطيط السيناريو (Walton,2009: 334-341)

ان الموظفين في فرق السيناريو مهتمون بعملهم ومحيطه. وهم يناقشون كل جانب من جوانب نشاطاتهم، وهم يعرفون العيوب والنواقص وكذلك يمكن ان يعرفوا احتمالات التحسينات. الا ان تدفق العمل يكون مبرمجا، وان العرقلة في العمل امر غير مرحب به، و ليس هناك دافع او محفز حقيقي لتحدي واقع الحال. وهم يدركون ايضا بانه ليس هناك ضمان لعمالة دائمة و مستمرة في المكان الذين يعملون فيه. و لذا فليس هناك سوى القليل من المحفزات للتغيير.

ان التعريف الاكثر اقناعا وشمولا لتخطيط السيناريو هو انه عملية افتراض عدة بيئات مستقبلية بديلة معقولة وواعية يتم فيها القيام باتخاذ قرارات حول المستقبل لغرض تغيير التفكير الحالي وتحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز تعلم الموظفين والمنظمة وتحسين الاداء. و قدم سكودلارك (Skudlark, 2002:33) وكنيدي واخرون (Kennedy, et al,2003:256) بعدا اخرافوائد تخطيط السيناريو إذ انها تساعد على تحديد ليس فقط المخاطر المستقبلية بل ايضا الفرص المستقبلية.

ان اللاتأكد يخلق تحديات وفرص كبيرة، وان تخطيط السيناريو يمكن ان يساعد على تجنب المخاطر واستغلال الفرص. ان تخطيط السيناريو يدعم الاساليب الاستراتيجية المختلفة اللازمة حين تكون البيئات الخارجية غير اكيده او لا يمكن التكهّن بها (Richards et al., 2004: 47). كما انه عملية تساعد "المدراء في ادراك حالات اللاتأكد التي يواجهوها والنظر بها" (Wrigh, 2000:22).

هناك فروقات بين تخطيط السيناريو والتنبؤ بالمستقبل، اذ ان تخطيط السيناريو يساعد الموظفين على فهم كيف ان التغيير البيئي يمكن ان يؤثر على المنظمة. ان تخطيط السيناريو ينطبق على اي موقف يرغب فيه صانعو القرار على تصور كيف يبدو ويتوضح المستقبل (Schoemaker, 1995:25-40). لقد افاد (Walton,2009: 334-341) بان مراحل تخطيط السيناريو هي:

1. الموافقة على المسألة الرئيسية او القرار الاساسي من اجل ان يصبح اساسا لتخطيط السيناريو. اي ان على المشاركين الاتفاق على نقطة الاهتمام الاساسية التي ستدفع المراحل المستقبلية لتخطيط السيناريو.
2. اكمال التحليل البيئي: باستخدام المسألة المحددة في (1) ينبغي اكمال الفحص الشامل للبيئة الخارجية.
3. البحث عن القوى الدافعة وتحديدها: ينبغي اعداد المزيد من السياقات عن العوامل البيئية المقترحة في النقطة (2). ومن المفيد الاتفاق على اي من العوامل يمكن التكهّن بها وايها غير اكيده ، و اين تتجه و كيف يتم السيطرة عليها.
4. ترتيب درجة القوى: في هذه المرحلة يتعين ترتيب درجة القوى المختلفة مقابل معايير مستوى الاهمية وايضا مستوى اللاتأكد. ان هذا الترتيب ينبغي ان يتم من قبل المجموعة التي تعمل على السيناريو.
5. اختر القوى الرئيسية لاعداد السيناريوهات: من المستحيل ان تضع بشكل فاعل سيناريوهات اذا ما استعملت كافة القوى المختلفة.

6. اعداد السيناريوهات: باستخدام القوى التي تم تكثيفها وتركيزها في (5) يتم تركيب السيناريوهات. ان كل سرد في السيناريو ينبغي ان يكون ممتعا ومفهوما ويمكن تتبعه الى المسألة المحددة في (1). ان القصص لا يمكن ان تغطي كل مسألة. ومن اجل التقدم في العمل يتعين وجود عدد من السيناريوهات المختلفة.

7. تحديد مضامين السيناريوهات: ينبغي ان نتذكر بان الغرض العام من تخطيط السيناريو هو ادارة ومعالجة اللاتأكد ستراتيجيا. ولذا ينبغي دراسة مضامين السيناريوهات ويتضمن ذلك تحديد المواضيع العامة والقيم والتفاصيل الجديدة التي تقدم. وفي نهاية العملية ينبغي ان تتوفر رؤية للمستقبل وادراك حول بعض العوامل اللازمة للنجاح. وان دراسة التجربة كمجموعة سيكون مفيدا ايضا لانها ستحقق اجماعا ونقاشا ايجابيا و تماسكا.

ان الاجراءات المهمة يمكن ان تولد الاستجابة:

(1) التحديات الخاصة للموظفين بطرق يمكن فعلا ان ترفع من الانتاجية
 (2) الاعتراف الملموس بالانجازات التي تعشق مع القيم الناتجة المكتسبة.
 و من المفترض ان يقوم كل رئيس وحدة عقد اجتماع دوري مع الموظفين في الوحدة لمناقشة جوانب العمل الذي يجري انجازه وامور اخرى تؤثر او محتمل ان تؤثر عليهم. وفي هذه الجلسات مع الموظفين يتم مناقشة واحد او اكثر من الاسئلة التالية(81-77:2006 Gordon P. Rabey):
 التفكير بالعمل معا:

- ما الذي يمكن القيام به لكي تجعلوا وظائفكم اسهل وان تكون اكثر فاعلية؟
- اذا كنت تدير هذا القسم، ما الذي ستقوم بتغييره؟ ولماذا؟
- ما الذي يمكن القيام به لتحسين تقديم الخدمات الى الزبون؟ الزبون هو المتلقي لما نقوم به
- ما هي المخاطر التي يمكن ان تكون داخل مكان العمل و حوله؟
- ما الذي نقوم به و لا يتعين ان نقوم به؟
- ما الذي يمكن ان نقوم به لتعزيز دورنا؟
- ما الذي ينبغي ان نتوقف عن القيام به؟
- كيف يمكن ان نضيف قيمة اضافية لما نقوم به؟
- اذا نظرت الى قسمك باكملة ، ما الذي تراه من نقاط قوة و ضعف و فرص و تهديدات؟
- كيف يمكن تحسين الارتباط مع الوحدات الاخرى؟
- كيف يمكننا اضاءة او هدر الاموال؟ و هل نتكبد اي خسائر غير مباشرة او مخفية؟
- كيف يمكن للتدريب الموجه ان يجعلنا اكثر استعدادا للمستقبل؟

بعد ذلك ينبغي تشكيل مجاميع مشروع صغير مكون من اثنين او ثلاثة من اجل القيام ببحوث و تحليل و ارسال تقرير الى الفريق كله يمكن ان يشكل بعد ذلك توصيات الى الفريق الرئيسي. ان الموظفين في الصف الاول هم الاقرب للقيام بالفعل. ان الموظفين يستجيبون لمثل هذه التحديات اذا ما عرفوا بان آراءهم تؤخذ بنظرالاهتمام و تُقيّم. ان كل موظف لديه شبكة شخصية واسعة وان تجارب الموظفين مجتمعة ستعمل على تضمين خزين من الامكانيات. وان من هذا التفكير الخلاق يمكن تطوير خزين المهارات غير المكتشفة وهذا من شأنه ايضا ان يغير الفريق الرئيسي (Senior Team).

سابعاً : ادارة اللاتأكد في المنظمات

ان التغيير السريع وبيئات التصنيع غير الاكيدة في القرن الواحد والعشرين تتطلب من المشاريع ان تكون رشيقة ومستجيبة في ظروف التغيير واللاتأكد. ويمكن تعريف التصنيع الرشيق بانه القدرة على البقاء

في بيئة ما ذات تغير مستمر وغير متوقع من خلال التعامل بسرعة وفاعلية للاسواق المتغيرة. ان الاستجابة للتصنيع يتعلق بقدرة انظمة التصنيع القيام بالاستجابة السريعة والمتوازنة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تميز بيئات التصنيع في هذه الايام (22: Gindy, 1998). في الدراسات حول تقدير وادارة حالات اللاتاكاد، يمكن ايجاد نوعين بارزين من النقاشات:

1. اهمية الامور الموضوعية والذاتية للاتاكاد. فان التركيز على متخذي القرارات في المنظمات وما يترتب عليهم من مواجهة حالات اللاتاكاد قد اثارت مناقشات وحجج ضد الامور الموضوعية للاتاكاد لصالح تصور اللابعين في المنظمة انفسهم للاتاكاد بكونه اجراءات مناسبة.

2. فيما اذا كانت المنظمات ومتخذي القرارات داخلها يتفاعلون ويتكيفون مع حالات اللاتاكاد البيئية او يقومون بشكل نشيط بتشكيل وصياغة بيئاتهم ايضا. وهو نقاش يغوص في المعتقدات الاساسية للباحثين والممارسين على حد سواء حول العلاقات بين المنظمات وبيئتهم. ان الهدف الرئيسي من وضع (بفير وسالانك, 18:1978) لنظرية الاعتماد على الموارد هو لاطهار روابط المنظمات مع بيئاتها وكيفية امكان صياغة هذه الروابط بفاعلية. (كودلا كروت) (2: Gudela Grote, 2009).

دفعت مشكلة ادارة اللاتاكاد العديد من الباحثين لدراسة التقنيات المناسبة لادارة اللاتاكاد. ويمكن ايجاد المراجعة الشاملة للبحث في هذا المجال عند (Guide and Srivastava, 2000:33-223) و (Koh et al., 2002:54) إذ اشار هؤلاء الى ان البحوث السابقة كانت تستخدم مدى من تقنيات او طرائق تقنيات استخدام التخزين الانتقالي (Buffering) والتخميد (Damping) لمعالجة اللاتاكاد. ومن خلال استبيان اكد (Koh et al, 2000b:83-177). لقد وُجدوا بان التخزين الانتقالي الآمن والسليم (Security Stock) ووقت السبق الزمني لتصنيع الطلبية (Lead-Time) تعد عوامل مهمة لانواع مختلفة من اللاتاكاد. ومع ذلك، فان الحل الواضح لانواع معينة من بيئة التصنيع لم يتم بعد تحديدها.

ومن خلال تجارب محاكاة، اقترح (Pandey & Hasin, 1998:42-138) استخدام تعديل لعملية السبق الزمني لتصنيع الطلبية لمعالجة الخردة وصياغة او اعادة العمل في التصنيع الناجم عن الفرق بين مستوى الخردة المخطط له ومستوى الخردة الفعلي. ان تقنية تعديل عملية السبق الزمني لتصنيع الطلبية تم تطبيقها بشكل محدود لتقليل مستوى الخردة، الا ان الاستخدام اللاحق للتقنية يمكن القيام به لمعالجة اللاتاكيدات الاخرى. ان استخدام خطط سلامة الانتاج (Safety Production Plans) المستمدة من منهجية تحول لابلاس (Laplace) تدمج اعتبارات سلامة التخزين الانتقالي وسلامة عملية السبق الزمني. وقد حددت هذه المنهجية الى انه عند زيادة اللاتاكاد في الطلب على المستوى الاعلى مع مرور الوقت، فان ذلك يضخم اللاتاكاد في المواعيد الزمنية للانتاج الحالي عند المستويات الاوطأ. واقترحا بانه من المهم الالمام بتاثيرات اللاتاكادات المتراكمة في الطلب الخارجي على المستوى الاعلى. ومن ثمّ فانهما اشارا بان الطلب التراكمي المستقبلي ينبغي تخميده من خلال استخدام خطة سلامة الانتاج. ان هذه المراجعات قد بينت بان الباحثين والممارسين يقدمون تقنيات استخدام المخازن والتخميد للتعامل مع التغيرات الناجمة عن اللاتاكاد في مشاريع التصنيع.

كذلك فضلا عما ذكر من اساليب تعد المقارنة المرجعية (Bench Marking) من اهم ادوات ادارة اللاتاكاد وتقليله لذا فان المقارنة المرجعية لاداء المشاريع يعتبر مفيدا. ولكي نبدأ العملية اخترنا مشروعا من كل بيئة تصنيع التي لها الحد الادنى من النسبة المئوية لتسليم المنتج. وبعد ذلك تم اجراء مقارنة مرجعية

للسبب المؤيعة الأاخر في تسليم المنتج مقابل تلك التي تم انجازها من قبل نظائرها في كل بيئة تصنيع. وبعد ذلك تم اعتبار المدياء المؤثرة للعوامل البيئية للعمل في المشاريع الافضل اداء على انها افضل ممارسات في بيئة التصنيع التي تُبَت فيها بان نموذج العمل لادارة اللاتاكد بانها مفيدة في توفير سلسلة من الاسباب المهمة الممكنة للاتاكد التي قد تنجم عن تاخر تسليم المنتج.

ان هذا النهج سيمكن مشاريع التصنيع التي لها عوامل بيئية مماثلة من تعلم ادارة الاسباب الكامنة للاتاكد التي ستنتج عن تاخير في تسليم المنتج. ان هذا النوع من المقارنة المرجعية سيؤدي الى انعاش الاعمال التجارية والمشاريع من اجل استمرار تحسين ادائها والتعلم والتكيف مع افضل الممارسات، ومن ثم نقل المشاريع الى اقتصاد جديد بثقة اعلى.

ان هذه النتائج والمعارف سيتم المشاركة بها بين المشاريع و الشركات. و بما ان اداء المشاريع سيتغير مع الزمن ، فمن المهم في هذا النهج قياس التغير مع عملية المقارنة المرجعية .

المبحث الثاني

الاطار الفكرية والفلسفية لنظم المناعة التنظيمية

تمهيد :

يقدم هذا المبحث عرضا فكريا لفلسفة نظم المناعة التنظيمية من حيث المفهوم والتعريف والعناصر والاهمية وكما يأتي:

المطلب الاول

اولا: البناء المفاهيمي للمناعة التنظيمية وتعريفها وبناء نظام المناعة التنظيمية

1. ما هية المناعة التنظيمية¹

المناعة التنظيمية هي نظام التنظيم الذاتي، والقدرة على تحديد وازالة الدخلاء داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع بالصحة في بيئة خطيرة جدا (فنگ كوى، 2000: 168) (لى تشان شيانغ، 2000: 251-252). وفي هذا الصدد اشارت كتابات الباحثين ومنهم (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2) اشارات شتى الا انها تشترك في فهم هذا الافتراض، كما اشارت مجلة (The living company) الى ان الغزو الذي تتعرض اليه المنظمة يمكن ان ينقسم الى غزو جيد وغزو سيء. ان على اي شركة ان تتعلم من الغزو الجيد بوصفه وسيلة لمقاومة الغزو السيء وبناء اليه استجابة الرد على هذا الغزو. اذ انه غالبا ما يُنظر الى الغزاة على انهم تهديد. ان واجب الجهاز المناعي هو مقاومة الثقافة الاجنبية" من خلال النظام، الهيكلية، والميل لمقاومة التجديد(Alvin, 1987: 14). فيما افاد (Birkinshaw & Ridderstrale, 1999:32) ان طبيعة النظام المناعي هي طبيعة المحافظ وان الخوف من الغرباء والتهديدات المجهولة ومخاطرها والتماثل المناعي مع القدرات الديناميكية، اي القدرة اي على انتاج معرفة متنوعة. اما (Subba Arasimha, 2001:43) فقد بين ان المناعة تشير الى الوظيفة الفسيولوجية للجسم لتحديد العناصر الذاتية والدخيلة "غير الذاتية". للتنوع البيولوجي للإنتاجات التي لها تنوع في قدرة الاجسام المضادة على التكيف ومنع افرازات البيئة الضارة

¹ . لنظام المناعة في الانسان نظامين دفاعيين يعملان معا: الاول غير محدد و هي المناعة الفطرية، والثاني نظام مناعة محدد و مكيف. ان استجابات المناعة الفطرية تعمل بنفس الطريقة بغض النظر عن عدد المرات التي تواجه فيها هذه الاستجابات التهديدات. فمثلا ، استجابة للعدوى ، فان جسم الانسان قد يستجيب من خلال تحرير و اطلاق البروتينات التي ترفع من درجة حرارة الجسم ، تعمل على احداث حمى من شأنها ان تقتل عدوى البكتيريا. و من جهة اخرى ، فان الاستجابات التكيفية عادة ما تتحسن عند التعرض المتكرر للتهديد.)، اذ هو مجموعة من العمليات و الاليات الداخلية التي يتم وضعها من اجل حماية الشركات من خلال تحديد و ازالة التهديدات التي تعرض قيمها الاقتصادية مثل انتهازية الشركات (oliver,1999).

الذاتية والدخيلة "غير الذاتية". للتنوع البيولوجي للإنتاجات التي لها تنوع في قدرة الاجسام المضادة على التكيف ومنع افرازات البيئة الضارة.

2. من هم الدخلاء على المنظمة ؟

يعد تحديد الدخلاء من اهم اهداف الوظيفة المناعية للمنظمة فهم عوامل ضارة متنوعة تؤدي الى تحويل اهداف المنظمة عن مساراتها واحداث اضطراب في الياتها التنظيمية والادائية وشذوذ سلوكياتها (تساو هان بينغ 1997: 25). انها تمنع المنظمة من التكيف مع البيئة الديناميكية. ويقسم الدخلاء في المنظمة الى ثلاث فئات هي: الدخلاء الخارجيين (العوامل الضارة الخارجية)، والدخلاء الداخليين (العوامل الضارة الداخلية)، وعوامل الهرم الداخلي (الشيخوخة التنظيمية) (شان شى، 1991: 12). وفي الطبيعة يمكن ان ينقسم الدخلاء التنظيميين الى عوامل طبيعية مثل الكوارث الجليدية والهزات الارضية كالتسونامي، (الخ)، والعوامل من صنع الانسان (مثل مزج المواد الضارة في مسحوق الحليب، المضاربات في سوق البورصة، وانتقال المخاطر) (تشين شوشنغ، 2001: 4). او عوامل مادية مثل (التلوث والاسعار والنوعية الرديئة، الخ). او العوامل المعروفة والمجهولة، أو العوامل الشائعة والعوامل المميتة التي تسبب ازمة خطيرة او حتى موت المنظمة، والعوامل الروحية (الاحساس السيء بالمسؤولية، التفكير الجامد، وفقدان الاخلاق، الخ) (فنج كوى، 2000: 168). ينبغي ان تقوم المناعة التنظيمية على مراقبة الدخلاء بأنواعهم بشكل منظم واتخاذ الاجراء اللازم والانتباه الى تحديد هجمات الغرباء او الدخلاء المهلكين قبل فوات الاوان والقيام بإجراءات الدفاع (تساو هان بينغ 1997: 19).

ثانيا: المكونات الفرعية لنظام المناعة التنظيمي

ان نظام المناعة التنظيمية في المنظمة هو مخطط تركيبى يتالف من مجموعة من النظم الفرعية وقد يسمى احيانا (طبقات هيكل نظام مناعة الشركة) وهو نظام معقد للتنظيم وقادر على التطور الذاتى , (Alvin , 1992: 11) فهو يتكون من عدد من الدوائر والمواقع والانظمة والثقافة والتقنيات والموارد البشرية... الخ (لى تشان شيانغ، 2000: 251-252). عموما هناك ثلاثة انظمة ثانوية من نظام المناعة التنظيمية تنشأ من عملية الانقسام والتعاون، وهي تعزز احدها الاخرى في عملية التعاون المتبادل (تشين شين، 2003: 13). ان النظام المناعي المركزي هو النظام الاساسي الرئيس الذي يقرر مستوى القدرة للنظام المناعي الكامل وحيوية السلوك المنتظم (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2). ويمكن عرض مكونات النظام وذلك بعرض انظمته الفرعية كما ياتي:

(1) نظام الدفاع الخارجي: يكون نظام الدفاع الخارجي وقاية طبيعية للمؤسسة والنقطة الأولى لتنفيذ دفاع المخاطر بالمنظمة اذ ان في داخل المنظمة أعمالا مختلفة تختلف باختلاف الأماكن في المنظمة (Alvin, 1992: 11). وإن بعض الأقسام تقوم بالأعمال الداخلية بما فيها إدارة الإنتاج وتقوم بعض الأقسام بالأعمال الخارجية بما فيها المشتريات والمبيعات، لذلك تختلف تأثيرات المخاطر لأعمال المنظمة (شان شى، 1991: 2). تتعامل الأقسام نحو الخارج لدرء المخاطر والتغيرات الخارجية عادة، يشكل نظام الدفاع الخارجي بالطبع للأقسام الوظيفية وظائف خارجية كثيرة، مثل أن قسم المالية يحتاج إلى المعاملة مع البنك

وسوق الأوراق المالية والسندات ولهم خصائص الدفاع الخارجي أيضا (Alvin , 1987: 14). كما أن بشرة جسم الإنسان تعد جزء من أنظمة الدفاع الخارجية الرئيسية، تكون حدود المنظمة عبارة عن نظام الدفاع الخارجي الطبيعي في وجه الهيكل التنظيمي، ليست حدود المنظمة ترتيبا بسيطا لأقسام الأعمال الخارجية، بل يجب ان يكون شبكة من العلاقات بين الأقسام والعاملين (تشين شوشنغ ، 2001 : 21). وذلك مثل الحدود الفيزيائية للمؤسسة فنرى جدارا ثابتا. إذ يكون نظام الدفاع الخارجي للمؤسسة "جدارا" ثابتا للمؤسسة ويتكون من الأقسام والأفراد والفرق (تشاو هان بينغ 1997: 2).

(2) نظام المعالجة الداخلية: عادة تخترق المخاطر والتهديدات نظام الدفاع الخارجي أو ينقل نظام الدفاع الخارجي تهديدات ومخاطر متنوعة إلى المنظمة وهو يحتاج إلى نظام المعالجة الداخلية للمؤسسة (شان شي، 1991 : 11). يكون نظام المعالجة الداخلية عبارة عن فرق أو أفراد في المنظمة يقومون بأعمال معالجة نشطة غير عادية للحدوث التي تواجههم. يكون نظام المعالجة الداخلية عبارة عن نظام فاعل (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2). تتابع أنظمة المعالجة الداخلية اخفاقات أنظمة الدفاع الخارجي. في حالة وقوع المخاطر، إذ ان أنظمة المعالجة الداخلية ترد فورا، مثل أنه في قسم المبيعات، عندما يعكس البائعون الوضع غير الجيد في السوق فيعمل قسم دعم المبيعات فورا لتحليل الوضع واتخاذ الإجراءات (تشين شين يي، 2003 :32).

أن كثيرا من أعمال المعالجة في المنظمة تحتاج إلى تعميق طبقات المناعة في داخل المنظمة إلى طبقات أعمق لتصبح بمثابة المحطة المركزية للمعالجة (Alvin , 1987: 14). إذا كانت نتيجة التحليل لقسم المبيعات هي عيوب جودة المنتجات، فلا يمكن حل المشكلة داخل قسم المبيعات بسبب عدم تطابق أعمال القسم مع ما يتطلبه الإصلاح من إحالة إلى القسم المختص وفي هذا الوقت، يحتاج إلى التقديم إلى أعلى مستوى اداري لمعالجة هذه الأمور ويقصد بها الإدارة العليا (لى تشان شيانغ، 2000: 251-252). لا يلغي نظام المعالجة الداخلية أنظمة الأقسام الأخرى في المنظمة، لكن عملياته تتعلق بعمليات المنظمة بشكل وثيق. لأن أعماله داخل المنظمة هي مثل أعمال الجهاز المناعي للجسم الإنساني إذ يحتاج إلى الخلايا المناعية (الخلايا البلعمية والعناصر النشيطة والخلايا الليمفاوية) وغيرها من العناصر الكثيرة لرد المخاطر (تش شان هونغ، 1999: 22)، عادة ما تكون عملية مناعة المنظمة هي عملية تنسيق نشاطات العاملين، بل تكون العملية هي تنظيم وتنسيق الأعمال، لذلك تتعلق معالجة المناعة بتصميم عملية المنظمة مباشرة، بل ليست علاقات مباشرة مع الهيكل التنظيمي (Alvin , 1992: 11).

(3) نظام الإرشاد المحوري: يشبه هذا النظام أجهزة المناعة المحورية في نظام المناعة البيولوجية، إذ ان لنظام مناعة المنظمة نظام إرشاد أيضا (خه تشنغ تشو، 2003: 12). عادة ما تتحمل لجنة إدارة المخاطر أو قسم إدارة أعمال المنظمة هذا العمل، بالطبع أن المحور هو إدارة المنظمة. بالنسبة إلى كثير من المؤسسات (تشاو هان بينغ 1997: 2)، تتركز هذه الوظيفة في الإدارة عالية المستوى، لأنها مخ وقلب المنظمة كما هو الحال في الغدة الصعترية ونخاع العظام (تشين شين يي، 2003: 16). في وجه عام، يكون النظام المحوري هو نقطة التجميع النهائية لنظام المناعة؛ بل بالنسبة إلى المؤسسات الكبيرة بالهيكل التنظيمي، يكون نظام المناعة متركز في قسم إدارة الأعمال وقسم إدارة المخاطر (شان شي، 1991 : 14). وبلا شك توجد نقاط تركيز أخرى، تكون هذه الأقسام هي نقطة تجميع مخاطر المنظمة وكذلك مصدر الخلايا

المناعية، لأنها تنشر أفكار المناعة باستمرار (Alvin , 1992: 11). بالطبع أن محور نظام المناعة بمختلف الهياكل العامة لنظام مناعة المنظمة يشكل مجموعة محاور يختلف المحور الواحد عن الآخر باتجاهاته ووظائفه، وتفرع عن المحور توزيعات شجرية تشبه اغصان الشجرة، اي ان قسم إدارة المخاطر يشكل نظام مناعة شبكيا لكن في كل حال يحتاج نظام المناعة إلى معالج مركزي يغذي ويشغل جميع المحاور بأي شكل من الأشكال (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2).

(4) نظام دعم المحيط: توجد بعض الأقسام في المنظمة لها وظيفة مناعية ضعيفة بسبب نوعية بعض العاملين فيها، تكون أعمالهم دعم ومساعدة ولا يشاركون في عملية أداء نظام المناعة بشكل مباشر، لكنهم في الواقع جزء مكون للمنظمة، ولهم مكانة مهمة لنظام المناعة لا يمكن تجاهلهم (شان شى، 1991: 22).

ثالثا: اقسام نظام المناعة التنظيمية:

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

1. **النظام المناعي المركزي:** ويسمى احيانا (مجلس ادارة الرقابة) الذي يتكون من قادة النظام المناعي (مثل اعضاء مجلس الادارة وكبار المديرين، الخ) (Alvin , 1987: 14). ان نظام المناعة المركزي يؤثر على التصميم والاستثمار وتوجيه النظام المناعي. كما انه يقرر حالة النظام المناعي وشرعيته (تشانغ ج أن تشونغ، 2003، 2). دائما ما يتولى هذه المهمة لجنة إدارة المخاطر أو لجنة المشرفين لدى مجلس الإدارة أو كبار المسؤولين لدى الشركة (Goold& Campbell, 2003: 105- 113). أما بالنسبة إلى معظم الشركات الصغيرة، فتركز هذه المهمة في كبار المسؤولين، ذلك لأنهم يعدون مخ وقلب الشركة علاوة على أن عملهم يشبه عمل الغدة الصعترية او الزعترية والنخاع لها (لانشيوني، 2002: 58). وعلى سبيل المثال ان من احد المبادئ الاساسية للخطة التشريعية لقانون الشركات العام لولاية ديلاور هو ان يقوم المدراء وليس اصحاب العلاقة بإدارة شؤون الاعمال التجارية للشركة (Solomon,2010: 128). وبلا شك، فان مسؤوليات مجلس ادارة الشركة قد ازدادت الى حد كبير مع الوقت، وخاصة فيما يتعلق بادوار الرقابة والاشراف (Norman,2005: 213). ووفقا لآخر استبيانات عن مجلس الادارة، فان مجالس الادارة تنفق الكثير من الوقت في الرقابة الداخلية وخاصة فيما يتعلق بالالتزام وادارة المخاطر والتعويضات التنفيذية (Heidrick,2011). واليوم اصبح نموذج الرقابة لحوكمة الشركات، اي التاكيد على الاجراءات والرقابة الداخلية والالتزام وادارة المخاطر، هي استجابة السياسة العامة المفضلة للفضائح المعاصرة والاضطرابات الاقتصادية (فنج كوى، 2000: 168).

يرى نموذج الرقابة الاليات الداخلية بوصفها أدوات لمعالجة تكاليف الهيئة، وخاصة مشاكل المعلومات غير المتوازنة والانتهازية الادارية. وتهدف الهياكل والممارسات الخاصة بمجلس الادارة الى ضمان ان يحصل صناع القرار على المعلومات من اجل انجاز استراتيجيتهم وادوارهم الاشرافية. وتبعا

لذلك، فإن لأغلب الشركات العامة ثلاث لجان على الأقل وهي : لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والتعويضات، ولجنة الحكم المؤلفة من مدراء مستقلين (لى تشان شيانغ، 2000: 251-252).

2. **النظام المناعي الكامل المتخصص:** يهتم في تحديد وازالة انواع المخاطر كافة ويسمى احيان نظام (الالتزام وانظمة ادارة المخاطر). انه نظام ثانوي من النظام المناعي يتألف من مجلس المشرفين وقسم التدقيق المالي وقسم السيطرة النوعية وقسم التحذير الاستراتيجي وقسم المعلومات الفنية وقسم البحث في السوق وقسم العلاقات العامة وقسم تقييم الاداء وقسم النقابات التجارية، الخ (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2). ان مدى توزيعه وتأثيرات قوة قدرته الدافعة يمكنه من توجيه تأثيره على مناعة المنظمة (Alvin , 1987: 14). ونظام المناعة المتخصص هذا يؤسس من الأنسجة التي تتخصص بوظيفة المناعة كما تتجسد مسؤوليتها وحقوقها في تمييز العناصر الغريبة في الخارج والداخل وفي تقوية قدرة الشركة على الدفاع عن المخاطر وتكييف البيئة الخارجية ومعالجة الأزمة والخطأ (لى تاو، 2004: 37). ويجدر التذكر أن هذه الأنسجة تضم قسم المحاسبة وقسم إدارة الجودة وقسم الاتصالات وقسم الرقابة لدى الشركة وما إلى ذلك (تشانو هان بينغ: 1997، 2) و (تشن شين يى، 2003: 4). ويضم الآتي:

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

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

ج. **المكافآت (التعويضات):** ان المكافآت التنفيذية والمكافآت من خلال المنظمة هي قرارات تشغيلية هدفها تحفيز وتشجيع سلوك ما من مدراء وكبار مسؤولين ومدراء وسطيين وموظفين من مستوى واطى لكي يكون متجانسا ومتطابقا مع اهداف الشركة (e.g., R. Franklin, et al, 2000: 222). ان اغلب الدراسات القانونية الحالية تركز على التوازي بين راتب المدير التنفيذي واهداف الشركة من اجل تقليل تكاليف الهيئة (e.g., Michael, et al, 1976: 421). ويمكن تقسيم اهداف الاداء للشركة الى فئتين رئيسيتين هما: مالية

وتشغيلية (142: Omari, 2009). تتضمن الاهداف المالية الدخل الصافي، والارباح قبل الفوائد والضرائب والاندثار والاستهلاك، والارباح للسهم الواحد، وسعر السهم. اما معايير الاداء التشغيلي فتتضمن خدمة الزبون وتطوير المنتج، والادارة البيئية الجيدة. وكجزء من نظام المكافئات الداخلية فان التعويضات يمكن ان تغرس ثقافة للشركة، وحتى وان اخفقت بالقيام في ذلك، فإنها يمكن ان توازي وتنظم مصالحها داخل الشركة، مما يقلل من تكاليف الهيئة. ومع ذلك، فان تعويضات المدير التنفيذي غالبا ما يُنظر اليها من وجهتين: الراتب مقابل الاداء pay for performance وتعظيم ثروة المساهمين stakeholder wealth maximization، ووجهة نظر المسائلة العامة الاوسع Broader Public Accountability التي تنظر في الانصاف للمكونات من غير المساهمين (Lynn, 2012:323). ان وجهة النظر الاولى هي الاكثر ملائمة لنظام المناعة في الشركات، اما وجهة النظر الثانية فإنها عبارة عن بنية سياسية تعالج الى حد كبير المصالح الخارجية (Simmons, 2013: 245). ان التعويضات (المكافئات) هي مسالة جوهرية وعميقة الصلة بعمليات الشركة والاعراف والقواعد الداخلية. ومن الافضل ان تترك القرارات الخاصة بالمكافئات التنفيذية مع مجالس الادارة الذين هم نظريا يمتلكون وجهة نظر اوسع من وجهة نظر اصحاب العلاقة الخارجيين.

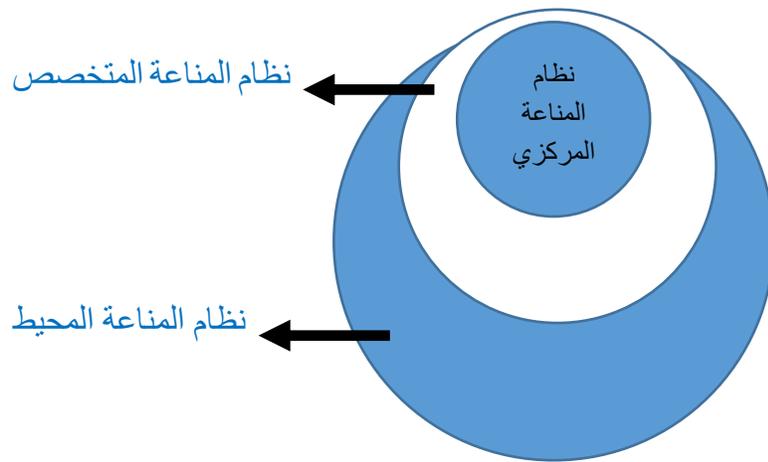
3 . النظام المناعي للأطراف:

ويدعى احيانا (تعزير دور كبير المسؤولين القانونيين او ونظام المناعة المحيط) الذي يتكون من قطاعات تجارية اخرى وقطاع دعم مثل تطوير الانتاج والشراء وخدمات التسويق وانظمة المعلومات والموارد البشرية... الخ (خه تشنغ تشو، 2003: 26). انها تحقق السيطرة الذاتية والاشراف المتبادل والتغذية الارتجاعية الايجابية (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2). ونظام المناعة المحيط هذا يتطرق إلى الأقسام والمناصب المنشورة في طبقات الشركة المختلفة التي تؤدي وظيفة المناعة في حين أداء وظائف أعمالها نفسها (شان شى، 1991: 12). كان عدد أقسام المناعة المتخصص قليلا نسبيا مقارنة مع نظام المناعة المحيط من ضمن نظم الشركة. يؤدي كل قسم او مجموعة او شخص مسؤوليته وحقوقه من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي دور المناعة في نفس الوقت، وعلى سبيل المثال، قسم التسويق وقسم الشراء والعرض وقسم إدارة الموارد البشرية وإلخ (فنج كوى، 2000: 168) (لى تشان شيانغ، 2000: 251-252).

ان الأدوار الاستشارية التي تؤديها هذه الاقسام داخل المنظمة تمارس دورا حيويا في نظام المناعة للشركات فهم يقدمون التوجيه الرقابي والاستراتيجي لمديري الشركة، مما يمكّن الشركة من تقليل تكاليف التعاقدات وتعزير خلقها للقيمة (Alvin, 1987: 14). ان الانظمة والتعليمات الاخيرة قد اشارت الى ان للمستشار داخل الشركة دورا بارزا في حوكمة الشركة. ان النقد الاكثر شيوعا للمستشار داخل الشركة هو عدم تمتعهم بالاستقلالية، وهذا ما يجعلهم اقل فاعلية (Alvin, 1992: 11). ان هذا الادعاء مبالغ فيه ويقل بشكل غير ملائم من فائدة ومحاسن وجود المستشار داخل الشركة التي تفوق مسألة الاستقلالية في مدى من الظروف (شان شى، 1991: 3).

ان المستشار داخل الشركة يقوم بوظيفة استراتيجية متكاملة خلافا للدور التكتيكي الذي تقوم به الشركة القانونية المستأجرة من خارج الشركة. ان هذا الدور الاستراتيجي يتضمن تواصل مستمر مع عمليات الشركة واللاعبين الداخليين مثل الادارة والموظفين الاخرين (تشاو هان بينغ 1997: 2). ان المستشار

داخل الشركة لديه القوة لتعزيز الاجراءات الداخلية وامكانية الوصول الى المعلومات والمعرفة المؤسسية والمسؤولية الرئيسية عن المستشارين الخارجيين ومقدمي الخدمة الاخرين. ان الشركات بحاجة الى الدعم القانوني لادارة التهديدات المستمرة لقيمة الشركة (لانثيوني، 2002: 58). ومن هذه التهديدات الاخفاق في الالتزام بالتعليمات الفيدرالية، واساءة ادارة العقود ضعيفة الصياغة. ان مدراء الشركات الفاعلة لا يمكن ان تنتظر الى ان تتجسد هذه التهديدات وتصبح واقعا. فهم بحاجة الى نوع من التوجيه الاستراتيجي المستمر الذي لا يمكن سوى المستشار داخل الشركة تقديمه (تشين شوشنغ ، 2001 : 23). والشكل (5) يبين اقسام نظام مناعة المنظمة.



شكل (5) هيكل نظام المناعة

Source :Xu Bo, (2006), "An Exploring study of Enterprise Immune Competence ", paper presented to the master's degree, College of management and economics, Tsinghua University, p. 33.

رابعاً : مكونات نظام مناعة المنظمة من حيث التنظيم

يتكون نظام مناعة المنظمة من ثلاث طبقات ووجهين. تكون ثلاث طبقات من الخارج إلى الداخل والوجهان مرة واحدة. تكون التفاصيل هي (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2). ويتكون نظام مناعة المنظمة وكما سبق ذكره من نظام الدفاع الخارجي ونظام المعالجة الداخلية ونظام الدليل المحوري، تنفذ وظيفة عمل نظام المناعة؛ كما يحتاج نظام المناعة إلى تفعيل أنظمة الدعم الأخرى (لى تاو، 2004 : 32). اما من حيث التنظيم، يتكون نظام مناعة المنظمة من صنفين أي الوظيفية المناعية الرئيسية والوظيفية المناعية المساعدة (Alvin , 1987: 14).

1. إن الوظيفية المناعية الرئيسية تهدف إلى تمييز عوامل "الأخرين" عند الداخل والخارج لتعزيز قدرة المنظمة في مقاومة المخاطر والتكيف على الظروف الخارجية ومعالجة الأزمات والأخطاء (تشاو هان بينغ 1997: 2). مثل لجنة إدارة الأزمة وقسم إدارة الجودة وقسم العلاقات وقسم المراقبة للمؤسسة وإلخ، يهدف إعداد هذه الأقسام إلى تنفيذ الوظيفة المناعية.

2. إن الوظيفة المناعية المساعدة: تهدف إلى تنفيذ الوظيفة المناعية عند تنفيذ وظيفة الأعمال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، توجد أقسام مناعية مباشرة وخاصة قليلة نسبيا اما اكثر الانظمة فهي انظمة مناعة مساعدة (Alvin , 1992: 11). في داخل المنظمة تقريبا كل قسم وفريق ومنصب وفرد تنفذ أعمال مختلفة تمثل سلسلة القيمة الذاتية من ناحية، ومن ناحية أخرى تتحمل وظيفة المناعة المباشرة اقسام مثل قسم التسويق وقسم المشتريات والتزويد وقسم إدارة الموارد البشرية وإلخ. (فنج كوى، 2000: 168) وسواء أكانت منظمة مناعية رئيسية أو مساعدة، تتمتع بأسلوب مناعة مثل نظام مناعة جسم الإنسان: الإستجابة لوظائف المناعة غير المباشرة يحدث بشكل طبيعي وثابت وعام، يسمى بالمناعة بدون وعي كما تسمى الإجابة المكتسبة والهدفية والخاصة بالمناعة مع الوعي (شان شى، 1991: 4). ويختلف عرض المناعة بدون وعي عن مناعة الوعي في مختلف أنظمة المناعة. بالنسبة إلى نظام المناعة الرئيسي الذي يتصدى بشكل مباشر يكون تصرفات مناعة الوعي، اما بالنسبة إلى نظام المناعة المساعدة فهو تصرفات المناعة بدون وعي؛ لكن عندما تكون تهديدات المخاطر بارزة، يشغل نظام المناعة المساعد ليساند تصرفات مناعة الوعي (تشاو هان بينغ 1997: 4).

سبق للكاتب (لانشيوني) أن عمل في قسم التخطيط الإلكتروني لشركة (LG)، كانت وظيفته الرئيسية في العمل هي إجراء تقييم أداء أعمال المنظمة، لكن يجد الكاتب مشاكل كثيرة في الأعمال اذ يجري تنفيذ تصرفات المناعة بدون وعي، بالطبع لقسم التخطيط الإلكتروني للشركة عمل آخر في تجميع بيانات السوق وتفصيل المنافسين وتكون أهداف القسم في هذا العمل واضحة وهي بحث فرص السوق والأزمات لمعالجتها مبكرا وإن هذه الوظيفة هي تصرفات المناعة بالوعي. تشابه مهام الكثير من الأقسام في المنظمة مع قسم التخطيط الإلكتروني ولعدم التنسيق تجري المناعة بدون وعي (لانشيوني، 2002: 58). إن مختلف المؤسسات ولو كانت الأقسام مختلفة تماما في طبيعة اعمالها، لكن لا مفر أن تقوم الأقسام بالأعمال الأساسية وذلك يعني أن أعمالهم هي تجميع مناعة الوعي والمناعة دون الوعي والموائمة بينهما (Alvin , 1987: 14).

خامسا : دور الإنسان في نظام المناعة:

عند بحث نظام مناعة المنظمة، لا بد من الإجابة عن سؤال محوري هل ان الإنسان يمثل خلايا مناعية في المنظمة؟ وما هي العلاقات بين المناعة الإنسانية ومناعة المنظمة؟ على أساس معرفة مكانة الإنسان في نظام المناعة، يمكننا معرفة العلاقات بين المناعة الإنسانية ومناعة المنظمة. هناك علاقات وثيقة بين قدرة مناعة المنظمة وقدرة الأفراد أو الجماعة، كما ان هناك ما يتعلق بمعنوية العاملين يسهم في خلق الاواصر بين المناعتين (تشن شو شونغ ، 2001 : 8). تكون المعنوية عاملا اساسيا. إن ثقافة المنظمة ومعنوية العاملين وانجاز الأعمال المنتظمة الحسنة تضمن معالجة المخاطر للمؤسسة. لذلك تحقق مناعة المنظمة من خلال المناعة الإنسانية، لكن ليست مناعة المنظمة هي تجميع مناعة الناس، بل هو تنسيق وتعاون المناعة الإنسانية (Alvin , 1987: 14).

يشير (تشين شو شونغ ، 2001) الى ان للإنسان في داخل المنظمة ازدواجية كلاسيكية. يكون الإنسان في داخل المنظمة فاعل ومفعول في آن واحد. يكون الإنسان مصمم المنظمة وجزء مكون في المنظمة؛ يكون الإنسان محور نجاح المنظمة وجزء من جذور فشل المنظمة (Alvin , 1987: 14). في وجهة النظر

النظامية ونظرية المباريات، في حالة وجود الهيكل التنظيمي في داخل نظام المناعة، يكون الإنسان جزء في المنظمة، على رغم أن تفعيل وظيفة المناعة هو على أساس مسؤولية ومهمة المنظمة، لكن ما زال الإنسان يؤدي دورا كبيرا فيها، في هذا الوقت يكون الإنسان جزء في نظام المناعة وهو مستجيب، لكن في حالة تغير المنظمة من قبل الإنسان وإعادة تصميم نظام مناعة المنظمة فهو فاعل (شان شى، 1991: 12). سواءً كانت مدة الإصلاح أم مدة الاستقرار للمؤسسة، يحتاج الإنسان إلى تفعيل المبادرة الذاتية وعمل وظيفة مناعة المنظمة وضمان تنسيق المنظمة وتحقيق الانسجام بين المنظمة والناس، والا فتكون المنظمة العاجزة المستجيبة ضعيفة في قدرتها المناعية، كما أن سلوك العاملين في الإضراب والاحتجاجات أو الإدارة الفسادة يجعل المنظمة ناقصة في قدرتها المناعية (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2).

يكون معظم الناس خلايا مناعية في المنظمة، لكن ليس جميع الناس خلايا مناعية وليس الإنسان فقط هو خلايا مناعية وحيدة في المنظمة. (فنج كوى، 2000: 168)، أولا من الطبيعي أن يكون الإنسان من الخلايا المناعية للمؤسسة ويتمتع الإنسان بالمبادرة والاستقلالية في تحمل الأعمال وتنفيذ وظيفة المناعة ويحقق وظيفة مناعة المنظمة من خلال مجرد أعمال الإنسان (Alvin , 1992: 11)؛ وثانيا تتمتع الخلايا المناعية في المنظمة (الإنسان) بإداء الخصائص التنظيمية من القسم المحدد والمنصب المحدد والوقت المحدد والشخصية المحددة لتشكيل نظام المناعة (Goold & Campbell, 2003: 105- 113)، إضافة إلى أن بعض أعمال الناس هي أشبه بالشحوم في جسم المنظمة ولا توجد علاقات مباشرة بينهم وبين المخاطر التي تواجه أعمال المنظمة ولا يسهمون في مواجهة ومعالجة مخاطر أعمال المنظمة، لذلك لا يمكن احتساب هؤلاء الناس جزء نظام مناعة المنظمة ولا الخلايا المناعية للمؤسسة بلا شك (تساو هان بينغ 1997: 2) (فنج كوى، 2000: 168).

أخيرا، تنجز وظيفة الخلايا المناعية الكثير من قبل الفريق. نعرف أنه في داخل الجسم الإنساني خلايا بلعمية ضخمة وتنجز وظيفة البلعم للمؤسسة من قبل الفرق. وذلك يعني أن نظام معالجة المنظمة هو نتيجة تعاون الجميع ويجري ذلك بكسر الحدود بين الأقسام والعاملين (Alvin , 1992: 11). وتجدر الإشارة الى ان الدراسة اعتمدت على النظام المناعي المركزي المتمثل بمجلس ادارة الشركة والنظام المناعي الكامل التخصص والنظام المناعي للاطراف بوصفها مكونات للنظام المناعي في الجانب التطبيقي

المطلب الثاني

الوظائف الاساسية للمناعة التنظيمية

ان نظام المناعة في الشركة مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان نظام مناعة الشركة تشير الى كفاءة القدرة الجسدية للجسد في المحافظة عليه (لانشيوني، 2002: 58)، في النظام المناعي التنظيمي تتحقق قدرة الاشكال المناعية والفعل المناعي لوظائف المناعة التنظيمية التي تتضمن ثلاثة سلوكيات متكررة هي (الادراك) و (الدفاع) و (الذاكرة) (شان شي، 1991: 13). الادراك هو اول خطوة للسلوك المناعي وان توقيتته الدقيق ودقته يؤثر تأثيرا مباشرا على فاعلية وظيفية الازالة/ المحو ووظيفة الذاكرة (فنج كوي، 2000: 168). والدفاع هو الفعل الثاني للمناعة وان ملائمتها وسلامتها تؤثر تأثيرا مباشرا على فاعلية تأثير المناعة. اما الذاكرة فهي الفعل المناعي الثالث وان دقته واستمراريته يؤثر مباشرة على فاعلية وكفاءة السلوك المناعي للمنظمة (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2).

ان الافعال المناعية تؤثر على القدرة المناعية ومن ثم فانها تعمل على تحسين القدرة المناعية وتتضمن عناصر نظام المناعة التنظيمية (نظام مناعة الشركات) عدة عناصر من بينها كما افاد (Li zhanxiang, 2000: 23) ان للمناعة ثلاثة وظائف: الدفاع عن الجسم والحفاظ عيله وعلى اشراف مجلس الادارة، الامتثال (الالتزام) وانظمة ادارة المخاطر، والمكافئات، وتعزيز دور رئيس المسؤولين القانونيين (لانشيوني، 2002: 58). ان هذه العناصر قد تبدو طبيعية في اهميتها على افراد، ولكنها تصبح مفيدة بشكل خاص كنظام من الاليات المتشابهة من شأنها ان توفر حماية متدرجة layered protection لقيمة الشركة (تشاو هان بينغ: 1997، 11). يعمل نظام مناعة الشركات بوصفه وظيفة تنظيمية داخلية من شأنها التقليل من تكاليف الرقابة المحسوبة على المنظمة. (لانشيوني، 2002: 58).

1. الادراك المناعي التنظيمي

ان الادراك المناعي التنظيمي هو وظيفة التحديد المنتظم والديناميكي للعوامل الخارجية السلبية والعوامل الداخلية الضارة وعوامل الهرم الداخلية (فنج كوي، 2000: 168). انها عملية مراقبة وايجاد والحكم على ونقل. وفيما يتعلق بالوقت (تشاو هان بينغ 1997: 3)، فالادراك المناعي لا يركز فقط على الدخلاء الحقيقيين بل ايضا الدخلاء المستقبليين. وفي الطبيعة، فهو لا يركز فقط على الدخلاء المعروفين (مثل الاعمال غير القانونية التي يحفزها الطمع) بل ايضا على الدخلاء الغريباء (مثل نقص المال الذي تحفزه الازمة من قرض الدرجة الثانية في النظام المالي) (تشن شين يي 2003: 14). ومن ناحية المدى، فان النظام المناعي لا يهدف فقط الدخلاء "الخارجيين" بحد ذاته، بل ايضا الدخلاء في النظام المناعي نفسه. كما ان الادراك المناعي هو عملية تكرار الدورة. (شان شي، 1991: 2).

2. الدفاع المناعي التنظيمي

ان دفاع المناعة التنظيمية هو وظيفة المنظمات لمقاومة او ازالة العوامل الخارجية الضارة او العوامل الداخلية الضارة او عوامل الهرم الداخلي. انه عملية "تناسخ، تغير، اختيار، تنسيق، وازالة" على اساس ادراك المناعة التنظيمية (لى تشان شيانغ، 2000: 251-252). ان ما يسمى بالتناسخ cloning يشير الى القدرة على التكرار السريع والتدريب والتعلم والتركيز بين العوامل (مثل الناس والقواعد والانظمة والثقافة والتكنولوجيا... الخ) المرتبطة بنظام المناعة التنظيمية. اما التغير فيشير الى التحول المناسب والتجديد (مثلا تحسن القدرة الشخصية، واعادة هيكلة الموارد البشرية) (فنج كوى، 2000: 168).

اما ما يسمى بالاختيار فيشير الى القدرة على الاختيار السريع والدقيق لافضل عنصر من بين عناصر الانظمة التنظيمية وبرامج الاستجابة (Alvin , 1992: 11).

اما ما يسمى بالتنسيق فيشير الى القدرة على تنسيق خطوات العمل وقوة السلوك لتفادي الاختناقات وعدم التوازن. ومن طبيعة دفاع المناعة، فانه لا يستهدف فقط الدخلاء المعروفين بل ايضا غير المعروفين، داخل وخارج نظام المناعة (فنج كوى، 2000: 168). واذا ما تعرض النظام المناعي نفسه الى بعض الأخطاء والاضطرابات، فان نظام المناعة للمنظمة سيعرض صحة المنظمة لضرر كبير (تشاو هان بينغ 1997: 2).

يكون الدفاع المناعي هو الوظيفة الأساسية لنظام المناعة ويهدف إلى دفاع المنظمة عن التهديدات والأضرار والمخاطر الخارجية ليؤدي دورا وقائيا. تستطيع المنظمة تمييز الظروف الخارجية، كما ترد على التهديدات أو الأزمات الخارجية وهي آلية التشغيل المستقلة بحفظ النظافة الذاتية بدون تشويش خارجي (شان شى، 1991: 16). تكون هذه الظواهر شاملة في المؤسسات، مثل معاملة المحاسب على تذبذب سعر الصرف ومراقبة عامل الشراء على جودة المواد الخام وإلخ. يكون رد المناعة الطبيعي للمؤسسة هو شرطا لازما لبقاء وتنمية المنظمة، لذلك يمكننا أن نرى سبب تحديد عوامل النجاح والفشل بالتفاصيل لأننا نتحمل من خلال نظام المناعة مسؤولية عظيمة حتى ولو كان العمل بسيطا (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2).

أ- الرد السلبي: يحدث ذلك في حالة أن تكون وظيفة نظام المناعة شاذة، اذ ربما تحدث تأثيرات سلبية على المنظمة. وتتمثل في ثلاثة أنواع: (فنج كوى، 2000: 168).

النوع الأول: يكون أداء نظام المناعة قويا وبشكل مفرط يستمر لمدة طويلة ويؤدي إلى رد حساسية المنظمة تجاه الخطر. يتضمن هذا التأثير عمليتين ، أولا هو عملية الحساسية، وذلك يعني حدوث الاضطراب الوظيفي عند مواجهة أزمة لأول مرة، ثم رد الحساسية ويعني أن تكون المنظمة في مرض شديد بسبب هذه الحالة (تشاو هان بينغ 1997: 2).

النوع الثاني: بسبب انخفاض نشاط عمل وظيفة نظام المناعة يؤدي ذلك إلى حدوث المخاطر الخارجية للمؤسسة وبالتالي فان ذلك يكون مشكلة تضعف نظام المناعة (لى تشان ش أنغ، 2000: 251-252). هناك أسباب في وجهين لخلل المناعة (Alvin , 1992: 11)، يكون الأول خلقيا، أي يحدد تصميم المنظمة خلل المناعة للمؤسسة. إذا كانت كثير من المؤسسات الخاصة تختار نظام السلطات المركزية للهيكل التنظيمي،

يعمل رئيس المنظمة في كل شيء والعاملون يعملون او ينظر اليهم كالمكائن وكل شيء يسير في انتظام بدون مراعاة الأمور الأخرى (تشن شين، 2003: 11). وفي حالة طارئة يكون الرئيس مشغول جدا، لكن العاملين لا يهتمون بذلك. لذلك ما زال للمؤسسة سلبيات حتى وان كان الرئيس ذكيا وقادرا في المنظمة (Alvin , 1987: 14).

على الرغم من ان المنظمة من الناحية التنظيمية تكون شكل كامل ولها هيكل تنظيمي، لكن ربما يحدث هناك خلل مناعة في الأعمال التجارية (تشاو هان بينغ 1997: 2). كما ان هناك أنواع من خلل المناعة بسبب تصرفات المنظمة المكتسبة، وعلى سبيل المثال أن العلاقات بين مسؤول الموارد البشرية والمدير العام وثيقة، فيمكن لقسم الموارد البشرية القيام بالعمل بدون مراعاة لأعمال الأقسام الكثيرة، لكن النتيجة هي تراجع عمل هذه الاقسام عند مواجهة المخاطر؛ وكذلك سبق للقسم المعين معالجة شكوى زبون، ولم يفحص متطلبات الزبون بصورة جدية مما يلحق يتسبب للشركة بخسائر كبيرة، لذلك في مثل هذه الحالة لا يدري هذا القسم كيفية المعاملة بشكل صحيح. (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2).

