

# الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت

فايز جمعه صالح النجار

أستاذ في قسم الإدارة

جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

Najjar\_fayez@yahoo.com

هاجر عبد الحميد عثمان الوادي

طالبة دكتوراه

جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

hjalwadi@gmail.com

قبول البحث: 2021/12/8

مراجعة البحث: 2021 /12/5

استلام البحث: 2021 /11/29

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.5>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت

هاجر عبد الحميد عثمان الوادي

طالبة دكتوراه- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

hjrallwadi@gmail.com

فايز جمعه صالح النجار

أستاذ في قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

Najjar\_fayez@yahoo.com

استلام البحث: 2021/11/29 مراجعة البحث: 2021/12/5 قبول البحث: 2021/12/8 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.5>

### الملخص:

هدفت الدراسة معرفة أثر الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، الابتكار)، والدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت، لقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في المناطق الصحية التابعة لوزارة الصحة في دولة الكويت وهذه المناطق هي: (منطقة الصباح الطبية التخصصية، منطقة العاصمة الصحية، منطقة حولي الصحية، منطقة الجهراء الصحية، منطقة الفروانية الصحية، ومنطقة الأحمدية الصحية، ومنطقة مبارك الكبير الصحية) والبالغ عددهم (2748)، وبلغ عدد العينة للمجتمع (338)، حيث تم توزيع (380) استبيان من باب التحوط، وتم استرجاع (344) استبيان صالح للتحليل.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة المنظمة بأبعادها في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه في وزارة الصحة في دولة الكويت، كما تبين وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمة بأبعادها في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه في وزارة الصحة في دولة الكويت. وقد أوصت الدراسة بدعم ممارسات الذكاء الاستراتيجي في المنظمة التي تعمل على مساعدة الرؤساء في أخذ قرارات سليمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة المنظمة؛ رأس المال البشري؛ الذكاء الاستراتيجي؛ وزارة الصحة؛ الكويت.

### 1. المقدمة:

تسعى المنظمات في التركيز على استخدام الاقتصاد المعرفي والذي يتمثل في المعارف الكامنة في عقول الأفراد العاملين في المنظمة، والتي عند استخدامها الاستخدام الأمثل فإنه يؤدي إلى تطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى عملائها، والذي ينتج عن الابتكارات والاختراعات التي تجذرت من المعارف الكامنة في عقول الأفراد، والذي ينعكس على الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى عملائها وبالتالي تحافظ المنظمات على استمرارية تواجدها، ومن هنا تسعى وزارة الصحة الكويتية إلى تقديم أفضل الخدمات الصحية والطبية لجميع أفراد المجتمع.

ولأن الأفراد لديهم القدرة على التعلم والتغيير والابتكار والاختراع واكتساب العديد من المهارات والقدرات، والتي توافرها يؤدي إلى بقاء المنظمات على المدى الطويل أي استدامتها الناتجة عن تحقيق الميزة التنافسية التي توافرت بسبب رأس المال البشري المتوافر عند الأفراد والذي يتم تطويره عن طريق التدريب الذي تعمل المنظمات بشكل دوري للعاملين بها.

ولاستخدام رأس المال البشري ومعرفة مدى قدرته على أداء المنظمة وبقائها، أتت فكرة هذه الدراسة بحيث يتم بها معرفة دور الثقافة المنظمة في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، الابتكار) ومعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين العلاقة بين الثقافة المنظمة ورأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت.

لقد تم اختيار الذكاء الاستراتيجي لأنه المسؤول عن استمرارية المنظمة وبقاؤها في بيئة المنافسة مع باقي المنظمات وذلك عن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة التي تنتج عن قدرة، معرفة، كاريزما، سرعة البديهة، والحنكة عند القادة وأصحاب القرار في المنظمة، والذين بدورهم يعملون على تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رؤيتها، والتي تتمثل في بقاء المنظمة واستمرارها وخوض روح المنافسة مع باقي المنظمات.

### 1.1. أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية متغيراتها والتي تمثلت في المتغير المستقل الثقافة المنظمة، والمتغير التابع رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار)، ومما زاد من أهمية هذه الدراسة أن الباحثان قرراً إضافة متغيراً ثالثاً يتمثل في الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل للوصول إلى مدى التحسين المحتمل في انموذج الدراسة علماً أن الباحثان قد رجعا إلى العديد من الكتب والدراسات لتحديد أهمية المتغيرات الفرعية الداخلة في انموذج الدراسة.
- **الأهمية العملية:** تمثلت الأهمية العملية لهذه الدراسة في تطبيقها على وزارة الصحة في دولة الكويت، وفي مناطقها الصحية (منطقة الصباح الطبية التخصصية، منطقة العاصمة الصحية، منطقة حولي الصحية، منطقة الجهراء الصحية، منطقة الفروانية الصحية، ومنطقة الأحمدي الصحية، ومنطقة مبارك الكبير الصحية) في دولة الكويت، وفي النتائج والتوصيات القابلة للتطبيق التي تقدمها الدراسة لوزارة الصحة في دولة الكويت.

### 2.1. أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة المنظمة على رأس المال البشري، ودور الذكاء الاستراتيجي في تحسين العلاقة بين الثقافة المنظمة ورأس المال البشري على العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت وذلك من خلال:
- التعرف إلى الأهمية النسبية للثقافة المنظمة، رأس المال البشري، الذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت.
  - التعرف إلى أثر الثقافة المنظمة في رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت.
  - التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمة في رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت.

### 3.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الثقافة المنظمة في وزارة الصحة في دولة الكويت، وقد نبعت مشكلة الدراسة من خلال البحث في الدراسات وتوصل الباحثان إلى وجود توصيه من دراسة سابقة بعنوان "العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الأعمال لقطاع الاتصالات: دراسة تطبيقية في دولة الكويت"، مما ساعد الباحثان بالخروج بالفكرة البحثية لهذا البحث، وعليه ارتأى الباحثان دراسة أثر الثقافة المنظمة في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، الابتكار)، والدور الذي يمكن أن يؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحسين ذلك الأثر.

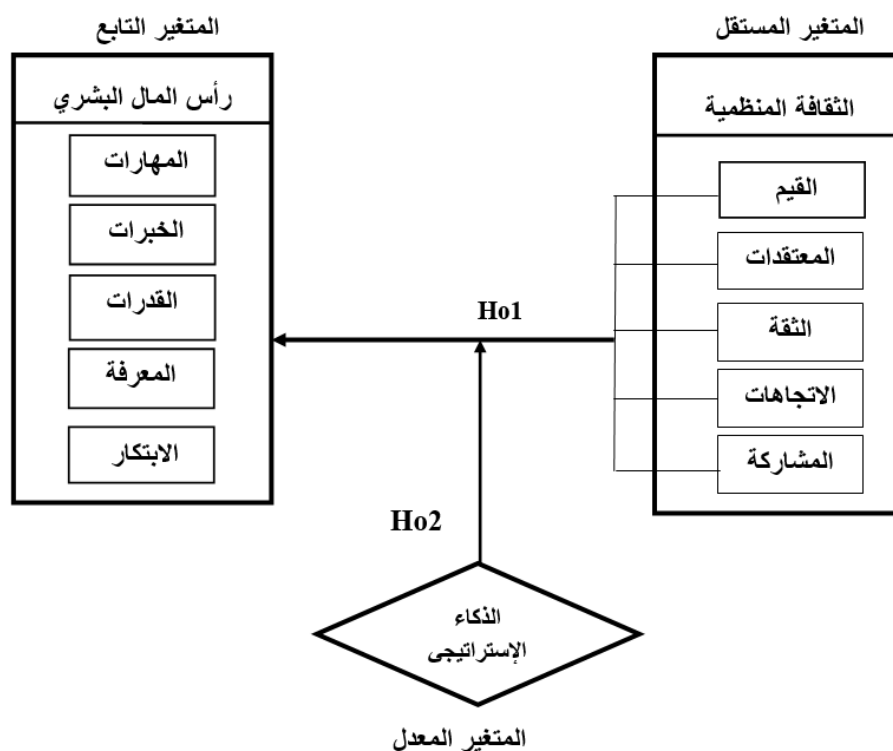
### 4.1. أسئلة الدراسة:

- **السؤال الرئيس الأول:** ما أثر الثقافة المنظمة في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت؟
- **السؤال الرئيس الثاني:** ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمة في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت؟

### 5.1. فرضيات الدراسة:

- **Ho1:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت".
- **Ho2:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت".

## 6.1. أنموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المتغير المستقل: الثقافة المنظمة:

(MacQueen, 2020; Johnson et al., 2017; Schein, 2010; Alvesson, 2013; Robbins &amp; Judge, 2013; سليمان وودلي, 2019; عقيلة وعلي, 2019; حريم والساعد, 2006).

المتغير التابع: رأس المال البشري:

(Calabria et al., 2018; Dessler, 2017; Kucharcikova et al., 2015; Goldin, 2014; عيسى وربيعه, 2019; البلوشي وحكيم, 2017; الناصر, 2016; بريطل وبريطل, 2015; الربيعاوي وعباس, 2015; عوادي, 2014).

المتغير المعدل: الذكاء الاستراتيجي:

(Bleou &amp; Capatina, 2015; Akhgar &amp; Yates, 2013; Maccoby, 2001; الصعوب والكساسبة, 2021; النجار والحرايزة, 2020; الناصر, 2019; صالح وآخرون, 2010).

## 7.1. مصطلحات الدراسة:

- **الثقافة المنظمة:** هي مجموعة من الاعتقادات والقيم والثقة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد سلوكهم المنظمي وتساعدتهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- **القيم:** هي الأفكار التي يمتلكها الأفراد العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت، وهي التي تحدد سلوك العاملين.
- **المعتقدات:** هي الأفكار المشتركة حول ظروف العمل والحياة المجتمعية في بيئة العمل، وكيفية طرق انجاز المهام المنظمة ومنها المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي التي تؤدي إلى تحقيق أهداف وزارة الصحة في دولة الكويت.
- **الثقة:** هي مستوى الاطمئنان المتبادل بين العاملين داخل المنظمة من رؤساء وموظفين والتي بدورها تؤدي إلى الاستقرار النفسي للعاملين وزيادة التفاعل بينهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الانتاجية في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- **الاتجاهات:** هي مشاعر العاملين المتراكمة حول الأشياء، والأشخاص، والأحداث وهي أما أن تكون إيجابية أو سلبية وهي تكون عبارة عن ردود الأفعال الناجمة عن المواقف التي يتعرض لها العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- **المشاركة:** هي السماح للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- **رأس المال البشري:** هو المهارات، والقدرات، والكفاءات، والمواهب، والإبداعات، والابتكارات، والمعارف، التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي تتمثل في المعرفة التي تسعى المنظمة إلى استغلالها بواسطة التعليم المستمر والتدريب والخبرات وذلك من أجل تحقيق أفضل الخدمات وتحقيق أهداف الوزارة.
- **المهارات:** هي القدرات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت من قدرات عقلية أو جسمانية، والتي تساعد على إتقان العمل الذي يقومون به.
- **الخبرات:** هي الممارسات العملية الناتجة عن المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت.

- القدرات: هي الطاقات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي تساعدهم على إنجاز أعمالهم على اكمل وجه، وتشمل الطاقات المعرفية والمهارية، والأسلوب المتبع في إنجاز المهام المطلوب تنفيذها.
- المعرفة: هي مزيج المعلومات والخبرات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، وقد تكون ضمنية أو صريحة.
- الابتكار: هو إيجاد طرق جديدة بالخدمات أو تطوير الخدمات الحالية من أجل زيادة فاعلية الأداء في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- الذكاء الاستراتيجي: هو المقدرة الفكرية والعقلية التي يتمتع بها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي يستخدمونها لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2.1. الثقافة المنظمة:

تتكون الثقافة من أصل أنثروبولوجي واجتماعي، أي أنها تعود إلى دراسة الإنسان وسلالاته، وتفكيره، واتجاهاته للعيش بالحياة منفرداً أو بشكل اجتماعي على هيئة تجمعات، ولكل منها وعاءها الثقافي، كما تعتبر الثقافة تعبيراً عن الهوية، الأيديولوجية، والعقيدة، وبذلك فهي التي تحدد السلوك الإنساني (الخفاجي، 2009، 18-19)، كما أن للثقافة خاصية التكيف، والمرونة، والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية، والنفسية، التي تتلائم مع البيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالعاملين، والمنظمة، وما يحدث بها من تغيرات (أبو بكر، 2020، 81-82)، وكما ذكر العميان (2018، 309) بأن "الثقافة تحتوي على ثلاثة عناصر أساسية وهم القيم التي تتبلور لدى الأفراد، والخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة المحيطة، والقدرات، والمهارات التي يكتسبها الفرد في حياته".

