

دور إعادة هندسة الموارد البشرية في دعم المناعة التنظيمية

(دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كردستان-العراق)

سارا خالد مُجَّد خال و زيرفان حمدي حسين

قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 15 تشرين الاول، 2022، تاريخ القبول بالنشر: 7 كانون الاول، 2022)

الخلاصة

هدفت الدراسة الحالية الى تحليل علاقة واثار إعادة هندسة الموارد البشرية بإبعادها (الهيكلية، التكنولوجية، البشرية) في ابعاد المناعة التنظيمية والمتمثلة ب (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ولتحقيق هذا الهدف تم وضع اطار عام للدراسة تضمن محاور عديدة شملت مشكلة الدراسة والتي حددت باثارة تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والاثار والتباين بين المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) والمتغير التابع (المناعة التنظيمية). ولجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة عبر عن مجموعة من الفرضيات الرئيسية ، ولجل التاكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة، وقد استخدمت (google form)، واستمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية وكذلك تحليل العلاقات والاثار بين متغيرات الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة بشركة كورك تيليكوم في اقليم كردستان . العراق، اما عينة الدراسة فتمثلت بمديري فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كردستان . العراق. وقد تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V. 25)، ووفقا لنتائج الاختبار فقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقة معنوية طردية موجبة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي. فضلا عن وجود تاثير ايجابي وبمستويات معنوية لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية في متغير المناعة التنظيمية بحسب ما افرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي، وكذلك اشارت نتائج الانحدار على وجود تاثير لكل بعد من ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (الهيكلية، التكنولوجية ، البشرية) على التوالي على ابعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي).

تماشيا مع نتائج الدراسة يوصي الباحثان ادارة شركة كورك تيليكوم بان تولي اهتماما اكبر بإعادة هندسة الموارد البشرية من خلال الابعاد المبحوثة نظرا لعلاقة الارتباط والتاثير بين إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية مما يؤدي الى دعم مناعتها التنظيمية لمواجهة الازمات الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الموارد البشرية، المناعة التنظيمية، شركة كورك تيليكوم في اقليم كردستان - العراق.

1. المقدمة

بحيث اصبحت احد اهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتضمن بقاءها واستمرارها في السوق. ان بقاء واستمرار شركات الاتصالات مقرونة بأحداث تغيرات مستمرة فيها بما يواكب التغير المستمر والسريع في العالم، ودراسة عن طرق جديدة لجعل عملهم أكثر كفاءة وفاعلية ذلك بإعادة هندسة نشاطاتها وعملياتها عن طريق التحليل وإعادة التصميم الجذري لهذه النشاطات.

يمثل قطاع الاتصالات أهم القطاعات الاقتصادية في العالم والركيزة الأساسية لتحقيق التنمية لأي دولة، خاصة في ظل هيمنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جميع مفاصل الحياة وعلى جميع نشاط المنظمات وقد ادت موجات التغير والتطور المتسارعة الى زيادة اهمية ودور وسائل الاتصالات

لقد أصبح البحث عن طرق وأساليب جديدة إحدى التحديات التي تسعى لها أي منظمة من أجل التعامل مع المتغيرات التي تدور حولها من اجل ضمان البقاء والاستمرار والتكيف معها، ويعد اسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية إحدى الاساليب التي يتم اعتمادها لتبني عملية التغيير الجذري والتغلب على كل عيوب النظم القائمة وإعادة توجيه اهدافها من اجل مواكبة التطورات الحاصلة. ومن جانب آخر فان هدف الوصول الى منظمة صحية ذات مناعة عالية ازاء ما يهددها من اخطار خارجية وداخلية، من الاهداف الرئيسية لمنظمات اليوم والتي تقوم على اساس تسخير جزء كبير من مواردها وامكانياتها لصد مصادر التهديد والخطر سواء من خلال تقوية اجهزة الضبط والمراقبة الداخلية او الوقاية من المخاطر التي تهددها وبذلك تقوم بتقوية مناعتها التنظيمية. من خلال الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة فيما يخص موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية وما يتصل به من موضوعات ذات صلة، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد علاقة وتأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية في فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان . العراق ، ومن هذا المطلق يرى الباحثان ان مشكلة الدراسة يمكن طرحها من خلال التساؤلات التالية:

1. هل هناك تصور واضح لدى مديري فروع شركة كورك تيليكوم عن مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية؟
2. ما هي العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية في فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان . العراق المبحوثة؟
3. ماهو التأثير بين إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية في فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان . العراق المبحوثة؟

2.2. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة فقد أصبح موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية من المهمة في

وبما ان العنصر البشري يعتبر الاساس والترتبة الخصبية لعملية إعادة الهندسة، لذا ركزت الدراسة الحالية على جانب إعادة هندسة الموارد البشرية والتي اصبح شرطاً جوهرياً لأمكان بقاء المنظمة وعدم اخفاقها. كذلك فان تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية يؤدي الى تحسين الاداء وتطويرها وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر الخارجية والداخلية على حد سواء نتيجة التغيير الدائم في البيئة المحيطة، وبالتالي دعم مناعتها التنظيمية التي تعمل على حماية الكيان الإداري من اي خطر يهدد بقاءها او يمنعها من ممارسة نشاطها بصورة صحيحة. من جانب اخر فان نظام المناعة التنظيمية يعد احد الانظمة الذكية والتي تتألف من مجموعة معقدة من العمليات بهدف حماية كيان المنظمة من العدوى والمخاطر والفيروسات البيئية من خلال تطوير مجموعة من الاليات الداخلية لدرء التهديدات الخارجية ومعالجة ثغرات الضعف داخل المنظمة.

من هنا برزت الفكرة الرئيسية للدراسة وهو التعرف على دور إعادة هندسة الموارد البشرية في دعم المناعة التنظيمية ولتحقيق اهداف الدراسة واحتواء مشكلتها تم وضع مخطط فرضي للدراسة يضم متغيرين رئيسيين وهما إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية، وعلى اساس ذلك تم صياغة الفرضيات التي تحدد علاقات الارتباط والتأثير بينهما.

يتكون هيكل الدراسة من أربعة محاور رئيسية، حيث إشمتم المحور الاول الإطار العام ومنهجية دراسة، ويتضمن المحور الثاني الإطار النظري للمتغير المستقل والمعتمد للدراسة وعلى التوالي، فيما خصص المحور الثالث نتائج دراسة الخاصة بالجانب الميداني، وتقدمتها وصف مجتمع وعينة دراسة بفروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان . العراق وفق آراء الافراد المستجيبين، ومن ثم وصف وتشخيص متغيرات دراسة وإستعراض النتائج المتعلقة بالاستبانة، إضافة إلى اختيار فروض ونموذج دراسة. فيما أختتم دراسة بالمحور الرابع والذي خصص لاهم الاستنتاجات والمقترحات.

2. المحور الاول . الاطار العام للدراسة ومنهجيتها

1.1. مشكلة الدراسة:

في ضوء المشكلة المطروحة تهدف الدراسة الى استكشاف علاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بالمناعة التنظيمية من خلال التركيز على الابعاد الثلاثة لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلي . البعد التكنولوجي . البعد البشري) والتركيز ايضاً على الأبعاد الثلاثة للمناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي . الذاكرة التنظيمي . الحمض النووي التنظيمي)، وذلك من وجهة نظر المديرين في الشركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان . العراق اضافة الى ذلك تهدف الدراسة الى تحقيق ما يأتي:

1- التعرف على مدى اهتمام المديرين في شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان . العراق والتي تمثل عينة الدراسة، بأعادة هندسة الموارد البشرية.

2- الكشف عن وجود مناعة تنظيمية في الشركة المبحوثة (من خلال العينة المبحوثة) وذلك من خلال تحري ابعاده ومكوناته.

3- دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة والافادة من النتائج لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات.

4.2. المخطط الفرضي للدراسة:

يتضمن المخطط الفرضي للدراسة العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة الذي يضم المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) بابعاده الثلاثة (البعد الهيكلي . البعد التكنولوجي . البعد البشري) والمتغير التابع (المناعة التنظيمية) بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي . الذاكرة التنظيمي . الحمض النووي التنظيمي)، وذلك من اجل قياس العلاقات الارتباطية والتاثيرية فيما بينها، وكما موضح في الشكل رقم (1).