النوع الثالث : مرض مناعة الاقتباس، أي التضاد الحاصل للمنظمة مع "الأخرين" فكل سلوك خارجي يمكن للمنظمة من ان تقبله او ترفضه فالإقتباس ليس مفروضا الا في حالة ضعف نظامها المناعي (فنج كوى، 2000: 168). في الوقت الحالي، ينظر الكثيرون من العمالي بخوف من ادخال الاصلاحات لذلك لهم مشاعر مضادة على الإصلاح. إن رفض وجهة النظر والأفكار الحديثة يجعلهم في مكان أكثر سلبيا. (لانشيوني، 2002: 58) تشابه هذه الظواهر زرع أعضاء غريبة في الجسم الإنساني اذ تنشأ حالة مقاومة ضد الاعضاء الغريبة.

3. ذاكرة المناعة التنظيمية

هي وظيفة "تسجيل وجمع وحفظ وتوزيع" الاعمال والتأثيرات الخاصة بالرقابة على المناعة التنظيمية والدفاع المناعي. ومن الناحية الطبيعية فانها لا تتذكر فقط نجاح التجربة بل ايضا فشل التجربة (شان شي، 1991: 12). ومن ناحية المدى والنطاق فهي تتذكر اعمال وتأثيرات ليس فقط داخل النظام المناعي بل ايضا خارج النظام المناعي، ومن ناحية الوسائل فهي تتذكر في العلانية (مثل تعديل وتحسين الهيكل التنظيمي والقواعد والانظمة) وفي الخفاء (مثل رفع الوعي بالمخاطر التي يتعرض لها الناس وتحسين طرائق التفكير والعواطف، الخ). ان فقدان ذاكرة المناعة التنظيمية سيؤثر على الكفاء المستقبلية للمناعة (تشاو هان ينغ 1997: 2).

يعمل نظام ذاكرة المناعة التنظيمي خلال عملية التناقض بين عوامل "الأخرين" في الداخل والخارج لنظام مناعة المنظمة، اذ ان حالة التناقض بين التهديد القادم والحالة الطبيعية يشغل وظيفة الذاكرة ويجعل المنظمة تعزز قدرة المناعة تدريجيا (لانشيوني، 2002: 58)، تكون وظيفة ذاكرة نظام المناعة على أساس التمييز بين الآخرين والذات، كما يمكن القول إنه خلال عملية التمييز أو المعرفة للأمور الحديثة أو الأمور الخارجية من قبل المنظمة، لقد ادت ذاكرة المنظمة دورا إيجابيا بأقصى حد (تشن شين يي، 2003: 9) من خلال تمييز الواقع الذاتي للمنظمة اذ يقارن نظام ذاكرة المناعة بين الذات والأمور الأخر باستمرار، ويكسد ذلك في بنك البيانات لمعرفة الافعال القادمة من الخارج (Alvin , 1987: 14). ومن ثم ، تتضمن دراسة نظام المناعة سجل العملية بنظام المناعة، إن وظيفة التذكر الذاتي لنظام المناعة تجعل المنظمة تواجه نفس الحادث وتترد بسرعة وتقدم خطة المعالجة بسرعة. يمكن القول إنه بوظيفة الذاكرة، يشغل نظام المناعة في

وظيفة "جيش محارب" للمؤسسة مائة بالمائة. وتضيف دراسة (تشن شين يي، 2003: 9) و (Goold & Campbell, 2003: 105- 113) وظائف أخرى لنظام المناعة هي (الاستقرار والمراقبة) على المنظمة عند التشغيل الطبيعي.

4. وظيفة الاستقرار

في نظام المناعة شبكة ضبط معقدة وفاعلة للغاية ويحقق الاستقرار النسبي للمؤسسة. إن وظيفة الاستقرار الذاتي بعبارة بسيطة هي تقصد إلى استطاعة نظام مناعة المنظمة في تمييز وإزالة العوامل المتخلفة والباطلة وغير الملائمة في داخل المنظمة ويحفظ النشاط والتنسيق والتوازن داخل المنظمة (Alvin , 1987: 14) بعبارة بسيطة أن وظيفة الاستقرار هي الضبط الداخلي للمؤسسة وينسق التناقضات الداخلية من ناحية ومن ناحية أخرى يصاد عدم الانسجام داخل المنظمة على سبيل المثال، فإن معظم العاملين يقومون بالدوام الإضافي في مؤسسة مشغولة في الأعمال. إذا كان من ينهي دوامه مبكراً فهو في عدم الانسجام؛ وكذلك تتخذ كثير من المؤسسات نظام الحظر على النهاية فهو من ظواهر وظيفة الاستقرار للمؤسسة ويترك العامل المتخلف في الأداء لحفظ النشاط (تشاو هان بينغ 1997: 25).

لكن قد تكون وظيفة الاستقرار للمؤسسة في حالة شاذة ويؤدي ذلك إلى وقوع مضادة للنشاطات المنظمة الطبيعية مما يجعل أعمال المنظمة تسير بشكل غير سلس. مثل في داخل المنظمة كثير من الأقسام لها أفكار جديدة واختراعات حديثة (فنج كوي، 2000: 168) في الحالة الطبيعية لا تتدخل المنظمة في تصرفات التحسين الصغيرة مباشرة، لذلك تتكدس الإصلاحات الصغيرة حتى تتسم عملية التكدس بالتغير الكمي لتتعاظم وتصبح حالة شاذة لنظام مناعة المنظمة، فيأخذ النظام كالتهديد (شان شي، 1991: 15). إذا استمرت هذه الحالة، فستصبح المنظمة مقفلة . (تشانغ جيان تشونغ، 2003: 2).

5. وظيفة المراقبة

بسبب التغير الطارئ أو السريع في الظروف داخل وخارج المنظمة يؤدي ذلك إلى تغيير طارئ داخل المنظمة، عادة للتغير تأثيرات كبيرة على المنظمة وربما يأتي بتأثير ضار ودون جدوى، لذلك تحتاج المنظمة إلى رصد هذه التغيرات وهي وظيفة المراقبة لنظام المناعة (Alvin , 1992: 11). على الرغم من وقوع التغير بمستوى منخفض في داخل المنظمة، إلا أنه يقع سريعاً فتكون الخسائر كبيرة جداً. تحتاج المنظمة إلى إجراء المراقبة الوثيقة على هذه التصرفات وتحاول الوقاية من الطارئ قبل التغير (لي تشان شيانغ ، 2000: 251-252)، إن التغير الذي يرد فوراً يثبط عملية التغيير المنظم ولا يخفف ضرر التغير لذا يجب تجنب وقوعه مرة ثانية. يكون دور وظيفة الرقابة في نظام المناعة مثل قسم الرقابة في المنظمة في مراقبته أعمال تشغيل المنظمة في كل زمان (تشن شوشنغ ، 2001: 17). لكن هناك خطأ حتى ولو كان العمل يجري بدقة عالية، كما توجد تناقضات بين نظام المناعة وتغير السلوكيات التنظيمية الخارجية والداخلية، فإذا كان نظام المناعة يتضرر بسبب داخلي أو خارجي أو بوظيفة منخفضة فيؤدي إلى نشأت الحوادث السلبية التي قد تؤول أخيراً إلى هدم المنظمة الكاملة (Alvin , 1987: 14). لذلك على المنظمة أن

تفعل وظيفة مراقبة نظام مناعة المنظمة وتبقيها في التشغيل الطبيعي وإلا فيأتي التهديد بـ "الورم الخبيث" للمؤسسة.

خلاصة القول، ينقسم تأثير وظائف نظام المناعة إلى ثلاثة أنواع فيما يلي (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2):
 (1) إن نظام المناعة يمتلك آلية الرد ضد ردود الأفعال السلبية ويدافع عن وضع الأنسجة التنظيمية بوضع صحي .

(2) إن تقدم قدرة نظام المناعة يدفع باتجاه تحسن نظام الشركة.

(3) قد يخلق نظام المناعة عوائق بالنسبة إلى مراحل تطور الشركة عندما يكون في حالة ضعيفة.

من هنا، يمكن وصف عملية تأثير نظام المناعة في نظام الشركة بالصورة الآتية:

(1) يتوقف وضع العمل الصحي الراهن على نظام الشركة.

(2) يتوقف معيار عمل نظام المناعة على وضع العمل الصحي الراهن.

(3) تشكل العناصر الغريبة داخل الشركة وخارجها التحديات لدي نظام الشركة.

(4) يؤدي نظام المناعة دوره لاتخاذ الردود على العناصر الغريبة المختلفة .

(5) يؤدي نظام المناعة دور ردود الأفعال السلبية في سبيل الحد من العناصر الغريبة.

(6) تستمر العناصر الغريبة التي تم الحد منها وإبادتها من قبل نظام المناعة في دخول النظام.

(7) يأتي نظام المناعة لنظام الشركة بالمعلومات الجديد كما يترك بصمة على نظام الشركة.

وتجدر الإشارة هنا الى ان الدراسة اعتمدت وظيفة الادراك المناعي ، الدفاع المناعي،الذاكرة المناعية ،

الاستقرار المناعي ،الرقابة المناعية ،بوصفها ابعاد فرعية لنظام المناعة جرى اعتمادها في الجانب التطبيقي.

المطلب الثالث

خصائص مناعة المنظمة والنظام المناعي لها

لا بد من التمييز بين مناعة المنظمة والنظام المناعي لها فمناعة المنظمة موجودة في كل حين وقد تكون ممثلة في المنظمة بافراها وانظمتها وثقافتها واجراتها وسياساتها وبرامجها بشكل عفوي يظهر تأثيره في الحوادث الطارئة بشكل رد فعل، وقد تكون مناعة المنظمة موجودة فيها من دون قصد الادارات المختلفة (شان شى، 1991: 21)، وهذا يحدث كثيرا في البلدان النامية والتي لاتحتل الادارة بوصفها علما الاهمية التي تستحقها، والعكس صحيح تماما عندما تترك الادارات اهمية نظام المناعة وتسعى الى بنائه على وفق سياقات علمية من دون عشوائية. (لانشيوني، 2002: 58)

ان الفعل العشوائي لوجود مناعة المنظمة يجعل من اشتغال نظامها المناعي نظام الفعل ورد الفعل وهو اسوء منطوق في العلم الاداري اليوم لذا لا بد من التمييز بين خصائص مناعة المنظمة ومن ثم الغور في خصائص نظام المناعة التنظيمية بهدف تكامل الصورة (تشاو هان بينغ: 1997، 11).

1. خصائص مناعة المنظمة

سيجري في اطار هذه الفقرة البحث في الخصائص الرئيسية لمناعة المنظمة حصرا وكما يأتي (فنج كوى، 2000: 168):

أ. إن قدرة مناعة المنظمة تتأثر بالظروف داخل وخارج المنظمة بشكل شامل، لذا تتمتع مناعة المنظمة بالمعاملة (المعالجة) القوية، عادة ما تعرض المنظمة مناعة أقوى عندما تكون الظروف أشد فوضى، وتعرض المنظمة مناعة أضعف عندما تكون الظروف أشد استقرارا. (Alvin , 1987: 14) ، حاليا يشهد العالم تطورا سريعا وفرص زيادة الاستثمار كبيرة وتأتي بفرص ضخمة للمؤسسة، لكن سياسات السيطرة التنظيمية الكلية في عملية ضبط الأنشطة في اعمال المنظمة تواجه باستمرار مخاطر سياسية كبيرة في بيئتها الخارجية اذ يهتم كثير من المؤسسات والعاملون بالبيانات المتعلقة بهذه المنظمة وعلى هذا الاساس لا بد من ان تحتفظ المنظمة بيقظة استراتيجية (Alvin , 1992: 11). تكون مناعة المنظمة في وضع كامن عادة، وفي حالة وقوع الحوادث تنشط، كما تتغير استجابة المنظمة المناعية مع شدة فوضى الظروف الخارجية. باستثناء حفظ المعاملة الروتينية المناسبة للظروف الخارجية من قبل المنظمة، (تشاو هان بينغ: 1997: 11) مع ذلك ان لقدرة مناعة المنظمة مجال معين.

ب. لقدرة مناعة المنظمة حدود أداء معينة، أي حد التكيف بالنسبة إلى الظروف المضطربة أو الحوادث الكبيرة للمؤسسة، ربما تكون مناعة المنظمة عاجزة عن مقاومة المخاطر ويصعب تجنب اضرار المنظمة (تشين شوشنغ ، 2001: 51). كلما اشتدت تغيرات الظروف الخارجية زادت مناعة نظام مناعة المنظمة (لو جين بينغ، 2001: 44)، لكن مع التشديد المستمر لفوضى الظروف الخارجية، تبلغ مناعة المنظمة إلى أقصى حد، في هذا الوقت تواجه المنظمة ضبط توجه استراتيجي جديد وتحسن من تصرفاتها الذاتية. ستصبح معاملة الظروف الخارجية مهمة رئيسية لأعمال المنظمة في هذه المرحلة وإلا فتضرر المنظمة (شان شى، 1991: 22).

ج. تختلف مناعة المنظمة مع اختلاف الخصائص الصناعية وطبيعة الصناعة لكل منظمة.

د. تتعلق قدرة مناعة المنظمة مع دورة حياة المنظمة بشكل وثيق: تشابه المنظمة الإنسان ولها ميلاد ومرض وموت، كما أن مناعة المنظمة تشابه مناعة جسم الإنسان وتتغير مع تنمية الحياة الإنسانية. عادة، تصبح المنظمة ناضجة وتتعزيز المناعة تدريجياً، لكن بعد أن تكون المنظمة في الشيخوخة، تخف قدرة المناعة تدريجياً (تشانغ ج أن تشونغ، 2003، 2). يمكن أن نرى من خلال فاعلية أعمال المنظمة الفتية أن نسبة النمو في المنظمة كبيراً بينما في المنظمة الناضجة صغيرة نسبياً إذ تكون المؤسسات الجديدة ذات قدرة أقوى سواء في التكيف على الظروف الخارجية أم إدارة المخاطر الداخلية. (فنج كوى، 2000: 168)

هـ. تتعلق قدرة مناعة المنظمة بشكل تنظيم المنظمة. عادة ما تكون قدرة المناعة للمنظمة الشبكية أقوى ولمنظمة الخط المستقيم أضعف، وهناك ثلاثة أسباب لهذا الافتراض (Alvin , 1987: 14):

أولاً: يتمتع نظام مناعة المنظمة بالانتشارية، إذا كانت منظمة المنظمة شبكية فهناك تداخل كبير في نظام المناعة ونظام المنظمة وللمؤسسة مناعة أفضل (شان شى، 1991: 32).

ثانياً: لنظام مناعة المنظمة استقلالية وذلك يعني أن المنظمة الشبكية عبارة عن منظمة مفوضة بشكل تام لضمان حق التصرف الكامل لنظام المناعة.

ثالثاً: تكون منظمة الخط المستقيم رسمية قد يتباطأ فيها الرد لضعف التفاعل، ويكون التفكير في العوامل الأخرى للمؤسسة غير شامل (Alvin , 1992: 11).

و. العلاقات بين مناعة المنظمة وثقافة المنظمة: من الملحوظ أن ثقافة المنظمة الصحية والمتقدمة تحفز التطور الإيجابي للمؤسسة، بل تكون ثقافة المنظمة المتخلفة أو المريضة هي جذر مرض المنظمة. من الصعب أن يفكر في أداء نظام مناعة المنظمة أداء في هذه الثقافة (تشانو هان بينغ 1997: 11). نرى أنه في كثير من المؤسسات عاملون يعجون بالفوضى والمدراء يعملون في كسب المصالح لأنفسهم ويمنع المسؤوليات بعضهم عن البعض، لذا سيكرس نظام مناعة المنظمة في معالجة الاستهلاك الداخلي وإجراء الضبط الداخلي (لانشيوني، 2002: 58). وفي حالة كهذه يفشل الضبط أو التكيف للظروف الخارجية، وتصبح المنظمة عديمة القدرة على الدفاع (تشن شين يى، 2003: 22).

ز. العلاقات بين مناعة المنظمة وكفاءة العامل: تكون هذه النقطة أوضح وكلما كانت كفاءة العاملين عالية زادت مناعة المنظمة. وكلما كانت كفاءة العاملين منخفضة ضعفت مناعة المنظمة (تشن شوشنغ، 2001: 25). بالطبع، كثيراً ما تكون جهود العاملين هي التمثيل الحقيقي لمناعة المنظمة. وكلما ارتفعت كفاءة العامل، زادت قدرة مناعة المنظمة (Alvin , 1992: 11). بشكل عام تكون مناعة المنظمة هي نتيجة الأداء الشامل للعوامل داخل وخارج المنظمة، لكن في بعض الأوقات الخاصة، تكون عامل أو عدة عوامل تنصدر في المكانة الرئيسة (لانشيوني، 2002: 58).

2. خصائص نظام المناعة التنظيمية

يكون نظام مناعة المنظمة نظاماً خاصاً وله خصائص تشغيل فريدة تندمج فيها وظائف النظام بشكل متداخل، إن نظام المناعة التنظيمية له أربع خصائص أساسية هي الدراسة والمعرفة، التنوع والانتشارية، الاستقلالية والنظامية، الرد والتنظيم الذاتي (تشن شين يى، 2003: 19).

أ. **الدراسة والمعرفة:** إن قدرة الدراسة والمعرفة هي التمثيل البارز والأهم للنظام في أعمال المنظمة

اليومية، ولكن بقينا نغفل هذه القدرة منذ ظهور هذا النظام. وهذه الخاصية للنظام تندمج فيها وظيفة الادراك المناعي وذاكرة المناعة التنظيمية، ويمكن وصف هذه الخاصية بنشاطين: (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2) (اولا): **يتمتع نظام مناعة المنظمة بخاصية الادراك والمعرفة والتذكر.**

لنظام المناعة قدرة دراسة ممتازة للأمور الجديدة ويمكن دراسة هيكل الأزمة أو الحادث للرد الأشد عند وقوع نفس الحادث في المستقبل؛ كما يمكن استغلال النمط المعقد في الرد والتنظيم الذاتي للهيكل الشبكي في دعم تذكّر الحوادث. تعد خاصية الادراك قدرة تعزيزية المنظمة من خلال عملية معينة بنظام المناعة (لى تشان شيانغ، 2000: 251-252). تتمثل نتيجة الادراك في رفع الرد لوحدة المناعة وتوسيع حجم الجماعة، كما يحفظ أفضل وحدة أو جماعة بشكل ذاكرة لنظام المناعة (تشين شوشنغ، 2001: 33). إذا كان نظام المناعة يستطيع تمييز شكل الضرر من الخبرات السابقة فيولد الجسم المضاد المحدد بشكل فريد. إذا واجه المستضد المماثل سابقا مرة ثانية فيرد بشكل أفضل. وهذا يمثل وظيفة النظام الثانية والتي هي ذاكرة المناعة التنظيمية (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2).

ينقسم الادراك المناعي بوصفه خاصية للنظام إلى نوعين: أولا هو يحدث عند مرحلة الرد الابتدائي، أي أنه عندما يدرك نظام المناعة ويميز نوعا من المستضد الجديد، تكون مدة الإجابة طويلة نسبيا وهذه العملية هي عملية الادراك الأصلية؛ عندما يواجه الجسم المضاد نفس المستضد متكررا، بسبب أداء آلية ذاكرة نظام المناعة، ترفع سرعة الإجابة لهذا المستضد بنظام المناعة بشكل كبير، كما يولد تصرفات التكيف العالي للإزالة، تكون هذه العملية هي عملية الادراك المعزز (Reinforcement persbectiv)، أي ترفع الفاعلية لإعادة الإجابة مقارنة مع الإجابة السابقة (شان شى، 1991: 21).

(ثانيا): **التمييز بين الذات والآخرين:**

تشدد المعرفة الاستطاعة في معرفة الأمور المبحوثة عند تقابل نظام المناعة مع المستضد وهو وعي مفوض من قبل المنظمة الداخلية. تكون قدرة المعرفة مهمة جدا وتجعل المنظمة في مكافحة العوامل غير المستقرة من الداخل والخارج، كما يستطيع تمييز الفرص والمخاطر للخارج، وإلا فعندما تكون المنظمة مقفلة تتدهور أخيرا (Alvin , 1987: 14).

ب. التنوع والانتشارية: من وجهة نظر العلوم الطبية، يتجاوز عدد الأجسام المضادة في نظام المناعة على عدد المستضدات² الخارجية بشكل بارز، لكن تجري الخلايا المناعية بعملية الأيض³ السريعة وتأخذ الخلايا الجديدة المستضدات الجديدة في داخل نظام المناعة (أي تتغير أصناف الأجسام المضادة بلا توقف)، كما أن آلية التغير تضمن الانتشار الموحد للأجسام المضادة الجديدة في حيز المستضد⁴ (Alvin , 1992: 11). لذلك، على رغم أنه هناك أجسام مضادة قليلة في داخل نظام المناعة في وقت معين، لكن في وجه عام

² . المستضدات هي بالإنجليزية antigen : مادة تثير الاستجابة المناعية . قد يكون جرثوم أو فيروس دخل الجسم ؛ فيبدأ الجسم في "توليد" جسيمات ومواد خاصة مضادة له للقضاء عليه بغرض حماية الجسم.

³ . الايض او الاستقلاب عملية التمثيل الغذائي (بالإنجليزية: Metabolism) هي مجموعة من التفاعلات الكيميائية التي تحدث في الكائنات الحية على

المواد الغذائية المختلفة بواسطة العوامل الإنزيمية بغرض الحصول على الطاقة أو بناء الأنسجة

⁴ . المستضد هو بالإنجليزية (immunogen) : جسم الإنسان والحيوان مجهز بجهاز مناعة تحميه من غزو ميكروبات وفيروسات قد تؤدي إلى هلاكه . تلك الفيروسات والجراثيم وربما مواد أخرى تهدد الجسم تسمى "مولد الضد" أو "مستضد" أو "أنتيجين" ، ويمكن أن تؤدي إلى إنتاج أضداد في نظام مناعة الجسم . يستخدم في أحيان كثيرة بصورة مترادفة مع مستمنع

أن نظام المناعة يتمتع بعدد ضخم من الأجسام المضادة التي تنتشر في داخل حيز المستضدات الكامل مما يغطي حيز المستضدات الكامل لإنجاز تمييز جميع المستضدات (تشاو هان بينغ 1997: 25).

تتضمن الآلية البيولوجية لتنوع الأجسام المضادة شكل تكامل مخزن الأجسام المضادة والتغير العالي التردد للخلايا الجسمية والتحول الجيني وإلخ، بكلمة أخرى أن الأجسام المضادة تجري عملية إعادة التنظيم للقطعات الجينية ويولد الجسم أجهزة استقبال تمييز المستضد بأنواعها. إن التنوع يضمن تمييز الأجسام المضادة في نظام المناعة على المستضدات العديدة وإزالتها (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 2).

يشابه نظام مناعة المنظمة نظام المناعة للأجسام البيولوجية، تجري أقسام المنظمة ووحداتها الترتيبات المختلفة مما يشكل وضع من المعالجة عالي المستوى ومن دون حدود، كما أن الذكاء الإنساني وقدرته يخلق الفعاليات الجديدة لإنجاز الأعمال المعقدة ومعاملة الحوادث المتنوعة الجديدة ومعالجة المخاطر المحتملة ضمان التشغيل الطبيعي المستقر للمؤسسة (تشن شين يي، 2003: 36). يتكون نظام المناعة من الوحدات الأساسية المتبادلة التعامل جزئياً لتزويد الحماية الكاملة وذلك يعني أن مجال الأداء جزئي. يكون السبب الرئيس لانتشارية نظام المناعة هو انتشار المستضدات في داخل جسم المناعة الكامل فتكون عملية فحص المستضدات بخلايا الفاعلية هي الفحص الانتشاري (تشن شوشنغ، 2001: 19).

تتوقف الخصائص الانتشارية لنظام المناعة على خصائص انتشار المستضدات أولاً، أي تنتشر المستضدات في داخل الجسم العضوي؛ ثانياً هو أن خصائص انتشار نظام المناعة مؤهل لتعزيز متانة النظام بكامله مما يجعل نظام المناعة بحماية من التأثيرات الكبيرة على الوظائف الرئيسية للنظام بسبب ضرر جزئي للمنظمة (شان شى، 1991: 18). وهكذا تتخذ الخلايا الليمفاوية المنتشرة في أجزاء الجسم أسلوب التمحيص في تمييز المستضدات المحددة، بسبب أن آلية إجابة المناعة تشغل من خلال تعامل الخلايا الجزئية ولا يوجد تحكم مركزي، لذلك تعزز انتشارية النظام قدرة التكيف الذاتي (تشاو هان بينغ: 1997، 2).

ينتشر نظام مناعة المنظمة في كل ركن للمؤسسة، سواءً كان بالوعي أم بدون الوعي، يشغل فيه كل قسم وكل شخص وكل يوم. حالياً، يدعو كثير من الباحثين إلى أن المنظمة في القرن الحادي والعشرين هي وحدة من الجنود أو جماعة. ويكون شكل التنظيم عبارة عن شبكة وليس نظام خط مستقيم أو نظام وظيفي، تتوافق وجهة النظر هذه مع خصائص الانتشار الواسع لنظام المناعة. لذلك ربما تتحسن مزيد من الوظائف الهامة للمؤسسة من خلال نظام المناعة في المستقبل (Alvin, 1992: 11).

ج. الاستقلالية والنظامية: على الرغم من انتشارية نظام المناعة فإنه يتوافق بخاصيته الاستقلالية والنظامية. إن أدوات نظام المناعة لها قدرة دفاع مستقلة، على سبيل المثال أنه لقسم المبيعات خاصية صدق الموزعين ووظيفة حث سد الديون، ربما أنها تحل الأزمة التي تحدث بين المنظمة والزبون الخارجي خارج المنظمة، كذلك لقسم التخطيط قدرة دفاع مستقلة وكذلك قدرة توقع ابتدائية تستطيع إجراء الضبط الابتدائي في تصرف القسم وتوزيع الموارد مما يحل الأزمة من دون أشكال (Alvin, 1987: 14). لكن في الحقيقة إن هذه الاستقلالية ليست بمعنى الفصل التام بين أجزاء المنظمة وأدوات مناعتها فهي تعمل بنفس الوقت، وإنها تشكل نظاماً واحداً، فإن قسم المبيعات وقسم المالية وقسم التخطيط وقسم القوانين تشارك في نفس الإدراك والاستدكار للحدث وللمعالجة ويشكلون نظاماً من التعاون والتفاعل المشترك (تشانغ ج أن تشونغ، 2003، 2).

تقصد استقلالية نظام المناعة إلى نظام مناعة يعمل في الدفاع بشكل جماعات صغيرة، لكل واحدة منها قدرة مناعة في معالجة كثير من الأمور، كما أن كل واحدة تمثل خطا دفاعيا أوليا للمناعة. يكشف المخاطر مبكرا ويزيلها بشكل مرن (شان شى، 1991: 14)، وإذا كان نظام المناعة يحتاج الى استعمال البيانات المعقدة في رد الخطر والدفاع، ففي هذه الحالة تصعد معلومات الوحدات الفرعية الى الادارة العليا بكونها الطبقة الاولى للنظام المناعي والمتمثل بمجلس ادارة المنظمة ثم يجري التنسيق، وهنا تكون المدة طويلة بسبب بطء الاجراءات واستفحال الخطر، والعكس صحيح كذلك عندما تكون معالجة الأمور الكثيرة بسيطة عند المعالجة الابتدائية ولا يحتاج إلى تصرفات الجميع المستهلكة للوقت (تشن شوشنغ ، 2001: 22).

اما نظامية نظام المناعة فيتضمن مجالين: تكون عملية المناعة في النظام الكامل، كما ان تأثير نتيجة المناعة كامل (لى تشان ش أنغ، 2000: 251-252). ففي مجال تصميم تنظيم المنظمة، تكون التعاملية هي خاصية بارزة. على رغم أن وحدات المناعة تستطيع معالجة التهديدات أو الأزمات الكثيرة بشكل مستقل، لكن نرى أنه سواء أكان التصرف أو عدم التصرف مستقلا فيكون تأثير النتيجة غير مقتصر على الوحدة ذاتها، بل للأقسام أو المنظمات الأخرى داخل المنظمة تأثيرات وثيقة و مترابطة (لانشيوني، 2002: 58)، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، تحتاج كثير من مسائل المناعة إلى التنسيق والدعم للأقسام ولو كانت اجراءات الدفاع كثير منها تنتمي إلى التصرفات الذاتية للوحدة او القسم، لكنه لا يستغنى عن أداء التنسيق من قبل الأقسام الأخرى، إضافة إلى ذلك فإن كثير من عمليات المناعة تنجز من قبل كثير من الأقسام في داخل المنظمة وحتى المنظمة الكاملة (Alvin , 1992: 11).

د. الرد والتنظيم الذاتي: تكون استجابة النظام بمثابة الرد على الدخلاء خارجيين كانوا ام داخليين من خلال نقل البيانات بادوات النظام ومن ثم القيام بعملية الدفاع. التي ستعالج الخطر واعادة تشغيل النظام وجعله في حالة التحكم والسيطرة التحسين. (Omari Simmons,2008: 236) يكون الأداء الرئيسي لرد نظام المناعة غير محدد في داخل او خارج النظام، إذا كان يوجد اختلاف بين التصرف الفعلي والتصرف المتوقع، فيمكن تخفيف الاختلاف بالرد لتصرفات النظام الديناميكية (تشاو هان بينغ 1997: 15). بكلمة أخرى أنه عندما تظهر التهديدات أو الأزمات تولد آلية معالجة أو فريق معالجة أو وضع لمعالجة الأمور (Alvin , 1992: 11). بعد انتهاء معالجة الأمور انتهت عملية المناعة. لكن في وجه نظر المنظمة تشغل الية جديدة في الرد والضبط ويعني أن هذه المنظمة تعالج هذا الحادث بشكل وحيد من ناحية ومن ناحية أخرى تستعد هذه الآلية لحالة تكرار الأزمة، بسبب الخبرات السابقة وبهذا تكون تصرفات مناعة المنظمة مسبقة اذ يكون نظام المناعة عبارة عن نظام الرد الدوري. (شان شى، 1991: 31) و (تشن شين يى، 2003: 25).

كما أن نظام المناعة هو نظام تنظيم ذاتي لا يحتاج إلى الإدارة والصيانة الخارجية، بقدر ما انه يصحح نفسه ذاتيا عن طريق تبديل النظام المضرر ويزيل المستضدات. أنه في ظروف معينة يمكن تحويل نظام المناعة من التشويه إلى الانتظام. يعني التشويه هو وضع الفوضى والانتظام هو العملية في المسار التنظيمي السليم والمرتب. وعند تغير شروط التحكم يحول النظام من الانتظام إلى التشويه وكما يجري عند التبادل مع الخارج بالمواد والطاقة وباقي المدخلات اذ سناتي سياقات عمل غريبة (تشانغ ج أن تشونغ، 2003، 2).

تكون هذه النقطة سهلة الفهم فعندما لم يقع حادث يكون نظام مناعة المنظمة في وضع نائم، تقوم

المنظمة والفرد بالأعمال الطبيعية على رغم أن أعمالهم في الانتظام الذاتي، لكن في حالة مواجهة حادث معين، ينشط نظام مناعة المنظمة بسرعة، وتشغل اليات الادراك والدفاع وباقي اليات المناعة في المنظمة ويواجه القسم المعين والفرد نفس الحادث وفي هذا الوقت يكون النشاط منتظما في المنظمة. يشكل الرد والتنظيم الذاتي عملية دورية لنشاط نظام مناعة المنظمة ويجهز نظام المناعة الكامل من خلال عمليات المناعة المستقلة المستمرة في عموم المنظمة (تشاو هان بينغ 1997: 15).

بالطبع تكون النتيجة المتحققة النهائية لنظام المناعة هي قدرة التكيف القوية للمؤسسة. يحقق أداء التكيف من خلال المعاملة الديناميكية لنظام المناعة. عند إجابة التبادل البيئي والتأثيرات الأخرى للنظام، يستطيع نظام المناعة إجراء التغيير والتعديل بالذات ويتخلي عن العوامل الخطرة غير المفيدة مما يرفع قدرة الحياة والعمل لانسجتها. وكما أن أداء نظام المناعة يجعل المنظمة تحفظ وضع التشغيل النسبي وتعزز قدرة تنمية المنظمة أيضا. (شان شى، 1991: 23).

3. علاقة نظام المناعة التنظيمية بانظمة المنظمة

يشابه نظام المناعة شبكة كبرى في داخل الجسم البيولوجي ويبدو أنه يعاقب المخالف حسب القانون البيولوجي وتكون هذه الشبكة هي شبكة الحياة لنا (Alvin , 1987: 14). توجد هذه الشبكة في داخل المنظمة وتنسج شبكة حماية بحدود المنظمة والنقاط داخل المنظمة مما يشكل نظاما كبيرا معقدا. تكون مناعة المنظمة نظاما ضخما معقدا وشبكة حماية دقيقة مكونة من حدود المنظمة (اسيحتها الخارجية) وداخل المنظمة (تشاو هان بينغ 1997: 25). كما انها مستندة من الناحية الوظيفية والبنائية مع اجهزة مناعة جسم الإنسان، اذ يكون نظام المناعة نظاما للجسم الكامل وفيه (10^{12}) خلية مناعية تنتشر في كل ركن داخل الجسم (شان شى، 1991: 27).

على رغم أن نظام المناعة لا يشابه هيكل التشريح البارز داخل القلب والكبد، ولا الدماء القابلة للرؤية واللمس. تنتشر في كل ركن داخل الجسم وهي جيش وقائي ينفذ المهمة في كل وقت ويقوم بأعمال الإنتاج عادة ويحارب مع العدو عند العدوان. وكذلك المنظمة، وهي في ادائها أعمالها المؤسسية يواجهها مخاطر متنوعة داخليا وخارجيا في كل زمان (تشاو هان بينغ 1997: 25). ينفذ كل منصب وإنسان في داخل المنظمة هذه الوظيفة التي تتمثل في معالجة الحوادث الخاصة (Alvin , 1992: 11). يكون أسلوب الإدارة ذا الوعي أو بدون وعي غير نظير لأي عمل إداري آخر، هناك اختلاف كبير بين العاملين وبين المنظمات خلال عملية المناعة. في حالة تناول دور العاملين فيكون الأمر أكثر تعقيدا من ادوار المنظمة، لكنهم باندماجهم يشكلون نظام مناعة مشترك. ان نظام مناعة المنظمة يتضمن (تعقيد التشكيل وتعقيد عملية الأداء). لأن نظام المناعة حقيقي، لكن في نفس الوقت يكون ظاهريا والانتشار هو شبكي. يبدو أن الأداء هو أداء منظمة ذاتية كاملة، لكن لا يمكن الإنكار أن العاملين خاصة في إدارة المنظمة يكونون في تدخل دائم في عمل المناعة. ومع ذلك إن خاصية وجود نظام المناعة صعب المراقبتها من قبل العاملين بشكل مباشر لكونه نظام اني فجائي سلوكي غير مرئي فاعاملين قد يؤدون مع المنظمة ادوار في التصدي للمخاطر وبشكل طوعي يدخل في اطار مواطنة العاملين وخارج ادوارهم (شان شى، 1991: 28).

ان المناعة تكون هي قدرة ضبط (الأيض)⁵، عند إحداث التأثير المختلف الاتجاه داخليا وخارجيا، على أن يضبط الجسم الإنساني لحفظ الأيض الطبيعي (تشانغ جيان تشونغ، 2003، 4). يكون نظام المناعة عالم البيولوجيا، خاصة أن الإنسانية تتكون من أنظمة ضبط كاملة ومتطورة في عملية نمو الفرد لمدة طويلة (Alvin , 1992: 11). في داخل المنظمة، يكون نظام المناعة شبكة غير مرئية، تكون عملية الأداء غير مرئية أيضا. يتمثل تعقد عملية الأداء في تعقيد العلاقات المتبادلة في الداخل ولا توجد عملية محددة في تصميم المنظمة فقط، بل توجد نشاطات خارج كثير من البرامج. يشكل الفريق الرسمي أو غير الرسمي منظمة أداء متبادل. وهذا التفاعل بين العاملين والمنظمة يحتاج الى التنسيق والتنظيم داخل المنظمة وتعاون العاملين في مختلف الأقسام والدرجات، يبدو أن نشاطات المناعة عادية، لكنها معقدة (تشاو هان بينغ 1997: 15). أحيانا، ليس لنا وعي بمخاطرها في أكثر الأمور اليومية، لكن النظام ينفذ وظيفة الوقاية بقوة وفي بعض الأمور يحتاج إلى بذل المنظمة جهودا مضاعفة للمعالجة.

يشابه نظام مناعة المنظمة مع ثقافة المنظمة تشابه يعمق كل ركن للمؤسسة، كما أنهما يفعلان كشبكة ضبط المنظمة. يتمثل الاختلاف في أن ثقافة المنظمة تهتم بالروح، بينما يهتم نظام المناعة بالتشغيل الجزئي. يشغل نظام المناعة في إرشاد وتنظيم ووانسيابية وضبط التشغيل الجزئي للمؤسسة ويشابه الأنظمة الأخرى اذ تشغل المنظمة مثل ماكينة التنظيم الذاتية الدقيقة (Alvin , 1987: 14). ليكون الهدف الآخر للتنظيم هو جعل المنظمة الداخلية أكثر مرونة وإن علاقات المقارنة بينهما تجعل المنظمة تتمتع بالمرونة والقابلية (تشاو هان بينغ 1997: 15).

4. حالات التطابقات الأربع بين نظام الشركة ونظام المناعة

من الممكن أن نعرف من التحليلات السابقة أن تنمية نظام الشركة يؤثر على تنمية نظام مناعتها، أما نظام المناعة فيؤدي دور الدفع لتنمية نظام الشركة. وتعتمد هذه العلاقة بينهما على خصائص الأنسجة لنظام الشركة. ولكن لهذه العلاقة المتزامنة شرط أساسي، أي أنه يعرف نظام الشركة بشكل كافي معلومات الأنسجة التي تتمتع بها ويصدر ردود الأفعال الموضوعية والفعاليات اللازمة في الأوقات المناسبة على مختلف العناصر التي تعارض معلومات الأنسجة. بجملة أخرى، المطلوب من رجال تأسيس الشركة أن يكونوا عقلايين تماما، ولا يتأثروا بالعناصر الخارجية المتنوعة، ولا يغيروا قراراتهم بسبب مشاعرهم الشخصية (تشانغ ج أن تشونغ، 2003، 2).

أما في الواقع، فلا ريب أن تتأثر تنمية الشركة بالعوامل البشرية بكونها مؤسسة بشرية مفتوحة، لأن أفراد الشركة يتمتعون بخصائص مزدوجة، فمن ناحية، يكونون طبيعيين (يجب أن يفون باحتياجات أنفسهم)،

⁵ . الاستقلاب أو الأيض أو عملية التمثيل الغذائي (بالإنجليزية: Metabolism) هي مجموعة من التفاعلات الكيميائية التي تحدث في الكائنات الحية على المواد الغذائية المختلفة بواسطة العوامل الإنزيمية بغرض الحصول على الطاقة أو بناء الأنسجة

1. The chemical processes occurring within a living cell or organism that are necessary for the maintenance of life. In metabolism some substances are broken down to yield energy for vital processes while other substances, necessary for life, are synthesized.

2. The processing of a specific substance within a living cell or organism: iodine metabolism .

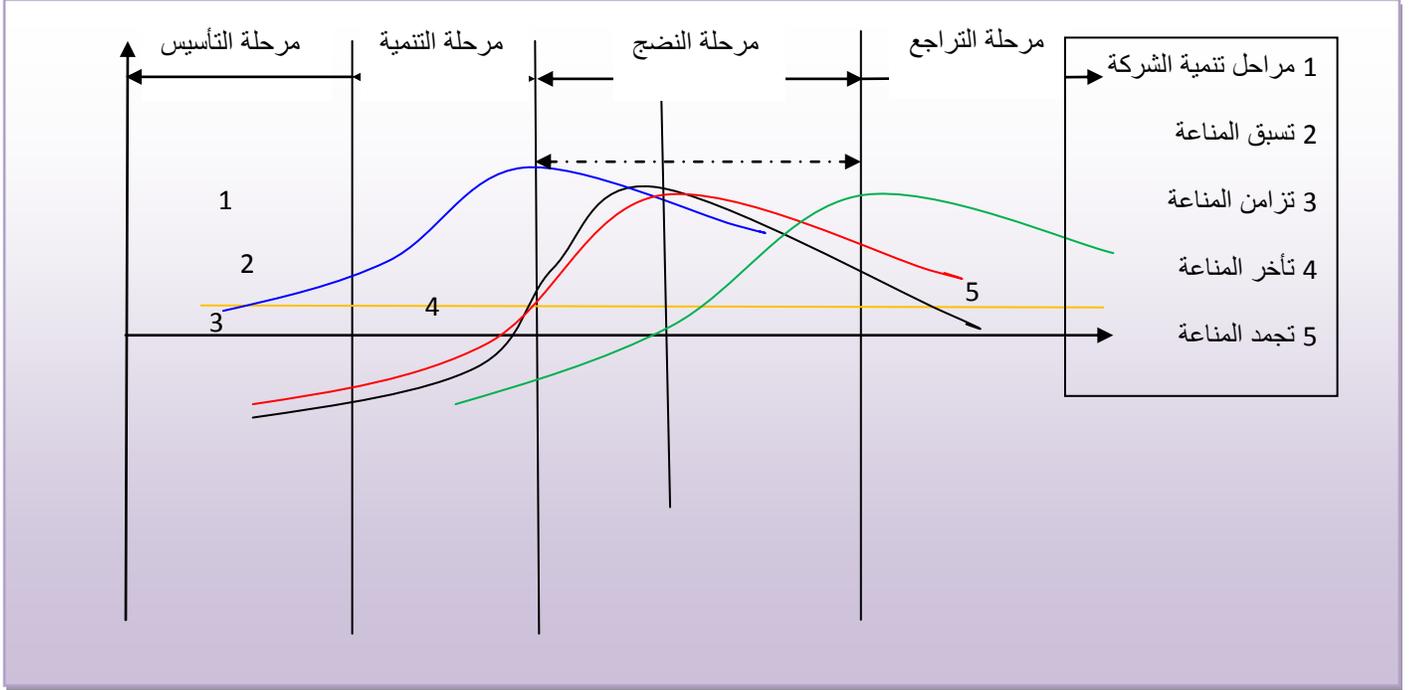
ومن ناحية أخرى، يكونون اجتماعيين (يتأثرون بالجماعة والمجتمع). فلا مفر منه أن يزيد عدم الاستقرار للعوامل البشرية مدى عدم التحديد للعلاقة بين تنمية نظام الشركة وتنمية نظام المناعة. فعلى سبيل المثال، إذا تأثر كبار المديرين بالعوامل الخارجية وهم حاملو نظام المناعة المركزي للشركة، فسوف يدفعون الشركة للتحويل إلى شركة منحدره منفصلين عن الواقع، كما يقومون بالدفع والحفاظ المنفصل عن الواقع للعوامل السلبية المنهكة لمرحلة تطوير الشركة ويقومون بالدفع غير العقلاني لمسار الشركة الطبيعي الحالي، الأمر الذي سوف يؤدي إلى التشغيل المسبق لنظام المناعة (Alvin , 1987: 14). وبالعكس، إذا يحافظ كبار المديرين على الأساليب القديمة وتجاهلوا التغيرات والاتجاهات الموجودة وقمعوا عنادا العوامل الدافعة إلى تطوير الشركة، فهذه الظاهرة تأخر نظام المناعة عن تنمية نظام الشركة. باختصار، تنقسم العلاقات المطابقة بين نظام الشركة ونظام المناعة إلى اربعة أنواع: (تشانغ ج أن تشونغ، 2003، 2)

1- تزامن المناعة: يتطور نظام الشركة متزامنا مع تطور نظام المناعة. دائما ما يدافع نظام المناعة عن استقرار نظام الشركة بصورة دقيقة في وقت مناسب. كما يتغير نظام المناعة متزامنا مع تغير نظام الشركة كما يوضح بالخط الثالث في الشكل (6).

2- ان تأخر المناعة يؤدي الى ان يتطور نظام المناعة متأخرا عن تطور نظام الشركة. وهذا يتضمن مستويين من المعاني: أولا، لا يمكن أن يتغير نظام المناعة في الوقت المناسب من أجل التكيف مع نظام الشركة المتغير. ثانيا، يقوم نظام المناعة بالاستجابة المناعية على العوامل الجديدة المساعدة على تنمية الشركة وفقا لمجموعة معلومات الأنسجة القديمة، مما أدى إلى فشل تنمية نظام الشركة كما يوضح بالخط الرابع في الشكل (6) (Alvin , 1987: 14).

3- تسبق المناعة تطور نظام المناعة مسبقا من تطور نظام الشركة، يعني أن يقوم نظام المناعة بالاستجابة المناعية المسبقة من متطلبات تنمية نظام الشركة الحالية على العوامل الجديدة وفقا لمجموعة معلومات الأنسجة المسبقة. وبالإضافة إلى ذلك، كما تتجاوز وظائف نظام المناعة متطلبات تنمية نظام الشركة الحالية، بحيث لا يستطيع أن يقوم باستجابة دقيقة وصحيحة على العوامل الجديدة كما يوضح بالخط الثاني في الشكل (6) (شان شى، 1991: 29).

4- تجمد المناعة يتطور نظام المناعة منفصلا عن تطور نظام الشركة. يعني أن في عملية تأسيس نظام المناعة، لا يتغير نظام المناعة مع تغير معلومات أنسجة الشركة، الأمر الذي سوف يؤدي إلى عجز نظام المناعة في القيام باستجابة دقيقة وصحيحة على العوامل الجديدة الموجودة في النظام الحالي كما يوضح بالخط الخامس في الشكل (6)



شكل (6) ظواهر تطابق المناعة الاربع

Source :Xu Bo, (2006), "An Exploring study of Enterprise Immune Competence ", paper presented to the master's degree, College of management and economics, Tsinghua University, p. 66.

المبحث الثالث

استراتيجيات الموارد البشرية

تمهيد :

ان الخوض في استراتيجيات الموارد البشرية قد يشوبه الكثير من التداخل، وقد يكون هذا التداخل تداخلا مفاهيميا او تداخلا بنيويا ، لذا من الاصوب للدارسين ان يكشفوا عن هذا التداخل قبل الخوض في التفاصيل من اجل الوصول الى فهم دقيق لكل مسمى ودلالاته. وسيجري عرض متضمنات هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب وكما ياتي:

المطلب الاول

التداخلات المفاهيمية مع استراتيجيات الموارد البشرية

يبدو للبعض ان هناك تشابها مفاهيميا بين عناوين تدرج تحت حقل الموارد البشرية واستراتيجياتها حصرا، وقد يفوق هذا التشابه الى ثمة اخطاء تجعل من المفاهيم متداخلة لايمكن التمييز بينها عليه يقتضي فك التداخل المفاهيمي لما يتداخل مع استراتيجيات الموارد البشرية وكما ياتي:

1: الموارد البشرية: وصف (Gomez & others, 1998 : 2) الموارد البشرية بأنهم الناس (People) الذين يعملون داخل المنظمة . كذلك تسمى الأفراد (Personnel). وعرفها (Bouty, 2000 : 50) أنهم يمثلون مورداً استراتيجياً رئيساً له دور في تحقيق الميزة التنافسية يتعين الاهتمام بهم ورعايتهم والمحافظة عليهم . وعبر عنها (Nik , 2000 : 47) هم الناس ذوي المعرفة والمهارات والقابليات والشخصية والمواقف والقيم . كذلك عرفها (Denisi & Griffin , 2001 : 4) هم الأشخاص الذين توظفهم المنظمة بهدف إنجاز الأعمال المختلفة مقابل أجور أو رواتب شهرية ومكافآت أخرى. فيما عرفها (Barton & Gold , 2003: 8) بأنهم الناس الذين يعملون في المنظمات بهدف تحقيق كل استراتيجيات المنظمة وتصميم الأعمال وإنتاج السلع والخدمات . وأيضاً عرفها (Tara ,2004 : 139) هم الناس (People) الذين يوصفون أحد مصادر الشركة الأكثر ثمناً . وعبر عنها (الحسني،2005،49) نقلا عن (Judith , 2004:5) أنها العمل الإنساني (Human Labor)، القدرة الفيزيائية (Physical Ablitiy) والقدرة العقلية (Mental Ablitiy) التي تنتج البضائع والخدمات .وكذلك عرفها (Jonathan , 2004 : 1) بأنها مفتاح النجاح لكل المنظمات سواء أكانت خاصة أم عامة وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.

يستنتج مما تقدم إن تعريف (Judith) يعد التعريف لأشمل إذ نظر إلى الموارد البشرية بأنها منظومة شاملة للمكونات العاطفية والسلوكية والمعرفية (Cognitive – Behavioral – An Effective). فضلا عن التركيز على القدرات والقابليات التي تتمتع بها الموارد البشرية.

2. **ادارة الموارد البشرية** : يشبه بعض الباحثين الجدل المحتدم حول الاصول التاريخية للموارد البشرية مع الجدل الدائر بين العلماء حول الاصول التاريخية لحقل الادارة والمنظمة رغم ان البعض يعد التاريخ الاول قد نسج من الجهود والاسهامات العلمية للثاني (17: 2004, Beardwell et al.). ويرجع معظم الباحثين نقطة الانطلاق الحقيقية لاصول الموارد البشرية الى ظهور وتداول مصطلح ادارة الافراد (Personnel Management) الذي يجسد الاستخدام البدائي لمبادئ ادارة الموارد البشرية. بعد ذلك بدأ مفكروا الادارة امثال ماسلو وارجيرس وهيرزبرج يضعون الكثير من الاهتمام بالموارد البشرية ويرسمون اهتماماتهم لاهمية قضايا التحفيز والتعلم والالتزام والتطوير (15: 2009, Senyucel).

لقد اقترح (Langbert, 2002: 933-935) بان هنالك اربع مدد أساسية تمثل الاصول التاريخية للموارد البشرية، المدة الاولى هي مدة ما قبل الصناعة "Pre-industrial" التي حدثت بين مدة السبعينات والثمانينات من القرن التاسع عشر. اما المدة الثانية فيطلق عليها المدة الابوية "Paternalist period" والتي حدثت نهاية الثمانينات وبداية القرن العشرين وكانت تتصف بتنظيم الاسواق والصناعة ، وبسبب النمو الاقتصادي السريع والتحول السياسي والمرونة، اما المدة الثالثة فهي الفترة البيروقراطية "Bureaucratic period" والتي حدثت ما بعد الحرب العالمية الاولى، وفي هذه المدة فأن خبراء الادارة والاقتصاديين ونقابات العمال بدأت تضغط على المنظمات للعمل نحو اصلاح ممارساتها ذات الجودة المنخفضة التي انبثقت من المدد الزمنية الماضية. اما المدة الرابعة فتدعى مدة الاداء العالي "High Performance period" والتي انتشر فيها النمو في ايدولوجيات السوق واتسمت بيئة العمل بالتنافسية العالية لذلك فان المنظمات بدأت تعمل بجد لاستخدام مواردها بما فيها الموارد البشرية لتكسب الاداء العالي.

ويمكن القول أن هناك نوعين من الأدوار تقترن بإدارة الموارد البشرية وهي: (3-4: 2003, Gary Dessler) & (15: 1998, Torrington & Hall)، التركيز العملياتي (دور تشغيلي). (Operational focus) والتركيز الاستراتيجي (دور استراتيجي). (Strategic focus)

3. **إستراتيجية الموارد البشرية**: بدأت إدارة الموارد البشرية (H.R.M) بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، اذ اصبح مدير الموارد البشرية احد الاعضاء الذين يعنون بصياغة الإستراتيجية الكلية للمنظمة فضلاً عن صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية (106: 1995, Brown).

عرف (Wright and Smart, 1995-12) استراتيجية الموارد البشرية بأنها (الفعل الإداري Managerial Action) الذي تتبناه ادارة الموارد البشرية والذي من خلاله يتم ترجمة الظروف البيئية الى فرص قابله للاستثمار او تهديدات ممكنة التجنب في ضوء نقاط قوة وضعف المنظمة وبهدف تحقيق مزايا تنافسيه. وأشار (Decenzo and Robbins, 1996:127) وبخصوص استراتيجيات الموارد البشرية على انها عمليه ربط جهود تخطيط الموارد البشرية بالاتجاه السراتيجي للشركة.

ومن هذا المنطلق يرى (1: 2005, Salaman et al) بأن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحدا من الأفكار القوية و المؤثرة التي برزت في مجال الأعمال و الإدارة خلال السنوات 25

الماضية. ووصف (Torrington & Hall, 1998:23) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل بالفلسفة المركزية و الأساسية في كيفية إدارة و تنظيم الأفراد وترجمة ذلك في سياسات و ممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة، هذا التوجه ساندته العديد من الكتاب أمثال (Baird et al, 1983:21) و قد ذهب Baird إلى أبعد ما وصفه الآخرون بأنه لا توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية .

4. الموارد البشرية الاستراتيجية: ان مفهوم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية يهتم بالنظر الى المورد البشري للمنظمة على انه مورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية (Hendry & Pettigrew, 1986: 5) وذلك من خلال تركيزها على الافعال التي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين، ويصف (Wright & Snell, 1991:64) ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على انها "نظم تنظيمية مصممة لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال المورد البشري". وكذلك (Ulrich & Lake, 1991 :139) فانهم يصفون ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بانها "عملية ربط ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية الاعمال". اي انها وسيلة قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة استراتيجية المنشأة وكذلك تنفيذ تلك الاستراتيجيات من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والمكافئات الفردية، وبسياق زمني متصل ويأتي رأي (Schuler, 1992: 18) ليصفها بانها "عملية تكامل وتكيف تهتم بضمان تكامل ادارة الموارد البشرية بشكل كامل مع الاحتياجات الاستراتيجية للمنشأة. وترابط وتناسق سياسات الموارد البشرية عبر المجالات السياسية للمنظمة وعبر المستويات التنظيمية. وممارسات الموارد البشرية تعدل وتقبل وتستخدم من قبل مدراء الأنشطة الرئيسة والعاملين كجزء من حياتهم اليومية في العمل. اما ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بعد الالفية الثالثة فقد وصفت بانها عملية (as process) وعدّ باحثان آخران انها تضم كل من العملية والمخرجات سوياً (Boateng, 2007: 15). وادارة الموارد البشرية بوصفها مخرجات، كعملية ومخرجات سوياً فانها تعرف بانها "ربط وظائف الموارد البشرية مع الاهداف الاستراتيجية والاهداف التنظيمية لتحسين اداء الاعمال وغرس الثقافة التنظيمية التي تعزز الابداع والمرونة". اي انها عملية ربط وظيفة الموارد البشرية بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة لغرض تحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Boateng, 2007: 17).

