

ممارسات إدارة الموارد البشرية مدخلاً لتعزيز المنة التنظيمية

دراسة تحليلية في دائرة صحة نينوى (*)

الباحث: صبحي عادل خليل البكدلي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Subhiadil76@gmail.com

أ.د. ثائر أحمد سعدون السمان

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Thaeir_alsamman@yahoo.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.3.23>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٩/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/١٧

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٩/٨

المستخلص

يهدف في هذا البحث الى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنة التنظيمية: دراسة تحليلية في دائرة صحة نينوى وقياس مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنة التنظيمية، وقد تم الاختيار عينة من (307) موظفاً في دائرة صحة نينوى واستخدمت أساليب إحصائية منها المنهج الوصفي في تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos،SPSS) وتوصل البحث الى أهم النتائج منها تحقق وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وهذا يشير إلى أن الأنشطة والممارسات في المنظمة تسهم لوجود مناعة تحمي المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية، أما أهم المقترحات منها على دائرة صحة نينوى توعية موظفيها لأهمية المنة التنظيمية في سبيل الارتقاء وتوحيد الروى من أجل مواجهة التهديدات والأخطار من الحروب والأمراض والكوارث وسبل مواجهتها والتقليل من أثرها على المنظمة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، المنة التنظيمية.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٣) ٢٠٢٣

الصفحات: ٤٤٩-٤٦٦

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

Human resource management practices as an entrance the strengthening organizational immunity

Analytical study in Nineveh Health Department^(*)

Prof. Dr. Thaeir Ahmed Alsamman

Mosul University

College of Administration and Economics

Thaeir_alsamman@yahoo.com

Researcher: Subhi Adil Albakdali

Mosul University

College of Administration and Economics

Subhiadil76@gmail.com

Abstract

The aim of this research is to determine the role of human resource management practices in organizational immunity, an analytical study in the Nineveh Health Department and to measure the impact and correlation of human resources management practices in organizational immunity. A sample of (307) employees in the Nineveh Health Department were selected and statistical methods were used, including the approach The descriptive analysis in data analysis and extracting results using the statistical program (SPSS, Amos) and the research reached the most important results, including the realization of a positive and moral relationship between the practices of human resource management and organizational immunity in the organization in question, and this indicates that the activities and practices in the organization contribute to the presence of immunity that protects the organization Among the internal and external threats, the most important proposals are for the Nineveh Health Department to educate its employees about the importance of organizational immunity in order to improve and unify the narratives in order to confront threats and dangers from wars, diseases and disasters and ways to confront them and reduce their impact on the organization.

Keywords: Human Resource Management Practices, Organizational Immunity.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

المقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات بشكل عام لما يوديه من أدوار مختلفة تؤثر في تحقيق أهدافها، وتقديم الأدوار المناسبة التي من شأنها أن تساعد في تجاوز التأثيرات السلبية للتحديات المختلفة التي تظهر في بيئة العمل، وكذلك تطبيق التوجيهات التي تعزز من المواقف الإيجابية للمنظمات تجاه خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، والمنظمات تعمل في بيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار، ولكي تنجح المنظمة في مسيرتها والبقاء على قيد الحياة فلا بد من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية التي تنشأ على أساسها منظمة قوية قادرة على الحفاظ على المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية متمثلة بمناعة التنظيمية والتي تعاملت مع المنظمة على أنها كان حي لها مناعة تدافع عنها عند الإدراك بالخطر التي تواجهها، وإن السبب لاختيار متغيري البحث هي قلة الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين، فضلاً عن أن المنظمة المبحوثة هي دائرة صحة نينوى وهي دائرة حكومية المعنية بتقديم الخدمات الصحية إلى المواطنين التي تعرضت إلى التدمير بعد أحداث التحرير، فضلاً عن كثرت الأمراض والضغط على الكوادر وقلة التخصصات، كل هذا أدى إلى وجود تهديدات حقيقية تواجه المنظمة يتوجب إيجاد الحلول لها والتوصل إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تقيد المنظمات المبحوثة في تطوير عملها، وتضمن البحث الحالي على خمسة محاور، إذ شمل المحور الأول على الإطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني فقد تضمن التعريف بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، أما المحور الثالث فقد شمل على التعريف بالمتغير المعتمد (المناعة التنظيمية)، فيما تضمن المحور الرابع الإطار العملي للبحث، وأخيراً تضمن المحور الخامس أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

إن العنصر البشري أصبح من أهم الأعمدة التي تبنى عليها المنظمات في العصر الحديث وخاصة بعد التطور الكبير في التكنولوجيا ومواجهة المنظمات للعديد من التهديدات الداخلية والخارجية، لذا لا بد من المنظمات أن تتكيف مع الواقع الجديد واحتواء العنصر البشري من خلال مجموعة من الأساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمهد للوصول إلى منظمة قوية وقادرة على حماية المنظمة ويكون لديها جدار يحميها من التهديدات ومنها الحروب والأمراض والكوارث وضغط العمل وكيفية مواجهتها ومعالجتها، واستناداً لما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:

١. ما هو مستوى الأهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة نينوى؟
٢. هل تمتلك دائرة صحة نينوى تصوراً واضحاً حول المناعة التنظيمية؟
٣. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في المناعة التنظيمية في دائرة صحة نينوى؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمحور أهمية البحث من أهمية المنظمة جانبين هما:

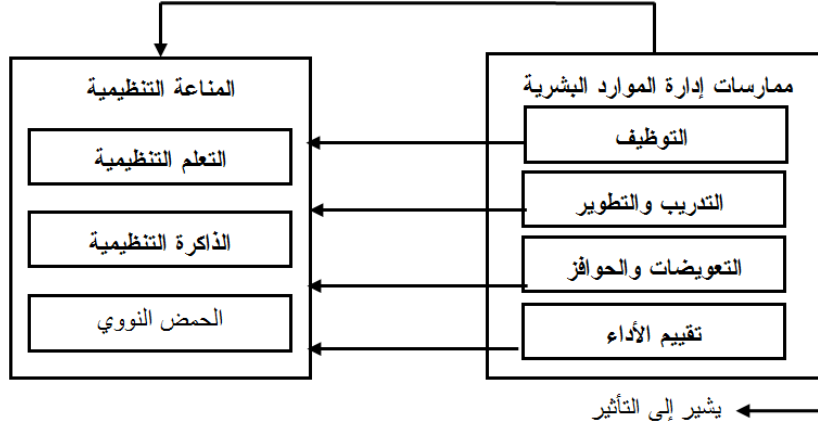
١. أهمية نظرية: أهمية موضوع البحث حول متغيرات البحث والأبعاد الخاصة به (الممارسات إدارة الموارد البشرية، المنة التنظيمية) وعلاقتها المتبادلة ومعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وتسليط الضوء على موضوع معاصر في الفكر التنظيمي والاستراتيجي وهي المنة التنظيمية مما يساعد المنظمة في كيفية التعامل مع البيئة باعتبارها تمثل تهديداً مباشراً لبقائها واستمرارها، ومحاولة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تفيد المنظمة المبحوثة كون الدراسة جمعت بين متغيرين رغم قلة الدراسات حول هذين المتغيرين معاً.

٢. أهمية ميدانية: تمثلت في القطاع الصحي المتمثل المنظمة المبحوثة (دائرة صحة نينوى) وامتلاكها الاعداد الهائلة من الكوادر الطبية والفنية والإدارية، وما يقدمه من خدمات للمواطنين على الرغم من قلة التخصيصات والدمار الذي لحق به من عمليات التحرير.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. بناء اطار نظري وفلسفي وميداني بمتغيرات الدراسة وأبعادها، عبر تتبع الجهود البحثية التي تعرضها الادبيات السابقة وتحديد مستوى اهتمام بالمتغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية والمنة التنظيمية).
٢. تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمنة التنظيمية.
٣. إعداد مخطط فرضي يصف علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الدراسة.

رابعاً: المخطط الافتراضي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

رابعاً: فرضيات البحث:

انطلقت فرضيات البحث من الإجابة على الاشكالية الرئيسية وتسائلاتها الفرعية، وقد حاولنا تكوين انسجام بينها وبين الإطار النظري والميداني من جهة وأهداف الدراسة من جهة أخرى، إذ

كانت مفسرة لمتغيرات النموذج، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي من شأنها أن تعالج مشكلة البحث وكالاتي:

١. لا يوجد تأثير معنوي للممارسات إدارة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية.
٢. لا يوجد تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية.

خامساً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في دائرة صحة نينوى.
٢. الحدود الزمانية: للفترة من ٧/١ ولغاية ٢٠٢٢/٩/١.
٣. الحدود البشرية: إذ تمثلت عينة البحث من الموظفين في دائرة صحة نينوى التي بلغ عددهم (307) موظفاً.

سابعاً: مجتمع البحث:

أسست دائرة صحة نينوى في عام ١٩٢٢ وسميت آنذاك برئاسة صحة لواء الموصل، وكانت قبل هذا التاريخ عبارة عن مستشفيات وطبائيات تدار من وزارة المعارف، إذ تم في بادئ الأمر تأسيس المستشفى الملكي ثم تحول فيما بعد إلى المستشفى الجمهوري، وبعد عدة سنوات تم إطلاق تسمية رئاسة صحة نينوى وفي عام ١٩٨٣ وحسب قانون وزارة الصحة رقم (١٠) تم تحويل اسم رئاسة صحة نينوى إلى دائرة صحة نينوى وتم تحويل منصب رئيس الصحة إلى منصب مدير عام الصحة (التقرير الإداري لدائرة صحة نينوى، ٢٠١٣).

المحور الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية للمنظمات وذلك في ظل التطورات والتحديات فابتداء من الأفكار الأولى التي ظهرت خلال ما قبل الثورة الصناعية التي لم تعطي لهذا الجانب الموارد البشرية أهمية، فبعد ما كان يعامل البشر في المنظمة على أساس عقلاني استغلالي إلى أقصى الحدود تمكنت هذه الأطر من تغليب الجانب الإنساني، إذ أصبح ينظر للإنسان ككائن له شعور وله كيان، ويستطيع أن يؤثر في القرار. وأي منظمة تحاول تحقيق أهدافها من خلال مواردها البشرية لابد من وجود إدارة موارد بشرية تؤمن بأهمية مواردها البشري من خلال ممارسات من توظيف وتدريب وتطوير والتعويضات والحوافز وتقييم الأداء. والجدول (1) يبين عرض لبعض آراء الكتاب والباحثين لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

