



أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط

الكويتي

**The Impact of Human Resource Management on Organization
Intelligence: Applied Study on Kuwait Oil Sector**

إعداد الطالب:

عبدا لله بدر محمد الزيد

(١٤٧٠٥٠٢٠٠٢)

إشراف:

الدكتور خالد خلف محمد الالافي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

٢٠١٦

تفويض

أنا الطالب عبد الله بدر محمد الزيد أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبد الله بدر محمد الزيد

التاريخ: 2016/12/8

التوقيع: 

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: (1470502002)

أنا الطالب: عبد الله بدر محمد الزيد

الكلية: إدارة المال والأعمال

التخصص: إدارة أعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة

بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني

أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستثلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات

علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية

بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار

منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي

أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء

بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ 2016 / 12 / 8

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي".

وأجيزت بتاريخ: 2016/12/8م.

التوقيع

.....
مشرفاً ورئيساً

.....
عضواً داخلياً

.....
عضواً داخلياً

.....
عضواً خارجياً

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور: خالد خلف اللافي

إدارة أعمال - جامعة العلوم الإسلامية

الدكتور: مرعي حسن بني خالد

إدارة مالية - جامعة آل البيت

الدكتور: هائل طلاق عباينة

نظم معلومات - - جامعة آل البيت

الدكتور: ناظم محمود ملكاوي

إدارة أعمال - جامعة جدارا

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً حتى يبلغ الحمد منتهاه

بداية أتوجه بالشكر والتقدير إلى جامعة آل البيت ممثلة بعطوفة رئيس الجامعة الأكرم

والى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال في جامعة آل البيت

كما أقدم جزيل شكري وتقديري وامتناني إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على كل ما بذلوه من جهد

وكل ما أتاحوه من وقت لمناقشة هذه الرسالة

وجزيل الشكر والتقدير إلى حضرة المشرف على الرسالة

الدكتور خالد خلف اللافي

على كل مجهوداته وتوجيهاته الكريمة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى وطني العزيز دولة الكويت
كما أهديه إلى وطني الثاني المملكة الأردنية الهاشمية
كما أهدي هذا الانجاز المتواضع إلى أسرتي العزيزة
والى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

Contents

| | | |
|----|--|-------|
| ك | الملخص | |
| ل | Abstract | |
| ١ | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة | |
| ٢ | ١-١ المقدمة: | |
| ٣ | ٢-١ مشكلة الدراسة: | |
| ٤ | ٣-١ أهداف الدراسة: | |
| ٥ | ٤-١ أهمية الدراسة: | |
| ٦ | ٥-١ فرضية الدراسة: | |
| ٦ | ٦-١ أنموذج الدراسة: | |
| ٧ | ٧-١ التعريفات الاصطلاحية: | |
| ٩ | الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة | |
| ١٠ | ١-٢ المبحث الأول: الموارد البشرية | |
| ٢٤ | ٢-٢ المبحث الثاني: الذكاء التنظيمي | |
| ٣١ | ٣-٢ المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة | |
| ٤٤ | الفصل الثالث : منهجية الدراسة | |
| ٤٥ | ١-٣ منهجية الدراسة: | |
| ٤٦ | ٢-٣ مجتمع الدراسة وعينتها: | |
| ٤٦ | ٣-٣ أداة الدراسة: | |
| ٤٧ | ٤-٣ صدق الأداة وثباتها: | |
| ٤٩ | ٥-٣ أساليب جمع البيانات: | |
| ٤٩ | ٦-٣ المعالجة الإحصائية: | |
| ٥٠ | الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات | |
| ٥١ | ١-٤ أولاً: تحليل البيانات | |
| ٦٩ | ٢-٤ اختبار فرضية الدراسة: | |
| ٧٤ | الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات | |
| ٧٥ | ١-٥ أولاً: مناقشة النتائج | |
| ٧٧ | ٢-٥ ثانياً: التوصيات | |
| ٧٩ | قائمة المراجع | |
| ٧٩ | أولاً: المراجع العربية | |

| | |
|---------|----------------------------|
| ٨٢..... | ثانياً: المراجع الانجليزية |
| ٨٥..... | الملاحق |

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| ١ | نتائج ثبات مجالات إدارة الموارد البشرية ومجال الذكاء التنظيمي (الفا كرونباخ) من خلال العينة الاستطلاعية (ن=٣٨) | ٤٩ |
| ٢ | وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية والوظيفية | ٥٢ |
| ٣ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً | ٥٥ |
| ٤ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تحليل الوظائف مرتبة ترتيباً تنازلياً | ٥٦ |
| ٥ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً | ٥٨ |
| ٦ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التطوير والتدريب مرتبة ترتيباً تنازلياً | ٦٠ |
| ٧ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تقييم الأداء مرتبة ترتيباً تنازلياً | ٦٢ |
| ٨ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التعويضات مرتبة ترتيباً تنازلياً | ٦٤ |
| ٩ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية الاستقطاب والاختيار مرتبة ترتيباً تنازلياً | ٦٦ |
| ١٠ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً | ٦٨ |

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| ٧٠ | قيم معاملات الالتواء (Skewness) لدلالة التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة | ١١ |
| ٧١ | نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (tolerance) بين متغيرات الدراسة المستقلة | ١٢ |
| ٧٢ | نتائج تحليل التباين لاختبار فرضية الدراسة | ١٣ |
| ٧٣ | قيم معاملات الانحدار الناتجة والمرتبطة بتحليل فرضية الدراسة | ١٤ |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
| ٨٨ | أداة الدراسة (الاستبانة) | ١ |
| ٩٤ | أعضاء تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة) | ٢ |
| ٩٥ | شركات النفط الكويتية | ٣ |

أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي

إعداد:

عبد الله بدر محمد الزيد

إشراف:

الدكتور خالد خلف اللافي

المخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي، والتعرف على أثر متغيرات الدراسة المتمثلة في ادارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع النفط الكويتي بواقع (١٧٦) فرداً.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي، وفيما يتعلق بقيم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي أظهرت النتائج أن تأثير استراتيجية الاستقطاب والاختيار جاءت في الرتبة الأولى، تلاها تأثير استراتيجية التعويضات، بينما لم يكن هناك تأثير لاستراتيجية تحليل الوظائف، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التطوير والتدريب، كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي وجود تطبيق مرتفع لهذه الاستراتيجيات، كذلك أظهرت النتائج وجود تطبيق مرتفع للذكاء التنظيمي في الشركات عينة الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة حرص إدارات قطاع النفط الكويتي على المستوى المرتفع الذي

أظهرته نتائج الدراسة لكل من إدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الذكاء التنظيمي، قطاع النفط الكويتي.

The Impact of Human Resource Management on Organization Intelligence: Applied Study on Kuwait Oil Sector

By:

Abdullah B. Alzaid

Supervisor

Dr. Khaled K. Al-Lafi

Abstract

The study aimed to measure the impact of human resource management in the organizational intelligence, and to identify the relationship between human resource management and organizational intelligence variables, and study sample consisted of employees working in Kuwait oil sector by (176) individual.

The results of the study related to the values of the impact of human resource strategies in the organizational intelligence that the effect of the recruitment and strategy selection came in the first rank, followed by the impact of the compensation strategy, while there was no effect of the strategy of job analysis, strategy of performance evaluation, strategy of human resources planning and strategy of development and training. The results also showed regarding to the level of the application of human resource management strategies in the Kuwaiti oil sector companies a presence of high applying to these strategies, the results also showed the presence of high applying for the organization intelligence in the companies of the study sample.

The study recommended the need of the Kuwaiti oil sector managements to maintain the high level shown by the survey results for each of the human resource management and organizational intelligence.

**Keywords: Human Resources Management, Organization Intelligence,
Kuwait Oil Sector.**

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

٢-١ مشكلة الدراسة

٣-١ أهداف الدراسة

٤-١ أهمية الدراسة

٥-١ فرضيات الدراسة

٦-١ أنموذج الدراسة

٧-١ التعريفات الاصطلاحية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في منظمات الأعمال، حيث تقوم بالعديد من المهام والأنشطة والاستراتيجيات التي من شأنها توفير الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة والمناسبة لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية والتي يفترض أن تكون قادرة على المساهمة في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

وفي ظل التقدم التكنولوجي الكبير الذي شهده عالم الأعمال في العقود الأخيرة خصوصاً أصبحت المنظمات تعمل في بيئة من المنافسة الشديدة وظروف عدم التأكد التي قادت بدورها هذه المنظمات إلى البحث بشكل أكبر في طرق التعامل مع هذه الظروف وطرق التعرف إلى قدرات المنافسين وحاجة الأسواق، وأصبح الذكاء التنظيمي مطلباً ضرورياً لمنظمات الأعمال كي تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية والتنافسية، حيث ينطوي الذكاء التنظيمي على مدى قدرة المنظمة في التكيف مع الظروف المستجدة على بيئة أعمالها ومدى قدرتها على مواكبة منافسيها أو التفوق عليهم، وأصبح من الضروري أن تمتلك المنظمات القدرة على التنبؤ المبكر بالتغيرات المستقبلية لبيئة الأعمال الخاصة بهذه المنظمات، مما جعل مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال أكثر

تعقيداً وتطوراً وبحاجة إلى كم كبير من البيانات والمعلومات التي تساعد المنظمات في اتخاذ قراراتها بشكل يدعم ويحقق أهدافها من خلال إدارتها لمواردها البشرية بالشكل الأمثل.

ولإنجاز هذه المهام والأنشطة تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى نظرة استراتيجية وتطبيق لتفعيل انشطتها وعملياتها المتنوعة ، بحيث يكون اتخاذها للقرارات مبنياً على بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة ومتوفرة عند الحاجة، ففي ظل التطور المضطرب والمنافسة المحلية والعالمية وتوسع العديد من المنظمات وانتشار مواردها البشرية في أكثر من دولة واقليم حول العالم صار لزاماً على إدارة الموارد البشرية في المنظمة تطوير النظم الكفيلة بمساعدتها على ذلك، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير الاستراتيجيات اللازمة للتمكن من الاستقطاب والتخطيط والتوظيف والتقييم والإدارة، إضافة لإثارة الحوافز وتخطيط المسار المهني لكل هذه الاستراتيجيات التي تحتاج المنظمة الى تفعيلها من خلال نظرة بعيدة الامد، وللنهوض بذلك فهذه الاستراتيجيات تحتاج إلى معلومات ملائمة تعمل على دعمها وتقييمها.

وبناء على ما تقدم، جاءت هذه الدراسة لقياس أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي.

٢-١ مشكلة الدراسة:

تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها إلى تعزيز مفاهيم الذكاء التنظيمي في أعمالها، والقطاع النفطي الكويتي شأنه في ذلك شأن مختلف المنظمات أصبح يسعى إلى المزيد من

ترسيخ مفاهيم الذكاء التنظيمي في أعماله، حيث أن هذا القطاع يشكل الركيزة الأساسية في الاقتصاد القومي للدولة بما مجموعه (٩٥%) من الناتج القومي الإجمالي (لجنة الكويت الوطنية للتنافسية، ٢٠١٤)، ونتيجة لما شهده العالم في السنوات القليلة الماضية من انخفاض حاد في أسعار النفط العالمية ازدادت بالتالي الحاجة إلى توظيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع، لما يمكن أن تشكله هذه الاستراتيجيات من دور في تحسين الأداء العام للقطاع النفطي الكويتي، وهذا الأمر بدوره سيعود بالفائدة على الدولة ككل. بناء عليه، تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي؟
- السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي؟
- السؤال الثالث: هل هناك علاقة ما بين إدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي؟

٣-١ أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- قياس مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي.
- قياس مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي.
- قياس أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي في القطاع النفطي الكويتي.

٤-١ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي في بيان أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء

التنظيمي في القطاع النفطي الكويتي، وعلى النحو الآتي:

- **الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في بناء إطار فكري ونظري حول كل من

إدارة الموارد البشرية وأبعادها، والذكاء التنظيمي، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات

والأبحاث والكتب التي تناولت متغيرات الدراسة.

- **الأهمية التطبيقية:** وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في قياس أثر إدارة الموارد البشرية في

الذكاء التنظيمي في القطاع النفطي الكويتي، وذلك من خلال استطلاع آراء المختصين

والمعنيين من العاملين في القطاع النفطي الكويتي حول موضوع الدراسة الحالية، وهذا يقدم

تصوراً حول الأثر الناتج عن إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.

ويمكن تلخيص الجهات المستفيدة من الدراسة على النحو الآتي:

١. قطاع النفط الكويتي.

٢. منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها وأنواعها.