الفكر الإداري والذي بدء يثير اهتمام الباحثين والدارسين في حقل إدارة الموارد البشرية وعرضت أفكاراً متعددة حول دورها في دعم المناعة التنظيمية ومن هنا تتجسد أهمية الدراسة في جانبين يمكن استعراضهما في الآتي:

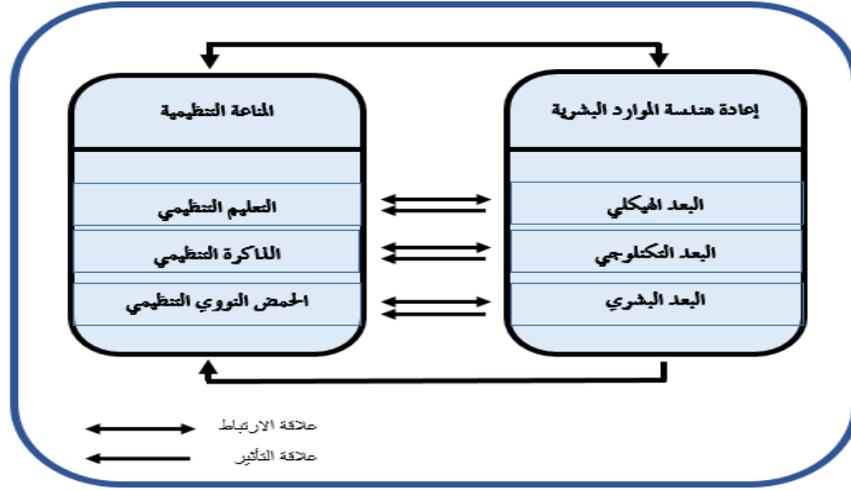
1.2.2. أهمية الدراسة من الناحية النظرية:

تتمثل تلك الأهمية من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع السابقة، ولكونها من الدراسات القليلة خاصة في اقليم كوردستان . العراق وايضا تكمن أهمية الدراسة من خلال دراستها لمفهوم المناعة التنظيمية التي تعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً وربطها لهاتين المتغيرين.

2.2.2. أهمية الدراسة من ناحية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من أهمية القطاع المبحوث والمتمثلة بقطاع الاتصالات في كونه من القطاعات التي واجهت العديد من التحديات في ظل الظروف التي مر بها الاقليم واستطاعت الاستجابة لها والتكيف معها، لذا فان الدراسة الحالية تضفي أهمية اقتصادية لتمكين هذا القطاع من إعادة هندسة مواردها البشرية وايضا دعم مناعتها التنظيمية ما يؤثر ايجاباً على تحقيق المنفعة الاقتصادية للاقليم. وكذلك تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم الاقتراحات والتوصيات لاصحاب القرار في شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان . العراق من اجل دعم مناعتها التنظيمية من خلال عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية، اضافة الى ان النظام المناعي سيؤمن للشركة المعنية حمايتها من التغيرات والاضطرابات البيئية غير المتوقعة من خلال انظمة الاستشعار والانذار المبكر وقدرة النظام المناعي على الدفاع الذاتي.

3.2. أهداف الدراسة:



الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان

5.2. فرضيات الدراسة

تأسيساً على تساؤلات الدراسة وأهدافها جرى صياغة عدد من الفرضيات التي جسدت مشكلة الدراسة وكما يأتي: .

1. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية المتمثلة ب (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد البشري) واجمالي ابعاد مناعة التنظيمية المتمثلة ب (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) منفردة ومجمعة لدى مديري فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان - العراق .

2. الفرضية الثانية: توجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية المتمثلة ب (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد البشري) واجمالي ابعاد مناعة التنظيمية المتمثلة ب (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) منفردة ومجمعة لدى مديري فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان - العراق .

6.2. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تناولت الدراسة فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان - العراق .

2. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة اعداد الدراسة التطبيقية في الشركة المبحوثة، التي بدأت بتوزيع إستمارة الاستبانة،

واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من (2022/4/3) الى (2022/5/30).

3. الحدود البشرية: تختبر الدراسة الحالية فرضياتها على المديرين في فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان - العراق حيث بلغ عددهم (135).

7.2. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العلاقات الارتباطية التي توجد بين المتغير المستقل الذي تمثل في إعادة هندسة الموارد البشرية، والمتغير التابع الذي تمثل في المناعة التنظيمية، من اجل الخروج بتقييم شامل ومحاولة التعرف على أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على المناعة التنظيمية، والعمل على تحديد مختلف العلاقات المرتبطة بذلك الاسلوب والوصول إلى الاستنتاجات التي تساعد في تطوير الواقع والعمل على تحسنه.

4. الخور الثاني . الجانب النظري

1.3. إعادة هندسة الموارد البشرية:

1.1.3 مفهوم وتعريف إعادة هندسة الموارد البشرية تعددت المصطلحات والتعاريف التي تناولها الكتاب والدراسات في التعبير عن هذا الحقل المعرفي. فمصطلح الهندسة البشرية (Human Engineerin) لم يكن هو

أن مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية حظي باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين في مجال الإدارة في العقود السابقة إلا أنه لا زال هناك صعوبة في تحديد تعريف دقيق لهذا المفهوم، وقد يكون السبب في ذلك يعود لارتباطه الوثيق بأهم مورد في المنظمة، ألا وهو المورد البشري، والذي في الغالب يسعى إلى إشباع حاجات ورغبات شخصية، بالإضافة إلى محاولة تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، وهذا ما جعل هناك صعوبة في تحديد تعريف واضح لهذا المفهوم. يمكن القول بان إعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، فلا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية قدرة المؤسسة وتنافسيته، وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار، التكوين، المسار المهني). ويعرف (خوالدا، 2019: 14) بان إعادة هندسة الموارد البشرية هو أسلوب او اداة تقوم بعملية تغيير جذري لكافة العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة بهدف خفض التكاليف، تحسين الانتاج، وزيادة حجم الانتاج و سرعة العمل. اما (العظامات، 2021: 15) يعرف إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها عملية إعادة تصميم عمليات و ممارسات إدارة الموارد البشرية بمعنى أن هناك تصميم بحاجة لإعادة بناء العمليات والاجراءات فنية، حيث يتم الاهتمام بالعمليات وليس بالوظائف، كما يجب ان تكون عملية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية جذرية حيث أن إعادة تصميم العمليات تجتث السابق من جذوره في تحقيق النتائج المرغوبة.

التعريف الإجرائي للباحثين: في ضوء التعريفات السابقة يتبنى الباحثين التعريف الإجرائي ل إعادة هندسة الموارد البشرية هو اسلوب او وسيلة ادارية تقوم بعملية تغير جذري لكافة العمليات والانشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على الصعيد الهيكلي من خلال إعادة تنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل، وعلى الصعيد التكنولوجي بالتحويل الى

المصطلح الوحيد الذي تم استخدامه، فهناك مصطلحات أخرى كانت تستخدم بصورة مرادفة للتعبير عن هذا المفهوم مثل العوامل البشرية (Human Factors)، وهندسة العوامل البشرية (Human Factors Engineering)، والاركونوميك (Ergonomic)، وهندسة الأداء البشري (Human Performance Engineering)، وهندسة علم النفس (Engineering Psycholog)، وعلم النفس للعوامل البشرية (Human Factors Psychology)، وعدد من المصطلحات الإحيائية الأخرى (اومر، صادق، و ابابكر، 2021: 89). ويرى أحد الباحثين هناك صعوبة واضحة في تحديد مفهوم دقيق لمصطلح إعادة هندسة الموارد البشرية لكونها عملية تسعى في جوهرها الى تعظيم القيمة من خلال الاستثمار الافضل للموارد البشرية من جهة واشباع حاجاتها ورغباتها من جهة اخرى، لذا فهي سلاح ذوي حدين، فضلا عن كونها تسعى الى تعزيز الاداء العام للمنظمة ككل بالشكل الذي يساعدها على الارتفاع بمزاياها التنافسية في ظل البيئة التي تعمل ضمنها (حسين، 2018: 234).