الجدول (1) بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض من الباحثين

ت	السنة والصفحة والباحث	المفهوم
١	Fei & Aun, 2018:78	تشير إلى الاستثمار في الموظفين والاعتراف بمساهماتهم، تضمنت هذه الممارسات تمكين الموظفين، والتواصل، والتدريب، والتطوير الشخصي، والعمل الجماعي، وأنظمة المكافآت المشروطة بالأداء.
٢	سليم، ٢٠٢٠: ٢٠٧	أسلوب حديث في التعامل مع القوى البشرية باعتبار ان هذه الإدارة شريك في التخطيط الشامل على مستوى المنظمة، إذ يكون هناك توافق بين أهداف المنظمة وطموح وأهداف الأفراد العاملين والتعامل مع العاملين على أنهم أصل من اصول المنظمة يجب الحفاظ عليه وصيانتته.

ت	السنة والصفحة والباحث	المفهوم
٣	حاكم، ٢٠٢٢: ٦٤	وهي إدارة منظمة ذات مسؤوليات عديدة من خلال قيامها بالمهام والوظائف الإدارية التي تقوم بإنجازها من أجل تحقيقها للأهداف الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال العمليات الإدارية والوظيفية كالتخطيط، التنظيم، التحفيز والرقابة وتقوم أيضاً بأداء العمليات الاستشارية في المنظمة من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

من خلال التعاريف السابقة يستنتج الباحثان تعريف إدارة الموارد البشرية حول مجموعة متكاملة من الوظائف والمهام التي تتم بوجود المورد البشري والذي يمثل الأساس في تحقيق الهدف الرئيسي التي تقوم عليها المنظمات. ومن خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على الممارسات الأساسية الأربعة وهي التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء وكالاتي:

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً وفقاً لـ (Armstrong, 2014) و (Snell, 2009)، يمكن استنتاج أن مجال الموارد البشرية في المنظمات يفترض دوراً استراتيجياً أساسياً، طالما أن الأفراد هم أبطال في تنفيذ الخدمات التي يقدمها المنظمات، وكذلك منتجي المعرفة والابتكار والمهارات التنظيمية (Miyasaki, et.al., 2021:138).

كما أن إدارة الموارد البشرية تستمد أهميتها من المزايا التي اتفق عليها (مجاني وطبول، ٢٠١٧: ٤٧-٤٨) وهذه المزايا هي:

١. ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.
٢. ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بنمط المنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.
٣. توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
٤. أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
٥. توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه الذي تسير فيه أنشطة المنظمة.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية بأربعة أهداف محددة: اجتماعية وتنظيمية ووظيفية وإنسانية، إذ اتفق عدد من الباحثين على أن أهداف الموارد البشرية تتمثل في الآتي: (ابراهيم، ٢٠١٩: ٢٤-٢٥) و (بن دريدي، ٢٠١٦: ٩٤)

١. الأهداف الاجتماعية: السعي لضمان أن تصبح المنظمة مسؤولة اجتماعياً عن احتياجات وتحديات المجتمع مع تقليل الأثر السلبي لمثل هذه المطالب على المنظمة. قد يؤدي فشل المنظمات في استخدام مواردها لصالح المجتمع بطرق أخلاقية إلى تقييد.

٢. **الأهداف التنظيمية:** يعترف بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية. يتأكد من أن إدارة الموارد البشرية ليست قسماً قائماً بذاته، بل هي وسيلة لمساعدة المنظمة في أهدافها الأساسية. قسم الموارد البشرية موجود لخدمة بقية المنظمة.
٣. **الأهداف الوظيفية:** هي الحفاظ على مساهمة القسم في مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة. يجب تعديل الموارد البشرية لتناسب متطلبات المنظمة. يجب ألا تصبح قيمة القسم باهظة الثمن على حساب المنظمة التي يخدمها.
٤. **الأهداف الإنسانية:** وهي مساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية. على الأقل بقدر ما تعزز هذه الأهداف مساهمة الفرد في المنظمة. يجب تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين إذا كان يجب الحفاظ عليها والاحتفاظ بها وتحفيزها.

رابعاً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها أنشطة إدارة رأس المال البشري في المنظمة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوظائف الإدارية مثل التخطيط للتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير ونظام الحوافز وتقييم الأداء، والاستفادة من قدرات وإمكانيات الموظفين وتعظيمها في المنظمة (Emam & Jais, 2020:22)، وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية (بعزيز، ٢٠٢١: ٨).

وانفق الباحثين ومنهم (Adagbabiri & Okolie, 2020:57) و (Sittisom, 2020:99) و (الباز، ٢٠٢٢: ٦٧٨) على أربعة أبعاد للممارسات إدارة الموارد البشرية والتي أعتمد في البحث ويتضمن:

الممارسة الأولى: التوظيف:

تعرف بأنها عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان اختيار أفراد وفقاً مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه (بعزيز، ٢٠٢١: ٩)، ويعتمد النجاح التنظيمي كلياً على نجاح القوى العاملة فيها، لذلك، تسعى المنظمات جاهدة للعثور على الموظفين المهرة لتلبية الاحتياجات التنظيمية لضمان الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بعملية التوظيف، والسبب الرئيسي هو ملء الفجوة التي حصل نتيجة توسع المنظمة أو إدخال تقنيات حديثة أو تغيير في بعض الأقسام، وتحتاج المنظمة الى القوى العاملة الماهرة والمؤهلة (Sittisom, 2020:98).