إذن الثقافة المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات، والتوقعات، والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، فتمثل الثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتتمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك العاملين في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتنبي المنظمة قيماً معينة لاتباع الأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعلاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة. (السكرانه، 2022، 336).

أنها دليل للمنظمة يعمل على تسهرها نحو تحقيق أهدافها، وفي مسار متزن يتصف بالوضوح، فهي بذلك بمثابة الخارطة المعمارية التي وفقها يعمل المهندس، كما أنها تعبر عن روح المنظمة التي لا تستطيع أي منظمة مواجهة ما تلاقيه من أحداث، وتغيير في بيئتها الداخلية، والخارجية إلا برؤية منظمة تصلح بها المعرفة التامة لكل موقف، وتلك الرؤيا هي ثقافة المنظمة (المغربي، 2017، 190)، وأنها تعمل على دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة، فإنها تقود أقوال وأفعال العاملين، وبذلك يتم تحديد ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، مما يؤدي إلى تحقيق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (المغربي، 2017، 208)، وبذلك فإن الثقافة المنظمة تحدد الطريقة الصحيحة للتعامل داخل المنظمة، وهي في النهاية تشكل تصورات العاملين، وسلوكياتهم، وفهمهم، كما أنها تحدد سياق كل شئ تقوم به المنظمة. (الدوري والدوري، 2022، 257)

ومما سبق يرى الباحثان بأن الثقافة المنظمة هي نسيج يحوي على الطاقات الاجتماعية التي تحدد نوع السلوكيات بين العاملين في المنظمة لإحتوائها على القيم، والمبادئ، والمعتقدات، والطقوس، والافتراضات التي على أساسها يتم تحديد السلوكيات المطلوب تطبيقها في المنظمة سواء بين العاملين بجميع المستويات، أو بين العاملين، والعلاء، وهي عملية تنتقل بشكل مباشر، وغير مباشر نتيجة للتفاعلات اليومية بين العاملين، ويتم اكتسابها بطريقة غير مباشرة مثلاً عند الإعجاب بأسلوب الرئيس فيتم الاقتداء به، واتباع نمط أسلوبه، وهذه الطريقة يتم نشر الثقافة المنظمة بشكل غير مباشر، وإنها إحدى مقومات بناء المنظمة، وهي إحدى أسباب نجاح المنظمة، أو فشلها ولذلك يجب التركيز عليها عند بناء المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، واستقرارها.

#### • أبعاد الثقافة المنظمة:

##### أ. القيم:

تعد القيم الشخصية من العناصر الأساسية لتكوين ثقافة المنظمة، فهي تؤثر تأثيراً واضحاً في الأفراد، والتي يتم وصفها بأنها إحدى مكونات الشخصية، ويشمل تأثيرها على سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، والجماعات داخل المنظمة، وخارجها (مساعده، 2021، 145). وبذلك فإن القيم هي عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاتة وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، كما أنها ثابتة نسبياً أي يصعب تغييرها، والبيئة المحيطة بالفرد مثل الأسرة والبيئة الاجتماعية، هي التي تعمل ترسيخ القيم وتطويرها وتنميتها عند الفرد (حمود، 2002، 85). وهي عبارة عن الأفكار التي يحملها الفرد نحو الأشياء، والمعاني، وأوجه النشاطات المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته، واتجاهاته نحوها، وهي التي تحدد له السلوك المقبول، أو المرفوض، بحيث أنها تتصف بالثبات النسبي (مساعده، 2021، 147).

أنها الأمور التي يفكر بها الأفراد ويلتزمون في مضامينها وهي التي تحدد السلوك المقبول والمرفوض وتتنصف بالثبات النسبي، وهذه القيم تنمو مع الأفراد ويتمسكون بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكهم، والقيم تكون مرتبطة باتجاهات الأفراد التي تؤثر في حكمهم على المواقف والأحداث وبالتالي هي التي تحدد سلوكهم. (عنصر ولينيم، 2014)

#### ب. المعتقدات:

هي عبارة عن تمثيلات وجودية دائمة تحتوي على قناعات أولية حول الأحداث، والأسباب، والأشياء التي يستخدمها الأشخاص، ويقبلونها على أنها حقيقية (Connors & Halligan, 2015)، وهي عبارة عن الأفكار التي تدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، والمعتقد هو يعبر عن العلاقة بين أمرين مستقلين ومعروفين بالأصل، وتتجذر المعتقدات عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، أي أن تنشأ المعتقدات حسب هذا السلوك، والمعتقدات أما أن تكون سلبية أو إيجابية ومن الأمثلة عليها الالتزام الذي يعتبر أساساً للإنجاز (عيسات وآخرون، 2020). وكما أنها ظاهرة اجتماعية تترجم علاقة الفرد مع محيطه الاجتماعي، وبذلك تكون تقييماته لكل ما يحدث في حياته، وهي التقييمات الإيجابية، والسلبية التي يشعر بها الأفراد حول الأشياء، وأفكار، ومواقف، وبذلك فإنها المكون الأساسي للاتجاهات. (بوخنوس وبو شدوب، 2018)

#### ج. الثقة:

هي عبارة عن توقع إيجابي اتجاه الآخرين وبأنهم لن يتصرفوا بشكل انتهازي، ومن خصائص الثقة النزاهة ويقصد بها الامانة والصدق، والإحسان وحسن التعامل، ومن مميزاتها تحمل المخاطر، وتسهيل تبادل المعلومات، وزيادة التواصل بين العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين، كما أنها تعزز الإنتاجية (Robbins & Judge, 2013, 390). وهي خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد المتواجدين في نظام اجتماعي، وبذلك تعمل الثقة على بناء الثروة الحقيقية في فرق العمل، والجماعات (العززي وصالح، 2009، 382). وهي نمط من أنماط التفاعلات العاطفية التي تنمو، وتقوى نتيجة التفاعلات اليومية مع الآخرين، والتي تقود إلى الشعور بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً لأنماط السلوكية التي تجذب المنفعة للطرفين مما يخلق الشعور بالثقة في النفس، وفي قيمتهم الذاتية، وقدرتهم، وكفاءتهم على تحقيق الأهداف. (الطائي وآخرون، 2012).

#### د. الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات المحرك الأساسي لدوافع الأفراد نحو العمل، ولذلك تعد معرفة الاتجاهات، ودراساتها، وتحليلها من مقومات نجاح المنظمة، ولزيادة كفاءتها، وفعاليتها، لأنها من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، ولكي تتمكن المنظمة من العمل على توجيه السلوك الإيجابي، والعمل على تحفيز العاملين من خلال إشباع حاجاتهم، وتحريك دوافعهم، فالاتجاهات هي حالة التأهب العقلي، والعصبي التي تدخل في تكوينها عوامل الخبرة لتحديد درجة استجابات الأفراد نحو الأشياء المحيطة بهم. (مساعده، 2021، 130)

تتمثل الاتجاهات بالأحداث اليومية المحيطة في بيئة الأفراد، والتي يستجيبون لها وأما أن تكون ميول سلبية، أو ميول إيجابية، وهي تعبر عن وجهات نظر الأفراد حول تلك الأحداث المرتبطة في بيئة التنظيم الداخلية والخارجية التي يعيش بها الفرد، وقياس هذه الاتجاهات بهدف استخدام الاتجاهات الإيجابية لخدمة الواقع والعمل على تعزيزها، والتقليل من الاتجاهات السلبية في بيئة العمل. (التر، 2019، 175).

#### هـ. المشاركة:

هي عملية يتم فيها اشراك العاملين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وبذلك يتم التشجيع على المبادرة، والإبداع، وتقدير جهود العاملين، وهنا يمارس القائد إشرافاً عاماً يحفز العاملين على زيادة الإنتاجية (العميان، 2018، 260). أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هي العملية التي يتاح بها للعاملين بابداء أفكارهم، وآرائهم، واقتراحاتهم، في بيئة العمل، ومما يؤدي إلى تحسين طرق العمل، وتخفيض الصراع نوعاً، وكماً بين العاملين، والرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل. (المغربي، 2010، 260)

إذن مشاركة العاملين هي آلية منتظمة تمنح العاملين الحق في اتخاذ القرارات، والمسؤولية المشابهة التي يتم تطبيقها في الإدارة الاستشارية، ويتم التأكيد على مشاركة العاملين بما يتطلب منهم فهم مشكلة حديثة، واتخاذ قراراً لاحقاً بشأن حلها (Sokoh & Abraham Ejogba, 2021). وهي الاندماج العقلي، والعاطفي بين العاملين في مواقف الجماعة، والتي تشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة مع تحمل المسؤوليات التي تساعد على تحقيقها، كما أن المشاركة تدل على روح العمل الديمقراطي في المنظمة، والذي بدوره يعمل على تسريع تحقيق أهداف المنظمة (صابون وبشير، 2021). فهي تقوم على بعض الشروط، ومنها التوازن في اتخاذ القرارات، أي أن المشاركة الفعلية في بعض القرارات تكون على حسب الرغبة، والتشبع في القرار أي بمعنى أن المشاركة الفعلية في عدد أكبر من القرارات مما هو مرغوب فيه. (Alutto & Belasco, 1972)

### 2.1.2. رأس المال البشري:

تهتم المنظمات بشكل كبير برأس المال البشري، لأنه هو الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة أي أن القوى العاملة في المنظمة هي وحدها التي تجعل المنظمة مختلفة عن منافسيها، كما أن رأس المال البشري يلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات بشكل أفضل والتواصل الفعال على نطاق واسع داخل المنظمة وتوليد الأفكار الإبداعية والابتكارية. (Hossain & Roy, 2016)

وبذلك فإن رأس المال البشري على مستوى المنظمة يؤدي إلى تزويدها بالمعلومات، والمهارات، والمواقف، والمفاهيم الخاصة التي تدعم المنظمة المتعلمة، ومن هنا تصبح الموارد البشرية مؤهلة بشكل أفضل، ويمكنها من زيادة استقلاليتها ورفع القيم التي تركز على الابتكار في ثقافة المنظمة. (Calabria e tal., 2018)

يتمثل رأس المال البشري بالرصيد المتراكم من المعارف، والمهارات، والخبرات المتواجدة في المنظمة بجميع مستوياتها، بحيث يعتبر من أهم موارد المنظمات الحديثة، لأنة الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال المزج بينة وبين الموارد الأخرى، وهو المصدر الرئيسي للمعرفة والتي تعتبر بدورها ميزة تنافسية للمنظمات بالزمن الحالي (عيسى وربيعه، 2019، 14)، وكما أن نجاح المنظمة بالزمن الحالي ينعكس على نجاحها في الزمن المستقبلي.

يتكون رأس المال البشري من مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة، والتفكير، والتجديد، والابتكار، وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد، وبالتالي تخلق مهارات القيادة، والقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، ومن خلال ذلك يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة، والثقافة، والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية. (بو سالم ومدفوني، 2020، 41).

كما أكد الدوري والدوري (2022، 304) على أن رأس المال البشري هو المصطلح الشامل للمهارات، والتعليم، والخبرة، بالإضافة إلى قيمة القوى العاملة في المنظمة، كما أن رأس المال البشري يوضح للمنظمة مدى فعاليتها في استخدام الموارد المساعدة للعاملين على تحقيق إمكاناتهم.

#### • أبعاد رأس المال البشري:

##### أ. المهارات:

تعتبر المهارات من أهم مكونات رأس المال البشري، لما توفره من سرعة رد الفعل، والتكيف مع مختلف التغيرات، كما يمكن أن تكون هذه المهارات فردية، أو جماعية، أو منتظمة (عيسى وربيعه، 2019، 32)، وهي تتمثل بالقدرات، والإمكانات، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات، والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (مساعدة، 2017، 334)، وهي عملية عقلية محددة يمارسها الفرد يمكن من خلالها القيام بعمل ما، بهدف معالجة المعلومات للوصول إلى تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الفهم، والسرعة، والدقة من خلال إجراءات التحليل، والتخطيط، والتقييم للوصول إلى اتخاذ القرارات. (النسور والخرابة، 2021، 159)

##### ب. الخبرات:

هي مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة، أو المهارة، أو القدرة، أو الملاحظة، ولكن بأسلوب فطري عفوي عميق، ويكتسبها الأفراد من خلال المشاركة في عمل معين، أو حدث معين، وعند تكرار هذا العمل، أو الحدث تؤدي إلى تعميق الخبرة، وإكسابها عمقاً أكبر، وهي معرفة من نوع عالي، تتمثل في كيفية معرفة شخص معين بتنفيذ بعض الأعمال بطريقة أفضل من الآخرين، وتعتبر الخبرة هي الأساس لجميع الأعمال الإبداعية، كما تعزز إمكانيات الإبداع لدى الأفراد عند توافر الخبرات المماثلة لمجال عملهم. (Robbins & Judge, 2013, 189)

وهي المعرفة العميقة حول موضوع معين، والخبرة هو شخص يملك المعرفة لأداء المهام بشكل أفضل من الآخرين لكونه يملك عدة مستويات من المعارف والمهارات، أن مفهوم الخبرات هو كل ما يكتسب ويزيد من خبرة الفرد أثناء ممارسة العمل وقدرته على اكتشاف وإجراء الدراسات والتجارب العملية من خلال انجاز الأنشطة البحثية الجديدة. (Abdelmonem, 2018).