تمثل إعادة هندسة الموارد البشرية احدى اهم التوجهات الادارية المعاصرة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في الفكر الاداري الحديث وكذلك المهتمين في مجال الاعمال والإدارة وذلك لدورها المهم والكبير في مساعدة المنظمات لاستثمار مواردها المتاحة ومنها البشرية والتي تعد المحرك الاساسي لكافة برامج التحسين المستمر والتي لها الاثر البالغ في إنجاز العملية الادارية للمنظمة وإعادة ترتيب الأعمال من خلال إحداث تغيير جذري فيها وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كافة المستويات الإدارية وغيرها من العمليات التي تدفع المنظمة نحو مستوى اداء متميز وأحسن استغلال وتحقيق كفاءة عالية لمواردها المتاحة تهدف من وراءها رفع وتحسين القدرات التنافسية لها، وكما إن إعادة الهندسة تساعد المنظمة من الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية والحلول السريعة لمشكلات العمل وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية (الجرجري و العبيدي ، 2020: 116). بالرغم من

أهداف المنظمة، وتوسيع أو تقليص حجمها، ووجود صعوبة في الاتصالات بين المستويات الإدارية المكونة لهيكل المنظمة، ورغبة الإدارة العليا في إحداث تغييرات بهدف زيادة فعالية وكفاءة الموارد البشرية بالمنظمة، ومن الأسباب ذات العلاقة بالبيئة الخارجية: حدوث تطورات؛ سواء كانت إيجابية أو سلبية مرتبطة مثلا بالبيئة الاقتصادية، أو البيئة الثقافية الاجتماعية، أو البيئة التكنولوجية المحيطة بالمنظمة، مما يستدعي قيام إدارة المنظمة بإعادة هندسة الهيكل التنظيمي لها.

2.2.1.3 البعد التكنولوجي:

تمثل البعد التكنولوجي القدرات التكنولوجية للمعلومات والمكونة من البرمجيات والاتصالات وقواعد البيانات و تكنولوجيا تشغيل المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات المحدودة بالحواسيب (الصرن، 2002: 257). ويرى (أبو عوض، 2015: 37) إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية، والتي نستطيع أن نعرفها بأنها "مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات"، ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها واعدادها طبقاً لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة، كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة.

وقد أشار (خوالدة، 2019: 24) الى ان التطور في تكنولوجيا المعلومات ادى إلى تغير جذري في متطلبات الأنظمة الموجودة في المنظمات، ساعد هذا التطور والتقدم من تقارب الاتصالات والمعلومات والصناعات و مساعدة الشركات سواء الصغيرة ام الكبيرة في تيسير أعمالها، وقد لعبت التكنولوجيا المعلومات دورا حيويا في نجاح مبادرة إعادة هندسة وقد اكد هامر و شامبي واخرون على أن تكنولوجيا المعلومات عامل تمكين رئيسي فيها وقد أشير إلى أن

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً واخيراً على الصعيد البشري بتخلص الموظفين من روتينات العمل وتركيزهم على الامور استراتيجية.

2.1.3 أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية:

هناك اتفاق من قبل اغلب الباحثين على مجموعة من ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد البشري) والتي من خلالها يمكن دراسة هذا المتغير وحسب موضوع وطبيعة الدراسة ايضا. ومن هؤلاء الباحثين نذكر (أبو عوض، 2015)، (حسين، 2018)، (خوالدة، 2019)، (خان، غربي، وحاييف، 2021)، (يوسف، 2021) وتمت اعتماد على كل من الباحثين (خوالدة، 2019)، و(خان، غربي، و حاييف، 2021) وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

1.2.1.3 البعد الهيكلي:

وهي تمثل الترتيب للأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع عام يبين العناصر للإطار الهيكلي والعلاقة بين العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، اي إنه نظام للمهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي، وهو بخلاف الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة، حيث يتجاوز هذا حدود العلاقات الرسمية في المنظمة عمودية كانت أم أفقية (العنتبي، 2002: 121). اما (العميان، 2013: 205) فقد حدد البعد الهيكلي بالهيكل التنظيمي وهو "عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة. وترى (خوالدة، 2019: 22) بأن المنظمات تحتاج للقيام بإعادة هندسة الهيكل التنظيمي بسبب التغيرات التي تحدث، سواء في البيئة الداخلية للمنظمة، أو البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن الأسباب المتعلقة بالبيئة الخارجية: اختلاف

المنظمات للموارد البشرية العاملة بها من بداية الألفية الحالية، وأصبح هناك تركيز كبير على كيفية استثمار الموارد البشرية العاملة لديها، وبكفاءة وفاعلية عاليتين، وهذا مما تتضمنه عملية إعادة هندسة الموارد البشرية.

2.3 المناعة التنظيمية

1.2.3. مفهوم المناعة التنظيمية:

لعل أول من طرح مصطلح "نظم مناعة الشركات" في أدبيات إدارة الأعمال هو (Degeus) الذي بين أن المناعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات والمهجمات التي تأتي من الأفراد الذين لا يملكون ولاء كامل للمنظمة، حيث يقوم النظام المناعي للمنظمة على حمايتها من الأخطار الخارجية واستبعاد المتسللين والحد من آثارهم (DeGeus, 1997: 193). أما (Gilley, Godek, 2009: 3) فقد اشار إلى أن نظام المناعة في المنظمات مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان والمحافظة عليه تشير إلى كفاءة القدرة الجسدية للجسم، فعندما يفشل الجهاز المناعي لجسم الإنسان أو يفشل في الحكم على التهديد يمكن أن تكون النتائج غير إيجابية بما في ذلك العدوى أو المرض أو الوفاة، وقد يؤدي تعرف خاطئ للخلايا الذاتية للجسم إلى السماح بانتشار المرض أو تدهور الخلايا السليمة فالكائنات الحية تمتلك العديد من الانظمة التي يجب أن تعمل بفاعلية وبشكل صحيح، وكذلك الحال في ضرورة التعامل مع المنظمات على أنها كائن حي يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة والتغلب على تهديداتها لتتمكن من البقاء على قيد الحياة، إذ تتكون المنظمة من العديد من الانظمة والعديد من المستويات والوظائف والعمليات الادارية، فالمناعة التنظيمية هي المجموعات الدقيقة والمعقدة من المهام المترابطة والعاملين التي تحمي المنظمة من التغييرات (الاختراقات) من خلال إقامة حاجز قوي، وبذلك يتكون الجهاز المناعي التنظيمي في المنظمة من (الأفراد العاملين، والسياسات والاجراءات والعمليات، والثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير والتهديدات الخارجية بغض النظر عن النتائج). إذ إن الأفراد العاملين يشبهون بالخلايا التي تحمي الوضع آلائي للمنظمة

الاستخدامات المبكرة لتكنولوجيا المعلومات تقود العديد من الشركات لتطوير جديد وتنسيق هياكل كثيفة الاستخدام، مما يمكنهم من تنسيق أنشطتهم بطرق لم تكن ممكنة من قبل.

4.2.1.3 البعد البشري :

يعني هذا البعد تغيرا في سلوك الافراد سواء كان زبائن او موظفين، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال عمليات التدريب والتعلم وصنع القرار والملكية والتمكين، وبهدف يزيد وعي العميل وفهمه ورضاه عن الخدمات المقدمة له من جهة، ومساعدة العامل على حل المشاكل والحصول على الابداع ومهارات صنع القرار من جهة أخرى (العظامات، 2021: 19). ويرى (الأغا، 2006) ان عوامل نجاح المورد البشري تتضمن التدريب، التعليم، اتخاذ القرارات، الملكية، التمكين، و يعتبر التعليم والتدريب أقوى الأدوات في التحول الثقافي حيث يزيد الوعي "فهم الزبون"، والتدريب يساعد الموظف في الحصول على الأبداع و في حل المشاكل، و مهارات اتخاذ القرار. اما (الزيادات، 2008: 152) فقد عرف البعد البشري بأنها تغيير الأفراد القائمين على العمل، وذلك إما بالاستغناء عن بعضهم وإحلال آخرين في محلهم، أو برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم وقيمهم، فنظرا لتزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، ونظرا للدور الأساسي الذي يمارسه المتحكمين في هذه التكنولوجيا، أصبح من الضروري للمنظمات امتلاك موارد بشرية تشكل استثمارا لها لما تملكه من معارف ومهارات ومرونة في العمل، وتجميعها في شكل فرق تقدم أداء جماعيا وتتكامل معا لتزداد فعاليتها، خاصة وأن أكبر المكاسب في أداء المنظمات (كما تشير تقارير منظمة العمل الدولية) تتحقق فقط إذا تم الجمع بين التكنولوجيا الجديدة واجراء تغييرات واسعة في نظم العمل، مثل لامركزية القرارات وتنظيم العمل في شكل فرق .

