

دور إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية " دراسة ميدانية على قطاع البترول "

سامح محمد السولية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الي تحليل أثر استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول المصري، وقد تم تطبيق الجزء الميداني على العينة العشوائية الطبقية، وتم استخدام التوزيع النسبي في العينة محل الدراسة نظرا لأن هناك نوعين من القطاعات في شركات البترول، ولذلك قام الباحث بأخذ عينة من كل قطاع عند مستوي ثقة (95%) وخطأ مسموح به 5% \pm تساوى (374) مفردة، قد استخدم الباحث المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة في قوائم الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) بالإضافة الى اختبار نموذج الدراسة من خلال برنامج (LISREL) للحصول على نتائج الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول المصري.

Abstract:

The study aimed to analyze the impact of the human resource diversity management strategy on building technological competences in the Egyptian petroleum sector companies. The field part was applied to the stratified random sample, and the proportional distribution was used in the sample under study because there are two types of sectors in petroleum companies. By taking a sample from each sector at a confidence level (95%) and an allowable error of 5% \pm equal to (374)

individuals, the researcher used the statistical treatment of the data collected in the study lists by using the statistical packages program (SPSS) in addition to testing the study model through (LISREL Program) to obtain the results of the study, and the study found a significant statistical effect of the human resource diversity management strategy on building technological competences in the Egyptian petroleum sector companies.

مقدمة الدراسة:

ان المقدرات التكنولوجية ينظر اليها المديرين بنظرة اهتمام كبير لدورها في تعظيم الاستخدام الجيد للموارد، زيادة قدرة المنظمة على التفاعل مع العمليات المختلفة في بيئة العمل مما يكسب المنظمة القوة، والفهم الواضح للبرمجيات المتنوعة والمستخدمة في أداء الوظائف المختلفة، قدرتها علي تحليل البيانات وتمثيلها مما يسهل استخدامها في عمليات اتخاذ القرارات، التكامل والتنسيق بين مختلف العمليات لتقديم منتجات وخدمات متميزة، واستخدام أدوات تكنولوجية متنوعة قادرة علي تحقيق قيمة جديدة وميزة تنافسية، وان منظمات الاعمال الحديثة قد ركزت علي المقدرات التكنولوجية المرتبطة بالتكامل والتي تتضمن الجودة، إدارة الوقت، مدي قيام منظمة الاعمال بالإنجاز بسرعة ومرونة اكبر وبنقطة عالية اكثر من المنافسين، وأخيرا فان قدرة الاتصال تعد مهمة وتقوم بدعم نظم تخطيط الموارد للمنظمات وإدارة الاعمال المختلفة، وبالتالي تحتاج مثل هذه النظم الي بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوي قادرة علي توفير التنسيق والتكامل بين مختلف وحدات الاعمال الوظيفية.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (Sharma , A , 2017) والمقدمة بعنوان: (1)
"تقبل الموظف لإدارة التنوع"

استهدفت الدراسة بيان أثر التنوع في الموارد البشرية على استجابتهم وقبولهم لبرامج إدارة التنوع في المنظمات السويدية، تأثير التنوع في الموارد البشرية على درجة التزامهم التنظيمي تجاه المنظمة وتحسين أدائها، محاولة التعرف على الموظفين الأكثر التزاما تجاه المنظمة والأفضل أداء.

وقد توصلت الدراسة إلى أن استجابة وقبول العاملين لبرامج إدارة تنوع للموارد البشرية تختلف باختلاف خصائص العاملين وبصفة خاصة النوع، وأن شعور الموظفين وقبولهم واستجابتهم لبرامج إدارة التنوع يؤثر على الالتزام التنظيمي لهم، وأكدت الدراسة أن مدى شعور الموظفين بدورهم هو من أهم المؤثرات على الأداء، بينما أكدت ان العمر يؤثر سلبا على الأداء فكان الموظفين الأصغر سنا والأعلى منصبا والذين يشعرون بأهمية دورهم في المنظمة هم أفضل أداء.