ويرى الباحثان ان التوظيف هي مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى جذب واختيار أفضل المرشحين وبأفضل المعايير وتعيينهم بغض النظر عن الوقت والكلف والجهد التي يحتاجها هذه الأنشطة.

الممارسة الثانية: التعويضات والحوافز:

التعويض هو شيء يحصل عليه الموظفون مقابل عملهم، التعويض الجيد هو شيء مهم جداً للمنظمات والموظفين، إذا تم منح التعويض بشكل صحيح ومنتظم، فإن التزام الموظف يزيد بالعمل بشكل أفضل من أجل تحقيق الأهداف، والتعويض هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتعلق بكل نوع من المكافآت التي يتلقاها الأفراد مقابل تنفيذ المهام التنظيمية، ويتبادل الموظفون طاقاتهم مقابل مكافآت مالية وغير مالية (Vizano, 2021:472)، وينص على أن التعويض هو شكل (٤٥٥)

من أشكال التكلفة التي يجب أن تتحملها المنظمة على أمل أن تحصل المنظمة على مكافأة في شكل أداء الموظف. (Saluy,2021:1).

ويرى الباحثان التعويضات والحوافز هو الاستحقاق الطبيعي للأفراد العاملين من تعويضات مادية ومعنوية مقابل ما سيقدمونه من مجهود عضلي أو فكري خلال فترة زمنية محددة.

الممارسة الثالثة: التدريب والتطوير:

التدريب على أنه الأنشطة التي تهدف إلى تزويد الشخص بمهارات ومعرفة محددة تستهدف أداء وظيفة معينة بشكل مناسب، بينما يشير التطوير إلى مشهد أوسع يتعلق الأمر بالتنمية المستقبلية وطويلة المدى للأفراد طوال حياتهم المهنية (Ensour & Kharabsheh,2015:2)، إذ أن قرارات التدريب والتطوير تؤثر حتماً على أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة، فهمة وأهداف وصياغة استراتيجيات المنظمة جميعاً تحتاج إلى التزام الأفراد بها، والهدف يتمثل في زيادة فعالية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة الخدمة المقدمة من قبل الأفراد العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة (بن سليم، ٢٠٢١: ٦٠٥).

ويرى الباحثان أن التدريب والتطوير هي عملية مواكبة التطورات وانتقال الأفراد من مرحلة معينة إلى مرحلة أخرى حسب متطلبات العمل بإضافة مهارات ومعرفة جديدة.

الممارسة الرابعة: تقييم الأداء:

يعرّف تقييم الأداء بشكل عام هو قياس وتعزيز الأداء العام الحقيقي للعامل بالإضافة إلى قدرة العامل على العمل والغرض منه هو تحديد ما يفعله العامل (Baig,et.al.,2022:1920)، ويعرّف تقييم الأداء بأنه العملية التي تمكن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على مهاراته. ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية (Micheline,2012:66).

ويرى الباحثان أن تقييم الأداء هو مراقبة الأفراد وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتعزيز الثقة فيهم ومساعدتهم على تحمل المسؤولية سعياً في أداء المهام بأفضل طريقة.

المحور الثالث: المنة التنظيمية:

أولاً: مفهوم المنة التنظيمية:

أخذ مفهوم المنة التنظيمية من مناعة جسم الإنسان، إذ شبه المنظمة بجسم الإنسان وكيف يتم إدراك الجسم عند تعرضه للفيروسات والشعور به ومن ثم يتم الدفاع عنه ومقاومة الفيروسات من أجل حماية الجسم ومعالجتها وكيفية صد الهجوم في المستقبل من خلال حفظها في الذاكرة ما قد يتعرض له في المستقبل، والجدول (2) يبين بعض المفاهيم وآراء عينة من الباحثين.

الجدول (2) مفهوم المنة التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	السنة والصفحة والباحث	المفهوم
١	Bhattarai,2016:116	نظام داخلي للكيانات التنظيمية الفعالة التي لديها القدرة على التنبؤ ومقاومة التغييرات غير المرغوب فيها في الوضع الحالي للشركة.
٢	Abbas,2019:374	إنه نظام معقد وقادر على التطوير الذاتي، كما تضم العديد من الإدارات والمواقع والأنظمة والثقافات والتقنيات والموارد البشرية. كما يساعد نظام المنة التنظيمية المنظمة في قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.

ت	السنة والصفحة والباحث	المفهوم
	السمان والدباغ، ٢٠٢٠: ٧٣	عبارة عن منهج عمل متكامل ويعمل على تشخيص كافة التهديدات والعقبات ونقاط الضعف والمخاطر التي تحيط بالمنظمة، وتعمل على إيجاد العلاج المناسب لها، لتكون بمثابة القوة التي تحمي المنظمة حال تعرضها لتلك المخاطر والعقبات.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ويرى الباحثان ان المناعة التنظيمية هي منظومة من الحواس التي تستشعر بالخطر التي تواجه المنظمات وتحليلها والرد عليها ومعالجتها وحفظها في الذاكرة من أجل استرجاعها عند الحاجة.

