



## دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية

### إعداد

أ.د/ عمار فتحي موسى إسماعيل  
أستاذ إدارة الموارد البشرية  
وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع  
وتنمية البيئة  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

د/ محمد فوزي البردان  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ/ خالد محمد حابس مليحان صالح الرشيدى

طالب دكتوراه بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) . العدد (٩) . إبريل ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

### الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

## دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية

### إعداد

أ. د/ عمار فتحي موسى إسماعيل

أستاذ إدارة الموارد البشرية

وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع

وتتمية البيئة

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

د/ محمد فوزي البردان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ/ خالد محمد دابس مليحان صالح الرشيد

طالب دكتوراه بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

استهدف البحث الحالي توصيف برامج صيانة  
الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل  
الدراسة، ومستوى البراعة التنظيمية بها، وكذلك  
تحديد طبيعة ونوع العلاقة والتأثير بين برامج  
صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية،

والمستخلص

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها  
٣٦٨ من العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وبلغت قوائم الاستقصاء  
الصالحة لتحليل الاحصائي ٣٢٤ قائمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد  
برامج صيانة الموارد البشرية بشركات الإتصالات الكويتية متوسط بشكل عام، ومستوى توافر

أبعاد البراعة التنظيمية بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة متوسط بشكل عام، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية حول مستوى توافر برامج صيانة الموارد البشرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها علي حده وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية حول مستوى البراعة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية (برامج السلامة والصحة المهنية ، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) والبراعة التنظيمية، ووجود تأثير لبرامج صيانة الموارد البشرية على مستوى البراعة التنظيمية لشركات الإتصالات الكويتية،

الكلمات المفتاحية: برامج صيانة الموارد البشرية، البراعة التنظيمية، شركات الإتصالات الكويتية.

تخضع الموارد البشرية إلى برامج صيانة مستمرة، لتحسين بيئة العمل وتنظيم ساعات العمل بصورة علمية وتوفير وسائل الرعاية الصحية وزيادة معدلات السلامة المهنية والتأهيل المهني، بما يسهم بصورة مباشرة في تحفيز العاملين ورفع قدراتهم الفردية، حيث أن بيئة العمل المناسبة والسليمة لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء والإنجاز، ويشمل ذلك ترتيب وتنظيم مقر العمل من حيث منافذ التهوية والإضاءة الكافية والمساحات المناسبة لحركة العمل الداخلي وتوفير مخارج الطوارئ وخلافه من التعامل الإنساني الراقي مع العاملين مما يعزز روح الانتماء لجهة العمل عامة كانت أم خاصة، لذلك فإن هناك تأثير معنوي إيجابي لبرامج صيانة الموارد البشرية في تطوير العاملين بالمنظمات، ويعتبر تقديم الخدمات الاجتماعية أكثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطوير العاملين يليه نظام الأجازات المرنة ثم تطبيق قواعد السلامة وأخيراً نظام ساعات العمل المرنة (Ybema et al.,2020).

وتحتاج منظمات اليوم إلى تحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل، وهذا يتطلب أن تكون الشركة بارعة، بمعنى أن تكون الشركة قادرة على استغلال الإمكانيات الحالية واستكشاف فرص وإمكانيات جديدة، حيث أن الوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفعالية والاستكشاف والاستغلال (إسماعيل، ٢٠١٦)، كما تعد البراعة التنظيمية قوة ديناميكية تهدف إلى دمج الأدوار الأساسية في المنظمة بغية إستبعاد الأعمال غير المهمة والتركيز على الأعمال والأنشطة ذات الأهمية من خلال البحث عن الفرص والعمل على استثمارها والبحث في الوقت نفسه عن ميزة تساهم في تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، حيث تساهم زيادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة أمام المنظمة والبحث عن الفوائد المتحققة منها وعلى المدى الطويل، ساعية بذلك إلى تحقيق قيمة للأفراد والمنظمات و المجتمع (Bhandari,2017).

وتهتم الدراسة الحالية بالتعرف علي دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية بالتطبيق على شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة.

## ٢- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحثون بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول علي بيانات استكشافية حول برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بشركات الإتصالات الكويتية ، بالإضافة إلي مساعدة الباحثون في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث ، والتوصل إلي صياغة دقيقة لفروضه، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتبية ، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من برامج صيانة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلي عدد من المقابلات مع عينة عشوائية تضمنت ٣٠ موظف من موظفي شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة الإستطلاعية إلى النتائج التالية:

- توفر شركات الإتصالات الكويتية برامج السلامة والصحة المهنية، وفقاً لإجابات ١٤ من العاملين وبنسبة ٤٦,٦٪.
- توفر شركات الإتصالات الكويتية دعم نفسي للعاملين بها، وفقاً لإجابات ١٦ من العاملين وبنسبة ٥٣,٣٪.
- توفر شركات الإتصالات الكويتية رعاية صحية للعاملين بها، وفقاً لإجابات ٢٢ من العاملين وبنسبة ٧٣,٣٪.
- توفر شركات الإتصالات الكويتية وسائل ترفيهية للعاملين بها، وفقاً لإجابات ١٥ من العاملين وبنسبة ٥٠٪.
- انخفاض مستوى استغلال الإدارة في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة للإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية التي تهدف إلى تحسين الخدمات الحالية (الاستغلال) وفقاً لإجابات ٢٤ من العاملين وبنسبة ٨٠٪.

• انخفاض مستوى قيام الإدارة في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة بالبحث عن الإمكانيات والفرص الجديدة والعملاء الجدد ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على إدخال خدمات جديدة (الاستكشاف) وفقا لإجابات ٢٥ من العاملين وبنسبة ٨٣,٣٪.

وبناءً على ما سبق ، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى أن وجود انخفاض في مستوى البراعة التنظيمية لشركات الإتصالات الكويتية، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية.

وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها علي النحو التالي:

(١) ما مدى توافر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة؟

(٢) ما مستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة؟

(٣) ما طبيعة العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية لشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة ، وما هي نوع هذه العلاقة؟

(٤) هل يوجد تأثير لبرامج صيانة الموارد البشرية علي مستوى البراعة التنظيمية لشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة ؟

(٥) كيف يُمكن تحسين البراعة التنظيمية لشركات الإتصالات الكويتية عن طريق الاستفادة من برامج صيانة الموارد البشرية ؟

### ٣- الإطار النظري وفرضيات الدراسة :

يشمل الإطار النظري؛ مفهوم وأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية، ومفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية ، ودور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

#### ١/٣- برامج صيانة الموارد البشرية :

تعد صيانة الموارد البشرية من القضايا الإدارية التي إحتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لأنها مفهوم يحتوي على العديد من العناصر التي تمس أداء المنظمات مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقصوراً على البيئة المباشرة للعمل؛ إلا أنه يلمس الحياة الشخصية للعاملين باعتبار أن الفرد كائن بشري له العديد من المشاعر والاهتمامات الشخصية والتي إن لم يتم مراعاتها؛ فإنها بالقطع ستلقي بظلالها السيئة على أداء العاملين، ومن ثم على أداء المنظمات التي يعملون بها (الخالدي، ٢٠٢١).

إن المقصود بصيانة الموظفين هو تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية (Lin,2019).

وتشير سياسة صيانة الموارد البشرية إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات في سبيل الإبقاء والمحافظة على مواردها البشرية ، وتمثل مزايا وخدمات تمنح لكافة العمال في الغالب، وعادة ما تلحق مواضعها بدراسة سياسة التحفيز (الطائي وآخرون، ٢٠٢٠).

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة برامج تسعى إدارة الشركة إلى تطبيقها وذلك للحفاظ على العاملين والإهتمام بهم ومن هذه البرامج (برامج للسلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي للعامل، برامج الرعاية الصحية، البرامج الترفيهية) وذلك للنهوض بالمستوى العام للمنظمات (Pham et al.,2019).

وتتمثل أبعاد صيانة الموارد البشرية الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة فيما يلي (Pham et al., 2019):

- (١) السلامة والصحة المهنية: يهدف نظام الأمن والسلامة المهنية إلى وقاية وحماية المورد البشري من الأخطار المترتبة عن ممارسته للعمل والتي تجسد مفهوم حوادث العمل خاصة وأن هذه الحوادث تكبد المؤسسة خسائر مادية وبشرية قد تنعكس على مردوديتها.
- (٢) الدعم النفسي للعاملين: يشير الدعم النفسي إلى تقييم الشخص الإيجابي للظروف وإحتمال النجاح بناءً على الجهد الدؤوب والمثابرة .
- (٣) برامج الرعاية الصحية: ترتبط بتوفير العلاج المناسب للموارد البشرية للإصابات التي تحدث لهم أثناء تأديتهم العمل، بما في ذلك توفير بيئة عمل ملائمة، وتوفير المراكز الصحية داخل المنظمة لتوفير الخدمات الصحية والطبية للحالات البسيطة ، والعلاج في المستشفيات والعيادات الخارجية عند التعرض لظروف صعبة، والحفاظ على النظافة العامة في المنظمة .
- (٤) الوسائل الترفيهية للعاملين: وتشمل هذه الخدمات الاستشارات والأنشطة الإجتماعية والرياضية ، وتقدم المنظمات هذه الخدمات من أجل الحفاظ على مواردها البشرية، وخفض معدل دوران العمل، وتنمية الولاء التنظيمي، وتوفير هذه الخدمات أيضا علاقة جيدة بين الموارد البشرية والمنظمة .

اهتمت دراسة (الجغيفي، الحياي، ٢٠١٩) تشخيص واقع سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات العراقية للتعرف على مدى تطبيق السياسات والبرامج المتعلقة بصيانة مواردها البشرية وتنميتها وتطويرها وتوفير بيئة عمل مناسبة يشعر من خلالها العاملون بالراحة والاطمئنان بهدف المحافظة عليهم ورفع مستوى أدائهم وبقائهم في الجامعة وعدم مغادرتهم إلى منظمات أخرى، وتوصل البحث إلى ضعف اهتمام الجامعاتين المبحوثتين بصيانة الموارد البشرية،



ووجود اختلاف بين جامعتي الموصل وكركوك فيما يتعلق بتطبيق سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية .

واستهدفت دراسة (السعداوي، ٢٠٢٠) قياس أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية من خلال تحليل الدور الوسيط للتغلب على الآثار النفسية لوباء الكورونا، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ٣٦٠ مفردة من العاملين بالقطاع الطبي بمستشفيات العزل بمحافظة القاهرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي لبرامج صيانة الموارد البشرية في التغلب على الآثار النفسية لوباء الكورونا على العاملين بالقطاع الطبي، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبرامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر لبرامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية من خلال الدور الوسيط للتغلب على الآثار النفسية لوباء الكورونا.

وقامت دراسة (Ybema et al.,2020) بالتعرف على تأثير برامج صيانة الموارد البشرية في تطوير العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لبرامج صيانة الموارد البشرية في تطوير العاملين بالمنظمات، ويعتبر تقديم الخدمات الإجتماعية أكثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطوير العاملين يليه نظام الأجازات المرنة ثم تطبيق قواعد السلامة وأخيراً نظام ساعات العمل المرنة. واهتمت دراسة (الطائي وآخرون ، ٢٠٢٠) التعرف على تأثير صيانة الموارد البشرية على أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة صنع القرار، ورقابة التطبيق) في الجامعات الخاصة/ إقليم كردستان العراق، وكانت النتائج الرئيسة للدراسة هي أن الجامعات المبحوثة تنفذ صيانة الموارد البشرية في مستويات المتوسطة، وأنها تمارس الرقابة التنظيمية في مستويات عالية، أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية موجبة ذات دلالة إحصائية بين صيانة الموارد

البشرية والرشاقة التنظيمية، وتشير الدراسة إلى أن صيانة الموارد البشرية لها تأثير معنوي في الرشاقة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

وهدف دراسة (الخالدي، ٢٠٢١) التعرف على أثر توافر استراتيجيات صيانة الموارد البشرية على رضا العاملين في وزارة المالية بدولة الكويت، وتحديد العلاقة بين برامج رفاهية العاملين ورضا العاملين، وتوصيف العلاقة بين برامج الرعاية الاجتماعية ورضا العاملين، وكذلك تحليل العلاقة بين برامج السلامة والأمان ورضا العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج الرعاية الفسيولوجية على رضا العاملين عن العمل، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج الرعاية الاجتماعية على رضا العاملين عن العمل، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج السلامة والأمان على رضا العاملين.

واهتمت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢١) بتحديد نوع وقوة العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات والبراعة التنظيمية، ونوع وقوة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والبراعة التنظيمية، ونوع وقوة العلاقة بين الآثار النفسية لفيروس كورونا والبراعة التنظيمية، ونوع وقوة العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات والدعم التنظيمي المدرك، ونوع وقوة العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والآثار السلبية لفيروس كورونا، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط عكسي وذات دلالة إحصائية بين الآثار النفسية لفيروس كورونا والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط عكسي وذات دلالة إحصائية بين برامج صيانة الموارد البشرية والآثار النفسية لفيروس كورونا، ووجود علاقة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين برامج صيانة الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك.

وهدفت دراسة (التبيدي، ٢٠٢٢) إلى التعرف على الدور الوسيط للحضارة التنظيمية في العلاقة بين السلامة والصحة المهنية وتقليل المخاطر بالشركة الوطنية للبتترول (سودابت) ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الحضارة التنظيمية تتوسط العلاقة كليا بين تحقيق السلامة والصحة المهنية وتقليل المخاطر، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلامة والصحة المهنية وتقليل المخاطر في ظل وجود الحضارة التنظيمية.

واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

(١) الفرضية الأولى: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بشركات

الإتصالات الكويتية فيما يتعلق بأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية وفقاً لاختلاف

خصائصهم الديموجرافية.

٢/٤- مفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية :

يعد موضوع البراعة التنظيمية واحد من أهم المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثون والكتاب حول المنظمات، فقد عرفها (Oreilly,1996) على أنها القدرة على ممارسة الابداع التدريجي والمتقطع بنفس الوقت ومن جمع الهياكل والعمليات والثقافات المتعددة والمتناقضة داخل المنظمة نفسها.

عرفها (Yan et al.,2016) على أنها قدرة المنظمات على الاستفادة من الفرص الحالية بكفاءة، وإيجاد الفرص البديلة وابتكار الوسائل المناسبة لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق، في حين يرى (المحاسنة، ٢٠١٧) أن البراعة التنظيمية تمثل المتطلبات الإدراكية لمتطلبات المرحلة الحالية، والفرص الاستراتيجية التي يمكن استكشافها واستغلالها لنقل المنظمة لواقع أفضل يمكنها من تعظيم تأثيرها في السوق المحيط، كما عرف (المنسي، ٢٠١٨) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة علي السعي المتزامن لاستغلال مواردها الحالية بهدف خلق القيمة في الأجل القريب، وسعيها لاكتشاف الفرص الجديدة لضمان بقاءها واستمرارها في الأجل البعيد، وأوضح

(Franco,2018) على أن البراعة التنظيمية هي تنفيذ مجموعة من القدرات والإمكانات الموجهة للاستفادة من الأنشطة والأعمال الحالية واستكشاف مسارات عمل جديدة تساهم في تعزيز عملية الإبداع لدى العاملين فضلاً عن إمكانيتها في تجنب الأحداث الغير المتوقعة، ويعرفها (Schnellbacher et al, 2019) بأنها قدرة المنظمات علي التكيف مع البيئة وتحقيق النجاح علي المدى الطويل من خلال استكشاف فرص جديدة واستغلال القدرات الحالية في وقت واحد، وعرفها (إسماعيل، ٢٠١٩) بأنها قدرة المنظمة علي استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي.

كما عرفها ( Joerger & Navarro.,2020) بأنها القدرة على استكشاف المعارف والعمليات والفرص الجديدة مع استغلال الحالية لتحقيق ميزة تنافسية أكبر وضمان بقاء الشركة. ويمكن للباحثون تعريف البراعة التنظيمية بأنها قدرة شركات الإتصالات علي إدارة نشاطي الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت بشكل متميز من خلال الاستغلال الأمثل للفرص الحالية المتاحة لتعزيز قيمة المنظمة في الأجل القصير، واستكشاف الفرص الجديدة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بها لتعزيز نجاحها وبقائها في الأجل الطويل. ويُعد الاستغلال والاستكشاف أكثر أبعاد البراعة التنظيمية تكراراً (Huang, 2010)، ويمثل هذين البعدين عمليات معرفية متناقضة لأنها تتضمن سياقات وطرق عمل وسلوكيات إدارية مختلفة (Lubatkin et al, 2006) وتتمثل أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة فيما يلي :

(١) الاستغلال: يعبر الاستغلال عن قدرة المنظمة علي التعلم من الممارسات القائمة، واستخدام المعرفة المتاحة من أجل الوصول إلي أفضل وضع في الأجل القريب، ويرى (Rodriguez,2014) أن المنظمات الناجحة بإمكانها تبني نوع معين من أبعاد البراعة

التنظيمية والمتمثل بالاستغلال)، فالمنظمات التي تكون القادرة على استغلال كفاءاتها أفضل استغلال بغية الوصول إلى أهدافها يتوجب عليها أن تسعى إلى استثمار هذا البعد أفضل استثمار حيث يشير بعد الاستغلال إلى قدرة المنظمة على الاختيار الأفضل والتحسين المستمر للعملية والإنتاج والاختيار الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة والدقة في التنفيذ، كما أوضح (Hughes, 2018) على أن الاستغلال يجسد التحسين، والاختيار، والإنتاج، والكفاءة، والاختيار، والتنفيذ بهدف تحسين إمكانيات المنتجات الحالية مع الابتكارات المتزايدة، إذ إن التحدي الأساسي التكيفي الذي تواجهه المنظمات هو مقدار الحاجة إلى استغلال أصولها الحالية ومواردها وقدراتها لتحسين سلعها وخدماتها وعملياتها بكفاءة، مع محاولة استكشاف تقنيات وأفكار جديدة لتوليد سلع وخدمات وعمليات جديدة بحيث لا تصبح المنظمة قديمة بسبب التغيرات الحاصلة في الأسواق والتقنيات.

(٢) الاستكشاف: هو عبارة عن أنشطة تعليمية تنظيمية مثل البحث والتغيير واتخاذ المخاطر والاختبار العلمي والابتكار (Hill & Birkinshaw, 2014)، وأوضحت دراسة (Hughes, 2018) أن الاستكشاف يسهم في تحديد طبيعة المشكلة التي تعاني منها المنظمة، حيث يجسد هذا بعد حالات البحث والتنوع والمخاطرة والمرونة فضلا عن توليد الإبداعات والابتكارات الجذرية الجديدة، فالإبداعات التقليدية لا تؤدي إلى تحسين المسار التقني والميزات والعمليات التي تقوم عليها المنتجات، بينما تميل الإبداعات المميزة إلى الارتباط بالتقدم التقني الكبير والتجديد المستمر، حيث يعتمد عدم انتظام تلك الإبداعات على قلة المعلومات المتعلقة بالسوق والمستمدة من توجهات العملاء.

حيث استهدفت دراسة (شحاته، ٢٠١٩) التعرف على تأثير العوامل النفسية الإيجابية المتمثلة في (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال، والاستكشاف) لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ونوعية هذا التأثير، وبلغ حجم العينة النهائي (٣٠٢) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير موجب جوهرى دال إحصائياً للدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية على كل بعد منفرداً من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).