##### ج. القدرات:

هي إمكانات الفرد على القيام بعمل ما، وتتمثل بالقدرات العقلية: وهي الذكاء، والمعرفة، والقدرة اللفظية، والعددية، وقدرة المنطق، والافئاع، والقدرات الحركية: وهي البراعة في تحريك الأشياء، أو التلاعب بها، والقدرات الميكانيكية: وهي القدرة على الرؤية الحيزية، والتعامل معها، أو التفهم للعلاقة بين الأجزاء، وكيف أنها تكون الوحدة الكاملة، والقدرات الخلاقة: وهي القدرة على تحريك، وتنظيم، وتجميع الرموز في أوضاع جديدة مفيدة، ومختلفة (المغربي، 2010، 162-163)، وهذه القدرات أما أن تكون قدرات مورثة، والتي يقصد بها التي يولد بها كل شخص، أو القدرات المكتسبة، وهي القدرات التي يمكن نقلها، واستيعابها من خلال أنظمة التعليم، والممارسات العملية للعمل، والتدريب (ديري، 2019، 131)، وتشير القدرات على مستوى الأفراد، إلى عملية تغيير المعارف، والسلوك، والاتجاهات، وتتكون من خلال المعرفة وتطوير المهارات التي يتم إعطاؤها للعاملين عن طريق عمليات التدريب، وأيضاً تحتوي على التعلم عن طريق القيام بالعمل، والمشاركة، والالتزام، والقدرات على مستوى المنظمات، وتشير إلى الأداء العام للمنظمة وقدرتها على القيام بوظائفها، والهدف من ذلك تطوير المنظمة وبقائها. (رضوان، 2012، 49)

##### د. المعرفة:

أنها تعبر عن كل ما هو جديد وذو فائدة للمنظمة، فالمعرفة هي خليط من العلم، والخبرة المتراكمة، وتعتمد على الفهم، والإدراك البشري، فوجود معلومات مشتتة لا يشكل إضافة حقيقية للمنظمة، باعتبار أن البيانات، والمعلومات لا تكون ذات معنى إذا لم يتم تحليلها، ووضعها في إطار مفهوم، أي بمعنى المعرفة تشير إلى العلم الذي يتم الحصول عليه من خلال المعلومات التي يتم معالجة بياناتها (عيسى وربيعه، 2019، 121)، وكما عرفها العالم

الياباني Nonaka (1994) بأنها عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، من خلال التفاعل النوعي بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية.

المعرفة هي إيمان حقيقي مبرر، أي التأكيد على أهمية تبرير المعرفة، فهي قوة، وثروة في آن واحد، وتعتبر المعرفة أداة لإيجاد القيمة المضافة، وأنها لا تخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوافر الذي يبني التراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، ويمكن استخدامها في توليد، وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية، وبذلك فهي مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين، والمنظمة كما أنها تحتوي على أنواع عديدة ومنها المعرفة الصريحة، والضمنية. (العلي وآخرون، 2022، 26) هـ. الابتكار:

الابتكار هو ظاهرة عامة غير مرتبطة بحدود زمنية فالإنسان البدائي اكتشف الزراعة ورمزها الأساسي المحراث، ولا حدود مكانية فالحضارات في دورتها الجغرافية المستمرة حتى الآن شاهد على أن الابتكار موجود في كل مكان، وبلا حدود في الموضوع والمجال فهو موجود في العلوم الطبيعية والإنسانية، وأيضاً موجود في دورة المعرفة ومحورها البحث الأساسي وفي دورة التطبيق ومحورها المنتج والسوق، وبذلك فإن التنافس عالي المستوى بين المنظمات سواء كان تكنولوجي أو في التطبيقات الإدارية قد جعل الابتكار هو البعد الجديد للإداء الاستراتيجي إلى جانب التكلفة الأدنى والجودة والمرونة والاعتمادية (نجم، 2015، 348). وبذلك فإن الابتكار يتميز بالأفكار الجديدة التي يتم تطبيقها للبدء في تحسين منتج، عملية، أو خدمة، بحيث تنطوي جميع الابتكارات على التغيير، وتحويل المعرفة والأفكار إلى فائدة جديدة (Dalkir, 2005, 335). إذن هو التوصل إلى ما هو جديد بطريقة منظمة، وبتطبيق عملي للأفكار الجديدة، أي بمعنى أن الابتكار لا يتوقف عند عتبة الفكرة الجديدة بل يتجاوزها إلى التطبيق العملي، وتحويلها إلى شكلها النهائي، وبذلك فإنه مجموعة من الخطوات العملية في تحويل الأفكار التي تم التوصل لها إلى منتج، أو خدمة ملموسة لذلك فهو قدرة عقلية يسعى من خلالها الفرد إلى إنتاج أفكار لم تكون موجودة بما يحقق تلبية متطلبات الأفراد (النسور والخرابة، 2021، 106-107). والابتكارات المطلوبة لجعل المنظمات مستدامة لا تعتمد فقط على التقنيات الجديدة والمتقدمة، ولكن أيضاً تحتاج الأشخاص القادرين على الابتكار المتميز الذي يحقق الاستدامة للمنظمة (Copus et al., 2019).

فيما يخص واقع الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري في وزارة الصحة من خلال اللوائح والأنظمة ومن خلال الدورات والهيكل التنظيمي والتدريب، فإنه يوجد مدونة السلوك لموظفي الجهات الحكومية صادرة عن ديوان الخدمة المدنية في دولة الكويت، وهي تشمل جميع وزارات الدولة وبما فيها وزارة الصحة، وتم التطرق بها للثقافة المنظمة وأبعادها، ورأس المال البشري وأبعاده، وأيضاً تم التطرق بها عن إتاحة فرص التدريب والتعليم للعاملين بهدف تعزيز المهارات. (مدونة السلوك لموظفي الجهات الحكومية، 2021)

### 3.1.2. الذكاء الاستراتيجي:

يتم النظر إلى الذكاء باعتباره القدرة التي وضعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان، حين ميزة عن باقي الكائنات الأخرى بنعمة العقل، والتي تؤكد دعوة الله سبحانه وتعالى للبشرية باستخدام عقولهم، والتفكير، والتبصير (الزعيبي والنواصرة، 2019، 43)، ومستوى الذكاء يرتبط بقدرة الفرد على الاستفادة من خبراته في المواقف المختلفة، وكلما ارتفع مستوى الذكاء كلما زادت قدرته على عمل الاستنتاجات عن الآخرين من واقع سلوكهم. (ديري، 2019، 78)

كما أنه يتمثل في القدرة العقلية العامة التي تتوافر عند البشر، وتختلف من فرد لآخر بناءً على التكوين العضوي لكل فرد، ويعبر عن قدرة الفرد على الفهم، والابتكار، والتوجيه الهادف للسلوك، والنقد الذاتي على الأخص في المواقف الجديدة، وتتفاوت مستويات الذكاء عند الأفراد التي تظهر في قدراتهم على التعلم، واكتساب المعرفة، والمهارات، وفي القدرة على التوافق مع المواقف الجديدة، وتعلم العبر منها، وفهم العلاقات التي ترتبط بها مع ما يحيط بها (النسور والخرابة، 2021، 202). وبذلك فإن الشخص الذكي هو الذي يمتلك القدرة على التفكير، وربط المسببات ببعضها (العلي وآخرون، 2022، 325).

يحتوي الذكاء الاستراتيجي على عدة مفاهيم ومنها القدرة على التكيف والتغيير والتطوير، ورسم المواقف المطلوبة لمواجهة التحديات البيئية، وأداة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة، والسعي لصناعة قرارات ذكية، وأداة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهو أداة لتحقيق الميزة التنافسية (ناصر الدين، 2021، 143).

إذن فالذكاء الاستراتيجي، هو الذكاء الذي يملكه قادة المنظمات الذين يتمتعون بالرؤية المستقبلية، والاستشراف، وتفكير النظم، والمشاركة، والقدرة على تحفيز العاملين، والجدس، والإبداع، حيث أنهم يركزون على نظم المعلومات الذي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، وبالتالي توظيف المادة الفكرية الناتجة من تحليل البيانات، واستخدامها في عملية صنع القرارات بالمنظمة (صالح وآخرون، 2010، 142)، وقد ركزت مفاهيم الذكاء الاستراتيجي على ثلاثة اتجاهات وهي أنه أداة لجمع المعلومات التي تمد أصحاب القرارات بالمعرفة التي تساعدهم في تنفيذ تلك القرارات، وأنه وظيفة تتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر بها، وأنه جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات (صالح وآخرون، 2010، 139).

مما سبق توصل الباحثان على أن الذكاء الاستراتيجي هو الذكاء الذي يتمتع به القادة في المنظمات، والذي يتم استخدامه من أجل سير آلية العمل على أكمل وجه، وتحقيق أهداف المنظمة، والتعامل مع التحديات البيئية التي تواجه المنظمة من البيئة الداخلية أو الخارجية، وبذلك فالقائد

الذي يتمتع بالذكاء الاستراتيجي عليه أن يملك القدرة على الاستشراف، والتفكير المنظم، والنظر للرؤية المستقبلية للمنظمة، كما يجب عليه التمتع بالحدس، وتقديم الحوافز للعاملين مع تشجيع الإبداع، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

#### • أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

##### أ. الاستشراف:

هو القدرة على إمكانية إسقاط حالة العالم الحالية على المستقبل بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، ويمكن تعريفها بأنها قدرة القائد على التفكير بطريقة غير اعتيادية مما تعمل على رؤية المستقبل، والعمل على ذلك، وبما يؤكد وقوع الاستشراف في المستقبل المرتبط بحالة عدم التأكد، والمخاطرة، لأن ما يظهر من الشيء لا يمثل، وينبغي إضافة الجزء المخفي منه لاستكمال صورته، واتخاذ القرارات في إطاره. (الزعيبي والنواصرة، 2019، 80)

##### ب. التفكير المنظم:

هو القدرة على معرفة العناصر، وتحليلها، ومعرفة علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة، وهو القدرة على دمج الأفكار مع بعضها البعض التي تتعلق بالتغيرات البيئية، ومن ثم تحليلها بشكل واضح ولملموس يؤدي إلى نجاح تحقيق أهداف المنظمة (بن خديجة وسوالمية، 2017)، كما أنه يحتوي على مجموعة من القدرات التي تحتوي على القدرة على التعامل مع الفكر الجمعي، والقدرة على تحليل المشكلات بشكل منهجي، والقدرة على تركيب الأفكار، والقدرة على توزيع الموارد، والقدرة على التنظيم (ناصر الدين، 2021، 149).

##### ج. الرؤية المستقبلية:

هي خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة حيث أنها توفر معلومات محددة عن التقنية، والتركيز على العملاء، والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة، الإمكانيات التي يجب تطويرها، ونوعية المنظمة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً (دودين، 2021، 53)، كما أنها تعبر عن التصور الذهني لدى القادة لمستقبل المنظمة، والحلم الذي تسعى إليه، والطموحات التي تسعى إلى تحقيقها. (الربابعة، 2020، 141)

##### د. الشراكة:

وهي عبارة عن تكوين التحالفات الاستراتيجية، وبناء الشراكات الداخلية، والخارجية، بحيث أنها تعبر عن أداة لتعزيز قدرات القادة الذين يتمتعون بالقوة في بعض عناصر الذكاء الاستراتيجي، ويعانون ضعفاً في البعض الآخر، كما تعتبر الثقة، والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركة المعلومات، فأنها مقومات أساسية لتعزيز عنصر الشراكة. (صالح وآخرون، 2010، 188)

##### هـ. التحفيز:

يعتبر التحفيز عنصراً هاماً في نجاح وتقدم في المنظمة، وهو يفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس، اندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس، الاندفاع عند شخص آخر، أو للشخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة بحيث يمكن تفسير هذا الاختلاف السلوكي جزئياً عن طريق معرفة الحفز الإنساني (الدهان وآخرون، 2019، 211)، وبذلك فإن التركيز على الحافز الإنساني يعتبر من إحدى مقومات نجاح المنظمة الذي بدوره يرقى بأداء العاملين عن طريق تقديم التحفيز لهم، والعمل على تلبية رغباتهم التي بدورها تعمل على الاستقرار النفسي لدى العاملين، وبذلك يتم تحقيق أهداف المنظمة.