وتأتي تعريفات معاصرة لما سلف لتؤكد من خلال (Armstrong, 2008: 34-35) ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تسلط الضوء على توليد القدرة الاستراتيجية التي تضمن للمنظمة امتلاك العاملين الماهرين والمحفرين والكفويين والمطلوبين لتحقيق الميزة التنافسية لتحقيق اهداف الاعمال عندما تتطور ممارسات الموارد البشرية واجراءاتها ونظمها وتنفذ بالاعتماد على الحاجات التنظيمية. وهذا يحدث عندما تقوم المنظمة بتبني المنظور الاستراتيجي لادارة الموارد الاستراتيجية. اذ تمثل ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية نقطة الاشتراك بين الادارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية (Armstrong, 2009: 26).

5. إستراتيجيات الموارد البشرية: في اطار الاهمية التي اكتسبتها الموارد البشرية، فقد وصف (Hall & Torrington , 1998 : 23) إستراتيجيات الموارد البشرية بانها تتمثل بالفلسفة المركزية والاساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأشخاص، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام

بين الجميع داخل المنظمة. وهذا التوجه الفلسفي لفهم مضمون إستراتيجيات الموارد البشرية ساندته كُتّاب آخرون امثال (Baired et al ., 1983:245) , (Hendry& Pettigrew,1986: 32) , (Handy et al , 1987 :34) وقد ذهب (Baired) وزملاؤه، الى ابعاد من وصفت (Hall) وزميلها عندما افادوا، بانه لا يمكن ان توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية (الساعدي، 2006: 170).

وعلى اساس هذا الترابط وهذه الاهمية تعد وظائف إدارة الموارد البشرية بمثابة إحكام مواءمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء، والرواتب والأجور والحوافز، مما يعني أيضاً وضع السياسات والإجراءات التي تؤدي إلى إتقان، وتسهيل تنفيذ الإستراتيجية، من خلال استخدام فرق متعددة الوظائف، والمعارف، والكفاءات، وتطوير قدرات المعرفة، ونشر أفضل الممارسات الداخلية، وتنفيذ نهج إدارة التغيير التي تسهم في بناء وصيانة الممارسات الداعمة للمنظمة، ويشمل ممارسات مثل الاستخدام المنظم للمقابلات، واختبارات القدرات المعرفية، وتقويم الأداء عن طريق التغذية العكسية، وتقنيات الإدارة بالأهداف، والفرق المشاركة في الأرباح، ودفع التعويض القائم على الجدارة، والحوافز على المدى الطويل، وتخطيط الموارد البشرية، وتعزيز مشاركة وظيفة إدارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة (درويش، 2009، 4).

ان الخوض في عرض استراتيجيات الموارد البشرية يستلزم تحقيق تداخل موسع لكونها متغير مهم من متغيرات الدراسة لذا سيصار الى التوسع فيها بشكل خاص.

المطلب الثاني

المداخل الفكرية لإستراتيجيات الموارد البشرية

في ضوء ما جرى توضيحه، فإن عدداً كبيراً من الباحثين المهتمين قد اشاروا لمفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وقد كانت هذه الاشارات متوافقة مع رؤية كل منهم بالتاكيد، والذي يهم الدراسة الحالية هو ليس التوسع في تقديم المضمون الكامل لهذه الإستراتيجيات، بقدر ما تمليه الحاجة إلى ما يفيد في مجال الربط بين متغيراتها والتقييد بحدودها العلمية. ولذا سيجري اولا عرض للمداخل التي تحكم هذه الاستراتيجيات تمهيدا لعرضها.

اولا: المداخل الفكرية لإستراتيجيات الموارد البشرية

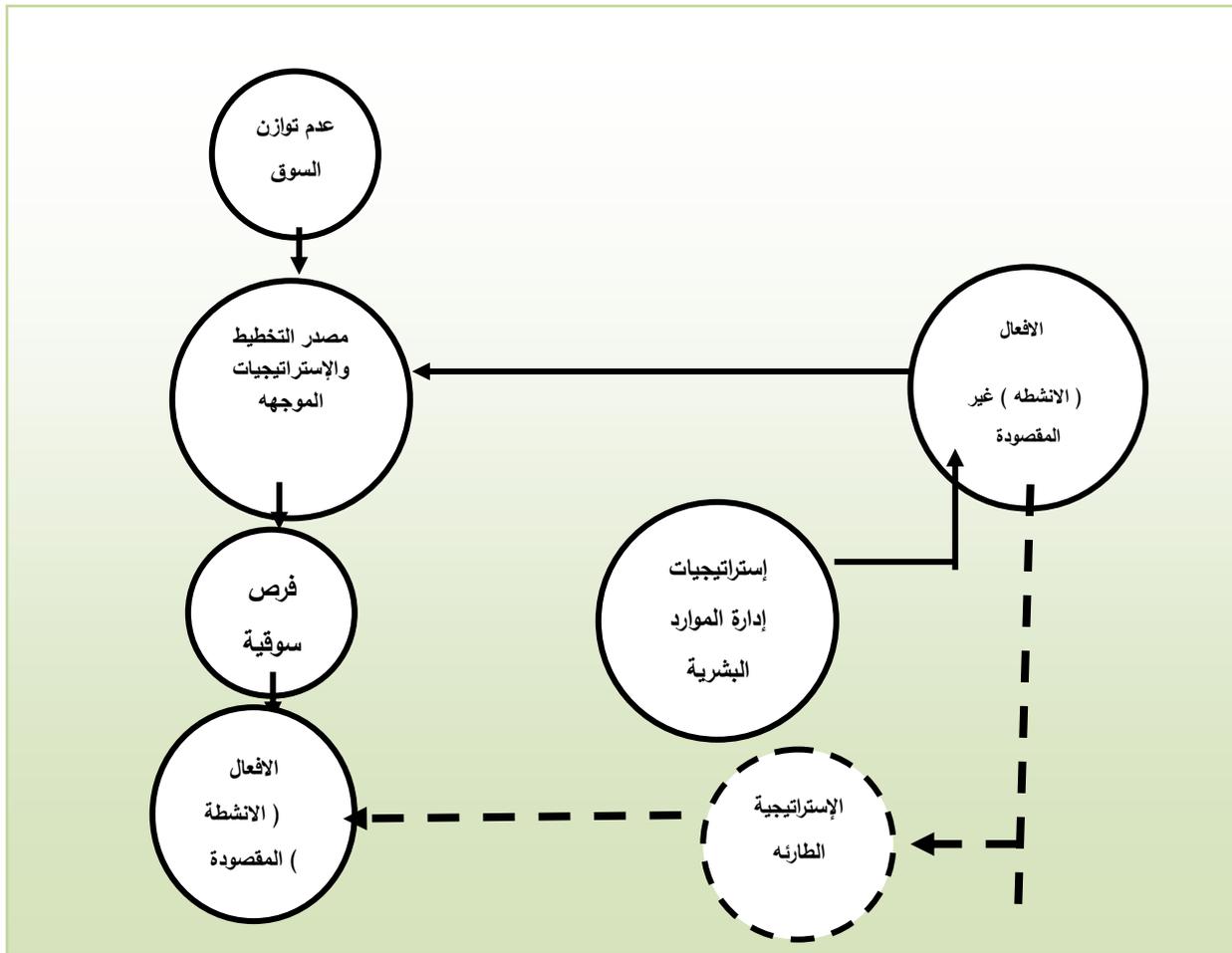
ان مهمة الموارد البشرية مهمة مستهلكة للوقت والجهد، وقد وصفها (Ellerman & Kleiner , 1 : 2005) انها ادوات بوسعها جعل هذه المهمة اسهل، كما انها تقلل من سوء الفهم بين الإدارة والعاملين، إذ تستفيد الإدارة من هذه الإستراتيجيات في تفاعلاتها مع هؤلاء العاملين . وتتمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية⁶ في التطبيقات او خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة انواع إستراتيجيات الأعمال وزيادة الاداء التنظيمي (Delery & Doty , 1996 : 802 – 803) (Gomez et al . , 1998 : 23 - 28) ، وقد ازداد الاهتمام بها في ثمانينيات القرن العشرين، وقد علل ذلك الاهتمام كل من (Pinnington & Edwards , 2000 : 4) (Mathis & Jackson , 1994 : 8)

إلى زيادة المنافسة الحاده بين المنظمات، في الأسواق المحلية والعالمية، إذ ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرتها على الإسهام بادوارٍ كبيرة تتناسب مع حجم التحديات العالمية ، من خلال جعلها المنظمة اكثر مرونة للتكيف السريع والفاعل في اطار بيئتها الإقليمية او بيئة الصناعة ، وقد أكد (Gomez et al (34 – 6 : 1994 : Noe,etal) (131 – 126 : 1998 : Ulyich) ، (8 - 4 : 1998 :) نفس هذه المسببات مضيفين إليها ايضاً، ان هناك تحدياً جديداً طرحته هذه المنافسة يتمثل في الفهم الجديد للزبون ومتطلباته فضلاً عن التطورات التكنولوجية الهائلة التي تَعَيَّرَ في ضوءها كل شيء ، مثل مهارات العاملين ، وأساليب الاداء ، ونمو الحاجة إلى فهم العاملين فهما يتناسب مع قابلياتهم ومعارفهم ، والتي سوف تنعكس في المنتج ومن ثم توجيه المنافسة . ولم يجد الباحثون سبيلاً لمواجهة هذه التحديات افضل من اعادة فهم إستراتيجيات ومداخل إدارة الموارد البشرية ، الشائعة والتقرير على مدى فاعليتها إزاء هذه التحديات.

لذا اتفقت افكار الباحثون (Robbins & Gerhart , 1996 : 779 – 781) ، (Becker & Gerhart , 1996 : 779 – 781) ، (Griffin , 1999 : 416) ، (Pfeffer , 1996 : 33 – 45) ، (Coulter , 1999 : 338 – 339) ،

⁶ قد يطلق عليها أحياناً تطبيقات او ممارسات او سياسات الموارد البشرية . وقد اعتمدت الدراسة مصطلح الإستراتيجيات طالما انها خطط مقترنة برؤية وتعتمد في صياغتها مناهج استراتيجية .

على تحديد المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلين اساسيين هما مدخل التطوير البشري⁷ (Human Development Approach) والمدخل الاستراتيجي⁸ (Strategic Approach) وسيجري عرض المتضمنات الفكرية لهما وكما يأتي :



الشكل (7) نموذج (Butler , 1988) للإستراتيجية الطارئة لإدارة الموارد البشرية

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

⁷ يشار اليه احياناً بالمدخل الشمولي او مدخل التطبيقات الافضل ، او قد يشار اليه بالمدخل المرن (Soft) .

⁸ يشار اليه احياناً بمدخل المطابقة الخارجية او العمودية او المدخل الصلب (Hard) .

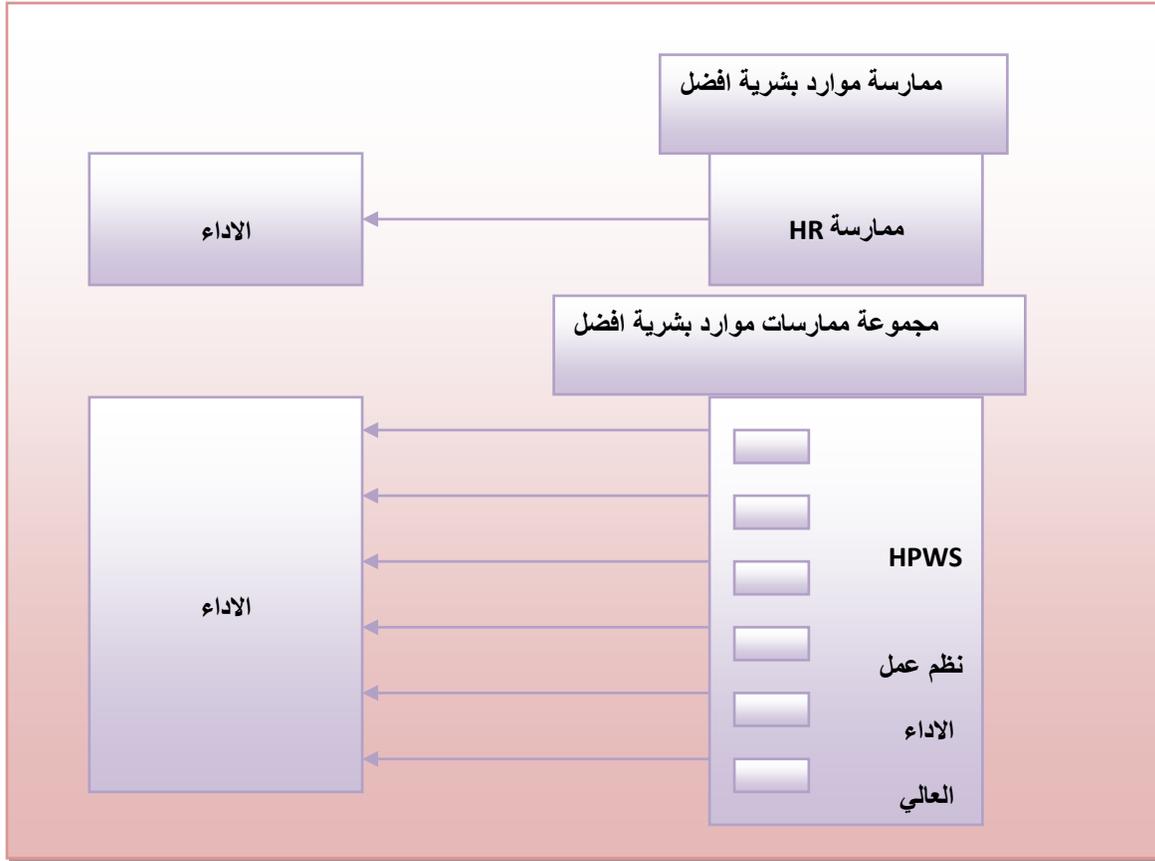
أ . مدخل التطوير البشري (Human Development Approach)

اشار (الساعدي، 2006 : 173) الى ان هذا المدخل يهتم بتبني مجموعة من التطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر للمهارات والمعارف، وذلك من خلال المشاركة، والتدريب والاتصالات التي تخلق العاملين المبدعين المرنين والملتزمين، بما يجعل فهم القابليات المميزة للموارد البشرية المحفزة في المنظمة، فهماً أفضل من فهم المنافسين لتحقيق اداء منظمي عال ، (Snell & Dean , 1992 : 467 – 470) (Schermer ,R.& Pfeiffer , 1998 : 46 – 124) (Steffy & Maurey , 1988 : 271 – 286) (Best Hunt , j. et al. , 2000 : 36) . ويسمى احيانا مدخل الممارسة الافضل او المدخل الشمولي (Practice or Universalistic) لادارة الموارد البشرية على المبادئ الشمولية التي تفترض بان بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية تكون ملائمة لكل المنظمات (Armstrong, 2009 : 31). اي ان هنالك ممارسات افضل محددة للموارد البشرية سوف تنتج في تعزيز الاداء التنظيمي. وهذا يعني بأن هنالك وصفة شاملة او طريقة واحدة افضل (One-best way) او نمط عام يمكن ان تتبناه المنظمات المختلفة لادارة الموارد البشرية والعاملين لديها ، بغض النظر عن الظروف التنظيمية المختلفة (Hartono, 2010: 46).

وقد اشار (الجعدي ، 2002 : 18)، إلى ان مؤيدي هذا المدخل عدوا ان تطبيقات ادارة الموارد البشرية استناداً لهذا المدخل هي الافضل من غيرها وتصلح لتنافسية المنظمة في البيئة المتغيرة باستمرار . ومما يدعم افضلية هذه التطبيقات انها وصفت اوصافاً شتى مثل تطبيقات العمل للاداء العالي والتطبيقات المتقدمة وتطبيقات المشاركة العالية . وهذه التسميات تعكس ضمناً اهتمام الباحثين بما تقدمه هذه التطبيقات والتي هي من وجهة نظر كل من (Bohl et al,1996,7) ، (Gephart & Buren , 1996 , 1 – 5) تطبيقات تدعم كل منها الأخرى ، ولها تأثير مباشر او اساس في زيادة الاداء التنظيمي . وقد حصل الاعتقاد بالمبادئ الشمولية او بمدخل الممارسة الافضل في ادارة الموارد البشرية على الدعم التطبيقي من قبل دراسات الباحثين، اذ يشير بعض الباحثين الى ان الاختلاف بين المدخل الشمولي والمدخل الموقفي (لاحق الذكر) يتمثل بكون الاول قد حصل على الدعم التجريبي الذي يدعم افكاره (Beardwell et al., 2004: 56).

ويمكن توضيح المنظور الشمولي (الممارسة الافضل) من خلال الشكل (8) ادناه.

وتأخذ نماذج الممارسة الافضل العديد من الاشكال فبعضها تناصر قضية وجود مجموعة شاملة من ممارسات الموارد البشرية التي يمكن ان تعزز من اداء كل المنظمات التي تقوم بتطبيقها (e.g., Pfeiffer , 1998 : 43) . وهنالك نماذج اخرى ركزت على نماذج الالتزام العالي (High-commitment models) (e.g., Guest, 2001 : 36) واخرى اهتمت بممارسات الاحتواء العالي (High-involvement practices) (e.g., Wood, 1999: 31) والتي تعكس افتراضات أساسية تفيد بأن الالتزام القوي بالاهداف والقيم التنظيمية سوف يعزز من الميزة التنافسية. ونماذج اخرى ركزت على ما يسمى بنظم عمل الاداء العالي (High-performance work systems) (Applebaum et al., 2000: 50).



شكل (8) المنظور الشمولي "الممارسة الافضل"

Source: Marti'n Alca'zar F, Romero Ferna'ndez PM, Sa'nchez Gardey G (2005b) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. Int J Hum Resour Manage 16(5):642

والجدول (12) يوضح بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الافضل حسب وجهة نظر بعض الباحثين.

جدول (12) امثلة حول الممارسات الافضل حسب رأي بعض الباحثين

Pfeffer (1998)	MacDuffie (1995)	Arthur (1994)
الامن الوظيفي	فرق العمل الموجه ذاتياً	فرق العمل الموجه ذاتياً
التوظيف	التدوير الوظيفي	مجموعات حل المشكلات
التدريب المكثف	مجموعات حل المشكلات	الاجر المشروط
المشاركة بالمعلومات	TQM	الوصف الوظيفي
الفرق المدارة ذاتياً	منتدى تشجيع المقترحات	تعزير نسبة العاملين الماهرين
الاجر العالي المشروط باداء المنظمة	التعلم والتدريب العالي	حل الصراعات
تقليل الفوارق بين المنازل الاجتماعية	الساعات مقابل كل سنة تدريبية	السيطرة على نطاق الاشراف
		الاحداث الاجتماعية

Source: Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management. London: Kogan Page. P. 38

وعلى الرغم من القوة الاحصائية وايجابية النتائج التطبيقية لمدخل الممارسة الافضل الا انه قد تعرض الى عدة انتقادات من قبل الباحثين ، اذ يشير (Purcell, 1999:63) بان افتراضات مدخل الممارسات الافضل او المدخل الشمولي لا تتوافق مع النظرية المستندة على الموارد (RBT) التي تركز على الموجودات غير الملموسة والمتضمنة الموارد البشرية التي تسمح للمنظمة بأن تتنافس بشكل افضل من منافسيها. كما يشير (Becker et al, 1996: 69) بان ممارسات الموارد البشرية الافضل هي ذات خصوصية عالية ويجب ان تفصل بشكل دقيق لتكون متلائمة مع موقف الافراد في المنظمة لغرض تحقيق النتائج المثالية. لذلك ، يعتقد بعض الباحثين بان فكرة الممارسات الافضل قد تكون ملائمة بشكل اكثر لتحديد المبادئ الأساسية لاختيار الممارسات وليس لتحديد الممارسات نفسها (Armstrong, 2006: 54). او على الاقل لتحديد الممارسات الجيدة (Good Practices) وليس الممارسات الافضل (Armstrong, 2009: 35).

ب . المدخل الإستراتيجي (Strategic Approach)

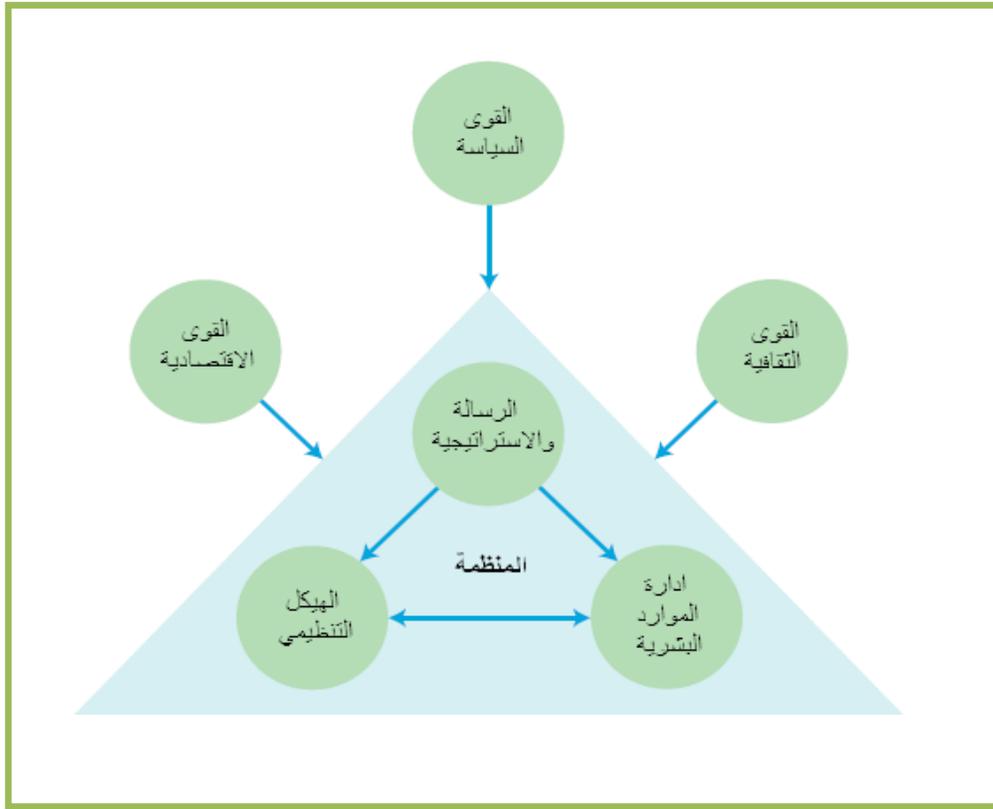
تركز الدلالات الفلسفية والفكرية لهذا المدخل على التلاؤم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الموقفية. وقد وصفت إستراتيجية الأعمال واحدة من اهم المتغيرات الموقفية في فلسفة هذا المدخل، كونها خطة ذات رؤية معينه تبنى على اساس المسح البيئي الخارجي والداخلي ، وبالتالي فان صفة التكيف تمثل

روح التوجه الإستراتيجي . وقد ساند هذه الفلسفة عدد من الباحثين امثال (Arthur , 1994 : 670 – 671) (Ginter et al, 1998 : 348) (Torrington & Hall , 1998 : 25) .

وقد حصل هذا الربط بين الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية على اهتمام واسع من قبل باحثين المدرسة الموقفية. ويدعي المدخل الموقفي كذلك بأن تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية يعتمد على المتغيرات السياقية مثل الاستراتيجية (Hartono, 2010: 47). وقد ربط (Sisson & Storey, 2000) (34) هذه العوامل السياقية مع استراتيجية الاعمال وملائمة ادارة الموارد البشرية في ثلاثة مجالات. المجال الاول يربط ادارة الموارد البشرية بالمراحل المختلفة من دورة حياة الاعمال، اما المجال الثاني فانه يربط ادارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات والهياكل المختلفة. في حين ان المجال الثالث يربط ادارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الاعمال المختلفة

ان هذا المدخل ينظر إلى العاملين بوصفهم مورداً ينبغي استخدامه بأسلوب عقلاني منطقي ونزيه ، ولذا فان (Kane , Cranford & Grant , 1999 : 494 – 515) ، تأكدوا من ان هذا المدخل هو الاكثر تأكيداً على فاعلية الموارد البشرية التي تعد موجودات تخفيض كلفة وكما يُعتمد في مجموعة الدول الاسيوي – باسفيكية⁹ ، التي تتنافس من خلال الأسعار المنخفضة، وذلك باستعمال الموارد البشرية رخيصة الثمن، وذلك للقيام بأعمال التجميع على سبيل المثال، وهي وظائف غير ماهرة نسبياً، لذا فان المنظمات التي تعتمد إستراتيجية (تخفيض - الكلفة) تعتمد هذا المدخل في تحقيق اهدافها. وتمثل حالة الملائمة والمطابقة بين استراتيجية اعمال المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية الفكرة الجوهرية لنموذج الملائمة الافضل (Torrington et al., 2008: 37-38). وأحد أساسيات هذا المدخل موجود في اعمال (Fombrun 1984) وزملائه الذين اقترحوا نموذجيين يوضحان الملائمة الخارجية والملائمة الداخلية. الشكل (9) يوضح العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية (مدخل الملائمة الخارجية). اما الشكل (10) فانه يبين كيف ان الانشطة الموجودة ضمن ادارة الموارد البشرية يمكن ان تنتظم وتصمم من اجل دعم استراتيجية المنظمة (مدخل الملائمة الداخلية) .

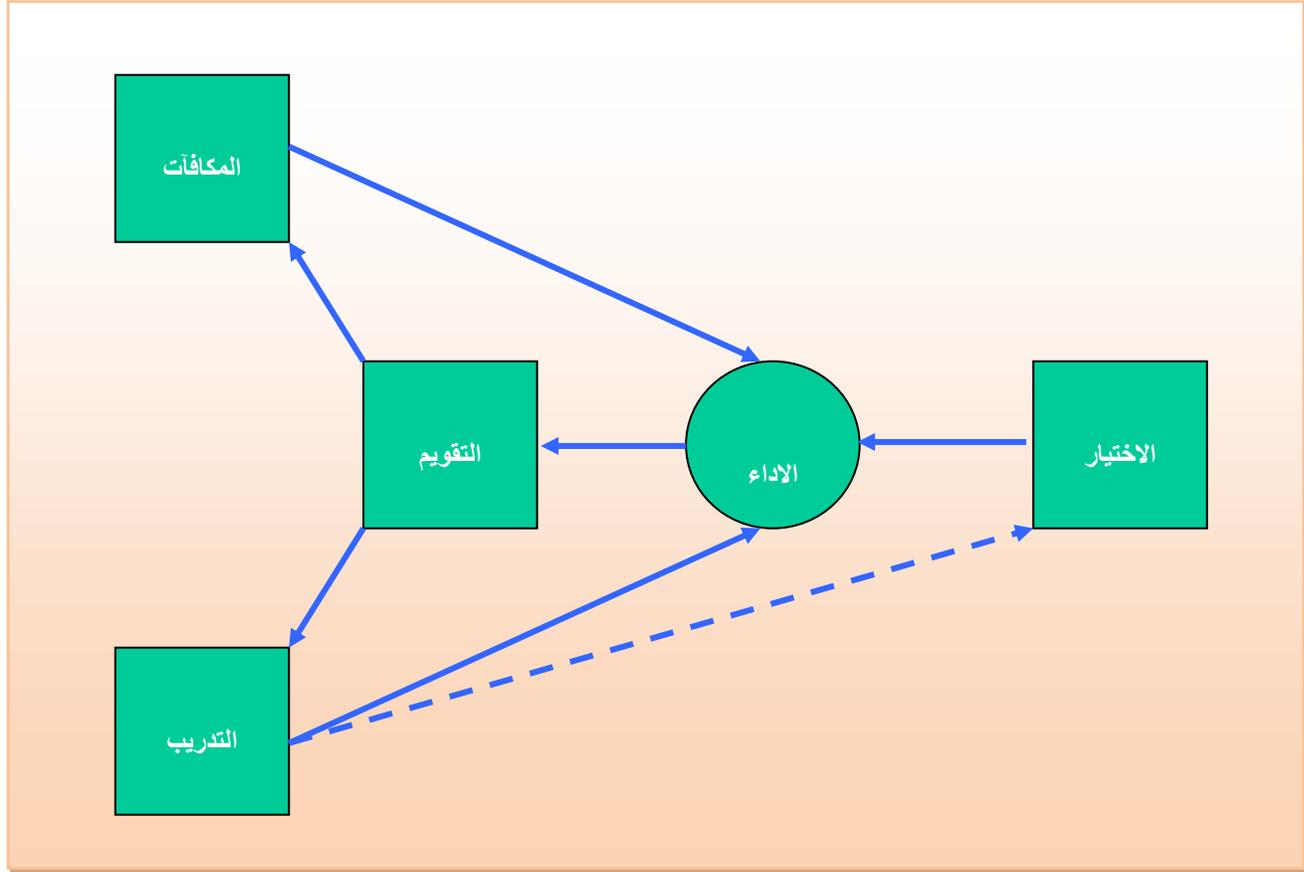
⁹ وقد تسمى دول (القرن الآسيوي . باسفيكي) ويعنى بها مجموعة الدول (استراليا ، الصين ، الهند ، اليابان ، كوريا ، سنغافورة ، تايبوان) .



شكل (9) مدخل الملائمة الخارجية

Source: C. Fombrun, N.M. Tichy and M.A. Devanna (1984) Strategic Human Resource Management, p. 35. New York: John Wiley and Sons, Inc.

وقد تعرض هذا النموذج ايضاً الى انتقادات عدة لانه يعتمد على افكار الصياغة الرشيدة والرسمية للاستراتيجية بدلاً من اعتماده على مدخل الصياغة الطارئة للاستراتيجية. كما انه يتعامل مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال اعتماد الطريقة الواحدة اي ان ممارسات الموارد البشرية ترتبط مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال طريق واتجاه واحد. كما ان افتراض التكامل في هذا النموذج جلب الانتقاد معه لان تحقيق التكامل والملائمة يتطلب من قسم الموارد البشرية اعادة تعديل السياسة المتبعة واعداد تعديل سلوك العاملين وبما يتلائم مع طبيعة الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة (Armstrong, 2006: 46). وخير مثال لتوضيح هذه الحالة هو ما قدمه (Schuler and Jackson, 1987: 209-213) اللذان استخدموا الاستراتيجيات العامة الثلاث لبورتر (1980) ولكل استراتيجية حددا سلوك وسياسات محددة للموارد البشرية.



شكل (10) توضيح حول مدخل الملائمة الداخلية

Source: C. Fombrun, N.M. Tichy and M.A. Devanna (1984) Strategic Human Resource Management, p. 41. New York: John Wiley and Sons, Inc.

وفي اطار تقويم المتضمنات الفكرية والفلسفية لهذين المدخلين، فان (Kane, Cranford & Grant, 1999: 494 – 515) قد افصحوا ، ومن خلال جهودهم البحثية ، ان اكثر المنظمات ، قد فشلت في تطبيق المداخل المشار إليها في إدارة الموارد البشرية ، إذ انها جاءت بأفكار نظرية لم تترجم من قبل المنظمات باستثناءات محدودة لعدد من الشركات القائدة او المتميزة عليها . ورأى هؤلاء الباحثون ان دراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، لا يمكن النظر إليها على اساس جزئي ، او بشكل ردود افعال ، بقدر ما ينبغي ان تدرس في اطر اقل وصفية .

لقد حددت دراسة (McGregor , Tweed & Pech , 2004 : 153-164) ، بعد اربع عشرة سنةً مما جاء به (Thsi et al ., 1990) ، ان المداخل الصلدة والمداخل المرنة هي مداخل غير ملائمة لبيئة العمل الجديدة، وهذا ما يرسخ فكرة الحاجة لمدخل بديل، فتحديث العمل يتطلب مفاهيم جديدة حول راس المال البشري ، وهذا ما دفع على سبيل المثال رئيس الاحتياط الفيدرالي الامريكي السيد (Alan G. Span) ان يصرح ، بان الاقتصاد العالمي المتغير سريعاً كان قد رفع بشكل واضح مستوى القلق والذعر وانعدام الامن

لدى قوة العمل بوصفه جزءاً من الحالة الحديثة اليوم، والذي تصاعد بدورات الازدهار المشهورة للشركات التي يطلق عليها شركات الـ (دوت كوم) (Dot Com) والتغيير الجوهرى لاقتصاد المعرفة الجديد. لذلك يرى انه من المؤكد ستواجه منظمات الأعمال اموراً غير مألوفة ليس فقط فيما يخص امن العمل، بل اشار (Lissack & Roos, 2001: 57) إلى ان المديرين سيكونون قلقين كذلك ، فلم تعد مفاهيم التواصل مع قوة العمل سوى فكرة هشة ووهمية ، وان نعومة التعامل هي ليست كل شيء ، كما ان افتراضات التنبؤ لم يعد لها مكان ، فسنكون إذن بحاجة ماسة إلى اعادة التفكير بالكفاءات المطلوبة من قبل المديرين لانجاح العمل . وهذا سيواجه على سبيل المثال بشحة المهارات والتخصصات والمتطلبات التشريعية والإبداعات إزاء الوظيفة والسمات المميزة للشخصية الجديدة .

ج. مدخل الحزمة الأفضل

لم يكتفي الباحثين بالمدخل السابقة وانما تجاوزت نظرتهم الى ابعد من ذلك اذ جاءوا بالمدخل متعدد المكونات، وهو مدخل لا توصف من خلاله إستراتيجية الموارد البشرية على انها مجرد اسلوب او إستراتيجية مثالية واحدة لإدارة الموارد البشرية ، وكان رأيهم هذا مؤسساً على فكرة ان إدارة الموارد البشرية ، تكون معرضة لمجموعة واسعة من الضغوط والتوقعات من قبل مجموعات المصالح المختلفة داخل المنظمة ، ومجموعة من الضغوط الخارجية ، كتلك التي تمثلت حالياً باعتماد الموجودات الفكرية في بناء وتشكيل إستراتيجية المنظمة . وهذه التوقعات قد لا تكون متوافقة او متطابقة مع المدخل السابقة لإدارة الموارد البشرية في اطار هذه الضغوط والتوقعات ، لذا فان المدخل الملائم ، هو المدخل الذي يحقق فاعلية إدارة الموارد البشرية التي تظهر من خلال قدراتها على تلبية هذه التوقعات. (الساعدي، 2006: 172).

لاحظ (Delery and Doty, 1996: 858) وجود العديد من الانتقادات والاشكالات التي تشوب المدرسة الموقفية في دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وقد اقترحا فكرة المنظور التشكيلي (Configuration Perspective) او ما يطلق عليه بمدخل الحزمة الافضل "Best Bundles" . كونه يصنع عدة افتراضات جديدة بالمقارنة مع مدخل الملائمة ومدخل الممارسة الافضل. اولاً، هو يفترض بأن انظمة ادارة الموارد البشرية المثالية يجب ان تكون متناسقة داخلياً ومتفقة مع البيئة التنظيمية للمنظمة. ثانياً، العلاقة بين انظمة "HRM" والاداء التنظيمي هي بمثابة اعتمادية تبادلية تداوبية بدلاً من كونها ذات طبيعة خطية. ثالثاً، التوضيح المفاهيمي لوظيفة الموارد البشرية يؤكد بأنها وظيفة معقدة ذات نظام تفاعلي. رابعاً، ان فكرة الممارسات الافضل هي مرفوضة ويجب ان تستبدل بفكرة الحزمة الافضل بالاعتماد على مبادئ التفكير النظمي للتساوي التي تقترض بان مجموعات مختلفة من ممارسات الموارد البشرية يمكن ان تقود الى نفس النتائج التنظيمية ولذلك فأنها متساوية الكفاءة. ويمكن توضيح فكرة المدخل التشكيلي من خلال الشكل (11).

هذا المنظور يركز على الكيفية التي ترتبط بها الانماط الفريدة والمختلفة او التشكيلات للمتغيرات المستقلة المتعددة مع المتغير المعتمد عن طريق السعي لتحديد فئات "حالة مثالية" لا ترتبط فقط باستراتيجية المنظمة بل ترتبط ايضاً باستراتيجية الموارد البشرية. اي ان هنالك مجموعة خاصة من الافعال والممارسات التعزيزية المتبادلة التي يكون تأثيرها اكبر من تأثير اجزائها (Hartono, 2010: 69). والاختلاف المهم بين المدخل الموقفي ومدخل الحزمة الافضل يتمثل بوجود تفاعلات ذات مرتبة عليا وتأثيرات تداوبية غير

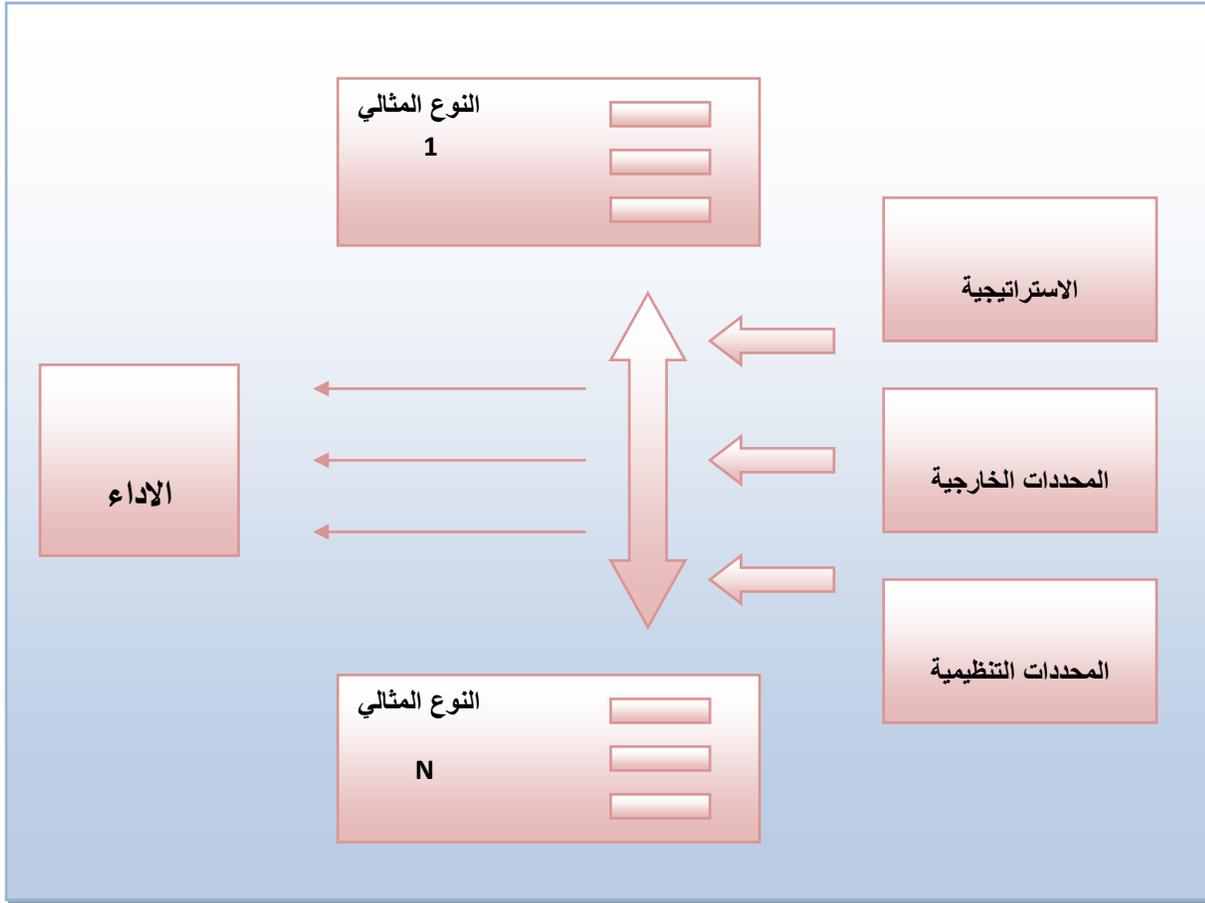
خطية يمكن ان تنتج في تعظيم اداء المنظمات (Delery & Doty, 1996: 808). لذا فان هناك ثلاث نقاط مهمة يتوقع انها ستتحكم بالمدخل المرتقب لإدارة الموارد البشرية حددها بالآتي :

أ . الطبيعة المتحركة لسوق العمل ، والتي هي في حالة انتقال عامة ودائمة ، وظهور العمال المؤقتين الذي يتألفون بشكل كبير مع الصناعات الخدمية ، ولاسيما بعد تراجع الصناعة السلعية ، وكبر سن القوة العاملة والطبيعة الجنسية لأسواق العمل في البلدان الغربية . وبذلك فان النموذج الجديد يتضمن نموذج كبر الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الصغير ، وتقليص الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الكبير ولاسيما التصنيع .

ب . مركزية تكوين الربح للأعمال بغض النظر عن مركزها في الاقتصاديات الجديدة او القديمة ، اذ اشار (Porter , 2001 : 61) إلى انه على الرغم من ان هناك قواعد جديدة للتنافس اليوم ، إلا ان خلق القيمة الاقتصادية الحقيقية يصبح مرة اخرى هو المعيار النهائي لنجاح العمل ، وان القيمة الحقيقية للمنظمة هي ليس اكثر من ثغرة بين السعر والكلفة ، وتقاس بنحو ثابت فقط بالربحية المستدامة ، وهذا يعني ان الربحية هي القيمة الجوهرية للعمل سواء اكانت هيئة اقتصاد قديم ام جديد ، بوصفه مجال كفاءة لمنظمات التجارة الالكترونية .

ج . الحدود الغامضة بين الاقتصاديات الجديدة والقديمة والخصائص القوية المميزة للاقتصاد الجديد ، والتي تميزه عن الاقتصاد القديم . فالعوامل المستقرة مفاهيمياً وأدائياً في اطار الاقتصاد القديم ، لم تعد تتلاءم والمفاهيم التي يبدو عليها نوعاً من الرومانسية ، على سبيل المثال صناعات غروب الشمس وموجة المعرفة والاقتصاد غير المرئي واقتصاد الفقاعة ، إذ لا توجد محكات حقيقية معترف بها لهذه المفاهيم يمكن اعتمادها كما هو الحال في الاقتصاديات القديمة .

وقد لاحظ (Marchington and Wilkinson, 2000: 222) بان النقطة الأساسية حول منظور الحزمة الأفضل تتمثل بانه يبحث عن مجموعة متنسقة من ممارسات الموارد البشرية التي تعظم حالة التكامل الافقي ومن ثم تربط هذه ببدائل التشكيلات الاستراتيجية من اجل تعظيم التكامل العمودي. وعليه فان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفقاً للنظريات التشكيلية تتطلب من المنظمة ان تطور نظام موارد بشرية يحقق كل من التكامل الافقي والتكامل العمودي. ومن منظور نظمي، فان المهتمين بنظرية الحزمة الأفضل افترضوا انه من الممكن تحديد نظم لادارة الموارد البشرية تتصف بكونها مختلفة ولكنها متساوية الكفاءة ويمكن ان تؤثر على الاداء التنظيمي. وتعرف نظم ادارة الموارد البشرية (HRM Systems) على انها مجموعة متعددة الابعاد من العناصر التي يمكن ان تجمع في طرق مختلفة للحصول على عدد لانهاية من التشكيلات الممكنة (Martín-Alcazar et al. 2005: 637). فالفكرة الرئيسة تتمثل كما تم الاشارة اليها ، بتحديد انظمة لادارة الموارد البشرية "مثالية" لا تعكس بالضرورة الظاهرة الملموسة بشكل تجريبي.



شكل (11) المنظور التشكيلي "الحزمة الافضل"

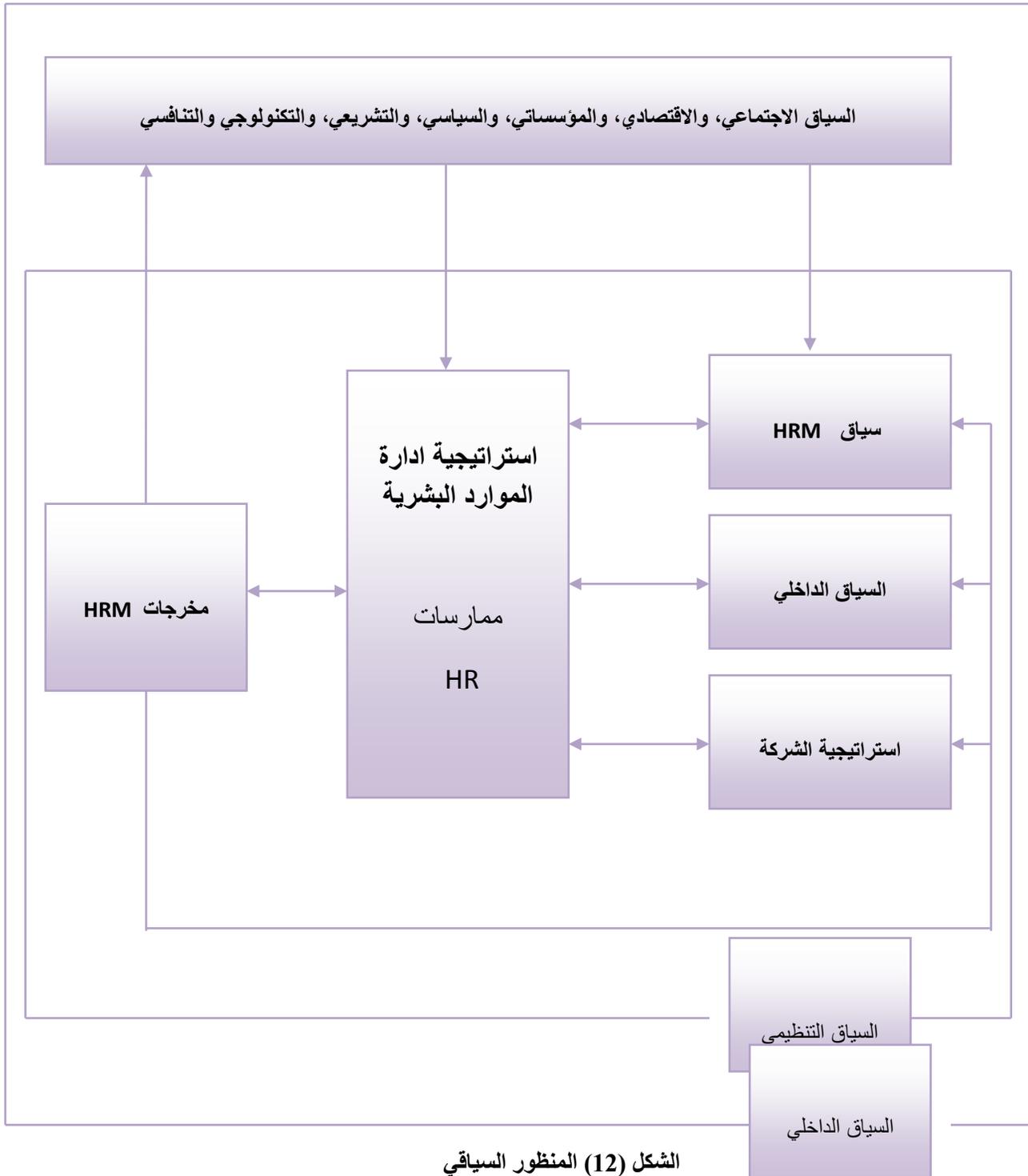
Source: Marti´n Alca´zar F, Romero Ferna´ndez PM, Sa´nchez Gardey G (2005b) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. Int J Hum Resour Manage 16(5):643

د. المدخل السياقي أو (المدخل البيئي) :

يسعى هذا النموذج الى دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من منظور واسع يحل (SHRM) داخلياً ويحل ايضاً سياقها الثقافي، والاجتماعي، والاقتصادي، والمؤسسي، والشرعي، والتكنولوجي والتنافسي (Brewster,etal: 2000: 46). وتتمثل المساهمة الأساسية لهذا المدخل باعادة النظر بالعلاقة بين (SHRM) وسياقها باعتماد المنظور الكلي. وهذه العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسياقها تتصف بكونها ذات طبيعة تبادلية، وهذا يعني بان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لا تتأثر فقط عن طريق سياقها الذي تعمل فيه ولكن ايضاً هي تساهم في تشكيل والتأثير على هذا السياق (Paauwe & Boselie 2003: 37-55). يقدم المدخل السياقي (Contextual Approach) تحول مهم في وجهة النظر

الخاصة بتحليل ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وبشكل لا يشبه المداخل السابقة فانه يقدم توضيح وصفي وشامل من خلال نموذج واسع قابل للتطبيق في بيئات مختلفة تضم خصوصيات لسياقات صناعية وجغرافية عديدة (637: 2005: Marti´n-Alca´zar et al). ويحاول هذا النموذج ان يقدم توضيح معقد اكثر حول ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية عن طريق التركيز ليس فقط على الاداء ولكن ايضاً على التأثير المتبادل بين (SHRM) وبيئتها الخارجية وسياقها التنظيمي. كما تتصف العلاقات بين المتغيرات وفقاً لهذا المدخل بكونها متكاملة في نظام موحد يعتمد المستوى التنظيمي كمستوى للتحليل (Marti´n-Alca´zar et al. 2005: 638).

ان مؤيدي هذا المدخل يتبعون افتراضات متعددة تميزهم عن اولئك في المداخل الثلاث السابقة. اولاً، اعتماد فكرة واسعة لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لانتضمن فقط المنظمة بل تشمل الحكومات، والمجتمعات، او الاقطار. ثانياً، انه يأخذ بالحسبان ايضاً بأن الاهداف التنظيمية يمكن ان تكون ضارة للمنظمات او للمجتمع. ثالثاً، يفترض بان الاطراف المختلفة في المنظمات يمكن ان تكون لها مصالح وفوائد مختلفة. وفي هذا المدخل فأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تمثل وظيفة تذهب الى ماوراء مسؤولية تنفيذي الموارد البشرية لتضع بالاعتبار دور كل المدراء الاخرين وخاصة مدراء الانشطة الرئيسية للمنظمة كمدراء اخرين للموارد البشرية. ويشير (Marti´n-Alca´zar, 2005:639) وزملاؤه بان المدخل السياقي ينتقد العديد من افتراضات النظرية المثالية والرشيده ويعتمد على قاعدة فكرية تقترب من الادييات الخاصة بالعلاقات الصناعية. ومن الناحية المنهجية فأن هذا النموذج ذو طبيعة وصفية بشكل كبير ويستخدم القليل من الطرق الاحصائية لغرض عرض نتائجه في الدراسات. اما اساسه النظري فانه يختلف عن باقي المداخل ويعتمد بشكل أساسي على المدخل البريطاني في العلاقات الصناعية (Marti´n-Alca´zar et al. 2005: 645). والشكل (12) يقدم توضيح للمنظور السياقي.



الشكل (12) المنظور السياقي

Source: Martí'n Alca'zar F, Romero Ferná'ndez PM, Sa'nchez Gardey G (2005b) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. Int J Hum Resour Manage 16(5):644 : 23

ان هذه الإتجاهات التي بدأت تتبلور باتجاه إيجاد مدخل جديد لدراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، لاشك انها ستضع المديرين على اختلاف مستوياتهم امام قراءة جديدة لمفهوم واهمية ودور الموارد البشرية، التي سيتمخض عنها مدخل معرفي يشكل مدخل التطوير البشري اساساً اولياً له، كونه مدخلاً يعتمد القدرات الداخلية ويعنى بها سوق العمل الداخلي، الذي يستند إلى موجود المعرفة بوصفه الموجود الأسمى بين الموجودات التنظيمية اولاً، ولتلاءم هذا المدخل اجتماعياً مع حاجة المعرفة إلى المناخ الاجتماعي في استثمارها وتوليدها ثانياً، واخيراً كونه مدخلاً سينيهي تبعية الموارد البشرية إلى إستراتيجية الأعمال، ويمكن إجمالاً ومن وجهة نظر هذه الدراسة تسميته (بالمدخل المعرفي للتطوير البشري) (الساعدي، 2006: 177).

المطلب الثالث

استراتيجيات الموارد البشرية

في ضوء ما جرى توضيحه من مداخل، فإن عدداً كبيراً من الباحثين المهتمين قد اشاروا لمفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وقد كانت هذه الاشارات متوافقة مع رؤية كل مدخل، والذي يهم الدراسة الحالية هو ليس التوسع في تقديم المضمون الكامل لهذه الإستراتيجيات، بقدر ما تمليه الحاجة إلى ما يفيد في مجال الربط بين متغيراتها والتقييد بحدودها العلمية. ولذا سيجري الاكتفاء بتوضيح موجز للإستراتيجيات التي تنطوي تحت عنوان هذه الفقرة .

اعتمدت (الحمداي، 2000، 55) على الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الآتية:

1. إستراتيجية التوظيف . 2. إستراتيجية التدريب والتطوير . 3. إستراتيجية التعويضات . 4. إستراتيجية صيانة الموارد البشرية .

وأشار (نعساني وعقيلي، 2005، 96) إلى أنه على ضوء إستراتيجية المنظمة يتم وضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات ووظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة، بالشكل الذي ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، التي تعمل أصلاً على تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة، ويمكن تصنيف إستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

1. إستراتيجية التوظيف . 2. إستراتيجية التدريب والتطوير . 3. إستراتيجية التعويضات (الرواتب، والأجور، والحوافز) . 4. إستراتيجية علاقات العمل .

ويضيف (سامي، 2007، 95) بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تسهم في تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الإستراتيجيات التي تشمل:

1. إستراتيجية التوظيف . 2. إستراتيجية التدريب والتطوير . 3. إستراتيجية تقويم الأداء . 4. إستراتيجية هيكل الأجور والحوافز . 5. إستراتيجية علاقات العمل والعاملين .

ويرى (حسن، 2009، 24) بأن الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تختلف من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها، إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أية منظمة (التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء، والأجور والحوافز).

كما أشار (Bratton & Gold, 2003, 434) إلى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن الإستراتيجيات والبرامج والسياسات والنظم الموجودة في موقع العمل، التي تؤثر في أداء الفرد والجماعة بشكل كبير مما ينعكس على أداء المنظمة، وتتضمن حزمة من الممارسات وهي (التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء، والتعويضات).