ثانياً: الوظائف الأساسية للمناعة التنظيمية:

بما أن نظام المناعة داخل المنظمة مشابه لنظام المناعة داخل جسم الإنسان، وبما أن مناعة جسم الإنسان تشير إلى مدى قدرة الجسد في المحافظة عليه، وقد أشار (Song,2006) إلى وجود ثلاثة وظائف لمناعة المنظمة تتضمن وهي (الإدراك) و(الدفاع) و(الذاكرة) و(الاستقرار) و(المراقبة): (Al Kalkawi & Qasim,2021:34)

١. الإدراك المناعي التنظيمي: الإدراك المناعي التنظيمي هو وظيفة منهجية يقصد بها تحديد دقيق ومنتظم وديناميكي لعوامل البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل سلبي على المنظمة وكذلك العوامل الداخلية التي تضر بالمنظمة وعوامل هرم المنظمة الداخلية.

٢. الدفاع المناعي: إن الدفاع المناعي هو وظيفة المنظمات للتخلص من العوامل الخارجية التي تضر بها أو العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً عليها إنه عملية "تناسخ، تغير، اختيار، تنسيق وإزالة" على أساس إدراك المناعة التنظيمية.

٣. ذاكرة المناعة التنظيمية: ذاكرة المناعة التنظيمية هي وظيفة التسجيل والحفظ والنشر، إذ يتم تذكر التجارب الناجحة والفاشلة، وهو تذكر ليس فقط بالطريقة المفتوحة (مثل مراجعة وتحسين الهيكل التنظيمي والقواعد واللوائح والوسائل التقنية)، ولكن أيضاً في الطريقة الخفية (مثل زيادة الوعي بالمخاطر التي يتعرض لها الناس، وتحسين درجة النضج في القيم وطرق التفكير والعاطفة)، إذ سيؤثر الخطأ أو فقدان ذاكرة المناعة التنظيمية على الكفاءة المستقبلية.

٤. وظيفة الاستقرار: وتقص إلى استطاعة نظام مناعة المنظمة في تمييز وإزالة العوامل المتخلفة والباطلة وغير الملائمة في داخل المنظمة ويحفظ النشاط والتنسيق والتوازن داخل المنظمة وبعبارة بسيطة أن وظيفة الاستقرار هي الضبط الداخلي للمنظمة وينسق التناقضات الداخلية من ناحية ومن ناحية أخرى يضاد عدم الانسجام داخل المنظمة.

٥. 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 للمناعة.

ثالثاً: أبعاد المناعة التنظيمية:

من خلال المراجعة للدراسات وجد ان للمناعة التنظيمية العديد من الأبعاد وكل باحث تم تصنيف الأبعاد حسب المجال الذي يعمل به، وقد اتفق الباحثين ومنهم (Assayah,2020:2)

و(شيرواني، ٢٠٢١: ٦١٨) و(أبو برهم، ٢٠٢٢: ٦-٧) ان للمنة ثلاثة أبعاد التي اعتمد في البحث وهي:

١. **التعلم التنظيمي:** التعلم التنظيمي هو عملية ذات مراحل مختلفة (اكتساب ونقل واستخدام المعرفة) التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الابتكار، تم تعريف قدرة التعلم هذه التي طورته الشركات على أنها القدرة على معالجة المعرفة، وبالتالي دمج القدرة على إنشاء واكتساب وتحويل ودمج المعرفة وتعديل السلوك المطلوب وفقاً للتغيرات في البيئة -Sancho (Zamora, et.al., 2022:842)، التعلم التنظيمي يشير لاكتساب المعرفة الجديدة من قبل الجهات الفاعلة القادرة والمستعدة لتطبيق هذه المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين في المنظمة (الطاهر، ٢٠٢١: ٣٤).

ويرى الباحث ان التعلم التنظيمي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يتطلبها المنظمة لمواكبة التطورات الحاصلة وكيفية الحصول على المعرفة والابتعاد عن مقاومة التغير لبقاء المنظمة.

٢. **الذاكرة التنظيمية:** ويمكن تعريفها على أنها عملية تتكون من ثلاث آليات التخزين والاحتفاظ والوصول. في حين أن هذه الآليات تعتبر متسلسلة إلا أنها في الواقع مترابطة، أي أن كيفية تخزين المحتوى يمكن أن تؤثر على الاحتفاظ ويعتمد الوصول على أنواع الاحتفاظ التي يتم تنشيطها (خضير وآخرون، ٢٠٢٢: ١٣١).

ويرى الباحث ان الذاكرة التنظيمية هي شبكة من البيانات والمعلومات التي يتم فيها جمع البيانات وتخزينها وجعلها متداول أثناء الحاجة إليها من قبل الأفراد ذوي العلاقة والاختصاص.

٣. **الحمض النووي التنظيمي DNA:** وتمثل خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تشكل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وتتوارث عبر أجيال من العاملين في المنظمة، وهي الهيكل التنظيمي، جودة المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات (Assayah, 2020:4).

وتشير الحمض النووي التنظيمي بأنها مصطلح مجاز يوضح العوامل الأساسية التي تكون شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، والتي تتكون من الخصائص الداخلية التي يتوقف نجاح المنظمة عليها وتحريكها نحو أداء أفضل لتحقيق أهدافها (أبو حجير وأبو ناصر، ٢٠١٧: ١١).