٢- دراسة (Alder , N, 2018) والمقدمة بعنوان: (٢)

"دوافع تطبيق برامج إدارة تنوع الموارد البشرية في ضوء دعم الإدارة العليا في

الشركات العاملة في قطاع المنسوجات في الهند: دراسة تحليلية"

استهدفت الدراسة التعرف على الدوافع الاقتصادية والأخلاقية لتطبيق برامج إدارة تنوع الموارد البشرية ومدى جدواها في ظل الدعم الكامل من الإدارة العليا في تلك الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم مراكز اتخاذ القرار لتكاليف تطبيق برامج إدارة تنوع القوى العاملة أقل بكثير من الفوائد المتوقع تحقيقها منها وذلك بالرغم من تباين أساليب تقييم جدوى تلك البرامج، وأوصت الدراسة أن التطبيق الناجح لبرامج إدارة تنوع القوى العاملة يقوم على تبنى الإدارة العليا لتلك البرامج وعدم اقتصرها على إدارة الموارد البشرية، وأخيرا أشارت إلى أن التطبيق الفعلي لتلك البرامج يؤدي إلى فوائد اقتصادية عظيمة.

٣- دراسة (Hyman , S , 2018) والمقدمة بعنوان: (٣)

"دور بناء ثقافة منظمته تقبل التنوع البشري في بناء المقدرات المعرفية للعاملين

بشركات الدواء اليونانية: دراسة مقارنة بين الشركات العامة والخاصة"

استهدفت الدراسة تحليل مدى تمكن شركات الدواء اليونانية من استيعاب الاختلافات الثقافية، التعامل مع التعددية الثقافية داخلها، وكيفية بناء ثقافة منظميه تقبل التنوع البشري في تلك الشركات بما يعظم الاستفادة من ذلك التنوع.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التعدد الثقافي طبيعة وميزة داخل شركات الدواء اليونانية وموجودة في جميع المستويات الإدارية فيها، وقد وجدت أن تبنى ثقافة منظميه تقبل التنوع البشري يولد أثار إيجابية على المنظمات ومنها خلق جو من الاستقرار الإداري من خلال سيادة ظروف التيقن والمشاركة الكاملة من مختلف القوى البشرية وذلك في ضوء بناء بنية تحتية فعالة تسهل الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافيا داخل هذه الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ يساعد على التنوع الثقافي وتعزيز رأس المال البشري والتنظيمي من خلال زيادة قدرة الشركات على جذب واستبقاء ذوي المهارات المعرفية المتنوعة وتوفير جو عام من الاستقرار التنظيمي، وبالإضافة الي ضرورة مشاركة مختلف الموارد البشرية المتميزة في تبادل المعارف والخبرات والمهارات المختلفة وتشاركها بشكل كامل علي مختلف المستويات التنظيمية لدعم الأداء التنظيمي في تلك الشركات.

٤- دراسة (Temtime , Z , 2019) والمقدمة بعنوان: (٤)

"أداء مقدرات البحث والتطوير في صناعة الاسمدة في اسبانيا"

استهدفت الدراسة تحديد تأثير البحث والتطوير على أداء شركات تصنيع الاسمدة في اسبانيا من حيث معدل العائد على الاستثمار ونمو الإنتاجية، والتعرف على أداء البحث والتطوير من خلال تحديد العوامل المؤثرة عليه وتطبيق كلا من نظريتي سحب الطلب والدفع التكنولوجي للبحث والتطوير واللذان تعظمان النفقات على البحث والتطوير في تلك الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء مخرجات مقدرات البحث والتطوير في شركات تصنيع الاسمدة يمثل مقدرات متميزة لهذه الشركات لما لها من أثر في جذب الانتباه من قبل شركات عالمية، وأكدت الدراسة أن جميع الاستثمارات في مقدرات البحث و التطوير في الشركات الاسبانية بصناعة الاسمدة أظهرت أثرا واضحا في

تعزيز الميزة التنافسية وتشجيع الابتكار والبحث والتطوير .