##### و. الحدس:

هو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باعتماد الظن، والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية (صالح وآخرون، 2010، 193)، وهو قدرة الشخص على توظيف قوته وقدرته العقلية المرتكزة على الخبرة الشخصية والتجربة بالاعتماد على عمليات التخمين في الاستجابة السريعة للمواقف المحيطة بالفرد (أبو الغنم، 2016)، أو هو المعرفة الضمنية التي تراكمت بناءً على سنوات الخبرة والتي يتم استخدامها في الحالات الحرجة التي تحتاج إلى ردود أفعال سريعة. (محمد وآخرون، 2018)

##### ز. الإبداع:

كما يعرف بأنه مجموعة من السمات التي يتمتع بها الفرد، والتي تحتوي على الطلاقة في التفكير، والأصالة في الفكرة، والقدرة على اكتشاف المشكلات، وإعادة تعريفها، وإيضاحها بالتفصيل، والوصول إلى حلول جديدة، تؤدي إلى تكوين ترابطات، واكتشاف أفكار، أو أساليب عمل جديدة بهدف إيجاد فكرة جديدة من العدم ينتج عنها شيء متميز غير مألوف يمكن تطبيقه، واستعماله، والاستفادة منه. (النسور والخرابة، 2021، 69)

#### 2.2 الدراسات السابقة:

##### 1.2.2 الدراسات في البيئة العربية:

- دراسة العنزي (2021) هدفت الدراسة التعرف إلى توجهات البحث التربوي لتحقيق رؤية دولة الكويت 2035 فيما يتعلق بركيزة رأس مال بشري إبداعي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة الكويت، وكلية التربية

الأساسية-البيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وتمثل عدد عينة الدراسة من (50) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول رفع الطاقة الاستيعابية للتعليم العالي، الأمن والسلامة المدرسية، رعاية وتمكين الشباب، إصلاح اختلالات سوق العمل، رعاية ودمج ذوي الإعاقة، وتعزيز التماسك الاجتماعي التربوي، حيث تؤكد هذه النتيجة نجاح الدراسة الحالية في تحديد توجهات البحث التربوي التي قد تساهم في تحقيق رؤية الكويت 2035 فيما يتعلق بركيزة رأس مال بشري إبداعي، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها توظيف مجالات البحث العلمي في التربية لمعالجة المشكلات والقضايا المجتمعية المرتبطة بخطط التنمية البشرية المستدامة ومتطلباتها في دولة الكويت.

- **دراسة الجناعي وعلي (2021)** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة من سبعة مستشفيات أهلية في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية والذي بلغ عدد العاملين فيها (2195) موظفاً، وبلغ حجم العينة من (327) موظفاً، واستخدم الباحثان العينة التطبيقية العشوائية عند توزيع الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثراً دالاً إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما وتبين وجود أثراً دالاً إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري، وتبين أيضاً وجود أثراً دالاً إحصائياً بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها أن على إدارة المستشفيات الأهلية العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي فيها، وذلك من خلال اعتماد برامج تجعل الثقافة التنظيمية أكثر وضوحاً لدى موظفيها.
- **دراسة آل شافي وأبو قاعود (2020)** هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين من الإدارة العليا في جامعة قطر، وكلية المجتمع، والذين بلغ عددهم (108) موظف، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (96) استبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية القطرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مرتفعة تراوحت بين (4.07-4.32)، وتظهر هذه النتائج وجود جهود إيجابية في الجامعات الحكومية القطرية بتطوير الذكاء الاستراتيجي، وجاء رأس المال الفكري بمتوسط حسابي (4.24) وهو درجة مرتفعة، وهذا يدل من وجهه نظر الباحثان بأن الجامعات تعمل على تطوير رأس المال الفكري، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها، الاهتمام بمفاهيم الذكاء الاستراتيجي لدى الجامعات الحكومية القطرية من خلال برامج خاصة تعزز ثقافة الذكاء الاستراتيجي، وزيادة الاهتمام برأس المال الفكري من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة لتأهيل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ ليمكنوا من ضمان ديمومة التعليم الجامعي ودعم قدرات الجامعة التنافسية في مواجهة الجامعات المنافسة محلياً وإقليمياً.
- **دراسة الحراحشة والشمري (2019)** هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، وقد تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية من (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، وإدارة البيئة)، وأبعاد الإبداع الإداري من (الخصائص العقلية، الخصائص الانفعالية، الابتكار والأصالة، العمل الجماعي، والتقليد والمحاكاة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت والبالغ عددهم (70) عضو هيئة تدريس، وتم استرجاع (50) استبيان قبلت للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وقدمت الدراسة إلى عدداً من التوصيات أهمها تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية.

## 2.2.2. الدراسات في البيئة الأجنبية:

- **دراسة Arefieva et al. (2021)** دراسة نظرية في جمهورية أوكرانيا هدفت إلى تحديد السمات الأساسية لتطبيق النهج المنهجي في عملية إدارة التنمية المستدامة عن طريق إعادة إنتاج رأس المال البشري للشركة مع مراعاة عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق تحديد مستويات السلوك المنظمي للشركة على مستوى الأفراد، والمجموعات، والشركة ذاتها، وقد استنتج الباحثان بأن خصائص السلوك المنظمي تؤثر بشكل مباشر على إعادة إنتاج رأس المال البشري للفرد، وبالتالي يمكن أن تؤثر على إجمالي رأس المال البشري للشركة، وبذلك فإن إدارة التنمية المستدامة تساعد على استمرارية الشركة من خلال إعادة إنتاج رأس المال البشري بمراحلها التي تتمثل في الهيكل القطاعي للعمالة في سوق العمل، تكلفة إعادة إنتاج رأس المال البشري، دخل السكان، نفقات السكان، المدخرات، الاستثمارات، والتضخم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها إنشاء فريق واحد من خلال تحديد قدرات العمال المحتملين على النمذجة متعددة الأوجه للحالات الاقتصادية، تقديم الدعم المادي والمعنوي للناقلات الفردية لرأس المال البشري للشركة خلال الدورة الكاملة لتحقيقها وبعد اكتمالها، إعادة إنتاج وتفكير الأفراد الذين ينقلون رأس المال البشري للشركة.
- **دراسة Caliskan and Zhu (2020)** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة المنظمة، والابتكار التربوي، وقد استخدم الباحثان المنهج الكمي في الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من طلاب برنامج تدريب المعلمين الجامعيين في أربع جامعات عامة في الجمهورية التركية، وتمثلت عينة

الدراسة من (972) طالباً من الجامعات الأربع التي تم اختيارها، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم، وكان عدد الاستبيان الصالح للتحليل (894). وظهرت نتائج الدراسة وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة المنظمة، بينما نتائج الابتكار التربوي اتضح منها عدم وجود فرق بين وجهات النظر المتصورة، ومستوى التنفيذ في الجامعات الأربع، وتبين بأن سمات الثقافة المنظمة لها تأثير إيجابي على الابتكارات التربوية، وأوصت الدراسة، بأن تكون الدراسات المستقبلية مجتمعها من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، وذلك لتقدير مدى ارتباط الاختلافات في الابتكارات التعليمية بالاختلافات بين الجامعات والأفراد المنتسبون لهذه الجامعات.

• دراسة (Keikha et al. (2016) هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء العاملين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان في الجمهورية الإسلامية الإيرانية، وتمثلت متغيرات الدراسة من الذكاء الاستراتيجي، وأداء العاملين، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ثلاثة بنوك خاصة في مدينة زاهدان وهم بنك ملت، بنك صادرات، وبنك تجارت، والذين بلغ عددهم (500) موظف، وتمثلت عينة الدراسة من (217) موظف، وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية المتناسبة، وتبين من نتائج الدراسة بأن الذكاء الاستراتيجي للمديرين له تأثير إيجابي على أداء العاملين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان، وهذا يدل على أن الاستخدام المتزايد للذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على تحسين أداء العاملين.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

سعت الدراسة الحالية التعرف إلى الأثر الذي تحدثه الثقافة المنظمة في رأس المال البشري ودور الذكاء الاستراتيجي في تحسين العلاقة بينهم، والسعي على الخروج بنتائج تؤدي على تحسين استخدام رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت، واستخدامه الاستخدام الأمثل الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة، والسعي وراء التطور المستمر الذي سوف يظهر عن العلاقة بين الثقافة المنظمة ورأس المال البشري والذكاء الاستراتيجي.

ومع الرجوع إلى الدراسات السابقة تبين أن المتغيرات الثلاثة المختارة، وهي متغير الثقافة المنظمة، رأس المال البشري، الذكاء الاستراتيجي لم يتم استخدامهم معاً في دراسة واحدة ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لوجود القصور في الدراسات السابقة، كما اختلفت عن نظائرها في الدراسات السابقة في بيئة التطبيق وهي وزارة الصحة في دولة الكويت، حيث من المجتمع، والذي تمثل من الإداريين العاملين في المناطق الصحية التابعة لوزارة الصحة، وهم منطقة الصباح الطبية التخصصية، والعاصمة الصحية، وحولي الصحية، والجبراء الصحية، والفروانية الصحية، والأحمدي الصحية، مبارك الكبير الصحية، والذي بلغ حجم عينة (338) عاملاً.

### 3. منهج الدراسة:

#### 1.3. نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ايضاحية من حيث الغرض لأنها تحاول الربط بين السبب والأثر (النجار وآخرون، 2020، 53-55)، وكما أنها دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات. (Saunders et al., 2019)

#### 2.3. الاستراتيجية المتبعة:

اعتمد الباحثان على استراتيجية المعاينة حيث تم اعتماد عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

#### 3.3. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في المناطق الصحية في وزارة الصحة في دولة الكويت، والمتمثلة في (منطقة الصباح الطبية التخصصية، منطقة العاصمة الصحية، منطقة حولي الصحية، منطقة الجبراء الصحية، منطقة الفروانية الصحية، ومنطقة الأحمدي الصحية، ومنطقة مبارك الكبير الصحية) والبالغ عددهم (2748) موظفاً إدارياً. (إحصاءات القوى العاملة، 2018)

#### 4.3. عينة الدراسة:

إن عينة الدراسة الممثلة للمجتمع (2748) هي (338) موظف (النجار وآخرون، 2020، 109)، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، وقد قام الباحثان بتوزيع (380) استبيان من باب التحوط لضمان تمثيل المجتمع، وقد تم استرجاع (344) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي، وبين الجدول (1) توزيع المجتمع والعينة على المناطق الصحية المختلفة.

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

التسلسل	البعد	عدد المجتمع	العينة
1	منطقة الصباح الطبية التخصصية	252	35
2	منطقة العاصمة الصحية	253	35
3	منطقة حولي الصحية	306	42
4	منطقة الجبراء الصحية	670	93
5	منطقة الفروانية الصحية	443	61
6	منطقة الأحمدية الصحية	769	106
7	منطقة مبارك الكبير الصحية	55	8
المجموع		2748	380

## 5.3. طرائق جمع البيانات:

لقد استخدم الباحثان مصدرين لجمع البيانات في الدراسة وهي:

## المصادر الثانوية:

هي البيانات التي يتم اكتسابها من المصادر الأولية مثل الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، وقد تم استخدام نظام جمعية علماء النفس الأمريكية (American Psychological Association [APA], 2020) في التوثيق.

## المصادر الأولية:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية، وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث تتمثلت أداة الدراسة بالاستبيان الذي قام الباحثان بتطويره بما يتوافق مع طبيعة البحث ومتغيراته، بحيث احتوت أداة الدراسة (الاستبيان) على الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: تمثل من المتغيرات الشخصية والديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: احتوى على أسئلة الدراسة التي تتمثل بالمتغير المستقل: الثقافة المنظمة والذي يتمثل في (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، والمشاركة).
- الجزء الثالث: احتوى على أسئلة الدراسة التي تتمثل بالمتغير التابع: رأس المال البشري والذي يتمثل في (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار).
- الجزء الرابع: المتغير المعدل: الذكاء الاستراتيجي.