ومن خلال التعاريف السابقة للباحثين يرى الباحث ان الحمض النووي هو جملة من المميزات الذي يتصف بها المنظمة التي تميزها عن باقي المنظمات والتي من خلالها يستطيع المنظمة مواجهة التهديدات والبقاء على قيد الحياة.

المحور الرابع: الاطار العملي:

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين:

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبيان وكما يأتي: الجدول (3) ان 53% من المبحوثين هم من الذكور و47% من الاناث، وذلك باعتبار وهذا بطبيعة العمل في القطاع الصحي وان 50% هم من الفئات العمرية المحصورة بين 30-39 سنة هي الفئة العمرية الأكثر خبرة في القطاع الصحي ولهم إدراك حول المتغيرات البحث، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فكانت 50% منهم من حملة شهادة

البكالوريوس وهذا يدل على فهم وإدراك في الاستجابة للأسئلة الاستبانة، أما فما يتعلق سنوات الخبرة فكانت بين (11-15 سنة) وهذا يؤشر إمكانية استيعابهم وفهمهم لأسئلة الاستمارة.

الجدول (3) وصف وتشخيص الأفراد المبحوثين

النوع							
نكر				انثى			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
163	53	144	47				
الحالة الاجتماعية							
متزوج		أعزب		أخرى			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
249	81	34	11	24	8		
الفئة العمرية							
29 سنة فأقل		30-39 سنة		40-50 سنة		51 سنة فأكثر	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
24	8	154	50	101	33	28	9
التحصيل الدراسي							
إعدادية فما دون		دبلوم فني		بكالوريوس		دراسات عليا	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
39	13	83	27	154	50	31	10
سنوات الخدمة							
4 سنوات فأقل		5-10 سنوات		11-15 سنة		16 سنة فأكثر	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
47	15	39	13	141	46	80	26

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 309

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

يركز هذا المبحث على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها في ضوء تحليل إجابات المبحوثين المتمثلين بعينة من الموظفين في دائرة صحة نينوى باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS V26, AMOS 24) للاستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة وتحليل علاقة الأثر وعلى النحو الآتي:

١. خلاصة وصف متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تكشف معطيات الجدول (4) عن وجود اتفاق بنسبة (56%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ(التوظيف، التعويضات والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وبوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.1) ومعامل اختلاف (32.28%) ونسبة استجابة (69%) وحقق بعد التدريب والتطوير أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (66%)، بينما امتلك بُعد التوظيف المناسب المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (56%)، وحصل بُعد تقييم الأداء على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (54%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد التعويضات والحوافز بنسبة اتفاق (46%).

الجدول (4) ملخص وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الترتيب	المعطيات					
	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) %	
الثاني	68.89	33.26	1.14	3.44	56.09	إدارة الموارد البشرية
الرابع	63.13	39.05	1.22	3.16	46.38	
الأول	74.75	28.60	1.06	3.74	66.32	
الثالث	69.43	28.19	0.98	3.47	53.68	
	69.05	32.28	1.1	3.45	55.62	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 309

٢. خلاصة وصف متغير المناعة التنظيمية:

تكشف معطيات الجدول (5) عن وجود اتفاق بنسبة (56.805%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الثلاثة لنظم المناعة التنظيمية والمتمثلة بـ (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي للمنظمة) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.44) وانحراف معياري (1.13) ومعامل اختلاف (33.02%) ونسبة استجابة (68.82%) وحقق بُعد الذاكرة التنظيمية أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (59.87%)، بينما امتلك بُعد التعلم التنظيمي المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (59.28%)، وحصل بُعد الحمض النووي للمنظمة على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (48.79%).

الجدول (5) ملخص وصف وتشخيص متغيرات المناعة التنظيمية

الترتيب	المعطيات					
	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) %	
الثاني	70.27	30.68	1.08	3.51	59.28	إدارة الموارد البشرية
الأول	70.11	31.76	1.11	3.51	59.87	
الثالث	66.07	36.63	1.2	3.3	48.79	
	68.82	33.02	1.13	3.44	55.98	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 309

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

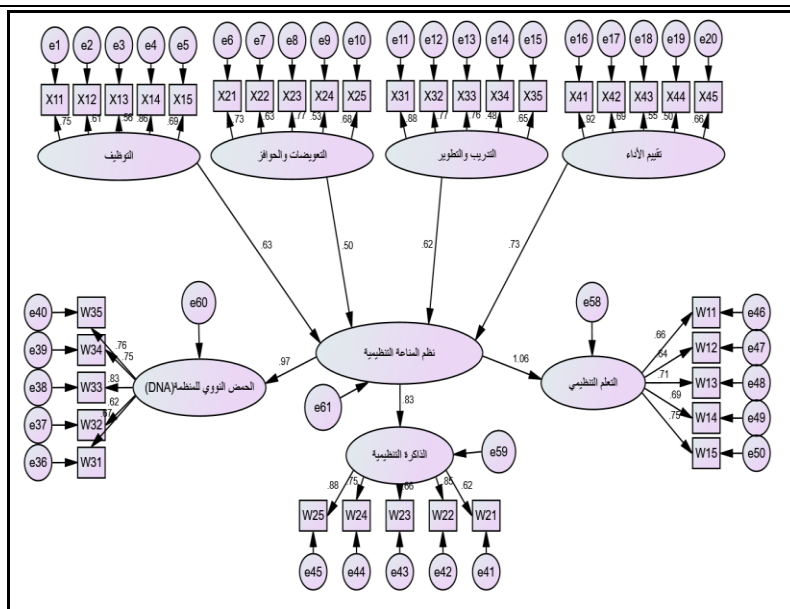
لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية عند مستوى المعنوية 0.05.