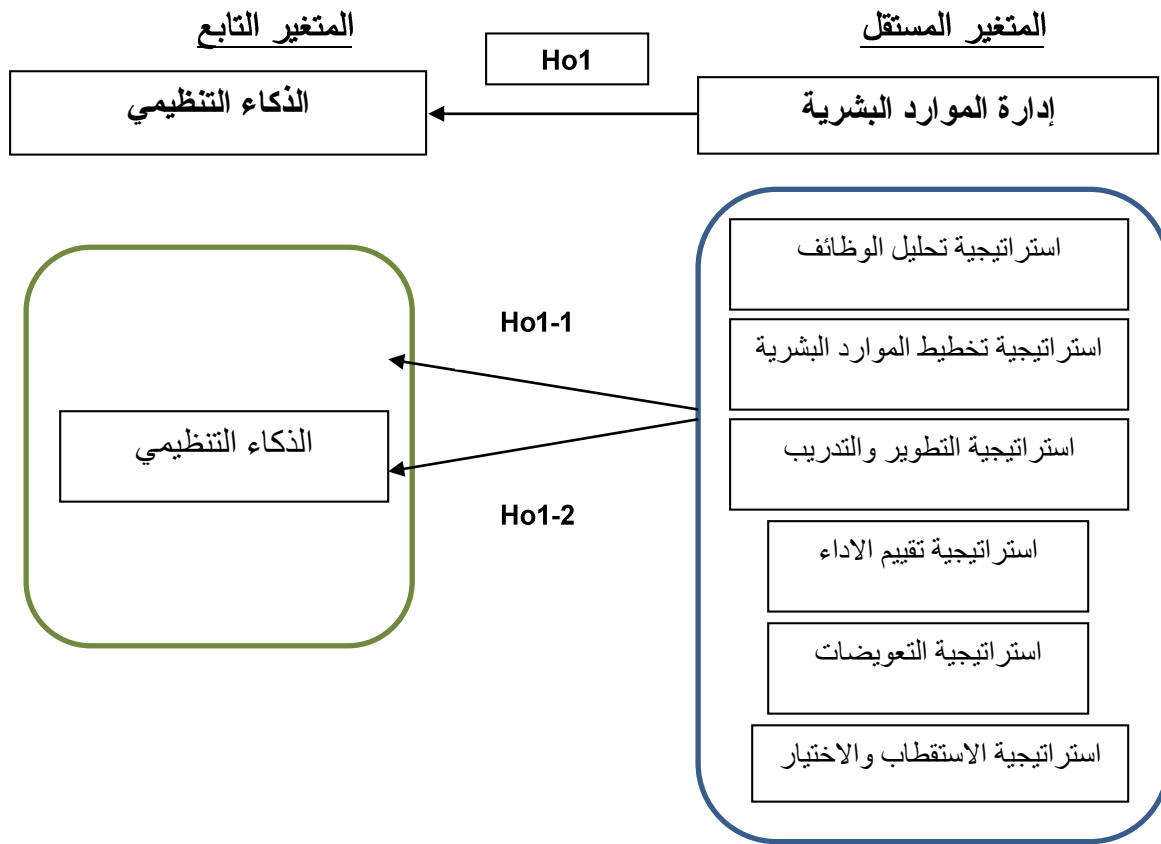
٣. الحكومة الكويتية.

٤. الباحثون الأكاديميون المختصون في إدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي.

٥-١ فرضية الدراسة:

بناء على دراسة (Jackson, Schuler & Werner, 2012) للمتغير المستقل، ودراسة (Lu & Ramamurthy, 2011) للمتغير التابع، تبنت الدراسة الحالية المتغيرات الآتية:
Ho1: فرضية الدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التطوير والتدريب، تقييم الاداء، التعويضات، الاستقطاب والاختيار) في الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي.

٦-١ أنموذج الدراسة:



شكل رقم (١)

أنموذج الدراسة

*المصدر: من إعداد الباحث باعتماد المصادر

– مصدر المتغير المستقل: (Jackson, Schuler & Werner, 2012)

– مصدر المتغير التابع: (Lu & Ramamurthy, 2011)

٧-١ التعريفات الاصطلاحية:

إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة النشاطات والإجراءات والاستراتيجيات التي من شأنها أن تضع مهام الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف (Cascio, 2012).

استراتيجية تحليل الوظائف: وهي الاستراتيجية التي تحدد المسؤوليات والمهام لكل وظيفة، إضافة للهيكل التنظيمي للموظفين ومهامهم بناء على المؤهلات والقدرات المطلوبة والمجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة (Jackson et al., 2012).

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: وهي الاستراتيجية التي تحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، كما توائم عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية، وتقلل من كلف نشاطات الموارد البشرية، كما تخفض من معدل دوران العمل (بدران، ٢٠١٠).

استراتيجية التطوير والتدريب: وهي الاستراتيجية التي تعمل على تدريب الموظفين على مهام عملهم، وتحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل مسبق، كما تضع معايير لتقييم الأداء بشكل دائم (جودة، ٢٠١٥).

استراتيجية تقييم الأداء: وهي الاستراتيجية التي تعمل على تقييم الموظفين تبعاً لمدى تحقيق المهام المحددة، وتقيس الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، كما تقدم حلولاً لمعالجة الانحرافات في الأداء (رشيد، ٢٠١٢).

استراتيجية التعويضات: وهي الاستراتيجية التي تدرس معدلات التعويضات السائدة من خلال الموازنة بين التعويضات والمعدل السائد في سوق العمل، كما تتبنى التعويضات المالية والمعنوية للموظفين وذلك من خلال الحرص على تناسب التعويضات مع أهداف المنظمة (الصيرفي، ٢٠٠٦).

استراتيجية الاستقطاب والاختيار: وهي الاستراتيجية التي تستقطب الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات، وتجمع معلومات عن طالبي التعيين لأغراض المفاضلة وفقاً لمعيار الجدارة في اختيار الموظفين (عبد القادر وأبو سن، ٢٠١٢).

الذكاء التنظيمي: هو الاستجابة للتحديات التي تفرضها بيئة العمل ويهيمن عليها التغيير، وعدم اليقين، وتنطوي على طريقة جديدة لممارسة الأعمال والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية في بيئة أعمال المنظمة، وكذلك تعكس ضرورة توفر قدرة عقلية جديدة في التعامل مع عمليات التصنيع والبيع والشراء، والانفتاح على الأشكال الجديدة من العلاقات التجارية، واتخاذ مقاييس جديدة لتقييم أداء المنظمات والأشخاص (Hadzic & Nadeljkovi, 2014).

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

١-٢ المبحث الأول: الموارد البشرية

٢-٢ المبحث الثاني: الذكاء التنظيمي

٣-٢ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض الأدب النظري والدراسات

السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وعلى النحو الآتي:

١-٢ المبحث الأول: الموارد البشرية

تعد وظائف إدارة الموارد البشرية الفاعلة عاملاً هاماً يتوقف عليه استراتيجية الشركة المستقبلية

التي تبني التميز التنظيمي المنشود للشركة، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للشركة

من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية،

وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن

طريقها ستحقق كلّ إدارة داخل الشركة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقق الشركة أهدافها الاستراتيجية

المتتمثلة في التميز التنظيمي (ثومسون، ٢٠٠٤، ١٩). وبناء عليه أصبحت مسؤولية وظائف إدارة

الموارد البشرية كبيرة جداً، فالهدف منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها

وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية الشركة العامة

(رشيد، ٢٠١٢، ٣١).

وفيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية كما أوضحها (Legge, 2004) بأنها مجموعة من

الوظائف الأولية والثانوية والمساعدة، وتتمثل الوظائف الأولية في تحليل العمل، والاختيار والتعيين،

وتصميم هيكل الأجور، ثم يليها مجموعة الوظائف الثانوية المتمثلة في تصميم أنظمة الحوافز، وتقييم الأداء، والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، وفي نهاية الهرم تأتي الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في العلاقة مع النقابات، وأمن وسلامة العاملين، وساعات وجدول العمل.

ويتضح مما سبق بأن وظائف إدارة الموارد البشرية متشعبة وقد تتداخل مع كافة الإدارات الأخرى في شركات الأعمال، مما يحتم رسم سياسة دقيقة وناجحة لإدارة الموارد البشرية بشكل يضمن عدم حدوث تداخل والتباس قد يؤدي إلى فقد الشركة لتميزها التنظيمي المنشود في خططها الاستراتيجية وأهدافها المرسومة.

وتقوم إدارة الموارد البشرية في أية منظمة بعدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة وضمان تطورها واستمراريتها، وتتعلق هذه الاستراتيجيات بالنشاطات الهادفة إلى تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وبالوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها (جودة، ٢٠١٥، ٧٢).

وتمر عملية اختيار الموظفين والمحافظة عليهم بعدة مراحل تشكل في مجموعها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، فبدء من التحليل للاستراتيجيات وحتى التعويضات وتقييم الأداء، ويذهب بعض الباحثين والمختصين إلى أبعد من ذلك من حيث إدارة علاقات الموظفين والتمكين والتعلم والنمو وغيرها، وهذه الاستراتيجيات تحتاج إلى التكامل فيما بينها كون كل وظيفة تعتمد على مخرجات

الوظيفة التي تليها كي تتمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة استراتيجيات تتمثل بما يلي:

١- استراتيجية التحليل الوظيفي (Job Analysis): وهي الاستراتيجية الأولى لإدارة الموارد

البشرية، حيث يتم تحديد مجموعة من النشاطات والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد ومجموعة المهارات والجدارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي (جودة، ٢٠١٥، ٧٥).

٢- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning): وهي الاستراتيجية

التي تعتمد على استراتيجية تحليل الوظائف وما توفره من بيانات تساعد في تحديد الأهداف التي يجب أن تحققها الاستراتيجيات في المنظمة بمسمياتها المختلفة وماهية الموارد البشرية التي تحتاجها هذه الاستراتيجيات لتنجز بالشكل الأمثل، وقد عرف (Denisi & Griffen, 2007) تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تتبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد ومن ثم تطوير الخطط لتقليل الفجوة بينهما.

٣- استراتيجية التدريب والتطوير (Training and Development): وهي الاستراتيجية التي

تهدف إلى تعليم العاملين الذين تم اختيارهم خلال عملية التوظيف المهارات والمعارف اللازمة لأداء الاستراتيجيات التي تم انتقائهم لأدائها، ويعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتطوير يتم فيه توسيع المهارات والمعارف المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، ولكي يتحقق الهدف

من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات ومعارف أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية (Momeni & PourAsadi, 2015, 36).

٤- استراتيجية تقييم الاداء : وهي الاستراتيجية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال، وهو ما يحدد فرص الترقية والمسار الوظيفي للموظفين الذين تم تقييم أدائهم، ووتعتبر هذه الوظيفة حافزاً للمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات وتقديم تغذية عكسية عن مدى استفادة الموظفين من التدريب والتطوير الذي تلقوه ومدى حاجتهم إلى برامج تدريبية وتطويرية أخرى (Byars & Rue, 2006,83).

٥- استراتيجية التعويضات (Compensations): وتشمل هذه الاستراتيجية جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للموظفين لقاء قيامهم بمهام عملهم والنشاطات المطلوبة منهم، وذلك بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة، وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بالتعلم ومحفز لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة بأكملها وتحقيق أهدافها (Cascio, 2013).

٢-١-١ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدد من العوامل التي تعكس أهميتها في منظمات الأعمال، وهي

على النحو الآتي: (أبو زايد، ٢٠٠٨، ١٠)

- وجود إدارة موارد بشرية فاعلية يعمل على إيجاد علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.
- تتزايد قيمة إدارة الموارد البشرية وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الاستفادة منه بمرور الوقت.
- يعمل وجود إدارة موارد بشرية ذات كفاءة على حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.
- تعمل إدارة الموارد البشرية الفاعلة كأساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي للمنظمة، والذي بدوره يعزز من الاستقلال والنفوذ الاقتصادي للدولة ككل.
- قدرة إدارة الموارد البشرية ذات الكفاءة على استقطاب العقول المبتكرة يساهم في تخفيض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- قيام إدارة الموارد البشرية الفاعلة بدورها الصحيح على أكمل وجه يساهم في زيادة الصادرات للمنظمة، وبالتالي زيادة الصادرات الوطنية بشكل عام.

٢-١-٢ أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في المنظمات، وهذه

الأهداف تعكس الدور الذي تقوم به هذه الإدارة، وعلى النحو الآتي: (الصيرفي، ٢٠٠٦، ٣٩-٤٠)

(أ) أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة: من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة

الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات

بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.

- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها.

- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل

والإنتاج.

(ب) أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى كل مما

يلي:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل

منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث

العمل الصناعية والأمراض المهنية.

(ج) أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.

٢-١-٣ وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعد وظائف إدارة الموارد البشرية الفاعلة عاملاً مهماً يتوقف عليه استراتيجية الشركة المستقبلية التي تبني التميز التنظيمي المنشود للشركة، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للشركة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة داخل الشركة أهدافها، ومن ثم تحقق الشركة أهدافها المتمثلة في التميز التنظيمي (ثومسون، ٢٠٠٤، ١٩). وبناء عليه أصبحت مسؤولية وظائف إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فالهدف منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية الشركة العامة (رشيد، ٢٠١٢، ٣١)

وفيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية فهي عبارة عن مجموعة من الوظائف الأولية والثانوية والمساعدة، وتتمثل الوظائف الأولية في تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتصميم هيكل الأجور، ثم يليها مجموعة الوظائف الثانوية المتمثلة في تصميم أنظمة الحوافز، وتقييم الأداء،

والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، وفي نهاية الهرم تأتي الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في العلاقة مع النقابات، وأمن وسلامة العاملين، وساعات وجدول العمل (Legge, 2004).