وهدفت دراسة (عبد ربه، ٢٠٢٠) التعرف على أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في أمانة عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق، الإلتزام بتطور المجتمع) في البراعة التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق، الإلتزام بتطور المجتمع) في براعة الإستغلال، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق) في براعة الإستكشاف.

كما هدفت دراسة (Adil & Kamal, 2020) استكشاف دور القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي في العمليات التحفيزية في نموذج المتطلبات الوظيفية للموارد بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الباكستانية، وكشفت النتائج أن القيادة الأصيلة لها تأثيرات مباشرة علي المشاركة في العمل والحمل الزائد الكمي، والرفاهية العاطفية المتعلقة بالوظيفة.

وإهتمت دراسة (Dairen, 2020) بتحديد العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء، والتعرف على دور البراعة التنظيمية في تطوير مناهج تقييم الأداء، وكذلك تحديد أثر البراعة التنظيمية في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء والبراعة التنظيمية، ووجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية على كفاء أداء الشركات، ووجود أثر

إيجابي للبراعة التنظيمية على صنع ودعم القرارات الإستراتيجية، ووجود دور أساسي للبراعة التنظيمية في تحسين متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل.

وهدفت دراسة (عبد الرزاق، ٢٠٢٠) إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة، وضوح الدور، التمكين) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) بالتطبيق على البنوك التجارية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستغلال والاستكشاف.

واهتمت دراسة (النجار، ٢٠٢٠) بتحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة المهمة على البراعة التنظيمية على العاملين في شركة سياك للبناء والتشييد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للقيادة المهمة على البراعة التنظيمية، بينما يعتبر كل من بعد الانصات الجيد والسعي بالصدق لتحقيق مصالح الآخرين هم الأبعاد الأكثر تأثيراً في أبعاد البراعة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (صالح، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية، وكذلك وجود أثر للذكاء الإستراتيجي على البراعة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Rono et al, 2021) إلى تقييم التأثير المعتدل للبراعة التنظيمية على العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء شركات الأغذية والمشروبات في كينيا، تم جمع البيانات الأولية من خلال استراتيجية التعداد للسكان المستهدفين من ٩٨ شركة للأغذية والمشروبات مسجلة تحت رابطة كينيا للمصنعين، وأظهرت النتائج أن قدرات الاستشعار، وقدرات الاستيلاء، وقدرات إعادة التكوين تؤثر إيجابياً وبشكل ملحوظ على الأداء من شركات الأغذية والمشروبات في كينيا، وكان هناك اعتدال في البراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء شركات الأغذية والمشروبات في كينيا.

واستهدفت دراسة (دسوقي، ٢٠٢١) الوقوف علي واقع أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة ( القيادة الأصيلة) بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، كما هدفت إلي تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة جاءت متوسطة، بينما جاءت درجة تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (صبرى، ٢٠٢١) تحديد دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية، من خلال توجيه قائمة استقصاء لمفردات مجتمع البحث المكونة من ٢٩٥ مفردة من العاملين بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد التماثل التنظيمي وبين البراعة التنظيمية، وأن مستوى الشعور بالتماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة العامة للبريد المصري موضع الدراسة فوق المتوسط، وأن أبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة ترتبط معنوياً بالبراعة التنظيمية.

واهتمت دراسة (العشرى، ٢٠٢١) بإختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للشفافية الإدارية على البراعة التنظيمية ، كما لعبت جودة حياة العمل دوراً وسيطاً في العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية.

واهتمت دراسة (عزمي، ٢٠٢٢) بالتعرف على مدى الإهتمام بالبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية كأحد أهم قطاعات الصناعات الهندسية في مصر، وكذلك معرفة أثر البراعة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال بالشركات موضع الدراسة، وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه يوجد



تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية) استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) على تحقيق الريادة (إدارة المخاطرة، الإبداع، تعزيز الثقافة الريادية).

واستهدفت دراسة (سليمان، ٢٠٢٢) التحقق من وجود علاقة بين أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)، وكذلك التعرف على تأثير أبعاد الارتجال التنظيمي في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) كلا على حده، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الارتجال التنظيمي وأبعاد البراعة التنظيمية، كما توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد الارتجال التنظيمي على بعدي الاستغلال والاستكشاف.

واستهدفت دراسة (نعمه، ٢٠٢٣) التعرف على الدور الذي تؤديه قابليات تحليل البيانات الضخمة في تحقيق الأداء المعتمد على تقنية المعلومات من خلال توسط البراعة التنظيمية، ومن أبرز النتائج التي تحققت في الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وإحصائية بين قابليات تحليل البيانات الضخمة في الأداء المعتمد على تقنية المعلومات، أما المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) فإن تأثيره كان جزئياً في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية:

*الفرضية الثانية:* لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية فيما يتعلق بمستوى البراعة التنظيمية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

٣/٤- دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية :

وهدفنا دراسة (Jorgensen & Becker, 2017) إلى فحص دور إدارة الموارد البشرية على براعة الفرق، وعلى الرغم من أنها أكدت على عدم وجود طريقة مثلى لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد على تيسير البراعة لدى الفرق، إلا أنه من الضروري أن يتم موازنة ممارسات إدارة

الموارد البشرية مع سياق البراعة لدى الفرق، كما وجدت أن نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل لديه القدرة على تشجيع البراعة في بعض المنظمات.

كما وجدت دراسة (Kamaara & Mkamburi, 2017) أن التدريب والتطوير الذي يتلقاه المواهب يمكنهم من تحسين الكفاءة الداخلية، والذي يسهم بطريقة مباشرة في تطوير الموظفين، كما وجدت أيضا أن التدريب والتطوير لديه تأثير كبير في تعزيز الفاعلية في أداء العمليات ومساعدة المنظمة على الابتكار الذي يؤثر في النهاية على أداء المنظمة ككل.

وتوصلت دراسة (السطوحي، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين ابعاد كل من القيادة الخادمة، ادارة المواهب والبراعة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي الخدمة والرؤية فقط على جميع ابعاد ادارة المواهب وابعاد البراعة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتنمية المواهب، المكافأة والتقدير، الاتصالات والثقافة والمناخ المفتوح فقط على أبعاد البراعة التنظيمية.

وهدفت دراسة (الغريباوي، ٢٠١٩) التعرف على دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية وذلك داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية ببعدها (الاستكشاف، والاستثمار)، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة أكثر الممارسات تأثيرا على البراعة التنظيمية، يلها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، وأخيرا نشر ثقافة الإبداع.

وهدفت دراسة (رضوان، ٢٠٢٠) إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، وقد طبقت الدراسة علي عينة من العاملين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد إدارة المواهب والبراعة

التنظيمية وفقا لشكل ملكية البنك، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية الأبعاد إدارة المواهب التي تضمنتها الدراسة في بعد الاستكشاف وبعد الاستغلال كأبعاد للبراعة التنظيمية .

واستهدفت دراسة ( طه ، ٢٠٢١ ) تحديد مستوى تطبيق القيادة المهمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات، وتحديد مستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظرهم، وكذلك تحديد مستوى التماثل التنظيمي ، وتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة المهمة والتماثل التنظيمي في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المهمة والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المهمة والتماثل التنظيمي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي، كما دعم وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المهمة والتماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من تأثير أبعاد القيادة المهمة كمتغيرات مستقلة على مستوى التماثل التنظيمي. واستهدفت دراسة (أصرف، ٢٠٢١) تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء) في تحقيق البراعة التنظيمية (الإستغلال، القدرات الاستكشافية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية .

واهتمت دراسة (أبوزيد، ٢٠٢١) بتحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق، التدريب، نظم الأجور، تقييم الأداء، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري، مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية

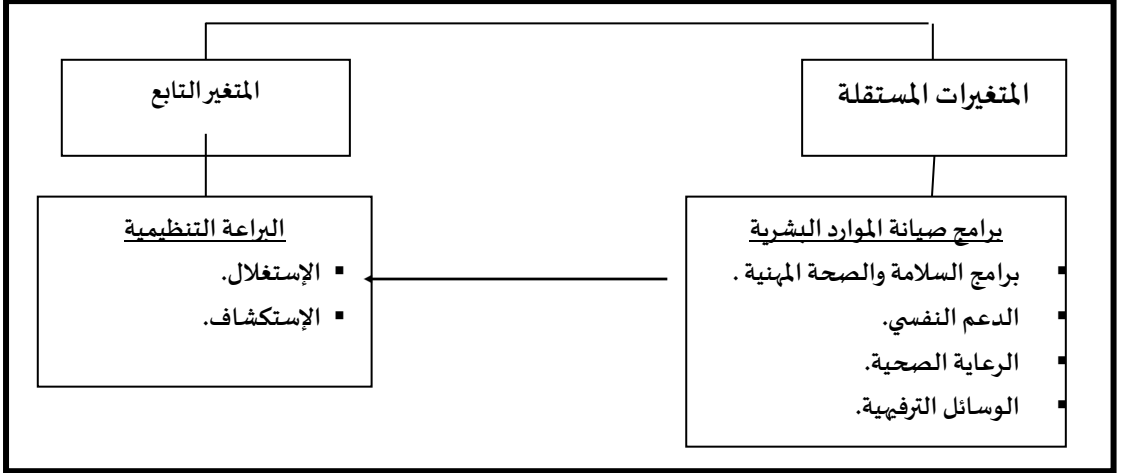
الداعمة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، والتنوع التنظيمي)، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وكذلك بتأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية وعن طريق توسط الثقافة التنظيمية، كما أظهرت النتائج توسط جزئي للثقافة التنظيمية للعلاقة، كما أكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري.

واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضيتين الثالثة والرابعة في الصورة التالية:

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الكويتية وكلّ من البراعة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل بعد من أبعادها (الإستغلال، الإستكشاف) على حده.
  - الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الكويتية وكلّ من مستوى البراعة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل بعد من أبعادها (الإستغلال، الإستكشاف) على حده.
- وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (برامج صيانة الموارد البشرية، البراعة التنظيمية)، من خلال الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث



إن الهدف الرئيس للبحث هو معرفة نوع وقوة العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية لشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة ، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- (١) التعرف على مدى توافر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة.
- (٢) الكشف عن مستوى البراعة التنظيمية لشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة .
- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية لشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة.
- (٤) تحديد تأثير برامج صيانة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية لشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة .

(٥) تحديد كيفية تحسين البراعة التنظيمية لشركات الإتصالات الكويتية عن طريق الاستفادة من برامج صيانة الموارد البشرية.

#### ٦- منهجية البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمد الباحثون على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:  
١/٦- الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثون ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحثون بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثون على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

#### ٢/٦- الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأُولِيَّة اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثَمَّ: تحقيق أهدافه.

#### ٧- حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة في العناصر الرئيسية الآتية:

(١) بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع الدراسة: اقتصرَت الدراسة على العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة.

- (٢) بالنسبة للحدود الخاصة بموضوع الدراسة: اقتصرت الدراسة على تناول أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية والمتمثلة في (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) وأبعاد البراعة التنظيمية وهي (الإستغلال، الإستكشاف).
- (٣) بالنسبة للحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وقد ركز الباحثون على هذا القطاع لأهميته وكبر حجمه، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة الحالية على باقي القطاعات.
- (٤) بالنسبة للحدود الزمنية: سيتم تجميع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية خلال الفترة من أغسطس ٢٠٢٣ حتى نوفمبر ٢٠٢٣ م.

#### ٨- مجتمع وعينة البحث:

٨/١- مجتمع البحث:

يشير مجتمع الدراسة من وجهة النظر الإحصائية علي أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفي ضوء ذلك تم تحديد مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في شركات الإتصالات الكويتية، ولقد بلغ إجمالي حجم مفردات مجتمع الدراسة ٨٢٧٧ مفردة.

ويوضح الجدول رقم (١) مجتمع الدراسة من العاملين شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة

## جدول رقم (١)

## مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الكويتية

الإجمالي	عدد العاملين		الشركة	م
	غير كويتي	كويتي		
٦٣٠٠	٤٠٣	٥٨٩٧	زين	١
١٥٠٠	٢٤٢	١٢٥٨	أوريدو	٢
٤٧٧	٧٩	٣٩٨	STC	٣
٨٢٧٧	٧٢٤	٧٥٥٣	الإجمالي	

المصدر: منشورات هيئة الاتصالات الكويتية، ٢٠٢٢ م.

٢/٨- عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث الذي يبلغ عدده (٨٢٧٧) من العاملين بشركات الاتصالات الكويتية، وارتفاع التكلفة وطول الوقت كعاملين أساسيين لابد من مراعاتهم في عملية البحث العلمي، فقد تقرر اختبار أسلوب العينات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة حيث اعتمد الباحثون عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة، وبالتالي قد تم تحديد عينة الدراسة بالاعتماد علي القانون الآتي: (إدريس، ٢٠٠٧)

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times p(1-p)}{Ne^2 + (Z)^2 \times p(1-p)}$$

حيث:

(n) = حجم العينة

(N) = حجم مجتمع الدراسة

(z) = حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪



## دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية

(P) = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع الدراسة وهي = ٠.٥ /

(e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٠.٥ ،

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$٨٢٧٧ \times (١,٩٦) \times ٠,٥ \times (٠,٥ - ١)$$

حجم العينة =  $\frac{٣٦٨}{٠,٥ \times (٠,٥ - ١) + (١,٩٦) \times ٠,٥} = ٣٦٨$  مفردة

$$٨٢٧٧ \times (٠,٥) + (١,٩٦) \times ٠,٥ \times (٠,٥ - ١)$$

وفيما يلي توزيع عينة العاملين بشركات الإتصالات الكويتية ، مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى

الإجمالي، ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع حجم العينة

جدول رقم (٢)

توزيع حجم العينة في كل شركة إتصالات كويتية من مجتمع الدراسة

الشركة	المجتمع	النسبة	حجم العينة
زين	٦٣٠٠	٪٧٦	٢٨٠
أوريدو	١٥٠٠	٪١٨	٦٦
STC	٤٧٧	٪٦	٢٢
الإجمالي	٨٢٧٧	٪١٠٠	٣٦٨

٩- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي

أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على

النحو الموضح أدناه:

٩/١- متغيرات البحث:

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:

(أ) متغيرات برامج صيانة الموارد البشرية (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي،

الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية).

(ب) متغيرات البراعة التنظيمية (الإستغلال، الإستكشاف).

٢/٩- المقاييس المستخدمة في البحث:

١/٢/٩- قياس برامج صيانة الموارد البشرية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثون - لقياس أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية بشركات الإتصالات الكويتية، اعتمد الباحثون بصفة أساسية على المقياس الذي قدمه (Ybemaet.,al,2020) نظراً لأنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث، ويتكون هذا المقياس من (٢٠) عبارة ويحتوي على أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) حيث تخطي معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠,٧٩. لجميع الأبعاد وهي درجة مقبولة في العلوم الإجتماعية، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث ، ولقياس أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٢٠ عبارة (٥ عبارات لقياس بُعد برامج السلامة والصحة المهنية، و٥ عبارات لقياس بُعد الدعم النفسي، و٥ عبارات لقياس بُعد الرعاية الصحية، و٥ عبارات لقياس بُعد الوسائل الترفيهية).

٢/٢/٩- قياس البراعة التنظيمية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثون - لقياس مستوى البراعة التنظيمية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بمستوى البراعة

التنظيمية لدي العاملين بشركات الإتصالات الكويتية ، اعتمد الباحثون بصفة أساسية على (He& Wong,2004; Jansen et al ,2009; Wei et al ,2014) ، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس مستوى البراعة التنظيمية لدي العاملين بشركات الإتصالات الكويتية ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة اتامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٧ عبارة: ٩ عبارات لقياس الإستغلال، و ٨ عبارات لقياس الإستكشاف .

#### ١- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثون باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).  
١-١- أساليب تحليل البيانات:

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي ، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه علي درجة التناسق الداخلي بين العبارات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

(ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One Way ANOVA:

يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق (الاختلافات) بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى برامج صيانة الموارد

البشرية والبراعة التنظيمية لشركات الإتصالات الكويتية وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية.

(ج) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis: تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة ودرجة التأثير بين مستوى برامج صيانة الموارد البشرية وكل من مستوى البراعة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الإستغلال، الإستكشاف) على حده. ٢/١ - أساليب اختبار فروض البحث:

استخدم الباحثون عددًا من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث، وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار ف F-test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثانية واللذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصى منهم في شركات الإتصالات الكويتية الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية وذلك نحو مستوى برامج صيانة الموارد البشرية مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وواقع البراعة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده.

(ب) اختبار ت T-Test وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثاني واللذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصى منهم في شركات الإتصالات الكويتية الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع) وذلك نحو واقع برامج

صيانة الموارد البشرية مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وواقع البراعة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده.

(ب) اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المُصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة، والذي يتعلقان بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة ودرجة التأثير بين برامج صيانة الموارد البشرية وكل من مستوى البراعة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الإستغلال، الإستكشاف) على حده.

#### ١- التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات / الاعتمادية في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بعبارات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:  
أولاً: التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم.  
ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، ٢٠١٦).

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ست مرات منفصلة، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية، وأبعاد البراعة التنظيمية، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر

استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠، بينه وبين باقي العبارات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٥):

#### جدول رقم (٥)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الأولى		المقاييس المستخدمة في البحث
معامل ألفا	عدد العبارات	
٠,٧٧	٥	برامج السلامة والصحة المهنية
٠,٧٩	٥	الدعم النفسي
٠,٧١	٥	الرعاية الصحية
٠,٧٠	٥	الوسائل الترفيهية
٠,٧٥	٢٠	إجمالي مقياس برامج صيانة الموارد البشرية
٠,٧٦	٩	الاستغلال
٠,٧٨	٨	الاستكشاف
٠,٧٧	١٧	إجمالي مقياس البراعة التنظيمية

ومن الجدول السابق رقم (٥) يتضح أن درجة الثبات الإجمالية لمقياس برامج صيانة الموارد البشرية (٠,٧٥)، ولمقياس البراعة التنظيمية (٠,٧٧) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً ويعطى دلالة لإمكانية الاعتماد عليها بصورة إجمالية في الحصول على البيانات المطلوبة، كما أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (٠,٧٠) و (٠,٧٩) وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الثبات والثقة بمتغيرات الدراسة.