يبين الشكل (2) والجدول (6) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate (β) التي بلغت (0.754) وبقية احتمالية بلغت (0.014) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في جودة المعلومات الإدارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.754) في المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في التعويضات والحوافز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.520) في المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

٣. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β) Estimate التي بلغت (0.487) وبقيمة احتمالية بلغت (0.009) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.487) في المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

٤. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β) Estimate التي بلغت (0.598) وبقيمة احتمالية بلغت (0.010) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في تقييم الأداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.598) في المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.



الشكل (3) أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي AMOS V24.

الجدول (7) نتائج تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية

P-Value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.013	0.861	0.462	0.630	0.639	المناعة التنظيمية	←	التوظيف
0.021	0.649	0.396	0.500	0.520		←	التعويضات والحوافز
0.009	0.594	0.385	0.625	0.487		←	التدريب والتطوير
0.010	0.795	0.432	0.731	0.598		←	تقييم الأداء

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي AMOS V26.

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

توصل البحث الحالي الى العديد من الاستنتاجات وأهمها:

١. يوجد تأثير طردي ومعنوي مباشر للممارسات إدارة الموارد البشرية في المنة التنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إذا ما كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في المنظمة قادرة على مواجهة التحديات والتهديدات من أجل بقاء المنظمة ومواكبة للتغيرات الخارجية من خلال التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمي والحمض النووي، وهذا بدوره تؤكد ان دائرة صحة نينوى لا يمكنها الاستمرار بالعمل والوصول إلى أهدافها دون وجود مجموعة من الممارسات تواكب التغيرات في البيئة الخارجية التي تؤدي لإيجاد ركيزة للمنة تنظيمية قادرة على حماية المنظمة، وانبثقت الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية، إذ تبين وجود اثر بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي تأثيراً طردياً وكالاتي:

أ. وجود تأثير طردي ومعنوي للتوظيف في المنة التنظيمية، وهو يشير إلى أن من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين يمكن الحصول على أفراد ذو مهارات وقدرات تستطيع مواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة بشكل اكبر وبالتالي قدرة المنظمة على مواجهة الاخطار.

ب. وجود تأثير طردي ومعنوي للتعويضات والحوافز في المنة التنظيمية، وهو يشير إلى أن التعويضات والحوافز هو تشجيع الأفراد على أداء الأعمال داخل المنظمة فهي تلعب دوراً مهماً في رفع مستويات الأداء وتجاوز الأخطار والتهديدات، ويعزى ذلك ان القطاع الصحي تم الاهتمام بهم وخاصة بعد جائحة كورونا وتقديم الدعم لهم.

ت. تبين وجود تأثير طردي ومعنوي للتدريب والتطوير في المنة التنظيمية وهو يشير إلى أن من خلال التدريب والتطوير يتم زيادة قدرة الموظف على الأداء من خلال التعلم، عن طريق تغيير موقف الموظف أو زيادة مهاراته ومعرفته، والذي أدى بدوره حماية المنظمة من خلال المعرفة والتعلم وذاكرة المنظمة.

ث. تحقق وجود تأثير طردي ومعنوي لتقييم الأداء في المنة التنظيمية، إذ تقييم أداء الأفراد وتصحيح أخطائهم والتوجيه المناسب والنقد البناء لتطويرهم ومكافئة المتميزين منهم من خلال وحفظ الملاحظات في ذاكرة المنظمة، ويعزى ذلك إلى أن وجود ذاكرة مركزية في القطاع الصحي ويتم تحديثها باستمرار.

ثانياً: التوصيات:

١. على دائرة صحة نينوى توعية موظفيها لمنة التنظيمية وأهميتها في سبيل الارتقاء وتوحيد الروى من أجل مواجهة التهديدات والأخطار من الحروب والأمراض والكوارث وسبل مواجهتها والتقليل من أثرها على المنظمة.

٢. توجيه القطاع الصحي بتعزيز الذاكرة التنظيمية وتحديثها بالمعلومات من خلال نظام متطور وحديث تتماشى مع التطور التكنولوجي لكي يتم الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.

٣. ضرورة العمل على أبعاد العاملين عن العمل تحت الضغط لفترات طويلة لما له من آثار سلبية على منة المنظمة وتهديداً لسير العمل، ولمعالجتها يتم ذلك من خلال توفير العدد المناسب من العاملين بما ينسجم مع حجم وطبيعة المهام الموكلة إليهم وإمكانياتهم.