واشار (حسين، 2018: 235) الى ان البعد البشري يعتمد على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها و على ما تملكه من موارد بشرية، حيث إن خطط التغيير والتطوير التي تبنى بشكل صحيح لا بد أن تأخذ بالحسبان الموارد البشرية بالمنظمة، وما تملكه من مهارات وخبرات، ولقد تغيرت نظرة

2.2.3. ابعاد المناعة التنظيمية:

هناك اتفاق من قبل اغلب الباحثين على مجموعة من ابعاد مناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، الحمض النووي التنظيمي) والتي من خلالها يمكن دراسة هذا المتغير وحسب موضوع وطبيعة الدراسة ايضا. ومن هؤلاء الباحثين نذكر (عبدالمجيد أ، 2016)، (فيروز، 2017)، (العسوي، 2020)، (أبو حجاج، 2020)، (شران، 2021) وتمت اعتماد على كل من الباحثين (العسوي، 2020)، (أبو حجاج، 2020)، (شران، 2021) وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

1.2.2.3 بعد التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مفهوماً حيوياً يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة باستمرارية سواء كان ذلك على مستو الفرد أو المنظمة، ومن جراء التدريب والممارسة والتفاعل قد تتغير القابليات الذهنية والمعرفية للفرد أي اكتساب الفرد لسلوكيات جديدة نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية، إذ يطلق على تعلم الفرد العامل داخل المنظمة بالتعلم التنظيمي، ويعرف التعلم التنظيمي بأنه قدرة أية منظمة على توليد واكتساب ومشاركة المعرفة عبر مختلف الطرق والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تحسين وتطوير الاداء التنظيمي مثل التركيز على فرق العمل وتدريب العاملين والتخطيط الاستراتيجي، إذ يركز التعلم التنظيمي على التعليم المستمر الهادف إلى تمكين العاملين وتحسين أداء المنظمة والارتقاء بها إلى التميز وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات (Tamayo-Torres, Gutiérrez, & Liorens, 2016). ويصف (عبدالمجيد، 2016: 28) بان التعليم التنظيمي عملية خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها داخل المنظمة، من خلال اكتساب المنظمة الخبرات والتجارب على مر الزمن، فتكون قادرة على تحديد المشاكل والاختفاء الداخلية، والتنبؤ وتفسير التهديدات الخارجية، ويعمل على تحسين اداء المنظمة ومعالجة الازمات التنظيمية بالطرق الصحيحة وفق لتجارها السابقة، وبالتالي تتولد معرفة تشكّل ضمن النسيج الثقافي داخل المنظمة، لتمكنها من تفاعلي

ويقاومون التغيير والاساليب المختلفة والنتائج المتوقعة للسلوك الجديد. أما المديرون والسياسات والاجراءات والعمليات والثقافة فتعد وسيلة توفر السيطرة والاستمرارية والامان وتعمل على إدارة الوضع الحالي للمنظمة الذي يكون أفضل بالمقارنة مع المخاطر والتهديدات أو أي تغير بيئي مفاجئ (Simmons, 2020)

كما أكد (الساعدي، 2016: 125) بأنه لا بد من التمييز بين مناعة المنظمة و نظام المناعة المنظمة، فمناعة المنظمة موجودة في جميع الاوقات، وقد تكون ممثلة في المنظمة بأفرادها وثقافتها و اجراءاتها وسياساتها وبرامجها ونظمها بشكل عفوي، ويظهر تأثيرها في الحوادث الطارئة بشكل رد فعل، وقد تكون موجودة بدون قصد في الادارات المختلفة، كما يحدث في البلدان التي لا تغير اهتماما للإدارة كعلم لها اهميتها، وعلى العكس من ذلك فنظام المناعة المنظمي يتم بناؤه بشكل مخطط و وفق سياقات علمية وغير عشوائية. ويعرف (علوان، 2015: 60) بأنه المناعة التنظيمية هو النظام الذي يقوم بتحديد وازالة الدخلاء من داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع بالصحة في بيئة خطيرة جدا. اما (الجوجو، 2019: 14) يعرف المناعة التنظيمية بأنه مجموعة من القواعد والاسس داخل المنظمة التي تتفاعل فيما بينها، من أجل الخروج بشخصية المنظمة، وتساعد في فهم سلوكها و أدائها.

التعريف الاجرائي: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان المناعة التنظيمية هي مجموعة من الاجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة لمواجهة التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية من خلال تعلمها التنظيمي أي توليد واكتساب ومشاركة المعرفة بين أفرادها وكذلك توليد ذاكرة تنظيمية قادرة على خزن التجارب والخبرات السابقة واسترجاعها عند اتخاذ القرارات ومواجهة الازمات الحالية والمستقبلية، واخيرا بناء هوية خاصة للمنظمة تتضمن المعلومات التي تخص المنظمة مثل هيكلها التنظيمي والادوار والعلاقات وقيم وثقافة المنظمة والتي تمثل الحمض النووي التنظيمي.

المنظمة في مواجهة المخاطر والازمات التي مرت بها، والقدرة على استدعاء واسترجاع هذا المخزون عند الحاجة لمساعدة المنظمة في اختيار الطرق والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الازمات الحالية أو المستقبلية .

3.2.2.3. بعد الحمض النووي التنظيمي (DNA):

مفهوم الحمض النووي التنظيمي هو مفهوم الجينات الوراثية عند الانسان، إذ يحمل الحمض النووي التنظيمي الخصائص الداخلية للمنظمة ويتحكم فيها، فالجينات التنظيمية هي عبارة عن قاعدة بيانات تكون مسؤولة عن المعلومات التي تخص المنظمة مثل: الهيكل التنظيمي والادوار والعلاقات والاجراءات والتعاون بين الافراد داخل المنظمة وتشمل أيضاً قيم المنظمة الاساسية وثقافتها التي تنتقل إلى جميع العاملين داخل المنظمة، وما يبني على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة وعندما تتمكن إدارة المنظمة من تحديد مكونات (Organizational DNA) المميزة للمنظمة فإنها تتمكن من تحقيق الاداء الافضل لتحقيق أهدافها، فالصفات التي تميز بها المنظمة تمثل هوية المنظمة وتجعلها فريدة عن غيرها من المنظمات (Nafei, 2015: 117). ويرى (عبدالمجيد ، 2016: 35) انه يجب ان نعتبر الحمض النووي التنظيمي عبارة عن البصمة الخاصة بالمنظمة والتي تجعلها منفردة عن بقية المنظمات بخصائص مميزة، تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة الاعمال. ويصف (أبو حجاج، 2020: 36) بان الحمض النووي التنظيمي هو مصطلح مجازي يحدد خصائص المنظمة وصفاتها الموروثة التي تميزها عن غيرها من المنظمات من حيث ثقافتها وهيكلها التنظيمي وطريقة اتخاذها للقرارات.. الخ بحيث تؤثر هذه الصفات على أداءها وطريقة إدارتها للازمات الناتجة عن التغيرات في البيئة المحيطة. وكذلك ويرى (شران، 2021: 101) الحمض النووي التنظيمي بأنه مصطلح مجازي يوضح الخصائص التي تبرز شخصية المنظمة و الصفات الموروثة من خلال الادوار والمهام والاعمال التي تقوم بها والتي لا يمكن تكرارها بسهولة، إذ تنعكس على ادائها ومنتجاتها وخدماتها المستمدة من

الوقوع في الاخطاء والمشاكل المتكررة وتجعلها مستعدة للتكيف مع المتغيرات البيئية. ويصف (أبو حجاج، 2020: 20) بأن التعلم التنظيمي عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرات والتجارب والازمات التي مرت بالمنظمة ومن ثم نشرها داخل المنظمة وبذلك تكون قادرة على تحسين أدائها ومواجهة التحديات والمخاطر والازمات بالطرق العلمية الصحيحة. وعرف (شران، 2021: 89) التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة المحيطة بها والتعلم منها بقصد زيادة فرص بقاءها وذلك من خلال النشاطات المستندة إلى المعرفة والفهم الافضل والرؤية الاستراتيجية و الثقافة والقيم و التمكين التي في مجموعها تشكل ممارسات التعلم التنظيمي.