#### ١٢- نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٢- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

(١) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية

قام الباحثون بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجه للعاملين في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضوع الاهتمام بقائمة الاستقصاء (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الشركة التي يعمل بها)، ويوضح الجدول رقم (٦) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (٦)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	٢٠٢	٦٢,٣
	أنثى	١٢٢	٣٧,٧
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ عام	٥٩	١٨,٢
	من ٣٠ - ٤٠ عام	١٣٢	٤٠,٧
	من ٤٠ - ٥٠ عام	٩٤	٢٩
	أكثر من ٥٠ سنة	٣٩	١٢
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	٢٧	٨,٣
	دبلوم متوسط	١٥٠	٤٦,٣
	بكالوريوس / ليسانس	١٠٣	٣١,٨
	ماجستير	٢٤	٧,٤
	دكتوراه	٢٠	٦,٢
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٨٠	٢٤,٧
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٣٣	٤١
	من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	٧٢	٢٢,٢
	أكثر من ١٥ سنة	٣٩	١٢
الشركة التي يعمل بها	زين	٢٤٤	٧٥,٣
	أوريدو	٦٠	١٨,٥
	STC	٢٠	٦,٢
	الإجمالي	٣٢٤	١٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- من حيث النوع: بلغ عدد الذكور في المجتمع ٢٠٢ مفردة، بينما بلغ عدد الإناث ١٢٢ وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي حجم المجتمع ٦٢,٣٪ ونسبة الإناث ٣٧,٧٪.
- من حيث الفئة العمرية: حيث بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح أعمارهم أقل من ٣٠ عام ٥٩ مفردة بنسبة ١٨,٢٪، وبلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح أعمارهم من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام ١٣٢ مفردة بنسبة ٤٠,٧٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح أعمارهم من ٤٠ - ٥٠ عام ٩٤ مفردة بنسبة ٢٩٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تبلغ أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة ٣٩ مفردة بنسبة ١٢٪ من إجمالي حجم المجتمع.
- من حيث المؤهل العلمي: حيث بلغ عدد المستقصي منهم الحاصلين على ثانوية عامة فأقل ٢٧ مفردة بنسبة ٨,٣٪، وبلغ عدد المستقصي منهم الحاصلين على دبلوم متوسط ١٥٠ مفردة بنسبة ٤٦,٣٪ وبلغ عدد المستقصي منهم الذين بكالوريوس/ ليسانس ١٠٣ مفردة بنسبة ٣١,٨٪ وبلغ عدد المستقصي منهم الحاصلين على ماجستير/ دكتوراه ٤٤ مفردة بنسبة ١٣,٦٪ من إجمالي حجم المجتمع.
- من حيث عدد سنوات الخبرة: حيث بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح مدة خدمتهم أقل من ٥ سنوات ٨٠ مفردة بنسبة ٢٤,٧٪، وبلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح مدة خدمتهم من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة ١٣٣ مفردة بنسبة ٤١٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح مدة خدمتهم من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة ٧٢ مفردة بنسبة ٢٢,٢٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تبلغ مدة خدمتهم أكثر من ١٥ سنة ٣٩ مفردة بنسبة ١٢٪ من إجمالي حجم المجتمع.



- من حيث الشركة التي يعمل بها: حيث بلغ عدد المستقصي منهم الذين يعملون في شركة زين ٢٤٤ مفردة بنسبة ٧٥,٣٪، وبلغ عدد المستقصي منهم الذين يعملون في شركة أوريدو ٦٠ مفردة بنسبة ١٨,٥٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين يعملون في شركة STC ٢٠ مفردة بنسبة ٦,٢٪ من إجمالي حجم المجتمع.

(٢) التحليل الوصفي لبرامج صيانة الموارد البشرية:

تم تقييم مستوى برامج صيانة الموارد البشرية من خلال الإجابة على مقياس برامج صيانة الموارد البشرية والذي يضم ٢٠ عبارة تغطي الأبعاد الأربعة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبرامج صيانة الموارد البشرية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المقياس العام لبرامج صيانة الموارد البشرية	٣,٨٩	٠,٧٤٢
برامج السلامة والصحة المهنية	٣,٤١	٠,٦٥٢
الدعم النفسي	٣,٧٠	٠,٦٧٥
الرعاية الصحية	٣,٤٩	٠,٦٨٧
الوسائل الترفيهية	٣,٧٤	٠,٦٨٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- التحليل الوصفي لبرامج السلامة والصحة المهنية: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الاتصالات الكويتية لبرامج السلامة والصحة المهنية متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٣,٤١ بانحراف معياري ٠,٦٥٢ .

- التحليل الوصفي للدعم النفسي: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية للدعم النفسي متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٣,٧٠ بانحراف معياري ٠,٦٧٥.
  - التحليل الوصفي للرعاية الصحية: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية للرعاية الصحية متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٣,٤٩ بانحراف معياري ٠,٦٨٧.
  - التحليل الوصفي للوسائل الترفيهية: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية للوسائل الترفيهية متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٣,٧٤ بانحراف معياري ٠,٦٨٩.
- ومن استعراض التحليل الوصفي لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية تبين للباحثين أن مستوى إدراك العاملين في شركات الإتصالات الكويتية متوسط، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام ٣,٨٩ بانحراف معياري ٠,٧٤٢.
- (٣) واقع ومستوى البراعة التنظيمية:

يمكن توضيح واقع ومستوى البراعة التنظيمية في شركات الإتصالات الكويتية من خلال الجدول رقم (٨)، حيث تم قياس البراعة التنظيمية من خلال بعدين، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (٨)

واقع ومستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بشركات الإتصالات الكويتية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٧٢٤	٣,٦٨	المقياس العام البراعة التنظيمية
٠,٦٣٢	٣,٧٠	المقياس الكلي للإستغلال
٠,٦٨٥	٣,٥٨	المقياس الكلي للإستكشاف

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح لنا من الجدول السابق ما يلي:

(١) التحليل الوصفي للإستغلال: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الإتصالات

الكويتية لبعد الإستغلال متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس

الكلي ٣,٧٠ بانحراف معياري ٠,٦٣٢

(٢) التحليل الوصفي للإستكشاف: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الإتصالات

الكويتية لبعد الإستكشاف متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي

للمقياس الكلي ٣,٥٨ بانحراف معياري ٠,٦٨٥

ومن استعراض التحليل الوصفي لأبعاد البراعة التنظيمية تبين للباحث أن مستوى إدراك

العاملين في شركات الإتصالات الكويتية متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي

للمقياس العام ٣,٦٨ بانحراف معياري ٠,٧٢٤

٢/١٢- الاختلاف في مستوي توافر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية لدى العاملين في شركات

الاتصالات الكويتية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية:

استخدم الباحثون الاختبارات اللامعلمية مثل اختبائي (Wilcoxon، Mann-Whitney)

لاختبار الفرض الأول من الدراسة الحالية، ويعتبر اختبار Mann-Whitney من الأساليب

الإحصائية التي تستخدم لمقارنة عينتين مستقلتين، وذلك تم استخدامه للمقارنة بين النوع من

حيث الذكر والأنثى.

كما يعتبر اختبار Wilcoxon من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين ثلاث

عينات مستقلة أو أكثر، وقد استخدم اختبار Wilcoxon عند مستوي معنوية ٥٪، وفيما يلي

نتائج اختبار Mann-Whitney بالنسبة للنوع، واختبار Wilcoxon لتأثير (العمر، المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخبرة، الشركة التي يعمل بها الموظف) في أبعاد برامج صيانة الموارد

البشرية.

(١) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع برامج صيانة الموارد البشرية وفقاً للنوع:

لاختبار معنوية الفروق بين الذكور والإناث تم إجراء Mann-Whitney U وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (٩).

من خلال الجدول رقم (٩) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)، في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية كل على حده.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار Z نحو أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية وفقاً للنوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

الأبعاد	النوع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوي المعنوية
برامج السلامة والصحة المهنية	ذكر	١٦٤,٥	١٨٦٥٤,٥	١١٢٥٤,٧	٢٤١٥٦,٢	٣,٩٥	٠,٠٤٣
	أنثى	١٨٢,٩	٢٠١٤٢,٦				
الدعم النفسي	ذكر	١٧٥,٦	٢١٤٥١,٤	١١٥٨٦,٣	٢٤٥٦٩,٧	٤,٨٤	٠,٠٢١
	أنثى	١٨٩,٢	٢٢٨٧٤,٦				
الرعاية الصحية	ذكر	١٦٣,٢	٢٤١٥٢,٨	١٢٥٤٨,٧	٢٤٥٧١,٤	٥,٤١	٠,٠١٨
	أنثى	١٩٤,٢	٢١٤٥٦,٠				
الوسائل الترفيهية	ذكر	١٧٤,٥	١٩٥٢٦,٤	١١٢٥٤,٧	٢٣٦٥٤,١	٥,١٢	٠,٠١٩
	أنثى	١٩٤,٤	١٧٥٤٢,٩				
المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية	ذكر	١٩٤,٤	٢٥٤٦٢,٣	١٢٥٤١,١	٢٥٤٦٩,٨	٥,٨٤	٠,٠٢١
	أنثى	١٧١,٣	٢٤٨٥٦,١				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(٢) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع برامج صيانة

الموارد البشرية وفقاً للعمر:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية ونحو كل متغير من متغيراتها على حدة، وذلك وفقاً للفئة العمرية، قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية وفقاً للفئة العمرية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
برامج السلامة والصحة المهنية	أقل من ٣٠ عام	١٧٥,٢٥	٢,٧٤٥	٣	٠,١٩٨	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	١٧٩,٢٥				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٨٤,٢٥				
	أكثر من ٥٠ عام	١٧٩,٣٢				
الدعم النفسي	أقل من ٣٠ عام	١٨٧,٢٥	٢,٦٩٤	٣	٠,٢١٠	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	١٧٨,٢٩				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٨٢,١٢				
	أكثر من ٥٠ عام	١٨٤,٢٥				
الرعاية الصحية	أقل من ٣٠ عام	١٧٧,٢٤	٢,٩٦٢	٣	٠,١٨٨	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	١٨٤,٢٢				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٨٣,٩٣				
	أكثر من ٥٠ عام	١٨٠,٧٨				

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الوسائل الترفيهية	أقل من ٣٠ عام	١٦٩,٧٤	٢,٧٤٩	٣	٠,٢٤١	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	١٧١,٧٤				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٧٢,٥٢				
	أكثر من ٥٠ عام	١٧٧,٦٩				
المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية	أقل من ٣٠ عام	١٧٦,١٠	٢,٦٥٤	٣	٠,١٤٢	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	١٧٦,٩٨				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٧٠,٥٨				
	أكثر من ٥٠ عام	١٧٣,٢٢				

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (١٠) أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية المختلفة للعاملين في شركات الإتصالات الكويتية، في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعادها كل على حده.