ويتضح مما سبق بأن وظائف إدارة الموارد البشرية متشعبة وقد تتداخل مع كافة الإدارات الأخرى في شركات الأعمال، مما يحتم رسم سياسة دقيقة وناجحة لإدارة الموارد البشرية بشكل يضمن عدم حدوث تداخل والتباس قد يؤدي إلى فقد الشركة لتمييزها التنظيمي المنشود في خططها وأهدافها المرسومة.

وتقوم إدارة الموارد البشرية في أية منظمة بعدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة وضمان تطويرها واستمراريتها، وتتعلق هذه الاستراتيجيات بالنشاطات الهادفة إلى تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وبالوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها (جودة، ٢٠١٥، ٧٢).

وتمر عملية اختيار الموظفين والمحافظة عليهم بعدة مراحل تشكل في مجموعها إدارة الموارد البشرية، فبدء من التحليل للاستراتيجيات وحتى التعويضات وتقييم الأداء، ويذهب بعض الباحثين والمختصين إلى أبعد من ذلك من حيث إدارة علاقات الموظفين والتمكين والتعلم والنمو وغيرها، وهذه الاستراتيجيات تحتاج إلى التكامل فيما بينها كون كل وظيفة تعتمد على مخرجات الوظيفة التي تليها كي تتمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة استراتيجيات تتمثل بما يلي:

١- استراتيجية تحليل الوظائف (Job Analysis): وهي الاستراتيجية الأولى لإدارة الموارد

البشرية، حيث يتم تحديد مجموعة من النشاطات والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد ومجموعة المهارات والجدارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي (جودة، ٢٠١٥، ٧٥).

٢- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning): وهي الاستراتيجية

التي تعتمد على استراتيجية تحليل الوظائف وما توفره من بيانات تساعد في تحديد الأهداف التي يجب أن تحققها الاستراتيجيات في المنظمة بمسمياتها المختلفة وماهية الموارد البشرية التي تحتاجها هذه الاستراتيجيات لتتنجز بالشكل الأمثل، وقد عرف (Denisi & Griffin, 2007) تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تتبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد ومن ثم تطوير الخطط لتقليل الفجوة بينهما.

٣- استراتيجية التدريب والتطوير (Training and Development): وهي الاستراتيجية التي

تهدف إلى تعليم العاملين الذين تم اختيارهم خلال عملية التوظيف المهارات والمعارف اللازمة لأداء الاستراتيجيات التي تم انتقائهم لأدائها، ويعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتطوير يتم فيه توسيع المهارات والمعارف المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، ولكي يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات ومعارف أثناء

التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية (Momeni & PourAsadi, 2015, 36).

٤- استراتيجية تقييم الاداء (Performance Evaluation): وهي الاستراتيجية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال، وهو ما يحدد فرص الترقية والمسار الوظيفي للموظفين الذين تم تقييم أدائهم، وتعتبر هذه الوظيفة حافزاً للمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات وتقدم تغذية عكسية عن مدى استفادة الموظفين من التدريب والتطوير الذي تلقوه ومدى حاجتهم إلى برامج تدريبية وتطويرية أخرى (Byars & Rue, 2006, 83).

٥- استراتيجية التعويضات (Compensations): وتشمل هذه الاستراتيجية جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للموظفين لقاء قيامهم بمهام عملهم والنشاطات المطلوبة منهم، وذلك بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة، وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بالتعلم ومحفز لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة بأكملها وتحقيق أهدافها (Cascio, 2013).

٦- استراتيجية الاستقطاب والاختيار (Recruitment & Selection): تقوم هذه الاستراتيجية على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات

والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري (عقلي، ٢٠٠٥، ٤٩).

٢-١-٤ علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارات المنظمة:

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمات، حيث تزود إدارة الإنتاج، والتسويق، والمالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، والتخصصات المناسبة لخصائص الأعمال، وبذلك فإن أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، والتعيين، والتدريب، أو التحفيز، يؤدي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات، ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة، وفيما يلي توضيح لذلك:

١. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: تتم العملية الإنتاجية داخل المنظمة التي تعتبر

كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، ونظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية

والاجتماعية، لهذا تعد العملية الإنتاجية عملية معقدة، باعتبار أنها تمزج بين العوامل المادية، والاجتماعية، والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المنظمة نجاح العملية الإنتاجية، و تكون هذه المساهمة عادة ممثلة في إدارة الموارد البشرية، ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كماً ونوعاً، حتى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي (أبو بكر، ٢٠٠٤، ٦٧).

٢. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع والخدمات التي تتناسب مع أذواقهم ولمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة. وفي سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها، وفي هذه المرحلة تتسع مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وتصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، مما سيؤثر في سياسات وممارسات وقرارات تنمية الموارد البشرية (بلوط، ٢٠٠٩، ٨٨).

٣. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطيها، ويعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك تحمل المؤسسة تكاليف غير مبررة ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تنفق عليه مبالغ مالية طائلة حالياً، على أمل أن تظهر

نتائج مستقبلًا. ولكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، واعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة وعائد الموارد البشرية، ووضع الموازنات الخاصة بها (شلالى، ٢٠٠٩، ١١).

٢-١-٥ الموارد البشرية في المنظمات الالكترونية:

لم تتغير وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية الكترونياً، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق، حيث أن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية، وزيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة (Parry et al., 2007).

كما أن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف الموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، والاختيار، وتقييم الأداء، والتعويضات والأجور وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع

أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الالكترونية، حيث تظهر هذه الأهمية في كل من: (Ruel et

(al., 2004

١. تحسين جودة توفر المعلومات.
٢. تحسين سرعة توفر المعلومات.
٣. تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين.
٤. تخفيض التكاليف والنفقات.

٢-٢ المبحث الثاني: الذكاء التنظيمي

يشير الذكاء إلى مجموعة من القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل والتخطيط وحل المشاكل وسرعة المحاكاة العقلية والقدرة على التفكير المجرد، وجمع الأفكار وتنسيقها والتقاط اللغات وسرعة التعلم، كما يتضمن الذكاء أيضاً القدرة على الإحساس وابداء المشاعر وفهم الآخرين (Sharifi & Zhang. 1999).

ويعكس الذكاء التنظيمي مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات من حولها وموائمتها لتصل إلى أهدافها، وهذا يتطلب من المنظمة أن تتوفر لديها دوماً أبرز المعلومات والبيانات المتوفرة في القطاع التي تعمل فيه وأحدثها، وكذلك يتطلب أن تكون المنظمة منفتحة على من حولها من منظمات وأسواق وتؤمن بالتغيير الذي يساهم في بقائها واستمراريتها، وأن تقوم بمراجعة عملياتها وأنشطتها باستمرار (العبادي، ٢٠١٢).

ويتمثل الذكاء التنظيمي في القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الإدارة) بالذهن المتوقد وسرعة الفهم، وقوة الفطنة، وجودة الرأي، واستكشاف الأمور، والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف وتحديثها، وإعادة تدويرها وتهيئتها للاستعمال لمواجهة المشكلات، وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة (صالح، ٢٠١٠، ١٠).

في حين يعرف (Azma & Mostafapour, 2012, 102) الذكاء التنظيمي بأنه: "إدارة

المنظمة بالذكاء عن طريق جمع المعلومات والبيانات، وتحليل البيانات للمنظمة، وتوليد المعرفة الجديدة والتعلم لاتخاذ قرارات أفضل في المنظمة".

٢-٢-١ مستويات الذكاء التنظيمي:

يرى العبادي (٢٠١٢، ٨٦٢) بأن هناك ثلاثة مستويات للذكاء التنظيمي، وهي على النحو

الآتي:

١. مستوى الذكاء الاستراتيجي: ويتمثل في تحقيق أهداف طويلة الأمد.
 ٢. مستوى الذكاء التكتيكي: ويتمثل في إدارة المبادرات التكتيكية لتحقيق أهداف استراتيجية.
 ٣. مستوى ذكاء الأعمال التشغيلي: والتمثل في إدارة عمليات الأعمال اليومية.
- وهذه المستويات مجتمعة تشكل حصيلة لكافة أنشطة المنظمة وأهدافها، بدءاً من العمليات اليومية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف طويلة الأمد.
- وبشكل عام يوصف القادة الأذكياء استراتيجياً بالآتي: (صالح، ٢٠١٠، ٢٢)

١. انهم كالمحاربين يتصرفون بحسم يقولون ويفعلون، ويتمتعون بقدرات استراتيجية عالية، ووضوح في التفكير.

٢. هم ذوي حكمة واستقامة، ويحفظون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عالية.

٣. أنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم.

٤. حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.

٥. التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الأمد وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الابداع.

٢-٢-٢ الملامح الرئيسة للذكاء التنظيمي:

التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تتضمن اكتشاف معارف جديدة، ونشر التنظيم ذي الصلة بهذه المعرفة لأولئك الذين في حاجة إليها لتمكين المنظمات، وتحسين عملياتها الداخلية والامتثال الخارجي. وعمليات الذكاء عملية معقدة تشمل تحليل وتقييم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، والتعاون الكامل للقرارات المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المستقبلي لتنمية المنظمات والتي تعتبر أفضل القرارات في المنظمة (Azma & Mostafapour, 2012, 102).

٣-٢-٢ مكونات الذكاء التنظيمي:

يتسم الذكاء التنظيمي بعدد من المكونات التي تشكل مجتمعة أدوات الذكاء التي تستخدم على نطاق واسع كبرامج ثابتة لتطبيقات المعاملات والقرار، ودعم القرارات الفعالة في المنظمة، إضافة لاستخراج البيانات وتحليلها واستخدامها، وعلى النحو الآتي: (العبادي، ٢٠١٢، ٨٦٣)

١. مصادر المعلومات: يمكن لمصادر المعلومات أن تكون قواعد البيانات التشغيلية،

والمكالمات الداخلية والخارجية، وتعتبر جزء كبير من الذكاء.

٢. سوق البيانات: يتضمن وصف البيانات في كل قسم والجزء الذي يمكن أن يستخدم.

٣. استخدام البرامج لإصدار التقارير: يمكن الجمع بين المهارات والبيانات لاتخاذ القرار

المناسب حول احتياجات الأعمال.

٤. تنفيذ العمليات وذكاء الأعمال.

٥. قيمة ذكاء الأعمال.

٦. تبرير استخدام ذكاء الأعمال.

وتواجه المنظمات في هذه الأيام تحديات غير مسبوقة، وتبني وسائل غير مسبوقة لتظل قادرة على المنافسة في وقت ازدادت به تعقيدات الأسواق العالمية، فالمنظمات هي التي تقود خفض التكاليف، وإعادة التفكير في نماذج الأعمال الأساسية، وإعادة تنظيم نفسها، ومراجعة كاملة لعمليات خلق القيمة. وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين تعديلات في كل القطاعات الرئيسية تقريباً، وكذلك في أنشطة الأعمال الحكومية على جميع المستويات. وبمجرد أن تكون المنظمة قادرة على إعادة هيكلة الأصول، وتخفيض التكلفة، وتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، فإن الشركات تكون أكثر فعالية وإنتاجية من أي وقت مضى إذا استغلت عامل (الذكاء)، أي تعليم العاملين فيها والمديرين الاستفادة من إمكانات

حقيقية من إجمالي قوة الدماغ لديهم لتكون في متناول اليد (Azma & Mostafapour, 2012,)
(105).

٢-٢-٤ العلاقة بين المنظمات الذكية وأداء المديرين:

تعد المعرفة الجيدة التي يمتلكها مدير المنظمة وقدرته على تحديد مهام كل موظف تبعاً لطبيعة مهام وظيفته من المؤشرات الدالة على وعي المدير وامتلاكه لقدر مناسب من المعرفة والمعلومات، ومؤشراً من مؤشرات الذكاء لدى مدير المنظمة، ويعد الذكاء التنظيمي واحداً من العوامل المؤثرة في أداء المدير، لأن دور المدير مهم في كل منظمة باعتباره واحداً من العوامل القيادية المهمة التي لا يمكن إنكارها، لذلك فإن هناك أهمية للعلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء المدير (Hadzic & Nadeljkovic, 2014, 158).

٢-٢-٥ خصائص المنظمة الذكية:

يتميز الأشخاص على أنهم أذكىاء عن طريق تفكيرهم وطريقة عملهم، وليس فقط من خلال سهولتهم في حل الاحجيات البسيطة في اختبارات معامل الذكاء الذهني، فالشخص الذكي يمتلك ثلاث خصائص هي (Veryard, 2012):

١. القابلية العالية لإدراك المعلومات المعقدة في العالم الخارجي.

٢. القابلية العالية للاستجابة لهذه المعلومات بشكل ملائم.

٣. القابلية للتعلم بسرعة.

وبما أن المنظمات هي كيانات ذكية ومجتمعات من العقول فإن المنظمات التي تكون غافلة عن بيئتها وتصنع الأخطاء بشكل متكرر، وتظهر عدم القابلية للتذكر أو التعلم سوف تكون معرضة للانحيار. ومثل هكذا سلوكيات وخصائص إذا تواجدت لدى الإنسان يمكن وصفه بالغباء، كذلك الحال بالنسبة لمنظمات الأعمال، فالمنظمات غير الذكية تفشل في كشف الإشارات الأكثر وضوحاً للتغيرات الحادثة في بيئتها، وبالتالي تفشل في الاستجابة الملائمة لهذه التغيرات التي طرأت، كما تتسم هذه المنظمات بأن تعلمها يكون بطيء جداً.