2.2.2.3. بعد الذاكرة التنظيمية:

أعتبر مفهوم الذاكرة التنظيمية أحد فروع التعلم التنظيمي التي تظم المعلومات المخزنة التي تستخدم مستقبلاً من قبل الافراد والمنظمات، ويمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية ناتج مسح وتفسير وتشخيص الاحداث في بيئة الاعمال على مر الزمن (Rusaw, 2004). ان الذاكرة التنظيمية تحقق النجاح للمنظمة من خلال قدرتها على تخزين المعرفة غير المهيكلة مثل خصائص القدرات الجوهرية للعاملين و التجارب والخبرات السابقة للمنظمة، وزيادة القدرة لمساعدة المستعمل في دعم اتخاذ القرار تلقائياً من خلال توفير المعرفة المتراكمة في الميراث الذي يعتمد على بديل أو تمثيل المناظير المستقبلية لعمليات الجودة، والقدرة على استرجاع المعلومات بالاستناد الى المحتوى التنظيمي وتقديمها بالاستناد الى المحتوى المعرفي وخاصة فيما يتعلق بحل المشكلات وصنع القرارات (Hashim, 2016: 337). ويصف (عبدالمجيد أ، 2016: 31) أن الذاكرة التنظيمية عبارة عن عملية تفاعلية لارشفة المعلومات التي تكتسبها المنظمة من خلال تحليلها لأحداث السابقة في بيئة المنافسة، او معلومات عن الاداء الداخلي السابق، لتساعدها في اتخاذ القرارات بالمستقبل. ويرى (أبو حجاج، 2020: 27) بان الذاكرة التنظيمية هو المخزون الاستراتيجي من المعلومات والمعرفة الناتج عن خبرات وتجارب

أساسيات تكوينها البنوية والبشرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

3.3. العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

يعد المورد البشري واحداً من أهم موارد المنظمات المعاصرة لما تتميز به من قيمة وندرة وغير قابلة للاستبدال، ويعتمد نموها ونجاحها على الإعداد الجيد لها وإعادة النظر في كل ما أعتادت منظمات الأعمال القيام بها بشكل جذري، وذلك لمواجهة التطورات وتعد إعادة هندسة الموارد البشرية واحدة من التوجهات الحديثة المؤدية الى التقدم والتطور بحيث يكتسب الموارد البشرية القدرة على الأبداع والتطور وايضا توفير خارطة طريق واضحة للاستفادة من المورد البشري في معالجة التحديات والمشاكل . (أبو عوض، 2015: 201).

وعلى هذا الاساس فان المنظمات في وقتنا الحالي تسعى الى خلق اجواء صحية وسليمة في اداء مهامها وتحقيق اهدافها، ولا بد لهذا العمل من تحسب للتهديدات الخارجية والداخلية التي تهدد كيانها ونسيجها الداخلي لذا جاء دورها في بناء نظم مناعتها واجهزة الانذار المبكر لتنمية قياداتها من الوقوع تحت رحمة الاحداث وكذلك وضع سيناريوهات مختلفة لمواجهة الاحداث المفاجئة والاستنادة من التحديات السابقة واخذ العبر والدروس منها.

ويبرز هنا أهمية نظام المناعة التنظيمية، اذ يتفاعل مع إعادة هندسة الموارد البشرية في اعداده وبنائه وتطبيقه، فهذا النظام من خلال اجراءه الثلاث والمكونة جزءها الغالبا من البشر يتلاقح مع طرائق إعادة هندسة الموارد البشرية مؤثراً و متأثراً، لردع الاخطار الخارجية وذلك من خلال التعلم التنظيمي الناتج من مواجهة المنظمة للتحديات الخارجية والبعد المستفادة منها، وايضاً الذاكرة التنظيمية المحفوظة بالمعلومات والمعارف المستفادة من التعلم التنظيمي وايضاً الحمض النووي التنظيمي المتمثلة بسمات المنظمة وشخصيتها ومواطن القوة والضعف فيها من هنا تبرز أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية بجميع ابعادها المتمثلة بالبعد البشري والهيكلية والتكنولوجي لتعزيز النظام المناعي التنظيمي لمواجهة الفيروسات البيئية الخارجية التي تهدد المنظمة. (علوان، 2015: 2)

4. المحور الثالث . الجانب الميداني

1.4 وصف عينة الدراسة وخصائص الافراد المستجيبين:

1.1.4. وصف عينة الدراسة:

تمثل عينة الدراسة عدد من المديرين العاملين في شركة كورك تيليكوم في اقليم كردستان - العراق، والذين قاموا بالاجابة على استمارة الاستبانة في محافظات اقليم كردستان - العراق، حيث تم توزيع (135) استمارة وتمت اعادة (119) استمارة وكانت صالحة للتحليل اي ان نسبة الإستجابة بلغت (88.14%)

2.1.4. وصف خصائص الأفراد المستجيبين:

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (1) وصفاً لخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المنصب الوظيفي، وعلى النحو الآتي:
أ. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: تشير نتائج توزيع أفراد العينة المستجيبية حسب سمة الجنس إلى أن أغلبية الأفراد هم من الذكور والذين كانت نسبتهم (80.7%)، بينما كانت نسبة الاناث (19.3%) من أفراد العينة. مما يشير إلى أن أغلبية الافراد عينة دراسة في الشركة المبحوثة هم من الذكور.

ب. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: أن الافراد عينة دراسة المستجيبية في الشركة المبحوثة ومن الفئة العمرية (31 - 40 سنة) قد سجلت أعلى نسبة والبالغة (54.6%)، وجاءت بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (41 - 50 سنة) والتي كانت نسبتها (22.7%)، ثم تلتها الفئة العمرية (21-30 سنة) وبنسبة بلغت (15.1%)، وجاءت الفئة العمرية (51 سنة وأكثر) في المرتبة الأخيرة وبنسبة (7.6%) من حجم عينة الدراسة.

ج. التأهيل العلمي: يظهر نتائج وصف العينة المستجيبية وفق المؤهل العلمي ان اغلبية المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (82.4) ، في حين حملة شهادة الماجستير جاءت بالمرتبة الثانية والتي بلغت نسبتها (8.4%) وفي المرتبة

الاحيرة جاءت الاعدادية والتي بلغت نسبتها (0.8%) اما
حملة شهادة دكتورا فلم يكون هناك اى مستجيب.
د. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الخبرة العملية:
يوضح الجدول (1) ان النسبة الكبرى من الافراد المستجيبين
لديهم خبرة عملية في الشركة المبحوثة تقع بين (11-15) سنة
وبنسبة مئوية بلغت (33.6%)، ثم تلتها فئة (16-20) سنة
وبنسبة بلغت (27.7%)، ثم تلتها فئة الخبرة العملية (6-10
سنة)، وبنسبة بلغت (26.1%)، بينما جاءت الفئة (5
سنوات فمادون) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (5.9%).

جدول (1): وصف خصائص الأفراد المستجيبين

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	80.7
	أنثى	23	19.3
	المجموع	119	100.0
العمر	21 - 30 سنة	18	15.1
	31 - 40 سنة	65	54.6
	41 - 50 سنة	27	22.7
	51 سنة وأكثر	9	7.6
	المجموع	119	100.0
التأهيل العلمي	اعدادية	1	.8
	دبلوم	8	6.7
	بكالوريوس	98	82.4
	دبلوم عالي	2	1.7
	ماجستير	10	8.4
	دكتورا	0	0.0
	المجموع	119	100.0
الخبرة العملية	5 سنوات فمادون	7	5.9
	6 - 10 سنة	31	26.1
	11 - 15 سنة	40	33.6
	16 - 20 سنة	33	27.7
	21 سنة و أكثر	8	6.7
المجموع	119	100.0	
المنصب الوظيفي	مدير ادارة	3	2.5
	مدير فرع	5	4.2
	مدير قسم	41	34.5
	مدير وحدة	70	58.8
	المجموع	119	100.0

المصدر: من إعداد الباحثان.

2.4. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1.2.4. وصف المتغير المستقل (اعادة هندسة الموارد

(البشرية)،

- كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالاتي:

1. وصف البعد الهيكلي:

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (X5 - X1) والمذكورة في الجدول (2) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.726) وبانحراف معياري عام (0.869)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (74.52%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات عالية على أن الشركة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق إعادة هيكلة الموارد البشرية وفقاً

للظروف المحيطة بالشركة. أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X4) أكبر نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة والذي ينص على ان "تركز ادارة الشركة على دمج القدرات والامكانيات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.93)، (0.800) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة على الفقرة X5 والتي ينص على "تحاول ادارة الشركة ان توسع نطاق إشراف الرؤساء على المرؤوسين (إشراف الرؤساء على عدد أكبر من المرؤوسين)"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.53) (0.811) على التوالي.