(٣) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع برامج صيانة

الموارد البشرية وفقاً للمؤهل العلمي:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية ونحو

كل بعد من أبعادها على حده، وذلك وفقاً للمؤهل العلمي، قام الباحثون باستخدام Kruskal

Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
برامج السلامة والصحة المهنية	ثانوية عامة فأقل	١٨٨,٢٥	٨,٢٥٤	٤	٠,٠١	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٩٥,٢٤				
	بكالوريوس	١٧٥,٨٤				
	ماجستير	١٧٧,٣٦				
	دكتوراه	١٧٠,١١				
الدعم النفسي	ثانوية عامة فأقل	١٨٨,٠٩	٧,١٢٠	٤	٠,٠٢٢	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٧٤,٢٥				
	بكالوريوس	١٦٨,٢٤				
	ماجستير	١٦٩,٨٥				
	دكتوراه	١٩٢,٢٤				
الرعاية الصحية	ثانوية عامة فأقل	١٦٦,١٤	٨,٣٢٥	٤	٠,٠١	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٨٠,٢٨				
	بكالوريوس	١٩٩,٢٤				
	ماجستير	١٥٨,٣٢				
	دكتوراه	١٦٥,٢٤				
الوسائل الترفيهية	ثانوية عامة فأقل	١٦٤,٤١	٦,٢٤١	٤	٠,٠٤	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٧٤,٥٢				
	بكالوريوس	١٨٤,٧٤				
	ماجستير	١٩٥,١٥				
	دكتوراه	١٦٨,٣٢				
المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية	ثانوية عامة فأقل	١٨٤,٢٨	٧,٢١٥	٤	٠,٠٣	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٩٥,٢٥				
	بكالوريوس	١٧٧,٦٣				
	ماجستير	١٦٩,١١				
	دكتوراه	١٦٠,١٤				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (١١) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للمؤهل العلمي في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٤) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع برامج صيانة الموارد البشرية وفقاً لعدد سنوات الخدمة:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية ونحو كل بعد من أبعادها على حده، وذلك وفقاً لعدد سنوات الخدمة قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية وفقاً لعدد سنوات الخدمة

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	Df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
برامج السلامة والصحة المهنية	أقل من ٥ سنوات	١٨٩,٢١	٦,٢٥٤	٣	٠,٠٤	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩٥,١١				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٨٩,٣٦				
	أكثر من ١٥ سنة	١٧٤,٢٥				
الدعم النفسي	أقل من ٥ سنوات	١٨٨,٢٥	٧,٦٥٨	٣	٠,٠٣	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٧٦,١١				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٨٩,٢٨				
	أكثر من ١٥ سنة	١٦٦,٤١				
	أقل من ٥ سنوات	١٧٤,٨٥	٩,٢٥٤	٣	٠,٠١	معنوية



دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	Df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرعاية الصحية	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٨٨,٠٩	٨,٣٦٢	٣	٠,٠٢	معنوية
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٩٩,١٤				
	أكثر من ١٥ سنة	١٨٤,٧٤				
الوسائل الترفيهية	أقل من ٥ سنوات	١٨٥,٤١	٨,٣٦٢	٣	٠,٠٢	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩٦,٣٢				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٧٤,٨٥				
	أكثر من ١٥ سنة	١٤٩,٥٨				
المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية	أقل من ٥ سنوات	١٨٨,١١	١٠,٢٨٤	٣	٠,٠٠	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩٣,٢٨				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٧٠,٢٦				
	أكثر من ١٥ سنة	١٧١,٢١				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (١٢) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخدمة في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٥) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع برامج صيانة الموارد البشرية وفقاً للشركة التي يعمل بها :

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وذلك وفقاً للشركة التي يعمل بها، قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٣) التالي:

## جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية وفقاً للشركة التي يعمل بها

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
برامج السلامة والصحة المهنية	زين	١٧٤,٢١	٨,٢٥١	٢	٠,٠١	معنوية
	أوريدو	١٦٤,١٢				
	STC	١٨٩,٣٦				
الدعم النفسي	زين	١٧٠,٢١	٧,٧٤٩	٢	٠,٠٢	معنوية
	أوريدو	١٨٨,١١				
	STC	١٩٤,٤٠				
الرعاية الصحية	زين	١٦١,١٠	٧,٦٩٨	٢	٠,٠٢	معنوية
	أوريدو	١٧٤,٢٠				
	STC	١٩٩,١١				
الوسائل الترفيهية	زين	١٧٤,١٠	٨,٢١٤	٢	٠,٠١	معنوية
	أوريدو	١٧٩,٢٥				
	STC	١٥٩,٢٨				
المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية	زين	١٦٩,٢٥	٧,٦٢٤	٢	٠,٠١	معنوية
	أوريدو	١٨٤,٢٤				
	STC	١٩٦,٢٥				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (١٣) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للشركة التي يعمل بها الموظف في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الشركة التي يعمل بها) وذلك وفقاً لاختبار Kruskal Wallis Test واختبار Mann-Whitney عند مستوى دلالة إحصائية ٥٪ بصورة إجمالية، وقبول فرض العدم وفقاً لمتغير العمر وذلك وفقاً لاختبار Kruskal Wallis Test واختبار Mann-Whitney عند مستوى دلالة إحصائية ٥٪ بصورة إجمالية.

٣/١٢- الاختلافات بين إدراك العاملين في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية :

استخدم الباحثون الاختبارات اللامعلمية مثل اختباري ( Wilcoxon ، Mann-Whitney ) لاختبار الفرض الثاني من الدراسة الحالية، ويعتبر اختبار Mann-Whitney من الأساليب الإحصائية التي تستخدم لمقارنة عينتين مستقلتين، وذلك تم استخدامه للمقارنة بين النوع من حيث الذكر والأنثى.

كما يعتبر اختبار Wilcoxon من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر، وقد استخدم اختبار Wilcoxon عند مستوي معنوية ٥٪، وفيما يلي نتائج اختبار Mann-Whitney بالنسبة للنوع، واختبار Wilcoxon لتأثير (عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الشركة التي يعمل بها) في أبعاد البراعة التنظيمية.

(١) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع البراعة

التنظيمية وفقاً للنوع:

لاختبار معنوية الفروق بين الذكور والإناث تم إجراء Mann-Whitney U وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (١٤) .

ومن خلال الجدول رقم (١٤) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)، في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد البراعة التنظيمية (الإستغلال، الإستكشاف) كل على حده.

## جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار Z نحو أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للنوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

الأبعاد	النوع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوي المعنوية
الإستغلال	ذكر	١٧١,٥٤	٢٢٥٤٦,٧٤	١٢٥٤٦,٩	٢٣٥٤١,٢١	٥,٨٧ -	٠,٠١٢
	أنثى	١٩٠,٧٤	٢٥٦٩٨,٧١				
الإستكشاف	ذكر	١٦٢,٢٤	٢٣٦٥٩,٥٢	١٤٥٨٩,٨	٢٤٩٦٤,٢٢	٦,٨٩ -	٠,٠١٣
	أنثى	١٨٦,٢٥	٢٧٨٥٤,١١				
المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية	ذكر	١٦٤,٧٤	٢٢٦٥٤,١٨	١٣٦٨٥,٤	٢٦٤٧٨,٨٤	٥,٩٢ -	٠,٠١٤
	أنثى	١٩٩,٢٠	٢٦٥٤٧,١٤				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(٢) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع البراعة

التنظيمية وفقاً للفئة العمرية:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد البراعة التنظيمية ونحو كل بعد

من أبعادها على حده، وذلك وفقاً للفئة العمرية، قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis

Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٥) التالي:

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للفئة العمرية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الإستغلال	أقل من ٣٠ عام	١٨٨,٢٥	٣,٢١٥	٣	٠,٢٤	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٨٤,٥٢				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٨٥,٦٢				
	أكثر من ٥٠ عام	١٩٠,٢٦				
الإستكشاف	أقل من ٣٠ عام	١٨٥,٣٩	٢,٨٥٢	٣	٠,٠٨٥	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٨١,٨٥				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٧٨,٢٨				
	أكثر من ٥٠ عام	١٧٦,٩٥				
المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية	أقل من ٣٠ عام	١٧٧,٩٦	٢,٧٨٥	٣	٠,٠٩٤	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٧٨,٨٧				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٨٠,٧٥				
	أكثر من ٥٠ عام	١٨٢,٥٤				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (١٥) أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد البراعة التنظيمية كل على حده.

(٣) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع البراعة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخدمة:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد البراعة التنظيمية ونحو كل بعد من أبعادها على حده، وذلك وفقاً لعدد سنوات الخدمة قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٦) التالي:

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد الذاكرة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخدمة

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	Df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الإستغلال	أقل من ٥ سنوات	١٨٦,٥٢	٦,٧٥٨	٣	٠,٠٣١	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩٢,٢٤				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٩٧,٥٦				
	أكثر من ١٥ سنة	١٨١,٢٥				
الإستكشاف	أقل من ٥ سنوات	١٨٠,٦٢	٧,٨٥٢	٣	٠,٠٢٠	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩٢,٥٤				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٩٧,٢٥				

دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	Df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	أكثر من ١٥ سنة	١٧٦,٤١				
المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	١٨٢,٤١	٨,٦٩٨	٣	٠,٠١	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩٠,٦٨				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٦٩,٢٥				
	أكثر من ١٥ سنة	١٧١,٢١				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (١٦) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخدمة في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٤) إدراك العاملين بالبنوك التجارية الكويتية محل الدراسة حول واقع البراعة التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد البراعة التنظيمية ونحو كل بعد من أبعادها على حده، وذلك وفقاً للمؤهل العلمي، قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٧) التالي:

## جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الإستغلال	ثانوية عامة فأقل	١٨٨,٢٧	٨,٥٨٢	٤	٠,٠٢	معنوية
	حاصل على دبلوم متوسط	١٩٨,٥٦				
	بكالوريوس	١٨٢,٢٧				
	ماجستير	١٧٧,٢٩				
	دكتوراه	١٧٠,٥٨				
الإستكشاف	ثانوية عامة فأقل	١٩٠,٥٧	٨,٩٦٢	٤	٠,٠٣١	معنوية
	حاصل على دبلوم متوسط	١٨٠,٦٩				
	بكالوريوس	١٩٩,٩٢				
	ماجستير	١٧٧,٥٨				
	دكتوراه	١٧٢,٥٢				
المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية	ثانوية عامة فأقل	١٧٩,٨٥	١٠,٢٥٤	٤	٠,٠٠٠	معنوية
	حاصل على دبلوم متوسط	١٩٥,٢٥				
	بكالوريوس	١٧٤,٢٠				
	ماجستير	١٧٢,٣٥				
	دكتوراه	١٦٥,٢٠				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



من خلال الجدول رقم (١٧) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للمؤهل العلمي في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٥) إدراك العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع البراعة التنظيمية وفقاً للشركة التي يعمل بها:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقصي منهم نحو أبعاد البراعة التنظيمية ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وذلك وفقاً للشركة التي يعمل بها، قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٨) التالي:

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للشركة التي يعمل بها

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الإستغلال	زين	١٦٦,٥٢	٧,٨٥٩	٢	٠,٠٢	معنوية
	أوريدو	١٨٨,٦٢				
	STC	١٩٥,٢٣				
الإستكشاف	زين	١٧١,٢٨	٧,٦٩٣	٢	٠,٠٣	معنوية
	أوريدو	١٨٨,٦٢				
	STC	١٩٧,٣٤				
المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية	زين	١٧٢,٢٠	٨,٠٢٤	٢	٠,٠١	معنوية
	أوريدو	١٨٣,٦٩				
	STC	١٩٤,٧٨				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (١٨) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للشركة التي يعمل بها في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده. وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الشركة التي يعمل بها) وذلك وفقاً لاختبار Kruskal Wallis Test واختبار Mann-Whitney عند مستوى دلالة إحصائية ٥٪ بصورة إجمالية.

وقبول فرض العدم وفقاً لمتغير العمر وذلك وفقاً لاختبار Kruskal Wallis Test واختبار Mann-Whitney عند مستوى دلالة إحصائية ٥٪ بصورة إجمالية.

٤/١٢- العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة:

دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) وبين أبعاد البراعة التنظيمية لدى العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الثالث في الدراسة والذي ينص على "هل توجد علاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية لدى العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة والبراعة التنظيمية"، وقد استعان الباحثون ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط

الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبارات، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد **Multiple Regression (Analysis)** من خلال برنامج الخطوات المتتالية **Stepwise** والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين نظم برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة.. وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية)، وبين البراعة التنظيمية من خلال الجدول الآتي رقم (١٩).

جدول رقم (١٩)

معاملات الارتباط بين أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	برامج صيانة الموارد البشرية	الوسائل الترفيهية	الرعاية الصحية	الدعم النفسي	برامج السلامة والصحة المهنية	المتغيرات
					١	برامج السلامة والصحة المهنية
				١	*.٠٦٢٤	الدعم النفسي
			١	**٠.٦٨٥	*.٠٦٣٢	الرعاية الصحية
		١	*.٠٦٦١	**٠.٧٠٤	*.٠٦٨٤	الوسائل الترفيهية



برامج صيانة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية سوف يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (٢٠):

جدول رقم (٢٠)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية وبين البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية				المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
t. test		R <sup>2</sup>	R		
مستوى المعنوية	القيمة				
**،،،،،	٦,١٥٤	٠,٥٥	٠,٧٤٤	٠,٣٦٥	برامج السلامة والصحة المهنية
**،،،،،	٨,٢٥٤	٠,٦٦	٠,٨١٥	٠,٢٩٥	الدعم النفسي
**،،،،،	٧,٢٥٤	٠,٦٣	٠,٧٩٦	٠,٣٢٤	الرعاية الصحية
**،،،،،	٧,١٥٤	٠,٥٥	٠,٧٤١	٠,٢٦٨	الوسائل الترفيهية
				٠,٧٨٨	معامل الارتباط R
				٠,٦٢٠	معامل التحديد R <sup>2</sup>
				٠,٦٩٨	معامل التحديد المعدل Adj R <sup>2</sup>
				٢٨,٢٥١	قيمة F المحسوبة
				٤-٣٢٤	درجات الحرية
				**،،،،،	مستوى المعنوية

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (٢٠).

- (١) اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على البراعة التنظيمية كمتغير تابع، وعلى أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة.
- (٢) بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٧٨٨)، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٨,٨% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية وقوية جداً وذات دلالة إحصائية.
- (٣) بلغ معامل التحديد أو (التفسير) -  $R^2$  - (Coefficient Of Determination) (٠,٦٢٠)، وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٦٢%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة ( $Adj R^2$ ) (Adjusted Coefficient Determination) (٠,٦٩٨) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع -  $R^2$  - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٦٩,٨%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (٢٠)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٧٤١) و(٠,٨١٥). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لجميع المتغيرات.
- (٤) وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٠) أن هناك أربعة متغيرات تعتبر أكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه

المتغيرات (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية)، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على البراعة التنظيمية، وتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (البراعة التنظيمية) فيما يأتي:

- برامج السلامة والصحة المهنية (بيتا المعيارية ٠,٣٦٥).
- الرعاية الصحية (بيتا المعيارية ٠,٣٢٤)
- الدعم النفسي (بيتا المعيارية ٠,٢٩٥)
- الوسائل الترفيهية (بيتا المعيارية ٠,٢٦٨).

يراعى أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

(٥) وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الثلاث التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (١%).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تو افر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (١%) وذلك بالنسبة للمتغيرات الأربعة الموضحة وفقاً لاختبار (ت).

وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه " توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تو افر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية.

١٣- النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة :

توصل الباحثون من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

- (١) مستوى تو افر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة متوسط إلى حد ما بشكل عام.
- (٢) مستوى تو افر أبعاد البراعة التنظيمية بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة متوسط إلى حد ما بشكل عام.
- (٣) وجود اختلافات معنوية وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)، في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية كل على حده.
- (٤) عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية المختلفة للعاملين في شركات الإتصالات الكويتية ، في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعادها كل على حده.
- (٥) وجود اختلافات معنوية وفقاً للمؤهل العلمي في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.



(٦) وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخدمة في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٧) وجود اختلافات معنوية وفقاً للشركة التي يعمل بها الموظف في المقياس العام لأبعاد برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٨) وجود اختلافات معنوية وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)، في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد البراعة التنظيمية (الإستغلال، الإستكشاف) كل على حده.

(٩) عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد البراعة التنظيمية كل على حده.

(١٠) وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخدمة في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي بعدها كل على حده.

(١١) وجود اختلافات معنوية وفقاً للمؤهل العلمي في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي بعدها كل على حده.

(١٢) وجود اختلافات معنوية وفقاً للشركة التي يعمل بها في المقياس العام لأبعاد البراعة التنظيمية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي بعدها كل على حده.

(١٣) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٦٢٤) و (٠,٧٠٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥، حيث بلغت قيم الارتباط بين بُعدي برامج السلامة والصحة المهنية والدعم النفسي (٠,٦٢٤)، وبين بُعدي برامج السلامة والصحة المهنية والرعاية الصحية (٠,٦٣٢)، وبين بُعدي الدعم النفسي والرعاية الصحية (٠,٦٨٥).

(١٤) كما بلغ معامل الارتباط بين برامج السلامة والصحة المهنية كأحد أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (٠,٧٤٤)، كما بلغ معامل الارتباط بين الدعم النفسي كأحد أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (٠,٨١٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين الرعاية الصحية كأحد أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (٠,٧٩٦)، كما بلغ معامل الارتباط بين الوسائل الترفيهية كأحد أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (٠,٧٤١)، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية)، وبين البراعة التنظيمية.

(١٥) توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية (برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية.

وفي ضوء النتائج السابقة، قام الباحثون بوضع مجموعة من التوصيات تتضمن ما يلي:

- (١) ضرورة قيام شركات الإتصالات الكويتية بتوفير المناخ المناسب للعاملين المبدعين وتشجيعهم ومكافاتهم والأخذ بالأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها بالشكل الذي يساعدهم على البحث عن الفرص الجديدة.
- (٢) عقد ورش عمل بشكل دوري لتوعية العاملين بمفهوم البراعة التنظيمية، وأهميتها من خلال خلق توازن بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي.
- (٣) عقد دورات تدريبية مستمرة لزيادة وعي العاملين بشركات الإتصالات الكويتية بأهمية البراعة التنظيمية ودورها في تطوير أداءهم مما يضمن للشركة النمو والبقاء والتميز.
- (٤) العمل على نشر ثقافة تنمية البراعة التنظيمية لجميع العاملين.
- (٥) إجراء قياس دوري لمستوي البراعة التنظيمية وضرورة تنميتها باستمرار من خلال عقد البرامج التدريبية التي تساعد في زيادة مهارات ومعارف العاملين بالإضافة إلى تهيئة البيئة التنظيمية المشجعة على الابتكار.
- (٦) العمل على إظهار أهم الفرص الحالية واستغلالها بكفاءة، مع تدريب الموظفين على توقع الفرص المحتملة وسبل استكشافها واستثمارها.
- (٧) إنشاء إدارة متخصصة بالبحث والتطوير لدى شركات الإتصالات الكويتية، وتطبيق الأفكار الجديدة التي يقترحها العاملين.
- (٨) تشجيع العاملين على تنمية وتقديم الأفكار الجديدة والطرق والأساليب المبتكرة في تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها شركات الإتصالات الكويتية.
- (٩) مراعاة أن يتقلد المناصب الإدارية في شركات الإتصالات الكويتية أفراد لديهم المرونة والمهارات التي تمكنهم من التفكير بطرق غير تقليديه في التعامل مع المواقف

المختلفة داخل العمل بما يضمن استغلال الموارد والإمكانات الحالية، بجانب استكشاف أفكار ومنتجات وأسواق وتكنولوجيا جديدة ومبتكرة.