٥- دراسة (المنصوري، ٢٠١٩) والمقدمة بعنوان: (٥)

"التخطيط الاستراتيجي وبناء المقدرات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية"

استهدفت الدراسة بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المقدرات التكنولوجية في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، ومحاولة التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المقدرات التكنولوجية، والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لبناء المقدرات التكنولوجية بتلك الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية لابد ان تتبنى سياسات واضحة تسهم في تنفيذ الاستراتيجية التكنولوجية وتشجع على الابتكار التكنولوجي، وأن هناك موافقة وبدرجة عالية على أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تقوم بتطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية، ولذلك لابد من توجيه نشاطاتها نحو الابتكارات والإبداعات التنظيمية بما يدعم هذه الشركات، واستنتجت الدراسة أن أكبر المعوقات نحو الوصول للتميز التكنولوجي في قطاع صناعة الأدوية الأردنية هو ضعف وقلة الموارد التنظيمية المختلفة لتبني خطة استراتيجية لبناء المقدرات التكنولوجية يليه ضعف فاعلية نظم المعلومات وضعف التغذية الراجعة من تلك النظم، ثم قلة الاهتمام بمتابعة المتغيرات البيئية والتغيرات التكنولوجية في صناعة الدواء العالمي.

- التعليق على الدراسات السابقة:

١- أكدت دراستي (Sharma , A , 2017)، دراسة (Hyman , S , 2018) أن الاستجابة وقبول العاملين لبرامج إدارة تنوع الموارد البشرية يختلف باختلاف خصائص العاملين، وأن شعور الموظفين وقبولهم واستجابتهم لبرامج إدارة التنوع يؤثر على الالتزام التنظيمي لهم، أن تبني ثقافة منظميه تقبل التنوع البشري يولد آثار إيجابية على المنظمات ومنها خلق جو من الاستقرار الإداري من خلال

مشاركة مختلف الموارد البشرية المتميزة في تبادل المعارف والخبرات والمهارات بشكل كامل على مختلف المستويات التنظيمية.

٢- أضافت دراسة (Temtime , Z , 2019) أن البحث والتطوير يعتبر من أهم عوامل بناء المقدرات التكنولوجية في الشركات حيث أسهمت بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرارات بها، ولذلك يجب على الشركات ضرورة تنمية قدرات العاملين من خلال التدريب الفعال والمتطور وإيمان الإدارة العليا بأهمية البحث والتطوير وتضمينه كعامل أساسي في التوجه الاستراتيجي، وتوفير كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لتطوير نماذج البحث والتطوير، بينما وضحت دراسة (المنصوري، ٢٠١٩) أن أكبر المعوقات نحو الوصول للتميز التكنولوجي هو ضعف وقلة الموارد التنظيمية المختلفة لتبني خطة استراتيجية لبناء المقدرات التكنولوجية، وضعف فاعلية نظم المعلومات والتغذية المرتدة، وقلة الاهتمام بمتابعة التطورات التكنولوجية والتي تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات.

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية:

ان شركات القطاع العام للبترول على الرغم من ضخامة العاملين فيها حيث بلغ حوالي ٢٤٠٠٠٠ عامل الا ان نسبة العمالة الأجنبية فيها لم تتعدى ٠.١٤% من اجمالي العمالة في عام ٢٠١٧/٢٠١٨، وظل تزايد العمالة الأجنبية في شركات القطاع العام للبترول يزيد بنسبة ضئيلة جدا حيث بلغت العمالة الأجنبية في شركات القطاع العام للبترول ٦٣ شخص بنسبة ٠.٢٣%، وفي المقابل فقد بلغت العمالة الأجنبية في شركات القطاع الاستثماري في عام ٢٠١٧/٢٠١٨ حوالي ٣٧٥٠ عامل بنسبة ٥.٢٠% ولكن تناقصت هذه النسبة عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ لتبلغ ٤.٥٤%، ومن وجهة نظر الباحث ان تراجع برامج إدارة تنوع الموارد البشرية في شركات البترول في كلا من القطاعين وعدم الانسجام بين مختلف نوعيات العمالة ادي الي التأثير بصورة كبيرة على أداء شركات قطاع البترول بالرغم من الاتفاقيات العديدة والشراكات التي ابرمتها وزارة البترول والثروة المعدنية خلال الفترة من عام ٢٠١٧ وحتى عام ٢٠١٩ ليبلغ حوالي ٥٤ اتفاقية سواء شراكات أو مشاريع متبادلة والتي من