اما (الساعدي، 2006، 181) فقد بين إن اختيار هذه الإستراتيجيات يعكس الحاجة المحتملة من الكفاءات والقابليات الجديدة لمواجهة الأزمات وهي إستراتيجيات تسهم في مواجهة الأزمات ودرء أخطارها

من خلال تقليل الآثار والخسائر البشرية والمادية والمعنوية، ويضيف (أساعدي) إن الإستراتيجيات الأخرى التي لم تبوب تحت تسمية متغير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، هي ليست عديمة الأهمية، إذ أن دور الإستراتيجيات الأخرى وعلى سبيل المثال العلاقة مع العاملين والاتصالات والانضباط ومعلومات الموارد البشرية، من الثوابت التي ينبغي توافرها في منظمات الألفية الثالثة.

أشار (Higgins , 1994 : 421 – 454) (Noe et al , 1994 : 35 – 700)
 (Mothis & Jackson , 1994 : 12 – 13) (Ivancevich , 1995 : 132 – 685)
 (Torrington & Hall , 1998 : 52 – 636) (Gomez et al , 1998 : 17 – 488)
 . (Hall , 1998 : 52 – 636) ، إلى أن أكثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي ، هي كما يأتي :

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

وفيما يأتي وصف للاستراتيجيات التي حددتها الدراسة وهي (استراتيجية الجذب والاستقطاب، استراتيجية التدريب، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية، تقييم الاداء). إذ أنها تعد من أكثر الاستراتيجيات تأثيراً وتأثيراً بمتغيرات الدراسة الأخرى فالمنظمة ملزمة بجذب واختيار ملاكاتها التي تلبي المتطلبات التنظيمية والبنائية لنظام المناعة التنظيمية وكذلك الحال لاستراتيجية التدريب التي يقع على عاتقها تعزيز النمو المهني للعاملين الذين هم بحاجة الى التدريب وتعلم المهارات التي تترتقي بوظائف النظام ، اما بالنسبة لنظم المعلومات البشرية فهي العصب الذي يستند عليه نظام المناعة التنظيمية في استقاء البيانات والمعلومات التي تمهد التصدي للدخلاء الداخليين والجارحين ، اما بالنسبة لاستراتيجية تقييم الاداء فلا بد ان تتبنا في وضع معاييرها مهارات وقدرات العاملين على الادراك والدفاع عن المنظمة بوصفها من المهارات التي تحافظ على سلامة المنظمة ولا بد من شمولها بمعايير ودرجات التقييم

أ . إستراتيجية الجذب والاستقطاب (Recruitment)

بعد انجاز عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً إذ تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوءة سواء من داخل أم خارج المنظمة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (Henkeus & Remery, 2005, 422)، فضلاً عن أن التوظيف الفاعل يتطلب معرفة مكان وكيفية الحصول على المرشحين للوظيفة، إذ من الصعب التعميم حول أفضل مصدر لكل الأعمال (8, Roberts, et al., 2001).

ان إستراتيجية الجذب والاستقطاب ينظر إليها اليوم في اطار اقتصاد المعرفة بوصفها متطلب اساس للنجاح في الاقتصاد الذي يعتمد على التنافس من خلال إدارة المعرفة (Becksead & Gellatly , 2004 : 6 ، كما اشار الباحثان الى ان الطلب على العاملين اصحاب المهارة العالية يجب ان يمتد إلى ما وراء حدود عملية الاختيار الدارجة في الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا . ويقصد بها الصناعات والمنتجات الملموسة ، وقد حددهم (101 : 2005 , Auh & Kleiner) باولئك الذين يطابقون أعمال المنظمة والذين يمكن المحافظة عليهم وإبقائهم فيها .

لقد وصف (10 : 1997 , Sveiby) الفلسفة الجديدة لاستقطاب الموارد البشرية بكونها قرارات استثمار مهمة جداً بالنسبة للإدارة ، وهي ربما تكون اهم قراراتها الإستراتيجية ، اذ ان مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية في منظمة التعلم يشبه إلى حد كبير قرارات الاستثمار في المكنة الجديدة بالمنظمات الصناعية التي تعتمد المداخل الصناعية في التنافس . يشير المعنى القريب لإستراتيجية الجذب والاستقطاب الى مدلولات تعكس اهمية الموارد البشرية، لما لهذا المصطلح من انطباع نفسي يعكس جانب الاهتمام العالي باهمية هذا المورد، وعلى نحو مغاير تأتي اشارة (525 : 2000 , Mckenna) إلى هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية الاختيار، والتي تمثل المرحلة النهائية من عملية استقطاب (Recruitment) العاملين، وهو وصف كان منسجماً تماماً مع مفهوم الاقتصاد الصناعي.

ان استخدام افضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها ، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة ، لا يشكل نهاية حدود هذه الإستراتيجية . فاستقطاب (Recruiting) الأشخاص المهيين للعمل ، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف . ومفهوم الاستقطاب، هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل حدد (10 : 1993 , French) (12 : 1999 , Decenzo & Robbins) امتدادات هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار (Selection) من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ثم القرار بتعيينهم (Placement)

يمثل الاستقطاب اليوم مشكلة كبيرة امام المنظمات المتعلمة، فصناع المعرفة المتمكنون من الصعب إيجادهم، وهي مشكلة عالمية قبل ان تكون مشكلة محدودة بمنظمة او بدولة او مجموعة دول، لذا يلاحظ ان المنظمات المتعلمة تبحث عن صناع المعرفة كما تبحث عن زبائنها وتقدم الاستثمارات لإغرائهم وجذبهم كما هو دورها في استمالة الزبائن، وهذا هو منطق عمل الإستراتيجيين اليوم في منظمات المعرفة، بان يقوموا بوضع إستراتيجية لأسواق صناع المعرفة، سواءً أكانت اسواقاً خارجية ام داخلية على نحو مماثل لحاجة

المنظمة لتشخيص اسواقها من الزبائن المرتقبين . فالاستقطاب عبارة عن مجموعة من النشاطات والإجراءات الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لملء الفجوة الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي المكان والزمان المناسبين للمنظمة (حمود والخرشة، 2007، 91). وأوضح (ماهر، 2006، 141) إن الاستقطاب يشير إلى المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. أما (برنوطي، 2007، 213) فتعرف الاستقطاب بأنه جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم على طلب التعيين في المنظمة.

وأشار (Muller, 2010, 16) إلى أن الاختيار هو العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أكثر المرشحين ملائمة للوظيفة، والذين تتوفر فيهم المهارات، والخبرات، والمؤهلات اللازمة لشغلها. ويوضح (Ivancevich, 1998, 212) الاختيار على أنه العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوفر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة. ويرى (Bateman & Snell, 2007, 326) الاختيار بأنه العملية التي تجري خلالها جمع المعلومات عن المرشحين للعمل من أجل تحديد الذي ينبغي توظيفه في الوظيفة الشاغرة.

وعلى ضوء ما تقدم، فإن عملية اختيار الأفراد له أهمية في إعداد الأنشطة الأخرى كالتقويم، والتدريب والتطوير، والتحفيز وغيرها، وبالتالي فإن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة، ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة (نصرالله، 2002، 122).
(، وبهذا فإن أهمية الاستقطاب تكمن في:

1. البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة (نصر الله، 2002، 107).
 2. تحديد سوق العمل المستهدف إذ يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعمليات الاستقطاب، فسوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية عالية، وتكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب (Mathis & Jackson, 2003, 208).
 3. تركيز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذه العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف (Dessler, 2005, 3).
- ويمكن تصنيف أساليب الاستقطاب بطرق مختلفة، وكثير من المنظمات تجمع بين مختلف هذه الأساليب، ومن أهمها: (Henkens & Remery, 2005, 423-426)
- أ. الاستقطاب السلبي: وهي الطريقة أو الأسلوب الذي ينتظر فيه صاحب الطلب حتى يتم الاتصال به من قبل المنظمة.
 - ب. الاستقطاب النشط: وفيه تقوم المنظمة بالبحث عن المرشحين الملائمين من خلال مصادر الاستقطاب الخارجية كالبحث عن قواعد البيانات في شبكة الانترنت.
 - ت. الاستقطاب الرسمي: وهذا النوع يتم عن طريق نشر الإعلان عن الوظيفة في صحيفة أو مجلة أو استخدام وسيط بين المنظمة والعامل المحتمل.
 - ث. الاستقطاب غير الرسمي: يتم من خلال قيام المنظمة باستخدام شبكة الاتصالات، كالاتصال بأصحاب العمل في المنظمات المجاورة (Richardson, 2000, 12).

ليأتي دور العملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية¹⁰ (Organizational Social Normalization) ، والتي تهتم بالموائمة بين الشخص والمنظمة ، بما يحقق حالة التوافق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية (Schneider , 1987 : 437) ، إذ يتعرف العاملون الجدد على متطلبات اداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان الانسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وواقع الحال في المنظمة ، فضلاً عن توقعاتها عنهم ، ولعل احد اهداف إستراتيجية التطبيع الاجتماعي التنظيمي ، هي تقليل دوران العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب لشئى الأسباب ، إذ ان دور هذه الإستراتيجية يمتد لأبعد من عملية الاختيار والتوظيف .

حدد (Sveiby , 1997 : 12) دور المنظمة في ان تجعل نفسها منظمة جذابة قدر الامكان للأشخاص الذين تحتاجهم ، فهناك محكات رئيسة تستند إليها إستراتيجية الجذب والاستقطاب تتمثل بالمعرفة ، ومؤهلات المرشحين ، وقابلياتهم على تعزيز معرفتهم الخاصة ومعرفة العاملين الاخرين في المنظمة . فليس الامر متوقفاً عند حدود الجذب فحسب ، بل ان الامر يتعداه إلى قدرة المنظمة على المحافظة عليهم ، إذ ان هذه المحافظة ستعطي أكلها من خلال تداؤبية اعمال صناع المعرفة ، إذ لا يمكن المساواة بين الاستثمارات في المكننة الحديثة والمتطورة والاستثمار في جذب الموارد البشرية ذات المهارات العالية ، فالأول هو استثمار تتناقص قيمته بمرور الزمن بفعل الاندثار ، في الوقت الذي تنمو فيه الموجودات البشرية الفكرية عند استعمالها ، وتندثر عند عدم استعمالها او الاستفادة منها ، وقد وصف ذلك (Erik , 2001 : 4) عندما قال ان المعرفة التي اتعلمها منك تضاف الى معرفتي ، ولكنها لاتركك تماماً ، لذلك فهي متضاعفة ذاتياً ، كما ان عدم استعمال المعرفة الموجودة في المنظمة هو ضياع لفرص استثمارية ، وله كلف تتمثل بضياع الفرص البديلة .

إن هذا الوصف لدور الموجود المعرفي، وفي اطار الجديد لإستراتيجية الجذب والاستقطاب، يجعل الإدارة امام حالة إشاعة الامان الوظيفي، اذ ان خوف العاملين من الطرد والتخفيض قد يكون سبباً في عدم المشاركة بالمعرفة او التصريح بها. وهذا بحد ذاته يعني ضياع فرص استثمارية تتجنبها المنظمة. وفي هذا الصدد حث (Nonaka & Takeuchi , 1995) على المشاركة في المعرفة كونها تؤدي إلى تحويلها من وصفها الضمني الى الظاهر ، وهذا يعد موضوعاً مهماً في قضية صياغة الإستراتيجية وذلك بالاستفادة منها كونها تمثل رافعة لأبد من تجنيبها العوائق ، ويقصد بها كل العوائق التي تمنع من المشاركة في المعرفة .

ومما هو جدير بالذكر ان دراسة (Auh & Kleiner , 2005 : 101) اشارت إلى ان المنظمات اخذت تركز في إستراتيجيات الجذب والاستقطاب على ما يتفق بشكل افضل مع مكونات ثقافتها وقدراتها الجوهرية، فالمنظمات الكورية على سبيل المثال اعتمدت إستراتيجية فاعلة لجذب واستقطاب صناع المعرفة، وذلك باعتماد الرواتب والتعويضات على اساس زيادة استقلالية العاملين في بيئة العمل والتركيز على الجدارة من دون الأقدمية في الوظيفة ، ومنحهم خيار ملكية اسهم المنظمة (Park & Yo , 2001 : 1 - 17) ، كما ان من بين الإستراتيجيات المعتمدة في تفعيل إستراتيجية الجذب والاستقطاب هو الاعتماد على قوة العمل الطارئة، وذلك للمرونة التي يقدمونها في مواجهة البيئة المتحولة والسريعة التغيير، ولعل

¹⁰ .لمزيد من الاطلاع يراجع نموذج (الجذب . الاختيار . التعيين) (Attraction- Selection - Attrition) .

Schneider B . , (1987) . The People Make The Place , *Personnel Psychology* , 14 (4) PP : 437 - 453 .

المحكات التي اعتمدها إدارة الموارد البشرية الكورية ركزت على الإبداع والتحدي والامانة والتعاون والكفاءة الفنية، ولازالت هذه المحكات قائمة في إستراتيجية الجذب والاستقطاب ، وتمثل السوق الخارجية اساس إستراتيجية الجذب والاستقطاب للمنظمات التي تفتقد القدرة على توليد المعرفة ، باستثناء الأعمال الادارية التي تعتمد على الترقية من الداخل.

ب . إستراتيجية التدريب (Training Strategy) .

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

1. مفهوم وتعريف التدريب

ويعطي (Edralin, 2004, 4) مفهوماً للتدريب بالعملية المنهجية لتحسين المعرفة، والقدرات، والمهارات الحالية لدى الموارد البشرية. ويؤكد (Byars & Rue, 2004, 160) على أن التدريب والتطوير هو عملية مستمرة تهدف إلى منح العاملين المهارات، والإجراءات، والمفاهيم، والاتجاهات لغرض تحسين أدائهم. ويشير (Dessler, 2005, 185) إلى أن التدريب والتطوير هو عملية تعليم العاملين المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم. كما عرف التدريب (Training) على أنه "توجه تنظيمي في تعلم الخبرات والسلوكيات الوظيفية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (French, 1994: 282).

كما اشار (Harris, 2000: 340) إلى التدريب والتطوير بأنه "الجهود المخططة من قبل المنظمات والهادفة إلى زيادة كفاءات الموظفين والمدراء بالمستويات كافة".

عامة فأن الملاحظ على مجمل المفاهيم أنها تتفق على نقاط كثيرة مشتركة ، فهي ترى من التدريب بأنه عملية أو نشاط يدور أو يتفق على نتيجة نهائية هي الإيفاء بما تتطلبه أهداف المنظمة كما تتفق على انه يستهدف رفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية بهدف تحسين الأداء أو رفع مستواه ومنهم من ربط ذلك بالكفاءة .

بين (Mabe et al., 2000 : 332) إلى ان التدريب الشخصي يجب ربطه بالإجراءات التنظيمية ، ليغرس في السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية وجماعية . وقد اتفق الباحثون في مجال الموارد البشرية بضرورة ربط التدريب بالخطط الاستراتيجية للمنظمة الا ان العديد من المنظمات اهملت هذا الجزء وذلك بسبب عدم وجود رابط مباشر بين التدريب والاستراتيجية ، والتأكيد بأن التدريب ينبغي ربطه بالاستراتيجية كونه عامل اساس لنجاح المنظمات على الرغم من المنافسة العالمية المتزايدة والتطور التكنولوجي المتزايد (Catalanello & Redding , 1989 : 51) , واكد (Edralin , 2004 : 1) بأن التدريب يصبح لاغنى عنه ويصبح استراتيجياً اذا اخذ بنظر الاعتبار الاهداف بعيدة المدى للمنظمة. وهذا يعني ان التدريب يحتاج الى النظر اليه في سياق استراتيجي واسع .

ويتبين من ذلك إن من المفيد التفريق بين التدريب وبعض الأنشطة المرادفة كمفهوم تنمية الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية ، حيث على الرغم من ورود هذه المصطلحات ضمن ما جرى عرضه من حصيلة مفاهيمه فان بعض الباحثين يرى من التدريب هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول . (إلهيتي ، 2002 : 223) ، في حين يعنى بالتنمية على سبيل المثال فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم (2 : 1980 , Human) ، ويرى البعض بان التدريب يخص العاملين في المستويات الأدنى بينما برامج التنمية تخص المستويات الإدارية العليا (Sikula , john , 1984) (5 :

إما (425 : 1998 , Lvancevich) فقد رأى من التدريب شكلا من أشكال التعلم (Learning) وذلك لانطباق بعض مبادئ التعلم على التدريب التي تعد مهمة في تصميم وإعداد البرنامج التدريبي الرسمي وغير الرسمي وتشمل (الرغبة في التعلم ، والقدرة على التعلم ، الدعم والمكافأة ، وأن تكون قادة التعلم هادفة وذات معنى للمتعلم) ، وخالصة هذه التدخلات إن التدريب والتطوير والتنمية هي شكل من أشكال التعلم عبرت عبر حقب زمنية عن معنى التعلم التنظيمي السائدة اليوم طالما أنها ترتبط بما أشار إليه (Lvancevicn) من مبادئ سلف ذكرها .

وقد لا تعتمد المنظمة وسيلة واحدة في التدريب إذ ان هناك ضرورة انتقال اثر التدريب والتحقق من فاعليته ، وهذا ما يوجب التنقل بين اساليب مختلفة وعلى سبيل المثال اسلوب المحاضرة ودراسة الحالة وتمثيل الدور والمشروعات التطبيقية وتدريب الحاسوبية¹¹ والتعلم الالكتروني (E – Learning) . اوضح (25 : 1995 , Griffin & others) و (76 : 2000 , Singh) أن تحقيق دور استراتيجي للتدريب يتم عندما يكون التدريب عامل اساس ضمن التخطيط الاستراتيجي وان يكون التدريب كمرتكز اساس ضمن نشاط المنظمة ، وان هذا الدور يمكن ان يتحقق عندما تكون عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية تخطيط الموارد البشرية متنسقة مع بعضها ومن ضمنها تخطيط التدريب ، اذ ان زيادة التوجه نحو التركيز على الاعمال والدور الاستراتيجي للتدريب عن طريق تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمات .

واكد (1 : 2009 , Azungah) ان الدور الاستراتيجي للتدريب يمكن تحقيقه عن طريق التدريب الاستراتيجي الذي يتضمن ربط التدريب مع الاهداف بعيدة المدى للمنظمة وصياغة استراتيجية تدريب للمنظمة .

2. اهمية التدريب

تستمد أهمية التدريب والتطوير من أهمية العنصر البشري، لذلك نجد التدريب والتطوير يسهم وبشكل كبير في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، فضلاً عن ذلك يؤدي إلى إيجاد قوة عمل مرنة ومن تمّ نجاح المنظمة (الأحمر، 2007، 62). ويذكر (Noe, et al., 2003, 250) بأن أهمية التدريب والتطوير

¹¹ . اشار (ديفز ، 1974 ، 254) إلى ان هذا الاسلوب يمثل حالة التفاعل بين الأشخاص اي (العلاقات غير الرسمية) إذ يتضح للشخص المتأخذ للصيقة به ، ولاسيما عندما يعزل عن الجماعة ، او يهاجم من مجموعة أخرى ، بما يتيح الفرصة امامه لتغيير سلوكه من دون ان يعتمد تمثيل الأدوار ، إذ ان البيئة مصطنعة للدرجة التي يحس فيها ان انماطه الاجتماعية غير قابلة للتطبيق .

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

أ. تطور العامل من خلال الأبعاد (المعرفية، والمادية، والمعنوية).

ب. زيادة الالتزام التنظيمي.

ت. يساهم في صنع المهارات الشخصية.

ث. يساعد على خفض التكاليف.

ج. يساعد على تحسين واكتساب المهارات الفنية.

ولعل التدريب أو برامج التعليم عبر الانترنت يسمح للعامل بالوصول إلى تعليم عالي الجودة وفي الوقت المناسب له، والوصول إلى المادة المطلوبة، والقيام بالبحث بدون سفر إذ تستخدم المؤتمرات الفيديوية وتنقل المحاضرات عن طريق الأقمار الصناعية (Bernardin, 2003, 178). وبهذا فإن للتدريب الالكتروني ثلاث خواص مهمة وهي: (Noe, et al., 2004, 212)

1. أن يشمل شبكة الكترونية تسمح بإيصال ومشاركة وتحديث المعلومات والإرشادات.

2. يوصل التدريب الالكتروني إلى المتدرب من خلال الحاسوب مع الوصول إلى الانترنت.

3. يذهب أبعد من الأهداف التقليدية للتدريب ليعطي أدوات ومعلومات تساعد المتدرب على تحسين أدائه.

أما خطوات البرنامج التدريبي فتتمثل بالآتي: (Miller & Osinski, 2002, 5)

(Manu, 2004, 34) (Williams & Kinicki, 2003, 295)

أشارت (السماوي، 2007، 57) نقلا عن (Bratton 2001 : 316) على إن التزام التعلم في مجال العمل هو بيان للقيم ، وتوكيد على نوع المجتمع الذي يريد الأشخاص العيش فيه ، بقدر ما هو حاجة اقتصادية ملمة، انه يشير ضمنا إلى تفضيل المجتمع الأكثر شمولية ، وقد أشار (فليح ، 2005 : 36) إلى إن الدول المتقدمة تنبتهت على أهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة والإنتاجية في المنظمة وأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الملاكات القادرة على الاستخدام السليم لباقي عناصر الإنتاج الباقية أو الأخرى .

فقد ذكر (الهيبي ، 2002 : 225) على إن المنظمات تتفق على برامج التدريب من (10 – 25 %) من ميزاتها أو كما أشار (Bratton , 2003 : 444) من إن الشركات تخصص (504) دولار لكل موظف لأغراض التدريب .

كما أفاد (Mabey ,Saluman& Story , 2000 : 332) على إن التدريب عندما يربط بالإجراءات التنظيمية ، ليغرس السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية جماعية ، ومن جانبه أفاد (Noe , 34 : 1994) Hollenbeck , Gerhard &Pateick إلى أن استراتيجية التدريب تقود إلى تحديد اتجاهات استراتيجيات أخرى، وعلى سبيل المثال استراتيجية التوظيف وتوصين العمل وتصميمه ، إذ إن هناك ترابطا وثيقا بين نوعية المتدربين ومؤهلاتهم الأساسية وبرامج التدريب .

واتساقاً مع اتجاهات البحث فان هناك فوائد تشغيلية وأخرى استراتيجية يمكن إن يحققها التدريب ، ويقصد هنا بالفوائد التشغيلية التي تتفق مع تطوير الجانب المهاري المستند إلى الخبرة بشكل كبير وهو منحى المنظمات التقليدية في حين يشار إلى الفوائد الاستراتيجية بأنها تلك التي تنطوي على رؤية يجري من خلالها تغيير الخرائط الإدراكية للعاملين وبهذا فان التدريب عندما يجري فهمه في إطار فلسفة التعلم التنظيمي فانه يحقق للمنظمات المعاصرة فوائد جمة يمكن إيجازها بالاتي :

1 . يسهم في إكساب صانع المعرفة الولاء الراسخ والقناعة في الوظيفة والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات (الساعدي ، 2006 : 210) ، كما ذكر (Noe ,et al. , 332) ، إن هناك فوائد الاستراتيجية التدريب هي .

2 . التوكيد من إن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة .

3 . زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية .

4 . تدعم ادراكات العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة من خلال العراق المساعدة في تعزيز جودة المنتج والخدمة .

5 . التوكيد على إن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم .

6 . العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مفيدة ، إذ إن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي أي احتمال .

ومن جانب أخر أشار (Denisi & Griffin , 2001 : 266) على إن للتدريب أهمية تكمن في .

1 . مساعدة المنظمة على أداء وظيفتها بشكل أكثر فاعلية من خلال حسن استعمالها لمواردها البشرية والمادية وجعلها قادرة على الإنتاج بشكل أكبر من دون الحاجة إلى استخدام أفراد جدد أو شراء معدات أو استعمال تكنولوجيا جديدة .

2 . الحفاظ على الوضع التنافسي وتحسين الإنتاجية ، انطلاقاً من استخدام البرامج التدريبية للمساعدة في تحقيق المستويات العالية من الإنتاج وبمرونة وجوده عالية (Harris , 2000 : 340) .

3 . يؤدي إلى خفض الإشراف وتقليل الحلقات الرقابية (السماوي ، 2007 ، 58) نقلا عن (الحديثي ، 2000 : 19) .

وقد اضافت (السماوي ، 2007 ، 58) نقلا عن (الشامي ونيو ، 2001 : 333) على إن التدريب :

1 . يقلل دوران العمل ويخفض الغياب ويزيد معدلات الإنتاج .

2 . ترسيخ وسائل الأمن الصناعي اللازمة في المنظمة .

3 . يوطد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة .

إما (الساعدي ، 2001 : 85) فقد أضاف بان هناك ثمة فوائد يحققها التدريب للمنظمات المعاصرة يمكن تلخيصها وذلك من خلال ايجازها بالاتي .

1 . زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وما يترتب على ذلك من إزالة مخاوفهم تجاه المهام التي يكلفون بها .

2 . إن جهود التدريب تسهم في تنمية القيادات الإدارية ، فالقادة الكفاء لا يظهرون مخاوفهم عرضياً أو

عن طريق النمو التلقائي (Tracy , 1971 : 100 – 104) .

وأشار (نظمي ، الجيوسي ، الباشا ، الحلبي ، 2000 : 52) على إن التدريب يطور العلاقات الإنسانية فهو :

1. يطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين ويوثق الصلة بين الإدارة والعاملين .
2. يطور إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة

رابعاً : أساليب التدريب

قد تستعمل المنظمة أسلوباً أو أكثر لأغراض التدريب كما يستعمل المدرب بنفس الوقت أسلوباً أو عدداً من الأساليب للتأثير بالمتدربين ، وقد أشار (ألهيبي ، 2002 : 230) على إن هناك مجموعتين من أساليب التدريب هما التدريب داخل العمل (On Job Training) و التدريب خارج مكان العمل (Out of Job) ، ولكل مجموعة أساليب سلبية وإيجابية ، وقد يحدد الأسلوب على أساس نوع التدريب ونوع المتدربين والهدف المقصود من التدريب ، وقد وصفت (السماوي، 2007:63) نقلاً عن (دليل المدرب ، 2002 : 88) ستة طرائق للتدريب هي المحاضرة (Lectur) والدرس (Lesson) والمشروع (Subject) والتعلم المبرمج (Programmed Learning) والتعلم الفردي (I ndividuad Learning) والزيارات الميدانية (Local Visits) .

كما وصف (Harris , 2000 : 349) الأساليب بأربعة هي ، ألتدريسي وجها لوجه والتدريبي أو التدريب الخصوصي وتداول العمل والتمهين والتعلم الجزئي وهي تقنيات داخلية، فيما أفادت(السماوي ، 2007، 63) نقلاً عن (Lrwin , 1999 : 431) بوجود تقنيات خارجية تتمثل بالتعلم المبرمج والمحاكاة وأشرطة الفيديو والكومبيوتر ، إلا إن (ماهر ، 2001 : 342) أجمل أساليب التدريب بعشرة أساليب سيجري عرضها بتصرف هي، التدريب العلمي (Coaching) وتمثل الأدوار (Role Playing) ودراسة الحالة (Case Studies) : والبريد الوارد (In Basket) والوقائع الحرجة : (Critical Incident) : والمباريات الإدارية (Business Games) : والمنافسة الجماعية : وتدريب التحسس (Sensitivity) (Training) : ونمذجة السلوك (Behavior Modeling) : وعصف الأفكار (Brainstorming) : يعرض المدرب مشكلة معينة ويسأل الدارسين ان يقدموا آراءهم بصورة سريعة ومن دون تردد في التفكير ، وهو أسلوب يحزر الدارسين من الجهود ويشجعهم على المشاركة كما إن الكم الكبير من الأفكار التي تقدم يكون كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب .

ويكون أسلوب التدريب حسب الظروف فلا يوجد أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف، والمواقف القائمة (Dessler,2004,192)، ومن أهم هذه الأساليب: (Decenzo & Robbins, 2004, 182) (Griffin & Pustay, 2007, 275) (Aguinis2007, 40).

1. التدريب أثناء العمل . ب. المحاضرات . ج. التعليم المبرمج . د. التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية . هـ. التدريب الذاتي . و. النمذجة السلوكية . ز. المحاكاة.
2. وهناك أساليب أخرى للتدريب ومنها (المؤتمرات، والمباراة، ودراسة الحالة، وتدريب الحساسية) (Snell and Bohlander, 2004, 259) (Byars & Rue, 2004, 213) (النجار، 1998، 229).

فضلاً عن هذه الأساليب فإن المتغيرات البيئية المتمثلة بالمتغيرات التكنولوجية والمنافسة ومتطلبات الإبداع والتحديات المختلفة قد أوجدت الحاجة إلى طرق تدريبية معاصرة ومن أهمها: (عباس، 2006، 195)

أ. تدريب الفريق. ب. التدريب الإبداعي. ج. تدريب خدمات الزبون. د. تدريب الأزمات.

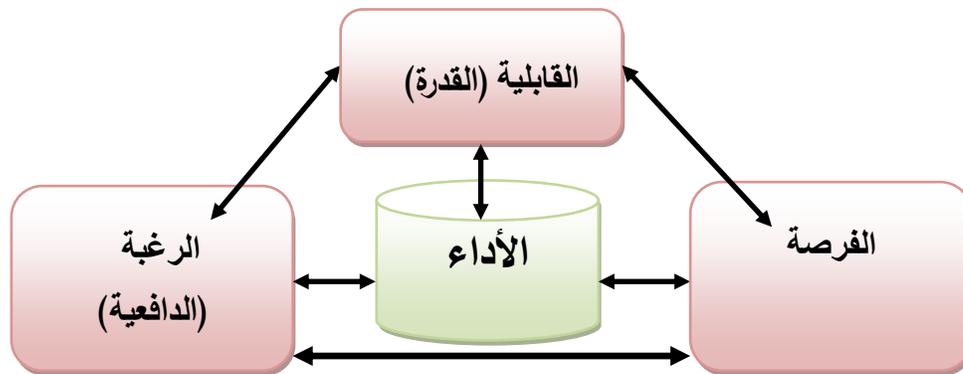
إذ تواجه المنظمات العديد من الأزمات كالحوادث والأمراض ومشاكل العنف التي هي جزء من الحياة ولا بد أن تهيبئ المنظمات أنفسها لمواجهة هذه الأزمات لتلافي الكوارث، إن تدريب الأزمات يركز على تجنب ومنع حصول أزمات وكيفية مواجهتها من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية والجلسات وبناء الفريق، فضلاً عن برامج الطوارئ التي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة أية أزمات طبيعية أو غير طبيعية.

ج . إستراتيجية تقييم الأداء (Performance Appraisal Strategy) .

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

وأكد (هيرمان، 2011:153) على ان قياس الأداء يتضمن قياس للنتائج وللسلوكيات ولكل منها متطلبات محددة، فقياس النتائج يتم من خلال تحديد المسؤوليات والأهداف ومن ثم تحديد مستويات للاداء مقارنة بالأهداف المتحققة وفق ابعاد الجودة والكمية والوقت.

يمثل أداء العاملين في المنظمات مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، والتي تتضمن جودة ومستوى الأداء، والقدرات والمهارات المطلوبة مثل مهارات الاتصال والتفاعل مع زبائن المنظمة ومدى الالتزام بالأنظمة الإدارية والاستجابة لها (يوسف ، 2005 ، 48). وأشار (الشماع، 1999:246) الى ضرورة توافر ثلاثة عوامل أساسية يتحقق معها الأداء الوظيفي ، والشكل (13) يوضح ذلك:



شكل (13) أبعاد الأداء الوظيفي

المصدر: الشماع ، خليل محمد حسن ، (1999) ، "مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، 246

1. مفهوم تقويم الأداء

التقييم تحديد موقع الشيء أو الحكم عليه من خلال اعطاء وزن معين (Galbrart, C.) 135: 1984; Schendel, D. &) أما التقويم فهو يشتمل على التقييم ويتضمنه لان مبتغاه التحسين والتطوير (Koontz & Donnell, 1996:301) (Schuler, 1995:306)، وقد عرف الباحثان والكتاب تقييم الاداء تعريفات كثيرة نقتبس من اهمها واكثرها دلالة، فقد عرفه (Galbrart, C. & Schendel, D.) (23: 1984) بانه تحديد لموقع الشيء أو الحكم عليه من خلال اعطاء وزن معين، اما (العساف، 1988: 23) فقد عرفه بانه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فكرية أو سلوكية ، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، بوصفها ضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل ". وعرفه (Schuler, 1995 :306) بانه نظام رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص العاملين المتصلة بالعمل وسلوكياتهم ونتائجهم ". اما (Denisi, 2001:33) فإشار إليه بانه النظام الذي تحدد من خلاله المنظمة بعض المؤشرات المستخدمة في قياس مستوى أداء الفرد أو الأفراد الخاضعين للتقييم. كما وصفه (Noe et al. 2003:251) العملية التي توفر للمنظمة المعلومات عن كيفية قيام الأفراد بأعمالهم بشكل جيد. كما عرفه (Beardwell & Claydon, 2007 :54) الطريقة التي يتم بها الحصول على المعلومات عن أداء الفرد للتمكن من مقارنة أداءه بالمعايير المحددة مسبقاً. اما (Stewart & Brown, 2009:72) فوصفه بعملية قياس إسهامات كل فرد في الوظيفة ، وهي ضرورية وصعبة في آن واحد. اما (Dessler, 2011:31) فقد أشار الى تقويم الأداء الحالي أو السابق للفرد من خلال مقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً لذا فهو يتضمن وضع معايير الأداء ، وقياس أدائه الفرد مقارنة بتلك المعايير المحددة مسبقاً ، وإضافة تغذية عكسية للفرد بهدف تحفيزه على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب. بينما وصفه (حمود وآخرون، 2013: 19) عملية تنظيمية رسمية تنفذ من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد أو للفريق مع الأداء المتوقع وفقاً لعناصر موضوعية أو شخصية ، مما يجعله أساسيا في إدارة وتطوير الموارد البشرية. وبين (حمود وآخرون، 2007: 22) عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة بهدف تطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الأداء المستهدف.

بالرغم من اختلاف المفاهيم التي حددها الباحثون لعملية تقويم الأداء إلا انهم يتفقون من خلال ما تقدم على إنها عملية مخططة لأنها لا تحدث بشكل عشوائي أو عرضي بل يتم التخطيط لها مسبقاً وبشكل رسمي. وانها عملية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة الا أنها تعتمد على الملاحظة اليومية لأداء العاملين وسلوكياتهم خلال مدة التقييم وفقاً لمعايير محددة مسبقاً مما يجعلها جزء من عملية الرقابة على الأداء ومن ثم تصبح جزء من نظام أكبر هو إدارة الأداء. كما انها عملية تهدف الى تقييم أداء الفرد وظيفياً وليس شخصياً وهي لا تهتم فقط بالواجبات بل أيضاً تهتم بالسلوكيات التي يلتزم بها الفرد العامل في عمله الوظيفي وبالنتائج التي تترتب على تلك السلوكيات.

2. أهمية تقييم الأداء

أشار (Schuler & Jackson, 1995, 306) بأن تقييم الأداء نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص العاملين المتصلة بالعمل وسلوكياتهم، ونتائجهم. إن قياس كفاءة العاملين في المنظمة يمثل أحد الوظائف الإستراتيجية التي يقوم بها مدراء الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى في المنظمة التي تعمل على تحقيق رضا العاملين واستقرارهم النفسي، وثقتهم الكاملة بالإدارة، وولائهم لها، وحرصهم على تحقيق أهدافها، وتعتمد إستراتيجية تقييم الأداء السليم على كثير من البيانات التي تستخرج من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية (حسن، 2009، 198). أما (Dessler, 2004, 322) فإنه أعطى مفهوماً بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات (أدائه).

ويوضح (Yee & Chen, 2009, 1) بأن تقييم الأداء هو تلك العملية التي تتضمن وضع معايير للعمل ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير وإعطاء ردود فعل العامل وذلك لتحفيزه أو تحسين أداء العمل أو القضاء على النقص في الأداء. وأكد (Hansen, 2010, 5) على أن تقييم الأداء هو ترجمة الأهداف التنظيمية في أهداف العمل الفردية، وتقديم التغذية الراجعة للعامل بخصوص أداء الوظيفة، والتأكد من أنه قادر على تحقيق أهداف ومتطلبات العمل وتشخيص مواطن القوة والضعف لديه. وأوضح (Murphy & Margulies, 2004, 3) أنه كلما ازدادت الضغوط يصبح من الواجب على المدير التمييز بين مستويات أداء الموظفين، ومعالجة مشكلة ضعف الأداء، واستخدام تقويمات للأداء بشكل ممكن وبناء، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء تخدم أغراض متنوعة منها تحديد نقاط القوة وتعزيزها، والتغلب على نقاط الضعف.

توفر المعلومات للإدارة بخصوص عمليات النقل، والترقيات، ومقارنة الأداء بين العاملين في نفس الدرجة. (Sze, 1995, 26)، عليه فإن تقييم الأداء هي الإستراتيجية التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على الإسهام في نجاح الأهداف التنظيمية والمساعدة على اتخاذ قرارات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتعزيز التدريب والتطوير وتحديد الأجور والحوافز بالشكل الذي ينتج عنه تغييرات في السلوك والأداء.

وخطوات تقييم أداء العاملين حيث يتضمن تقييم الاداء الخطوات الاتية - (Nickels, et al., 2005, 342-343):

1. تحديد معايير الأداء

أشار (Finkle, 2010, 1) بوجود عوامل موضوعية من الضروري أن تكون متوافرة في المعايير ومنها تحديد الإطار الزمني لتحديد الأهداف، وذكر التفاصيل المهمة والمحددة وشروط النجاح، وينبغي أن تكون الأهداف قابلة للقياس، وتوجد بعض المواصفات والشروط للمعايير ومنها (الصدق، والثبات، والتمييز، والقبول) و (Holomb, 1998, 2).

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفاعل لابد من توضيحها للعاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم؟ ويفضل أن تكون عملية الاتصال باتجاهين، من خلال قيام المدير بنقل المعلومات إلى

مرؤوسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها، وكذلك عن طريق التغذية العكسية أي من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفسار عن بعض الأمور غير الواضحة (Hansen, 2010, 5).

3. قياس الأداء:

وهي الخطوة التي تتضمن جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك مصادر مختلفة تستخدم لقياس الأداء الفعلي ومنها الملاحظة، والتقارير الإحصائية، والتقارير السنوية، والتقارير المكتوبة، ويفضل الاستعانة بأكبر عدد ممكن من المصادر في جميع المعلومات إذا ما أريد زيادة الموضوعية في قياس الأداء (درة والصباغ، 2008، 264).

4. مقارنة الأداء الفعلي بمعيار الأداء (الأداء المعياري):

تعد هذه الخطوة مهمة في عملية تقويم الأداء، إذ يستطيع المقوم من خلالها الوصول إلى نتيجة حقيقية، وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل، وعملية قناعة العامل بهذه القيمة مهمة جداً كونها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتدفعهم إلى التواصل للأداء في المستقبل (Nickels, et al., 2005, 343).

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

إن معرفة نتائج التقييم من قبل العاملين لا تكفي، بل ينبغي أن تكون هناك مناقشة لكل الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر، إذ يجري توضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل وبصورة خاصة تلك الجوانب السلبية في أدائه (Holcomb, 1998, 5).

6. الإجراءات التصحيحية :

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين أولهما مباشر وسريع، إذ يتجاوز عملية البحث عن الانحرافات، وأسباب ظهورها من خلال محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وهذا النوع من التصحيح هو وقتي، وثانيهما هو الإجراء التصحيحي الأساسي إذ يتم البحث عن أسباب الانحرافات وتحليلها بكل أبعادها للوصول إلى السبب الرئيس (Manua, 2007, 5).

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

إن التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية، قد مرّ بثلاث مراحل أساسية متمثلة بالسبعينات ومن ثم الثمانينات واخيراً التسعينات وما بعدها، ومن أجل تحديد مفهوم النظام المذكور، فإن الأمر يقتضي تتبع المفاهيم الواردة له في الأدبيات، وخلال المراحل المشار إليها سابقاً، فقد اكدت مفاهيم السبعينات والثمانينات من القرن العشرين بانها (بيان مفصل بالوظائف والمهارات المتوافرة في أية منظمة ووعاء لمجموعة من الادوات والوسائل الادارية التي تمكن المسؤولين من تحديد أهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وقياس مدى تحقق تلك الأهداف) (Shapritz, 1977:41)، اما (Sang & Gary, 1979:23) القيام بوظائف محددة في اطار عمليات المنظمة وبخاصة القيام بوظيفة ادارة الموارد البشرية والسعي بصفة اساسية الى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى ادائه ليؤدي دوره في تحقيق الاهداف التنظيمية. اما في الثمانينات فقد وصفت بانها (اجراء منظم لجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، وشؤون الافراد والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها). (Walker, 1982:42) ووصفت بانها نظام

مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية، ويعتمد في تشغيله على الحاسبات الالكترونية، ويهدف الى توفير المعلومات التي تهتم الأفراد والمنظمة معاً (النجار، 1989: 22)، وفي التسعينيات وصفت بانها، إجراء معالجة للبيانات والمعلومات من خلال نظام مصمم لتوليد التقارير المطلوبة. (McElroy, 1991:25) وانها وحدة تنظيمية تضم أفراداً يقومون بتشغيل بيانات الموارد البشرية باستخدام تقنيات الحاسب وغير الحاسب (مكليود، 1998 :34).

اما مفاهيم الالفية الثالثة فقد وصفتها بانها ، نظام يسعى الى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لصنع القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري ولرفع من مستوى ادائه في تحقيق أهداف المنظمة (السالم وصالح، 2000 : 5)، وكما اشار (اليوزبكي، 2001:27) بانها تكوين هيكلي متكامل ومتفاعل من المستلزمات المختلفة كالالات، وتقنيات الحاسوب، وملحقاته والبرامجيات والافراد العاملين في النظام والاجراءات والقواعد من أجل جمع ومعالجة البيانات (ذات العلاقة بالافراد العاملين) من داخل المنظمة وخارجها، لغرض توفير المعلومات الضرورية عن الأفراد العاملين وبالخصائص النوعية (كالتوقيت والدقة والتكلفة)، وتوصيلها الى المستفيدين لصنع القرارات وانجاز وظائف إدارة الموارد البشرية وفي جميع المستويات الادارية وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات. وصف (Denisi & Griffin , 2001 : 531 – 533) نظام معلومات الموارد البشرية، بانه مجموعة متكاملة ومتراصة من الأشخاص والاجهزة والبرامجيات التي تجمع ، وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية ، إلى المديرين لاتخاذ قرارات خاصة بها بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال ، وهو يتألف من مجموعة من الاجهزة بوصفها وحدات المعالجة المركزية والطابعات والبرامجيات (Software) وقواعد البيانات المتمثلة ببيانات عن الموارد البشرية (Database)، فضلاً عن إدارة النظام المؤلفة من القائمين على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها ، (Rue & Byars , 1995 : 536 – 537) (Mathis & Jackson , 1994 : 582) .

يتبين مما سبق ان مضامين مفاهيم السبعينات ركزت على عمليات أو وظائف محددة للنظام لا تتعدى إعداد تقارير أو كشوفات معينة في حين ركزت مفاهيم الثمانينات على عمليات أوسع وأكثر تعقيداً، موازنة بالسبعينات مع اشارة الى استخدام الحاسبة الالكترونية والاهتمام بالبيئة الخارجية. أما مفاهيم التسعينات وما بعدها، فقد ركزت على ضرورة استخدام الحاسبة الالكترونية في تشغيل النظام .

اولاً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

يعد نظام معلومات الموارد البشرية عنصراً أساسياً يزود إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة بالبيانات الحالية والمستقبلية لاداء عمليات التخطيط والرقابة وتقديم المعلومات التفصيلية عن العاملين بالتوقيت المطلوب والسرعة الملائمة والجهد الأقل. (Eddy, et al., 1999: 2) (Ross, 1970: 106) كما انه أداة تسهم في تغيير النظرة القديمة لوظيفة الموارد البشرية بوصفها وظيفة غير استراتيجية في منظمات الاعمال (Enz, 1998:1) (Miller, 1998:1) ، لأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت وفي ضوء التحديات المعاصرة من جهة، ووجود (HRIS) الذي يوفر للوظيفة المذكورة ما تحتاج اليه من معلومات وبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من جهة أخرى، ووظيفة استراتيجية لها تأثير في مجالات صياغة، وتنفيذ استراتيجية المنظمة. وافاد كل من (سيد خطاب، 1999: 151) ، (Miller, 1999: 1) ،

(Cameron, 1994: 137) كونه أداة لتقويم وظيفة الموارد البشرية من حيث التعرف على مدى ممارسة مدراء أقسام الموارد البشرية للتفكير بطريقة استراتيجية بشكل يضمن اجراء التحليل والتشخيص البيئي بشكل دقيق وتقليل مستوى البيروقراطية في اداء المهمات، وجعل الصفة العضوية هي الصفة المميزة لتنظيمات الموارد البشرية والمساهمة في دعم القرارات المتعلقة باعادة هيكلة العمالة (Down Sizing) ومعالجة مشكلة الفائضين، لأن إعادة هيكلة العمالة يمثل مدخل، لتحسين كفاءة المنظمة وادائها من خلال إعادة تصميم النظم والعمليات وكذلك استغلال الطاقات المتاحة.

ثانياً: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

لغرض تحديد تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية وجدنا من الافضل الرجوع الى المصادر والبحوث والدراسات الميدانية وتحديد التطبيقات الأكثر لهذا النظام. ويعد نظام معلومات الموارد البشرية من الأنظمة الساندة لإدارة الموارد البشرية، التي تعمل على تقديم مختلف المعلومات ذات النوعية العالية وتوفر الوقت والجهد اللازمين لإنتاجها وتوزيعها إلى المستفيدين.

ويرى (McElory, 1991, 107) (Carrell, et. al., 1992, 698-700) على أن أبعاد (HRIS) تقوم باسناد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تهتم هذه الوظيفة بالجوانب الاتية: الجوانب الكمية والنوعية للأفراد، التغيرات التي تحصل على خصائص العمل، معلومات عن المسار المهني، وصف مواصفات الوظائف، الخزين المهاري.
2. **الاستقطاب والتعيين:** تهتم هذه الوظيفة بالجوانب الاتية: المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية، أصول إجراء المقابلات والاختبارات، دليل مكاتب التشغيل، التوجهات المستقبلية للشركات بخصوص التعيين.
3. **التعويضات:** تهتم هذه الوظيفة بالجوانب الاتية: معلومات عن العاملين الحاليين ومراكزهم الوظيفية، مستويات أداء العاملين الحاليين، مستويات الأجور والرواتب، مستويات الحوافز وأصول صرفها.
4. **التدريب والتطوير:** تهتم هذه الوظيفة بالجوانب الاتية: أنواع البرامج التدريبية، الوظائف المشمولة بالتدريب، السياسات التطويرية، أصول تقويم البرامج التدريبية.
5. **تقويم الأداء:** تهتم هذه الوظيفة بالجوانب الاتية: أساليب تقويم الأداء، أهداف تقويم الأداء، مستويات أداء العاملين الحالية والمتوقعة، استخدامات نتائج تقويم الأداء.



الفصل الثالث

الأطر التطبيقية واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول : اختبار اداة الدراسة ووصف فقراتها من خلال التحليل العائلي

المبحث الثاني : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار فرضيات التباين



الفصل الثالث

الأطر التطبيقية واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد :

سيجرى في متضمنات هذا الفصل تحليلاً لفرضيات الدراسة وعلى وفق ثلاث مباحث، يختص المبحث الأول باختبار أداة الدراسة من خلال التحليل العاملي ووصف لفقراتها، فيما يختص المبحث الثاني باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث فيختص باختبار فرضيات التباين وكما يأتي:

المبحث الأول

اختبار أداة الدراسة ووصف فقراتها من خلال التحليل العاملي

ستجري اختبارات الصدق لمقاييس الدراسة وعلى وفق مراحل متعددة، وهو إجراء تمهيدي للتحقق من كفاية عينة الدراسة لأجراء التحليل العاملي ومن ثم استخراج نسب التشبع، تمهيدا لاختبار فرضيات الدراسة الأخرى وكما يأتي:

أولاً: اختبار أداة الدراسة

ستجرى عدد من الاختبارات للتحقق من نجاح مقاييس الدراسة وكما يأتي:

1. صدق المحكمين

يسمى أحياناً صدق الخبراء، ويتضمن صدق المحكمين نشاطين أساسيين لا يمكن الفصل بينهما بقدر ما يعد الواحد منهما مكمل للآخر، أو بعبارة أدق أن تحقق واحد منهما لا يكمل مهمة صدق المحكمين من دون الانتهاء من الآخر، كما أن لصدق المحكمين خاصية الخبرة المتراكمة والمعرفة بالاختصاص، إذ أن هذا الصدق ومن تسميته أنه يلامس اختصاص أشخاص ذوو معرفة بالمجال أو الحقل العلمي الذي ينتمي إليه المقياس المزمع تحكيمه فضلاً عن الخبرة المتراكمة جراء العمل التطبيقي ومعايشة الظواهر أو بناء المقاييس، فيكون القول الفصل لهؤلاء المحكمين ولا يؤدي علم الإحصاء فيه دوراً للبت في صلاحية المقياس أو فساده كما في اختبارات الصدق والثبات والاتساق وغيرها من الاختبارات التي تعتمد المعالجات الإحصائية. وسيجري عرض جوانب صدق المحكمين كما يأتي : (الساعدي: 2015)

أ. **الصدق الظاهري:** هو أبسط أنواع الصدق ويمكن إجراؤه من قبل الباحثة نفسها، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وغالباً ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهرياً من خلال إعادة صياغتها بما يجعلها معبرة عن المجال الذي نروم قياسه، أو استبدالها بعبارة أكثر دقة في وصف الحالة. وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوي الاختصاص وكما مبين في الملحق (1) وجرى الأخذ بأرائهم بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

ب. **صدق المحتوى:** وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري اذ انه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي اليه، لذا فان خبرة المحكم وعمقه المعرفي في مجال الاختصاص سيعول عليها في الحكم على كفاية عدد الفقرات التي ستغطي المجال الذي نروم قياسه، فان تحكيم صدق أي متغير سلوكي يستوجب المعرفة التامة بمكونات ذلك المتغير وما هي الابعاد الفرعية التي يتكون منها ومن ثم ماهي الانشطة الفرعية التي يتضمنها ذلك البعد الفرعي وتغطيتها بعدد مناسب من الفقرات، وبهذا فان من الخطأ ان يكون هناك توازن في عدد الفقرات لمتغيرات مقياس محدد، فلكل مقياس خصوصية، ولكل مقياس عدد من الابعاد، ولكل بعد عدد من الانشطة الضمنية التي لا يمكن ان تتساوى بين الابعاد، وهكذا بعد ان يتحقق المحكم من كفاية كل مجموعة من الفقرات على تغطية مجالها المكرسة لقياسه يحكم على ذلك بصدق هذا المجال، اما في حالة عدم صدق المتغير او احد ابعاده فيوصى بزيادة عدد الفقرات لتغطية كل الانشطة. ومن الاخطاء الشائعة في تحكيم صدق المحتوى عندما يعتمد بعض المحكمين الى التوصية بحذف بعض الفقرات من دون دراية بان ذلك قد يخل بصدق المحتوى من وجهة نظر من قام ببناء المقياس، اذ قد يقوم بحذف فقرات تؤدي الى استبعاد احد ابعاد او أنشطة المقياس في مجال الاختصاص. وقد تبين ان اراء المحكمين قد اكدت صلاحية المقياس على تغطية الابعاد الرئيسية والفرعية.

2. الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (Explotory Factor Analysis) (FEA) والذي يستهدف تخليص وتقليل عدد المتغيرات الى اقل حد والتي يطلق عليها (عوامل) (Factors) ويكون لكل عامل من هذه العوامل بعض او كل هذه المتغيرات، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس.

تعتمد هذه الدراسة على التحليل العاملي الاستكشافي باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS, V.18) لاختبار المتغيرات التفسيرية (اللاتاكد البيئي) والاستجابية استراتيجيات الموارد البشرية) (ونظام المناعة التنظيمية) وذلك من اجل الاستكشاف الصريح للابعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستعمل التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الابعاد التي يشملها المقياس، وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط في بنية المقياس والتي يتوجب استبعاده من المقياس، ومن خلال الاعتماد على خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة التحليل وهي (Field, 2009: 647):

- أ. كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط المتغيرات.
- ب. ان النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).
- ج. ان لا نقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- د. زيادة تشعبات الفقرات (Loading) عن (40%) حتى تكون ذات دلالة احصائية.
- هـ. الفقرات الجديدة ستحصل على تشعبات عابرة على العوامل الاخرى منخفضة (Cross – Loading) (اقل من 0.30).

ان شروط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من اهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وللتحقق من هذا الشرط فان الباحثين اوصوا باستخدام مقياس كايسر_ ماير_ اولكين (The Kaiser_ Meyer_ Olkin Measure) (KMO) الذي يعد احد الخطوات المهمة في هذا التحليل. يتراوح إحصاءه (KMO) بين (0-1) ، والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشاف غير ملائم) اما اذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر بان نموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيمة المقبولة تكون اكبر من (50%) والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني الحاجة الى زيادة حجم العينة او ان يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة بالقياس (Field, 2009: 647).