٢-٢-٦ مبادئ بناء المنظمة الذكية:

ساهم كل من (David and James Matheson) بوضع تسع مبادئ للمنظمة الذكية، وهي بمثابة تسهيلات لتنفيذ أفضل الممارسات في المنظمة، وهذه المبادئ تعمل غالباً في العديد من المستويات وتؤثر على تفكير وأفعال العاملين في المنظمة، فهي تحدد من يهتم أو يستخف عن تكييف أو تطبيق الممارسات الأفضل والحديثة، فبالنهاية هي تعمل على تجميع أفضل الممارسات في المنظمة. إذ يمثل كل مبدأ منظور متماسك أو معيار ينظم مجموعة تطبيقات من المعتقدات ينتج عنه نموذج من السلوك، ووجود هذه المبادئ في المنظمة يوفر السلوكيات التي تدعم وتعزز الممارسات الأفضل واتخاذ القرارات الناجحة، وعند غيابها فإن النتيجة ستعكس على واقع عمل المنظمة، وتتمثل هاذم المبادئ التسعة بثلاثة وظائف مهمة، وهي تلك التي تساعد المنظمة لفهم بيئتها وتلك التي توفر

الإمكانية لنقل الموارد، وتلك التي تساعد على انجاز غرضها، وهي: (Matheson & Matheson,

2001)

١. وظيفة انجاز الغرض، وتتضمن: ثقافة خلق القيمة، و خلق البدائل، و التعلم المستمر.

٢. وظيفة فهم البيئة، وتتضمن: اعتناق اللاتأكد، والمنظور الاستراتيجي، و التفكير المنظمي.

٣. وظيفة نقل الموارد، وتتضمن: اتخاذ القرار الملائم، و الانتظام والتحويل، والتدفق المفتوح

للمعلومات.

٣-٢ المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، حيث تم تبويب الدراسات تبعاً للغة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، كما تم ترتيب الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الآتي:

١-٣-٢ أولاً: الدراسات العربية

قام (الهابل والنجار، ٢٠١٤) بدراسة تحت عنوان "دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة الجامعة الإسلامية - غزة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة من خلال محاور الدراسة الأساسية، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، حيث بلغت عينة الدراسة (٢٦٨) موظفاً وموظفة من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين محاور الدراسة الأساسية وصناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية، بالإضافة لتمتع الجامعة بمستوى جيد في مجال الصناعة المعلوماتية من حيث استخدامها لبرامج محوسبة تخدم مختلف الأقسام والدوائر، وسهولة الوصول لقواعد البيانات الالكترونية التي توفرها المكتبة المركزية وتناسب أعدادها مع أعداد المستفيدين لها. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الهابل والنجار (٢٠١٤) من حيث تناولهما للمتغير المستقل الخاص بإدارة الموارد البشرية وأبعاده المكونة له.

وقام (زعتري، ٢٠١٣) بدراسة بعنوان "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في

المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في البنوك الإسلامية الفلسطينية وتبيان دور ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب والتطوير في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تمّ تحديد مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في البنوك الإسلامية الفلسطينية، وتم اعتبار مجتمع الدراسة عينة لها واستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار كرونباخ الفا واختبار الالتواء وتحليل الانحدار المتعدّد والتدرجي. وتوصّلت الدراسة إلى نتائج أهمّها:

- أنّ مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً وكان هنالك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول أهمية أبعاده وجاء ترتيبها على النحو التالي من حيث الأهمية: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وأخيراً الاستقطاب والاختيار.

- أنّ مستوى المرونة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً وكان هناك تباين بسيط بين آراء المستجيبين حول أبعاد هذا المتغير وجاء ترتيبها على النحو التالي: مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، وأخيراً مرونة التوسع.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة زعتري (٢٠١٣) من حيث المتغير المستقل الي تناول

ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية.

وأجرى (القردهجي، ٢٠١٣) دراسة بعنوان "اثر نظم ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي:

دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية". وهدفت الى

اختبار اثر عمليات نظم ادارة الموارد البشرية بأبعادها (اختيار الموظفين، وتدريب الموظفين، وتقييم

الموظفين، وتصميم العمل، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل ونظام الحوافز والمكافآت) في

الذكاء التنظيمي في مجموعة الجميح بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وتمثل مجتمع

الدراسة في مجموعة الجميح في المملكة العربية السعودية كدراسة حالة تعمل في مجال السيارات

والتصنيع والمشاريع والتكنولوجيا والاتصالات والتمويل والتطوير العقاري ومشاريع الطاقة والمياه، مما

يعني ان مجتمع الدراسة يمثل العينة الدراسية. واستخدم الباحث عددا من الاساليب الاحصائية تمثلت

في التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار المتدرج. وبعد اختبار

فرضيات الدراسة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج المهمة تمثلت في:

- وجود اثر ايجابي لعمليات نظم ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي في مجموعة

الجميح.

- وجود اثر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المتمثلة في : الاختيار والتدريب والتنمية وتقييم

الاداء وتصميم العمل والمساواة وجودة العمل ونظام الحوافز والمكافآت في الذكاء التنظيمي.

- هناك اثر لعمليات نظم ادارة الموارد البشرية (اختيار وتقييم وتصميم العمل ونظام الحوافز والمكافآت) في الاستثمار التسويقي كأحد ابعاد الذكاء التنظيمي.
 - عدم وجود اثر لعمليات نظم ادارة الموارد البشرية (التدريب والمساواة بين الموظفين وجودة العمل) في الاستثمار التسويقي كأحد ابعاد الذكاء التنظيمي.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القردحجي (٢٠١٣) من حيث المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث تناولت دراسته أثر نظم ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي.
- كما قام (ثابت، ٢٠١٢) بدراسة تحت عنوان "دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة- فلسطين". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ودورها في إحداث التغيير المطلوب وذلك من وجهة نظر مديري هذه المؤسسات والبالغ عددها (٢٢) مؤسسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق برؤية المؤسسة ودورها في نجاح التغيير إن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة، وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة مما سيساعد في إحداث التغيير، كذلك أظهرت النتائج ضرورة تدريب العاملين وتنمية قدراتهم، ومن ثم الاعتماد على عدة مصادر لتقييم الأداء وليس على المدير فقط، ثم لا بد من وجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء، ولا بد أن يؤكد نظام تقييم الأداء على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ثابت (٢٠١٢) من حيث تناولها للمتغير المستقل الخاص

بالموارد البشرية.

وقام (النوفل، ٢٠١٠) بدراسة تحت عنوان "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية في المصارف التجارية بدولة الكويت". هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجية

تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المصارف التجارية في دولة الكويت حيث

تمثلت متغيرات الاستراتيجية المتعلقة بتمكين الموارد البشرية بما يلي (المشاركة بالمعلومات، والحرية

والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية)، بينما كانت متغيرات الأهداف الاستراتيجية

تتمثل بما يلي (الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية)، حيث كانت عينة الدراسة تتكون من

العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية في دولة الكويت وتوصلت إلى عدة نتائج من

أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات

والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

بمتغيراتها (الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية في دولة الكويت.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة النوفل (٢٠١٠) من حيث تناولها لاستراتيجية تمكين الموارد

البشرية.

وأجرى (حاجي حسن، ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تحقيق التميز، وبيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في

شركة زين للاتصالات المتنقلة في الأردن، وبيان مدى مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز وفق آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة، كما أظهرت النتائج وجود أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز لدى العاملين في الشركة عينة الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي لدى العاملين في شركة زين، كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات والصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز لدى العاملين في الشركة عينة الدراسة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حاجي حسن (٢٠١٠) من حيث تناولها لممارسة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل.

كما قامت (بدران، ٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، والتعرف على دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية العاملة في سوريا وفعاليتها في ظل إيجاد مزايا تنافسية لها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن البنوك الإسلامية بحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري، بحيث ثبت بأن هناك فجوة بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة، ومن ثم فإن هذه الموارد البشرية لا تتناسب نوعاً ما مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية، كما أظهرت النتائج ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني برامج تدريب شامل تظال جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية، وأن

يبني التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات وموظفيها كماً ونوعاً، ومضاعفة البنوك الإسلامية لجهودها في تأهيل عاملها في العلوم الشرعية والاقتصادية معاً.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بدران (٢٠١٠) من حيث المتغير المستقل، حيث تناولت

دراسته تنمية وتدريب الموارد البشرية.

٢-٣-٢ ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Karimi and Rezanejad, 2014) بعنوان:

“Structural Equations Model of Transformational Leadership and Organizational Culture with Organizational Agility at Isfahan Steel Company”

"نموذج المعادلات الهيكلية للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على الذكاء التنظيمي في شركة أصفهان

للصلب". وهدفت الدراسة الى اختبار أثر الذكاء التنظيمي بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في

شركة أصفهان للفولاذ ، وتشكل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة أصفهان للفولاذ حيث تم اختيار

عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها ٣٧٥ مبحوثاً، واستخدمت الدراسة عدداً من

الاساليب الاحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات) واختبارات

الارتباط والانحدار (المتعدد والبسيط) واختبار المعادلة الهيكلية لاختبار الاثر غير المباشر بين القيادة

التحويلية والثقافة التنظيمية . وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من اهمها:

- هناك علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة التحويلية وبين الذكاء التنظيمي في شركة الفولاذ

في اصفهان.

- هناك علاقة ارتباط قوية بين الذكاء التنظيمي والثقافة التنظيمي في شركة الفولاذ المبحوثة في اصفهان.

- هناك علاقة ارتباط قوية مباشرة بين نمط القيادة التحويلية وعلاقة متوسطة غير مباشرة من خلال المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية في الذكاء التنظيمي.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Karimi and Rezanejad, 2014) من حيث المتغير التابع، حيث تناولت دراسة الذكاء التنظيمي.

دراسة قام بها (Mohammad and Elaheh, 2014) بعنوان:

“The Effect of Business Process Re-Engineering Factors on Organizational Agility Using Path Analysis: Case Study of Ports & Maritime Organization in Iran”.

“أثر عوامل إعادة هندسة عمليات الاعمال في الذكاء التنظيمي باستخدام تحليل المسار: دراسة حالة في شركة بورت وماريتايم الإيرانية”. وهدفت الى اختبار اثر عوامل اعادة هندسة عمليات الاعمال في الذكاء التنظيمي باستخدام تحليل المسار في شركة بورت وماريتايم الإيرانية، وتشكل مجتمع الدراسة من دراسة حالة الشركة، وتمثلت وحدة التحليل في المديرين والخبراء في الشركة المبحوثة، وبلغ تعداد عينة الدراسة ١٢٠ مبحوثا حيث شكل مجتمع الدراسة عينتها، واستخدمت الدراسة عددا من الاساليب الاحصائية منها كرونباخ الفا لقياس الثبات ونموذج المعادلة الهيكلية ونموذج اختبار التباين والارتباط

وتحليل السبب وتحليل المسار، ومؤشر التوافق المعدل ، ومؤشر جذر التوافق الربيعي. وتوصلت

الدراسة الى عدد من النتائج كان من اهمها:

- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين جميع الابعاد المتعلقة بإعادة هندسة الاعمال والذكاء التنظيمي

في الشركة المبحوثة.

- لا يوجد علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والذكاء التنظيمي في الشركة المبحوثة.

- لا يوجد اثر مباشر للتخطيط الاستراتيجي في الذكاء التنظيمي.

- يوجد اثر غير مباشر لإدارة الاداء في الذكاء التنظيمي في الشركة المبحوثة.

- هناك اثر مباشر وغير مباشر لأبعاد (تكنولوجيا المعلومات ، والمنهجية المتبعة، وادارة المشاريع،

والتمكن ، وعوامل الثقافة والاتصالات ، والقيادة) في الذكاء التنظيمي.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Mohammad and Elaheh, 2014) من حيث تناولها

لأثر عوامل إعادة هندسة عمليات الاعمال في الذكاء التنظيمي باستخدام تحليل المسار، حيث تشابهت

الدراستان في المتغير التابع.

ودراسة قام بها (Langbert, 2011) بعنوان:

“Technology Trends In Human Resources Management”.

"الاتجاهات التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية". وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية التغيير الحاصل في

الموارد البشرية والراجع إلى استخدام التكنولوجيا المتطور، ودورها في إحداث التغيير في مجالات

الأعمال، وقد ناقشت الدراسة دور إدارة التغيير كأداة مهمة لتمكين العاملين من أداء عملهم خصوصاً إدارة التغيير التكنولوجي من قبل الموارد البشرية، حيث قام الباحث بتطبيق الدراسة على (١١) شركة أمريكية في ولاية نيويورك. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن أحد التغييرات المهمة والتي أحدثت اختلافات كبيرة هي إبعاد مديري الموارد البشرية العاملين عن القيام بالوظائف والعمليات الأساسية والسماح لهم بإبداء المشورة والنصح لإدارة المؤسسة العليا والمشاركة بشكل أكبر في التخطيط للموارد البشرية.
- وأن هناك اتجاه واضح الآن نحو زيادة إحلال التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على الموارد البشرية وإدارة هذه الموارد.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Langbert, 2011) من حيث تناولها لاستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

كما قام (Carroll & Wagar, 2010) بدراسة بعنوان:

“Is There a Relationship Between Information Technology Adoption and Human Resource Management?”