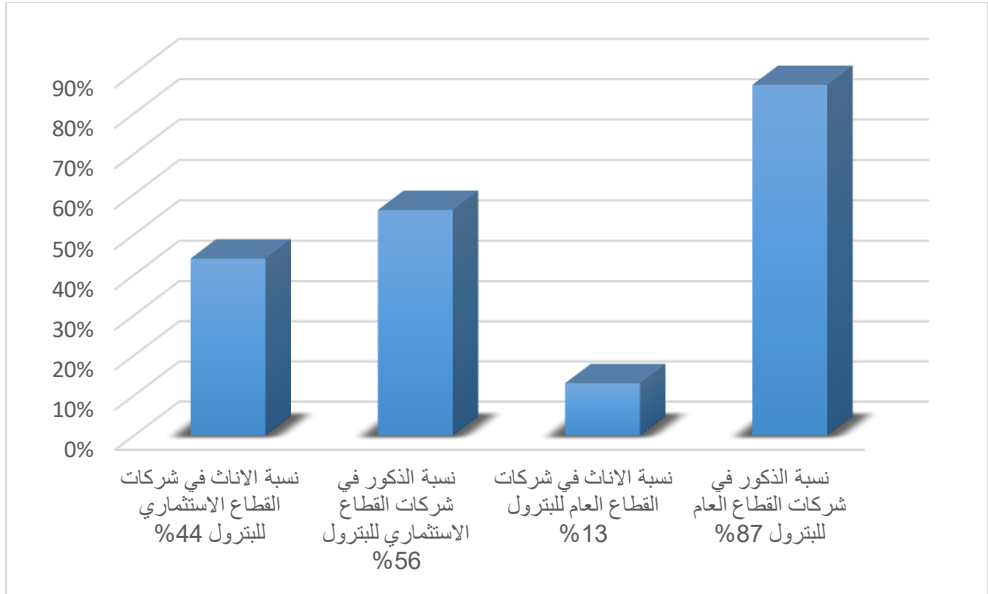
دور إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية " دراسة ميدانية على قطاع البترول "

د/ سامع محمد السولية

المفترض ان تزيد من تنوع الموارد البشرية تساهم في استدامة التنمية بكافة أنواعها وبصفة خاصة التكنولوجيا والبشرية.

شكل رقم (١)

تنوع الموارد البشرية من حيث الذكور والاناث بشركات قطاع البترول محل الدراسة خلال عام ٢٠٢٠/٢٠١٩



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي،

<https://ar.petrolim>

Available at:

[.com/EIAINTL2019May/international-energy-data--update](https://ar.petrolim.com/EIAINTL2019May/international-energy-data--update)

ويستنتج الباحث من الشكل رقم (١) أنه بالرغم من تطبيق برنامج تطوير وتحديث قطاع البترول المصري ومن أهم محاوره زيادة الاستفادة من المرأة وقدراتها المتميزة في مجال البترول، وخاصة مع وجود العديد من التجارب الناجحة للمرأة في قطاع البترول إلا أنها تمثل نسبة ضئيلة جدا حيث بلغ عدد الإناث العاملين بالقطاع العام خلال عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ حوالي ٣٤٤٥٠ بنسبة ١٣%، وهي نسبة لا تتناسب

مع التوجه القومي لجمهورية مصر العربية في هذا الصدد، وأيضاً بالنسبة للقطاع الاستثماري فبلغ عدد الإناث في القطاع الاستثماري خلال عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ حوالي ٣٦٩٦٠ بنسبة ٤٤% من إجمالي العاملين في القطاع الاستثماري، ومن وجهة نظر الباحث ان هناك تفاوت كبير بين نسبة الإناث العاملات في القطاع الاستثماري والعاملات بالقطاع العام والذي يؤثر على تنمية الموارد البشرية ويؤدي الي ضعف التطبيق الفعال لاستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وبناء المقدرات الجوهرية بشركات قطاع البترول بشكل عام.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