ولا يمكن الاكتفاء بتناسب حجم العينة من خلال إحصائه (KMO) اذ لابد من تأكيد وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات ولهذا نلجأ الى اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير بان مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة، فذلك يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك ينبغي ان يكون الاختبار معنويًا، واهمية معنوية الاختبار تخبرنا بان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول (13) فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية. وسيجري التحقق من شروط التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة وكما يأتي:

أ. اختبار مكونات نظام المناعة التنظيمية: اظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الآتي:

الجدول (13) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لمكونات نظام المناعة التنظيمية

الاختبارات	شركة اسيا سيل للاتصالات	شركة زين للاتصالات	شركة فندق المنصور ميليا	شركة الخطوط الجوية العراقية
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.588	0.611	0.607	0.775
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	612.247	397.974	1270.823	865.885
Df	190	190	105	300
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

ب - اختبار وظائف نظام المناعة التنظيمية: اظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الآتي:

الجدول (14) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لوظائف نظام المناعة التنظيمية

الاختبارات	شركة اسيا سيل للاتصالات	شركة زين للاتصالات	شركة فندق المنصور ميليا	شركة الخطوط الجوية العراقية
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.720	0.583	0.745	0.768
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	921.367	724.435	1270.823	778.859
Df	276	276	276	276
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

ج. اختبار استراتيجيات الموارد البشرية: اظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الاتي:

الجدول (15) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لاستراتيجيات الموارد البشرية

الاختبارات	شركة اسيا سيل للاتصالات	شركة زين للاتصالات	شركة فندق المنصور ميليا	شركة الخطوط الجوية العراقية
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.687	6.121	0.715	0.814
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi - Square	940.566	758.965	885.546	920.305
Df	276	276	276	276
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

د. اختبار اللاتاكيد البيني: اظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الاتي:

الجدول (16) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) للاتأكد البيني

الاختبارات	شركة اسيا سيل للاتصالات	شركة زين للاتصالات	شركة فندق المنصور ملييا	شركة الخطوط الجوية العراقية
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.532	0.657	0.682	0.767
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi - Square	709.156	875.354	745.654	645.254
Df	231	231	231	231
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

ان النتائج المبينة في الجدول (16) تؤكد تحقق المعيار الاول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA). ان التحقق من كفاية العينة وثبات وجود علاقات ارتباط كافية بين المتغيرات ينبغي التوجه لاستخراج النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر لتحقيق المعيار الثاني واستخراج الجذر الكامن الذي يحقق المعيار الثالث والتي ستقود الى معرفة نسب التشبع لفقرات المقياس وابعاده وذلك من خلال اجراء التحليل العاملي لفقرات المقياس للشركات الاربعة.

ثانيا: التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

يعد التحليل العاملي جزءا مهما من الاختبارات التي تستند اليها الدراسة ، فهو يحقق فوائد تطمئن الباحث عن سلامة بياناته بما يحققه من الكشف عن:

1. مستوى ادراك العينات لمتغيرات الدراسة من خلال اتفاقها او عدم اتفاقها مضامين فقرات المقياس والتي يشار اليها بنسب التشبع.
2. ان النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العاملي تعطي مدى تحقق دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).
3. ان الجذر الكامن يجب ان لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح، هو داله نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشيوخ). والجذر الكامن الاول هو دائما اكبر الجذور الكامنة (ودائما ما تزيد قيمته على 1) لان العامل الاول بمقتضى تعريف عملية التحليل العاملي يفسر دائما اكبر قدر من التباين الكلي. (ابو علام، 2003: 362- 363) بعد ذلك تعطي النسبة المئوية من التباين التي يسهم بها العامل (الجذر الكامن مقسوما على عدد المتغيرات). وهكذا بالنسبة لكل عامل تالي اذ يكون مجموع النسبة التراكمية للتباين المفسر (100%) بعد استخلاص العامل الاخير.

عليه وبهدف استكمال متطلبات التحليل العاملي كافة فان نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشرا اوليا للكيفية التي يعمل بها التحليل العاملي، اذ ان التحليل العاملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة (ابو علام، 2003: 361)، لذا فان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد نسب التشبع للعينات الاربعة التي اعتمدها الدراسة فانه توجه إلى استعمال اسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بكونه اسلوب متقدم لاخترال العوامل المؤثرة الى اقل عدد والاكثر تأثيرا باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة¹، ولكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند:

1. سبعة عشر تكرارات (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات (شركة الخطوط الجوية)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة.
 2. اثني عشر تكرارات (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات (لشركة فندق المنصور ميليا)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة الا انه يعد عددا متراجعا على مستوى العينات الثلاثة.
 3. تسعة عشر تكرارات (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات (لشركة زين للاتصالات)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة، وهو العدد الاكثر تقدما عن باقي العينات .
 4. ثلاثة عشر تكرارات (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات (لشركة اسيا سيل للاتصالات)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة، وهو العدد الاكثر تقدما عن باقي العينات .
- وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بنسب تشبع اكبر من مصفوفة التدوير فان الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية لاعتماد مصفوفة التدوير للعينات وكما في الجداول (13) ، (14) ، (15) ، (16) :

¹محددة إحصائيا بـ(40%) بحسب رأي الإحصائيين (ابو العلام، 2003:369) و (FILED, 2009).

الجدول (17) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (الخطوط الجوية العراقية)

ابعاد متغيرات الدراسة						
استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	
53.851	53.851	53.851	53.851	53.851	53.851	1
61.013	7.162	61.013	61.013	61.013	7.162	2
66.500	5.487	66.500	66.500	66.500	5.487	3
70.653	4.154	70.653	70.653	70.653	4.154	4
73.905	3.251	73.905	73.905	73.905	3.251	5
76.954	3.050	76.954	76.954	76.954	3.050	6
79.820	2.865	79.820	79.820	79.820	2.865	7
81.973	2.153	81.973	81.973	81.973	2.153	8
83.898	1.925	83.898	83.898	83.898	1.925	9
85.695	1.797	85.695	85.695	85.695	1.797	10
87.346	1.651	87.346	87.346	87.346	1.651	11
88.927	1.581	88.927	88.927	88.927	1.581	12
90.215	1.289	90.215	90.215	90.215	1.289	13
91.403	1.187	91.403	91.403	91.403	1.187	14
92.533	1.131	92.533	92.533	92.533	1.131	15
93.596	1.063	93.596	93.596	93.596	1.063	16
94.621	1.025	94.621	94.621	94.621	1.025	17

الجدول (18) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (شركة المنصور ميليا)

ابعاد متغيرات الدراسة						
استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	
50.789	50.789	50.789	50.789	50.789	50.789	1
64.644	13.855	13.855	64.644	13.855	13.855	2
72.959	8.315	8.315	72.959	8.315	8.315	3
78.803	5.844	5.844	78.803	5.844	5.844	4
83.787	4.984	4.984	83.787	4.984	4.984	5
87.140	3.354	3.354	87.140	3.354	3.354	6
90.006	2.866	2.866	90.006	2.866	2.866	7
92.018	2.013	2.013	92.018	2.013	2.013	8
93.628	1.610	1.610	93.628	1.610	1.610	9
95.056	1.428	1.428	95.056	1.428	1.428	10
96.292	1.236	1.236	96.292	1.236	1.236	11
97.361	1.069	1.069	97.361	1.069	1.069	12

الجدول (19) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (شركة زين للاتصالات)

ابعاد متغيرات الدراسة						
استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	
32.264	32.264	32.264	32.264	32.264	32.264	1
42.632	10.368	10.368	10.368	10.368	42.632	2
51.151	8.519	8.519	8.519	8.519	51.151	3
57.265	6.115	6.115	6.115	6.115	57.265	4
62.334	5.069	5.069	5.069	5.069	62.334	5
66.683	4.349	4.349	4.349	4.349	66.683	6
70.417	3.734	3.734	3.734	3.734	70.417	7
73.653	3.237	3.237	3.237	3.237	73.653	8
76.773	3.119	3.119	3.119	3.119	76.773	9
79.778	3.005	3.005	3.005	3.005	79.778	10
82.275	2.498	2.498	2.498	2.498	82.275	11
84.590	2.314	2.314	2.314	2.314	84.590	12
86.774	2.184	2.184	2.184	2.184	86.774	13
88.658	1.884	1.884	1.884	1.884	88.658	14
90.256	1.598	1.598	1.598	1.598	90.256	15
91.715	1.460	1.460	1.460	1.460	91.715	16
92.891	1.176	1.176	1.176	1.176	92.891	17
94.043	1.151	1.151	1.151	1.151	94.043	18
95.136	1.093	1.093	1.093	1.093	95.136	19

الجدول (20) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (شركة اسيا سيل للاتصالات)

ابعاد متغيرات الدراسة						
استخلاص نسب تشيع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
58.522	58.522	58.522	58.522	58.522	58.522	1
67.960	9.438	9.438	67.960	9.438	9.438	2
73.442	5.482	5.482	73.442	5.482	5.482	3
77.901	4.458	4.458	77.901	4.458	4.458	4
81.783	3.883	3.883	81.783	3.883	3.883	5
84.927	3.144	3.144	84.927	3.144	3.144	6
86.847	1.920	1.920	86.847	1.920	1.920	7
88.647	1.800	1.800	88.647	1.800	1.800	8
90.179	1.532	1.532	90.179	1.532	1.532	9
91.669	1.490	1.490	91.669	1.490	1.490	10
92.822	1.153	1.153	92.822	1.153	1.153	11
93.914	1.092	1.092	93.914	1.092	1.092	12
94.956	1.042	1.042	94.956	1.042	1.042	13

لقد سجلت الجذور الكامنة للمكونات السبعة عشر في الجدول (17) والمكونات الاثني عشر في الجدول (18) والمكونات التسعة عشر في الجدول (19) والمكونات الثلاثة عشر في الجدول (20) في التحليل القيم المؤشرة ازاء كل عامل ولهذه القيم اهميتها اذ ان المجموع الكلي لتباين المتغيرات الداخلة في التحليل تساوي عدد المتغيرات (17) و (12) و (19) و (13) وتفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات، فالجذر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي اليه هذه المتغيرات، ويجب ان يكون الجذر الكامن لعامل من العوامل مساويا صفر او اكبر، ولا يمكن ان يزيد عن التباين الكلي (ابو العلام، 2003:370).

من خلال معطيات الجداول (17, 18, 19, 20) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينات الاربعة للبحث، قد جاء بنسب متراكمة لتباين (Cumulative %) تكراراتها بلغت على التوالي (94.621) و(97.361) و(95.136) و(94.956) وهذا يعني ان التكرارات التي جاء بها

التحليل العاملي لفقرات الاستبانة يفسر بنفس هذه النسب من التباين لهذه العينات وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة الـ(60%) (ابو العلام، 2003:370).

كما يلاحظ ان النسب المئوية للتباين (Initial Eigenvalues) للعينات الاربع على التوالي قد بلغ (1.025) و(1.069) و(1.093) و(1.042) وهي نسبة اكبر من الصفر، وفيما يأتي نسب التشعب لكل عينة من العينات ودرجة تميزها على اساس المتغيرات الرئيسية والفرعية.

الجدول (21) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

ت	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	نسب	نسب	نسبة	نسبة التشعب	درجة التميز	
			التشعب	التشعب	التشعب	مميزة	غير مميزة	
1		النظام المركزي	0.782	0.629	0.702	0.900	مميزة	
2		النظام المتخصص	0.891	0.869	0.902	0.833	مميزة	
3		النظام المحيط	0.907	0.937	0.768	0.905	مميزة	
4		مكونات نظام المناعة التنظيمية	0.922	0.884	0.907	0.904	مميزة	
5		وظيفة الادراك المناعي	0.908	0.940	0.783	0.939	مميزة	
6		وظيفة الدفاع المناعي	0.900	0.918	0.749	0.771	مميزة	
7		وظيفة ذاكرة المناعة	0.922	0.941	0.790	0.862	مميزة	
8		وظيفة الاستقرار المناعي	0.915	0.966	0.823	0.918	مميزة	
9		وظيفة الرقابة	0.838	0.934	0.780	0.940	مميزة	
10		وظائف نظام المناعة التنظيمية	0.963	0.986	0.902	0.961	مميزة	
		نظام المناعة التنظيمية	0.979	0.969	0.948	0.987	مميزة	

11	استراتيجية الجذب والاستقطاب	0.825	0.890	0.760	0.877	مميزة
12	استراتيجية التدريب	0.887	0.911	0.823	0.918	مميزة
13	استراتيجية نظم المعلومات	0.883	0.656	0.648	0.936	مميزة
14	استراتيجية تقييم الاداء	0.931	0.901	0.701	0.966	مميزة
15	استراتيجيات الموارد البشرية	0.929	0.910	0.865	0.973	مميزة
16	خصائص العوامل البيئية	0.923	0.544	0.814	0.931	مميزة
17	طبيعة البيئة	0.788	0.771	0.500	0.813	مميزة
18	نوعية المعلومات	0.821	0.837	0.755	0.698	مميزة
19	اللاتاكد البيئي	0.910	0.853	0.813	0.903	مميزة

سيجرى تحليلا عامليا لفقرات استبانة الدراسة وذلك على مستوى ابعاده الفرعية وصولا الى مستوى الأبعاد على المستوى الكلي وكما يأتي.

1. تحليل مقياس نظام المناعة

تألف مقياس نظام المناعة التنظيمية من (54) فقرة سيجري تحليلها بحسب ما حصلت عليه من نسب تشبع وكما يأتي:

أ. التحليل العاملي لمقياس النظام المركزي:

جرى تحليل النظام المركزي بوصفه البعد الفرعي الاول لنظام المناعة التنظيمية والمؤلف من (9) فقرات اذ سيعتمد معيار (40%) معيارا لتشبع الفقرات وكما يتبين في الجدول (22).

الجدول (22) نسب التشبع على وفق التحليل العاملي لمتغير النظام المركزي

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
1	يشرك مجلس الادارة ممثلين عن اصحاب المصالح (المستهلك النهائي، حملة الاسهم، النقابات نوات العلاقة...الخ).	0.600	0.657	0.622	0.675
2	يجتمع مجلس الادارة اجتماعات دورية منتظمة لمناقشة التغيرات التي تواجه عمل الشركة.	0.676	0.744	0.430	0.727

3	يسهم مجلس الإدارة في تصويب اتجاهات تنفيذ استراتيجية الشركة من خلال اعادة التخطيط الاستراتيجي تبعا للتغيرات التي تواجه الشركة.	0.756	0.655	0.624	0.588
4	يمثل مجلس الإدارة بوصلة للسلوك الإداري السليم للمديرين كافة في الشركة ويحول دون اتخاذ قرارات خاطئة.	0.694	0.815	0.559	0.742
5	الآراء التي يطرحها اعضاء مجلس الإدارة تمنح الشركة المرونة اللازمة للتكيف المسبق ازاء ما يواجهها.	0.619	0.781	0.592	0.912
6	يحول مجلس الإدارة من تهديدات الدخلاء ² الخارجيين والداخليين للشركة.	0.748	0.819	0.606	0.689
7	يمارس مجلس الإدارة دورا فاعلا في توجية استثمارات الشركة.	0.734	0.924	0.415	0.827
8	يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا واشرافيا على أنشطة الشركة.	0.666	0.701	0.664	0.808
9	ترسم سياسات المكافآت والتعويضات من قبل الإدارة العليا.	0.594	0.612	0.623	0.749

يلاحظ من معطيات الجدول (22) ان شركة اسيا سيل تستعين بمجلس ادارتها بشكل فاعل يفوق باقي الشركات الاربعة في مجال اشراك مجلس الادارة ممثلين عن اصحاب المصالح واسهام ارائه في اكساب الشركة المرونة اللازمة للتكيف المسبق ازاء ما يواجهها، وانه يمارس دورا رقابيا واشرافيا على أنشطة الشركة ورسم سياسات المكافآت والتعويضات، اما دور المجلس في شركة الخطوط الجوية العراقية فقد كان محدودا اذ انه تقدم على باقي الشركات في مجال تصويب اتجاهات تنفيذ استراتيجية الشركة من خلال اعادة التخطيط الاستراتيجي تبعا للتغيرات التي تواجه الشركة، فيما كانت شركة فندق المنصور مياليا تؤكد ان مجلسها يجتمع اجتماعات دورية منتظمة لمناقشة التغيرات التي تواجه عمل الشركة، وانه يمثل بوصلة للسلوك الإداري السليم للمديرين كافة في الشركة ويحول دون اتخاذ قرارات خاطئة وانه يحول من التهديدات للدخلاء سواء كانوا داخليين ام خارجيين، كما انه يمارس دورا فاعلا في توجيه استثمارات الشركة، اما شركة زين للاتصالات فعلى الرغم من حصول فقرات مقياس مجلس الإدارة على نسب التشبع اللازمة الا انها لم تتقدم على الشركات الاخرى بأية فقرة.

ب. تحليل مقياس النظام المتخصص:

² . الدخلاء الخارجيين والداخليين: عوامل ضارة متنوعة تؤدي الى تحويل اهداف الشركة واضطراب الاليات وشذوذ سلوكيات الشركة والعاملين. تمنع الشركة من التكيف مع البيئة الديناميكية. ويقسم الدخلاء الى الشركة الى ثلاثة فئات هي: الدخلاء الخارجيين (العوامل الضارة الخارجية)، والدخلاء الداخليين (العوامل الضارة الداخلية)، وعوامل الهرم التنظيمي الداخلي.

جرى تحليل النظام المتخصص بوصفه البعد الفرعي الثاني لنظام المناعة التنظيمية والمؤلف من (14) فقرة وكما يبينه الجدول (23)

الجدول (23) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لمتغير النظام المتخصص

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
10	تمارس انظمة الالتزام واجب التحقق من سلامة القرارات التي يتخذها الموظفون.	0.571	0.817	0.521	0.820
11	توجد مدونات للسلوك التنظيمي السليم ويعمل بها.	0.680	0.795	0.695	0.777
12	تمارس انظمة الرقابة دورا فاعلا في حث العاملين على الاداء الصحيح.	0.776	0.901	0.501	0.538
13	تهتم برامج التدريب بتطوير السلوك الوظيفي والمهني وزرع روح المواطنة التنظيمية.	0.738	0.693	0.667	0.803
14	تعتمد الشركة منظومة من التقارير بصيغة تغذية راجعة للتحقق من سلامة سير العمليات الإنتاجية واداء العاملين.	0.710	0.534	0.728	0.591
15	يجري دراسة وتحليل المخاطر التي تواجه العاملين والشركة.	0.803	0.564	0.829	0.660
16	يمارس قسم الشؤون القانونية دورا في كشف الاخطاء القانونية المهددة للشركة.	0.782	0.827	0.709	0.836
17	تهتم انظمة الشركة بالعوامل التي تهدد شهرتها وعلامتها التجارية.	0.818	0.771	0.637	0.829
18	تمارس لجان التفتيش فرز الملاكات المؤهلة للتعيين وابعاد العناصر غير جيدة.	0.773	0.754	0.578	0.694
19	انظمة الفحص في الشركة تمارس دورا في درء المخاطر التشغيلية.	0.682	0.747	0.425	0.732
20	تراعي الشركة دور الشخص في تحقيق اهدافها عند تحديد المكافآت والمرتب الذي يتقاضاه.	0.820	0.595	0.390	0.776
21	تمنح التعويضات بحسب استحقاق الاشخاص وعلى وفق معايير محددة.	0.794	0.819	0.618	0.667
22	يستلم كبار المديرين مرتباتهم تبعا لأدوارهم في تحقيق اهداف الشركة.	0.840	0.677	0.628	0.686
23	يتسم نظام التعويضات بالرشد لكونه يقلل من كلف الشركة.	0.756	0.706	0.486	0.827

من معطيات الجدول (23) ان الشركات الاربعة تباينت في استفادتها وتفعيل النظام المتخصص للمناعة التنظيمية، فقد كانت نظام المناعة في شركة الخطوط الجوية العراقية فاعلا في تحقيق دور فاعل في حث العاملين على الاداء الصحيح والموازنة بين دور الشخص في تحقيق اهدافها عند تحديد المكافآت والمرتب الذي يتقاضاه وكذلك الحال لمرتبات كبار المستشارين، اما شركة فندق المنصور ميليا فقد اثبتت فاعلية نظامها المحيط من خلال خاصية وجود مدونات للسلوك التنظيمي السليم ويعمل بها وهي خاصية لم تعمل بها الشركات الاخرى، فضلا عن ممارسة لجان التفتيش فرز الملاكات المؤهلة للتعيين وابعاد العناصر غير الجيدة لأنظمة الفحص في الشركة كما انها تمارس دورا في درء المخاطر

التشغيلية من خلال نظامها المحيط وانها تمنح التعويضات بحسب استحقاق الاشخاص وعلى وفق معايير محددة.

لقد اعتمدت شركة زين نظامها المحيط بشكل روتيني من خلال اعتماد الشركة منظومة من التقارير بصيغة تغذية راجعة للتحقق من سلامة سير العمليات الإنتاجية واداء العاملين. كما انها تجري دراسة وتحليل المخاطر التي تواجه العاملين والشركة، فيما كانت شركة اسيا سيل الاكثر تفعيلا لنظامها المحيط وذلك من خلال تميز عدد كبير من فقرات المقياس اذ ان انظمة الالتزام فيها تمارس واجب التحقق من سلامة القرارات التي يتخذها الموظفون. كما انها تهتم ببرامج التدريب بتطوير السلوك الوظيفي والمهني وزرع روح المواطنة التنظيمية. وان قسم الشؤون القانونية يمارس دورا في كشف الاخطاء القانونية المهددة للشركة. كما انها شركة تهتم بانظمتها بالعوامل التي تهدد شهرتها وعلامتها التجارية، فضلا عن ان نظام التعويضات فيها يتسم بالرشد لكونه يقلل من كلف الشركة.

ج. التحليل العملي لمقياس النظام المحيط

يتألف مقياس النظام المحيط من (7) فقرات جرى تحليلها كما يأتي:

الجدول (24) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لمتغير النظام المحيط

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
24	البحث والتطوير له دور مهم في المسح البيئي لرفد الشركة بالمعلومات النافعة عن نقاط ضعفها وقوتها وفرصها وتهديداتها.	0.733	0.815	0.437	0.730
25	يسهم قسم الموارد البشرية بتقديم الاستشارة والنصح ازاء تشكيل محافظة الموارد البشرية من الملاكات متعددة المواهب لضمان سلامة العمل.	0.760	0.852	0.563	0.838
26	يمارس قسم التسويق رسدا لاحتياجات السوق وما يعزز علامة الشركة التجارية وسمعتها.	0.841	0.752	0.424	0.838
27	يقوم قسم المبيعات (المعارض) بالتعريف بسياسات الشركة ومكانتها.	0.884	0.885	0.678	0.686
28	يؤدي المستشارين دورا مستقلا من دون تأثير او تدخل جهات اخرى.	0.876	0.869	0.352	0.705
29	ان ادوار المستشارين في الشركة استراتيجية وليست تكتيكية.	0.776	0.820	0.609	0.779
30	يهتم المسؤولون القانونيين بالالتزام بالقوانين والانظمة الحكومية.	0.596	0.886	0.478	0.472

تبين من خلال معطيات الجدول (24) ان شركة فندق المنصور ميليا قد حققت تقدما في فاعلية نظام مناعتها المحيط ومن ثم شركة الخطوط الجوية العراقية بينما لم ترتق الشركتان زين واسيا للاتصالات الى المستوى الذي حققته شركة فندق المنصور وشركة الخطوط الجوية العراقية، فقد تمثل تميز شركة فندق المنصور ميليا في ان البحث والتطوير له دور مهم في المسح البيئي لرفد الشركة

بالمعلومات النافعة عن نقاط ضعفها وقوتها وفرصها وتهديداتها كما ان نظامها المحيط ومن خلال قسم الموارد البشرية الذي يسهم بتقديم الاستشارة والنصح ازاء تشكيل محفظة الموارد البشرية من الملاكات متعددة المواهب لضمان سلامة العمل. كما يقوم قسم المبيعات (المعارض) بالتعريف بسياسات الشركة ومكانتها. وان ادوار المستشارين في الشركة استراتيجية وليست تكتيكية. يهتم المسؤولون القانونيين بالالتزام بالقوانين والانظمة الحكومية. اما على مستوى شركة الخطوط الجوية العراقية فقد تمثل نظامها المحيط في اسهامه قسم التسويق بممارسة رصد لاحتياجات السوق بما يعزز علامة الشركة التجارية وسمعتها. كما ان قسم المبيعات (المعارض) يقوم بالتعريف بسياسات الشركة ومكانتها. وان المستشارين يؤدون دورا مستقلا من دون تأثير او تدخل جهات اخرى.

د. التحليل العملي لوظائف نظام المناعة التنظيمية

تألفت وظائف نظام المناعة التنظيمية من خمس وظائف سيجرى تحليلا عامليا لها لتوضيح نسب التشبع لها وكما يأتي:

(اولا): التحليل العملي لوظيفة الادراك المناعي: تألفت من اربعة فقرات وكانت نتيجة التحليل العملي لها وكما في الجدول (25)

الجدول (25) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الادراك المناعي

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
31	الشركة يقضه استراتيجيا تدرك المؤثرات السلبية الخارجية الضارة بأوضاعها كالأزمات المالية وتهديد العلامة التجارية او الشهرة... الخ.	0.821	0.907	0.501	0.870
32	تستشعر الشركة العوامل الداخلية الضارة اثناء تنفيذ عملياتها الانتاجية والتنظيمية ³ .	0.802	0.580	0.816	0.791
33	تؤدي دائرة العلاقات العامة دورا في التعريف بالشركة وأدوارها.	0.719	0.541	0.449	0.938
34	مارس بحوث السوق دورا مهما في الرصد التسويقي والتعرف على نبض الزبون وطبيعة التحديات التي تواجه تسويق منتجات الشركة.	0.796	0.905	0.743	0.869

يتبين من معطيات الجدول (25) ان شركة فندق المنصور ميليا قد اكدت فاعلية وظيفة الادراك المناعي لديها من خلال امتلاك الشركة يقضه استراتيجية تدرك من خلالها المؤثرات السلبية الخارجية الضارة بأوضاعها كالأزمات المالية وتهديد العلامة التجارية او الشهرة... الخ. كما ان بحوث السوق مارس دورا مهما في الرصد التسويقي والتعرف على نبض الزبون وطبيعة التحديات التي تواجه تسويق منتجات الشركة. اما شركة زين للاتصالات فقد كانت فاعلة في انها تستشعر العوامل الداخلية الضارة اثناء تنفيذ عملياتها الانتاجية والتنظيمية، بينما كانت شركة اسيا سيل تفعل وظيفة ادراكها المناعي من

³ . مثال ذلك عوامل واعراض الهرم التنظيمي الداخلي (الشيخوخة) وتقدم انظمتها وتعليماتها وإجراءاتها.

خلال تؤدي دائرة العلاقات العامة دورا في التعريف بالشركة وأدوارها. بينما لم ترتق شركة الخطوط الجوية العراقية لمستوى باقي الشركات في ادراكها المناعي على الرغم من اشتغال هذه الوظيفة وحصولها على نسب التشبع اللازمة.

(ثانيا): التحليل العملي لوظيفة الدفاع المناعي: تألفت من اربعة فقرات وكانت نتيجة التحليل العملي لها وكما في الجدول (26).

الجدول (26) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الدفاع المناعي

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
35	يوجد في الشركة رد فعل وقائي ذاتي لإزالة العوامل الضارة التي تهددها.	0.827	0.723	0.586	0.789
36	يتعلم العاملين طوعيا من بعضهم البعض اساليب مقاومة التهديدات التي تواجه الشركة.	0.661	0.772	0.357	0.624
37	تعالج الاقسام والفرق والاشخاص قدر تعلق الامر بمهامها الانحرافات التي تحصل اثناء اداء العمليات الانتاجية او الوظيفية ذاتيا.	0.804	0.798	0.621	0.550
38	هناك تنسيق وقائي بين اقسام الشركة ووحدتها ازاء حالات التهديد المشتركة.	0.738	0.770	0.621	0.716

من خلال معطيات الجدول (26) تبين فاعلية شركة الخطوط الجوية في وظيفة الدفاع المناعي من خلال وجود رد فعل وقائي ذاتي في الشركة لإزالة العوامل الضارة التي تهددها. وان الاقسام والفرق والاشخاص قدر تعلق الامر بمهامها يعالجون الانحرافات التي تحصل اثناء اداء العمليات الانتاجية او الوظيفية ذاتيا. اما شركة فندق المنصور ميليا فقد دافعت عن نفسها من خلال كون العاملين يتعلمون طوعيا من بعضهم البعض اساليب مقاومة التهديدات التي تواجه الشركة. اذ ان هناك تنسيقا وقائيا بين اقسام الشركة ووحدتها على ازاء حالات التهديد المشتركة. بينما تراجعت شركة زين واسيا للاتصالات في هذه الوظيفة قياسا بالشركتين السابقتين.

(ثالثا): التحليل العملي لوظيفة ذاكرة المناعة: تألفت من اربعة فقرات وكانت نتيجة التحليل العملي لها وكما في الجدول (27).

الجدول (27) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة ذاكرة المناعة

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
---	--------	--------------------	-------------------	--------------------	---------------------

0.670	0.665	0.839	0.855	هناك توثيق لعمليات الرقابة على العمليات التي هددت الشركة للاستفادة منها مستقبلا ازاء حالات مماثلة.	39
0.842	0.530	0.798	0.684	ان ذاكرة الشركة المناعية تميز بين خصوصية الشركة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجين.	40
0.765	0.579	0.834	0.845	تستفيد الشركة من الاحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة.	41
0.798	0.681	0.653	0.895	توفر ذاكرة الشركة المناعية المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة او المتشابهة.	42

يبدو من مؤشرات الجدول (27) ان شركة الخطوط الجوية العراقية اهتمت بذاكرتها المناعية وانها جسدت ذلك في ممارساتها من خلال توثيقها لعمليات الرقابة على الاحداث التي هددت الشركة للاستفادة منها مستقبلا ازاء حالات مماثلة. كما انها تستفيد من الاحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة. وان ذاكرتها توفر ذاكرة الشركة المناعية المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة او المتشابهة. اما بالنسبة لشركة اسيا سيل فانها فعلت ذاكرتها من خلال التمييز بين خصوصية الشركة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجين. الا ان الشركتين الاخرين وهما شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات لم تتقدما بما يميزهما عن باقي الشركات بقدر ما تراجعت مؤشرات الذاكرة المناعية فيها وان كانت قد حققت تشبعا مقبولا في فقراتها.

(رابعا): التحليل العملي لوظيفة الاستقرار المناعي: تألفت من اربع فقرات وكانت نتيجة التحليل العملي لها وكما في الجدول (28).

الجدول (28) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الاستقرار المناعي

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
43	ان نظام المناعة في الشركة يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة التي لا تتوافق مع انظمة الشركة من اجل ضمان استقرارها.	0.843	0.795	0.608	0.846
44	هناك انظمة ضبط داخلي في الشركة تنسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقعها لتحقيق الانسجام في الاداء.	0.604	0.765	0.584	0.886
45	يتصدى العاملون والفرق للأنشطة الضارة للحيلولة من دون ارباك الاعمال وسيرها بانسيابية.	0.806	0.768	0.755	0.577
46	يمارس المشاور القانوني تدقيق أنشطة الشركة بما يخلق حالة التوازن والانسجام مع التعليمات والانظمة والقوانين الحكومية.	0.790	0.717	0.463	0.899

تقدمت شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات في موضوع الاستقرار المناعي من خلال تقاربهما في ان نظام المناعة في الشركتين يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة التي لا تتوافق مع انظمة الشركة من اجل ضمان استقرارها. كما ان الشركة الاولى تقدمت كذلك في ان العاملين والفرق يتصدون للأنشطة الضارة للحيلولة من دون ارباك الاعمال وسيرها بانسيابية. بينما تميزت كذلك

شركة اسيا سيل في ان هناك انظمة الضبط الداخلي في الشركة تتسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقعها لتحقيق الانسجام في الاداء. كما يمارس المشاور القانوني تدقيق أنشطة الشركة بما يخلق حالة التوازن والانسجام مع التعليمات والانظمة والقوانين الحكومية. بينما لم تتقدم شركتنا فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات في فقرات وظيفة الاستقرار والتوازن قياسا بالشركات المشار اليها في التميز بالرغم من فقرات المقياس حققت نسب التشبع المطلوبة.

(خامسا): التحليل العملي لوظيفة الرقابة: تألفت من ثمان فقرات وكانت نتيجة التحليل العملي لها وكما في الجدول (29).

الجدول (29) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لوظيفة الرقابة

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
47	تراقب الاقسام والادارات نتائج التغيرات التي تجريها الشركة في عملياتها وانظمتها.	0.849	0.844	0.606	0.911
48	تعتمد الشركة فلسفة ادارة الجودة الشاملة لضمان جودة اداء الاعمال كل مرة وبنفس الطريقة سواء بنفس الاشخاص او غيرهم.	0.853	0.867	0.693	0.870
49	تعتمد الشركة الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة المتعلقة بالمدخلات والمخرجات باعتماد خطط المعاينة ⁴ .	0.761	0.775	0.476	0.602
50	تعتمد لوحات السيطرة الاحصائية للرقابة على العمليات الصناعية وتقييمها للتأكد من عدم وجود انحراف عن المواصفات المحددة مسبقا.	0.700	0.710	0.706	0.948
51	يمارس جهاز الرقابة الداخلية (قسم التدقيق المالي) تدقيق شرعية المعاملات واكتشاف الاخطاء.	0.490	0.654	0.713	0.723
52	يراقب جهاز الرقابة الداخلية الاداء التشغيلي والاداء الشخصي للعاملين.	0.485	0.415	0.707	0.888
53	يتابع جهاز الرقابة الداخلية متابعة تنفيذ سياسات الشركة.	0.432	0.514	0.720	0.748
54	يطابق جهاز الرقابة الداخلية الاداء مع المعايير لتشخيص الانحرافات.	0.583	0.731	0.559	0.877

يتبين من خلال الجدول (29) ان شركة اسيا سيل قد نشط فيها نظام الرقابة بشكل مميز ومن خلال اغلب فقراته، فهو نظام تراقب الاقسام والادارات فيه نتائج التغيرات التي تجريها الشركة في عملياتها وانظمتها. كما تعتمد الشركة فلسفة ادارة الجودة الشاملة لضمان جودة اداء الاعمال وتعتمد لوحات السيطرة الاحصائية للرقابة على العمليات الصناعية وتقييمها للتأكد من عدم وجود انحراف عن المواصفات المحددة مسبقا. وان جهاز الرقابة الداخلية (قسم التدقيق المالي) يمارس تدقيق شرعية المعاملات واكتشاف الاخطاء والاداء التشغيلي الشخصي للعاملين. وان جهاز الرقابة الداخلية يتابع تنفيذ سياسات الشركة ويطابق الاداء مع المعايير لتشخيص الانحرافات. بينما تقدم نظام الرقابة في شركة فندق المنصور ميليا في فقرة اعتماد الشركة الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة المتعلقة بالمدخلات

⁴ . (الفحص الاولي للمواد المشتريات والمنتجات النهائية) والاتفاق على مستوى الجودة المقبولة مع المجهز.

والمخرجات باعتماد خطط المعاينة. بينما لم تتقدم شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات في اية فقرة على الشركتين المشار اليهما مع تمتع فقرات المقياس لجميع الشركات بنسب التشبع اللازمة.

وبعد الانتهاء من تحليل فقرات مقياس نظام المناة التنظيمية تبين ان جميع فقرات المقياس قد حققت نسب تشبع مرتفعة ولم تتخلف اية فقرة عن الحصول على نسبة التشبع المعتمدة احصائيا ولجميع العينات وهذا يعني تحقيق صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (يدرك العاملون في العينات الاربعة نظام المناة التنظيمية بشكل جيد من خلال مكوناته ووظائفه).

2. التحليل العملي لمقياس استراتيجيات الموارد البشرية

تتألف استراتيجيات الموارد البشرية من اربعة استراتيجيات سيجري تحليلها وكما يأتي:

أ. **التحليل العملي لاستراتيجية الجذب والاستقطاب:** تألفت هذه الاستراتيجية من خمسة فقرات جرى تحليلها وكما يأتي:

الجدول (30) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لاستراتيجية الجذب والاستقطاب

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
55	تعتمد الشركة نظام توصيف لوظائفها بهدف اختيار من تتطابق مواصفاتهم مع مواصفات الوظائف.	0.814	0.788	0.663	0.799
56	تعتمد الشركة معيار تنوع المهارات والموهب وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية في اختيار الافراد العاملين.	0.738	0.865	0.467	0.653
57	تشغل المناصب الادارية من قبل العاملين ذوو التدرج الوظيفي او المهني.	0.770	0.866	0.489	0.815
58	تعتمد الشركة اساليب علمية في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.	0.823	0.555	0.581	0.656
59	تتوفر لدى الشركة معلومات دقيقة وموثقة عن الموارد البشرية.	0.702	0.485	0.785	0.740

من خلال الجدول (30) اعلاه تبين ان شركة الخطوط الجوية العراقية لديها نظام توصيف لوظائفها وانها تعتمد اساليب علمية في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، بينما تقدمت شركة فندق المنصور مياليا تعتمد الشركة معيار تنوع المهارات والموهب وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية في اختيار الافراد العاملين. وان المناصب الادارية تشغل من قبل العاملين ذوي التدرج الوظيفي او المهني. اما شركة زين للاتصالات فقد تقدمت في توافر معلومات دقيقة وموثقة عن الموارد البشرية. بينما لم تتقدم شركة اسيا سيل باية فقرة من فقرات المقياس على باقي الشركات، وهذا لا يعني انها متراجعة في استراتيجيات الجذب والاستقطاب بقدر ما ان الشركات الاخرى كانت الاكثر تقدما عنها.

ب. **التحليل العملي لاستراتيجية التدريب:** تألفت هذه الاستراتيجية من ستة فقرات جرى تحليلها وكما يأتي:

الجدول (31) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لاستراتيجية التدريب

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
60	تسهم برامج التدريب في تقليل الاخطاء والانحرافات في الشركة.	0.658	0.586	0.647	0.839
61	تراعي برامج التدريب تدرج المهارات للعاملين باتجاه يعزز تكامل المهارات فيما بينهم لخلق حالة من الانسجام في الاداء ومواجهة التحديات.	0.645	0.734	0.725	0.782
62	تطور برامج التدريب والتطوير المهارات التي يعتمد بعضها على بعض الاخر وبشكل يحقق الانسجام الادائي بين المواقع والاقسام المختلفة.	0.775	0.710	0.753	0.868
63	يستفيد قسم الموارد البشرية من ملاحظات الاقسام المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتشخيص المهارات التي تسهم في درء الاخطار.	0.844	0.749	0.644	0.863
64	يزود العاملين بمهارات متعددة لتفادي الاخطار غير المتوقعة والتي تمكنهم من الرد الذاتي.	0.868	0.709	0.739	0.895
65	تجري الشركة تدويرا وظيفيا للعاملين بين اقسامها المختلفة من اجل اكسابهم مهارات متنوعة تسهم في ادراكهم لطبيعة اعمالها كافة.	0.756	0.832	0.442	0.694

حققت شركة اسيا سيل استجابية عالية في مجال استراتيجية التدريب من خلال فاعلية اغلب فقرات مقياس التدريب فقد تبين تسهم برامج التدريب في تقليل الاخطاء والانحرافات في الشركة ان تراعي برامج التدريب تدرج المهارات للعاملين باتجاه يعزز تكامل المهارات فيما بينهم لخلق حالة من الانسجام في الاداء ومواجهة التحديات تطور برامج التدريب والتطوير المهارات التي يعتمد بعضها على بعض الاخر وبشكل يحقق الانسجام الادائي بين المواقع والاقسام المختلفة يستفيد قسم الموارد البشرية من ملاحظات الاقسام المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتشخيص المهارات التي تسهم في درء الاخطار يزود العاملين بمهارات متعددة لتفادي الاخطار غير المتوقعة والتي تمكنهم من الرد الذاتي، بينما تقدمت شركة فندق المنصور مليا في ان الشركة تجري تدويرا وظيفيا للعاملين بين اقسامها المختلفة من اجل اكسابهم مهارات متنوعة تسهم في ادراكهم لطبيعة اعمالها كافة. ولم تتقدم شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات فيما يميزهما عن الشركتين السابقتين، ومما تجدر الاشارة اليه ان شركة زين للاتصالات تراجعت كثيرا في اجراء التدوير الوظيفي من بين الشركات الاخرى.

ج. التحليل العملي لاستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية: تألفت هذه الاستراتيجية من ستة فقرات جرى تحليلها عامليا وكما يأتي.

الجدول (32) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لاستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين	شركة اسيا
---	--------	--------------------	-------------------	----------	-----------

رقم	البيان	الجوية	المنصور	للاتصالات	للاتصالات
66	حققت الشركة تكامل بين جميع انشطتها وبرمجيات الحاسوب.	0.717	0.833	0.675	0.835
67	تمتلك نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) معلومات تنبؤية نافعة عن (المنافسين, والمجهزين, والزبائن, ...الخ).	0.806	0.923	0.498	0.906
68	يعتمد تغذية (HRIS) على نتائج الحوادث والاطار التي تواجه الشركة في تزويد الادارة بالتغذية الراجعة .	0.800	0.932	0.594	0.842
69	يوفر نظام (HRIS) اسلوب تدقيق ومطابقة للمعلومات الحديثة مع المعلومات المخزنة.	0.740	0.873	0.561	0.832
70	يتسم (HRIS) بقدرته على تنفيذ عمليات التغذية العكسية (في حالة عدم وجود مطابقة بين مخرجات النظام وما هو مخطط لهذه المخرجات).	0.792	0.650	0.510	0.855
71	يجري اختبار صيغة المعالجة الفورية (في الوقت الحقيقي) عند تصميم (HRIS).	0.847	0.652	0.462	0.879

تبين من خلال الجدول (32) ان شركة اسيا سيل للاتصالات كانت متقدمة في استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية وانها كانت استراتيجيات متوافقة مع حاجة نظام المناعة التنظيمية من خلال تحقيق الشركة تكامل بين جميع انشطتها وبرمجيات الحاسوب وانها تمتلك نظم معلومات تنبؤية نافعة عن (المنافسين, والمجهزين, والزبائن, ...الخ). كما ان نظمها تتسم (HRIS) بقدرتها على تنفيذ عمليات التغذية العكسية (في حالة عدم وجود مطابقة بين مخرجات النظام وما هو مخطط لهذه المخرجات). كما يجري اختبار صيغة المعالجة الفورية (في الوقت الحقيقي) عند تصميم (HRIS). اما شركة فندق المنصور ملياً فقد تقدمت من خلال كون (HRIS) يعتمد تغذية على نتائج الحوادث والاطار التي تواجه الشركة في تزويد الادارة بالتغذية الراجعة، وان النظام يوفر اسلوب تدقيق ومطابقة للمعلومات الحديثة مع المعلومات المخزنة. بينما لم تتقدم شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات بأية فقرة عن الشركتين السابقتين.

د. التحليل العملي لاستراتيجية تقويم الاداء: تألفت هذه الاستراتيجية من سبعة فقرات جرى تحليلها عاملياً وكما يأتي.

الجدول (33) نسب التشعب على وفق التحليل العملي لاستراتيجية تقويم الاداء

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
72	تعد دقة جودة العمل فضلاً عن كميته ووقت تنفيذه احد معايير تقويم أداء العاملين في الشركة.	0.567	0.852	0.599	0.908
73	يعد الارتقاء بالقيمة المقدمة للزبون والمجتمع احد معايير تقويم الأداء في الشركة.	0.682	0.824	0.654	0.823
74	تحث معايير تقويم الاداء باتجاه خلق الأفكار الجديدة، لاسيما لأولئك اللذين تتسم اعمالهم بالمخاطرة بما يمكنهم من الاستجابة الذاتية.	0.809	0.900	0.536	0.867
75	تعتمد الإدارة في تقويم أداء العاملين على معيار القدرة على كشف الاخطاء لمنع الانحرافات وتقليل الكلف.	0.867	0.604	0.467	0.874
76	تسهم أنظمة تقويم الاداء للحيلولة من دون حدوث انحرافات	0.825	0.728	0.706	0.890

				في أداء العاملين تعرقل انسيابية وتوازن الاداء المنظمي.	
0.872	0.781	0.627	0.902	يجري توثيق نتائج تقييم الاداء للاستفادة منها مستقبلا للربط بين الحوادث ومتابعة تحسن مستوى الاداء القادم.	77
0.806	0.725	0.556	0.745	تعتمد الادارات عامل المواطنة والاستعداد للتصدي للانحرافات بشكل ذاتي بوصفه احد معايير تقييم اداء العاملين.	78

يتبين من الجدول (33) ان شركة اسيا سيل تمتلك استراتيجية تقييم اداء مميزة قياسا بباقي الشركات كما انها اكثر اتفاقا مع نظام المناعة التنظيمية اذ انها تعد دقة جودة العمل فضلاً عن كميته ووقت تنفيذه احد معايير تقييم اداء العاملين في الشركة كما ان الارتقاء بالقيمة المقدمة للزبون والمجتمع احد معايير تقييم الاداء في الشركة كما ان الادارة تعتمد في تقييم اداء العاملين على معيار القدرة على كشف الاخطاء لمنع الانحرافات وتقليل الكلف تسهم انظمة تقييم الاداء للحيلولة من دون حدوث انحرافات في اداء العاملين تعرقل انسيابية وتوازن الاداء المنظمي فضلا عن انها تعتمد الادارات عامل المواطنة والاستعداد للتصدي للانحرافات بشكل ذاتي بوصفه احد معايير تقييم اداء العاملين، في حين ان شركة فندق المنصور مليا تقدمت وذلك بالارتقاء بالقيمة المقدمة للزبون والمجتمع احد معايير تقييم الاداء في الشركة تحث معايير تقييم الاداء باتجاه خلق الأفكار الجديدة، لاسيما لأولئك الذين تتسم اعمالهم بالمخاطرة بما يمكنهم من الاستجابة الذاتية، اما شركة الخطوط الجوية العراقية فقد تقدمت بكون توثيق نتائج تقييم الاداء يجري للاستفادة منها مستقبلا للربط بين الحوادث ومتابعة تحسن مستوى الاداء القادم، بينما لم تتقدم شركة زين للاتصالات باية فقرة تميزها عن الشركات الاخرى.

وبعد الانتهاء من تحليل فقرات مقياس استراتيجيات الموارد البشرية تبين ان جميع فقرات المقياس قد حققت نسب تشبع مرتفعة ولم تتخلف اية فقرة عن الحصول على نسبة التشبع المعتمدة احصائيا ولجميع العينات وهذا يعني تحقيق صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يدرك العاملين في العينات الاربعة استراتيجيات الموارد البشرية بشكل جيد على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاده الفرعية).

ت. التحليل العملي للاتاكيد البيئي

ينضوي متغير اللاتاكيد البيئي تحت ثلاثة متغيرات فرعية هي (خصائص العوامل البيئية، طبيعة البيئة، نوعية المعلومات) ويتكون من (22) فقرة سيجري تحليلها عامليا وكما يأتي.

أ. التحليل العملي لخصائص العوامل البيئية: تألفت هذه الاستراتيجية من ستة فقرات جرى تحليلها عامليا وكما يأتي.

الجدول (34) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لخصائص العوامل البيئية

ت	الفقرة	شركة	شركة	شركة	شركة
---	--------	------	------	------	------

اسيا للاتصالات	زين للاتصالات	فندق المنصور	الخطوط الجوية		
0.900	0.556	0.620	0.848	العوامل البيئية التي تواجهك في عملية اتخاذ القرار تتسم بالتنوع.	79
0.906	0.620	0.651	0.853	العوامل البيئية التي تواجهك في عملية اتخاذ القرار تتسم بالتغيير.	80
0.818	0.498	0.895	0.764	العوامل البيئية التي تواجهك في عملية اتخاذ القرار بالتمائل والتشابه.	81
0.822	0.551	0.852	0.810	تبرز بين الحين والآخر عوامل جديدة في البيئة لم تأخذها بنظر الاعتبار عند أو بعد اتخاذك للقرار.	82
0.910	0.629	0.829	0.544	بعض القرارات التي تتخذها يصعب تنفيذها بسبب التغيير السريع في العوامل البيئية	83
0.786	0.533	0.790	0.868	تتسم العوامل البيئية المؤثرة في اتخاذ القرار بالتجانس وعدم التباين	84

اشارت شركة الخطوط الجوية العراقية الى ان العوامل البيئية التي تواجهها تتسم بالتجانس في اتخاذ القرار وعدم التباين، بينما اكدت شركة المنصور ميلا ان العوامل البيئية التي تواجهها في عملية اتخاذ القرار تتسم بالتمائل والتشابه، كما تبرز بين الحين والآخر عوامل جديدة في البيئة لم تأخذها بنظر الاعتبار عند أو بعد اتخاذك للقرار، اما شركة اسيا سيل فقد بينت ان العوامل التي تواجهها في عملية اتخاذ القرار تتسم بالتنوع والتغيير كما ان بعض القرارات التي تتخذها يصعب تنفيذها بسبب التغيير السريع في العوامل البيئية، اما شركة زين فلم تتميز بعامل من العوامل الستة المبينة في المقياس على الرغم من حصول الاجابات على نسب التشبع اللازمة.

ب. التحليل العملي لطبيعة البيئة:

تألفت هذه الاستراتيجية من ثمان فقرات جرى تحليلها عامليا وكما يأتي.

الجدول (35) نسب التشبع على وفق التحليل العملي لطبيعة البيئة

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
85	تسويق منتجات الشركة يتم على عدد كبير من المستهلكين في السوق	0.683	0.789	0.492	0.490
86	رغبات المستهلكين هي المعتمدة في اختيار تصميم وتطوير المنتج	0.801	0.807	0.489	0.881
87	تسويق المنتجات يتم على عدد من الوكلاء	0.473	0.854	0.602	0.470
88	تعاني الشركة من نقص في المواد الأولية بسبب الظروف غير المستقرة التي يمر بها البلد	0.685	0.471	0.569	0.569
89	الشركة تعتمد على الدولة في الحصول على الاموال	0.503	0.530	0.502	0.825
90	الشركة تعتمد على إيراداتها في الحصول على الاموال	0.540	0.861	0.605	0.600
91	الشركة تعتمد على اعداد كبيرة ومتنوعة من المواد الأولية	0.539	0.927	0.525	0.888

92	تواجه الشركة مشكلة في استقطاب الموارد البشرية وارتفاع معدل دوران العمل ⁵	0.537	0.610	0.396	0.746
----	-------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------	-------	-------

يتبين من الجدول (35) ان هناك تراجعاً عاماً على فقرات المقياس اذ وصلت فيه فقرات كثيرة الى حد ما الى النسبة المقبولة حصراً فقد اكدت شركة الخطوط الجوية العراقية انها تعاني الشركة من نقص في المواد الأولية بسبب الظروف غير المستقرة التي يمر بها البلد، وهو احد خصائص البيئة التي لم تستثن باقي الشركات من تأثيراتها الا ان التأثير الاكبر تشعر به شركة الخطوط الجوية العراقية، كما تفردت شركة فندق المنصور مياليا في حصتها السوقية اذ اكدت ان تسويق منتجات الشركة يتم على عدد كبير من المستهلكين في السوق وان تسويق المنتجات يتم على عدد من الوكلاء الشركة كما ان الشركة تعتمد على إيراداتها في الحصول على الاموال الشركة تعتمد على اعداد كبيرة ومتنوعة من المواد الاولية، اما شركة اسيا سيل للاتصالات فقد اكدت ان رغبات المستهلكين هي المعتمدة في اختيار تصميم وتطوير منتج الشركة وان إيراداتها تعتمد على الدولة في الحصول على الاموال تواجه الشركة كما ان الشركة تواجه مشكلة في استقطاب الموارد البشرية وارتفاع معدل دوران العمل، اما شركة زين للاتصالات فلم تتميز بباية فقرة من الفقرات التي جرى عرضها بقدر ما اكدت معاناته من مشكلة دوران العمل وشحة الموارد البشرية.

ج. التحليل العاملي لنوعية المعلومات:

تألفت هذه الاستراتيجية من ثمان فقرات جرى تحليلها عامليا وكما يأتي.

الجدول (36) نسب التشبع على وفق التحليل العاملي لنوعية المعلومات

ت	الفقرة	شركة الخطوط الجوية	شركة فندق المنصور	شركة زين للاتصالات	شركة اسيا للاتصالات
93	المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ القرار متوفرة حالا وبدون تأخير	0.726	0.595	0.588	0.552
94	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار حديثة دائما.	0.716	0.714	0.466	0.707
95	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار متكررة	0.601	0.606	0.524	0.754
96	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار ذات طبيعة تنبؤية (مستقبلية)	0.779	0.848	0.664	0.671
97	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار دقيقة (صحيحة) دائما	0.656	0.696	0.713	0.690
98	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار مناسبة للغرض دائما	0.598	0.616	0.586	0.520

⁵ . بسبب طبيعة الفقرة وكونها فقرة عكسية فقد عولجت البيانات على وفق مدرج تفضيل عكسي.

0.702	0.489	0.740	0.711	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار شاملة	99
0.677	0.800	0.857	0.649	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار تتصف بالمرونة	100

يتبين من الجدول اعلاه ان شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل تؤكد ان المعلومات التي تحصل عليها هي معلومات محدثة دائما باستثناء شركة زين التي تراجعت لديها هذه الخاصية كما اكدت شركة الخطوط الجوية خاصية توافر المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ القرار حالا وبدون تأخير، اما شركة فندق المنصور ميليا فقد اكدت خاصية ان المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار ذات طبيعة تنبؤية (مستقبلية) وشاملة للغرض وتتصف بالمرونة، اما شركة زين للاتصالات فقد كدت خاصية ان المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار دقيقة (صحيحة) دائما، بينما اكدت شركة اسيا سيل للاتصالات ان المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار متكررة.

وبعد الانتهاء من تحليل فقرات مقياس اللاتاكد البيئي تبين ان جميع فقرات المقياس قد حققت نسب تشبع مرتفعة ولم تتخلف اية فقرة عن الحصول على نسبة التشبع المعتمدة احصائيا ولجميع العينات (باستثناء فقرة واحدة في شركة زين للاتصالات من خلال التحليل العملي لمقياس طبيعة البيئة) وهذا يعني تحقيق صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها (يدرك العاملون في العينات الاربعة اللاتاكد البيئي بشكل جيد على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاده الفرعية).

المبحث الثاني

اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يختص هذا المبحث باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، اذ استند على ثلاث فرضيات رئيسية تفرع عن كل فرضية رئيسية عدد من الفرضيات الفرعية سيجري اختبارها وبالاستناد الى مصفوفة ارتباط كندال⁶ (Kendall's tau_b) المبينة في الجداول (37) و (38) و (39) و (40) وكما يأتي:

الجدول (37) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة (شركة الخطوط الجوية العراقية)

مكونات نظام	وظائف النظام	نظام المناعة التنظيمية	الجذب والاستقطاب	التدريب	نظم المعلومات	تقويم الاداء	استراتيجيات الموارد البشرية	خصائص العوامل البيئية	طبيعة البيئة	نوعية المعلومات	اللاتاكد البيئي
مكونات نظام	1	0.477**	0.622**	0.561**	0.657**	0.354**	0.405**	0.425**	0.551**	0.421**	0.546**
وظائف النظام		1	0.664**	0.837**	0.728**	0.559**	0.633**	0.689**	0.636**	0.663**	0.616**
نظام المناعة التنظيمية			1	0.796**	0.808**	0.526**	0.543**	0.566**	0.584**	0.607**	0.611**
الجذب والاستقطاب				1	0.706**	0.400**	0.454**	0.545**	0.523**	0.495**	0.491**
التدريب					1	0.882**	0.604**	0.652**	0.672**	0.661**	0.638**
نظم المعلومات						1	0.598**	0.669**	0.657**	0.669**	0.641**
تقويم الاداء							1	0.706**	0.579**	0.808**	0.502**
استراتيجيات الموارد البشرية								1	0.710**	0.756**	0.556**
خصائص العوامل البيئية									1	0.832**	0.548**
طبيعة البيئة										1	0.666**
نوعية المعلومات											1
اللاتاكد البيئي											

⁶ . يعد معامل ارتباط كندال من ادق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلمين، وقد تجنبت الباحثة استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملا لامعلميا الا ان النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج الى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان_ براون)، لذا فان استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائيا يعني عن اي معامل اخر.