"هل هناك علاقة بين تبني تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية؟". وقد هدفت الدراسة إلى الكشف ما إذا كان تبني تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال اليوم مرتبط بإدارة مواردها البشرية وإعادة هيكلا التنظيمي أم لا، وقد طبقت الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة نوا سكوتيا الكندية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (١٣٠) شركة، واعتمدت الدراسة على الزيارات الميدانية

كوسيلة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن معدل تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات قد اختلف بشكل ملحوظ بين الشركات الصغيرة والمتوسطة، وارتبط تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات بقوة مع كل من: حجم العمل، وإعادة الهياكل التنظيمية، والاستثمار في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً رئيساً في تعزيز وظائف الموارد البشرية. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Carroll & Wagar, 2010) من حيث تناولها لإدارة الموارد البشرية وأهم العوامل المؤثرة فيه.

كذلك أجرى (Okpara & Wynn, 2008) دراسة تحت عنوان:

“Human Resource Management Practices in a Transition Economy: Challenges and Prospects”.

"ممارسات إدارة الموارد البشرية في اقتصاد المرحلة الانتقالية: تحديات وآفاق". حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارات الموارد البشرية في المنظمات النيجيرية لمختلف الممارسات الخاصة بهذه الإدارة في مواجهة التحديات المتوقعة، وتم تطبيق الدراسة على (٢٥٣) فرداً في (١٢) شركة مختلفة الأنشطة، وقد ركزت الدراسة على دور الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير في مواجهة التحديات المتوقعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن سياسة التعيين والاختيار، والتدريب، وتنمية الموارد البشرية هي السياسات الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في مجال إدارة الموارد البشرية والتي لا تتناسب مع متطلبات العصر الحالي في مواجهة التحديات المعاصرة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Okpara & Wynn, 2008) من حيث تناولها لأبعاد إدارة

الموارد البشرية الخاصة بكل من التوظيف، والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير.

٣-٣-٢ ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مفهوم إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالعديد من المتغيرات المختلفة،

إلا أن النتبع السابق لهذه الدراسات يظهر أن أياً منها لم تتناول أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء

التنظيمي.

ومن حيث أداة الدراسة، فقد تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث تناولها بناء استبانة

تناولت أثر المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية، بمجالاته: (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية،

التطوير والتدريب، تقييم الاداء، التعويضات) في الذكاء التنظيمي، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات

السابقة.

إلا أن الدراسة الحالية اتفقت من حيث المتغير المستقل الخاص بإدارة الموارد البشرية مع كل

من دراسة الهابيل والنجار (٢٠١٤) التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في

ظل اقتصاد المعرفة، ودراسة زعتري (٢٠١٣) التي تناولت ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية

ودورها في المرونة الاستراتيجية، كذلك دراسة القردحجي (٢٠١٣) التي تناولت أثر نظم ادارة الموارد

البشرية في الذكاء التنظيمي، ودراسة ثابت (٢٠١٢) التي تناولت دور الموارد البشرية في نجاح عملية

التغيير، ودراسة (Langbert, 2011) التي تناولت الاتجاهات التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية،

ودراسة النوفل (٢٠١٠) التي تناولت استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كذلك دراسة حاجي حسن (٢٠١٠) التي تناولت ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة بدران (٢٠١٠) التي تناولت دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ودراسة (Carroll & Wagar, 2010) التي تناولت علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة الموارد البشرية.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع الخاص بالذكاء التنظيمي مع كل من دراسة القردحجي (٢٠١٣) التي تناولت أثر نظم إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي، ودراسة الزين (٢٠١٣) التي تناولت أثر تطبيقات نظم الاعمال في الذكاء التنظيمي، كذلك دراسة (Karimi and Rezanejad, 2014) التي تناولت نموذج المعادلات الهيكلية للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على الذكاء التنظيمي، ودراسة (Mohammad and Elaheh, 2014) التي تناولت أثر عوامل إعادة هندسة عمليات الاعمال في الذكاء التنظيمي باستخدام تحليل المسار.

ومن حيث مجتمع الدراسة، كانت الدراسة الحالية هي الوحيدة التي تناولت قطاع النفط بشكل عام، وقطاع النفط الكويتي على وجه الخصوص.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

١-٣ منهجية الدراسة

٢-٣ مجتمع الدراسة وعينتها

٣-٣ أداة الدراسة

٤-٣ صدق الأداة وثباتها

٥-٣ أساليب جمع البيانات

٦-٣ المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل توضيحاً لمنهجية الدراسة ومتغيراتها، إضافة لمجتمع الدراسة والأداة المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، كما يتناول عرضاً لاختبار ثبات أداة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

٣-١ منهجية الدراسة:

قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام المنهج الوصفي على بناء إطار نظري حول متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كذلك احتوى الإطار النظري على نبذة عن مجتمع الدراسة الخاص بقطاع النفط الكويتي، كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة باللغتين العربية والانجليزية. كما اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة، حيث يعتبر هذا المنهج ملائماً لطبيعة الدراسة ومناسباً للإجابة على أسئلتها المتعلقة بمدى تأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي، ويعتبر هذا المنهج موضوعياً حيث لا يتدخل الباحث في تفسير متغيرات الدراسة وإنما يقوم بالانتقال من النظريات العامة إلى سياق محدد يرتبط في مجال تطبيق الدراسة.

٢-٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع النفط الكويتي بواقع (١٥٠٠) موظفاً وموظفة في كافة شركات القطاع النفطي الكويتي والبالغ عددها (١٠) شركات منبثقة عن مؤسسة البترول الكويتية (ملحق ٣)، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة قصدية من إجمالي المجتمع بواقع (٢٠٠) فرداً، وقد تم اختيارهم بناء على الصلة التي تربط طبيعة وظائفهم بالموارد البشرية في الشركات النفطية الكويتية، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات على العينة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (١٩٤) استبانة، ولاحقاً تم استبعاد (١٨) استبانة غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال الإجابات، وبذلك أصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل (١٧٦) استبانة.

٣-٣ أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة يقاس من خلالها أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي (ملحق ١)، حيث تكونت الاستبانة من قسمين، تناول القسم الأول المتغيرات الديموغرافية للمجيبين، في حين تناول القسم الثاني فقرات الاستبانة التي تكونت من محورين، حيث ضم المحور الأول الخاص بإدارة الموارد البشرية (٣٠) فقرة موزعة على (٦) مجالات، وهي: استراتيجية تحليل الوظائف، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التطوير والتدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات، استراتيجية الاستقطاب والاختيار، في حين ضم

المحور الثاني الخاص بالذكاء التنظيمي (١٠) فقرات، لتصبح بذلك أداة الدراسة بصورتها النهائية مكونة من (٤٠) فقرة لكلا المتغيرين.

٣-٤ صدق الأداة وثباتها:

- صدق المحتوى: للتأكد من صدق الاستبانة تم توزيعها على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الأردنية (ملحق ٢)، لتحديد قدرة الاستبانة على تحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها، وذلك من خلال الأخذ بملاحظات المحكمين حول فقرات الاستبانة من حيث وضوح وسلامة صياغة فقرات الاستبانة وملاءمتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد قام الباحث بإجراء كافة التعديلات التي أشار إليها محكمو الاستبانة من حذف وإضافة وإعادة صياغة، إضافة للتعديلات اللغوية التي وردت في ملاحظات محكمي الاستبانة، حتى أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٤٠) فقرة.

- الصدق الظاهري: تم التأكد من ثبات أداة القياس (الاستبانة) باستخدام مقياس الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لإجابات أفراد عينة الدراسة التي تم الحصول عليها، وتعد القيمة المقبولة احصائياً لهذا المقياس (٦٠%) فأكثر، وكلما كانت قيم كرونباخ ألفا عالية كانت درجة الاتساق الداخلي عالية ومقبولة ومؤشراً على ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2010)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١)

نتائج ثبات مجالات إدارة الموارد البشرية ومجال الذكاء التنظيمي (الفا كرونباخ) من خلال العينة

الاستطلاعية (ن=٣٨)

| الرقم | الاستراتيجيات | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------|----------------------------------|-------------|-------------------|
| ١ | استراتيجية تحليل الوظائف | ٥ | ٠,٦٨٨ |
| ٢ | استراتيجية تخطيط الموارد البشرية | ٥ | ٠,٦١٧ |
| ٣ | استراتيجية التطوير والتدريب | ٥ | ٠,٦٦٧ |
| ٤ | استراتيجية تقييم الأداء | ٥ | ٠,٧٣٨ |
| ٥ | استراتيجية التعويضات | ٥ | ٠,٧٦١ |
| ٦ | استراتيجية الاستقطاب والاختيار | ٥ | ٠,٦٣٧ |
| | الكلي لإدارة الموارد البشرية | ٣٠ | ٠,٧٠٦ |
| | الكلي للذكاء التنظيمي | ١٠ | ٠,٦٥٠ |

يبين الجدول (١) ان إدارة الموارد البشرية تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت

لدرجة الكلية لمجالات إدارة الموارد البشرية (٠,٧٠٦) كما بلغت قيمة كرونباخ الفا (٠,٦٨٨)

لاستراتيجيه تحليل الوظائف وبلغت (٠,٦١٧) لاستراتيجيه تخطيط الموارد البشرية وبلغت (٠,٦٦٧)

لاستراتيجيه التطوير والتدريب وبلغت (٠,٧٣٨) لاستراتيجيه تقييم الأداء وبلغت (٠,٧٦١) لاستراتيجيه

التعويضات وبلغت (٠,٦٣٧) لاستراتيجيه الاستقطاب والاختيار وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية

لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة حيث كانت جميعها اكبر من ٠,٦٠. كما يبين

الجدول (١) ان مجال الذكاء التنظيمي يتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة مقبولة حيث بلغت للذكاء

التنظيمي ككل (٠,٦٥٠)، وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة حيث كانت جميعها اكبر من ٠,٦٠.

٥-٣ أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد على أسلوبين لجمع المعلومات والبيانات:

- المصادر الأولية: تم إعداد استبانة بهدف جمع البيانات حول أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي.
- المصادر الثانوية: المراجع والكتب والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كلاً من إدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي.

٦-٣ المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for

Social Sciences (SPSS)، تبعاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار الالتواء (skewness).
- اختبار كولمجروف - سميرنوف (K - S) اللامعلمي.
- اختبار تضخم التباين (VIF).
- اختبار التباين المسموح به (tolerance).

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١-٤ تحليل البيانات

٢-٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة وفقاً لما تم التوصل إليه من تحليل بيانات،

على النحو التالي:

٤-١ أولاً: تحليل البيانات

تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢)

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------|------------------------|-------|--------|
| المؤهل | دبلوم متوسط | 21 | 11.93 |
| | بكالوريوس | 91 | 51.70 |
| | دبلوم عالي | 35 | 19.89 |
| | ماجستير | 26 | 14.77 |
| | دكتوراه | 3 | 1.70 |
| | المجموع | | 176 |
| الخبرة | أقل من ٥ سنوات | 36 | 20.45 |
| | من ٥ - أقل من ١٠ سنوات | 70 | 39.77 |
| | من ١٠ - أقل من ١٥ سنة | 62 | 35.23 |
| | من ١٥ سنة فأكثر | 8 | 4.55 |
| | المجموع | | 176 |

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------|--------------------|-------|--------|
| الدورات | أقل من ٢ دورات | 27 | 15.34 |
| | ٢ - أقل من ٥ دورات | 72 | 40.91 |
| | ٥-أقل من ٨ دورات | 52 | 29.55 |
| | من ٨ دورات فأكثر | 25 | 14.20 |
| | المجموع | 176 | 100.00 |
| الوظيفة | مدير إدارة | 11 | 6.25 |
| | نائب مدير إدارة | 14 | 7.95 |
| | رئيس قسم | 77 | 43.75 |
| | موظف | 63 | 35.80 |
| | أخرى | 11 | 6.25 |
| | المجموع | 176 | 100.00 |

يظهر من الجدول (٢) في متغير المؤهل العلمي بأن الفئة الأكبر كانت لحملة (البكالوريوس) بواقع (51.70%) وهذا يعكس تأهيل أفراد عينة الدراسة العلمي وقدرتهم على الاجابة على فقرات الاستبانة، كما أن فئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) في متغير (الخبرة) كانت الأكبر بنسبة (39.77%) وهذا يعكس خبرة أفراد عينة الدراسة في مجال الفقرات الواردة في الاستبانة، أما في متغير (الدورات التدريبية) فقد كانت فئة (من ٢ الى اقل من ٥ دورات) هي الأكبر بواقع (40.91%) وهو ما يؤكد على التأهيل التدريبي الجيد لأفراد عينة الدراسة الحاصلين على عدد جيد من الدورات التدريبية، وهذا بدوره يعكس فهماً جيداً من أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة، أما متغير (المسمى الوظيفي) فقد كانت النسبة الأعلى لفئة رئيس قسم بواقع (43.75%) وهي نسبة طبيعية نظراً لارتفاع أعداد رؤساء الأقسام مقارنة بالفئات الأخرى.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

اعتمد الباحث مقياس ليكرت خماسي الاوزان لوصف تقديرات افراد عينة الدراسة حيث يمتاز هذا المقياس بقدرته على اعطاء المستجيب حرية اكبر في التعبير عن رايه وبالتالي الوصول الى دقة اكبر في الراي من خلال اختيار من خمسة بدائل بحيث يتم التعامل مع هذه البدائل بأوزان مقابله تكون كالتالي:

| | |
|--------|------------------------|
| بوزن ٥ | موافق بدرجة عالية جداً |
| بوزن ٤ | موافق بدرجة عالية |
| بوزن ٣ | موافق بدرجة متوسطة |
| بوزن ٢ | موافق بدرجة ضعيفة |
| بوزن ١ | موافق بدرجة ضعيفة جداً |

وبعد استخراج المتوسطات الحسابية الموازنة لتقديرات افراد عينة الدراسة، استخدم الباحث

مقياساً ثلاثياً لوصف هذه التقديرات بحيث كانت كالتالي:

منخفض اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اقل من ٢,٣٣.