وفي ضوء الدراسات السابقة، ومن خلال الفجوة البحثية التي عرضها الباحث والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي:

ان شركات قطاع البترول في مصر تواجه العديد من أوجه القصور والتي تظهر في ضعف المقدرات التكنولوجية وتظهر اثاره السلبية في انخفاض جودة منتجات هذه الشركات، ويرجع ذلك الي عدم الاهتمام ببناء وتطوير المقدرات التكنولوجية، مما أدى الي انخفاض مستوي الأداء وزيادة التكاليف والديون وبالإضافة الي بطء نمو أعمال تلك الشركات وعدم قدرتها علي الاستمرار في السوق وتحقيق النتائج المرجوة، مما يتطلب ضرورة تطوير استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وبناء المقدرات التكنولوجية التي تساعد في تحقيق التميز بشركات قطاع البترول المصري.

ثالثاً: فروض الدراسة:

في إطار الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وفي ضوء مشكلة الدراسة أمكن وضع الفرض التالي:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول محل الدراسة".

رابعاً: أهداف الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة يتم تحديد أهداف الدراسة فيما

يلي:

- ١- بيان أهمية ودور المقدرات التكنولوجية لشركات قطاع البترول محل الدراسة في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحقيق التميز التنافسي بها.
- ٢- تحليل أثر استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول محل الدراسة.
- ٣- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن ان تسترشد بها شركات قطاع البترول محل الدراسة لكيفية التطبيق الفعال استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية ودورها في بناء المقدرات التكنولوجية بتلك الشركات.

خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

- ١- تستمد الدراسة أهميتها من واقع الحداثة النسبية للموضوع والذي تناول استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية ودورها في بناء المقدرات التكنولوجية حيث يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات المهمة التي تحتاج الي مزيد من الدراسة والتحليل بما يثري المكتبة المصرية والعربية.
- ٢- توضح الدراسة أهمية التحديث والتطوير للمقدرات التكنولوجية وذلك بسبب المنافسة الشرسة.

ب - الأهمية التطبيقية:

- ١- تساهم الدراسة في التعرف علي اهم جوانب القصور والتي أدت الي انخفاض أداء شركات قطاع البترول المصري، وتطوير استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية والمقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول محل الدراسة.
- ٢- تستمد الدراسة أهميتها من انها تطبق بشركات قطاع البترول المصري حيث يعد قطاع البترول من القطاعات الاستراتيجية في الاقتصاد المصري، تحاول

الدراسة معرفة ما يشهده القطاع في كافة مجالاته من استكشاف وإنتاج وصناعات تحويلية والتي تعظم القيمة المضافة لعمليات التكرير والبتروكيماويات والتوسع في كافة القطاعات الاقتصادية والتصدير، وما حدث في القطاع من طرح مزادات من أجل الاستثمار وجذب شركات جديدة بإجمالي منح مقدارها ١٠٤.٥ مليون دولار، وإجمالي استثمارات قدرها ٧٤٤.٥ مليون، والتي أسفرت عن جذب شركات عالمية وضخ استثمارات جديدة تقدر بحوالي ٣٢٦ مليون دولار، إبرام اتفاقيات جديدة للتوسع في البحث عن البترول من أجل تنمية الثروات البترولية وتحقيق اكتشافات جديدة حيث شهد عام ٢٠١٩ توقيع ٨ اتفاقيات بترولية جديدة مع الشركات العالمية باستثمارات حوالي ١٧٩ مليون دولار لحفر ٣٤ بئرًا، وتم الانتهاء من الموافقة على ١٧ اتفاقية بترولية بإجمالي استثمارات حدها الأدنى أكثر من مليار دولار ولذلك فلا بد من تنمية الموارد البشرية بشركات قطاع البترول للاستفادة منها في النهوض بالقطاع وتنميته.^(١)

الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية:

يرى (جاد الرب ، ٢٠٠٩)^(٧) أن تنوع الموارد البشرية هو "تشغيل واستخدام الأفراد من الأنواع الإنسانية المتعددة أو الذين ينتسبون إلى جماعات ثقافية متعددة من حيث العمر والعرف والسلالة الخ".