جدول (2): وصف البعد الهيكلي

العبارات	اتفق تماماً		أنتف تماماً		محايد		أنتف		اتفق تماماً		المعدل
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
X1	26	21.8	57	47.9	25	21.0	11	9.2	0	0.0	3.82
X2	26	21.8	42	35.3	30	25.2	19	16.0	2	1.7	3.60
X3	17	14.3	65	54.6	27	22.7	10	8.4	0	0.0	3.75
X4	26	21.8	66	55.5	21	17.6	5	4.2	1	0.8	3.93
X5	10	8.4	56	47.1	41	34.5	11	9.2	1	0.8	3.53
المعدل		17.64	48.08		24.22		9.4		0.66		3.726
المؤشر الكلي		65.72		24.22		10.06					0.869
											74.52

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

2. وصف البعد التكنولوجي:

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (X10 - X6) والمذكورة في الجدول (3) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (4.224) وبانحراف معياري (0.863)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (84.48%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات عالية على أن الشركة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق إعادة ترتيب واستخدام تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من قبل الموارد البشرية أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X9) أكبر نسبة اتفاق بين الافراد

عينة دراسة والذي ينص على ان "تحاول ادارة الشركة توفير حساب خاص لكل موظف ضمن قاعدة بياناتها الالكترونية بحيث يمكن للموظف ان يطلع على بياناته الشخصية ويسجل أوقات الحضور والانصراف." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.37) (0.901) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة على الفقرة X8 والتي ينص على ان "يحتاج موظفي الشركة الدخول إلى نظام العمل إلكترونياً حتى وان كان خارج اوقات العمل."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.10) (0.915) على التوالي.

جدول (3): وصف البعد التكنولوجي

العبارة	أتفق تماماً		لا أتفق تماماً		محايد		أتفق		أتفق تماماً		المعدل
	%		%		%		%		%		
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
X6	51	42.9	0	0.0	4	3.4	13	10.9	51	42.9	4.25
X7	49	41.2	0	0.0	3	2.5	13	10.9	54	45.4	4.24
X8	47	39.5	0	0.0	9	7.6	17	14.3	46	38.7	4.10
X9	69	58.0	1	0.8	6	5.0	10	8.4	33	27.7	4.37
X10	54	45.4	1	0.8	9	7.6	14	11.8	41	34.5	4.16
المعدل	45.4	37.82	5.22	0.32	11.24	0.863	4.224	84.48			
المؤشر الكلي	83.22	11.24	5.54								

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

3. وصف البعد البشري:

بين الافراد عينة دراسة والذي ينص على انه "تتوفر في الشركة موظفين مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.96) (0.796) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة على الفقرة X15 والتي ينص على انه "تعتبر ادارة الشركة مواردها البشرية اهم مورد والمحرك الاساسي لكافة عمليات التغيير"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.73) (0.918) على التوالي.

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (X15 - X11) والمذكورة في الجدول (4) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.822) وبانحراف معياري (0.899)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (76.55%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات عالية على أن الشركة المبحوثة والتي يعملون فيها لها القدرة علي القيام بتغيير ادوار ومؤهلات الرؤوساء والمرؤوسين وفقاً لمجريات الامور البيئية الخارجية والداخلية. أما بالنسبة لل فقرات فقد حققت العبارة (X12) اكبر نسبة اتفاق

جدول (4): وصف البعد البشري

العبارة	أتفق تماماً		لا أتفق تماماً		محايد		أتفق		أتفق تماماً		المعدل
	%		%		%		%		%		
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
X11	25	21.0	1	0.8	10	8.4	20	16.8	63	52.9	3.85
X12	29	24.4	0	0.0	6	5.0	22	18.5	62	52.1	3.96
X13	30	25.2	6	5.0	6	5.0	30	25.2	47	39.5	3.75
X14	23	19.3	1	0.8	8	6.7	26	21.8	61	51.3	3.82
X15	21	17.6	1	0.8	14	11.8	22	18.5	61	51.3	3.73
المعدل	21.52	49.44	7.38	1.48	20.18	0.899	3.822	76.55			
المؤشر الكلي	70.96	20.18	8.86								

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

2.2.4 وصف المتغير التابع (المناعة التنظيمية)،

كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالاتي:

1. وصف بعد التعلم التنظيمي:

تشير نتائج الوصف لهذا البعد والتي مثلتها العبارات (Y5 – Y1) والمذكورة في الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.658) وبانحراف معياري (0.958)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (73.16%) وبجسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن الشركة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي بمعنى أن الشركة لها القدرة على توليد واكتساب ومشاركة المعرفة من خلال

التجارب والازمات التي مرت بها وبذلك يكون قادرة على مواجهة المخاطر والازمات وتفسير التهديدات الخارجية. أما بالنسبة للفقرات فقد حققت العبارة (Y1) أكبر نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة والذي ينص على انه "تستفيد ادارة الشركة من الدروس والتجارب التي مرت بها سابقا." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.82) (0.853) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة على الفقرة (Y2) والتي ينص على انه "تقوم ادارة الشركة بتحفيز الموظفين ومكافأهم مقابل التعلم."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.30) (1.154) على التوالي.

جدول (5): وصف بعد التعلم التنظيمي

العبارات	اتفق تماما		لا أتفق تماما		محايد		اتفق		لا أتفق تماما		نسبة الاتفاق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y1	19.3	23	2.5	3	26.9	32	49.6	59	0.853	76.4	3.82
Y2	16.8	20	6.7	8	29.4	35	28.6	34	1.154	66	3.30
Y3	16.8	20	1.7	2	16.0	19	54.6	65	0.925	74.8	3.74
Y4	18.5	22	1.7	2	26.1	31	43.7	52	0.949	73.4	3.67
Y5	19.3	23	0.0	0	17.6	21	50.4	60	0.909	75.2	3.76
المعدل	18.14		2.52		23.2		45.38		0.958		3.658
المؤشر الكلي	63.52		13.28		23.2		63.52		73.16		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

2. وصف بعد الذاكرة التنظيمية:

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (Y10 – Y6) والمذكورة في الجدول (6) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.854) وبانحراف معياري (0.854)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (77.08%) وبجسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات عالية على أن الشركة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك ذاكرة التنظيمية، وهي عبارة عن مخزون المعلومات والمعارف الناتجة عن خبرات وتجارب المنظمة في مواجهة المخاطر والازمات التي مرت بها، وان الشركة لها القدرة على استرجاع هذا المخزون عند الحاجة لمساعدة المنظمة في اختيار

الطرق المناسبة لمواجهة الازمات الحالية أو المستقبلية. أما بالنسبة للفقرات فقد حققت العبارة (Y8) أكبر نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة والذي ينص على انه "تجري إدارة الشركة عمليات تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة (البيانات المخزونة في نظم ذاكرتها)." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.03)، (0.786) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة على الفقرة (Y7) والتي ينص على انه "توظف إدارة الشركة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.73)، (0.880) على التوالي.

3.4. تحليل علاقات الارتباط

البعد التكنولوجي، البعد البشري قد بلغت (0.540)، (0.354)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين أبعاد متغير إعادة هندسة الموارد البشرية والمتمثلة بكل من البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد البشري وبين متغير المناعة التنظيمية في الشركة المبحوثة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد الشركة المبحوثة على كل من البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد البشري كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات المناعة التنظيمية لها. وقد تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وبين متغير المناعة التنظيمية كانت بين البعد البشري ومتغير المناعة التنظيمية والتي كانت (0.738) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين البعد التكنولوجي ومتغير المناعة التنظيمية والتي كانت (0.354) وعند مستوى معنوية (0.01).