٤. تعزيز الاهتمام بالهيكل التنظيمي في دائرة صحة نينوى بحيث يكون أكثر مرونة لكي تستطيع من خلاله مواكبة التغييرات والمستجدات البيئية التي تؤثر عليها، ويتم ذلك من خلال تصميم هيكمل مرن يمكن من خلاله إضافة وظائف وحذف أخرى تماشياً مع إجراء التغييرات المقررة.
٥. تفعيل نظام التعويضات والحوافز في القطاع الصحي سواء أكانت مادية أو معنوية حتى تشجع العامل على التمسك بوظيفته، وتقليل من دوران العمل، وتطوير قدراتهم ومهارتهم وتفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الأفراد في اتخاذ القرار.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. إبراهيم، إبراهيم صديق الشريف، ٢٠١٩، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٢. أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد، ٢٠٢٢، المنة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (٧)، ١٠-٢٨.
٣. أبو حجر طارق وأبو ناصر حسن، ٢٠١٧، الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة المخاطر الفساد: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دائرة الرقابة والتفتيش، مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، غزة، فلسطين.
٤. الباز، حسن منصور السيد، ٢٠٢٢، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم - المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (١)، ٦٧٥-٧٢٥.
٥. بعزیز، أمنة لطرش، ٢٠٢١، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
٦. بن دريدي، منير بن أحمد، ٢٠١٦، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط١، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الإصدار الثاني.
٧. بن سليم، كمال وطبيبي، أحمد، ٢٠٢١، تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الاستراتيجية الرياضية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد ٢١، العدد ١، ٦٠٠-٦١٣.
٨. حاكم، أسماء، ٢٠٢٢، المعايير الاخلاقية كأداة لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، ٢ (٢)، ٦١-٧٩.
٩. خضير، وميض عبدالزهره وحسين، سعد الدين علي وثجيل، كرار محسن، ٢٠٢٢، دور إدارة المعرفة في تحسين الذاكرة التنظيمية: دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد ٣٤.
١٠. سليم، نجوى وفائي، ٢٠٢٠، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، ٢ (٦)، ٢٠٥-٢٣٧.
١١. السمان، ثائر والدباغ، زهراء، ٢٠٢٠، إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية، مجلة تنمية الرافدين، ٣٩ (١٢٥)، ٦٣-٨٦.
١٢. شيرواني، عبدالرحمن زرار، ٢٠٢١، سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المنة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل، مجلة قالاوي زانست العلمية، المجلد (٦)، العدد (٤).
١٣. الطاهر، لوراسية، ٢٠٢١، أثر ممارسات إدارة المعرف على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات: دراسة استكشافية على عين من المؤسسات الصناعي الناشط في منطق عناب، مجلة الاقتصاديات المالي البنكي وإدارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٠١، ٢٧-٤٤.
١٤. مجاني، باديس وطبول، ريمة، ٢٠١٧، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، قسطنطينية - الجزائر، الفا للوثائق، ص٤٧-٤٨.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

15. Abbas, A.A., 2019, Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system, Journal of Economics And Administrative Sciences, 25 (116), 262-289.
16. Adagbabiri, M.M. & Okolie, U.C., 2020, Human Resource Management Practices and Organizational Performance: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Nigeria, RUDN Journal of Public Administration, 7(1), 53-69.
17. Al Kalkawi, A.H.K. & Qasim, Z.N., 2021, The Impact of the Knowledge Management processes in the Organizational Immune Systems, Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, 23 (1), 29-42.
18. Assayah, A.A.M., 2020, Organizational Immunity and its effect on strategic technological change options a field study at Jordanian industrial companies listed in amman stock exchange, Academy of Strategic Management Journal, 19(5), 1-10.
19. Baig, D.A.B.A., Balaji, M., Tpradeep, D.E.J.O.E. & Murugan, R.M.A., Study on Performance Appaisal System in Hil Lifecare Ltd, Trivandram, Journal homepage: www.ijrpr.com.ISSN,2582,7421.
20. Bhattarai, Raj Kumar, 2016, Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal, Outlines. Critical Practice Studies, 17 (1), 109-128.
21. Emam, A.S. & Jais, J.B., 2020, Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Yemen Islamic Banking Sector: The Mediating Role of Tribalism, International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM), 1(01), 21-27.
22. Ensour, W.A.R. & Kharabsheh, R.A. 2015, The philosophy and practice of training and development: the case of the J ordanian electricity sector. International Journal of Training and Development, 19(2), 138-160.
23. Fei, T.L.K. & Aun, L.K., 2018, The Influence of Social Exchange Mediators on the Impact of Human Resource Practices, European Journal of Educational and Social Sciences, 3(1), 76-98.
24. Micheline-Joanne Durand; Roch Chouinard, 2012, L'évaluation des apprentissages: De la planification de la demarche à l'évaluation des résultats, Marcelandidier, Canada.
25. Miyasaki, A.C., Demo, G., Costa, A.C.R. & Fogaça, N. (2021). Validity and Reliability Evidences of A Model of Human Resource Management Practices in The Public Service. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC, 7(2), 136-153.
26. Saluy, A.B., Abidin, Z., Djamil, M., Kemalasari, N., Hutabarat, L., Pramudena, S.M. & Endri, E. (2021). Employee productivity evaluation with human capital management strategy: The case of covid-19 in Indonesia. Academy of Entrepreneurship Journal, 27(5), 1-9.
27. Sancho-Zamora, R., Hernández-Perlines, F., Peña-García, I. & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). The Impact of Absorptive Capacity on Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(2), 842.

28. Sittisom, W., 2020, The Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment of the Pharmacy Employees in Thailand, Systematic Review Pharmacy, 11(3), 97-105.
29. Vizano, N.A., Sutawidjaya, A.H. & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 8(1), 471-478.