بينما يضيف (Pyle, T , 2018)^(٨) أن التنوع البشري ليس فقط مجموعة من الصفات والقيم المتشابهة من حيث الجنس والدين والتحصيل العلمي وإنما اختلاف الأفراد في مستوى أدائهم وردود فعلهم تجاه بيئة عملهم وبالتالي يفضل النظر إلى التنوع في الموارد البشرية من منظور أكثر شمولية.

وتشير دراسة (Rosado , F , 2020)^(٩) إلى أنه نتيجة للتطورات في الموارد البشرية المتنوعة داخل المنظمات فقد أصبحت وسيلة هامة لتعظيم المزايا المتوقعة من التنوع في الموارد البشرية وتخفيض آثاره السلبية مثل التحيز والتمييز داخل المنظمات، ويعتبر القادة هم المسؤولين بشكل أساسي عن نجاح سياسات إدارة

تنوع الموارد البشرية وضمان تنفيذها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ثانياً: المقدرات التكنولوجية:

يعرف (جمال، ٢٠١٨) ^(١٠) المقدرات التكنولوجية على أنها "القدرات الاستراتيجية الموجودة في المنظمة واللازمة لتنفيذ أنشطة الإنتاج مثل التخطيط وشراء الآلات والمعدات وإدخال التحسينات على عمليات الإنتاج"، ويشير (Nagesh , N , 2018) ^(١١) إلى أن المقدرات التكنولوجية هي "مخزون من المعرفة التكنولوجية والذي يتكون من إجراءات متتابعة لإنشاء وخلق المعرفة التكنولوجية من خلال التفاعل مع البيئة والمهارات المتراكمة الموجودة في المنظمة، وبما يعكس القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في المنتجات والعمليات والقدرة على الابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية".

وترى دراسة (شعبان، ٢٠١٧) ^(١٢) أن مقدرات البحث والتطوير هي أحد أبعاد بناء المقدرات التكنولوجية في المنظمات ولذلك يتوجب على المديرين معرفة كيفية تطوير وتحفيز واستثمار تلك المقدرات من خلال التركيز على بناء المقدرات التكنولوجية وبصفة خاصة عمليات البحث والتطوير، التركيز على تطوير المنتجات الجديدة في المنظمة، وإن تتم دائرة البحث والتطوير بشكل كلي وليس فردي، ضرورة التركيز على الجانب الثقافي لعملية بناء مقدرات البحث والتطوير بشكل أكثر شمولاً، ويرجع السبب في ذلك إلى أن تطوير مقدرات البحث والتطوير يحتاج إلى تشكيل فرق متعددة النشاطات للقيام بتنفيذ مشروعات إنتاج منتجات جديدة.

وقد وجدت دراسة (Wiersma, S , 2018) ^(١٣) أنه في كثير من المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا في التواصل بين وحداتها وأقسامها وإدارة أعمالها تعتمد بصورة رئيسية على مقدرات الشبكات بما يعمل على تمكين العاملين والسرعة العالية في الوصول إلى المعلومات المطلوبة بدقة عالية ، وأضافت بأن المنظمات تستخدم شبكة الانترنت كشبكة خاصة ضمن المنظمة والتي تتكون من الشبكات المحلية المترابطة ويتم فيها استخدام خطوط الشبكة ذات المناطق الواسعة ، وذلك لتوفير الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر وأقسام المنظمة وتأمين وسيلة آمنة لسير

الاتصالات بما يساعد على زيادة قدرة تلك المنظمات على البدء والتعامل والاستغلال لهذه الشبكات في تحسين موقفها التنافسي والحصول على موارد كبيرة من شركائها في تلك الشبكة.