## 6.3. صحة وثبات أداة الدراسة:

- صحة أداة الدراسة: لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في بعض الجامعات الأردنية وغير الأردنية برتبة أستاذ وأستاذ مشاركاً وتم الأخذ بالملاحظات الواردة.
- ثبات أداة الدراسة: تم إجراء اختبار (Cronbach's Alpha) كرونباخ ألفا لقياس مدى الاتساق الداخلي وبوضوح الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة.

جدول (2): قيم معامل (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة

التسلسل	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	الثقافة المنظمة	20	.951
2	القيم	4	.852
3	المعتقدات	4	.823
4	الثقة	4	.898
5	الاتجاهات	4	.871
6	المشاركة	4	.862
7	رأس المال البشري	20	.962
8	المهارات	4	.869
9	الخبرات	4	.890
10	القدرات	4	.824
11	المعرفة	4	.878
12	الابتكار	4	.925
13	الذكاء الاستراتيجي	14	.962

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات تراوحت بين (0.823-0.962). وأن قيمة ألفا لفقرات الثقافة المنظمة ورأس المال البشري والذكاء الاستراتيجي ككل بلغت على الترتيب (0.951)، (0.962)، (0.962). وهي أكبر من (0.70). وهذا يشير إلى وجود اتساق عالٍ في متغيرات الدراسة الثلاث (النجار وآخرون، 2020، 151).

### 7.3. اختبار ملائمة النموذج:

#### • التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار معامل الالتواء Skewness للوصول إلى معرفة التوزيع الطبيعي للمتغيرات، وذلك من أجل عمل تحليل الانحدار الخطي عليها. ويبين الجدول (3) نتائج التوزيع:

جدول (3): اختبار معامل الالتواء		
البعد	عدد العينة n	معامل الالتواء (Skewness)
الثقافة المنظمة	344	-0.012
رأس المال البشري	344	.114
الذكاء الاستراتيجي	344	.234

تبين من الجدول (3) أن قيم معامل الالتواء تراوحت بين (-0.012) إلى (0.234). وجميعها وجميعها تقع بين  $(\pm 1.0)$  وبناءً عليه، فإن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي وصالحة لإجراء الانحدار الخطي عليها (Bohm & Zech, 2010, 263).

#### • اختبار الارتباط الذاتي Multicollinearity

هو اختبار للوصول إلى الدرجة التي يكون فيها أحد المتغيرات مشروحاً بواسطة متغير مستقل آخر ويبين الجدول (4) نتائج الاختبارات.

جدول (4): نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) و (Tolerance)		
البعد	معامل تضخم التباين (VIF)	المسموحية (Tolerance)
القيم	2.595	.385
المعتقدات	2.369	.422
الثقة	2.663	.376
الاتجاهات	2.880	.347
المشاركة	2.746	.364

يتبين من الجدول (4) أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) هي أكبر من (1) وأقل من (10)، وأن جميع قيم المسموحية (Tolerance) هي أكبر من (0.10)، مما يشير إلى عدم وجود ظاهرة ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة (Sekaran & Bougei, 2013, 351).

#### • مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون: لقد تم استخدامها لمعرفة الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل ويبين الجدول (5) نتائج المصفوفة.

جدول (5): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل					
المتغير	القيم	المعتقدات	الثقة	الاتجاهات	المشاركة
القيم	1				
المعتقدات	.721**	1			
الثقة	.664**	.638**	1		
الاتجاهات	.649**	.605**	.706**	1	
المشاركة	.610**	.594**	.704**	.753**	1

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

يوضح الجدول (5) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة الفرعية، فتبين أن جميعها أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وبناءً عليه، تخلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Montgomery et al., 2006, 118).

### 4. تحليل الأسئلة واختبار الفرضيات:

#### 1.4. وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول (6) الخصائص المختلفة لعينة الدراسة.

جدول (6): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية %
<b>الجنس</b>		
ذكر	96	27.9%
أنثى	248	72.1%
<b>الفئة العمرية</b>		
أقل من 25 سنة	31	9.0%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	154	44.8%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	117	34.0%
45 سنة فأكثر	42	12.2%
<b>المؤهل العلمي</b>		
دبلوم أو أقل	236	68.6%
بكالوريوس	94	27.3%
ماجستير	10	2.9%
دكتوراه	4	1.2%
<b>التخصص</b>		
علوم إدارية	151	43.9%
قانون	28	8.1%
علوم تربوية	23	6.7%
علوم طبية	32	9.3%
أخرى (حددها .....) )	110	32.0%
<b>المسمى الوظيفي</b>		
مدير/ نائب مدير	4	1.2%
رئيس شعبة	23	6.7%
رئيس قسم	18	5.2%
موظف إداري	242	70.3%
أخرى (حددها .....) )	57	16.6%
<b>عدد سنوات الخبرة</b>		
أقل من 5 سنوات	56	16.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	115	33.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	75	21.8%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	63	18.3%
20 سنة فأكثر	35	10.2%

يوضح الجدول (6) بأن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور من عينة الدراسة حيث بلغ عدد الإناث (248) بنسبة (72.1%)، والذكور (96) بنسبة (27.9%)، وهذا دليل على بأن الوظيفة الإدارية بطبيعتها ملائمة للإناث بنسبة أكبر من الذكور، كما كانت أعلى فئة عمرية هي 25 سنة إلى أقل من 30 سنة بتكرار (154) بنسبة مئوية (44.8)، وأقل فئة عمرية هي أقل من 25 سنة. وهذا مما يدل على أن الوظيفة الإدارية بحاجة دماء شبابيه قادرة على إنجاز المهام المطلوب تنفيذها بأسرع وقت ممكن، أما للمؤهل العلمي فإن أقل عدد كان لحمله شهادة الدكتوراه والذي بلغ عددهم (4) بنسبة (1.2%)، وأعلى عدد لدبلوم أو أقل بعدد (236) بنسبة (68.6%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما للتخصص فإن علوم إدارية بلغت أعلى نسبة بتكرار (151) بنسبة مئوية (43.9%)، وأقل تخصص علوم تربوية بعدد (23) وبنسبة (6.7%)، وهذا ما يدل على حرص الوزارة على تعيين عاملين بتخصصاتهم العلمية، وذلك من أجل الحرص على تطبيق آليه على اكمل وجه، بينما للمسمى الوظيفي فإن موظف إداري بلغت أكبر عدد بتكرار (242) وبنسبة (70.3) وأقلها مدير/ نائب مدير بتكرار (4) وبنسبة (1.2%)، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فإن أعلى تكرار كان من (5) إلى أقل من 10 سنوات وبعدد (115) وبنسبة (33.4%) وأقل تكرار (20 سنة فأكثر) بعدد (35) وبنسبة (10.2%)، وهذا يعني أن معظم العاملين خبراتهم متوسطة في مجالهم الإداري حيث ترواحت أعلى نسبة لسنين الخبرة من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات وهي تعتبر خبرة متوسطة في مجال العمل.

#### 2.4. مقياس الأهمية النسبية:

سيتم التعليق على متوسطات الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة اعتماداً على المتوسطات (من 1 إلى أقل من 2.34) منخفضة، (من 2.34 إلى أقل من 2.67) متوسطة، (من 2.67 إلى 5) مرتفعة.

ويوضح الجدول من (7) إلى (9) الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

جدول (7): الأهمية النسبية لمتغيرات الثقافة المنظمة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
الثقافة المنظمة	2.9789	-	مرتفعة
القيم	2.9310	4	مرتفعة
المعتقدات	2.9884	2	مرتفعة
الثقة	3.1708	1	مرتفعة
الاتجاهات	2.8539	5	مرتفعة
المشاركة	2.9506	3	مرتفعة

جدول (8): الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال البشري

المتغيرات	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
رأس المال البشري	2.8581	-	مرتفعة
المهارات	2.8583	4	مرتفعة
الخبرات	2.9193	3	مرتفعة
القدرات	2.9520	2	مرتفعة
المعرفة	2.9811	1	مرتفعة
الابتكار	2.5799	5	متوسطة

جدول (9): الأهمية النسبية لمتغير الذكاء الاستراتيجي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
الذكاء الاستراتيجي	2.7274	-	مرتفعة

يتبين من الجداول (7، 8، 9) بأن قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (2.5799) و (3.1708) بحيث أن أقل قيمة لمتغير الابتكار من رأس المال البشري، وأعلى قيمة لمتغير الثقة من الثقافة المنظمة، وبأن متغير الثقافة المنظمة ككل بلغ متوسطها الحسابي (2.9789) وهو مرتفع من حيث الأهمية النسبية، ومتغير رأس المال البشري ككل بلغت قيمة متوسطه الحسابي (2.8581) وهو مرتفع من حيث الأهمية النسبية، ومتغير الذكاء الاستراتيجي بلغت قيمة متوسطه الحسابي (2.7274) وهو مرتفع من حيث الأهمية النسبية.

### 3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

$H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت. ولتحليل هذه الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد المعباري كما هي موضحة في الجداول (10) و (11).

جدول (10): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

النموذج Model	ملخص النموذج Model Summary <sup>b</sup>	تحليل التباين ANOVA <sup>b</sup>
	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Adj R <sup>2</sup> تعديل معامل التحديد
	R معامل الارتباط	F المحسوبة
		DF درجة الحرية
		Sig F
1	.818 <sup>a</sup>	.670
	.665	136.943
		5
		0.000 <sup>a</sup>

a. المتنبئ: الثقافة المنظمة: (القيم، المعتقدات، والثقة، والاتجاهات، والمشاركة).

b. المتغير التابع: رأس المال البشري.

يتضح من الجدول (10) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ( $R^2=0.670$ ) عند (5) درجات حرية، وأن قيمة ( $F=136.943$ ) عند مستوى معنوية (0.000). وهذا يؤكد معنوية الانحدار. ويشير إلى أن متغيرات الثقافة المنظمة معاً فسرت ما نسبته (67%) من التباين في رأس المال البشري.

جدول (11): نتائج تحليل المعاملات

رقم النموذج	النموذج Model	جدول المعاملات <sup>a</sup> Coefficient		
1		$\beta$	T	Sig T
			المحسوبة	مستوى الدلالة
	الثابت	.384	3.619	.000
	القيم	.156	3.314	.001
	المعتقدات	.062	1.283	.200
	الثقة	.061	1.348	.179
	الاتجاهات	.254	5.273	.000
	المشاركة	.311	6.881	.000

a. المتغير التابع: رأس المال البشري.

يبين جدول المعاملات (11) أن قيمة بيتا للقيم ( $\beta=0.384$ ) عند قيمة ( $t=3.314$ ) ومستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.001$ ) وهي معنوية المعامل، بينما نجد أن قيمة بيتا للمعتقدات ( $\beta=0.062$ ) عند قيمة ( $t=1.283$ ) ومستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.200$ ) وهذه تدل على عدم معنوية المعامل وذلك لأن قيمة Sig أكبر من (0.005) وبذلك فإنها تدل على عدم معنوية المعامل، أما قيمة بيتا للثقة ( $\beta=0.061$ ) عند قيمة ( $t=1.348$ ) ومستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.179$ ) وهذه تدل على عدم معنوية المعامل، وقيمة بيتا للاتجاهات ( $\beta=0.254$ ) عند قيمة ( $t=5.273$ ) ومستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.000$ )، وقيمة بيتا للمشاركة ( $\beta=0.311$ ) عند قيمة ( $t=6.881$ ) ومستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.000$ )، وهي معنوية وما سبق يبين أن ثلاثة مسارات من المعاملات هي معنوية. واستناداً على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للثقافة المنظمة في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت".

**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي، وتبين الجداول (14.13.12) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (12): ملخص النموذج للفرضية الثانية

Model Summary				
Model	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	Change Statistics
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	إحصاءات التغيير
				Sig F change
1	.818 <sup>a</sup>	.670	.665	.000
2	.899 <sup>b</sup>	.808	.805	.000

a. المتنبئ: المشاركة، المعتقدات، الثقة، القيم، الاتجاهات.

b. المتنبئ: المشاركة، المعتقدات، الثقة، القيم، الاتجاهات، الذكاء الاستراتيجي.

جدول (13): تحليل التباين

ANOVA <sup>a</sup>				
Model	Sum of Squares	DF	F	Sig.
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	المحسوبة	المعنوية
1. الانحدار البواقي	205.838	5	136.943	.000 <sup>b</sup>
المجموع	307.447	343		
2. الانحدار البواقي	248.495	6	236.753	.000 <sup>c</sup>
المجموع	307.447	343		

a. المتغير التابع: رأس المال البشري.

b. المتنبئ: المشاركة، المعتقدات، الثقة، القيم، الاتجاهات.

c. المتنبئ: المشاركة، المعتقدات، الثقة، القيم، الاتجاهات، الذكاء الاستراتيجي.