متوسط اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين ٢,٣٤ و ٣,٦٧.

مرتفع اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين ٣,٦٨ و ٥,٠٠.

وقد استخدم الباحث المعادلة التالية في استخراج مدى الوصف:

طول الفئة = (اكبر وزن ي المقياس - اقل وزن في المقياس) / عدد فئات التصنيف (٣)

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1 - 5) = 1,33$$

وعليه تكون حدود فئة المتوسط الحسابي كالتالي:

المنخفض بين ١,٠٠ - ٢,٣٣.

المتوسط بين ٢,٣٤ - ٣,٦٧.

المرتفع بين ٣,٦٧ - ٥,٠٠.

أولاً: إدارة الموارد البشرية

يتناول الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية، وعلى النحو الآتي:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الاستراتيجية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|----------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ١ | استراتيجية تحليل الوظائف | 4.25 | 0.62 | مرتفع | ١ |
| ٤ | استراتيجية تقييم الأداء | 4.17 | 0.53 | مرتفع | ٢ |
| ٥ | استراتيجية التعويضات | 4.16 | 0.52 | مرتفع | ٣ |
| ٣ | استراتيجية التطوير والتدريب | 4.11 | 0.55 | مرتفع | ٤ |
| ٦ | استراتيجية الاستقطاب والاختيار | 4.09 | 0.53 | مرتفع | ٥ |
| ٢ | استراتيجية تخطيط الموارد البشرية | 4.08 | 0.56 | مرتفع | ٦ |
| | إدارة الموارد البشرية | 4.14 | | مرتفع | |

يلاحظ من الجدول (٣) أن تصورات المبحوثين نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٤)، وجاء مستوى الاستراتيجيات مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (٤,٠٨ - ٤,٢٥)، وجاء في الرتبة الأولى استراتيجية تحليل الوظائف بمتوسط حسابي

(٤,٢٥)، وفي المرتبة الأخيرة جاء استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وقد تم

تحليل إدارة الموارد البشرية وفقاً لفقراتها وذلك على النحو التالي:

١. استراتيجية تحليل الوظائف

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تحليل الوظائف والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تحليل الوظائف مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ١ | تحديد إدارة الموارد البشرية المسؤوليات والمهام لكل وظيفة | 4.50 | 0.87 | مرتفع | ١ |
| ٥ | تقيس إدارة الموارد البشرية المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة | 4.22 | 0.98 | مرتفع | ٢ |
| ٢ | توضح إدارة الموارد البشرية الهيكل التنظيمي للموظفين بشكل مدروس | 4.21 | 0.87 | مرتفع | ٣ |
| ٣ | تقدم إدارة الموارد البشرية معلومات تفصيلية عما يجب على الموظفين عمله | 4.16 | 0.89 | مرتفع | ٤ |
| ٤ | تختار إدارة الموارد البشرية الموظفين بناء على المؤهلات والقدرات المطلوبة | 4.16 | 0.94 | مرتفع | ٥ |
| | استراتيجية تحليل الوظائف | 4.25 | | مرتفع | |

يلاحظ من الجدول (٤) أن أن تصورات الباحثين نحو مستوى استراتيجية تحليل الوظائف

كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٥)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية مرتفعاً، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (4.50 - ٤,١٦)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) وهي "تحديد إدارة

الموارد البشرية المسؤوليات والمهام لكل وظيفة" بمتوسط حسابي (٤,٥٠)، وجاءت في الرتبة الأخيرة
الفقرة (٤) وهي " تختار إدارة الموارد البشرية الموظفين بناء على المؤهلات والقدرات المطلوبة" بمتوسط
حسابي (٤,١٦).

ويتضح من الجدول السابق أن إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي
تحرص على تحدد المسؤوليات والمهام لكل وظيفة، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط
حسابي.

٢. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ١ | تحقق إدارة الموارد البشرية مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب | 4.27 | 0.84 | مرتفع | ١ |
| ٢ | توائم إدارة الموارد البشرية عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية | 4.10 | 0.86 | مرتفع | ٢ |
| ٥ | تخفض إدارة الموارد البشرية من معدل دوران العمل | 4.05 | 1.12 | مرتفع | ٣ |
| ٤ | تستخدم إدارة الموارد البشرية الطرق التكنولوجية الحديثة في التخطيط | 4.04 | 0.99 | مرتفع | ٤ |
| ٣ | تقلل إدارة الموارد البشرية من كلف نشاطات الموارد البشرية | 3.96 | 1.04 | مرتفع | ٥ |
| | استراتيجية تخطيط الموارد البشرية | 4.08 | | مرتفع | |

يلاحظ من الجدول (٥) أن تصورات الباحثين نحو مستوى استراتيجية تخطيط الموارد البشرية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٢٨ - ٣,٩٦)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) وهي "تحقق إدارة

الموارد البشرية مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب" بمتوسط حسابي (٤,٢٧)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣) وهي "تقلل إدارة الموارد البشرية من كلف نشاطات الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٣,٩٦).

ويتضح من الجدول السابق أن إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي تعمل على تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي.

٣. استراتيجية التطوير والتدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التطوير والتدريب (٦) يبين ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التطوير والتدريب مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ١ | تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب الموظفين على مهام عملهم | 4.24 | 0.89 | مرتفع | ١ |
| ٣ | تحرص إدارة الموارد البشرية على ايفاد الموظفين بدورات تدريبية خارجية | 4.13 | 1.00 | مرتفع | ٢ |
| ٥ | تضع إدارة الموارد البشرية معايير لتقييم الأداء بشكل دائم | 4.13 | 1.06 | مرتفع | ٣ |
| ٢ | تحرص إدارة الموارد البشرية على ايفاد الموظفين بدورات تدريبية داخلية | 4.10 | 0.93 | مرتفع | ٤ |
| ٤ | تحدد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل مسبق | 3.95 | 1.04 | مرتفع | ٥ |
| | استراتيجية التطوير والتدريب | 4.11 | | مرتفع | |

يلاحظ من الجدول (٦) أن تصورات المبحوثين نحو مستوى استراتيجية التطوير والتدريب كان

مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,١١)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية مرتفعاً، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٩ - ٣,٨٠)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) وهي "تعمل إدارة

الموارد البشرية على تدريب الموظفين على مهام عملهم" بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٤) وهي "تحدد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل مسبق" بمتوسط حسابي (٣,٩٥).

ويتضح من الجدول السابق أن إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي تحرص على تدريب الموظفين العاملين لديها على مهام عملهم، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي.

٤. استراتيجية تقييم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تقييم الأداء (٧) يبين ذلك.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تقييم الأداء مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ٥ | تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة الأداء السيء بالأفضل | 4.37 | 0.88 | مرتفع | ١ |
| ١ | تقيم إدارة الموارد البشرية موظفيها تبعاً لمدة تحقيق المهام المحددة | 4.24 | 0.91 | مرتفع | ٢ |
| ٤ | تتبع إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة أداء الفرد مع باقي الموظفين | 4.13 | 1.02 | مرتفع | ٣ |
| ٣ | تقدم إدارة الموارد البشرية حلولاً لمعالجة الانحرافات في الأداء | 4.11 | 0.94 | مرتفع | ٤ |
| ٢ | تقيس إدارة الموارد البشرية الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط | 4.00 | 0.97 | مرتفع | ٥ |
| | استراتيجية تقييم الأداء | 4.17 | | مرتفع | |

يلاحظ من الجدول (٧) أن تصورات المبحوثين نحو مستوى استراتيجية تقييم الأداء كان

مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٧)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية مرتفعاً، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (٤,٣٧ - ٤,٠)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥) وهي "تعتمد إدارة

الموارد البشرية أسلوب مقارنة الأداء السيء بالأفضل" بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، وجاءت في الرتبة

الأخيرة الفقرة (٢) وهي "تقيس إدارة الموارد البشرية الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط" بمتوسط حسابي (٤,٠).

ويتضح من الجدول السابق أن إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي تعتمد أسلوب مقارنة الأداء السيء بالأفضل، كما تقيم موظفيها تبعاً لمدة تحقيق المهام المحددة لهم، حيث حصلت هاتان الفقرتان على أعلى متوسط حسابي.

٥. استراتيجية التعويضات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التعويضات (٨) يبين ذلك.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التعويضات مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ١ | تدرس إدارة الموارد البشرية معدلات التعويضات السائدة في سوق العمل | 4.35 | 0.72 | مرتفع | ١ |
| ٣ | تتبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجية التعويضات المالية المباشرة للموظفين | 4.18 | 0.98 | مرتفع | ٢ |
| ٥ | تحرص إدارة الموارد البشرية على ملاءمة التعويضات مع أهداف المنظمة | 4.11 | 0.97 | مرتفع | ٣ |
| ٤ | تتبع إدارة الموارد البشرية أسلوب التعويضات المعنوية غير المالية لموظفيها | 4.10 | 1.01 | مرتفع | ٤ |
| ٢ | توازن إدارة الموارد البشرية بين التعويضات والمعدل السائد في سوق العمل | 4.08 | 0.85 | مرتفع | ٥ |
| | استراتيجية التعويضات | 4.16 | | مرتفع | |

يلاحظ من الجدول (٨) أن تصورات المبحوثين نحو مستوى استراتيجية التعويضات كان

مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٦)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية مرتفعاً، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (٤,٣٥ - ٤,٠٨)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) وهي "تدرس إدارة

الموارد البشرية معدلات التعويضات السائدة في سوق العمل" بمتوسط حسابي (٤,٣٥)، وجاءت في

الرتبة الأخيرة الفقرة (٢) وهي "توازن إدارة الموارد البشرية بين التعويضات والمعدل السائد في سوق العمل" بمتوسط حسابي (٤,٠٨).

ويتضح من الجدول السابق أن إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي تدرس معدلات التعويضات السائدة في سوق العمل، كما تتبنى استراتيجية التعويضات المالية المباشرة للموظفين، حيث حصلت هاتان الفقرتان على أعلى متوسط حسابي.

٦. استراتيجية الاستقطاب والاختيار

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية الاستقطاب والاختيار (٩) يبين ذلك.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية الاستقطاب والاختيار مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ١ | تستقطب إدارة الموارد البشرية الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات | 4.32 | 0.87 | مرتفع | ١ |
| ٥ | تعتبر إدارة الموارد البشرية القدرة على العمل الجماعي من معايير الاختيار | 4.14 | 1.05 | مرتفع | ٢ |
| ٢ | تتشارك إدارة الموارد البشرية مع مديري الأقسام والوحدات في الاستقطاب | 4.03 | 0.90 | مرتفع | ٣ |
| ٤ | تعتمد إدارة الموارد البشرية على معيار الجدارة في اختيار الموظفين | 4.00 | 1.03 | مرتفع | ٤ |
| ٣ | تجمع إدارة الموارد البشرية معلومات عن طالبي التعيين لأغراض المفاضلة | 3.98 | 1.05 | مرتفع | ٥ |
| | استراتيجية الاستقطاب والاختيار | 4.09 | | مرتفع | |

يلاحظ من الجدول (٩) أن تصورات المبحوثين نحو مستوى استراتيجية الاستقطاب والاختيار

كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٩)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية مرتفعاً، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (٤,٣٢ - ٣,٩٨)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) وهي "تستقطب إدارة

الموارد البشرية الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات" بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣) وهي "تجمع إدارة الموارد البشرية معلومات عن طالبي التعيين لأغراض المفاضلة" بمتوسط حسابي (٣,٩٨).

ويتضح من الجدول السابق أن إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي تستقطب الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي.