نستعرض في الفقرة الحالية نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغير إعادة هندسة الموارد البشرية ومتغير المناعة التنظيمية والتي كانت نتائجها معروضة في الجدول (8)، كالآتي:

1. الارتباط الكلي: تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير إعادة هندسة الموارد البشرية وبين متغير المناعة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.740)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين إعادة هندسة الموارد البشرية وبين المناعة التنظيمية في الشركة المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد المنظمة المبحوثة على إعادة هندسة الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى دعم مستويات المناعة التنظيمية لها.
2. الارتباط الجزئي: تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير إعادة هندسة الموارد البشرية وبين متغير المناعة التنظيمية حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير إعادة هندسة الموارد البشرية والمتمثلة بكل من البعد الهيكلي،

جدول (8): الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	المناعة التنظيمية	Sig. (2-tailed)
	إعادة هندسة الموارد البشرية	0.740**	0.000
	البعد الهيكلي	0.540**	0.000
	البعد التكنولوجي	0.354**	0.000
	البعد البشري	0.738**	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي ** معنوي عند مستوى (0.01)

4.4. تحليل علاقات التأثير

يستعرض هذا الفقرة تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بإعادة هندسة الموارد البشرية في المتغير المعتمد المتمثلة بالمناعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومتفرعاتها تم استخدام معامل الإنحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الإدخال (Enter) لكونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي يتبين بصحة الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية المتمثلة ب (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد البشري) واجمالي ابعاد مناعة التنظيمية المتمثلة ب (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) منفردة ومجمعة لدى مديري فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كردستان - العراق.

أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن المناعة التنظيمية في الشركة المبحوثة تستمد جزء من خصائصها من إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعاده والتي اعتمدها الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت الشركة المبحوثة على توظيف إعادة هندسة الموارد البشرية في عملياتها كلما تمكنت الشركة المبحوثة من تحسين مستويات المناعة التنظيمية لها.

- اما قيمة الميل الحدي (B_1) بلغت (0.740) والتي تفسر على أن التغير في إعادة هندسة الموارد البشرية بمقدار (1) لدى الشركة المبحوثة، سيصاحبه تغير في المناعة التنظيمية بمقدار (0.740)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لاعادة هندسة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية.

- اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (54.8%) والتي تشير إلى أن التغير في المناعة التنظيمية لدى الشركة المبحوثة والذي كان بنسبة (54.8%) يمكن إسناده إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (45.2%) من التغير في المناعة التنظيمية يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج الدراسة الحالية.

التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

1. تحليل الإنحدار البسيط:

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل اعادة الهندسة الموارد البشرية في المتغير المعتمد المناعة التنظيمية وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (9) كالآتي:

- وجد تأثير معنوي للمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) في المتغير التابع (المناعة التنظيمية)، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (141.576)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وبدرجات حرية (1، 117)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05)، واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الإستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية في متغير المناعة التنظيمية والذي يشير إلى أنه كلما ارتكزت الشركة المبحوثة على توظيف إعادة هندسة الموارد البشرية في عملياتها كلما تمكنت الشركة المبحوثة من تحسين مستويات المناعة التنظيمية لها. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي كالآتي:

- وفي ضوء معادلة الإنحدار تُشير قيمة (B_0) أن هناك ظهوراً للمناعة التنظيمية ومن خلال أبعادها بقيمة (0.985) وذلك عندما تكون قيمة إعادة هندسة الموارد البشرية ومن خلال

جدول (9): تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية

Sig.	F		R ²	Beta	الأبعاد
	الجدولية	المحسوبة			
0.000	117، 1	درجات الحرية	3.94	141.576	%54.8
					0.985
					0.740

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. $P \leq 0.05$ N=119

قيم معاملات (Sig.) المحسوبة والتي كانت متساوية لكل منها وبالغة (0.000) وهي قيم تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة وبالغة (0.05).

- كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R^2) لكل من البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد البشري قد بلغت (29.2%)، (12.6%)، (54.5%) وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن البعد البشري من أكثر أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير المناعة التنظيمية وبنسبة بلغت (54.5%) وجاءت البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي بنسب تفسيرية أقل وعلى الترتيب.

2. تحليل الانحدار على المستوى الجزئي

بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية في المتغير المعتمد والمتمثل بالمناعة التنظيمية لذلك تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط المعتد، حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (10) وكالتالي:

- حيث تبين وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والمتمثلة بكل من البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد البشري في متغير المناعة التنظيمية، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (48.139)، (16.816)، (139.962) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبالغة (3.94) وبدرجة حرية (117)، ويؤكد ذلك

جدول (10): تأثير أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد		المناعة التنظيمية		
	قيمة B_0	قيمة B_1	قيمة R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.
إعادة هندسة الموارد البشرية	0.588	0.540	% 29.2	48.139	0.000
البعد التكنولوجي	0.353	0.354	%12.6	16.816	0.000
البعد البشري	0.667	0.738	%54.5	139.962	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي. قيمة F الجدولية = 3.94، $N = 119$ ، $(P \leq 0.05)$

4. المحور الرابع - الاستنتاجات والمقترحات

1.5.1. الاستنتاجات

يتناول هذا المحور عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحثين، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في المحور الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، قدم الباحثان أهم من الاستنتاجات وكما يلي:-

1- بينت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن اغلبية المديرين في الشركة المبحوثة هم من الفئة العمرية الشابة ومن حملة شهادة البكالوريوس وايضا من فئة مديري وحدات وهذا

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول الفرضية الثانية: توجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين ابعاد اعادة هندسة الموارد البشرية المتمثلة ب (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد البشري) واجمالي ابعاد مناعة التنظيمية المتمثلة ب (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) منفردة ومجمعة لدى مديري فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان - العراق.

مرت بها وبذلك تكون قادرة على مواجهة المخاطر والازمات وتفسير التهديدات الخارجية.

4- أوضحت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة معنوية موجبة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي، حيث تمثلت اقوى علاقة بين البعد البشري والمناعة التنظيمية ثم تلتها العلاقة بين البعد الهيكلي والمناعة التنظيمية ثم العلاقة بين البعد التكنولوجي والمناعة التنظيمية، وهذا يدل على انه كلما قامت الشركة بالبحوث بأعادة هندسة مواردها البشرية بأبعادها المذكورة كلما أدى ذلك الى تحسين مستويات مناعتها التنظيمية.

5- بينت نتائج الدراسة بأن الدراسة هناك تأثيرا ايجابيا لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية حسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلى، وهذا يدل على ان المناعة التنظيمية في الشركة بالبحوث تعتمد على إعادة هندسة الموارد البشرية.

6- اوضحت الدراسة بأن هناك تأثير ايجابيا لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية على المستوى الجزئي، وكانت أكثر الابعاد تأثيرا لأعادة هندسة الموارد البشرية هي البعد البشري ثم تلتها البعد الهيكلي واخيراً البعد التكنولوجي على المناعة التنظيمية، وهذا يدل على تباين تأثير أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في المناعة التنظيمية.

2.5. المقترحات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحثين تقديم مجموعة من المقترحات لشركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان العراق وذلك كما يلي:

1. ضرورة اقامة دورات تدريبية وندوات لترسيخ مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية واليات تطبيقها من قبل الشركة بالبحوث وتشجيع الأفراد العاملين على فهمها ومواجهة العقبات التي يواجهونها من اجل تنفيذها.

2. دعم التشارك المعرفي بين الموظفين وكذلك بين الادارة والموظفين مما يساهم في تعزيز مفهوم التعلم التنظيمي.

3. العمل على توفير نظام حديث لتخزين المعلومات يتم من خلالها استرجاع المعلومات في وقت الحاجة بشكل سهل

يدل على اعتماد الشركة بالبحوث على الطاقات الشابة لشغل الوظائف الادارية.

2- أكدت النتائج الأحصائية وجود اتفاق والمستويات جيدة في اراء المستجيبين تجاه وصف كل بعد من ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية ويتسلسل حسب المرتبة كالآتي:

- أعلى نسبة اتفاق كانت تجاه البعد التكنولوجي، والتي تمثلت بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعومات في ادارة الموارد البشرية.

- جاء البعد البشري بالمرتبة الثانية من حيث نسبة الاتفاق والتي تمثلت بتغيير ادوار و مؤهلات الرؤساء والمروؤسين بالتركيز على الامور الاستراتيجية.

- احتل البعد الهيكلي المرتبة الثالثة من حيث نسبة الاتفاق من قبل المستجيبين، والتي تمثلت بأعادة تنظيم ادارة الموارد البشرية في شكل فرق عمل.

3- بنيت النتائج الاحصائية وجود اتفاق بمستوى جيد في اراء المستجيبين تجاه وصف كل بعد من ابعاد متغير المناعة التنظيمية ويتسلسل حسب المرتبة كالآتي:

- كانت اعلى نسبة اتفاق تجاه وصف بعد الذاكرة التنظيمية والتي تمثلت بمخزون المعلومات والمعرفة الناتج عن خبرات وتجارب المنظمة في مواجهة المخاطر والازمات التي مرت بها، والقدرة على استرجاع هذا المخزون عند الحاجة لمساعدة المنظمة في اختيار الطرق المناسبة لمواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية.