جدول (14): جدول المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig. t.	T المحسوبة	المعامل المعياري	Std. error	B	النموذج
		$\beta$			
.000	3.619		.106	.384	1. الثابت
.001	3.314	.167	.047	.156	القيم
.200	1.283	.062	.048	.062	المعتقدات
.179	1.348	.069	.045	.061	الثقة
.000	5.273	.280	.048	.254	الاتجاهات
.000	6.881	.357	.045	.311	المشاركة
.017	2.389		.082	.195	2. الثابت
.005	2.855	.110	.036	.103	القيم
.426	.797	.029	.037	.029	المعتقدات
.026	2.233	.087	.034	.077	الثقة
.035	2.114	.089	.038	.081	الاتجاهات
.000	4.001	.166	.036	.144	المشاركة
.000	15.616	.551	.032	.504	الذكاء الاستراتيجي

a. المتغير التابع: رأس المال البشري

بينت النتائج في الجدول (12، 13) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.670$ ) عند ( $F = 136.943$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الأول، ويشير إلى أن الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، والمعتقدات، والثقة، والاتجاهات، والمشاركة) تفسر ما نسبته (67%) من التباين الحاصل في رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت.

وفي النموذج الثاني منه، تم ادخال المتغير المعدل للذكاء الاستراتيجي وتبين أن قيمة التغير في معامل التحديد ( $R^2 \text{ change} = 0.139$ ) علماً أن قيمة التغير في  $F$  بلغت ( $\Delta F = 243.846$ ) عند مستوى دلالة ( $\Delta F = 0.000$ )، وهذا يثبت معنوية التغير. ويشير أن الذكاء الاستراتيجي قد فسر ما نسبته (8.08%) من التباين في التغير الاستراتيجي.

كما تبين من النموذج الثاني أيضاً أن قيمة معامل التحديد قد أصبحت ( $R^2 = 0.808$ ) عند ( $F = 236.753$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الثاني، ويعني أن الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، والمعتقدات، والثقة، والاتجاهات، والمشاركة)، والذكاء الاستراتيجي معا قد فسرا ما نسبته (80.8%) من التباين في رأس المال البشري.

كما تبين من نتائج جدول المعاملات رقم (14) أن قيمة بيتا للمعاملات في النموذج الأول عند قيم  $t$  المختلفة جاءت معنوية للقيم، والاتجاهات، والمشاركة، وغير معنوية للمعتقدات والثقة وذلك لأن قيمة  $\text{Sig}$  أكبر من (0.005) وبذلك فإنها تدل على عدم معنوية المعامل، وعليه يمكن قبول معنوية معاملات الانحدار في النموذج الأول.

كما تبين أيضاً من نتائج جدول المعاملات رقم (14) وفي النموذج الثاني منه أن قيمة بيتا للمعاملات عند قيم  $t$  المختلفة جاءت معنوية للقيم، الثقة، والاتجاهات، والمشاركة، وغير معنوية للمعتقدات لأن قيمة  $\text{Sig}$  أكبر من (0.005) وبذلك فإنها تدل على عدم معنوية المعامل، وعليه يمكن قبول معنوية معاملات الانحدار في النموذج الثاني.

وبناءً على ما سبق "لا نقبل الفرضية الصفريّة الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة" والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، والمعتقدات، والثقة، والاتجاهات، والمشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت".

## 5. الخاتمة:

### 1.5. النتائج:

- لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الإناث حيث بلغتهم نسبتهم (72.1%) بينما بلغت نسبة الذكور (27.9%)، كما بينت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة) بنسبة (44.8%)، وأقل نسبة للفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة (9.0%)، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن أعلى نسبة كانت من نصيب (دبلوم أو أقل) بنسبة (68.6%)، وأقل نسبة كانت من نصيب (دكتوراه) بنسبة (1.2%)، بينما من ناحية التخصص فإن (علوم إدارية) أخذ أكبر نسبة بقيمة (43.9%)، وأقل نسبة (علوم تربوية) بنسبة (6.7%)، وبالنسبة للمسمى الوظيفي كانت أعلى نسبة من نصيب (موظف إداري) بنسبة (70.3%)، وأقل نسبة (مدير/ نائب مدير) بنسبة (1.2%)، وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة لعدد سنوات الخبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (33.4%)، وأقل نسبة كانت لعدد سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر) بنسبة (10.2%).

- لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الثقافة المنظمة أخذت أعلى أهمية نسبية بمتوسط حسابي (2.9789)، وبعده من حيث الترتيب جاء رأس المال البشري بأهمية نسبية (2.8581)، وبعده جاء الذكاء الاستراتيجي بأهمية نسبية (2.7274).
- لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية لمتغيرات الثقافة المنظمة جاء في المرتبة الأولى متغير الثقة بمتوسط حسابي (3.1708)، وأقلها جاء لمتغير الاتجاهات بمتوسط حسابي (2.8539)، والأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال البشري جاء في المرتبة الأولى متغير المعرفة بمتوسط حسابي (2.9811)، وأقلها جاء لمتغير الابتكار بمتوسط حسابي (2.5799).
- لقد أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للثقافة المنظمة في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت، حيث تبين أن الثقافة المنظمة فسرت ما نسبته (67%) من التباين في رأس المال البشري.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحراحشة والشمري (2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، بمعنى أنه كلما زادت درجة ممارسة مجالات الثقافة التنظيمية السائدة زادت درجة ممارسة مجالات الإبداع الإداري.
- كما اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة Caliskan and Zhu (2020) والتي توصلت إلى أن سمات الثقافة المنظمة لها تأثير إيجابي على الابتكارات التربوية في برنامج تدريب المعلمين الجامعيين في أربع جامعات عامة في الجمهورية التركية.
- لقد أظهرت نتائج الفرضية الثانية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت، حيث تبين أن الذكاء الاستراتيجي قد حسن التأثير بما نسبته (8.08%) من التباين في رأس المال البشري، حيث أن الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، المعتقدات، والثقة، والاتجاهات، والمشاركة)، والذكاء الاستراتيجي معا قد فسرا ما نسبته (80.8%) من التباين في رأس المال البشري.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة آل شافي وأبو قاعود (2020) والتي أظهرت وجود أثر للذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعه في تطوير رأس المال الفكري.
- كما اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة Keikha et al. (2016) والتي توصلت إلى أن الذكاء الاستراتيجي للمديرين له تأثير إيجابي على أداء العاملين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان.

## 2.5. التوصيات:

- توفير بيئة عمل مناسبة تتوافر بها اتجاهات متشابهة بين العاملين من أجل الانسجام فيما بينهم مما يعمل على تسهيل آليه العمل بينهم وبالتالي تحقيق الأهداف.
- توفير بيئة عمل مناسبة تدعم المقترحات، والابتكارات التي يقدمها العاملين من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- دعم ممارسات الذكاء الاستراتيجي في المنظمة التي تعمل على مساعدة الرؤساء في اتخاذ قرارات سليمة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. إحصاءات القوى العاملة. (2018). دولة الكويت، الكويت: وزارة الصحة، قطاع الوكيل المساعد للشئون الإدارية، إدارة التنمية البشرية (39).
2. بريطل، فطيمة الزهرة، وبريطل، هاجر. (2015). أهمية رأس المال الفكري في المنظمات: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي: (19) 57، 42-15. جامعة الأزهر.
3. أبو بكر، مصطفى محمود. (2020). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. البلوشي، بدر بن أحمد، وحكيم طلعت. (2017). التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية. المكتب العربي للمعارف.
5. الترة، بسام. (2019). السلوك التنظيمي. منشورات جامعة دمشق.
6. الجناعي، نوري عبد الودود، وعلي، عمرو محمد صالح. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: (17) 1، 147-159.
7. الحراحشة، محمد عبود، والشمري، عبد الهادي عاصي. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. دراسات العلوم التربوية: (46) 2، 596-613.
8. حريم، حسين محمود، والساعد، رشاد محمد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: (2) 2، 225-245.

9. حمود، خضير كاظم. (2002). *السلوك التنظيمي*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. بن خديجة، منصف، وسوالمية، لمية. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال: عرض تجارب رائدة. *مجلة التنمية الاقتصادية*: (3)، 254-243.
11. الخفاجي، نعمه عباس. (2009). *ثقافة المنظمة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. بوخنوس، سارة، وبو شدوب، شهرزاد. (2018). المعتقدات الصحية: تناول نظري. *مجلة دراسات في علم نفس الصحة*: (7)، 160-148.
13. الدهان، أميمة، سالم، فؤاد الشيخ، رمضان، زياد، ومغامرة، محسن (2019). *المفاهيم الإدارية الحديثة (ط4)*. مركز الكتب الأردني.
14. الدوري، زكريا مطلق، والدوري، أسماء قحطان. (2022). *إدارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. دودين، أحمد يوسف. (2021). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم منهجية وحالات علمية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. ديري، زاهد محمد. (2019). *السلوك التنظيمي (ط2)*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. الربيعاوي، سعدون حمود جثير، وعباس، حسين وليد حسين. (2015). *رأس المال الفكري*. دار غيداء للنشر والتوزيع.
18. الربابعة، خالد أحمد. (2020). *تطور الفكر الإداري*. دار السواقي العلمية للنشر والتوزيع.
19. رضوان، محمد عبد الفتاح. (2012). *إدارة المواهب في المنظمة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
20. الزعبي، حسن علي، والنواصرة، مصطفى سليمان. (2019). *المنظمات الذكية منظور إستراتيجي*. دار وائل للنشر والتوزيع.
21. بو سالم، أبو بكر، ومدفوني، هنده. (2020). *الاستثمار في رأس المال البشري بمنظمات الأعمال*. الابتكار للنشر والتوزيع.
22. السكارنه، بلال خلف. (2022). *التطوير التنظيمي والإداري (ط3)*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
23. سليمان، إلياس، ودولي، لخضر. (2019). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*: 3(2)، 676-695.
24. آل شافي، شافي بن محمد سعود شافي، وأبو قاعود، غازي. (2020). دور ممارسات الذكاء الإستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*: 20(2)، 258-245. <https://doi.org/10.12816/0056062>
25. صابون، خليل جمعة عثمان، وبشير، هالة الرشيد عثمان. (2021). توجه المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثره على الاستجابة لمتطلبات العملاء في ظل مشاركة العاملين: دراسة عينة من الشركات السودانية. *المجلة العالمية للتسويق الاسلامي*: 10(1)، 68-37.
26. الطائي، علي حسون فندي، طاهر، فاضل جميل، وسلمان، فاضل حمد. (2012). تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*: 18(67)، 83-58.
27. صالح، أحمد علي، العزاوي، بشرى هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل. (2010). *الإدارة بالذكاء-ت-منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات*. دار وائل للنشر والتوزيع.
28. الصعوب، يحيى زكريا، والكساسبة، محمد مفضي. (2021). الدور الوسيط للإبداع المنظم في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*: 7(1)، 1018-993.
29. عقيلة، باصور، وعلي، عبد الله. (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدينة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*: 9(3)، 572-554.
30. العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، والعمرى، غسان. (2022). *المدخل إلى إدارة المعرفة (ط4)*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. العميان، محمود سليمان. (2018). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط6)*. دار وائل للنشر والتوزيع.
32. العنزي، تهاني صالح. (2021). توجهات البحث التربوي لتحقيق رؤية الكويت 2035: رأس مال بشري إبداعي. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*: 1(1)، 100-65.
33. العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
34. عنصر، يوسف، ولتيم، ناجي. (2014). أهم المحددات السيكو-سوسيولوجية في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*: 7، 144-124.
35. عوادي، ميادة. (2014). *إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري*. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رمح. 21-1.
36. عيسات، فطيمة الزهراء، مرياح، طه ياسين، وفرحات، عباس. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور بروج بوعرييج. *مجلة العلوم الإنسانية*: 1(7)، 380-364.
37. عيسى، خليفي، وربيعه، قوادرية. (2019). *إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
38. أبو الغنم، خالد محمد عبدالعزيز. (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*: 2(5)، 171-139.