ثانياً: الذكاء التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء التنظيمي، والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ١ | تسلم إدارة الشركة المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدميها | 4.61 | 0.62 | مرتفع | ١ |
| ٦ | تقيم إدارة الشركة الأداء السابق لها بشكل مستمر | 4.32 | 0.76 | مرتفع | ٢ |
| ٢ | تنفذ إدارة الشركة شروط متطلبات الأعمال الجديدة | 4.20 | 0.80 | مرتفع | ٣ |
| ٩ | تحرص إدارة الشركة على إبراز جودة المنتج الخاص بها | 4.18 | 1.00 | مرتفع | ٤ |
| ٤ | تتكيف إدارة الشركة القدرة مع مستجدات الأسعار في السوق | 4.16 | 0.91 | مرتفع | ٥ |
| ٥ | تمتلك إدارة الشركة القدرة على إدارة المخاطر المحتملة | 4.16 | 0.89 | مرتفع | ٦ |
| ١٠ | تحدد إدارة الشركة مهماتها بشكل واضح ودقيق | 4.16 | 1.05 | مرتفع | ٧ |
| ٣ | تتابع إدارة الشركة عمليات الأعمال بشكل يومي | 4.13 | 0.86 | مرتفع | ٨ |
| ٨ | تحدد إدارة الشركة نقاط الضعف التسويقية لديها وتعمل على معالجتها | 4.11 | 1.04 | مرتفع | ٩ |
| ٧ | تحدد إدارة الشركة نقاط القوة التسويقية لديها وتعمل على تعزيزها | 4.05 | 0.97 | مرتفع | ١٠ |
| | الكلي للذكاء التنظيمي | ٤,٢١ | ٠,٨٩ | مرتفع | |

يلاحظ من الجدول (١٠) أن مستوى فقرات الذكاء التنظيمي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢١)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٦١) - (٤,٠٥)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) وهي "تسلم إدارة الشركة المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدميها" بمتوسط حسابي (٤,٦١)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٧) وهي "تحدد إدارة الشركة نقاط القوة التسويقية لديها وتعمل على تعزيزها" بمتوسط حسابي (٤,٠٥).

٢-٤ اختبار فرضية الدراسة:

قبل البدء باختبار فرضية الدراسة باستخدام تحليل الانحدار، قام الباحث بالتأكد من اعتدال توزيع بيانات الدراسة وقربها من التوزيع الطبيعي حيث استخدم اختبار الالتواء (Skewness) واختبار كولمجروف - سميرنوف (K - S) اللامعلمي إضافة إلى التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (Multi co linearity) وذلك باستخدام اختياري تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) ويوضح الجدولان التاليان نتائج هذه الاختبارات

جدول (١١)

قيم معاملات الالتواء (Skewness) لدلالة التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

| المتغير | معامل الالتواء | قيمة K - S | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|------------|---------------|
| استراتيجية تحليل الوظائف | -1.835 | .163 | .000 |
| استراتيجية تخطيط الموارد البشرية | -.957 | .150 | .000 |
| استراتيجية التطوير والتدريب | -.988 | .163 | .000 |
| استراتيجية تقييم الأداء | -1.154 | .176 | .000 |
| استراتيجية التعويضات | -.870 | .159 | .000 |
| استراتيجية الاستقطاب والاختيار | -.826 | .153 | .000 |
| الكلية لإدارة الموارد البشرية | -.749 | .107 | .000 |
| الكلية للذكاء التنظيمي | -.892 | .152 | .000 |

يبين الجدول ان قيم معاملات الالتواء قد تراوحت بين (- ١,٨٣٥) استراتيجية تحليل الوظائف

و (- ٠,٧٤٩) الكلية لإدارة الموارد البشرية ويلاحظ ان هذه القيم تتدرج ضمن المدى الطبيعي المقبول

لمعاملات الالتواء والذي تقبله بعض الدراسات اذا كانت القيم محصورة بين (± 3) بينما تقبله بعض الدراسات اذا انحصرت القيم بين (± 1) .

كما يبين الجدول ان قيم مستوى دلالة اختبار k-s والذي يختبر فرضية ان توزيع بيانات كل متغير من متغيرات الدراسة تتوزع بشكل طبيعي قبول هذه الفرضية وذلك لان قيم مستوى دلالة الاختبار المبينة في الجدول جميعها كانت اقل من 0,05 ما يعني رفض فرضية قرب توزيع بيانات الدراسة من التوزيع الطبيعي وهو شرط اساسي لتطبيق تحليل الانحدار.

جدول (١٢)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (tolerance) بين متغيرات

الدراسة المستقلة

| Tolerance | VIF | المتغير |
|-----------|-------|----------------------------------|
| 0.781 | 1.280 | استراتيجية تحليل الوظائف |
| 0.688 | 1.453 | استراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| 0.752 | 1.329 | استراتيجية التطوير والتدريب |
| 0.793 | 1.261 | استراتيجية تقييم الأداء |
| 0.640 | 1.563 | استراتيجية التعويضات |
| 0.756 | 1.322 | استراتيجية الاستقطاب والاختيار |

تشير قيم اختبار معامل تضخم التباين انها انحصرت بين $(1,280)$ لمتغير استراتيجية تحليل

الوظائف و $(1,563)$ لمتغير استراتيجية التعويضات وتشير هذه القيم إلى عدم وجود الارتباط الخطي

المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة وذلك لان هذه القيم كانت اقل القيمة (٤) ما يعني اهمية كل متغير من هذه المتغيرات في التأثير على الذكاء التنظيمي.

أما بالنسبة لاختبار التباين المسموح به فهو عبارة عن مقلوب معامل تضخم التباين ولذلك فان القيم المفترض قبولها لهذا الاختبار يجب ان تكون اكبر من ٠,٢٠ ويلاحظ من نتائج الجدول ان اقل قيمة تم الحصول عليها في النتائج كانت (٠,٦٤٠) وهي مرتبطة بمتغير استراتيجية التعويضات وهي اكبر من القيم المرجعية التي تمت الاشارة اليها.

فرضية الدراسة:

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) لإدارة الموارد البشرية على الذكاء التنظيمي لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية

جدول (١٣)

نتائج تحليل التباين لاختبار فرضية الدراسة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | df | متوسط المربعات | F | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|-----|----------------|--------|--------------------|
| الانحدار | 10.023 | 6 | 1.670 | 14.829 | 0.000 ^b |
| البواقي | 19.038 | 169 | .113 | | |
| الكلية | 29.060 | 175 | | | |

تشير قيمة f المحسوبة والبالغة (١٤,٨٢٩) إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد

البشرية على على المتغير التابع والمتمثل بالذكاء التنظيمي وذلك لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة

والبالغة (٠,٠٠٠) كانت اقل من القيمة (٠,٠٥) ويوضح الجدول التالي قيم التأثير الناتجة إضافة إلى قيم معاملات الانحدار.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الرئيسية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير.

جدول (١٤)

قيم معاملات الانحدار الناتجة والمرتبطة بتحليل فرضية الدراسة

| مستوى الدلالة | t | β المعيارية | SE | β غير المعيارية | Adjusted R ² | R ² | المتغيرات المستقلة |
|---------------|-------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|----------------|----------------------------------|
| .188 | 1.323 | .093 | .047 | .062 | 0.345 | 0.587 | استراتيجية تحليل الوظائف |
| .115 | 1.583 | .119 | .054 | .086 | | | استراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| .145 | 1.465 | .105 | .053 | .078 | | | استراتيجية التطوير والتدريب |
| .338 | .961 | .067 | .054 | .052 | | | استراتيجية تقييم الأداء |
| .042 | 2.053 | .160 | .061 | .125 | | | استراتيجية التعويضات |
| .000 | 4.196 | .300 | .055 | .229 | | | استراتيجية الاستقطاب والاختيار |

يبين الجدول ان قيمة معامل التحديد (التفسير) والذي يبين نسبة التباين في المتغير التابع

والذي يمكن تفسيره بسبب المتغيرات المستقلة (مجالات ادارة الموارد البشرية) قد بلغت (٣٤,٥%)

وهي نسبة مقبولة تبين مدى قدرة واهمية مجالات ادارة الموارد البشرية في تفسير الاختلاف او التباين

الذي قد يحدث في الذكاء التنظيمي.

وباستعراض قيم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي يتبين ان تأثير استراتيجية الاستقطاب والاختيار قد بلغت بالصورة غير المعيارية (٠,٢٢٩) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو اعلى تأثير دال إحصائيا تلاها تأثير استراتيجية التعويضات (٠,١٢٥) بمستوى دلالة (٠,٠٤٢) حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة لهذه الاستراتيجيات كانت اقل من ٠,٠٥ ما يشير إلى اهمية تأثير هذه الاستراتيجيات من الناحية الاحصائية.

بينما لم يكن تأثير استراتيجية تحليل الوظائف والذي بلغ (٠,٠٦٢) وبمستوى دلالة (٠,١٨٨) ولاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (٠,٠٨٦) وبمستوى دلالة (٠,١١٥) ولاستراتيجية التطوير والتدريب (٠,٠٧٨) وبمستوى دلالة (٠,١٤٥) وبلغت لاستراتيجية تقييم الاداء (٠,٠٥٢) وبمستوى دلالة (٠,٣٣٨) دال إحصائيا حيث يلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة لهذه الاستراتيجيات كانت اكبر من ٠,٠٥ ما يشير إلى قلة اهمية تأثيرها من الناحية الاحصائية.

الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

١-٥ أولاً: مناقشة النتائج

٢-٥ ثانياً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها وفقاً لما تم عرضه في فصول

الدراسة، وفيما يلي تفصيل بذلك:

٥-١ أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة نتيجة السؤال الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي كانت مرتفعة بشكل واضح، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) لكافة المجالات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لأعلى استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (4.25) وهي استراتيجية تحليل الوظائف، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي لهذه الاستراتيجيات (4.08) وهي استراتيجية تخطيط الموارد البشرية. ويظهر من هذه النتائج بأن مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي كانت بجميع مجالاتها مرتفعة بدرجة عالية، وهو الأمر الذي يعكس حرص إدارات هذه الشركات على الموارد البشرية كواحدة من أهم المتغيرات التي تؤثر في إدارة أعمال الشركات وحسن تحقيقها لأهدافها.

مناقشة نتيجة السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي كان مرتفعاً بشكل واضح، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢١) لهذا المتغير، وقد بلغ المتوسط الحسابي لأعلى فقرة من فقرات الذكاء التنظيمي (4.61) وهي "تسلم إدارة الشركة المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدميها"، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي لهذه الفقرات (4.05) وهي "تحديد إدارة الشركة نقاط القوة التسويقية لديها وتعمل على تعزيزها". ويظهر من هذه النتائج بأن مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي كان مرتفعاً بدرجة عالية، وهو الأمر الذي يعكس حرص إدارات هذه الشركات على تسليم المعلومات الملائمة في وقتها المناسب حتى يتسنى للمعنيين من متخذي القرارات من اتخاذ قراراتهم بالشكل الصحيح، والذي ينعكس على سير أعمال الشركة وحسن تحقيقها لأهدافها.

مناقشة نتيجة السؤال الثالث: هل هناك علاقة ما بين إدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي في قطاع

النفط الكويتي؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لإدارة الموارد البشرية على الذكاء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن تأثير استراتيجية الاستقطاب والاختيار قد جاءت في المرتبة الأولى، تلاها تأثير استراتيجية التعويضات، بينما لم يكن تأثير استراتيجية تحليل الوظائف، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التطوير والتدريب، واستراتيجية تقييم الاداء دال إحصائياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة فيما يتعلق باستراتيجية الاستقطاب والاختيار التي جاءت في

المرتبة الأولى إلى أن إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي تحرص على استقطاب الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات، أما فيما يتعلق باستراتيجية التعويضات يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي تدرس معدلات التعويضات السائدة في سوق العمل، كما تتبنى هذه الإدارات استراتيجية التعويضات المالية المباشرة للموظفين.

٢-٥ ثانياً: التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة، وما تم عرضه سابقاً توصي الدراسة بما

يلي:

١. ضرورة حرص إدارات قطاع النفط الكويتي على المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة لكل من إدارة الموارد البشرية بمجالاتها (استراتيجية تحليل الوظائف، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التطوير والتدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات، استراتيجية الاستقطاب والاختيار)، وذلك من خلال تفعيل دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع النفطي الكويتي، وتدريب العاملين في الشركات على هذه الاستراتيجيات.

٢. أهمية الحرص على تعزيز المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة والمتعلق بمستوى

تطبيق الذكاء التنظيمي في شركات القطاع النفطي الكويتي، نظراً لما لهذا الأمر من

انعكاسات ايجابية على أداء هذه الشركات

٣. أهمية حرص إدارات قطاع النفط الكويتي على مراجعة الاستراتيجيات التي أظهرت عدم وجود

تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي، مثل: استراتيجية تحليل الوظائف،

واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التطوير والتدريب،

وذلك من خلال مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات ومحاولة تحديد أوجه الخلل في تطبيق هذه

الاستراتيجيات في شركات القطاع النفطي الكويتي.

٤. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول المتغيرات الدراسة وعلاقتها بمتغيرات أخرى

لم يتم بحثها من قبل، وإمكانية تطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالي

المتمثل بشركات القطاع النفطي الكويتي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد البشرية : مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

أبو زايد، بسمة (٢٠٠٨)، "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بدران، ليلي (٢٠١٠)، "دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: نموذج مقترح للبنوك الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق.

بلوط، حسن (٢٠٠٩)، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار النهضة، بيروت.