(١٠) الربط بين الاستكشاف والاستغلال وتنمية ثقافة الإبداع لدي العاملين

في شركات الإتصالات الكويتية بما ينعكس بالإيجاب علي الأداء، هذا بجانب استخدام استراتيجيات توزيع جديدة، والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والتسويق الإلكتروني للوصول لأسواق جديدة وعملاء جدد.

وأسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوي النظرية

والتطبيق تتضح فيما يلي:

(أ) علي مستوي النظرية: أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام لبرامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين بشركات الإتصالات الكويتية ، وأضافت هذه الدراسة الاختلافات حول مستوي برامج صيانة الموارد البشرية باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم، والاختلافات حول مستوي البراعة التنظيمية باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحثون أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الأعمال العربية - من البحث ، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية ، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

(ب) علي مستوي التطبيق : نعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج صيانة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية ، تعطي دلالة علي أن سبل تحسين البراعة التنظيمية تعتمد علي مدي توافر برامج صيانة الموارد البشرية ، حيث بارتفاع مستوي برامج صيانة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الكويتية ( برامج السلامة والصحة المهنية، الدعم النفسي، الرعاية الصحية، الوسائل الترفيهية) يرتفع مستوي البراعة التنظيمية علي المستوي الكلي ولكل بعد من أبعادها (الإستغلال، الإستكشاف) علي حده .

#### ١٤- البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددًا من المجالات التي تَسْتَحِقُّ الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمُهتمين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا – من وجهة نظر الباحثون – قضية برامج صيانة الموارد البشرية، وقضية البراعة التنظيمية.

- دور برامج صيانة الموارد البشرية في تدعيم الأداء المستدام .
- دور برامج صيانة الموارد البشرية في تدعيم الصلابة النفسية للعاملين.
- دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين التميز المؤسسي .
- دور برامج صيانة الموارد البشرية في تدعيم التجديد الإستراتيجي.
- دور البراعة التنظيمية في تدعيم التميز المؤسسي.
- دور البراعة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية المستدامة.

١٥- المراجع :

١/١٥- المراجع العربية:

- أبورحمه، إبراهيم أحمد (٢٠٢١)، دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة ، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، فلسطين، ع.١٠.
- أبو زيد، أحمد ناصر أحمد (٢٠١٩)، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج ١٥، ع ٣٤.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إسماعيل، جبرائيل أحمد (٢٠٢٠)، تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، مج ١٦، ع ٥٢٤.
- إسماعيل، عمار فتحي موسي (٢٠٢١)، الدعم التنظيمي المُدرَك والآثار النفسية لفيروس كورونا كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والسعادة الوظيفية (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات ، العدد الأول، المجلد العاشر.
- إسماعيل، عمار فتحي موسي، (٢٠١٦). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات (دراسة تطبيقية). مجلة

- كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد ٥٣، العدد ٢، ص ١٤٣-١٩١.
- أصرف، حامد جودت (٢٠٢١)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفرالشيخ، ع ١٢٤.
  - التبدي، محمد حنفي محمد (٢٠٢٢)، الدور الوسيط للحضارة التنظيمية في العلاقة بين السلامة والصحة المهنية وتقليل المخاطر بالتطبيق على الشركة الوطنية للبترول (سودابت) - الخرطوم - السودان (٢٠١٩-٢٠٢٠ م)، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة، السودان، ع ١٠٤.
  - الجنازرة، أسماء علي محمود (٢٠٢٠)، البراعة التنظيمية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
  - الخالدي، غانم حاشوش (٢٠٢١)، أثر توافر إستراتيجية صيانة الموارد البشرية على رضا العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١٢، ع ١٤.
  - السعداوي، إيمان فيصل (٢٠٢٠)، أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية من خلال التغلب على الآثار النفسية لوباء كورونا، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد ٥٧، العدد الخامس .

- الطائي، محمد عبد حسين؛ إسماعيل، هادي خليل؛ خضر، شهاب أحمد (٢٠٢٠)، دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الرقابة التنظيمية: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجالس الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد ٣٩، العدد ١٢٥.
- العشري، محمد حسن محمد (٢٠٢١)، دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد التاسع، العدد الأول، يونيه.
- الغرباوي، محمد أحمد، (٢٠١٩)، "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مج ٤١، ع ٢٤، ص ١٠٣-١٥١.
- المحاسنة، لميس عاطف (٢٠١٧)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٥، العدد ٢، ١٦١-٢٢١.
- بلفقيه، أبوبكر حداد أبوبكر (٢٠٢٠)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري الشركات



- الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- جاد الرب، ألفت إبراهيم (٢٠٢١)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفرالشيخ، ع ١١.
  - حسنين، جاد الرب عبدالسميع؛ عوض، زينب جمال إبراهيم؛ السطوحى، أحمد محمد (٢٠١٧)، تأثير التوجه بالسوق على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بدمياط الجديدة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، س ٣٧، ع ٣٤.
  - دسوقي، دعاء محمد أحمد، (٢٠٢١)، "تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، مج ٨٩، ص ٨٠١-٨٩٠.
  - رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠)، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، س ٧، ع ١٤.
  - سليمان، لمياء عبدالرحيم عبدالكريم (٢٠٢٢)، العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ٤.
  - شحاته، ياسر السيد علي محمد (٢٠١٩)، تأثير العوامل النفسية الإيجابية علي البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم

- العالي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الخامس والخمسون.
- صالح، إيمان أحمد (٢٠٢٠)، دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية / نينوي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بالشركة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، مج ١٦، ٥٠٤.
  - صبري، دعاء محمد (٢٠٢١)، دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة بالبريد المصري، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، س ٨، ٣٤.
  - طه، منى حسنين السيد (٢٠٢١)، دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مج ١٠، ١٤.
  - عبدالرازق، نهى عبدالرازق (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ١١، ٤٤.
  - محمد، رانيا كمال أحمد (٢٠٢٣)، واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ١٠٦، فبراير.
  - نعمه، عباس غني (٢٠٢٣)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بين قابليات تحليل البيانات الضخمة والأداء المعتمد على تقنية المعلومات: دراسة تحليلية في جامعة

ذي قار، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية

المستدامة، مج ٥، ١٤.

٢/١٥-المراجع الأجنبية:

- Al-Taii, M. A., Ismael, H. K., & Khudhur, S. A. (2020). The Role of Human Resources Maintenance in Achieving Organizational Agility. *TANMIAT AL-RAFIDAIN*, 39(125), 43-62
- Andrade, J., Franco, M., & Mendes, L. (2021). Technological capacity and organizational ambidexterity: the moderating role of environmental dynamism on Portuguese technological SMEs. *Review of Managerial Science*, 15, 2111-2136.
- Boronat-Navarro, M., & García-Joerger, A. (2020). Family Firm Competitiveness and Organizational Ambidexterity. In *Competitiveness, Organizational Management, and Governance in Family Firms* (pp. 67-88). IGI Global.
- Chen, Q., & Liu, Z. (2018). How does openness to innovation drive organizational ambidexterity? The mediating role of organizational learning goal orientation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66(2), 156-169.
- Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 1-16.
- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: The moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 186-207.

- Hill, S. A., and Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40, 1899–1931.
- Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229.
- Hughes, M. (2018). Organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229.
- Jørgensen, F., & Becker, K. (2017). The role of HRM in facilitating team ambidexterity. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 264-280.
- Lin, C., Li, X., & Lam, L. W. (2019). Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well-being. *Human Resource Management*.
- Nezakati, H., & Sharifirad, K. (2015). Marketing of innovation in turbulent market: introduction of an ambidextrous marketing innovation paradigm. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 295.
- Park, Y. W. (2022). Ambidextrous Offshoring and Reshoring Strategy: Case Illustrations of Japanese Manufacturing Firms. In *Ambidextrous Global Strategy in the Era of Digital Transformation* (pp. 83-100). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Pelagio Rodriguez, R., & Hechanova, M. R. M. (2014). A study of culture dimensions, organizational ambidexterity, and perceived innovation in teams. *Journal of technology management & innovation*, 9(3), 21-33.

- Pham, T. Y., & Yeo, G. T. (2019). Evaluation of transshipment container terminals' service quality in Vietnam: From the shipping companies' perspective. *Sustainability*, 11(5), 1503.
- Pui, G., Bhandari, J., Arzaghi, E., Abbassi, R., & Garaniya, V. (2017). Risk-based maintenance of offshore managed pressure drilling (MPD) operation. *Journal of Petroleum Science and Engineering*, 159, 513-521.
- Rono, L. C., Korir, M. K., & Komen, J. J. (2021). Moderating Effect of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Performance of Food and Beverages Companies in Kenya. *African Journal of Education, Science and Technology*, 6(2), 53-65.
- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535-1561.
- Singh, P., & Mishra, S. (2020). Ensuring employee safety and happiness in times of COVID-19 crisis. *SGVU International Journal of Economics and Management*, 8(2).
- Tarba, S. Y., Jansen, J. J., Mom, T. J., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: Critical review and research directions. *Long Range Planning*, 53(6), 102048.
- Wang, Y., Ma, S., Yang, C., Cai, Z., Hu, S., Zhang, B., ... & Liu, Z. (2020). Acute psychological effects of Coronavirus Disease 2019 outbreak among healthcare workers in China: a cross-sectional study. *Translational psychiatry*, 10(1), 1-10.

- Xu, J., Tran, H. M., Gautam, N., & Bukkapatnam, S. T. (2019). Joint production and maintenance operations in smart custom-manufacturing systems. *IIE Transactions*, 51(4), 406-421.
- Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.