39. محمد، سعيد عبدالله، محمد، إيمان بشير، وفاضل، شهد عادل (2018). دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصاد: 8(2)، 170-198.
40. مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2017). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
41. مساعده، ماجد عبد المهدي. (2021). السلوك التنظيمي (ط3). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
42. المغربي، كامل محمد (2010). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط4). دار الفكر ناشرون وموزعون.
43. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2017). أصول الإدارة والتنظيم. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
44. مدونة السلوك لموظفي الجهات الحكومية. (2021). ديوان الخدمة المدنية. دولة الكويت.
45. ناصر الدين، يعقوب عادل. (2021). الاستراتيجية منبر الممارسات المتكاملة (ط2). منشورات جامعة الشرق الأوسط ودار المسيرة للنشر والتوزيع.
46. الناصر، عامر عبد الرزاق عبد المحسن. (2019). نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الاعمال كمعمارية متكاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
47. الناصر، ناصر ساجد مراد. (2016). العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الأعمال لقطاع الاتصالات: دراسة تطبيقية في دولة الكويت. المجلة العربية للإدارة: 36(2)، 95-120.
48. النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعي، ماجد راضي. (2020). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي (ط5). دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
49. النجار، فايز جمعه صالح، والحرايزة، أروى محمد. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال "دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: 8(3)، 337-354. <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.1>
50. نجم، نجم عبود. (2015). القيادة وإدارة الابتكار (ط2). دار صفاء للنشر والتوزيع.
51. النسور، بلال هاشم، والخرابة، عبد الحميد. (2021). ريادة الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdelmonem, Mona (2018). Effect of decision support systems on enhancing the tacit knowledge and decision quality for Egyptian sports federation. *Science, Movement and Health*, 18(2), 166 – 171.
2. Akhgar, Babak, & Yates, Simeon (2013). *Strategic Intelligence Management National Security Imperatives and Information and Communications Technologies*. Elsevier.
3. Alavesson, Mata (2013). *Understanding organization culture* (2<sup>nd</sup> ed.). SAGE Publication Ltd.
4. Alutto, Joseph A., & Belasco, James A. (1972). A typology for participation in organizational decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 117-125. <https://doi.org/10.2307/2392100>
5. American Psychological Association (2020). *Publication Manual of the American psychological Association* (7<sup>th</sup> ed.). American Psychological Association.
6. Arefieva, O., Polous, O., Arefiev, S., Tytykalo, V., & Kwilinski, A. (2021). Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 628-012039, 1-7. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012039>
7. Bleoju, Gianita, & Capatina, Alexandru (2015). Leveraging organizational knowledge vision through strategic intelligence profiling-the case of the Romanian software industry. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 48-58. <https://doi.org/10.37380/jisib.v5i2.130>
8. Bohm, Gerhard, & Zech, Gunter (2010). *Introduction to statistics and data analysis for physicists* (vol. 1). Hamburg: Desy.
9. Calabria, Felipe Alves, de Melo, Fagner Jose Coutinho, de Albuquerque, Andre Philippi Gonzaga, Jeronimo, Taciana de Barros, & de Medeiros, Denise Dumke (2018). Changing the training paradigm for learning: A model of human capital development. *Energy & Environment*, 29(8), 1455-1481. <https://doi.org/10.1177/0958305X18779580>
10. Caliskan, Aysun, & Zhu, Chang (2020). Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: perceptions and reactions of students. *Sciences: Theory & Practice*, 20(1), 20-39. <https://doi.org/10.12738/jestp.2020.1.003>
11. Connors, Michael H, & Halligan, Peter W. (2015). A cognitive account of belief: a tentative road map. *Frontiers in Psychology*, 5(1588), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01588>
12. Copus, Lukas, Sajgalikova, Helena, & Wojcak, Emil (2019). Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: Subculture perspective. *Procedia Manufacturing*, 32, 360-367. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.226>

13. Dalkir, Kimiz (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier, Inc,
14. Dessler, Gary (2017). *Human Resource Management* (15<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc.
15. Goldin, Claudia (2014). *Human Capital*. Handbook of Cliometrics, Claude and Michael Hauptert. Springer-Verlag, Forthcoming.
16. Hossain, Uzzal, & Roy, Ishita (2016). Human capital management: The new competitive approach. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(5), 1020-1034.
17. Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, Kevan, Angwin, Duncan, & Regner, Patrick (2017). *Exploring strategy text and cases* (11<sup>th</sup>ed.). Pearson Education Limited.
18. Keikha, Abbas, Hadadi, Ebrahim, & Keikha, Aleme (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan). *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(3), 263-276.
19. Kucharcikova, Alzbeta, Tokarcikova, Emese, & Blaskova, Martina (2015). Human capital management-Aspect of the human capital efficiency in university education. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 177, 48-60. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.02.332
20. Maccoby, Michael (2001). The human side: Successful leaders employ strategic intelligence. *Research-Technology Management*, 44(3), 58-60.
21. MacQueen, Jim (2020). *The flow of organizational culture-new thinking and theory for better understanding and process*. Palgrave Macmillan.
22. Montgomery, Douglas, Peck, Elizabeth A., & Vining, Goffery (2006). *Introduction to linear regression analysis* (4<sup>th</sup> ed). Wiley- Interscience.
23. Nonaka, Ikujiro (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
24. Robbins, Stephen P, & Judge, Timothy A (2013). *Organization behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Prentice-Hall, Inc.
25. Saunders, M., Lewis, P., & Thronhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8<sup>th</sup> ed.). Pearson
26. Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4<sup>th</sup> ed.). John Wiley and Sons, Inc.
27. Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2013). *Research methods for business: A skill building approach* (6<sup>th</sup>ed). John Wiley & Sons Inc.
28. Sokoh, Gbosien Chris, & Abraham Ejogba, Orhero (2021). Employee participation in decision-making and job commitment of workers in Delta State internal revenue service. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(6), 1-14.

## Organizational Culture and its Impact on Human Capital: The Moderating Role of Strategic Intelligence at the Ministry of Health in State of Kuwait

**Hajer Athman Alwady**

PhD Student, World Islamic Science & Education University, Jordan  
hjrallwadi@gmail.com

**Fayez Jomah Alnajjar**

Professor, Department of Management, World Islamic Science & Education University, Jordan  
Najjar\_fayez@yahoo.com

Received: 29/11/2021 Revised: 5/12/2021 Accepted: 8/12/2022 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.5>

**Abstract:** The study aimed to know the impact of organizational culture with its dimensions (values, beliefs, trust, attitudes, participation) on human capital with its combined dimensions (skills, experiences, capabilities, knowledge, innovation), and the modified role of strategic intelligence in the Ministry of Health in the State of Kuwait. The study population is represented by administrative workers in the health areas of the Ministry of Health in the State of Kuwait. These areas are (Al-Sabah Specialized Medical District, Capital Health District, Hawally Health District, Jahra Health District, Farwaniya Health District, Al-Ahmadi Health District, and Mubarak Al-Kabeer Health District) and their number is (2748), and the sample number for the community was (338). Distribution of (380) questionnaires as a matter of precaution, and (344) questionnaires were returned for analysis. The study concluded that there is an impact of organizational culture with its dimensions on human capital with its combined dimensions in the Ministry of Health in the State of Kuwait and found that there is an impact of strategic intelligence in improving the impact of organizational culture by its dimensions on human capital in the Ministry of Health in the State of Kuwait. The study recommended the support of strategic intelligence practices in the organization that work to help bosses make sound decisions.

**Keywords:** Organizational culture; Human capital; Strategic intelligence; Ministry of Health; Kuwait.

### References:

1. Al'Iy, 'bd Alstar, Qndyljy, 'amr, Wal'mry, Ghsan. (2022). Almdkhl Ela Edart Alm'rfh (T4). Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
2. 'qylh, Baswr, W'ly, 'bd Allh. (2019). Altathyrat Almhtmlh Lb'd Ab'ad Althqafh Altnzymy Fy Slwk Almwatnh Altnzymy Drash Mydanyh Lara' 'ynh Mn Asatdh Klyt Al'lwm Alaqtadyh Bjam't Almdy. Mjlt Alastryjy Waltmnyh: 9(3): 554-572.
3. Brytl, Ftyhm Alzhrrh, Wbrytl, Hajr. (2015). Ahmyh Ras Almal Alfky Fy Almnzmat: Drash Halh M'sst Swnatrak. Mjlt Mrkz Salh 'bd Allh Kaml Llaqtad Aleslmy: 57(19), 15-42. Jam't Alazhr.
4. Abw Bkr, Mstfa Mhmwd. (2020). Almward Albshryh Mdkhl Thqyq Almyzh Altnafsyh. Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
5. Alblwshy, Bdr Bn Ahmd, Whkym Tl't. (2017). Altkhtyt Alastryjy Wras Almal Albshry Fy Almnzmat Ale'lamyh. Almkth Al'rby Llm'arf.
6. Aldhan, Amymh, Salm, F'ad Alshykh, Rmdan, Zyad, Wmkhamrh, Mhsn (2019). Almfahym Aledaryh Alhdythh (T14). Mrkz Alktb Alardny.
7. Aldwry, Zkrya Mtlk, Waldwry, Asma' Qhtan. (2022). Edart Almward Albshryh Wfq Mnzwr M'asr. Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
8. Dwdyn, Ahmd Ywsf. (2021). Aledarh Alastryjy Mfahym Mnhjyt Whalat 'lmyh. Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
9. Dyry, Zahd Mhmd. (2019). Alslwk Altnzymy (T2). Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
10. Ehsa'at Alqwa Al'amlh. (2018). Dwlt Alkwyt, Alkwyt: Wzarh Alshh, Qta' Alwkyl Almsa'd Lsh'wn Aledaryh, Edart Altnmyh Albshryh (39).
11. Hmwd, Khdyr Kazm. (2002). Alslwk Altnzymy. Dar Sfa' Llnshr Waltwzy'.

12. Alhrahshh, Mhmd 'bwd, Walshmry, 'bd Alhady 'asy. (2019). Althqafh Altnzymy Alsa'dh Lda Mdyry Wr'wsa' Alaqsam Fy Akadymy S'd Al'bd Al'lh Ll'lw Almnnyh Fy Dwlt Alkwyt W'laqtha Balebda' Ldyhm. Drasat Al'lw Altrbwyt: 46(2), 596-613.
13. Hrym, Hsyn Mhmwd, Walsa'd, Rshad Mhmd. (2006). Althqafh Altnzymy Wtathyrha Fy Bna' Alm'rfh Altnzymy Drash Ttbyqyh Fy Alqta' Almsrfy Alardny. Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 2(2), 225-245.
14. Aljna'y, Nwry 'bd Alwdwd, W'ly, 'mrw Mhmd Salh. (2021). Athr Althqafh Altnzymy Fy Alada' Alwzyfy Mn Khlal Altmkyn Aledary: Drash Mydanyh Fy Almshtshfyat Alahlyh Bamanh Al'asmh Sn'a'. Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 17(1), 147-159.
15. Bn Khdyjh, Mnsf, Wswalmyh, Lmyh. (2017). Dwr Aldka' Alastryjy Fy Tf'yl Alqyadh Alastryjy Bmnzmat Ala'mal: 'rd Tjarb Ra'dh. Mjlt Altnmyh Alaqtadyh: (3), 243-254.
16. Alkhfajy, N'mh 'bas. (2009). Thqafh Almnzmh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
17. Bw Khnws, Sarh, Wbw Shdwb, Shhrzad. (2018). Alm'tqdat Alshy: Tnawl Nzry. Mjlt Drasat Fy 'lm Nfs Alshh: (7), 148-160.
18. Alrby'awy, S'dwn Hmwd Jthyr, W'bas, Hsyn Wlyd Hsyn. (2015). Ras Almal Alfky. Dar Ghyda' Llnshr Waltwzy'.
19. Alrbab'h, Khalid Ahmd. (2020). Ttwr Alfkr Aledary. Dar Alswaqy Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
20. Rdwan, Mhmd 'bd Alftah. (2012). Edart Almwahb Fy Almnzmh. Almjmw'h Al'rbyh Lltdryb Walnshr.
21. Als'wb, Yhya Zkrya, Walksabh, Mhmd Mfdy. (2021). Aldwr Alwsyt Lebda' Almnzmy Fy Al'laqh Byn Aldka' Alastryjy Walmyzh Altnafsyh. Mjlt Edart Ala'mal Waldrasat Alaqtadyh: 7(1), 993-1018.
22. Sabwn, Khlyl Jm'h 'thman, Wbshyr, Halh Alrshyd 'thman. (2021). Twjh Alms'wlyh Alajtmayh Llnshrkat Wathrh 'la Alastjabh Lmttlbat Al'mla' Fy Zl Msharkh Al'amlyn: Drash 'ynh Mn Alshrkat Alswdanyh. Almjhl Al'almyh Lltswq Alaslamy: 10(1), 37-68.
23. Salh, Ahmd 'ly, Al'zawy, Bshra Hashm, Webrahym, Ebrahym Khlyl. (2010). Aledarh Baldka'at-Mnhj Altnmyz Alastryjy Walajtmay Llnzmat. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
24. Bw Salm, Abw Bkr, Wmdfwny, Hndh. (2020). Alestthmar Fy Ras Almal Albshry Bmnzmat Ala'mal. Alabtkar Llnshr Waltwzy'.
25. Al Shafy, Shafy Bn Mhmd S'wd Shafy, Wabw Qa'wd, Ghazy. (2020). Dwr Mmarsat Aldka' Alestryjy Fy Ttwyr Ras Almal Alfky Fy Aljam'at Alhkwmlyh Alqtryh. Mjlt Alzrqa' Llbhwth Waldrasat Alensanyh: 20(2), 245-258. <https://doi.org/10.12816/0056062>
26. Alskarnh, Blal Khlf. (2022). Alttwyr Altnzmy Waladary (T3). Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
27. Slymany, Elyas, Wdwly, Lkhdr. (2019). Edart Aljwdh Alshamlh Wmttlbat Tghyyr Althqafh Altnzymy. Mjlt Eqtsad Almal Wala'mal: 3(2), 676-695.
28. Alta'y, 'ly Hswndy, Tahr, Fadl Jmyl, Wslman, Fadl Hmd. (2012). Tathyr Ab'ad Tqwym Alada' Fy Althqh Altnzymy (Drash Wsfyh Thlylyh Lara' 'ynh Mn Alqyadat Aledaryh Fy Wzart Alnft Al'raqy). Mjlt Al'lw Alaqtsadyh Waledaryh: 18(67), 58-83.
29. Altzh, Bsam. (2019). Alslwk Altnzmy. Mnshwrat Jam't Dmshq.
30. Alz'by, Hsn 'ly, Walnwasrh, Mstfa Slyman. (2019). Almnzmat Aldkyh Mnzwr Estratyjy. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.