- جاءت بالمرتبة الثانية بعد الحمض النووي التنظيمي (DNA) وبمستوى اتفاق جيدة والتي تمثلت بتحديد خصائص المنظمة وصفاتها الموروثة التي تميزها عن غيرها من المنظمات من حيث ثقافتها و هيكلها التنظيمي و قيمها والتي تتوارث عبر اجيال من العاملين في الشركة وتؤثر في طريقة ادارتها للازمات.

- جاءت بالمرتبة الثالثة بعد التعلم التنظيمي وبمستوى اتفاق جيدة من قبل المستجيبين والتي تمثلت بقدرة الشركة على توليد واكتساب ومشاركة المعرفة من خلال التجارب والازمات التي

الدكتورا غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

عبد المجيد، عثمان رياض، (2016)، "نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، الرسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان .

العسوي، محمد إسماعيل، (2020)، " أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية" دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، الرسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن.

العظامات، هلا خالد، (2021)، " أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين" دراسة ميدانية على الشركات العاملة في منطقة المفرق التنموية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الأردن.

علوان، بشرى محمد، (2015)، "استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة التنظيمية من منظور اللاتاكيد البيئي" دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من الشركات العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفة علوم إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ب . البحوث والدوريات والمجلات:

أحلام، خان، غربي، وهيبية، حاييف، شيراز حاييف سي، (2021)، إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم النسانية، المجلد 21، العدد1، ص (891 . 917).

اومر، شبروان عمر، أبابكر، كوسرت محمد، صادق، زانا مجيد،

(2021): دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار

التنظيمي، مجلة زانكو للعلوم الانسانية، جامعة صلاح الدين، المجلد

25، عدد 3، ص (86 . 106).

الجرجري، احمد حسين حسن، العبيدي، نور علي عبود، (2020)، دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية .مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 11، العدد1، ص (111 . 126).

حسين، حسين وليد، (2018)، تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافيدين الجامعة، مجلة

وسريع وبذلك يتم تعزيز ودعم الذاكرة التنظيمية من خلال هذا النظام.

4. تماشيا مع نتائج الدراسة يوصي الباحثان بضرورة تولى ادارة شركة كورك اهتماما اكبر باعادة هندسة الموارد البشرية من خلال الابعاد المبحوثة نظرا لعلاقة الارتباط والتاثير بين اعادة هندسة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية مما يؤدي الى دعم مناعتها التنظيمية لمواجهة الازمات الداخلية والخارجية.

5. توسيع نطاق الأشراف للرؤساء على المرؤوسين من اجل زيادة الأمركية ومنح حرية واستقلالية أكبر للمرؤوسين عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

6. منح الموظفين مرونة أكبر للدخول والخروج الى نظام العمل إلكترونياً حتى وان كان خارج اوقات العمل.

المصادر

المصادر العربية:

أ . الرسائل والأطاريح الجامعية:

أبو حجاج، حسام أحمد، (2020)، أثر المناعة التنظيمية في إدارة الازمات بشبكة الاقصى الاعلامية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل تخصص القيادة والإدارة . جامعة الاقصى.

أبو عوض، رانيا جاسر علي، (2015)، " واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي" في ديوان العام بقطاع غزة، رسالة الماجستير، أكاديمية الادارية والسياسية للدراسات العليا برامج الدراسات العليا المشتركة مع جامعة الاقصى.

الجوجو، كمال منير، (2019)، الجينات التنظيمية واثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبيعية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

خوالدة، وفاء محمد محمود، (2019)، "أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الاردن.

شران، هبة ربيع، (2021)، "إدارة المنظمات الرشيقية ودورها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية: الدور الوسيط للمناعة التنظيمية". دراسة وصفية تحليلية لمجموعة من مدارس التعليم في محافظة صلاح الدين، اطروحة

2.6. المصادر الأجنبية:

Articles and Journals

- AL-Samman, T. A., & AL-dabbagh, Z. (2020). Lean Green Management is an Entrance to Strengthening the Organizational Immune System. A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal Vol. 39, NO. 125.
- DeGeus, (1997) organizations are viewed as living systems with a collective memory then, Knowledge Management Research and Practice, Vol 2, NO 3, P184-193
- Gilley, Ann & Godek, Marisha & Gilley, Jerry. W, (2009) "The University Immune System: Overcoming Resistance to Change " by Contemporary Issues In Education Research, Vol 2, No 3, P: 3.
- Hashim, T. (2016). "The impact of organizational memory use in marketing knowledge management on marketing audits in Jordanian industrial corporations". International Research Journal Vol. (1), Issue.1.
- Nafei, W. (2015). "The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance". A Study on the Industrial Companies in Egypt. International Business Research VOL. 8, NO. 1.
- Rusaw, A. (2004). How downsizing affects organizational memory in government: Some implications for professional and organizational development. Public Administration Quarterly, P. 482-500.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez, G., Llorens, M., & Martínez, L. (2016). "Organizational learning and innovation as sources of strategic fit". Industrial Management & Data Systems, Vol.116, No. (8), p.1445-1467.

العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 106، المجلة 24، ص(226). (249).

فيروز، خضر على، (2017)، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشرف، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، مجلد 10، عدد 4، ص (445. 414).

يوسف، ولاء محمود يوسف محمود، (2021)، هندرة الموارد البشرية وأثرها في فاعلية نظام موارد المؤسسات، دراسة ميدانية في شركة البترول بقطاع غرب بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 1، ص (461. 490).

ج . الكتب:

- الاعاء، اديب سالم مسعود، (2006)، مدى التزام البنوك العاملة في قطاع غزة بأداء مسؤولياتها الاجتماعية، الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.
- الزيادات، محمد عواد أحمد، (2008)، اتجاهات معاصر في إدارات المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الساعدي، مؤيد، (2016)، قياس الاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الصرن، رعد حسن، (2002)، صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- العتيبي، صبحي جبر، (2002)، تطور الفكر والانشطة الإدارية، ط1، دار مكتبة الحامد للتوزيع والنشر، عما، الأردن.
- العميان، محمود سلمان، (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

**ROLE RE-ENGINEERING HUMAN RESOURCE IN SUPPORTING
ORGANIZATIONAL IMMUNITY**
AN ANALYTICAL STUDY OF THE MANAGERS IN KOREK TELECOM COMPANY
IN THE KURDISTAN REGION / IRAQ

ZERAVAN **HAMDI HUSSEIN** and SARAH **KHALID KHALIL**
Dept. of Business Administration, College of Administration and Economics,
University of Salahaddin, Kurdistan Region-Iraq

ABSTRACT

The current study aimed to analyze the relationship and impact of re-engineering human resources with its dimensions (structural, technological, and human) in the dimensions of organizational immunity represented by (organizational learning, organizational memory, organizational DNA). And to achieve this aim putting general frame for studying including many interlocutor including studying problem that was determined by raising several questions about the nature of the relationship, impact and contrast between the independent variable (reengineering human resources) and the dependent variable (organizational immunity). For this purpose, a hypothetical scheme was designed for the study, expressing a set of main hypotheses, and in order to verify the validity of the hypotheses, all of them were subjected to multiple tests, and Google form and the questionnaire were used as a means of obtaining data. The study relied on the analytical descriptive approach, where the main and secondary variables were described, as well as analyzing the relationships and impact between the study variables.

The study population was represented by Korek Telecom Company in the Kurdistan Region of Iraq, while the study sample was represented by the managers of Korek Telecom Company branches in the Kurdistan Region of Iraq. The hypotheses were tested through the application of statistical methods by the computer program (SPSS V. 25), and according to the test results, the study reached a set of main conclusions, including the existence of a positive direct significant relationship between re-engineering of human resources and regulatory immunity at the macro and micro levels. In addition to the existence of a positive effect and significant levels of the human resource re-engineering variable on the regulatory immunity variable, according to what was produced by the analysis indicators at the macro level. Dimensions of organizational immunity (organizational learning, organizational memory, regulatory DNA).

In line with the results of the study, the researcher recommended the management of Korek Telecom to pay more attention to re-engineering human resources through the researched dimensions, due to the relationship and impact between re-engineering human resources and organizational immunity, which leads to support for organizational immunity to face internal and external crises.

KEYWORDS: re-engineering of human resources, organizational immunity, Korek Telecom Company in the Kurdistan Region - Iraq.