الجدول (38) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة (شركة فندق المنصور ميليا)

اللاتاكد البيئي	نوعية المعلومات	طبيعة البيئة	خصائص العوامل البيئية	استراتيجيات الموارد البشرية	تقويم الاداء	نظم المعلومات	التدريب	الجذب والاستقطاب	نظام المناعة التنظيمية	وظائف النظام	مكونات نظام	
0.267*	0.229	0.240	0.182	0.152	0.250	0.019	0.247	0.315*	0.791**	0.610**	1	مكونات نظام
0.531**	0.493**	0.462**	0.024	0.510**	0.568**	0.327**	0.380**	0.647**	0.819**	1		وظائف النظام
0.438**	0.400**	0.377**	0.086	0.360**	0.444**	0.175	0.344**	0.489**	1			نظام المناعة التنظيمية
0.506**	0.487**	0.405**	0.069	0.630**	0.543**	0.526**	0.361**	1				الجذب والاستقطاب
0.535**	0.477**	0.395**	0.314*	0.630**	0.463**	0.427**	1					التدريب
0.532**	0.415**	0.551**	0.113	0.753**	0.648**	1						نظم المعلومات
0.631**	0.573**	0.588**	0.135	0.807**	1							تقويم الاداء
0.671**	0.595**	0.568**	0.245	1								استراتيجيات الموارد البشرية
0.419**	0.195	0.198	1									خصائص العوامل البيئية
0.777**	0.560**	1										طبيعة البيئة
0.722**	1											نوعية المعلومات
1												اللاتاكد البيئي

الجدول (39) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة (شركة زين للاتصالات الخليوية)

اللاتاكد البيني	نوعية المعلومات	طبيعة البيئة	خصائص العوامل البيئية	استراتيجيات الموارد البشرية	تقويم الاداء	نظم المعلومات	التدريب	الجذب والاستقطاب	نظام المناعة التنظيمية	وظائف النظام	مكونات نظام	
0.563**	0.518**	0.429**	0.628**	0.575**	0.457**	0.367**	0.550**	0.526**	0.767**	0.685**	1	مكونات نظام
0.418**	0.531**	0.241	0.536**	0.558**	0.496**	0.410**	0.487**	0.439**	0.919**	1		وظائف النظام
0.481**	0.555**	0.306*	0.570**	0.581**	0.499**	0.399**	0.527**	0.468**	1			نظام المناعة التنظيمية
0.486**	0.438**	0.391ii	0.582**	0.615**	0.443**	0.389**	0.476**	1				الجذب والاستقطاب
0.525**	0.588**	0.479**	0.470**	0.765**	0.534**	0.649**	1					التدريب
0.410**	0.484**	0.311*	0.396**	0.728**	0.523	1						نظم المعلومات
0.412**	0.338**	0.365**	0.468**	0.675**	1							تقويم الاداء
0.565**	0.575**	0.441**	0.575**	1								استراتيجيات الموارد البشرية
0.761**	0.494**	0.575**	1									خصائص العوامل البيئية
0.720**	0.335**	1										طبيعة البيئة
608**	1											نوعية المعلومات
1												اللاتاكد البيني

الجدول (40) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة (شركة اسيا سيل للاتصالات الخليوية)

اللاتاكد البيئي	نوعية المعلومات	طبيعة البيئة	خصائص العوامل البيئية	استراتيجيات الموارد البشرية	تقويم الاداء	نظم المعلومات	التدريب	الجذب والاستقطاب	نظام المناعة التنظيمية	وظائف النظام	مكونات نظام	
0.453**	0.361**	0.424**	0.572**	0.567**	0.667**	0.541**	0.450**	0.503**	0.0.773**	0.658**	1	مكونات نظام
0.638**	0.500**	0.617**	0.698**	0.711**	0.772**	0.707**	0.629**	0.544**	0.885**	1		وظائف النظام
0.573**	0.435**	0.545**	0.640**	0.660**	0.774**	0.662**	0.577**	0.563**	1			نظام المناعة التنظيمية
0.671**	0.594**	0.508**	0.589**	0.732*	0.658**	0.680**	0.669**	1				الجذب والاستقطاب
0.752**	0.615**	0.603**	0.678**	0.866**	0.732**	0.836**	1					التدريب
0.723**	0.592**	0.540**	0.730**	0.884**	0.780**	1						نظم المعلومات
0.660**	0.495**	0.626**	0.728**	0.827**	1							تقويم الاداء
0.780**	0.610**	0.633**	0.754**	1								استراتيجيات الموارد البشرية
0.795**	0.529**	0.707**	1									خصائص العوامل البيئية
0.795**	0.624**	1										طبيعة البيئة
0.739**	1											نوعية المعلومات
1												اللاتاكد البيئي

اولا: الفرضية الرئيسية الخامسة :

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي، انبثق عنها اربع فرضيات فرعية وكما يأتي.

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة واستراتيجية الجذب والاستقطاب.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة واستراتيجية التدريب.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة واستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة واستراتيجية تقويم الاداء.

وسيجري اختبار الفرضيات الفرعية اولا تمهيدا لاختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي وكما يأتي:

أ. افادت الفرضية الفرعية الاولى بـ(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية الجذب والاستقطاب)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (41).

الجدول (41) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية الجذب والاستقطاب

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	استراتيجية الجذب والاستقطاب	المتغيرات
قبول	0.01	0.692**	شركة الخطوط الجوية العراقية	نظام المناعة التنظيمية
قبول	0.01	0.489**	شركة فندق المنصور ميليا	
قبول	0.01	0.469**	شركة زين للاتصالات	
قبول	0.01	0.563**	شركة اسيا سيل للاتصالات	

يلاحظ من معطيات الجدول (41) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان شركة الخطوط الجوية العراقية قد تقدمت على باقي الشركات ومن ثم تأتي بعدها شركة اسيا سيل للاتصالات.

ب. افادت الفرضية الفرعية الثانية بـ(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية التدريب)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (42).

الجدول (42) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية التدريب

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	استراتيجية التدريب	المتغيرات
قبول	0.01	0.796**	شركة الخطوط الجوية العراقية	نظام المناعة التنظيمية
قبول	0.01	0.344**	شركة فندق المنصور ميليا	
قبول	0.01	0.527**	شركة زين للاتصالات	
قبول	0.01	0.577**	شركة اسيا سيل للاتصالات	

يلاحظ من معطيات الجدول (42) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان شركة الخطوط الجوية العراقية قد تقدمت على باقي الشركات ومن ثم تأتي بعدها شركة اسيا سيل للاتصالات فشركة زين للاتصالات بينما يلاحظ تراجع معامل الارتباط لشركة فندق المنصور بشكل واضح عن باقي الشركات.

ت. افادت الفرضية الفرعية الثالثة ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية على مستوى ثلاث شركات بمستوى المعنوية المبين في الجدول (43).

الجدول (43) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية	المتغيرات
قبول	0.01	0.808**	شركة الخطوط الجوية العراقية	نظام المناعة التنظيمية
رفض	-	0.175	شركة فندق المنصور ميليا	
قبول	0.01	0.399**	شركة زين للاتصالات	
قبول	0.01	0.662**	شركة اسيا سيل للاتصالات	

يلاحظ من معطيات الجدول (43) عدم رفض الفرضية على مستوى شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، ورفض الفرضية على مستوى شركة فندق المنصور ميليا، مع الاشارة الى ان شركة الخطوط الجوية العراقية قد تقدمت على باقي الشركات ومن ثم تاتي بعدها شركة اسيا سيل للاتصالات فشركة زين للاتصالات.

ث. افادت الفرضية الفرعية الرابعة ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية تقويم الاداء)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (44).

الجدول (44) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية تقويم الاداء

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	استراتيجية تقويم الاداء	المتغيرات
قبول	0.01	0.526**	شركة الخطوط الجوية العراقية	نظام المناعة التنظيمية
قبول	0.01	0.444**	شركة فندق المنصور ميليا	
قبول	0.01	0.499**	شركة زين للاتصالات	
قبول	0.01	0.774**	شركة اسيا سيل للاتصالات	

يلاحظ من معطيات الجدول (44) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الاربعة اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، مع الاشارة الى تقدم اسيا سيل للاتصالات ومن ثم شركة الخطوط الجوية العراقية لتتراجع الشركتين الاخرين عنهما بعض الشيء.

بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سيصار الى اختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي، وكما يأتي:

ج. افادت الفرضية الرئيسية الخامسة: (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (45).

الجدول (45) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية

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

يلاحظ من معطيات الجدول (45) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الاربعة اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، مع الاشارة الى تقدم اسيا سيل للاتصالات ومن ثم شركة زين للاتصالات لتأتي شركة اسيا سيل للاتصالات بالترتيب الثالث، بينما حققت شركة فندق المنصور تراجعا واضحا عن باقي الشركات.

ثانيا: الفرضية الرئيسية السادسة:

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واللاتاكد البيئي على المستوى الكلي، انبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما يأتي.

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية وخصائص العوامل البيئية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية وطبيعة البيئة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية ونوعية المعلومات.

وسيجري اختبار الفرضيات الفرعية اولا تمهيدا لاختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي وكما يأتي:

أ. افادت الفرضية الفرعية الاولى (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية وخصائص العوامل البيئية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية على مستوى ثلاثة شركات بمستوى المعنوية المبين في الجدول (46).

الجدول (46) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية وخصائص العوامل البيئية

المتغيرات	خصائص العوامل البيئية	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
نظام المناعة التنظيمية	شركة الخطوط الجوية العراقية	0.566**	0.01	قبول
	شركة فندق المنصور ميليا	0.086	-	رفض
	شركة زين للاتصالات	0.570**	0.01	قبول
	شركة اسيا سيل للاتصالات	0.640**	0.01	قبول

يلاحظ من معطيات الجدول (46) عدم رفض الفرضية على مستوى شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات، اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان شركة اسيا سيل للاتصالات قد تقدمت على باقي الشركات ومن ثم تاتي بعدها شركة زين للاتصالات ومن ثم شركة الخطوط الجوية العراقية، ورفضها على مستوى شركة فندق المنصور ميليا، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية وخصائص العوامل البيئية).

ب. افادت الفرضية الفرعية الثانية بـ(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية وطبيعة البيئة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (47).

الجدول (47) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية وطبيعة البيئة

المتغيرات	طبيعة البيئة	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
نظام المناعة التنظيمية	شركة الخطوط الجوية العراقية	0.584**	0.01	قبول
	شركة فندق المنصور ميليا	0.377**	0.01	قبول
	شركة زين للاتصالات	0.306*	0.05	قبول
	شركة اسيا سيل للاتصالات	0.545**	0.01	قبول

يلاحظ من معطيات الجدول (47) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الاربعة، اذ ان حدود الثقة كانت (0.99) و (0.95) وان شركة الخطوط الجوية العراقية قد تقدمت على باقي الشركات ومن ثم تاتي شركة اسيا سيل للاتصالات بعدها شركة فندق المنصور ميليا واخيرا شركة زين للاتصالات.

ت. افادت الفرضية الفرعية الثالثة بـ(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية ونوعية المعلومات)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال

معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (48).

الجدول (48) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية ونوعية المعلومات

المتغيرات	نوعية المعلومات	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
نظام المناعة التنظيمية	شركة الخطوط الجوية العراقية	0.607**	0.01	قبول
	شركة فندق المنصور ميليا	0.400**	0.01	قبول
	شركة زين للاتصالات	0.555**	0.01	قبول
	شركة اسيا سيل للاتصالات	0.435**	0.01	قبول

يلاحظ من معطيات الجدول (48) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الاربعة، اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان شركة الخطوط الجوية العراقية قد تقدمت على باقي الشركات ومن ثم تأتي شركة زين للاتصالات بعدها شركة اسيا سيل للاتصالات شركة فندق المنصور ميليا واخيرا. بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سيصار الى اختبار الفرضية الرئيسة على المستوى الكلي، وكما يأتي:

ث. افادت الفرضية الرئيسة السادسة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واللاتاكد على المستوى الكلي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (49).

الجدول (49) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام المناعة التنظيمية وادارة اللاتاكد

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

يلاحظ من معطيات الجدول (49) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الاربعة اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، مع الاشارة الى تقدم شركة الخطوط الجوية العراقية ومن ثم شركة اسيا سيل للاتصالات ومن ثم شركة زين للاتصالات لتاتي شركة فندق المنصور ميليا في الترتيب الاخير.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية السابعة:

أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وادارة اللاتاكد على المستوى الكلي، انبثق عنها ثلاثة فرضيات فرعية وكما يأتي.

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وخصائص العوامل البيئية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وطبيعة البيئة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية ونوعية المعلومات.

وسيجري اختبار الفرضيات الفرعية اولا تمهيدا لاختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي وكما يأتي:

أ. أفادت الفرضية الفرعية الاولى ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وخصائص العوامل البيئية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية على مستوى ثلاثة شركات بمستوى المعنوية المبين في الجدول (50).

الجدول (50) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية وخصائص العوامل البيئية

المتغيرات	خصائص العوامل البيئية	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
البشرية البيئية	شركة الخطوط الجوية العراقية	0.710**	0.01	قبول
	شركة فندق المنصور ميليا	0.245	-	رفض
	شركة زين للاتصالات	0.575**	0.01	قبول
	شركة اسيا سيل للاتصالات	0.754**	0.01	قبول

يلاحظ من معطيات الجدول (50) عدم رفض الفرضية على مستوى شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات، اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان شركة الخطوط الجوية العراقية قد تقدمت على باقي الشركات ومن ثم تأتي اسيا سيل للاتصالات بعدها شركة زين للاتصالات، ورفضها على مستوى شركة فندق المنصور ميليا، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وخصائص العوامل البيئية).

ب. أفادت الفرضية الفرعية الثانية ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وطبيعة البيئة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية على مستوى ثلاث شركات بمستوى المعنوية المبين في الجدول (51).

الجدول (51) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية وطبيعة البيئة

المتغيرات	طبيعة البيئة	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
استراتيجيات الموارد البشرية	شركة الخطوط الجوية العراقية	0.650**	0.01	قبول
	شركة فندق المنصور ميليا	0.568**	0.01	قبول
	شركة زين للاتصالات	0.441**	0.01	قبول
	شركة اسيا سيل للاتصالات	0.633**	0.01	قبول

يلاحظ من معطيات الجدول (51) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الثلاثة، اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان شركة الخطوط الجوية العراقية قد تقدمت على باقي الشركات ومن ثم تاتي اسيا سيل للاتصالات بعدها شركة فندق المنصور ميليا ومن ثم زين للاتصالات.

ت. افادت الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية ونوعية المعلومات، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية على مستوى ثلاث شركات بمستوى المعنوية المبين في الجدول (52).

الجدول (52) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية ونوعية المعلومات

المتغيرات	نوعية المعلومات	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
استراتيجيات الموارد البشرية	شركة الخطوط الجوية العراقية	0.756**	0.01	قبول
	شركة فندق المنصور ميليا	0.595**	0.01	قبول
	شركة زين للاتصالات	0.575**	0.01	قبول
	شركة اسيا سيل للاتصالات	0.610**	0.01	قبول

يلاحظ من معطيات الجدول (52) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الثلاثة، اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان شركة الخطوط الجوية العراقية قد تقدمت على باقي الشركات ومن ثم تاتي اسيا سيل للاتصالات بعدها شركة فندق المنصور ميليا ومن ثم زين للاتصالات.

بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سيصار الى اختبار الفرضية الرئيسة على المستوى الكلي، وكما ياتي:

ث. افادت الفرضية الرئيسة السابعة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المناعة التنظيمية واللاتاكد البيئي على المستوى الكلي، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن

خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (53).

الجدول (53) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي واللاتاكد البيئي

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

يلاحظ من معطيات الجدول (53) عدم رفض الفرضية على مستوى الشركات الاربعة اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، مع الاشارة الى تقدم شركة اسيا سيل للاتصالات ومن ثم شركة فندق المنصور ميليا ومن ثم شركة زين للاتصالات لتاتي شركة الخطوط الجوية العراقية في الترتيب الاخير.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات التباين

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التباين بين الشركات الاربعة لمتغيرات الدراسة الثلاثة (نظام المناعة التنظيمية، استراتيجيات الموارد البشرية، اللاتاكد البيئي) اذ سيجري اختبار التباين من خلال اختبار (Kruskal-Wallis Test) ومن ثم اختبار مستوى المعنوية من خلال معامل Mann (Wehtne) وكما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة :

اولا. تشير الفرضية الرئيسية الثامنة الى انه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لنظام المناعة التنظيمية) على المستوى الكلي وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:

1. تشير الفرضية الفرعية الاولى الى انه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين العاملين في الشركات الاربعة لادراك مكونات نظام المناعة التنظيمية). وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

جدول (54) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية

Chi-Square	20.551
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (54) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير مكونات نظام المناعة التنظيمية، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع مكونات النظام التي تختلف من شركة لآخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما يأتي:

- أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء مكونات نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (55).
- ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات : جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء مكونات نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (56).

جدول (55) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	153.000
Wilcoxon W	618.000
Z	-4.276
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

Mann-Whitney U	234.000
Wilcoxon W	699.000
Z	-3.149
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.001

- ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء مكونات نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (57).

- د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء مكونات نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (58).

الجدول (57) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير مكونات نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	427.000
Wilcoxon W	862.000
Z	-0.121
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.903

Mann-Whitney U	198.000
Wilcoxon W	663.000
Z	-2.992
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.003

- هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء مكونات نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (59).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء مكونات نظام المناة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (60).

الجدول (59) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير مكونات نظام المناة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	287.500
Wilcoxon W	612.500
Z	-1.301
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.193

Mann-Whitney U	297.000
Wilcoxon W	622.000
Z	-1.319
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.187

2 . (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين العاملين في الشركات الاربعة لادراك وظائف نظام المناة التنظيمية). وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصائية اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما ياتي:

الجدول (61) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير وظائف نظام المناة التنظيمية

Chi-Square	20.995
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (61) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير وظائف نظام المناة التنظيمية، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع مكونات النظام التي تختلف من شركة لآخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما ياتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء وظائف نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (62).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء وظائف نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (63).

الجدول (63) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	136.500
Wilcoxon W	601.500
Z	-4.526
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (62) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	283.500
Wilcoxon W	748.500
Z	-2.462
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.014

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء وظائف نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (64).

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء وظائف نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (65).

الجدول (65) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	297.000
Wilcoxon W	726.000
Z	-2.093
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.036

الجدول (64) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	213.500
Wilcoxon W67	678.500
Z	-2.992
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.006

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء وظائف نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (66).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء وظائف نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (67).

الجدول (67) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	277.500
Wilcoxon W	602.500
Z	-1.476
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.140

الجدول (66) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير وظائف نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	343.000
Wilcoxon W	808.000
Z	-0.541
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.588

ز. وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة على المستوى الفرعي فانه سيصار الى اختبارها على المستوى الكلي، فقد افادت الفرضية بانه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لنظام المناعة التنظيمية) على المستوى الكلي. وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما ياتي:

الجدول (68) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير نظام المناعة التنظيمية على المستوى الكلي

Chi-Square	20.161
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (68) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير نظام المناعة التنظيمية، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع النظام التي تختلف من شركة لآخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما ياتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (69).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (70).

الجدول (70) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	137.000
Wilcoxon W	602.000
Z	-4.518
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (69) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	267.000
Wilcoxon W	732.000
Z	-2.706
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.007

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (71).

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (72).

الجدول (72) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	359.000
Wilcoxon W	824.000
Z	-1.153
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.249

الجدول (71) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	205.000
Wilcoxon W	670.000
Z	-2.874
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.004

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (73).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نظام المناعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (74).

الجدول (74) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	279.000
Wilcoxon W	604.000
Z	-1.449
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.147

الجدول (73) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نظام المناعة التنظيمية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	374.000
Wilcoxon W	839.000
Z	-10.017
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.987

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية :
تشير الفرضية الفرعية الثانية الى انه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لاستراتيجيات الموارد البشرية) على المستوى الكلي وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:

1. (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لاستراتيجية الجذب والاستقطاب). وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما ياتي:

الجدول (75) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب

Chi-Square	27.218
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (75) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان

احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير استراتيجية الجذب والاستقطاب ، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع مكونات النظام التي تختلف من شركة لاخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما ياتي:

- أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية الجذب والاستقطاب ، وكما مبين في الجدول (76).
- ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية الجذب والاستقطاب ، وكما مبين في الجدول (77).

الجدول (77) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	153.500
Wilcoxon W	618.500
Z	-4.273
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (76) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	229.500
Wilcoxon W	694.500
Z	-3.265
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.001

- ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية الجذب والاستقطاب ، وكما مبين في الجدول (78).

- د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية الجذب والاستقطاب، وكما مبين في الجدول (79).

الجدول (79) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	413.500
Wilcoxon W	878.500
Z	-0.327
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.744

الجدول (78) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	227.000
Wilcoxon W	692.000
Z	-2.503
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.012

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية الجذب والاستقطاب ، وكما مبين في الجدول (80).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية الجذب والاستقطاب ، وكما مبين في الجدول (81).

الجدول (81) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	231.000
Wilcoxon W	556.000
Z	-2.286
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.022

الجدول (80) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب بين شركة فندق المنصور وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	285.000
Wilcoxon W	610.000
Z	-1.526
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.127

ب.(يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لاستراتيجية التدريب). وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما ياتي:

الجدول (82) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test)

لمتغير استراتيجية التدريب

Chi-Square	22.991
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (82) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذي دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير استراتيجية التدريب، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع مكونات النظام التي تختلف من شركة لاخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل

(Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما ياتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية التدريب ، وكما مبين في الجدول (83).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية التدريب ، وكما مبين في الجدول (84).

الجدول (84) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	118.500
Wilcoxon W	583.500
Z	-4.808
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (83) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	258.5000
Wilcoxon W	723.5000
Z	-2.835
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.005

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية التدريب ، وكما مبين في الجدول (85).

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية التدريب ، وكما مبين في الجدول (86).

الجدول (86) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	313.000
Wilcoxon W	778.000
Z	-1.584
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.064

الجدول (85) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	233.500
Wilcoxon W	698.500
Z	-2.393
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.017

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية التدريب ، وكما مبين في الجدول (87).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية التدريب ، وكما مبين في الجدول (88).

الجدول (88) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	244.000
Wilcoxon W	569.000
Z	-2.059
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.040

الجدول (87) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية التدريب بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	348.000
Wilcoxon W	673.000
Z	-0.456
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.647

ج. (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لاستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية).

وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصائية اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

الجدول (89) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test)

لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية

Chi-Square	33.892
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (89) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية ، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع مكونات النظام التي تختلف من شركة لأخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل

(Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما يأتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية ، وكما مبين في الجدول (90).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية، وكما مبين في الجدول (91).

الجدول (91) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	87.500
Wilcoxon W	552.500
Z	-5.273
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (90) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	192.000
Wilcoxon W	657.000
Z	-3.819
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية، وكما مبين في الجدول (92)

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية، وكما مبين في الجدول (93).

الجدول (93) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	239.000
Wilcoxon W	704.000
Z	-2.980
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.003

الجدول (92) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	198.000
Wilcoxon W	663.000
Z	-2.994
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.003

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية، وكما مبين في الجدول (94).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية، وكما مبين في الجدول (95).

الجدول (95) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	217.000
Wilcoxon W	542.000
Z	-2.528
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.011

الجدول (94) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	365.000
Wilcoxon W	690.000
Z	-0.169
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.866

د. (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لاستراتيجية تقويم الاداء). وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

الجدول (96) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test)

لمتغير استراتيجية تقويم الاداء

Chi-Square	31.387
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (96) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير استراتيجية تقويم الاداء ، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع مكونات النظام التي تختلف من شركة لاخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما يأتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية تقويم الاداء ، وكما مبين في الجدول (97).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية تقويم الاداء ، وكما مبين في الجدول (98).

الجدول (98) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقويم الاداء بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	96.000
Wilcoxon W	561.000
Z	-5.143
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (97) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقويم الاداء بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	231.000
Wilcoxon W	696.000
Z	-3.243
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.001

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية تقويم الاداء ، وكما مبين في الجدول (99).

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية تقويم الاداء ، وكما مبين في الجدول (100).

الجدول (100) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقويم الاداء بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	318.000
Wilcoxon W	783.000
Z	-1.779
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.076

الجدول (99) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقويم الاداء بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	318.000
Wilcoxon W	783.000
Z	-1.779
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.075

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية تقويم الاداء ، وكما مبين في الجدول (101).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجية تقويم الاداء ، وكما مبين في الجدول (102).

الجدول (102) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقويم الاداء بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	333.000
Wilcoxon W	768.000
Z	-0.512
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.609

الجدول (101) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجية تقويم الاداء بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	278.000
Wilcoxon W	743.000
Z	-1.641
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.101

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة على المستوى الفرعي فانه سيصار الى اختبارها على المستوى الكلي، فقد افادت الفرضية بانه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لاستراتيجيات الموارد البشرية) على المستوى الكلي . وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصائية اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما ياتي:

الجدول (103) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test)

لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي

Chi-Square	27.218
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (103) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير استراتيجيات الموارد البشرية ، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع النظام التي تختلف من شركة لآخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل

(Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما ياتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجيات الموارد البشرية ، وكما مبين في الجدول (104).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجيات الموارد البشرية ، وكما مبين في الجدول (105).

الجدول (105) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	102.000
Wilcoxon W	567.000
Z	-5.049
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (104) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	231.000
Wilcoxon W	696.000
Z	-3.238
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.001

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجيات الموارد البشرية ، وكما مبين في الجدول (106).

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجيات الموارد البشرية ، وكما مبين في الجدول (107).

الجدول (107) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	318.000
Wilcoxon W	783.000
Z	-1.774
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.076

الجدول (106) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	173.000
Wilcoxon W	638.000
Z	-3.414
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.001

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجيات الموارد البشرية ، وكما مبين في الجدول (108).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء استراتيجيات الموارد البشرية ، وكما مبين في الجدول (109).

الجدول (109) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	278.000
Wilcoxon W	603.000
Z	-1.466
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.143

الجدول (108) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية بين شركة فندق المنصور ميلا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	365.000
Wilcoxon W	830.000
Z	-0.169
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.866

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير الفرضية الفرعية الثالثة الى انه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة للاتاكاد البيئي) على المستوى الكلي وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:

1. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لخصائص العوامل البيئية. وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما ياتي:

الجدول (110) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test)

لمتغير خصائص العوامل البيئية

Chi-Square	28.033
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (110) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير خصائص العوامل البيئية ، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع خصائص العوامل البيئية التي تختلف من شركة لآخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما ياتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء خصائص العوامل البيئية ، وكما مبين في الجدول (111).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء خصائص العوامل البيئية ، وكما مبين في الجدول (112).

الجدول (112) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	105.000
Wilcoxon W	570.000
Z	-5.008
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (111) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	234.500
Wilcoxon W	708.500
Z	-3.057
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.002

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء خصائص العوامل البيئية ، وكما مبين في الجدول (113).

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء خصائص العوامل البيئية ، وكما مبين في الجدول (114).

الجدول (114) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	256.500
Wilcoxon W	721.5000
Z	-2.711
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.007

الجدول (113) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	196.500
Wilcoxon W	661.500
Z	-3.020
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.003

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء خصائص العوامل البيئية ، وكما مبين في الجدول (115).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء خصائص العوامل البيئية ، وكما مبين في الجدول (116).

الجدول (116) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	254.500
Wilcoxon W	579.500
Z	-1.876
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.061

الجدول (115) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير خصائص العوامل البيئية بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	342.000
Wilcoxon W	807.000
Z	-0.559
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.576

2. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لطبيعة البيئة. وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصائية اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما ياتي:

الجدول (117) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير طبيعة البيئة

Chi-Square	24.893
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (117) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير طبيعة البيئة ، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع طبيعة البيئة التي تختلف من شركة لآخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما ياتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء طبيعة البيئة ، وكما مبين في الجدول (118).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء طبيعة البيئة ، وكما مبين في الجدول (119).

الجدول (118) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير طبيعة البيئة
بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	154.500
Wilcoxon W	619.500
Z	-4.256
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

Mann-Whitney U	366.500
Wilcoxon W	831.5000
Z	-1.237
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.216

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء طبيعة البيئة ، وكما مبين في الجدول (120).

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء طبيعة البيئة ، وكما مبين في الجدول (121).

الجدول (122) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير طبيعة البيئة
بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	152.000
Wilcoxon W	617.000
Z	-4.297
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

Mann-Whitney U	248.000
Wilcoxon W	713.000
Z	-2.148
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.032

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء طبيعة البيئة ، وكما مبين في الجدول (122).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء طبيعة البيئة ، وكما مبين في الجدول (123).

الجدول (123) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير طبيعة البيئة بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	244.500
Wilcoxon W	569.500
Z	-2.049
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.040

الجدول (122) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير طبيعة البيئة بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	288.000
Wilcoxon W	753.000
Z	-1.474
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.141

3. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة لنوعية المعلومات. وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصائية اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما ياتي:

الجدول (124) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير نوعية المعلومات

Chi-Square	27.420
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (124) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير نوعية المعلومات ، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع نوعية المعلومات التي تختلف من شركة لاخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما يأتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نوعية المعلومات ، وكما مبين في الجدول (125).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نوعية المعلومات ، وكما مبين في الجدول (126).

الجدول (125) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نوعية المعلومات بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	263.000
Wilcoxon W	728.000
Z	-2.767
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.006

Mann-Whitney U	97.500
Wilcoxon W	562.500
Z	-5.121
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نوعية المعلومات ، وكما مبين في الجدول (127).

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نوعية المعلومات ، وكما مبين في الجدول (128).

الجدول (127) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نوعية المعلومات بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	216.000
Wilcoxon W	681.000
Z	-2.689
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.007

Mann-Whitney U	272.000
Wilcoxon W	737.000
Z	-2.474
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.013

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نوعية المعلومات ، وكما مبين في الجدول (129).

و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء نوعية المعلومات ، وكما مبين في الجدول (130).

الجدول (129) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير نوعية المعلومات بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	
Wilcoxon W	
Z	
Asymp. Sig. (2-tailed)	

Mann-Whitney U	374.000
Wilcoxon W	699.000
Z	-0.017
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.987

و بعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة على المستوى الفرعي فانه سيصار الى اختبارها على المستوى الكلي، فقد افادت الفرضية بانه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة للاتاكيد البيئي) على المستوى الكلي . وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصائية اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) ، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما ياتي:

الجدول (131) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير اللاتاكيد البيئي على المستوى الكلي

Chi-Square	31.997
Df	3
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

تشير معطيات الجدول (131) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0717) وبدرجة حرية (3)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وان هناك وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الشركات الاربعة ازاء متغير اللاتاكيد البيئي ، وهذا يعني ان كل شركة لها توجهاتها الخاصة بها وطرائق تعاملها مع النظام التي تختلف من شركة لاخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل شركتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما ياتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء اللاتاكد البيئي ، وكما مبين في الجدول (132).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء اللاتاكد البيئي ، وكما مبين في الجدول (133).

الجدول (133) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	100.000
Wilcoxon W	565.000
Z	-5.079
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (132) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة فندق المنصور ميليا

Mann-Whitney U	262.000
Wilcoxon W	727.000
Z	-2.780
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.005

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء اللاتاكد البيئي ، وكما مبين في الجدول (134).

د. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء اللاتاكد البيئي ، وكما مبين في الجدول (135).

الجدول (135) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات

Mann-Whitney U	175.000
Wilcoxon W	640.000
Z	-3.944
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

الجدول (134) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	208.000
Wilcoxon W	673.000
Z	-2.823
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.005

هـ. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء اللاتاكد البيئي ، وكما مبين في الجدول (136).

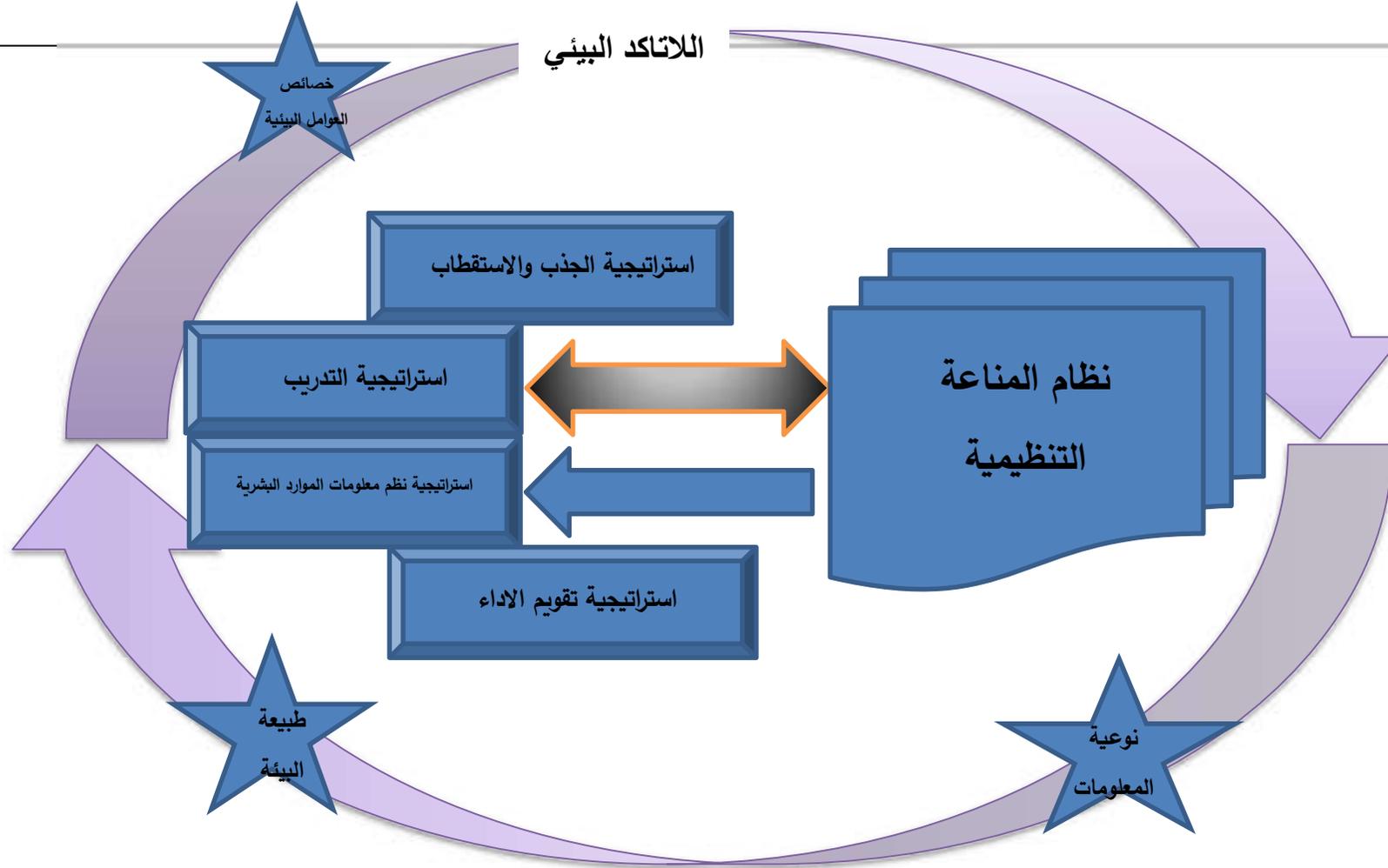
و. اختبار (Mann-Whitney U) بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الشركتين وقد اثبتت النتائج وجود فروقا ذات دلالة معنوية بين الشركتين ازاء اللاتاكد البيئي ، وكما مبين في الجدول (137).

الجدول (137) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة زين للاتصالات وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	223.500
Wilcoxon W	548.50
Z	-2.412
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.016

الجدول (136) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اللاتاكد البيئي بين شركة فندق المنصور ميليا وشركة اسيا سيل للاتصالات

Mann-Whitney U	343.000
Wilcoxon W	808.000
Z	-0.541
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.588



الشكل (42) نموذج الدراسة



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

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

المطلب الاول / الاستنتاجات

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

1. تعد شركة الخطوط الجوية العراقية من اكثر الشركات المستهدفة في الدراسة استفادة من نظام المناة التنظيمية لكونها الاكثر تأثيرا باللاتاكد البيئي . تأتي بعدها شركة اسيا سيل للاتصالات الخليوية ومن ثم شركة زين للاتصالات لتحتل شركة فندق المنصور ميليا الترتيب الاخير في درجة الاستفادة من نظام المناة التنظيمية .
2. تعد شركة اسيا سيل من اول الشركات بين الشركات المعنية بالدراسة حساسية لانتقاء مواردها البشرية بما يتوافق مع نظام المناة التنظيمية ومن بعدها شركة زين للاتصالات فشركة الخطوط الجوية العراقية لتاتي شركة المنصور ميليا بالترتيب الاخير .
3. أن نظام المناة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية العراقية متوافق بشكل كبير مع استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية المعتمدة في الشركة بشكل جيدا جدا ، وجاءت شركة اسيا سيل للاتصالات بالترتيب الثاني من حيث التوافق بين النظام واستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية ومن ثم شركة اسيا سيل .
4. لا يوجد اي توافق بين نظام المناة التنظيمية في شركة فندق المنصور ميليا واستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية اذا أن الشركة متراجعة في هذا الجانب وان نظام المناة التنظيمية يعمل في واد واستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية في وادٍ اخر .
5. تنتهج شركة الخطوط الجوية العراقية استراتيجية تدريب كفوّة لملاكاتها لبناء نظام مناة تنظيمية تليها شركة اسيا سيل ومن ثم شركة زين وفي الترتيب الاخير تمتلك شركة فندق المنصور استراتيجية ضعيفة لا تواكب حاجة نظام المناة التنظيمية لمهارات عالية لرفع الادراك المناعي والدفاع المناعي أو خلق حالة الاستقرار المنظمي فيها .
6. هناك حساسية عالية لنظام المناة التنظيمية ازاء نوعية المعلومات التي يحتاجها عن البيئة الخارجية لكونها تلامس نظامها المناعي بشكل كبير وكذلك الحال وبدرجة اقل مع شركة زين للاتصالات .
7. أن نوعية المعلومات في بيئة اللاتاكد متقاربة وبحدود متوسطة في علاقتها بنظام المناة التنظيمية لشركتي اسيا سيل وشركة فندق المنصور ميليا .

8. أن لطبيعة البيئة التي تعيش فيها الشركات الاربعة اهمية كبيرة في خلق حالات التهديد لها ولاسيما شركة الخطوط الجوية وشركة اسيا سيل اذا تراجعت شركة زين وشركة فندق المنصور عنهما بعض الشيء .
9. أن تصميم نظام المناعة التنظيمية كان اكثر تلاصقا باستراتيجية تقويم الاداء في شركة اسيا سيل ، اذ تعد هذه الاستراتيجية من اكثر الاستراتيجيات استجابية لمتطلبات ووظائف النظام ومن ثم تأتي شركة الخطوط الجوية العراقية فشركة زين واخيرا شركة فندق المنصور مياليا .
10. تقدمت شركة فندق المنصور في بناء نظامها من خلال استراتيجية الجذب والاستقطاب على شركة زين للاتصالات، كما تقدمت شركة الخطوط الجوية على شركة اسيا سيل في هذا وعلى باقي الشركات.
11. لم تتشابه الشركات الاربعة اطلاقا في استجابة استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية ، فقد جاءت استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية لشركة الخطوط الجوية العراقية بالترتيب الاول فيما جاءت بالترتيب الاول استراتيجية التدريب لشركة زين واستراتيجية تقويم الاداء لشركة اسيا سيل واستراتيجية الجذب والاستقطاب لشركة فندق المنصور مياليا .
12. كانت وظائف نظام المناعة التنظيمية تعمل بأشد حالتها في شركة اسيا سيل بما يعني تفعيلها بسبب تحديات الغرباء الخارجين والداخليين ومن ثم تأتي شركة الخطوط الجوية العراقية فشركة فندق المنصور مياليا واخيرا شركة زين للاتصالات .
13. كانت مكونات نظام المناعة التنظيمية (النظام المركزي) اكثر وضوحا وفاعلية في شركة اسيا سيل ومن ثم شركة الخطوط الجوية العراقية فشركة فندق المنصور مياليا واخيرا شركة زين للاتصالات
14. اما على صعيد النظام المتخصص فقد كانت شركة زين الاكثر تقدما ومن ثم شركة الخطوط الجوية فشركة المنصور واخيرا شركة اسيا سيل .
15. لم تتحقق اية استجابية لاستراتيجيات الموارد البشرية والنظام المركزي لنظام المناعة التنظيمية لشركة فندق المنصور مياليا فيما كانت الاستجابية واضحة في شركة اسيا لاستراتيجيات في الموارد البشرية والنظام المركزي ومن ثم شركة الخطوط الجوية العراقية واخيرا في شركة زين للاتصالات .
16. كانت شركة المنصور مياليا اقل الشركات الاربعة تأثرا بخصائص العوامل البيئية.
17. كانت فاعلية اشتغال النظام المحيط لشركة الخطوط الجوية العراقية عالية جدا قياسا بباقي الشركات التي جاءت بحسب الترتيب شركة اسيا سيل للاتصالات شركة فندق المنصور مياليا وشركة زين للاتصالات .
18. من حيث وظائف النظام فقد تقدمت شركة اسيا للاتصالات في وظيفة الادراك المناعي ، تليها شركة الخطوط الجوية العراقية وشركة المنصور مياليا واخيرا شركة زين للاتصالات .
19. ومن حيث وظيفة الدفاع المناعي تقدمت شركة اسيا سيل للاتصالات ومن ثم شركة الخطوط الجوية العراقية ومن ثم شركة المنصور مياليا واخيرا شركة زين للاتصالات .
20. ومن حيث وظيفة ذاكرة المناعة جاءت شركة فندق المنصور مياليا ومن ثم شركة اسيا سيل ومن ثم زين للاتصالات واخيرا شركة الخطوط الجوية العراقية .
21. ومن حيث وظيفة الاستقرار المناعي جاءت شركة الخطوط الجوية العراقية ومن ثم شركة زين للاتصالات ومن ثم اسيا سيل للاتصالات واخيرا شركة فندق المنصور مياليا .

22. جاءت وظيفة الرقابة لدى شركة اسيا سيل للاتصالات الترتيب الاول ومن ثم شركة فندق المنصور ميليا ومن ثم شركة الخطوط الجوية واخيرا شركة زين للاتصالات .
23. تركز شركة اسيا سيل للاتصالات على العمل باستراتيجية الموارد البشرية بشكل يتوافق مع اللاتاكذ البيئي وبما يفوق على باقي الشركات المستهدفة ، تلبها شركة فندق المنصور ميليا ومن ثم شركة زين للاتصالات فشركة اسيا سيل .
24. تعد وظائف نظام المناعة التنظيمية اقل فاعلية في شركة زين للاتصالات عنه في شركة الخطوط الجوية وشركة اسيا سيل وشركة فندق المنصور ميليا بما يعكس انخفاض مستوى تهديد اللاتاكذ البيئي لشركة زين قياسا بالشركات الاخرى .
25. تباينت اهمية مكونات نظام المناعة التنظيمية بين الشركات الاربعة اذ كان النظام المركزي يعمل على اشده في شركة اسيا سيل للاتصالات بما يشير إلى فاعلية مجلس الادارة فيها بينما كان النظام المتخصص قد حقق تقدم في شركة زين للاتصالات اما النظام المحيط فقد تقدم في شركة فندق المنصور ميليا اما من حيث النظام على المستوى العام فقد كان النظام متقدما في شركة الخطوط الجوية العراقية .
26. تقدمت شركة فندق المنصور ميليا في فاعلية عمل وظائف النظام الاربعة (الادراك المناعي ، الدفاع المناعي ، ذاكرة المناعة ، الاستقرار المناعي) بينما تقدمت شركة اسيا سيل للاتصالات في فاعلية عمل الوظيفة الخاصة (الرقابة) .
27. كانت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية متوافقة مع متغيرات الدراسة اذا حققت تقدما في شركة اسيا سيل للاتصالات وللاستراتيجيات (التدريب ، نظم المعلومات ، تقويم الاداء) كما انها حققت الترتيب الاول على المستوى الكلي لاستراتيجيات الموارد البشرية. بينما جاءت شركة فندق المنصور ميليا باستراتيجية الجذب والاستقطاب من حيث فاعليتها .
28. كانت شركة اسيا سيل من اكثر الشركات حساسية لخصائص العوامل البيئية، تليها شركة الخطوط الجوية العراقية، ومن ثم شركة زين للاتصالات واخيرا شركة فندق المنصور ميليا .
29. شكلت طبيعة البيئة اهمية اولى بالنسبة لشركة اسيا سيل اذا كانت توليها اهمية خاصة لعلاقتها بتسويق ورغبات زبائنها تليها شركة الخطوط الجوية العراقية ومن ثم شركة فندق المنصور ميليا واخيرا شركة زين للاتصالات .
30. جاءت نوعية المعلومات في الترتيب الاول من حيث اهتمامات شركة فندق المنصور ميليا، وشركة اسيا سيل بالترتيب الثاني ومن ثم المنصور ميليا واخيرا شركة زين للاتصالات .

المطلب الثاني/التوصيات

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

1. بناء انظمة استشعار وانداز مبكر لشركة الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل للاتصالات طالما انهما اهم المتأثرين والمستفيدين من نظام المناعة التنظيمية وان النظام اكثر تأثرا بالاتاكذ البيئي، من خلال بناء منظومة رصد تسويق وتعزيز عوامل اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين وايضا مسح وتحليل البيئة الخارجية بشكل متواصل .
2. استنادا الى الاطر الفكرية للدراسة لابد ان تتوجه شركة زين للاتصالات وشركة فندق المنصور ميليا خاصة بدراسة واقعية لنظام المناعة التنظيمية وكيفية تفعيل مكوناته ووظائفه، اذ ان الانتهاء من ذلك سيجعلها تتحسس للمتغيرات البيئية التي لا يمكن لأية منظمة ان تكون بمعزل عن تأثيراتها.
3. لابد من اعادة النظر في استراتيجية الجذب والاستقطاب لشركتي الخطوط الجوية العراقية وشركة المنصور ميليا بما يتوافق مع حاجة بناء نظام مناعة تنظيمية يتحسس بشكل سريع للمتغيرات البيئية ويفعل من خلال العاملين فيه وظائف الادراك والدفاع المناعي ، من خلال اجراء وصف وظيفي للمهن التي يستند اليها نظام المناعة التنظيمية ورسم الاحتياجات التدريبية لرفع مهارات العاملين .
4. بناء نظام معلومات موارد بشرية لشركتي اسيا سيل وشركة فندق المنصور ميليا بشكل خاص يأخذ بالحسبان التركيز على حالة التوافق بين نظام المناعة التنظيمية واستراتيجية انظمة المعلومات الموارد البشرية.
5. تحديد الاحتياجات التدريبية تمهيدا لرسم برامج تدريب كفوة لشركتي زين للاتصالات وشركة فندق المنصور ميليا بما يتوافق مع اليات تشغيل نظام المناعة التنظيمية في ظل اللاتاكذ البيئي التي تعيشها المنظمات كافة.
6. ان تضع ادارة شركة اسيا سيل نصب اهتمامها نوعية المعلومات التي يحتاجها نظام المناعة التنظيمية كونها الشركة الوحيد التي لا توجد لديها اية حساسية ازاء نوعية المعلومات التي يحتاجها نظامها المناعي. وبالتالي فان في ذلك تفعيل لوظائف نظامها المناعي وتقويته.
7. لابد من دراسة لطبيعة البيئة التي تعيش فيها الشركات الاربعة لما لها من اهمية كبيرة في خلق حالات التهديد لها لاسيما شركة فندق المنصور بالدرجة الاولى ومن ثم زين وشركة ، اذ لم تدرك الشركات اهمية تأثيرات البيئة كما يجب ، وهذا يمكن من خلال اجراء مسح للفرص والتهديدات.
8. ان جميع الشركات عدا شركة اسيا سيل ملزمة مبدئيا بربط استراتيجية تقويم اداء العاملين بما يقدمونه من أنشطة مناعية للشركات اذ ان استراتيجية تقويم اداء العاملين اكثر الاستراتيجيات استجابية لمتطلبات ووظائف النظام.
9. لابد ان تتوجه شركتي الخطوط الجوية العراقية وشركة اسيا سيل برسم استراتيجية جذب واستقطاب متوافقة مع حاجة وخصوصية وطبيعة عمل نظام المناعة التنظيمية، لاسيما وان العاملين في تشغيل هذا النظام هم من اصناف تستلزم مقدرات خاصة.

10. من الممكن ان يكون بناء نظام المناعة التنظيمية موجها للمنظمات بان تتوافق درجة اهمية استراتيجيات مواردها البشرية متجانسة تقريبا لما للتدريب ونوعية العاملين من اسبقية في تمكين النظام من الاشتغال الصحيح والسليم، وبالتالي سينخفض التباين بين تقدم الاستراتيجيات بين الشركات الاربعة.
11. ان تعي شركة اسيا سيل حاجتها لأجهزة الانذار المبكر والرصد المستمر واليقظة الاستراتيجية لما تحقق من نتائج اثبتت كثرة الغرباء الخارجيين الذين يتطفلون عليها، ويأتي ذلك من خلال اجراء بحوث السوق، والتغذية الراجعة ، والرصد الاستراتيجي .
12. ان شركة فندق المنصور ميليا وشركة زين للاتصالات بالرغم من امتلاكها مكونات النظام الا انها بحاجة الى ابعاد هذه المكونات عن العمل العشوائي في الدفاع عنها.
13. توجيه الاقسام في الشركات كافة عدا شركة زين من تفعيل دور النظام المناعي فيها بشكل يتكامل مع باقي مكونات انظمة المنظمة للتصدي للمخاطر التي تواجهها.
14. لاكتمال عمل النظام المناعي في فندق المنصور ميليا يستلزم الامر الى الربط بين استراتيجيات الموارد البشرية الاربعة وطبيعة عمل النظام.
15. ان مجالس الادارة في جميع الشركات باستثناء شركة الخطوط الجوية لابد ان تراعي العلمية في تأسيس نظام مناعتها والابتعاد عن العشوائية.
16. تقوية نظام ذاكرة المناعة في جميع الشركات باستثناء شركة فندق المنصور ميليا باعتماد الربط الالكتروني وتأسيس قاعدة بيانات جيدة والتوثيق الدقيق لتأثيرات البيئة .
17. تامين حالة من الاستقرار المناعي للشركات كافة باستثناء شركة الخطوط الجوية العراقية وذلك بتشخيص دقيق للأنشطة الضارة والتقليل من التناقضات وتقوية دور المستشار القانوني في خلق حالة توافق بين المنظمات والبيئة القانونية.
18. تعزيز الدور الرقابي واجهزة السيطرة الالكترونية لشركة الخطوط الجوية العراقية وشركة زين للاتصالات.
19. ان تراعي الشركات الاربعة باستثناء شركة اسيا سيل في تصميمها لاستراتيجيات الموارد البشرية التغيرات البيئية وحاجتها الى ملاكات تعي وتدرك من خلال حسها الاستراتيجي اهمية التهديدات الخارجية.
20. اجراء بحوث لتحديد مصادر التهديد التي تواجه شركة زين للاتصالات وتحديد مصادر التهديد الحقيقي ومستوياته بعد تحديد بيئة التنافس الخاصة للشركة بهدف تفعيل وظائف نظامها المناعي.
21. تفعيل دور مجالس الادارة في شركتي زين للاتصالات والمنصور ميليا وتحديد مسؤوليته كما حددتها الاطر النظرية للدراسة.
22. تفعيل وظائف (الإدارك المناعي ، الدفاع المناعي ، الذاكرة المناعية ، الاستقرار المناعي) وكما مبين في الفقرات التي جرى قياسها لشركة اسيا سيل للاتصالات.



المطبخ



الكتب:

1. الساعدي، مؤيد يوسف، الشاهين، نداء صالح، "مقياس الارهاب التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقبول للنشر في مجلة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية (2015).
2. السالم، مؤيد سعيد، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بادرارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال العربية، جامعة اليرموك، مؤتمر ادارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، من 18 - 20 تموز، الاردن، (2000).
3. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، (2000).
4. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، (2000).
5. العدلي، ناصر، "السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الادارة العامة، 1995.
6. العزاوي، محمد عبد الوهاب، "الحلقة الدراسية العربية في بناء استراتيجيات التعليم التقني والمهني، اصدار الامانة العامة للاتحاد العربي للتعليم التقني، العراق، (1999).
7. العساف، عبد المصطفى عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم اداء العاملين في الادارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت/ المجلد السادس عشر، العدد الاول، 1988.
8. القريشي، احسان كاظم شريف، "الطرائق المعلمية والطرائق غير المعلمية في الاختبارات الاحصائية، الطبعة الاولى، مطبعة الديواني، بغداد، (2007).
9. المشهداني، محمود، "من مراحل الطريقة الاحصائية، بغداد، (1976).
10. النجار، فريد راغب، اتجاه نظام معلومات جديد لتخطيط القوى العاملة، مجلة الإدارة، المجلد (22) العدد (1)، 1989.
11. النجار، مزيد، "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، (1998).
12. الهيتي، خالد عبد الرحيم، "ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي" ط1/ دار وائل للنشر، عمان (2002).
13. Alvin Toffler القدرة على التكيف (مترجم وورن) بكين : دار النشر الافاق بالصين، 1987
14. Alvin Toffler القدرة على التكيف (مترجم وورن) بكين : دار النشر سينتيك بالصين 11، 1992،
15. ابوعلام،، رجاء محمود، " التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss، الطبعة الاولى، دار النشر للجامعات، مصر، 2003.
16. أمريكا، باتريك لانشيوني، العوائق الوظيفية الخماسية في الفريق، بكين: دار جونغشين للنشر، 58، 2002.
17. أمسدن، ألس. هـ، "التصنيع في ظل قوانين منظمة التجارة العالمية الجديدة، دورة الاومكتاد العاشرة، بانكوك. 2000.

18. برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، (2007).
19. تشانغ جيان تشونغ : المناعة والصحة، بكين ،دار النشر للصناعات الكيماوية، 2003، 2
20. تشاو هان بينغ .المخزن الفكري للاقتصاد الغربي. بكين :دار النشر لاقتصاد بكين ،2، 1997
21. تشي شان هونغ: الشخصية والتغيير للمؤسسة .تعليق الإدارة ، نان كي ، 20، 1999(3): 47- 50 تعادل القرار، 8، 2001 .
22. حسن، عبدالعزيز حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، جمهورية مصر العربية ، (2009).
23. حمود، خضير كاظم ،الخرشة، ياسين كاسب، الطراونة ،سلمان ، " ادارة موارد بشرية " دار الميسرة للنشر ،عمان ،الأردن (2013).
24. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، (2007).
25. حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب ، " إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن (2007).
26. خه تشنغ تشو .بناء جهاز إدارة الأزمة للمؤسسة .هندسة النظم، 5، 2003
27. درّة، عبدالباري إبراهيم والصباغ، وزهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، (2008).
28. سيد خطاب، عابدة، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة الخطر، ط 2، جامعة عين شمس، القاهرة، (1999).
29. شحاذة ، نظمي ، الجبوسي ، محمد ، الباشا ، محمد و الحلبي ، رياض " ادارة الموارد البشرية " ط / 1 ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، (2000) .
30. شقير ، فائق ، والشريف، عليان ، والحلبي، رياض، " مقدمة في الحساء" الطبعة الاولى ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، الاردن، 2000.
31. عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، (2006).
32. عماد الدين ، محمد سلطان ، "التحليل العملي" الطبعة الاولى دار المعارف ،القاهرة ، مصر ، 1967.
33. فنغ كوى .المؤسسة الدراسية - - نماذج الأعمال الناجحة في المستقبل .قوانغ دونغ :دار النشر الاقتصادي،: 168، 2000.
34. قوة تشي أن ، شن شيوا فنغ . Synergetics .شان شى : دار النشر الاقتصادي ،12، 1991
35. لو جيون بينغ .إدارة الأزمة والاستراتيجية الشعور بالازمة في عملية الإدارة الاستراتيجية
36. لي تاو .علوم مناعة الكمبيوتر .بكين :دار النشر صناعة الكمبيوتر، 3. 2004
37. لي تشان شيانغ: علم إدارة الصراع بكين :دار النشر الإداري والاقتصادي، 251 - 252 ، 2000
38. ماهر ، احمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية، (2006).
39. ماهر، احمد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

40. ماهر، أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
41. مايكل قولد (Michael Goold)، أندرو كانبل (Andrew Campbell)، هل صممت منظمتك جيداً؟ التعليق التجاري هارفرد (النسخة الصينية). 2003، 7: 113 – 105
42. مكليود، رايموند، 1998، "نظم المعلومات الإدارية"، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض.
43. نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، (2002).
44. نعساني، عبدالمحسن، وعقيلي، عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، (2005).
45. ياما زوا، ايبي، "التعاون الاقليمي في بيئة عالمية متغيرة: النجاح والاختفاق في شرقي اسيا، دورة الاونكتاد العاشرة، بانكوك، (2000).

الرسائل والاطاريح الجامعية:

46. ال ياسين، محمد محمد حسن، " ادراك عدم التاكيد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة"، العلاقة ولأثر، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998
47. الأحمر، ساهر عبد الكاظم، "علاقة استراتيجية التصنيع باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة تحليلية لواقع آراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (2007).
48. الجريري، صالح عمرو كرامة، "اثر التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2001.
49. الجعدي، فيصل صالح، "العلاقة بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء المنظمي" دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد، (2002).
50. الحديثي، اصفاد مرتضى سعيد، "تحليل المحفظة الاستراتيجية - مدخل معرفي - اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بغداد، (2000).
51. الحسني، محمد معتوق عويد، واقع ادارة الموارد البشرية وأفاق تطويرها، دراسة ميدانية في ديوان وزارة النفط، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.
52. الحمداني، ناهدة إسماعيل، "العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المنظمات الإنتاجية والخدمية في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (2000).

53. الرسول ، خمائل طالب طه مهدي، " تأثير الهيكل التنظيمي و اللاتأكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الأهلية دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2005 .
54. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (2006).
55. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، "أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،(2001).
56. السامرائي ، حسن الطيف ،"اثر المعلومات في دعم القرارات الادارية في ظل عدم التاكيد البيئي "، دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء ،اطروحة دكتوراه ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،1999 .
57. السماوي، رواء حبيب عبد الحسين ال عبد الرسول، " تشخيص واقع استراتيجية التدريب في المنظمات الصحية في إطار فلسفة التعلم التنظيمي، بحث تشخيصي تحليلي في عينة من المنظمات الصحية في محافظة المثنى، درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (2007).
58. الكبيسي، سعدي مجيد عاشور ، "العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ،2001.
59. النعيمي ،عدنان تايه،" اثر السلوك السياسي للقيادات الادارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد : مدخل سياسي : دراسة تطبيقية مقارنة بين بعض الجامعات العراقية , رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال ,كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد ,رسالة غير منشورة (1996).
60. اليوزبكي، بسام عبد الرحمن، "أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة، دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (2001).
61. نشن شين يى . بحث دراسة المؤسسة وعلاقة هيكل المؤسسة (:بحث الماجستير) تشه جيانغ : كلية الإدارة بجامعة تشه جيانغ، 2003 .
62. درويش، تامر، "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أداء الشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة الزرقاء، الأردن، (2009).
63. سامي، عمري، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي - دراسة حالة لشركة مناجم الفوسفات تسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة - الجزائر، (2007).
64. طه ، باسل محمود ،" دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف (دراسة تطبيقية في المعهد التقني والكلية التقنية بالموصل) ،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،2006.

65. عبد الرزاق ، زينب، اثر استراتيجيات التحفيز في اداء الادارات الوسطى في الشركات الصناعية العراقية، رسالة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، 2000
- 66.فليح ، حسن طخاخ ، " برنامج لتدريب وتطوير مهارات قادة المنظمات الصحية العراقية " بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، دبلوم عالي ، غير منشور، ص 36 (2005).
- 67.يوسف، بسام عبد الرحمن، "اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، (2005).

A - Books

- 1- Aguiuis, Herman, Performance Management, Prentice–Hall, Inc., New Jersey, (2007), U.S.A.
- 2- Angelo S. Denisi And Ricky W. Griffin, Human Resource Management; Houghton Mifflin Company, 2001.
- 3- Anh N . H & Kleiner , B . H ., “Effective Human Resource Management In The Entertainment Industry . London : Paul Chapman, (2005) .
- 4- Armstrong, Michael, “ Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London, (2008).
- 5- Armstrong, G., Kotler, P. Marketing :An introduction (8th ed.). NewYork: Prentice Hall, (2006).
- 6- Azordegan, S. M., “Role of Management practices in changing Global Environment.”, in AL-khafaji, A. F. (ed) “Business Research yearbook: Global Business perspective”, V:2, Ny., (1995).
- 7- Bateman, S. T. & Snell, S. A., “Management, 17th ed., McGraw-Hill, Irwin, New York, (2007), USA.
- 8- Beardwell ,J. and Claydon ,T.” Human Resource Management: A Contemporary Approach .5th ed. Harlow ; prentice Hall , (2007).
- 9- Beardwell, I., Claydon ,T .and Holden,L. , “Human Resource Management - Contemporary Approach, 4th ed.,Pearson Edition, London, (2004).
- 10- BeardWell, Lent Holden , “human resource management a contem porary approach, third edition, prentice Hall ,(2001).
- 11- Becksted, D .& Gellatly G ., Are Knowledge Workers Found Only In High – Technology Industries . San Francisco , Jossey – Bass (2004) .
- 12- Bernardin , H . John , "Human Resource Management an Experiential Approach ," 3Th .ed., Me Graw-Hill com,(2003) .
- 13- Bobbitt.H.,Robert,Berinholt.H,Robert,Doktor.H,Jaames,Mcnaul.,R andolph, JR“ Organizational Behavior Understanding & Predication”, Second Edition, Hall ,INC. U.S.A,1978.

-
- 14- Bolman, Lee G., Deal, Terrence E, “Modern Approaches To And Understanding And Management organization”, Jossey-Bass ,1984,U.S.A.
 - 15- Bratton, John. & Gold, Jeffrey "Human Resource management: theory and practice", 3rd ed., Bath press. Bath, Great Britain, 2003.
 - 16- Brewster, C. and Holt Larsen, H. ,“Responsibility in human resource management: the role of the line”, in Brewster, C. and Holt Larsen, H. (Eds),Human Resource Management in Northern Europe, Blackwell, Oxford, (2000).
 - 17- Burns ,Tom &G .M .Stalker ,The Management of Innovation, Tavistock Publications Ltd., (London)1965.
 - 18- Burns ,Tom &G .M Stalker, “The Management Of Innovation ,Oxford University, (1956),U.S.A.
 - 19- Byars ,loyd L., & Rue lesliw ., "Human Resource Management ", 7Th Ed , Graw-Hill Co. Inc, (2004) .
 - 20- Carrell, Michael & Frank, Kuzmits, & Norbent, Elbert, “Personnel, human resource management”, Macmillan publishing company, New York, 1992.
 - 21- Champoux ,Josepj .E “Organization Behavior: Eessential Tenets For A New Millennium”, South-Western College,2000, U.S.A.
 - 22- Cross, Bertram .M“ organizations And Tbeir Management”, Collier-Macmillan Limitad,1964,London.
 - 23- Cyert, R. M., & March, J. G., “A behavioural theory of the firm. Prentice Hall Inc.: New Jersey. (1963).
 - 24- Daft , Richard l., “ organization Theory And Design” Published By South-Western College , 1992,U.S.A.
 - 25- Daft, Don & et al., "Organizational Behavior", 9th ed., South-Western College Publishing, (2001).
 - 26- Daft, Richard L. "Organization Theory and Design", 7th ed., South-Western College, Publishing United States of America, America. (2001).
 - 27- Daft, Richard L.; "Organizational Theory and Design” Raymond A., Noe; 7th ed., South Western, Thomson Learning, U.S.A. (2001).
 - 28- David,A.,Genzo&Robbins,Stephen ,Human Resource Management,5th ed.,John Wiley and Sons Inc., 1996.

- 29- Decenzo, D. & Robbins, S. ,“Human Resource Management, John Wiley & sons, Inc,(1999).
- 30- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P., Fundamentals of Houghton, Mifflin Company, (2004), USA.
- 31- Denisi, A. S. & Griffin, R. W., Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, (2001), U.S.A.
- 32- Denisi, A.S., “Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research and methods in organizations San Francisco: Jossey-Bass,(2000).
- 33- Dessler, G. ,Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall, Inc, (2011).
- 34- Dessler, Gary, “Human Resource Management, 2 th ed., Pearson Education, Canada ,(2004).
- 35- Dessler, Gary, “Human Resource Management, 9th ed., Prentice – Hall, New Jersey, (2003), USA.
- 36- Dessler, Gary, “Human Resource Management, www.sba.pdx.edu/faculty/marcain/ch10.ppt.ment ", 7Th Ed , Graw-Hill Co. Inc,(2005).
- 37- Field, Andy,” Discovering Statistics Using SPSS” 3rd Ed, sage Publication Ltd .,2009.
- 38- Fombrun, N.M. Tichy and M.A. Devanna “Strategic Human Resource Management,. New York: John Wiley and Sons, Inc. (1984).
- 39- French, W. “Human resources management. (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin,1993.
- 40- Generally Lynn Stout, The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, And The Public (2012).
- 41- Ginter, P., Swayne, L., & Duncan, W. ,Strategic management of health care organizations. (3rd ed.). London: Black Well,1998.
- 42- Goeglein, A.T., “The paradox of Management in A rapidly changing Environment”, in Al-Khafaji, A.F. (ed), “Business Research Yearbook: Global Business perspective”, V: 5, NY. (1998).

-
-
- 43- Gomez -Mejia, L.R, & Balkin, D.B. & Cardy, R.L., "managing human resources", 2nd ed., prentice-Hall international, Inc., U.S.A, 1998.
- 44- Gomez-Mejia Luis,R. & Balkin,Dvid & Cardy,Robert, Management Human Resource,2th ed.,Hall ,1998, U.S.A.
- 45- Griffin , R. W. & Moorhead , G., "Organizational Behavior – Managing people and organizations" , Houghton Mifflin co. (1995) , USA.
- 46- Griffin, R.W., "Management", 6th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, U.S.A., (1999).
- 47- Griffin, W. Ricky & Pustay, Micheal, W., "International Business, 5th ed., Interprice-Hall, Inc., New Jersey, USA., (2007).
- 48- Harris, Michael, "human resource managements": a practical Approach, 2nd ed., Harcourt college publisher, U.S.A, 2000.
- 49- Hartono, B. ,"Management Pemasaran Untuk Rumah Sakit. (PT Cipta Rineka, Eds.) (1st ed.). Jakarta: PT Rineka Cipta ,(2010).
- 50- Hartono, B. ,"System Informasi Management Asset, Pada Hakekatnya Adalah Upaya Untuk Tertib Dokumen Dan Tertib Administrasi Pengelolaan Aset. Surabaya, (2010).
- 51- Hatch ,Mary Jo "organization Theory "Oxford University Press, 1997, U.S.A.
- 52- Hayens ,Waarren. W& Maassie , Joseph .L "Management Analysis ,Concepts And Cases", Hall ,Inc., 1961,U.S.A.
- 53- Hellrigel, Don & et al., "Organizational Behavior", 9th ed., South-Western College Publishing,(2001).
- 54- Hill, Charles W.L, Jones ,Gareth .R ,&George ,Jennifer M "Contemporary Management" Irwin McGraw -Hill, 2000,U.S.A.
- 55- Ivancevich J . M ., Human Resource Management . 7 / e . -- Hall Companies , Inc ., USA , McGraw, (1998) .
- 56- Ivancevich, J.M., "human resources management", Irwin, Inc, New York. 1995,
- 57- Ivancevich, John M. & others, "management quality & competiveness , second edition, Mc-Graw-Hill. Chicago,(1997).
- 58- John R., Hunt James .G& Osborn Richard N. " Basic Organizational Behavior", Second Edition , John Wiley & Sons ,Inc , U.S.A., 1998.

- 59- Johnson, G., & Scholes, K. "Exploring corporate strategy (4th ed.). London: prentice-Hall ,1997.
- 60- Johnson, G., & Scholes, K. "Exploring corporate strategy: Text and cases (3rd ed.). London: Prentic-Hall, 1993.
- 61- Katz ,Daniel & Khana ,Robert L. "the Social Psychology Of Organizations", John Wiley & Sons, 1978,U.S.A.
- 62- Kinicki, Angelo & Williams, Brian, K., "Management: A practical Introduction", Mc Graw-Hill Co., 2003.
- 63- Koontz, Harold And Donnell, Gyril, O Management: A Book Of Readings 4ed, Mc Graw Hill, 1996.
- 64- Lawrence ,P. R ., & Lorch ,B.W , . "Differentiation & Integration ",Harvard Graduate School Of Business & Administration,1967.,U.S.A.
- 65- Lawrence ,P. R ., & Lorch ,J.W , . "Differentiation & Integration ",Harvard Graduate School Of Business & Administration,1969,U.S.A.
- 66- Litterer A. Joseph " The Analysis Of Organizations "Second Edition, John Weley & Sons, Inc , 1973,U.S.A
- 67- Litterer A. Joseph "The Analysis Of Organizations" 'Third Printing , John Weley & Sons, Inc , 1967,U.S.A
- 68- Longenecker ,J.G. and Pringle, C.D. ," Management", 6th ed. Charles E, Merrill Punlishing Co.,Columbus,Ohio,1984.
- 69- Mabey C , Saluman G & Story J . ,"Human Resource Management : A Strategic Introduction . 2 / e , Great Britain , Blackwell Publishing , Ltd . ,(2000) .
- 70- Marchington , M. and Wilkinson ,A.,"Core Personnel and Development . London ,CIPD, (2000).
- 71- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., "Human Resource Management, West Publications Co., New York, USA. (1994).
- 72- Mathis, R. L. & Jakson, J. H., "Human Resource Management, 10th ed., Thomson South-Western, USA. (2003).
- 73- Miyamoto, C. T., "U.S corporate environmental policy: philosophy Vs practice at the Dawn of New Millennium", in Al-khafaji, A. F. (ed)," Business Research Yearbook: Global Business perspective", V: 2, NY. (1995).

- 74- Moorhead ,Gregory& Griffin ,Ricky . W “Organizational Behavior”, Publishad By Houghton Mifflin CO.,1995 U.S.A.
- 75- Narayanan , V,K. & Nath , R., “ Organization Theory – A strategic Approach” Richard , D. Irwin , Inc. , (1993) , USA.
- 76- Nickels, William G. & Mchugh, James M. & Mchugh, Susan M., “Understanding Business, McGraw-Hall, New York, USA. (2005).
- 77- Nik, Cnmie, “Work& organization psychology (C) Black well publishers, first publish, New york,.(2000).
- 78- Noe, R. A., et. al., “Human Resources Management: Gaining a competitive Advantages. Irwin Inc., (1994), USA .
- 79- Noe, R.A, Hollen Beck, J.R., Gerhart, B. And Wright, P.M., Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage; Austen Press, Richard D .Lrwin Lnc, U.S.A, (1994).
- 80- Noe, Raymond , A.& John R. Hollenbeck , Barry Gernart, Patrick M. wright, "Human resource management: gaining a competitive advantage", 4th edition , Irwin Mc-Graw-Hill , Boston. (2003).
- 81- Noe, Raymond, John R. Hollenbeck Barry, Gerhart & Partick M., Wright, “Human Resource Management, McGraw-Hill, Irwin, Inc., (2004), USA.
- 82- Nonaka I & Takcuch H . , “The Knowledge – Creating Company . New York , Oxford University Press Inc . (1995) .
- 83- Pfeffer ,J. and Salancik, G. The External Control of Organizations “ A Resource Dependence Perspective , Harper and Row ,New York, NY , (1978).
- 84- Pinnington, A., & Edwards, J.,” Introduction to human resource management. New York: Oxford University Press, 2000.
- 85- Pitts, R. & Lei, D., “Strategic Management: Building And Sustaining Competitive Advantage, West Publishing Co., U.S.A., 1996.
- 86- Raynor, M.E.,” The Strategy Paradox, Doubleday Business, New York, NY. (2007).
- 87- Robbins S. & Coulter ,M . , Management . 5/e , New Jersey , Prentice – Hall, (1999) .
- 88- Robbins, Stephen P. ,“Organization Theory, Structure, Design & Application, (3thEd). Prentice-Hall, Inc. (1990).

- 89- Robson, Wendy, "Strategic management and information system an integrated approach", 2nd ed., prentice-hall, New York, 1997.
- 90- Ross , E; " Management By Information Systems New Jersey ", Prenti Hill. (1970).
- 91- Rue, L., & Byars, L.. Management: Skills and application. (7th ed.). Illinois: Richard D. Irwin , 1995.
- 92- Sang, W. & Gary, B.; Personal Management a Computer –Based System-, New York, 1979.
- 93- Schermerhorn , Jr. , et al ., “Basic organizational behavior” 2nd\ed. , John Wiley & Sons , Inc. , (1998) , USA.
- 94- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. “Organizational behavior (5th ed.). New York: John Wiley & Sons., 1997.
- 95- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., “Organized Behavior” 7th, ed. John Wiely & Son’s, Inc., 2000, U.S.A.
- 96- Schuler, R.S, Galante, S.P. & Jackson, S.E; Matching Effective HR Practice With Competitive Strategy, Personal Journal, September, 1987.
- 97- Schuler, Randall S. and Hubber vandral L.; personnel and human resources management; 5th ed. West publishing co., USA (1993) .
- 98- Schuler, Randalls. And Jackson, S.E .; Personnal And Human Resource Management; 5th Ed, West Publishing Co, U.S.A, (1995).
- 99- Senyucel, Zorlu),”Managing the Human Resource in the 21st Century “published, ventus publishing , (2009) .
- 100-Shapritz, J.M.; The Public Personal World, Readings On The Professional Practice, International Personal Management Association, 1977.
- 101-Sikula, A.F and john F.M. ,” The Management of Human Resources Personnel Texxend Human Issues ”, John Wiely and sons, Inc; New York. (1984).
- 102-Sisson ,K., Storey,J .(2000), “ The HR/ personnel function . IN:(Ed.) , Human Resource Management: a critical text. IT, London.
- 103-Stewart ,G. L, Brown, K.G.,“Human Resource Management”, Linking Strategy To Practice , John Wiley &sons, Inc , (2009), USA.
- 104-Thompson , J . D ., “ Organization in action” McGraw-Hill Co. , New York, (1967) .

- 105- Vecchio ,Robert.P “Organizational Behavior” ,Third Edition, Harcourt Brace.CO., U.S.A., In 1995.
- 106-Weick, K.E. The Social Psychology of Organizing , McGraw-Hill (1979).
- 107-Wright , P. , Kroll , M. , & Paruell , J. , " Strategic Management: Concepts " , Printice – Hall , 1998 .

MAGAZINE AND JOURNALS

- 108-AL Khafaji, A.F., “Strategic Planning and Total Quality Management in Academic Institutions”. In Al-Khafji A.F. (ed), “Business Research Yearbook: Global Business Perspective”, V: 2, NY., (1995).
- 109-Appelbaum ,E .,Bailey ,T.,& Berg ,P., “Manufacturing Advantage : Why High –Performance Systems Pay off. ILR Press ,(2000).
- 110-Ardekani , M . Y ., “Structural Adaptations to Environments , AMR , V : 11 , N : 1,(1986) .
- 111-Ardekani, M.Y., “Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the relationship of Context to Organizational Structure. AMJ, V: 32, N: 1,(1989).
- 112-Arthur, H.,“Effect of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, Academy of Management, Journal, Vol. 37, No. 3., (1994).
- 113-Azordegan, S. M., “From chaos to Control: Thriving in a changing Environment”. In Al-Khafaji, A.F. (ed) “Business Research Yearbook: Global Business perspective”, V: 5, NY. (1998),
- 114-Baird L . I Meshoulam and G . DeGive . Meshing Human Resources Planning With Strategic Business Planning : A Model Approach . Personnel 60 , no . 5 (1983) .
- 115-Becker Stewart, B., & Gerhart, B., “The impact of human resource management on organizational performance: progress & prospects. Academy of Management Journal, 39 (4), 1996.
- 116- Beckert, Jens,” The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations ”Agency Entrepreneurs,

- and Institutional Change. Department of Sociology, Free University of Berlin, Organization Studies September, (1999).
- 117- Birkinshaw J, Ridderstrale J. Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8(2), 1999.
- 118-Boateng, A. A., "The Role of Human Resources Information System in Strategic Human Resources Management, Master of Science Thesis, Swedish of Economics and Business ,(2007).
- 119-Bodde, D.L. "Future imperfect: managing strategic risk in an age of uncertainty", *Public Utilities Fortnightly*, Vol. 145 No. 1., (2007a).
- 120-Boeker, W., "Strategic Change: The Effects of founding and history. *AMJ*, V: 32, N: 3. (1989).
- 121-Bohl, D., Slacum, J., luthans, F., & M., R. "Ideas that will shape the future of management practice. *Organizational Dynamics*, 25 (1). 1996.
- 122-Bonn, I. & Christodoulou, C., "from Strategic planning to Strategic Management. *LRP*, V: 29, N: 4. (1996).
- 123-Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. and Callan, V.J. "Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18 No. 4., (2004).
- 124- Bouty, I., "Interpersonal and Interaction influences on informal Resource. *AMJ*, V: 43, N: 1., (2000).
- 125-Brashers, D.E. "Communication and uncertainty", *Journal of Communication*, Vol. 51 No. 9, (2001).
- 126-Brewster, C. ,"Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Management International Review*, 39, (1999).
- 127-Brown, F. Jacqnetine L. *Managing quality journal of Oxford Ltd*, 1995.
- 128-Cameron, K.S. strategies for successful Organization Downsizing *Human Resource Management* Vol. 33, No.2 , 1994.
- 129-Carolyn Kay Brancato Et Al., *The Role Of U.S. Corporate Boards In Enterprise Risk Management* "Conference Bd., 10 (2006).
- 130-Castrogiovanni, G.J.," *Environmental Munificence: A Theoretical Assessment. AMR*, V: 19, N: 3, (1991).

- 131-Charles J. Shelley,” Uncertain about uncertainty”,Some Observations On Probability And Decision Making, Vol.5no.4 Fall,(1991).
- 132- confronts theory. International Journal of Human Resource Management 12.
- 133-Delery, J., & Doty, H. “Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, & configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39 (4), 1996.
- 134- Delery, John & Doty, Harold , The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Success , 1996.
- 135-Deloitte & Touche ,”Risk Intelligence in the Age of Global Uncertainty, (2006).
- 136- Dnncan, R.B., “characteristics of Organizational Environments and perceived Environmental Uncertainty, ASQ, V: 17, N: 3. (1972).
- 137-Donald C. Langevoort, Internal Controls After Sarbanes-Oxley: Revisiting Corporate Law’s “Duty of Care As Responsibility for Systems,” 31 J. CORP. L. 949, 958, (2006).
- 138-Duncan, R.B., “Multiple Decision-making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The impact on Organizational Effectiveness, HR. V: 26, N: 3,(1973).
- 139-E. Norman Veasey & Christine T. Di Guglielmo, What Happened in Delaware Corporate Law and Governance from 1992–2004? A Retrospective on Some Key Developments, 153 U. PA. L. REV. 1399, 1405 (2005).
- 140-E. Norman Veasey, Separate and Continuing Counsel for Independent Directors: An Idea Whose Time Has Not Come As a General Practice, 59 BUS. LAW. 1413, (2004)
- 141-e.g., Michael C. Jensen & William H. Meckling, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, 3 J. FIN. ECON. 305 (1976).
- 142-e.g., Pfeffer, J. “Seven practices of successful organizational. California Management Review, 40 (2), 1998.
- 143-e.g., R. Franklin Balotti et al., Equity Ownership and the Duty of Care: Convergence, Revolution, or Evolution?, 55 BUS. LAW. 661, 665 (2000).

- 144-Eddy, E., stone, D. L. & stone – Romero E. E. , The effects of Information Management policies on reactions to Human Reactions to Human Resources Information systems. An Integration of privacy and procedural justice perspectives, personnel psychology, Vol. 52 Issue 2, summer , 1999.
- 145-Eisenhardt , Kathleen M. “Building Theories From Case Study Research Management.” The Academy of Management Review; Oct; Vol 14, No. 4,1989.
- 146-Ellerman J . S & Kleiner ., “How to Write Excellent Human Resource Policies , Management Development Review ,Vol . 10 ,No .1 / 2 / 3 , (2005) .
- 147-Emery , F , E . & Trist , E . L . , “The causal texture of Organizational Environment , HR. V : 18 , N:1(1965) .
- 148- Enz, J , Top (10) Calculations for your HRIS , HR focus , April . Vol. 75 , Issue 4 , 1998 .
- 149-Erik k ., “A Knowledge – Based Theory of The Firm To Guide Strategy Formulation , www . Sveiby . com (2001) .
- 150-Gaertner, G.H., et al., “Environment, Strategy, and the implementation of Administrative change: The case of Civil Service reform, AMJ, V: 27, 3. (1984).
- 151- Galbraith, J. R.,” Designing complex organizations(1973).
- 152- Galbrarh, C. and Schendel, D. “An Empirical Analysis of strategy types”, strategic management Journal No. 4, 1984.
- 153-Gephart, M., & Buren, M. “Building synergy: The power of high performance work systems. Training & Development, 50 (10),1996.
- 154-Gindy, N. “Responsive manufacturing”,Assembly Automation, Vol. 18 No. 1. (1998).
- 155-Gordon P. Rabey, Response to uncertainty” Team Performance Management ,Vol. 12 No. 3/4, 2006.
- 156-Gordon P. Rabey,” Response to uncertainty”, New Zealand Institute of Management, Wellington, New Zealand, Vol. 12 No. 3/4.(2006).
- 157- Green, S.G. and Welsh, M.A. “Cybernetic and Dependence Reframing the Control Concept” Academy Management Review ,13 (2) ,1988 .

- 158- Greenidge, Dion, Philmore, Alleyne and Brian Parris and Grant, Sandra, "A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy The case of Barbados, Journal of Small Business and Enterprise Development ,Vol. 19 No. 1, 2012.
- 159- Grinyer, P., et al., "Strategy, Structure, the Environment, end financial performance in 48 U.K Companies, AMJ, V: 23, N: 2. (1980),
- 160- Guest, D.E. Human Resource Management: When research (2001).
- 161- Guide, V.D.R. and Srivastava, R. ,"A review of techniques for buffering against uncertainty with MRP systems", International Journal of Production Planning and Control, Vol. 11, (2000).
- 162- Hall L. , & Torrington D .," Human Resource Management , 4 / e , New Yourk . Prentice – Hall , (1998).
- 163- Handy, C.," The Making of British Managers, MSC/ NEDO/BIM, London. .(1987).
- 164- Hansen, A. Dexter, "Performance Appraisal, www.flowhelp.com/pa/performance_appraisal.html .Nickels,(2010).
- 165- Harris,Michel," Human Resource Management, Harcourt College Publishers ,(2000), U.S.A.
- 166- Hays, S.W., "Environmental change and the personnel function: A Review of the research, PPM, V: 18, N: 2. (1989).
- 167-Heidrick & Struggles, "Board Of Directors Survey 15–16 (2011) (Annual Survey Of Corporate Directors).
- 168- Hendry, C. and Pettigrew, A.M. "The practice of strategic human resource management. Personnel Review , vol. 15, No. 5, (1986).
- 169- Higgins, J. "The Management challenge: An introduction to management. New York: Macmillan College press. 1994.
- 170-Hitt, M.A., et al., "Industrial firms Grand strategy and functional importance: Moderating effects of Technology and uncertainty, AMJ, V: 25, V: 2. (1982).
- 171-Holahan, C.J., "Environmental change in psychiatric Setting A social systems Analysis, HR, V: 29, N: 2. (1976).
- 172-Hoobler, J.M.& Johnson ,N.B." An Analysis of Current "Human Resource Management Publications" Personnel Review , Vol33,No.6, 2004.

- 173-Human , B . , “Training For Productivity American Management Association . Ertesion Institute, (1980) .
- 174-Jones,GR,”Organizaation Theory: Text & Caases” Addison – Wesley Publishing .Co .Inc, 2001.
- 175-Jurkovich, R., “A core Typology of Organizational Environments, ASQ, V: 19, N: 3(1974).
- 176-Kane, B,& Crawford .J. & David, G, “Barries to effective Human Resource Management. national Journal of manpower . 20, 8. (1999).
- 177-Kelly, D. & Amburgey, T.L., “Organizational inertia and Momentum: A dynamic Model of Strategic change, AMJ, V: 34, N: 3(1991).
- 178-Kennedy, P., Perrottet, C. and Thomas, C. ,“Scenario planning after 9/11: managing the impact of a catastrophic event”, Strategy and Leadership, Vol. 31 No. 1, (2003).
- 179-Kiesler, S., & Sproull, L., “Managerial response to changing Environments: perspectives on problem sensing from social cognition, ASQ, V: 27, N: 4. (1982).
- 180-Kim, L., & Lim, Y. Environment, generic strategies, & performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. Academy of Management Journal, 31 (4). 1988.
- 181-Kirkham , P. E ., “How to manage change to ensure improvement , IE ,V :17 , August . (1986) .
- 182-Koberg, S.O., Resource Scarcity, Environmental uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior, AMJ, V: 30, N: 4. (1987).
- 183-Koh, S.C.L, Gunasekaran ,A. , Saad, S.M,” A business model for uncertainty management “Benchmarking: An International Journal ,Vol. 12 No. 4, 2005.
- 184- Koh, S.C.L., Saad , S.M. and Jones, M.H. “Uncertainty under MRP-planned manufacture: review and categorisation”,International Journal of Production Research, Vol. 40 No. 10, (2002).
- 185-Koh, S.C.L., Jones, M.H., Saad, S.M., Arunachalam, A. and Gunasegaram, A. “Measuring uncertainties in MRP environments”, Logistics Information Management: An International Journal, Vol. 13 No. 3, (2000b).

- 186--Kreiser, P. and, Marino, L.,” Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct” Management decision 40 (9),(2002).
- 187- Kristin N. Johnson, Addressing Gaps In The Dodd-Frank Act: Directors’ Risk Management Oversight Obligations, 45 U. MICH. J.L. REFORM 55, 59 (2011) .
- 188-Leavy, B. ,“Managing the risks that go with high-impact strategies in uncertain markets ”,Strategy and Leadership, Vol. 35 No. 4. (2007).
- 189-Li zhanxiang. Contradictions Management Science. Economics and management press.2000
- 190-Lissack M & Roos J . , “Be Coherent , Not Visionary , Long Range Planning . Vol . 34 No . 1.(2001) .
- 191-M. Bainbridge, Caremark and Enterprise Risk Management, 34 J. CORP. L. 967, 969 (2009).
- 192-Mabey C , Saluman G & Story J . ,”Human Resource Management : A Strategic Introduction . 2 / e , Great Britain , Blackwell Publishing , Ltd, ,(2000) .
- 193-Marti´n Alca´zar F, Romero Ferna´ndez PM, Sa´nchez Gardey G “Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. Int J Hum Resour Manage 16(5), (2005b).
- 194- Mathis, L. & Jackson, J. Human Resource Management 9th edition. Texas: south-western College Publications, (1999).
- 195- Matteo ,Tonello, Conference Bd., Emerging Governance Practices In Enterprise Risk Management (2007)
- 196-McElroy, J.; The HRIS As An Agent Of Change, Personnel Journal, May,1991.
- 197-McGregor J , Tweed D & Pech R . , “Human Capital In The New Economy : Devil’s Bargain ? , Journal of Intellectual Capital , Vol . 5 , No . 1, (2004) .
- 198- McKenna E . , “Business Psychology and Organizational Behavior A Student’s Handbook . 3 / e , Great Britain , Psychology Press Ltd .(2000) .

- 199-Mileti, D. S. & Gillespie, D. F., "An integrated formalization of Organization Environment interdependencies, HR, V: 29, N: 1. (1976).
- 200-Miller, w.C, Fostering Intellectual capital, H.R Focus, January , 1998.
- 201-Miller,Alex "Strategic Management" Third Edition , McMgraw-Hill, ,1999 U.S.A.
- 202-Milliken, Frances, "Three types of perceived uncertainty about the Environment: State, effect, and Response uncertainty "Academy of Management Review ,Vol.12 (1),(1987).
- 203-Mortimer, D., "Coping with change: The Decentralization of Australian industries relations", in Al-khafaji, A. F. (ed). "Business Research yearbook: Global Business perspective", V: 5, N: 4. (1998).
- 204- Moynihan, D.P. ,"Learning under uncertainty: networks in crisis management" ,Public Administration Review, Vol. 68 No. 2. (2008).
- 205-Oliver E. Williamson, Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, 20 STRATEGIC MGMT. J. 1087, 1099 (1999) .
- 206-Omari Scott Simmons, Taking the Blue Pill: The Imponderable Impact of Executive Compensation Reform, 62 S.M.U. L. REV. 299, (2009).
- 207-OmariScott Simmons, Branding the Small Wonder: Delaware's Dominance and the Market for Corporate Law, 42U. Rich. L. Rev. 1129, (2008).
- 208-Paauwe ,J. and Boselie ,P.," Challenging " Strategic human resource Management and the Relevance of institutional Setting Human Resource Management Journal 13:3, (2003).
- 209- Pandey, P.C. and Hasin, M.A.A. "Lead-time adjustment through scrap management", International Journal of Production Planning and Control, Vol. 9, (1998).
- 210-Pfeffer, J.. When it comes to best practices: Why do smart organizations occasionally do dumb things? Organizational Dynamics, 25 (1), 1996.
- 211-Porter M.E., "Strategic and Internet", Harvard Business Review, March. Journals, 2001.

- 212-Purcell, J.,” The Search for “best practice “and “best fit “ :chimera or cul-de- sac? ; Human Resource Management Journal 9(3). (1999).
- 213-Rabey , Gordon P.” Response to uncertainty “Team Performance Management ,Vol. 12 No. 3/4, 2006.
- 214-Richards, L., O’Shea, J. and Connolly, M. “Managing the concept of strategic change within a higher education institution: the role of strategic and scenario planning”, Strategic Change, Vol. 13 No. 7, (2004).
- 215-Salaman G.J, Storey J, Platman ,K. ,“Living with enterprise in an economy : freelance and contract workers in the media “,Human Relations ,Vol.58,issue 8, London ,Sage publications , (2005).
- 216-Schneider . B .,”The People Make The Place , Personnel Psychology , 14 (4) , (1987).
- 217- Schoemaker, P.J.H. ,“Scenario planning: a tool for strategic thinking”, Sloan Management Review, Vol. 36 No. 2. (1995).
- 218-Schuler, R.S. ,”Linking the People with the Strategic Needs of the Business. Organizational Dynamics Summer,(1992).
- 219-Simmons, Blue Pill, supra note 90, at 304; Steven M. Davidoff & Claire A. Hill, Limits of Disclosure, 36 SEATTLE U. L. REV. 599 (2013).
- 220- Singh, Jashinder, “Making business sense of environmental compliance”, Sloan Management Review, Spring. , 2000.
- 221-Skudlark, A. and Ahn, J.-H. ,“Managing risk in a new telecommunication service development process through a scenario planning process”, Journal of Information Technology, Vol. 17. (2002).
- 222-Snell, S. & Bohlander, G., “Human Resource Management, 13th ed., Thomson South Western, USA. (2004).
- 223-Snell, S., & Dean, J. ,”Integrated manufacturing & human resource management: A human capital perspective. Academy of Management Journal, 35 (3),1992.
- 224-Snyder, N. H. & Glueck, W. F., “Can environmental volatility be measured objectively, AMJ, V: 25, N: 1. (1982).
- 225-Solomon v. Armstrong, 747 A.2d 1098, 1111 (Del. Ch. 1999) (quoting another case and citing DEL. CODE ANN. tit. 8, § 141(a) (2010).

-
- 226-Steffy, B., & Maurer, S., “Conceptualizing & measuring the economic effectiveness of human resource activities. *Academy of Management Review*, 13 (2). 1988.
- 227-Subba Narasimha P N. *Strategy in turbulent environments: The role of dynamic competence. Managerial and Decision Economics*, 2001, 22(4/5).
- 228-Ulrich, D.; *A New Mandate For Human Resources, Harvard Business Review* , January –February , 1998
- 229-Ulrich ,D., and Lake ,D., “Organizational capability: creating competitive advantage”, *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 1, (1991).
- 230-Walker, A.J.; *Human Resource Information System*, Van Nostrand Reinold, New York, 1982.
- 231-wall, D. stephen J. Wood and Desmond J. Leath “empowerment and performance” / Toby, (2002).
- 232-Walton, Graham,” *Theory, research, and practice in library management 6”* ,*Managing uncertainty through scenario planning Library Management*, Vol. 30 No. 4/5, (2009) .
- 233-Wang, Dan-Shang , and, Shyu, Chi-Lih,” *Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? International Journal of Manpower* ,Vol. 29 No. 2, 2008
- 234-Wholey, D. R. & Brittain, J., “Characterizing environmental variation, *AMJ*, V: 32, N: 4. (1989).
- 235- Wright and Smart, “strategic management concepts”, Hall, 1995.
- 236-Wright, A.D. “Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy” ,*Total Quality Management*, Vol. 11 Nos 4/5/6, (2000).
- 237-Wright, P.M. and Snell, S.A. ,“Toward an integrative view of strategic human resource Management ”,*Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 3. (1991).

Internet

- 1- Barr , D . A ., (1998) , Strategic Management or Environmental change .
- 2- Chansarkar , B . & Roy , U ., (1998) , Entrepreneurial Skills for small businesses in changing environment
- 3- Deloitte & Touche, New York, NY, available at: www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_risk_int_age_of_gl_uncertainty.pdf
- 4- Dessler, Gary, (2005), Human Resource Management, www.sba.pdx.edu/faculty/marcain/ch10.ppt
- 5- Edralin, M. Divine, (2004), Training: A Strategic Human Resource Management Function, www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/business/vol7/vol7_no4.pdf
- 6- Edralin, M. Divine, (2004), Training: A Strategic Human Resource Management Function, www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/business/vol7/vol7_no4.pdf
- 7- Finkle, Linda, (2010), Establishing Meaning ful and Objective Performance Criteria, <http://superperformance.com/objectiveperformance.php>.
- 8- Grote, Gudela,(2009), “Management of Uncertainty”, Theory and Application in the Design of Systems and Organizations, <http://www.springer.com/978-1-84882-372-3>
- 9- Hansen, A. Dexter, (2010), Performance Appraisal, www.flowhelp.com/pa/performance_appraisal.html
- 10- Henkens , Kene & Remery, Chantal, (2005), Recruiting Personnel in A Tight Labour Market: An Analysis of Employers Behaviour, International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 5, www.nidi.knaw.nl/en/output/2005/ijm_26_05_henkens.pdf.
- 11- Holcomb, Rodney, (1998), Performance Evaluation, <http://agweb.okstate.edu/pear/agecom/agribiz/wf912.htm>
- 12- Jonathan, T, (2004) Human Resource Management, Article , <http://www.Questionia.com/pm> .
- 13- Langbert ,Mitchell , (2002) "Continuous improvement in the history of human resource management ",Management Decision, Vol. 40 Number 8 Iss: 10, USA.

- 14- Manu, J. S., (2004), Training and Development Techniques of Improving Organizational Performance for Ghanaian Firms, Master Thesis, Tue Graduate School, University of Wisconsin-Stout,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.121.9974&rep=rep1&type=pdf>.
- 15- Muller, Grrrit, (2010), Human Resource Management, www.gaudisite.nl/ModuleHRMPaper.pdf
- 16- Murphy, H. & Margulies, J., (2004), Performance Appraisals, <http://faculty.ksu.edu.sa/72395/Blog/Documents/performance%20appraisal.pdf>.
- 17- Manua, (2007), "Performance Management, www.osp.state.nc.us/manuals/manual99/pms.pdf.
- 18- Marris, Peter, "The Politics of Uncertainty" 208 pages ,July 25, 1996
- 19- Miller, A. Janica & Osinski, M. Diana, (2002), Training Needs, www.ispi.org/pdf/suggestedReading/Miller_Osinski.pdf.
assessment
- 20- Nkomo, S. M., (1980), Stage three in personnel Administration: Strategic human resource Management, AMOCOM, American Management Associations.
- 21- Park W . S & Yu G . C ., (2000) : Transformation and New Patterns of HRM In Korea , pwoosung@ns.kli.re.kr , changyu@sookmyung.ac.kr.
- 22- Roberts, Gary & Seldon, Gary & Roberts, Garlotta, (2001), Human Resource Management, www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_pubs_eb_pdf_eb4.pdf
- 23- Richardson, M. A., (2000), Recruitment Strategies, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021814.pdf>.
- 24- Richardson, M.A., (2000), Recruitment Strategies, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021814>.
- 25- Rogan , P . etal ., (2000) , Workplace supports in practice : As Little as Possible m as Much as Necessary .
- 26- Sveiby, K . E ., (1997) : Tacit Knowledge , karelerik@eis.net.au.

-
- 27- Salaman Graeme, Storey John and Billsberry ,Jon “Strategic Human Resource Management: Defining the Field, The significance of Strategic Human Resource Management,(2005).
 - 28- Sze, Michael C., (1995), Human Resource Management, www.Csb.gov.hk/english/publication/files/e_hrmg_hrm.pdf.
 - 29- Tara foote .(2004) human resource specialist, contact us privacy policy , <http://www.Tara.Com>.
 - 30- Tracy , W . A . , (1971) Designing Training and Development Systems American Management Association , Newyorn
 - 31- Wright ,Patrick, &Smart, Dennis ,1995,Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basket Ball Team, Academy of Management Journal August
 - 32- Yee, C. C. & Chen, Y. Y., (2009), Performance Appraisal System Using Multifactorial Evaluation Model,www.waset.org/Journals/waset/v53/v53-36pdf



المغلق



ملحق (1) : المحكمون أداة القياس

مكان العمل	الآختصاص	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	ت
الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية/الامردن	إدارة مالية ومصارف	د . خليل محمد حسن الشماع	أستاذ	.1
جامعة البصرة	إدارة استراتيجية	د . مسلم علاوي السعد	استاذ	.2
جامعة بغداد	اتّاج وعمليات	د . غسان الامي	استاذ	.3
الجامعة التقنية الوسطى	إدارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	د . نعمة الحفاجي	أستاذ	.4
الجامعة التقنية الوسطى	اتّاج وعمليات	د . اياد الرحيم	استاذ	.5
جامعة البصرة	إدارة استراتيجية وتسويق	د . عبد الرضا فرج البدر اوي	أستاذ	.6
جامعة كربلاء	موارد بشرية	د . علي الحفاجي	استاذ	.7
جامعة بغداد	ادارة موارد بشرية	د . علي حسون	استاذ	.8
ديوان الوزرارة	إدارة استراتيجية	د . صلاح التميمي	استاذ	.9
جامعة الفرات الاوسط	موارد بشرية	د . مؤيد الساعدي	أستاذ	10

الجامعة المستنصرية	سلوك تنظيمي	د. مرفاه فرج سموعي	أستاذ	11
جامعة القادسية	ادارة استراتيجية	د. احسان دهش جلاب	استاذ	12
جامعة بغداد	ادارة استراتيجية	د. صلاح الدين عواد الكبيسي	استاذ	13
جامعة كربلاء	ادارة استراتيجية	د. اكرم الياسري	استاذ	.14
جامعة بغداد	ادارة تسويق	د. نعمة شلبية الكعبي	استاذ	.15

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم
جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الأخت الفاضلة ... الأخ الفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبيان رأي

نظراً لما تتمتع به (شركة¹) من سمعة في الوسط الصناعي، وقدرة مهنية وتنظيمية عالية تتسجم مع أهداف الدراسة الموسومة بـ(استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللاتأكد البيئي)، والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة بإدارة الأعمال، التي تروم الباحثة الحصول عليها. نضع بسرور وتفاؤل بين أيديكم الكريمة استبانة الدراسة يرجى التفضل بالإجابة على فقراتها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، شاكرين سلفاً تعاونكم وذلك بتخصيص جزء من وقتكم الثمين دعماً للعلم.

ولابد أن نؤكد إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين إلى إن هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة أو الضعف في المنظمة، بقدر ما تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وان البيانات والمعلومات التي تدلون بها محمية بضمان اخلاقيات البحث العلمي المعتمدة، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان أو ما يشير إلى الشخصية ، وان الباحثة مستعدة للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم، مع التقدير .

الباحثة

بشرى محمد علوان

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

¹ . اينما ترد كلمة المنظمة يقصد بها الشركة.

بسم الله الرحمن الرحيم
جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الأخت الفاضلة ... الأخ الفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبيان رأي

نظراً لما تتمتع به (شركة¹) من سمعة عالمية، وقدرة مهنية وتنظيمية عالية تنسجم مع أهداف الدراسة الموسومة بـ(استجابة استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية² من منظور اللاتأكد البيئي)، والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة بإدارة الأعمال، التي تروم الباحثة الحصول عليها. نضع بسرور وتفاؤل بين أيديكم الكريمة استبانة الدراسة يرجى التفضل بالإجابة على فقراتها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، شاكرين سلفاً تعاونكم وذلك بتخصيص جزءٍ من وقتكم الثمين دعماً للعلم.

ولابد أن نؤكد إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين إلى إن هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة أو الضعف في الشركة، بقدر ما تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وإن البيانات والمعلومات التي تدلون بها محمية بضمان أخلاقيات البحث العلمي المعتمدة، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان أو ما يشير إلى الشخصية، وإن الباحثة مستعدة للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم، مع التقدير .

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

الباحثة

بشرى محمد علوان

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

². هو نظام يتألف من مجلس إدارة الشركة وبعض أقسامها وانظمتها والأشخاص العاملين وفرق العمل وشبكات العلاقات الاجتماعية التنظيمية يسهمون في عملية التنظيم الذاتي، والقدرة على تحديد وإزالة الدخلاء من داخل وخارج الشركة بحيث تتمتع الشركة بالصحة في بيئة خطيرة، من خلال وظائف النظام المتمثلة في (الإدراك المناعي، الدفاع المناعي، ذاكرة المناعة، الاستقرار المناعي، الرقابة المناعية).

متفق						الفقرة (نظام المناعة التنظيمية)	ت
%	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
	60%	70%	80%	90%	100%	1	يشترك في مجلس الادارة ممثلين عن اصحاب المصالح (المستهلك النهائي. حملة الاسهم، النقابات ذوات العلاقة ... الخ).
	60%	70%	80%	90%	100%	2	يجتمع مجلس الادارة اجتماعات دورية منتظمة لمناقشة المتغيرات التي تواجه عمل الشركة.
	60%	70%	80%	90%	100%	3	يسهم مجلس الادارة في تصويب اتجاهات تنفيذ استراتيجية الشركة من خلال اعاده التخطيط الاستراتيجي تبعا للمتغيرات التي تواجه الشركة.
	60%	70%	80%	90%	100%	4	يمثل مجلس ادارة الشركة بوصلة للسلوك الإداري السليم للمديرين كافة في الشركة ويحول دون اتخاذ القرارات الخاطئة.
	60%	70%	80%	90%	100%	5	الآراء التي يطرحها اعضاء مجلس الادارة تمنح الشركة المرونة اللازمة للتكيف المسبق ازاء ما يواجهها.
	60%	70%	80%	90%	100%	6	يحول مجلس الادارة من تهديدات الدخلاء ³ الخارجيين والداخليين للشركة.
	60%	70%	80%	90%	100%	7	يمارس مجلس الادارة دورا فاعلا في توجيه استثمارات الشركة.
	60%	70%	80%	90%	100%	8	يمارس مجلس الادارة دورا رقابيا وشرافيا على أنشطة الشركة.
	60%	70%	80%	90%	100%	9	ترسم سياسات المكافآت والتعويضات من قبل الادارة العليا.
	60%	70%	80%	90%	100%	10	تمارس أنظمة الالتزام واجب التحقق من سلامة القرارات التي يتخذها الموظفون.
	60%	70%	80%	90%	100%	11	توجد مدونات للسلوك التنظيمي السليم ويعمل بها.

ت	الفقرة (نظام المناعة التنظيمية)	منفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
12	تمارس انظمة الرقابة دورا فاعلا في حث العاملين على الاداء الصحيح.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
13	تهتم برامج التدريب بتطوير السلوك الوظيفي والمهني وزرع روح المواطنة التنظيمية.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
14	تعتمد الشركة منظومة من التقارير بصيغة تغذية راجعة للتحقق من سلامة سير العمليات الإنتاجية واداء العاملين.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
15	يجري دراسة وتحليل المخاطر التي تواجه العاملين والشركة.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
16	يمارس قسم الشؤون القانونية دورا في كشف الاخطاء القانونية المهددة للشركة.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
17	تهتم انظمة الشركة بالعوامل التي تهدد شهرتها وعلامتها التجارية.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
18	تمارس لجان التفتيش فرز الملاكات المؤهلة للتعيين وابعاد العناصر غير جيدة.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
19	انظمة الفحص في الشركة تمارس دورا في درء المخاطر التشغيلية.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
20	تمنح التعويضات بحسب استحقاق الاشخاص وعلى وفق معايير محددة.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
21	تراعي الشركة دور الشخص في تحقيق اهدافها عند تحديد المكافآت والمرتب الذي يتقاضاه.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
22	يستلم كبار المديرين مرتباتهم تبعا لأدوارهم في تحقيق اهداف الشركة.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
23	يتسم نظام التعويضات بالرشد لكونه يقلل من كلف الشركة.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
24	البحث والتطوير له دور مهم في المسح البيئي لرفد الشركة بالمعلومات النافعة عن نقاط ضعفها وقوتها وفرصها وتهديداتها.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
25	يسهم قسم الموارد البشرية بتقديم الاستشارة والنصح ازاء تشكيل محفظة الموارد البشرية من الملاكات متعددة المواهب لضمان سلامة العمل.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

ت	الفقرة (نظام المناعة التنظيمية)	منفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
26	يمارس قسم التسويق رصدًا لاحتياجات السوق وما يعزز علامة الشركة التجارية وسمعتها.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
27	يقوم قسم المبيعات (المعارض) بالتعريف بسياسات الشركة ومكانتها.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
28	يؤدي المستشارين دورًا مستقلًا من دون تأثير أو تدخل جهات أخرى.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
29	إن أدوار المستشارين في الشركة أدوارًا استراتيجية وليست تكتيكية.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
30	يهتم المسؤولون القانونيون بالالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
31	الشركة يقضه استراتيجيًا تدرك المؤثرات السلبية الخارجية الضارة بأوضاعها كالأزمات المالية وتهديد العلامة التجارية أو الشهرة... الخ.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
32	تستشعر الشركة العوامل الداخلية الضارة أثناء تنفيذ عملياتها الانتاجية والتنظيمية ⁴ .	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
33	تؤدي دائرة العلاقات العامة دورًا في التعريف بالشركة وأدوارها.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
34	مارس بحوث السوق دورًا مهمًا في الرصد التسويقي والتعرف على نبض الزبون وطبيعة التحديات التي تواجه تسويق منتجات الشركة.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
35	يوجد في الشركة رد فعل وقائي ذاتي لإزالة العوامل الضارة التي تهددها.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
36	يتعلم العاملون طوعًا من بعضهم البعض أساليب مقاومة التهديدات التي تواجه الشركة.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
37	تعالج الأقسام والفرق والأشخاص قدر تعلق الأمر بمهامها الانحرافات التي تحصل أثناء أداء العمليات الانتاجية أو الوظيفية ذاتيا.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
38	هناك تنسيق وقائي بين أقسام الشركة ووحدتها إزاء حالات التهديد المشتركة.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

4 . مثال ذلك عوامل واعراض الهرم التنظيمي الداخلي (الشيخوخة) وتقدم انظمتها وتعليماتها وإجراءاتها.