ثابت، وائل (٢٠١٢)، "دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة- فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، ١٤ (٢): ١٥١-١٨٠.

ثومسون، روزمري (٢٠٠٤)، "إدارة الأفراد"، ترجمة حزام ماطر المطيري، الرياض المملكة العربية السعودية، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود.

جودة، محفوظ (٢٠١٥)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

حاجي حسن، عبد المحسن (٢٠١٠)، "ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز

المؤسساتي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

رشيد، مازن (٢٠١٢)، "إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية"، الطبعة الثانية،

مكتبة العيبكان، الرياض.

زعتري ، عبد العزيز هاني (٢٠١٣)، "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة

الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق

الأوسط، عمان، الاردن.

شلاي، عبد القادر (٢٠٠٩) دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة

عمل مقمنة إلى مؤتمر إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، الجزائر.

صالح، أحمد (٢٠١٠)، "الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، دار

وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

العبادي، هاشم (٢٠١٢)، "الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور، مفاهيم"،

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة

الأردنية، عمان، ٢٣-٢٦ أبريل/نيسان.

عبد القادر، أحمد، أبو سن، أحمد (٢٠١٢)، "اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الانتاجية في

القطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية"، مجلة العلوم

والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ١٢ (٢): ١٤١-١٦٦.

عقيلي، عمر (٢٠٠٥)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان.

القردهجي، محمود (٢٠١٣)، "اثر نظم ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في

مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

لجنة الكويت الوطنية للتنافسية (٢٠١٤) تقرير الكويت للتنافسية ٢٠١٤-٢٠١٥، لجنة الكويت الوطنية

للتنافسية، الكويت.

النوفل، بدر (٢٠١٠)، "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في

المصارف التجارية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط،

عمان.

الهابل، وسيم، والنجار، نداء (٢٠١٤)، "دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل

اقتصاد المعرفة: دراسة حالة الجامعة الإسلامية - غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (١): ٣١-٦٣.

ثانياً: المراجع الانجليزية

Azma, F., & Mostafapour, M. (2012). "Business intelligence as a key strategy for development Organizations", Procedia Technology, Volume 1, 102-106.

Byars, L. & Rue, L. (2006). "Human Resources Management", 8th edition, McGraw-Hill Higher Education, NY, USA.

Carroll, W., & Wagar, T. (2010). "Is There A Relationship Between Information Technology Adoption and Human Resource Management"? Journal of Small Business and Enterprise Development, 17 (2): 218–229.

Cascio, W. (2012). "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits", **9th edition**, McGraw-Hill Education, NY, USA.

Denisi, A., & Griffin, R. (2007) Human Resource Management, 3rd edition, Houghton Mifflin Company, USA.

Hadzic, O., & Nadeljkovi, M. (2014). "The Relationship between the Organizational Intelligence and the Performance of Managers", Journal of Educational and Instructional Studies in the World, 2 (2): 155-165.

- Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2012). "Managing Human Resources", 11th edition, CENGAGE Learning Custom Publishing, USA.
- Karimi, F. Rezanejad, A. (2014). "Structural Equations Model of Transformational Leadership and Organizational Culture with Organizational Agility at Isfahan Steel Company". International Journal of Scientific Research, Vol.07, Issue.2, pp. 1-18.
- Langbert, M. (2011). "Technology Trends In Human Resources Management", Journal of Economic, 28 (1), 129-153.
- Legge, K. (2004). "Human Resource Management: Rhetoric and Realities", Basingstoke: Palgrave Macmillan, USA.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). "Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination", Mis Quarterly, 35 (4): 931-954.
- Mohammad, M. and Elaheh, M. (2014). "THE EFFECT OF BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING FACTORS ON ORGANIZATIONAL AGILITY USING PATH ANALYSIS: CASE STUDY OF PORTS & MARITIME ORGANIZATION IN IRAN". Asian Economic and Financial Review, Vol. 4, No. 12, Pp. 1849-1864.
- Momeni, M. & PourAsadi, M. (2015) "Investigation of the Relationship between Organizational Agility and Staff's Job Satisfaction of Samen Credit Institution", Journal of Social Issues & Humanities, 3 (1): 36-41.

- Okpara, J., & Wynn, P. (2008). “Human Resource Management Practices in a Transition Economy: Challenges and Prospects”, *Management Research News*, 31 (1): 57-76.
- Parry, E., Tyson, S., Selbie, D., & Leighton, R. (2007) *HR and Technology: Impact and Advantages*, CIPD, UK.
- Ruel, H., Bondarouk, T., & Looise, J. (2004) *e-HRM: Innovation or Irritation, An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM*, *Management Revue*, 15 (3): 364-380.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010) *Research methods for business: A skill building approach*, 5th ed., New York, NY: John Wiley & sons Inc.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). “Methodology for achieving agility in manufacturing organization: An introduction”, *International Journal of Production Economics*, 62 7 22.
- Veryard, R. (2012) *Component – Based Business Background Material: On Intelligence, Systems Engineering for Business Process Change Volume 2*, Springer-Verlag.

الملاحق

ملحق (١)

أداة الدراسة (الاستبانة)



جامعة آل البيت
عمادة الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

حضرة الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي".

يرجى منكم التفضل بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بموضوعية، حيث أن الاستبانة معدة لغايات البحث العلمي وسيتم التعامل مع المعلومات بمنتهى السرية.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والشكر والتقدير

الباحث: عبد الله الزيد

القسم الأول: العوامل الديموغرافية للمبحوثين

يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق عليك في الفقرات الآتية:

١- المؤهل التعليمي:

دبلوم متوسط بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

٢- عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ من ١٠-١٥ من ١٥ فأكثر

٣- عدد الدورات التدريبية:

أقل من ٢ دورات من ٢-٥ من ٥-١٠ من ١٠-١٥ ١٥ فأكثر

٤- المسمى الوظيفي:

مدير إدارة نائب مدير إدارة رئيس قسم موظف أخرى (أذكرها)

| م | درجة الموافقة | موافق بدرجة | موافق بدرجة | موافق بدرجة | موافق بدرجة | موافق بدرجة |
|--|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| الفقرة | عالية جداً | عالية | متوسطة | ضعيفة | ضعيفة جداً | |
| المجال الأول: استراتيجية تحليل الوظائف | | | | | | |
| ١ | | | | | | تحدد إدارة الموارد البشرية المسؤوليات والمهام لكل وظيفة |
| ٢ | | | | | | توضح إدارة الموارد البشرية الهيكل التنظيمي للموظفين بشكل مدروس |
| ٣ | | | | | | تقدم إدارة الموارد البشرية معلومات تفصيلية عما يجب على الموظفين عمله |
| ٤ | | | | | | تختار إدارة الموارد البشرية الموظفين بناء على المؤهلات والقدرات المطلوبة |
| ٥ | | | | | | تقيس إدارة الموارد البشرية المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة |
| المجال الثاني: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية | | | | | | |
| ٦ | | | | | | تحقق إدارة الموارد البشرية مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب |
| ٧ | | | | | | توائم إدارة الموارد البشرية عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية |
| ٨ | | | | | | تقلل إدارة الموارد البشرية من كلف نشاطات الموارد البشرية |
| ٩ | | | | | | تستخدم إدارة الموارد البشرية الطرق التكنولوجية الحديثة في التخطيط |
| ١٠ | | | | | | تخفض إدارة الموارد البشرية من معدل دوران العمل |
| المجال الثالث: استراتيجية التطوير والتدريب | | | | | | |
| ١١ | | | | | | تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب الموظفين على مهام عملهم |
| ١٢ | | | | | | تحرص إدارة الموارد البشرية على ايفاد الموظفين بدورات تدريبية داخلية |
| ١٣ | | | | | | تحرص إدارة الموارد البشرية على ايفاد الموظفين بدورات تدريبية خارجية |
| ١٤ | | | | | | تحدد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل مسبق |
| ١٥ | | | | | | تضع إدارة الموارد البشرية معايير لتقييم الأداء بشكل دائم |
| المجال الرابع: استراتيجية تقييم الأداء | | | | | | |
| ١٦ | | | | | | تقيم إدارة الموارد البشرية موظفيها تبعاً لمدة تحقيق المهام |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | المحددة | |
| | | | | | تقيس إدارة الموارد البشرية الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط | ١٧ |
| | | | | | تقدم إدارة الموارد البشرية حلولاً لمعالجة الانحرافات في الأداء | ١٨ |
| | | | | | تتبع إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة أداء الفرد مع باقي الموظفين | ١٩ |
| | | | | | تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة الأداء السيء بالأفضل | ٢٠ |
| المجال الخامس: استراتيجية التعويضات | | | | | | |
| | | | | | تدرس إدارة الموارد البشرية معدلات التعويضات السائدة في سوق العمل | ٢١ |
| | | | | | توازن إدارة الموارد البشرية بين التعويضات والمعدل السائد في سوق العمل | ٢٢ |
| | | | | | تتبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجية التعويضات المالية المباشرة للموظفين | ٢٣ |
| | | | | | تتبع إدارة الموارد البشرية أسلوب التعويضات المعنوية غير المالية لموظفيها | ٢٤ |
| | | | | | تحرص إدارة الموارد البشرية على ملاءمة التعويضات مع أهداف المنظمة | ٢٥ |
| المجال السادس: استراتيجية الاستقطاب والاختيار | | | | | | |
| | | | | | تستقطب إدارة الموارد البشرية الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات | ٢٦ |
| | | | | | تتشارك إدارة الموارد البشرية مع مديري الأقسام والوحدات في الاستقطاب | ٢٧ |
| | | | | | تجمع إدارة الموارد البشرية معلومات عن طالبي التعيين لأغراض المفاضلة | ٢٨ |
| | | | | | تعتمد إدارة الموارد البشرية على معيار الجدارة في اختيار الموظفين | ٢٩ |
| | | | | | تعتبر إدارة الموارد البشرية القدرة على العمل الجماعي من | ٣٠ |

القسم الثاني: فقرات الاستبانة
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

المحور الثاني: الذكاء التنظيمي

| م | درجة الموافقة | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة ضعيفة | موافق بدرجة ضعيفة جداً |
|----|--|------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| ١ | تسلم إدارة الشركة المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدميها | | | | | |
| ٢ | تنفذ إدارة الشركة شروط متطلبات الأعمال الجديدة | | | | | |
| ٣ | تتابع إدارة الشركة عمليات الأعمال بشكل يومي | | | | | |
| ٤ | تتكيف إدارة الشركة القدرة مع مستجدات الأسعار في السوق | | | | | |
| ٥ | تمتلك إدارة الشركة القدرة على إدارة المخاطر المحتملة | | | | | |
| ٦ | تقيم إدارة الشركة الأداء السابق لها بشكل مستمر | | | | | |
| ٧ | تحدد إدارة الشركة نقاط القوة التسويقية لديها وتعمل على تعزيزها | | | | | |
| ٨ | تحدد إدارة الشركة نقاط الضعف التسويقية لديها وتعمل على معالجتها | | | | | |
| ٩ | تحرص إدارة الشركة على إبراز جودة المنتج الخاص بها | | | | | |
| ١٠ | تحدد إدارة الشركة مهماتها بشكل واضح ودقيق | | | | | |

*** نهاية الفقرات ***

ملحق (٢)

أعضاء تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

| م | الاسم | جهة العمل |
|----|--------------------------------|------------------------------------|
| 1 | الدكتور بدر يوسف عبيدات | الجامعة الأردنية |
| 2 | الدكتور عبد الله الشورة | جامعة العلوم الإسلامية العالمية |
| 3 | الدكتور مرزوق عايد القعيد | جامعة العلوم الإسلامية العالمية |
| ٤ | الدكتور محمود العبيدي | جامعة الزيتونة |
| ٥ | الدكتور عبد العزيز بدر النداوي | جامعة الزيتونة |
| ٦ | الدكتور عبد الحفيظ حسين الهروط | جامعة الزيتونة |
| ٧ | الدكتور نظام سويدان | جامعة البتراء |
| ٨ | الدكتور عنبر شلاش | جامعة البتراء |
| ٩ | الدكتور شفيق وليد شاکر | جامعة الإسراء |
| ١٠ | الدكتور محمد أحمد عبد القادر | جامعة الإسراء |
| ١١ | الدكتور شادي الصرايرة | جامعة البلقاء - كلية عمان الجامعية |

ملحق (٣)

شركات النفط الكويتية

| الرمز | الشركة | م |
|--------|--|----|
| KPC | مؤسسة البترول الكويتية | ١ |
| KOC | شركة نفط الكويت | ٢ |
| KNPC | شركة البترول الوطنية الكويتية | ٣ |
| KGOC | الشركة الكويتية لنفط الخليج | ٤ |
| PIC | شركة صناعة البتروكيماويات البترولية | ٥ |
| OSSC | شركة خدمات القطاع النفطي | ٦ |
| KOTC | شركة ناقلات النفط الكويتية | ٧ |
| KAFCO | الشركة الكويتية لتزويد الطائرات بالوقود | ٨ |
| KUFPEC | الشركة الكويتية للاستكشافات البترولية الخارجية | ٩ |
| KPI | شركة البترول الكويتية العالمية | ١٠ |
| ODC | شركة التنمية النفطية | ١١ |