الملاحق

اللجنة الدائمة لتنسيق البحوث الطبية والصحية

إقرار مستنير

**Informed Consent**

للبالغين/ كاملي الأهلية/ (21 سنة فأكثر)

عنوان البحث: الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت

**Organizational Culture and its Impact on Human Capital: The Moderating Role of Strategic Intelligence at the Ministry of Health in State of Kuwait**

اسم الباحث: هاجر عبد الحميد عثمان الوادي

- إن المشاركة في هذه الدراسة اختيارية وليس إجباري.
- لا تتضمن هذه الدراسة أي تجارب طبية أو إعطاء أدوية أو أخذ عينات حيوية أو إجراء فحوصات تداخلية.
- في حالة الموافقة على المشاركة في هذا البحث تتعهد الباحث بالمحافظة على الخصوصية وسرية المعلومات وعدم تداولها خارج إطار البحث.
- في حالة الموافقة يمكنك الانسحاب من الدراسة من أي وقت دون ابداء الأسباب.
- في حال الموافقة يرجى الإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق والبالغ عددهم 54 سؤالاً وتستغرق الاجابة عليها حوالي 10 دقائق إلى 15 دقيقة.

ترحب الباحث بالإجابة على أي استفسارات:

رقم هاتف: 67743494

إيميل: hjralwadi@gmail.com



جامعة العلوم الإسلامية العالمية  
كلية الدراسات العليا  
قسم الإدارة

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية احترام وتقدير...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت" وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة المنظمة على رأس المال البشري، ودور الذكاء الاستراتيجي في تحسين العلاقة بين الثقافة المنظمة ورأس المال البشري على العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت، وللوصول إلى النتائج، وتقديم التوصيات القابلة للاستخدام في تحسين رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت. ويرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسريته تامه ولاغراض البحث العلمي فقط وهي استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة من جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

والله ولي التوفيق

المشرف: أ.د فايز جمعه النجار

الباحثة: هاجر عبدالحميد عثمان الوادي

رقم هاتف 67743494

إيميل: hjralwadi@gmail.com

## القسم الأول:-

## ( البيانات الشخصية , والوظيفية )

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثى
الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> 25 إلى أقل من 35 سنة <input type="checkbox"/> 35 إلى أقل من 45 سنة <input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة
التخصص	<input type="checkbox"/> علوم إدارية <input type="checkbox"/> قانون <input type="checkbox"/> علوم تربوية <input type="checkbox"/> علوم طبية <input type="checkbox"/> أخرى ( حددوها ..... )
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير / نائب مدير <input type="checkbox"/> رئيس شعبة <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف إداري <input type="checkbox"/> أخرى ( حددوها ..... )
عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> من 15 إلى أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر

## القسم الثاني:-

العبارات الواردة في هذه الفقرات تمثل المتغيرات التي بنيت عليها هذه الدراسة، يرجى قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي وذلك بوضع إشارة صح (✓) مقابل الأجوبة المناسبة.

## الجزء الأول: المتغير المستقل (الثقافة المنظمة):

هي مجموعة من الاعتقادات والقيم والثقة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد سلوكهم المنظمي وتساعدتهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية في وزارة الصحة في دولة الكويت.

العبارة	درجة الموافقة				
	1	2	3	4	5
1	✓	✓	✓	✓	✓
2	✓	✓	✓	✓	✓
3	✓	✓	✓	✓	✓
4	✓	✓	✓	✓	✓
المجال الأول: القيم: هي الأفكار التي يمتلكها الأفراد العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، وهي التي تحدد سلوك العاملين.					
1	✓	✓	✓	✓	✓
2	✓	✓	✓	✓	✓
3	✓	✓	✓	✓	✓
4	✓	✓	✓	✓	✓
المجال الثاني: المعتقدات: هي الأفكار المشتركة حول ظروف العمل والحياة المجتمعية في بيئة العمل، وكيفية طرق انجاز المهام المنظمة ومنها المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي التي تؤدي إلى تحقيق أهداف وزارة الصحة في دولة الكويت.					
5	✓	✓	✓	✓	✓
6	✓	✓	✓	✓	✓
7	✓	✓	✓	✓	✓
8	✓	✓	✓	✓	✓

العبارة	درجة الموافقة				
	1	2	3	4	5
9	✓	✓	✓	✓	✓
10	✓	✓	✓	✓	✓
11	✓	✓	✓	✓	✓
12	✓	✓	✓	✓	✓
المجال الثالث: الثقة: هي مستوى الاطمئنان المتبادل بين العاملين داخل المنظمة من رؤساء ومرفوسين والتي بدورها تؤدي إلى الاستقرار النفسي للعاملين وزيادة التفاعل بينهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الانتاجية في وزارة الصحة في دولة الكويت.					
9	✓	✓	✓	✓	✓
10	✓	✓	✓	✓	✓
11	✓	✓	✓	✓	✓
12	✓	✓	✓	✓	✓
المجال الرابع: الاتجاهات: هي مشاعر العاملين المتركمة حول الاشياء، والاشخاص، والاحداث وهي أما أن تكون إيجابية أو سلبية وهي عبارة عن ردود الأفعال الناجمة عن المواقف التي يتعرض لها العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت.					
13	✓	✓	✓	✓	✓
14	✓	✓	✓	✓	✓
15	✓	✓	✓	✓	✓
16	✓	✓	✓	✓	✓

المجال الخامس: المشاركة: هي السماح للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات في وزارة الصحة في دولة الكويت.					
17	✓	✓	✓	✓	✓
18	✓	✓	✓	✓	✓
19	✓	✓	✓	✓	✓
20	✓	✓	✓	✓	✓

الجزء الثاني: المتغير التابع (رأس المال البشري):

هو المهارات، والقدرات، والكفاءات، والمواهب، والإبداعات، والابتكارات، والمعارف، التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي تتمثل في المعرفة التي تسعى المنظمة إلى استغلالها بواسطة التعليم المستمر والتدريب والخبرات وذلك من أجل تحقيق أفضل الخدمات وتحقيق أهداف الوزارة.

الترتيب	العبارة	درجة الموافقة				
		1	2	3	4	5
		أبداً	قليل	متوسط	كثير	أبداً
		1	2	3	4	5
<b>المجال الأول: المهارات:</b> هي القدرات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت من قدرات عقلية أو جسمانية، والتي تساعد على إتقان العمل الذي يقومون به.						
21	تتلاءم طبيعة العمل الذي يقوم به الموظف مع المهارات التي يمتلكها.					
22	يملك العاملون في الوزارة المهارات الكافية لإداء المهام المختلفة.					
23	تسعى الوزارة إلى تعميق مهارات عاملها من خلال التدوير الوظيفي.					
24	تقوم الوزارة بعقد دورات تدريبية للعاملين لإكسابهم المهارات المختلفة اللازمة.					
<b>المجال الثاني: الخبرات:</b> هي الممارسات العملية الناتجة عن المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت.						
25	يملك العاملون في الوزارة الخبرات اللازمة لتأدية المهام المطلوبة.					
26	تحرص الوزارة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية.					
27	تحرص الوزارة على نقل الخبرات المختلفة بين العاملين.					
28	تحرص الوزارة على استقطاب أصحاب الخبرات اللازمة لتطوير العمل.					
<b>المجال الثالث: القدرات:</b> هي الطاقات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي تساعد على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، وتشمل الطاقات المعرفية والمهارية، والأسلوب المتبع في إنجاز المهام المطلوب تنفيذها.						
29	يملك العاملون في الوزارة قدرات تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب.					
30	يملك العاملون في الوزارة القدرة على ربط الأفكار معاً والخروج بأفكار جديدة.					
31	توفر الوزارة للعاملين فرص لتطوير القدرات الوظيفية.					

الترتيب	العبارة	درجة الموافقة				
		1	2	3	4	5
		أبداً	قليل	متوسط	كثير	أبداً
		1	2	3	4	5
32	يملك العاملون في الوزارة القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة.					
<b>المجال الرابع: المعرفة:</b> هي مزيج من المعلومات والخبرات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، وقد تكون ضمنية أو صريحة.						
33	تستقطب الوزارة الأفراد ذوي المعارف المتميزة.					
34	يملك العاملون في الوزارة معارف واسعة في مجال تخصصاتهم المهنية.					
35	تحتفظ الوزارة بالعاملين ذوي المعرفة المرتفعة التي تحسن من مستوى الأداء المنظم.					
36	يحرص العاملون في الوزارة على مشاركة المعرفة مع العاملين الجدد.					
<b>المجال الخامس: الابتكار:</b> هو إيجاد طرق جديدة بالخدمات أو تطوير الخدمات الحالية من أجل زيادة فاعلية الأداء في وزارة الصحة في دولة الكويت.						
37	تدعم الوزارة الأفكار الإبداعية، ووضعها موضع التنفيذ.					
38	توفر الوزارة التسهيلات اللازمة للمبتكرين حتى تمكنهم من استخراج طاقاتهم الابتكارية الكامنة.					
39	توفر الوزارة البيئة المناسبة لتوليد الأنشطة الابتكارية.					
40	تشجع الوزارة العاملين على التعلم، والتحسين المستمر.					

التعليق

الترتيب	العبارة	درجة الموافقة
1	2	3
1	2	3
41	تمتلك الوزارة القدرة على المبادرة في ضوء المتغيرات الجديدة.	1
42	تمتلك الوزارة القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	2
43	تعتمد الوزارة على البيانات الدقيقة في تحديد الأهداف.	3
44	تتبنى الوزارة تفكيراً يساعدها على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	4
45	تمتلك الوزارة رؤية شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	5
46	تمتلك الوزارة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ استراتيجيتها.	
47	لدى الوزارة القناعة بأن الشراكة تولد قرارات أكثر كفاءة وفعالية.	
48	ترى الوزارة في الشراكة أسلوباً يعمل على تحقيق أهدافها.	
49	تؤمن الوزارة بأن العاملون بها يمثلون مصدراً قوياً لتحقيق الميزة التنافسية.	
50	تكافئ الوزارة العاملين بتقديم الحوافز لهم مقابل انجازاتهم.	
51	تمتلك الوزارة القدرة على اقتناص الفرص المستقبلية.	
52	تمتلك الوزارة القدرة على متابعة حدوث التغيرات في البيئة الخارجية، والاستعداد لمواجهة آثارها.	
53	تسعى الوزارة إلى توفير خدمات جديدة ذات قيمة مضافة للعملاء.	
54	تدعم الوزارة الأفكار المتميزة المقدمة من العاملين.	

المشرف: أ.د فايز جمعه النجار      الباحثة: هاجر عبد الحميد عثمان الوادي  
رقم هاتف: 67743494      اميل: hjralwadi@gmail.com