ت	منفق بنسبة											
	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
39	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	هناك توثيق لعمليات الرقابة على العمليات التي هددت الشركة للاستفادة منها مستقبلا ازاء حالات مماثلة.
40	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	ان ذاكرة الشركة المناعية تميز بين خصوصية الشركة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجين.
41	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تستفيد الشركة من الاحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة.
42	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	توفر ذاكرة الشركة المناعية المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة او المتشابهة.
43	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	ان نظام المناعة في الشركة يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة التي لا تتوافق مع انظمة الشركة من اجل ضمان استقرارها.
44	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	هناك انظمة ضبط داخلي في الشركة تنسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقعها لتحقيق الانسجام في الاداء .
45	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يتصدى العاملين والفرق للأنشطة الضارة للحيلولة من دون ارباك الاعمال وسيرها بانسيابية.
46	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يمارس المشاور القانوني تدقيق أنشطة الشركة بما يخلق حالة التوازن والانسجام مع التعليمات والانظمة والقوانين الحكومية.
47	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تراقب الاقسام والادارات نتائج التغيرات التي تجريها الشركة في عملياتها وانظمتها.
48	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعتمد الشركة فلسفة ادارة الجودة الشاملة لضمان جودة اداء الاعمال كل مرة وبنفس الطريقة سواء بنفس الاشخاص او غيرهم.

منفق بنسبة											الفقرة (نظام المناعة التنظيمية)	ت
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعتمد الشركة الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة المتعلقة بالمدخلات والمخرجات باعتماد خطط المعاينة ⁵ .	49
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعتمد لوحات السيطرة الاحصائية للرقابة على العمليات الصناعية وتقييمها للتأكد من عدم وجود انحراف عن المواصفات المحددة مسبقا.	50
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يمارس جهاز الرقابة الداخلية (قسم التدقيق المالي) تدقيق شرعية المعاملات واكتشاف الاخطاء.	51
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يراقب جهاز الرقابة الداخلية الاداء التشغيلي والاداء الشخصي للعاملين.	52
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يتابع جهاز الرقابة الداخلية متابعة تنفيذ سياسات الشركة.	53
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يطابق جهاز الرقابة الداخلية الاداء مع المعايير لتشخيص الانحرافات.	54

⁵ . (الفحص الاولي للمواد المشتريات والمنتجات النهائية) والاتفاق على مستوى الجودة المقبولة مع المجهز.

ثانيا: استراتيجيات الموارد البشرية

متفق بنسبة											الفقرة (استراتيجيات الموارد البشرية)	
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	55	تعتمد الشركة نظام توصيف لوظائفها بهدف اختيار من تتطابق مواصفتهم مع مواصفات الوظائف.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	56	تعتمد الشركة معيار تنوع المهارات والموهب وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية في اختيار الافراد العاملين.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	57	تشغل المناصب الادارية من قبل العاملين ذوو التدرج الوظيفي او المهني.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	58	تعتمد الشركة اساليب علمية في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	59	تتوفر لدى الشركة معلومات دقيقة وموثقة عن الموارد البشرية.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	60	تسهم برامج التدريب في تقليل الاخطاء والانحرافات في الشركة.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	61	تراعي برامج التدريب تدرج المهارات للعاملين باتجاه يعزز تكامل المهارات فيما بينهم لخلق حالة من الانسجام في الاداء ومواجهة التحديات.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	62	تطور برامج التدريب والتطوير المهارات التي يعتمد بعضها على بعض الاخر وبشكل يحقق الانسجام الادائي بين المواقع والاقسام المختلفة.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	63	يستفيد قسم الموارد البشرية من ملاحظات الاقسام المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتشخيص المهارات التي تسهم في درء الاخطار.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	64	يزود العاملين بمهارات متعددة لتفادي الاخطار غير المتوقعة والتي تمكنهم من الرد الذاتي.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	65	تجري الشركة تدويرا وظيفيا للعاملين بين اقسامها المختلفة من اجل اكسابهم مهارات متنوعة تسهم في ادراكهم لطبيعة اعمالها كافة.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	66	حققت الشركة تكامل بين جميع انشطتها وبرمجيات الحاسوب.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	67	تمتلك نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) معلومات تنبؤيه نافعة عن (المنافسين , والمجهزين , والزبائن , ... الخ).
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	68	يعتمد تغذية (HRIS) على نتائج الحوادث والاطار التي تواجه الشركة في تزويد الادارة بالتغذية الراجعة .

متفق بنسبة											الفقرة (استراتيجيات الموارد البشرية)	
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يوفر نظام (HRIS) اسلوب تدقيق ومطابقة للمعلومات الحديثة مع المعلومات المخزنة.	69
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يتسم (HRIS) بقدرته على تنفيذ عمليات التغذية العكسية (في حالة عدم وجود مطابقة بين مخرجات النظام وما هو مخطط لهذه المخرجات).	70
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يجري اختبار صيغة المعالجة الفورية (في الوقت الحقيقي) عند تصميم (HRIS).	71
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعد دقة جودة العمل فضلاً عن كميته ووقت تنفيذه احد معايير تقييم أداء العاملين في الشركة.	72
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يعد الارتقاء بالقيمة المقدمة للزبون والمجتمع احد معايير تقييم الأداء في الشركة.	73
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تحت معايير تقييم الاداء باتجاه خلق الأفكار الجديدة، لاسيما لأولئك اللذين تتسم اعمالهم بالمخاطرة بما يمكنهم من الاستجابة الذاتية.	74
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعتمد الإدارة في تقييم أداء العاملين على معيار القدرة على كشف الاخطاء لمنع الانحرافات وتقليل الكلف.	75
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تسهم أنظمة تقييم الاداء للحيلولة من دون حدوث انحرافات في اداء العاملين تعرقل انسيابية وتوازن الاداء المنظمي.	76
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يجري توثيق نتائج تقييم الاداء للاستفادة منها مستقبلا للربط بين الحوادث ومتابعة تحسن مستوى الاداء القادم.	77
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعتمد الادارات عامل المواطنة والاستعداد للتصدي للانحرافات بشكل ذاتي بوصفه احد معايير تقييم اداء العاملين.	78

ثالثاً: اللاتأكد البيئي

أن جميع اقسام الشركة تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من العوامل أو المتغيرات البيئية. وقد اختيرت خاصية اللاتأكد البيئي مدى التأثير هذا. اللاتأكد البيئي يعني (نقص وعدم وضوح المعلومات عن البيئة ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرارات).

1. على ضوء اجابتك على العوامل البيئية في السؤال السابق، يرجى الاجابة بوضع علامة (x) في المربع المناسب من المقياس على كل من الاستفسارات التالية والذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.

ت	الفقرة (اللاتأكد البيئي)	متفق بنسبة
---	--------------------------	------------

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	العوامل البيئية التي تواجهك في عملية اتخاذ القرار تتسم بالتنوع.	79
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	العوامل البيئية التي تواجهك في عملية اتخاذ القرار تتسم بالتغيير.	80
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	العوامل البيئية التي تواجهك في عملية اتخاذ القرار بالتماثل والنشابه.	81
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تبرز بين الحين والآخر عوامل جديدة في البيئة لم تأخذها بنظر الاعتبار عند أو بعد اتخاذك للقرار.	82
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	بعض القرارات التي تتخذها يصعب تنفيذها بسبب التغيير السريع في العوامل البيئية	83
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تتسم العوامل البيئية المؤثرة في اتخاذ القرار بالتجانس وعدم التباين	84

2. مدخلات الانتاج وتسويق المنتجات تحتاج لموارد، تتسم هذه الموارد اما بوفرتها أو ندرتها ولتحديد ذلك، يرجى الاجابة على العبارات التالية بوضع علامة (x) في المربع المناسب من المقياس والذي ينسجم مع وجهة نظرك.

متفق بنسبة											الفقرة	ت
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تسويق منتجات الشركة يتم على عدد كبير من المستهلكين في السوق	85
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	رغبات المستهلكين هي المعتمدة في اختيار تصميم وتطوير المنتج	86
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تسويق المنتجات يتم على عدد من الوكلاء	87
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعاني الشركة من نقص في المواد الأولية بسبب الظروف غير المستقرة التي يمر بها البلد	88
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	الشركة تعتمد على الدولة في الحصول على الاموال	89
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	الشركة تعتمد على إيراداتها في الحصول على الاموال	90
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	الشركة تعتمد على اعداد كبيرة ومتنوعة من المواد الأولية	91
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تواجه الشركة مشكلة في استقطاب القوى ومعدل دوران العمل العالي	92

3. لغرض تحديد نوعية ابعاد المعلومات ، بعد (الوقت ، المضمون ، الشكل) المقدمة لسيادتك، عند اتخاذ للقرار، يرجى وضع علامة (x) تحت المربع المناسب من وجهة نظرك.

ت	الفقرة	متفق بنسبة										
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
93	المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ القرار متوفرة حالا وبدون تأخير	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
94	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار حديثة دائما.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
95	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار متكررة	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
96	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار ذات طبيعة تنبؤية (مستقبلية)	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
97	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار دقيقة (صحيحة) دائما	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
98	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار مناسبة للغرض دائما	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
99	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار شاملة	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
100	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار تتصف بالمرونة	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

4. يرجى تحديد العوامل البيئية التي يجب أن تأخذها بالحسبان عند اتخاذ القرار، بوضع علامة (x) في المربع المناسب من المقياس الذي يحدد درجة أهمية هذا العامل من وجهة نظرك. ومن الممكن اختيار أكثر من خيار.

ت	الفقرة	الاختيار	ت	الفقرة	الاختيار
1	الاقتصادية		8	المنافسون على المستهلكين	15
2	القانونية		9	موزعو المنتجات	16
3	الثقافية		10	المستهلكون	17
4	السكانية		11	مجهزو المعدات	18
5	التعليمية		12	مجهزو المواد الاولية	19
6	السياسية		13	مجهزو المواد نصف المصنعة	
7	ظروف السوق		14	النقابات	

5. المعلومات : تعتمد عملية اتخاذ القرارات اما على المعلومات أو على اساس خبرة وذكاء وحس متخذ

القرار، ما هي نسبة اعتمادك على المعلومات عند اتخاذك للقرارات، يرجى اختيار النسبة التي تراها مناسبة:

ت	المتغير الرئيس	الفقرة	ضع علامة صح في
---	----------------	--------	----------------

الاختيار الذي تراه مناسب			
	اقل من 25%	نسبة الاعتماد على المعلومات	1
	من 26% - 50%		2
	من 51%-75%		3
	اكثر من 76%		4

أولاً : معلومات شخصية

يرجى وضع إشارة () في المربع المناسب

✓

العمر

39 - 30 سنة

29- 20 سنة

50 سنة فأكثر

49-40 سنة

الجنس

انثى

ذكر

المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم

إعدادية

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عال

عدد سنوات الخدمة

10-6 سنة

5 سنوات أو أقل

16 سنة فأكثر

15-11 سنة

عدد الدورات التدريبية المشتركة بها

6-4

3-1

لا يوجد

9-7

موقع الوظيفة الحالي

معاون مدير عام

مدير عام

عضو مجلس ادارة

مدير شعبة

مدير قسم

ملحق (3)

الوسائل الإحصائية المستخدمة

1- النسبة المئوية:

$$100 \times \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

2- الوسط الحسابي:

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

إذ أن:

$$\bar{X} = \text{تقدير الوسط الحسابي.}$$

$$\bar{X}_i = \text{استجابات افراد العينة.}$$

$$N = \text{حجم الصيغة.}$$

3- الوسط الحسابي الموزون:

$$W \bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

إذ أن:

$$W \bar{X} = \text{الوسط الحسابي الموزون.}$$

$$f_i = \text{التكرار.}$$

4- الانحراف المعياري: يستخدم للتشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات

انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i(x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

إذ أن:

S = تقدير الانحراف المعياري.

x_i = استجابات أفراد العينة.

f_i = التكرار.

\bar{x} = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات.

5- نموذج معادلة الانحدار :

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}\bar{X}_i$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

6- معامل الارتباط r الذي يعين العلاقة بين متغيرين

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

7- R^2 وهو معامل التفسير (التحديد)

$$R^2 = r^2$$

8- اختبار F ويستخدم لقياس المعنوية الاحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار .

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

9- اختبار T ويستخدم لقياس المعنوية الاحصائية للاتباط بين متغيرين .

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

إذ أن:

r = معامل الارتباط

n = حجم العينة (عدد المشاهدات).

ملحق 2

بسم الله الرحمن الرحيم
جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الاستاذ الفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع /تحكيم استبيان (صدق المحكمين)

نظراً لما تتمتعون به من مكانة مرموقة في مجال اختصاصكم نرافق في ادناه استبيان الدراسة الموسومة بـ) استجابة استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية¹ من منظور اللاتأكد البيئي)، والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة بإدارة الأعمال، التي تروم الباحثة الحصول عليها. يرجى تفضلكم بتحكيم الاستبيان من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وفي ضوء التعريفات الاجرائية المستوحاة من الاطر النظرية لمتغيرات البحث، مع التقدير .

الباحثة
بشرى محمد علوان
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

أولاً: متغير نظام المناعة التنظيمية

1. نظام المناعة التنظيمية: هو نظام يتألف من مجلس إدارة المنظمة وبعض أقسامها وانظمتها والأشخاص العاملين و فرق العمل وشبكات العلاقات الاجتماعية التنظيمية يسهمون في عملية التنظيم الذاتي، والقدرة على تحديد وإزالة الدخلاء من داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خضرة، من خلال وظائف النظام المتمثلة في (الإدراك المناعي، الدفاع المناعي، ذاكرة المناعة، الاستقرار المناعي، الرقابة المناعية).
2. الإدراك المناعي: قدرة النظام على تشخيص التهديدات والمخاطر الخارجية والداخلية التي تتعرض لها المنظمة.
3. الدفاع المناعي: استعمال أنظمة المنظمة وبرامجها وسياساتها وانظمتها ذاتيا في إزالة التهديدات التي تواجهها.
4. الدخلاء الخارجيين والداخليين: عوامل ضارة متنوعة تؤدي إلى تحويل أهداف المنظمة واضطراب الآليات وشدوذ سلوكيات المنظمة والعاملين. تمنع المنظمة من التكيف مع البيئة الديناميكية. ويقسم الدخلاء إلى المنظمة إلى ثلاثة فئات هي: الدخلاء الخارجيين (العوامل الضارة الخارجية)، والدخلاء الداخليين (العوامل الضارة الداخلية)، وعوامل الهرم التنظيمي الداخلي.
5. أنظمة الالتزام: جميع الآليات والبرامج والأنظمة الموجهة نحو تدعيم السلوك القويم كنظم الجودة الشاملة، تقويم الأداء، أجهزة الرقابة المختلفة... الخ.
6. أنظمة إدارة المخاطر: جميع الأنظمة والبرامج والإجراءات التي تعطي تنبيهات وإنذارات مبكرة للإدارة لتفادي حدوث الأخطاء، مثال خطط المعايينة وخرائط ضبط الجودة، أي خرائط السيطرة الإحصائية، تقارير العلاقات العامة، تقارير جهاز الرقابة الداخلية، الشكاوى... الخ.

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرة	الصدق الظاهري ²		الصدق المحتوي ³		الملاحظات
				صاحبة	غير صاحبة	صاحبة	غير صاحبة	
1	النظام المناعي المركزي	(مجلس إدارة المنظمة)	يتضمن مجلس إدارة المنظمة ممثلين عن أصحاب المصالح (المستهلك النهائي. حملة الأسهم، النقابات ذوات العلاقة ... الخ).					
2			يجتمع مجلس الإدارة اجتماعات دورية منتظمة لمناقشة المتغيرات التي تواجه عمل المنظمة.					
3			يجتمع مجلس الإدارة اجتماعات طارئة لمواجهة التهديدات أو تغيرات المفاجئة التي تحدث.					
4			يسهم مجلس الإدارة في تصويب اتجاهات تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال اعاده التخطيط الاستراتيجي تبعا للتغيرات التي تواجه المنظمة.					
5			يمثل مجلس إدارة المنظمة بوصلة للسلوك الإداري السليم للمديرين كافة في المنظمة ويحول دون اتخاذ القرارات الخاطئة.					
6			مجلس إدارة المنظمة يسهم في منح المنظمة المرونة					

² . يهتم الصدق الظاهري بتشخيص انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه.

³ . يهتم صدق المحتوى بتشخيص قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه.

الملاحظات	الصدق المحتوي ³		الصدق الظاهري ²		الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	غير صالحة	صالحة	غير صالحة	صالحة				
					اللازمة للتكيف المسبق ازاء ما قد يواجه المنظمة.			
					يحول مجلس الادارة من تهديدات الدخلاء الخارجيين والداخليين للشركة.			7
					يسهم كبار المديرين في المنظمة في تشخيص المخاطر التي تهددها.			8
					يمارس مجلس الادارة دورا فاعلا في توجيه استثمارات المنظمة وتقويم انشطتها كافة.			9
					يمارس مجلس الادارة دورا رقابيا واشرافيا على أنشطة المنظمة.			10
					ترسم سياسات المكافآت والتعويضات من قبل الادارة العليا وتتولى لجنة مختصة تدقيق شرعيتها.			11
					تمارس الاقسام المختصة لفت انتباه الادارة العليا للمعلومات المهمة.			12
					تمارس انظمة الالتزام واجب التحقق من سلامة القرارات التي يتخذها الموظفون.			13
					توجد مدونات للسلوك التنظيمي السليم ويعمل بها.			14
					تمارس انظمة الرقابة دورا فاعلا في حث العاملين على الاداء الصحيح.	انظمة الالتزام		15
					تهتم برامج التدريب بتطوير السلوك الوظيفي والمهني القويم وخلق روح المواطنة التنظيمية.			16
					تعمل منظومة من التقارير بصيغة تغذية راجعة للتحقق من علاقة سير العمليات الإنتاجية واداء العاملين.			17
					هناك ادراك للمخاطر الخاصة بالمنظمة تعمل على معالجتها اثناء العمل.			18
					يجري دراسة وتحليل المخاطر التي تواجه العاملين والمنظمة.			19
					يمارس قسم الشؤون القانونية دورا في كشف الاخطاء القانونية المهددة للشركة.	انظمة ادارة المخاطر		20
					تهتم انظمة المنظمة بالعوامل التي تهدد شهرتها وعلاقات التجارية			21
					تمارس لجان التفتيش فرز الملاكات المؤهلة للتعيين وابعاد العناصر غير جيدة.			22
					انظمة الفحص في المنظمة تمارس دورا في درء المخاطر			23

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرة	الصدق الظاهري ²		الصدق المحتوي ³		الملاحظات		
				صاحبة	غير صاحبة	صاحبة	غير صاحبة			
			التشغيلية.							
24		المكافآت والتعويضات	تمنح التعويضات بحسب استحقاق الاشخاص وعلى وفق معايير محددة							
25			تراعي المنظمة دور الشخص في تحقيق اهدافها عند تحديد مقدار المرتب الذي يتقاضاه.							
26			يستلم كبار المديرين مرتباتهم تبعا لأدوارهم في تحقيق اهداف المنظمة.							
27			يتسم نظام التعويضات بالرشد لكونه يقلل من كلف المنظمة.							
28			يمارس البحث والتطوير دورا في المسح البيئي لرفد المنظمة بالمعلومات النافعة عن نقاط ضعفها وقوتها وفرصها وتهديداتها.							
29	النظام المناعي للأطراف او (نظام المناعة المحيطة)	تعزيز دور كبار المستشارين والقانونيين	يمارس انظمة معلومات الموارد البشرية دورا في تشكيل محافظة الموارد البشرية من الملاكات متعددة المواهب لضمان سلامة العمل.							
30			يمارس قسم التسويق رسدا لاحتياجات السوق وما يعزز علامة المنظمة وسمعتها.							
31			قسم المبيعات (المعارض) يمارس دورا في التعريف بسياسات المنظمة ومكانتها.							
32			يؤدي المستشارين دورا مستقلا من دون تأثير او تدخل جهات اخرى.							
33			ان ادوار المستشارين في المنظمة ادوارا استراتيجية وليست تكتيكية.							
34			يهتم المسؤولين القانونيين بالالتزام بالقوانين والانظمة الحكومية.							
35			وظائف نظام المناعة التنظيمية	وظيفة الادراك المناعي	لشركة يقضه استراتيجية تدرك من خلالها المؤثرات السلبية الخارجية الضارة التي قد تنعكس سلبا على وضعها كالأزمات المالية وتهديد العلامة التجارية او الشهرة... الخ.					
36					تستشعر المنظمة العوامل الداخلية الضارة اثناء تنفيذ عملياتها(الانتاجية _ التسويقية _ التنظيمية... الخ)					
37	تدرك المنظمة عوامل واعراض الهرم التنظيمي الداخلي بشكل واضح.									
38	تمارس دائرة العلاقات العامة دورا في ادراك مصالح المنظمة والتعريف بأدوارها									

الملاحظات	الصدق المحتوى ³		الصدق الظاهري ²		الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	غير صالحة	صالحة	غير صالحة	صالحة				
					مارس بحوث السوق دورا مهما في الرصد التسويقي والتعرف على نبض الزبون وطبيعة التحديات التي تواجه تسويق منتجات المنظمة.			39
					يمكن المنظمة مقاومة التهديد العوامل الخارجية والداخلية الضارة وإزالتها.	وظيفة الدفاع المناعي		40
					تنتقل وسائل الدفاع بين الاشخاص وطرائق العمل وقواعد البيانات وثقافة المنظمة لإعداد العاملين للدفاع الطوعي اثناء الحاجة للدفاع.			41
					تؤدي الاقسام والفرق والاشخاص دورا وقائيا ذاتيا ضد الانحرافات التي تحصل اثناء العمليات الانتاج اوداء المهام الوظيفية.			42
					يكون هناك رد فعل وقائي ذاتي ازاء العوامل الضارة التي تهدد المنظمة من خلال الاقسام او الوحدات او العاملين كل قدر تعلق الامر بمهامه			43
					هناك تنسيق وقائي بين اقسام المنظمة ووحدتها ازاء حالات التهديد المشتركة.			44
					هناك توثيق لعمليات الرقابة على العمليات التي هددت او تهدد المنظمة للاستفادة منها مستقبلا ازاء حالات لنجاح او الفشل المماثلة.		وظيفة ذاكرة المناعة التنظيمية	
					ان ذاكرة المنظمة المناعية تميز بين خصوصية المنظمة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجين.			46
					تستفيد المنظمة من الاحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة.			47
					توفر ذاكرة المنظمة المناعية الجهد لمعالجة الحالات المتكررة او المتشابهة.			48
					ان نظام المناعة في المنظمة يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة والتي لا تتوافق مع انظمة المنظمة من اجل ضمان استقرارها.	وظيفية الاستقرار		49
					هناك انظمة ضبط داخلي في المنظمة تنسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقع المنظمة لخلق حالة الانسجام.			50
					يتصدى العاملين والفرق للأنشطة الضارة للحيلولة من دون ارباك الاعمال وسيرها بانسيابية.			51
					يمارس المشاور القانوني تدقيق أنشطة المنظمة بما يخلق			52

الملاحظات	الصدق المحتوى ³		الصدق الظاهري ²		الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	غير صالحة	صالحة	غير صالحة	صالحة				
					حالة التوازن والانسجام مع التعليمات والانظمة والقوانين الحكومية			
					تراقب الاقسام والادارات نتائج التغيرات التي تجريها المنظمة في عملياتها وانظمتها.	وظيفة الرقابة		53
					هناك انظمة لمراقبة عمليات التشغيل للحيلولة من حصول انحرافات.			54
					ان انظمة الرقابة في المنظمة تسهم في التشغيل الطبيعي لأنظمة المنظمة وسلوكيات العاملين.			55
					تعتمد المنظمة فلسفة ادارة الجودة الشاملة لضمان جودة اداء الاعمال كل مرة وبنفس الطريقة سواء بنفس الاشخاص او غيرهم.			56
					تعتمد المنظمة الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة المتعلقة بالمدخلات والمخرجات باعتماد خطط المعاينة (الفحص الاولي للمواد المشتراة والمنتجات النهائية) والاتفاق على مستوى الجودة المقبولة مع المجهز.			57
					توجد خطط معاينة تعتمد على كفاءة العاملين في السيطرة الاحصائية وعلى درجة الموثوقية بالطرف الاخر (المجهز للمواد).			58
					تعتمد لوحات السيطرة الاحصائية للرقابة على العمليات الصناعية وتقييمها للتأكد من عدم وجود انحراف عن المواصفات المحددة مسبقا.			59
					يمارس جهاز الرقابة الداخلية (قسم التدقيق المالي) تدقيق شرعية المعاملات واكتشاف الاخطاء.			60
					يراقب جهاز الرقابة الداخلية الاداء التشغيلي والاداء الشخصي للعاملين.			61
					يتابع جهاز الرقابة الداخلية متابعة تنفيذ سياسات المنظمة.			62
					يطابق جهاز الرقابة الداخلية الاداء مع المعايير لتشخيص الانحرافات			63
					يمارس قسم الموارد البشرية دورا رقابيا مهما في اختيار العاملين وسياسات التوظيف وتقييم ادائهم.			64

ثانيا: متغير استراتيجيات الموارد البشرية

الملاح ظات	صدق المحتوى		الصدق الظاهري		الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	غير صادقة	صادقة	غير صادقة	صادقة				
					تعتمد المنظمة نظام توصيف لوظائفها بهدف اختيار من تتطابق مواصفاتهم مع مواصفات الوظائف.	استراتيجية الجذب والاستقطاب	استراتيجيات الموارد البشرية	65
					تعتمد المنظمة معيار تنوع المهارات في اختيار الافراد العاملين.			66
					تشغل المناصب الادارية من قبل العاملين ذوو التدرج الوظيفي او المهني.			67
					تستقطب المنظمة ذوو المعارف والموهب وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.			68
					تعتمد المنظمة اساليب علمية في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.			69
					تتوفر لدى المنظمة معلومات دقيقة وموثقة عن الموارد البشرية.			70
					تسهم استراتيجية التدريب المعتمدة في المنظمة في تقصي الاحتياجات التدريبية اللازمة لضمان اداء ناجح.	استراتيجية التدريب	استراتيجيات الموارد البشرية	71
					تحقق برامج التدريب دورا في تقليل الاخطاء والانحرافات في المنظمة.			72
					يتابع قسم الموارد البشرية توثيق التطورات التي تحصل في سلوك العاملين الادائي جراء برامج التدريب لمتابعة خط تطور مهارات العاملين.			73
					تراعي برامج التدريب تدرج المهارات للعاملين باتجاه يعزز تكامل المهارات فيما بينهم لخلق حالة من الانسجام في الاداء ومواجهة التحديات .			74
					يراعي قسم الموارد البشرية في رسم برامج التدريب والتطوير حاجة اقسام المنظمة المختلفة للمهارات التي يعتمد البعض منها على البعض الاخر اللازمة وبشكل يحقق الانسجام الادائي بين المواقع والاقسام المختلفة.			75
					يستفيد قسم الموارد البشرية من ملاحظات قسم الصيانة واجهزة الانذار المبكر في تحديد الاحتياجات التدريبية			76

الملاح ظات	الصدق المحتوى		الصدق الظاهري		الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	غير صادقة	صادقة	غير صادقة	صادقة				
					وتشخيص المهارات التي تسهم في درء الاخطار.			
					يزود العاملين بمهارات متعددة لتفادي الاخطار غير المتوقعة والتي تمكنهم من الرد الذاتي.			77
					تجري المنظمة تدويرا وظيفيا للعاملين بين اقسامها المختلفة من اجل اكسابهم مهارات متنوعة تسهم في ادراكهم لطبيعة اعمالها كافة.			78
					تدعم ادارة المنظمة وجود نظم وبرامج وتقنيات لتوثيق سياسات الموارد البشرية في ذاكرتها.			79
					حققت المنظمة تكامل بين جميع انشطتها وبرمجيات الحاسوب.			80
					تمتلك نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) معلومات تنبؤية نافعة عن (المنافسين, والمجهزين, والزبائن, ...الخ).			81
					تعتمد المنظمة على (HRIS) محوسب يدويا ومرتبطة بقاعدة البيانات للشركة.			82
					يعتمد تغذية (HRIS) على نتائج الحوادث والاطار التي تواجه المنظمة في تزويد الادارة بالتغذية الراجعة .			83
					يوفر نظام (HRIS) اسلوب تدقيق ومطابقة للمعلومات الحديثة مع المعلومات المخزنة.			84
					يحدد التقنيون المختصون نوع المعالجة في (HRIS) باستخدام هيكل مناسب لربط الملفات والسجلات الخاصة بوظائف ادارة الموارد البشرية لتحقيق اهداف الادارة.			85
					يحدد التقنيون المختصون نوع المعالجة في (HRIS) (التابعة, الفورية, ...الخ) الملائمة مع وظائف ادارة الموارد البشرية.			86
					يتسم (HRIS) بقدرته على تنفيذ عمليات التغذية العكسية (في حالة عدم وجود مطابقة بين مخرجات النظام وما هو مخطط لهذه المخرجات).			87

استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

الملاحظات	الصدق المحتوى		الصدق الظاهري		المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	غير صادقة	صادقة	غير صادقة	صادقة			
							88
							89
							90
							91
							92
							93
							94
							95
							96
							97
							98

استراتيجية تقييم الأداء

ثالثاً: اللاتأكد البيئي

أن جميع اقسام المنظمة تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من العوامل أو المتغيرات البيئية. وقد اختيرت خاصية اللاتأكد البيئي مدى التأثير هذا.

اللاتأكد البيئي يعني (نقص وعدم وضوح المعلومات عن البيئة ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرارات).

1- على ضوء ترتيبك الشخصي للقرارات حسب اهميتها، يرجى تحديد العوامل البيئية التي يجب أن تأخذها بالحسبان عند اتخاذك القرار، بوضع علامة (X) في المربع المناسب من المقياس الذي يحدد درجة اهمية هذا العامل من وجهة نظرك . علما انه سيعتمد مدرج تفضيلات من خمسة درجات (مهمة جدا، مهمة، مهمة الى حد ما، غير مهمة، غير مهمة جدا).

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرة	الصدق الظاهري		الصدق المحتوى		الملاحظات
99	العوامل البيئية التي يجب أن تأخذها بالحسبان عند اتخاذك القرار		الاقتصادية					
100			القانونية					
101			الثقافية					
102			السكانية					
103			التعليمية					
104			السياسية					
105			التكنولوجية					
106			النقابات					
107			الاتحادات التجارية					
108			الداستير العالمية للمنتج					
109			ظروف السوق					
110			موزعو المنتجات					
111			المستهلكون					
112			مجهزو المعدات					
113			مجهزو المواد الاولية					
114			مجهزو المواد نصف المصنعة					
115			المنافسون على المجهزين					
116		المنافسون على المستهلكين						
117		اخرى تذكر رجاء						

الملاحظات	الصدق المحتوى		الصدق الظاهري		الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	غير صالحة	صالحة	غير صالحة	صالحة				
					الاموال			
					المنظمة تعتمد على اعداد كبيرة ومتنوعة من المواد الاولية			130
					تواجه المنظمة مشكلة في استقطاب القوى ومعدل دوران العمل العالي .			131

4. المعلومات

أ. تعتمد عملية اتخاذ القرارات اما على المعلومات أو على اساس خبرة ودكاء وحس متخذ القرار، ما هي نسبة اعتمادك على المعلومات عند اتخاذك للقرارات، يرجى اختيار النسبة التي تراها مناسبة:

الملاحظات	الصدق المحتوى		الصدق الظاهري		الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	غير صالحة	صالحة	غير صالحة	صالحة				
					اقل من 25%		نسبة الاعتماد على المعلومات	132
					من 26% - 50%			133
					من 51%-75%			134
					اكثر من 76%			135

ب. لغرض تحديد نوعية ابعاد المعلومات ، بعد (الوقت ، المضمون ، الشكل) المقدمة لسيداتك، عند اتخاذ للقرار، يرجى وضع علامة (x) تحت المربع المناسب من وجهة نظرك .

الملاحظات	الصدق المحتوى		الصدق الظاهري		الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	صالحة	غير صالحة	صالحة	غير صالحة				
					المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ القرار متوفرة حالا وبدون تأخير		نوعية ابعاد المعلومات	136
					المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار حديثة دائما.			137
					المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار متكررة			138
					المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار ذات طبيعة تنبؤية (مستقبلية)			139
					المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار دقيقة (صحيحة) دائما			140
					المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار			141

الملاحظات	صدق المحتوى		الصدق الظاهري		الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
	صالحة	غير صالحة	صالحة	غير صالحة				
					مناسبة للغرض دائما			
					المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار شاملة			142
					المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار تتصف بالمرونة			143

بسم الله الرحمن الرحيم
جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الأخت الفاضلة ... الأخ الفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبيان رأي

نظراً لما تتمتع به (شركة⁴) من سمعة في الوسط الصناعي، وقدرة مهنية وتنظيمية عالية تنسجم مع أهداف الدراسة الموسومة بـ(استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية⁵ من منظور اللاتأكد البيئي)، والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة بإدارة الأعمال، التي تروم الباحثة الحصول عليها. نضع بسرور وتفاؤل بين أيديكم الكريمة استبانة الدراسة يرجى التفضل بالإجابة على فقراتها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، شاكرين سلفاً تعاونكم وذلك بتخصيص جزء من وقتكم الثمين دعماً للعلم.

ولابد أن نؤكد إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين إلى إن هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة أو الضعف في المنظمة، بقدر ما تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وان البيانات والمعلومات التي تدلون بها محمية بضمان اخلاقيات البحث العلمي المعتمدة، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان أو ما يشير إلى الشخصية ، وان الباحثة مستعدة للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم، مع التقدير .

الباحث
بشرى محمد علوان
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

¹ . اينما ترد كلمة المنظمة يقصد بها الشركة.

ت	الفقرة (نظام المناعة التنظيمية)					
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	متفق %
1	100%	90%	80%	70%	60%	يشترك في مجلس الادارة ممثلين عن اصحاب المصالح (المستهلك النهائي. حملة الاسهم، النقابات ذوات العلاقة ... الخ).
2	100%	90%	80%	70%	60%	يجتمع مجلس الادارة اجتماعات دورية منتظمة لمناقشة المتغيرات التي تواجه عمل الشركة.
3	100%	90%	80%	70%	60%	يسهم مجلس الادارة في تصويب اتجاهات تنفيذ استراتيجية الشركة من خلال اعاده التخطيط الاستراتيجي تبعا للتغيرات التي تواجه الشركة.
4	100%	90%	80%	70%	60%	يمثل مجلس ادارة الشركة بوصلة للسلوك الإداري السليم للمديرين كافة في الشركة ويحول دون اتخاذ القرارات الخاطئة.
5	100%	90%	80%	70%	60%	الآراء التي يطرحها اعضاء مجلس الادارة تمنح الشركة المرونة اللازمة للتكيف المسبق ازاء ما يواجهها.
6	100%	90%	80%	70%	60%	يحول مجلس الادارة من تهديدات الدخلاء ⁶ الخارجيين والداخليين للشركة.
7	100%	90%	80%	70%	60%	يمارس مجلس الادارة دورا فاعلا في توجيه استثمارات الشركة.
8	100%	90%	80%	70%	60%	يمارس مجلس الادارة دورا رقابيا واشرافيا على أنشطة الشركة.
9	100%	90%	80%	70%	60%	ترسم سياسات المكافآت والتعويضات من قبل الادارة العليا.
10	100%	90%	80%	70%	60%	تمارس انظمة الالتزام واجب التحقق من سلامة القرارات التي يتخذها الموظفون.

ت	منفق بنسبة											
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
11	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	توجد مدونات للسلوك التنظيمي السليم ويعمل بها.
12	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تمارس أنظمة الرقابة دورا فاعلا في حث العاملين على الاداء الصحيح.
13	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تهتم برامج التدريب بتطوير السلوك الوظيفي والمهني وزرع روح المواطنة التنظيمية.
14	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعتمد الشركة منظومة من التقارير بصيغة تغذية راجعة للتحقق من سلامة سير العمليات الإنتاجية واداء العاملين.
15	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يجري دراسة وتحليل المخاطر التي تواجه العاملين والشركة.
16	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يمارس قسم الشؤون القانونية دورا في كشف الاخطاء القانونية المهددة للشركة.
17	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تهتم أنظمة الشركة بالعوامل التي تهدد شهرتها وعلامتها التجارية.
18	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تمارس لجان التفتيش فرز الملاكات المؤهلة للتعين وابعاد العناصر غير جيدة.
19	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	انظمة الفحص في الشركة تمارس دورا في درء المخاطر التشغيلية.
20	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تمنح التعويضات بحسب استحقاق الاشخاص وعلى وفق معايير محددة.
21	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تراعي الشركة دور الشخص في تحقيق اهدافها عند تحديد المكافآت والمرتب الذي يتقاضاه.
22	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يستلم كبار المديرين مرتباتهم تبعا لأدوارهم في تحقيق اهداف الشركة.
23	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يتسم نظام التعويضات بالرشد لكونه يقلل من كلف الشركة.
24	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	البحث والتطوير له دور مهم في المسح البيئي لرفد الشركة بالمعلومات النافعة عن نقاط ضعفها وقوتها وفرصها وتهديداتها.
25	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يسهم قسم الموارد البشرية بتقديم الاستشارة والنصح ازاء تشكيل محفظة الموارد البشرية من الملاكات متعددة المواهب لضمان سلامة العمل.

ت	الفقرة (نظام المناعة التنظيمية)											
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
26	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يمارس قسم التسويق رصدًا لاحتياجات السوق وما يعزز علامة الشركة التجارية وسمعتها.
27	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يقوم قسم المبيعات (المعارض) بالتعريف بسياسات الشركة ومكانتها.
28	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يؤدي المستشارين دورًا مستقلًا من دون تأثير أو تدخل جهات أخرى.
29	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	إن أدوار المستشارين في الشركة أدوارًا استراتيجية وليست تكتيكية.
30	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يهتم المسؤولون القانونيون بالالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية.
31	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	الشركة يقضه استراتيجيًا تدرك المؤثرات السلبية الخارجية الضارة بأوضاعها كالأزمات المالية وتهديد العلامة التجارية أو الشهرة... الخ.
32	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تستشعر الشركة العوامل الداخلية الضارة أثناء تنفيذ عملياتها الإنتاجية والتنظيمية ⁷ .
33	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تؤدي دائرة العلاقات العامة دورًا في التعريف بالشركة وأدوارها.
34	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	مارس بحوث السوق دورًا مهمًا في الرصد التسويقي والتعرف على نبض الزبون وطبيعة التحديات التي تواجه تسويق منتجات الشركة.
35	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يوجد في الشركة رد فعل وقائي ذاتي لإزالة العوامل الضارة التي تهددها.
36	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يتعلم العاملون طوعًا من بعضهم البعض أساليب مقاومة التهديدات التي تواجه الشركة.
37	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعالج الأقسام والفرق والأشخاص قدر تعلق الأمر بمهامها الانحرافات التي تحصل أثناء أداء العمليات الإنتاجية أو الوظيفية ذاتيا.

⁷ . مثال ذلك عوامل واعراض الهرم التنظيمي الداخلي (الشيخوخة) وتقادم انظمتها وتعليماتها وإجراءاتها.

ت	منفق بنسبة												
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
38	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	الفقرة (نظام المناعة التنظيمية)	هناك تنسيق وقائي بين اقسام الشركة ووحدتها ازاء حالات التهديد المشتركة.
39	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	هناك توثيق لعمليات الرقابة على العمليات التي هددت الشركة للاستفادة منها مستقبلا ازاء حالات مماثلة.	
40	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	ان ذاكرة الشركة المناعية تميز بين خصوصية الشركة وسلوكياتها وسلوكيات الدخلاء الخارجين.	
41	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تستفيد الشركة من الاحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة او المحتملة.	
42	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	توفر ذاكرة الشركة المناعية المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة او المتشابهة.	
43	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	ان نظام المناعة في الشركة يزيل العوامل الضارة وغير الملائمة التي لا تتوافق مع انظمة الشركة من اجل ضمان استقرارها.	
44	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	هناك انظمة ضبط داخلي في الشركة تنسق بين التناقضات التي يرصدها نظام المناعة وواقعها لتحقيق الانسجام في الاداء .	
45	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يتصدى العاملون والفرق للأنشطة الضارة للحيلولة من دون ارباك الاعمال وسيرها بانسيابية.	
46	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يمارس المشاور القانوني تدقيق أنشطة الشركة بما يخلق حالة التوازن والانسجام مع التعليمات والانظمة والقوانين الحكومية.	
47	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تراقب الاقسام والادارات نتائج التغيرات التي تجريها الشركة في عملياتها وانظمتها.	
48	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعتمد الشركة فلسفة ادارة الجودة الشاملة لضمان جودة اداء الاعمال كل مرة وبنفس الطريقة سواء بنفس الاشخاص او غيرهم.	

ت	منفق بنسبة											
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
49	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعمد الشركة الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة المتعلقة بالمدخلات والمخرجات باعتماد خطط المعاينة ⁸ .
50	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعمد لوحات السيطرة الاحصائية للرقابة على العمليات الصناعية وتقييمها للتأكد من عدم وجود انحراف عن المواصفات المحددة مسبقا.
51	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يمارس جهاز الرقابة الداخلية (قسم التدقيق المالي) تدقيق شرعية المعاملات واكتشاف الاخطاء.
52	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يراقب جهاز الرقابة الداخلية الاداء التشغيلي والاداء الشخصي للعاملين.
53	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يتابع جهاز الرقابة الداخلية متابعة تنفيذ سياسات الشركة.
54	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يطابق جهاز الرقابة الداخلية الاداء مع المعايير لتشخيص الانحرافات.

⁸ . (الفحص الاولي للمواد المشتريات والمنتجات النهائية) والاتفاق على مستوى الجودة المقبولة مع المجهز.

ثانيا: استراتيجيات الموارد البشرية

متفق بنسبة											الفقرة (استراتيجيات الموارد البشرية)	
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	55	تعتمد الشركة نظام توصيف لوظائفها بهدف اختيار من تتطابق مواصفتهم مع مواصفات الوظائف.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	56	تعتمد الشركة معيار تنوع المهارات والموهب وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية في اختيار الافراد العاملين.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	57	تشغل المناصب الادارية من قبل العاملين ذوو التدرج الوظيفي او المهني.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	58	تعتمد الشركة اساليب علمية في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	59	تتوفر لدى الشركة معلومات دقيقة وموثقة عن الموارد البشرية.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	60	تسهم برامج التدريب في تقليل الاخطاء والانحرافات في الشركة.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	61	تراعي برامج التدريب تدرج المهارات للعاملين باتجاه يعزز تكامل المهارات فيما بينهم لخلق حالة من الانسجام في الاداء ومواجهة التحديات.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	62	تطور برامج التدريب والتطوير المهارات التي يعتمد بعضها على بعض الاخر وبشكل يحقق الانسجام الادائي بين المواقع والاقسام المختلفة.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	63	يستفيد قسم الموارد البشرية من ملاحظات الاقسام المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتشخيص المهارات التي تسهم في درء الاخطار.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	64	يزود العاملين بمهارات متعددة لتفادي الاخطار غير المتوقعة والتي تمكنهم من الرد الذاتي.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	65	تجري الشركة تدويرا وظيفيا للعاملين بين اقسامها المختلفة من اجل اكسابهم مهارات متنوعة تسهم في ادراكهم لطبيعة اعمالها كافة.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	66	حققت الشركة تكامل بين جميع انشطتها وبرمجيات الحاسوب.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	67	تمتلك نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) معلومات تنبؤيه نافعة عن (المنافسين , والمجهزين , والزبائن , ... الخ).
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	68	يعتمد تغذية (HRIS) على نتائج الحوادث والاطار التي تواجه الشركة في تزويد الادارة بالتغذية الراجعة .

متفق بنسبة											الفقرة (استراتيجيات الموارد البشرية)	
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يوفر نظام (HRIS) اسلوب تدقيق ومطابقة للمعلومات الحديثة مع المعلومات المخزنة.	69
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يتسم (HRIS) بقدرته على تنفيذ عمليات التغذية العكسية (في حالة عدم وجود مطابقة بين مخرجات النظام وما هو مخطط لهذه المخرجات).	70
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يجري اختبار صيغة المعالجة الفورية (في الوقت الحقيقي) عند تصميم (HRIS).	71
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعد دقة جودة العمل فضلاً عن كميته ووقت تنفيذه احد معايير تقييم أداء العاملين في الشركة.	72
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يعد الارتقاء بالقيمة المقدمة للزبون والمجتمع احد معايير تقييم الأداء في الشركة.	73
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تحت معايير تقييم الاداء باتجاه خلق الأفكار الجديدة، لاسيما لأولئك اللذين تتسم اعمالهم بالمخاطرة بما يمكنهم من الاستجابة الذاتية.	74
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعتمد الإدارة في تقييم أداء العاملين على معيار القدرة على كشف الاخطاء لمنع الانحرافات وتقليل الكلف.	75
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تسهم أنظمة تقييم الاداء للحيلولة من دون حدوث انحرافات في اداء العاملين تعرقل انسيابية وتوازن الاداء المنظمي.	76
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	يجري توثيق نتائج تقييم الاداء للاستفادة منها مستقبلا للربط بين الحوادث ومتابعة تحسن مستوى الاداء القادم.	77
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	تعتمد الادارات عامل المواطنة والاستعداد للتصدي للانحرافات بشكل ذاتي بوصفه احد معايير تقييم اداء العاملين.	78

ثالثاً: اللاتأكد البيئي

أن جميع اقسام الشركة تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من العوامل أو المتغيرات البيئية. وقد اختيرت خاصية اللاتأكد البيئي مدى التأثير هذا. اللاتأكد البيئي يعني (نقص وعدم وضوح المعلومات عن البيئة ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرارات).

1. على ضوء اجابتك على العوامل البيئية في السؤال السابق، يرجى الاجابة بوضع علامة (x) في المربع المناسب من المقياس على كل من الاستفسارات التالية والذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.

ت	الفقرة (اللاتأكد البيئي)	متفق بنسبة
---	--------------------------	------------

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	79	العوامل البيئية التي تواجهك في عملية اتخاذ القرار تتسم بالتنوع.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	80	العوامل البيئية التي تواجهك في عملية اتخاذ القرار تتسم بالتغيير.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	81	العوامل البيئية التي تواجهك في عملية اتخاذ القرار بالتماثل والنشابه.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	82	تبرز بين الحين والآخر عوامل جديدة في البيئة لم تأخذها بنظر الاعتبار عند أو بعد اتخاذك للقرار.
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	83	بعض القرارات التي تتخذها يصعب تنفيذها بسبب التغيير السريع في العوامل البيئية
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	84	تتسم العوامل البيئية المؤثرة في اتخاذ القرار بالتجانس وعدم التباين

2. مدخلات الانتاج وتسويق المنتجات تحتاج لموارد، تتسم هذه الموارد اما بوفرتها أو ندرتها ولتحديد ذلك، يرجى الاجابة على العبارات التالية بوضع علامة (x) في المربع المناسب من المقياس والذي ينسجم مع وجهة نظرك.

متفق بنسبة											ت	الفقرة
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	85	تسويق منتجات الشركة يتم على عدد كبير من المستهلكين في السوق
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	86	رغبات المستهلكين هي المعتمدة في اختيار تصميم وتطوير المنتج
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	87	تسويق المنتجات يتم على عدد من الوكلاء
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	88	تعاني الشركة من نقص في المواد الأولية بسبب الظروف غير المستقرة التي يمر بها البلد
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	89	الشركة تعتمد على الدولة في الحصول على الاموال
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	90	الشركة تعتمد على إيراداتها في الحصول على الاموال
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	91	الشركة تعتمد على اعداد كبيرة ومتنوعة من المواد الأولية
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	92	تواجه الشركة مشكلة في استقطاب القوى ومعدل دوران العمل العالي

3. لغرض تحديد نوعية ابعاد المعلومات ، بعد (الوقت ، المضمون ، الشكل) المقدمة لسيادتكم، عند اتخاذ للقرار، يرجى وضع علامة (x) تحت المربع المناسب من وجهة نظرك.

ت	الفقرة	متفق بنسبة										
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
93	المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ القرار متوفرة حالا وبدون تأخير	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
94	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار حديثة دائما.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
95	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار متكررة	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
96	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار ذات طبيعة تنبؤية (مستقبلية)	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
97	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار دقيقة (صحيحة) دائما	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
98	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار مناسبة للغرض دائما	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
99	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار شاملة	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
100	المعلومات المقدمة لغرض اتخاذ القرار تتصف بالمرونة	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

4. يرجى تحديد العوامل البيئية التي يجب أن تأخذها بالحسبان عند اتخاذ القرار، بوضع علامة (x) في المربع المناسب من المقياس الذي يحدد درجة أهمية هذا العامل من وجهة نظرك. ومن الممكن اختيار أكثر من خيار.

ت	الفقرة	الآختيار	ت	الفقرة	الآختيار
1	الاقتصادية		8	المنافسون على المستهلكين	
2	القانونية		9	موزعو المنتجات	
3	الثقافية		10	المستهلكون	
4	السكانية		11	مجهزو المعدات	
5	التعليمية		12	مجهزو المواد الاولية	
6	السياسية		13	مجهزو المواد نصف المصنعة	
7	ظروف السوق		14	النقابات	
			15	الاتحادات التجارية	
			16	الداستير العالمية للمنتج	
			17	التكنولوجية	
			18	المنافسون على المجهزين	
			19	اخرى تذكر رجاء	

5. المعلومات : تعتمد عملية اتخاذ القرارات اما على المعلومات أو على اساس خبرة وذكاء وحس متخذ

القرار، ما هي نسبة اعتمادك على المعلومات عند اتخاذك للقرارات، يرجى اختيار النسبة التي تراها مناسبة:

ت	المتغير الرئيس	الفقرة	ضع علامة صح في
---	----------------	--------	----------------

الاختيار الذي تراه مناسب			
	اقل من 25%	نسبة الاعتماد على المعلومات	1
	من 26% - 50%		2
	من 51%-75%		3
	اكثر من 76%		4

أولاً : معلومات شخصية

✓

يرجى وضع إشارة () في المربع المناسب

العمر

30 - 39 سنة

20 - 29 سنة

50 سنة فأكثر

40-49 سنة

الجنس

انثى

ذكر

المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم

إعدادية

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عال

عدد سنوات الخدمة

6-10 سنة

5 سنوات أو أقل

16 سنة فأكثر

11-15 سنة

عدد الدورات التدريبية المشترك بها

4-6

1-3

لا يوجد

7-9

موقع الوظيفة الحالي

معاون مدير عام

مدير عام

عضو مجلس ادارة



The Responsiveness of the Human Resources Strategies for the Organizational Immune System from the Perspective of the Environmental of Uncertainty: Exploratory and Analytic Research on a Sample of Iraqi Companies

Three variables have interacted to form the intellectual and philosophical framework of this study, that is (organizational immune system and the strategies of human resources environmental uncertainty). This study started from a problem tackled in a number of intellectual and applied questions. The aim behind answering such questions is to pinpoint the theoretical philosophy and the ideological signs of these variables, for it is one of the modern topics in the Arabic environment in general and in the Iraqi environment in particular. Then, showing the level of the importance of those variables and their effect and the possibility of using them in the area of application formed from a sample of organizations (Iraqi Airways, Mansur Melia, and Zain Telecom). The sample of the study is limited to (114) persons from not only those who go with the characteristics required by the work of the organizational immune system, but also those who pay attention to the study of the variables of the outer environment, and they deal with the situations of uncertainty; they are meant to be the decision makers. The sample is represented by a deliberate sample of directors, heads of departments and divisions, experts, and consults.

The problem of the study started from a group of questions, clarifying the relationship between environmental uncertainty and its reflection on the organizational immune system; and then the response of the human resources strategies for this turbulent environment. The study is directed to present the importance of focusing on the components of its immune system and activating the work of its functions in a scientific way away from randomness, and drawing the attention of the administrative leadership that the ability to produce sub systems to ensure protection from eccentric and strange behavior whether internal or external, without the need of constructing new structures spending a lot of human and materialistic resources as they are subjective in both work and structure, and establishing strategies for the human resources in a way that matches the ability of those resources to ensure full protection for the systems and their balance and stability in the light of concentrating on the minute strategies of attraction.

The study used statistical tools ----In analyzing and dealing with data and information by using the statistical package for the social sciences, and because the study followed the methodology of the research and Baadi analysis, it is a diagnostic and analytic study, and its importance lies in the sense that it will get to the deeply rooted ideological and philosophical nature of the variables of the study depending on an applied effort concerning the nature of the variables the study dealt with. This methodology is comprehensive in getting to its objectives, and it is also used in a number of studies in which different fields of knowledge are used. The nature of this study is SPSS. For this reason, SPSS statistical tools like mean, mode, and standard deviation for Wells, and Whitney.

For this reason, the study adopted a virtual diagram expressing the logical relationships among the variables of the study, and in order to discover the nature of the relationships, a group of hypotheses have been introduced as preliminary answers the study try to check their validity; the important of which are :

1-the workers realize the organizational immune system in the organizations used through the components of the system.

2-the environmental uncertainty directly and indirectly influences the strategies of the human resources by using organizational immune system.

The study managed to get to the conclusion that the Iraqi airway company is one of the companies targeted in the study and which made use of the organizational immune system for it is highly influenced by the environmental uncertainty. This company is followed by Asia cell telecom , and then Mansur Melia company is the last in the list in making use of the organizational immune system. Asia cell company is the most sensitive of the companies targeted in the study in the field of choosing its human resources in a way that suits the organizational immune system. It is followed by Zain telecom, Iraqi airways, and Mansur Melia the is last in the list.

the recommendations of the study are seen in the fact that Iraqi airway and Asia cell are to build early warning and sensor systems as long as they are highly influenced and most beneficiary the organizational immune system and that the system is more vulnerable to environmental uncertainty, and that the companies of zain telecom and Mansur melia should study the organizational immune system and the way of activating its components and functions. Having done this, the company will be quite sensitive to the environmental variables which no organization can be away from its impacts.

The Republic of Iraq
Ministry Of Higher Education And Scientific Research
Karbala University-Faculty Of Management And Economics
Department Of Business Administration



**“The Response Of Human Resources Strategies To
Organizational Immunity Systems From The
Perspective Of Environmental Uncertainty”**

Analytical Study On A Sample Of Iraqi Companies

A Dissertation Submitted

***To The Council of the College of Administration and
Economics, Kerbala University, in Partial Fulfillment of the
Requirements for PH.D. Degree in Business Administration
Sciences.***

By

Bushra Mohammed Elwan

Supervisor

Prof .Dr. Alaa Farhan Talib

☪ 2015

→ 1437