ثالثاً: العلاقة بين استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وبناء المقدرات التكنولوجية:

١- **بناء ثقافة منظمه تقبل التنوع البشري:**
أوضح (أبو شرار، ٢٠١٥) ^(١٤) أن إدارة تنوع الموارد البشرية تعد مورداً ذات قيمة عالية للمنظمات حيث تمكنها من دخول أسواق يصعب دخولها بدون عاملين من ثقافات متنوعة، وهي تمثل قاعدة أساسية تمكن العاملين من قبول وتفهم الاختلافات والتماسك في مجموعات العمل، وبالإضافة إلى القضاء على أي صراعات بين العاملين بسبب اختلاف المفاهيم والأفكار والقيم الخاصة بهم، وبما يساهم في زيادة الولاء التنظيمي وتطوير قاعدة المقدرات الإبداعية للمنظمات وزيادة قدرة العاملين على الابتكار والإبداع.

٢- **دعم الإدارة العليا ومساءلة الإدارة الإشرافية عن تنوع الموارد البشرية:**
يشير (العدلي، ٢٠١٦) ^(١٥) أن التزام الإدارة العليا ودعمها للتنوع في الموارد البشرية أمر غاية في الخطورة والأهمية وذلك لتدعيمها الرؤية المشتركة للمنظمة، وتشمل إدارة تنوع الموارد البشرية العديد من الجوانب الخاصة بالعملية الإدارية والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا مادياً ومعنوياً من خلال السياسات والقوانين والإجراءات الضرورية لإدارة الموارد البشرية المتنوعة إدارة فعالة، ودمج تنوع الموارد البشرية مع جميع العمليات التنظيمية والقيم الأساسية للمنظمة، وتؤكد دراسة (Mackall , E , 2018) ^(١٦) على دور القادة في دعم وبناء مختلف المقدرات الإبداعية والوظيفية للمنظمات من خلال عدة ممارسات وهي:

- محاولة القادة تركيز جهود الأفراد مع جهود الإدارة نحو توفير المتطلبات ورسم الخطط الخاصة بالعمل بما يؤدي إلى تطوير خططهم ومقدراتهم وزيادة إحساس المسؤولية لديهم.

- قيام إدارة المنظمات بتطوير العمليات المباشرة والتي تتضمن القواعد والقوانين والإجراءات والموارد البشرية والمالية التي تدعم بناء المقدرات الجوهرية في تلك المنظمات.

٣- توظيف الاتصالات الإلكترونية في ظل إدارة تنوع الموارد البشرية:

يرى (Apolo , D , 2017) ^(١٧) أن الاتصالات باستخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة ومن خلال شبكة الإنترنت الذي يوفر تقنيات الاتصال عبر الأجهزة المختلفة أحد أهم التوجهات الحديثة وأساس لبناء قاعدة قوية للمقدرات الجوهرية داخل المنظمات، وذلك كونها تؤثر بشكل قوي في كفاءة إدارة الموارد البشرية المتنوعة من خلال تأثيرها على المهام والواجبات ووضع السياسات وتوفير المعلومات المتعلقة بها بصورة إلكترونية .

وتؤكد دراسة (عليوة، ٢٠١٩) ^(١٨) أن الاتصالات الإلكترونية تقوم بدور محوري في إدارة تنوع الموارد البشرية واستخدامها في بناء قاعدة من المقدرات الجوهرية وذلك من خلال قيامها بثلاثة وظائف أساسية وهي:

- **وظيفة التأثير الإلكتروني:** حيث تزيد الاتصالات الإلكترونية من درجة الاقناع والتأثير في أداء الأفراد تجاه المتغيرات المحيطة، واستيعاب المعلومات نظراً لتعدد المصادر المعلوماتية الإلكترونية والتي تؤثر في استجاباتهم وآرائهم حول ما يواجهونه من مشكلات أثناء أداء الأعمال بمرونة وفاعلية.

- **وظيفة تقديم المعلومات إلكترونياً:** وتعد أحد أهم دعائم بناء المقدرات المعرفية من خلال توفير مصادر هائلة من المعلومات والتقنيات، وكذلك تساهم في بناء مقدرات التعلم التنظيمي من خلال استخدام المعلومات والخبرات وزيادة المقدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد.

- **وظيفة الترابط الإلكتروني:** حيث دور الاتصالات الإلكترونية في تعزيز ترابط الموظفين من خلال سرعة تداول المعلومات وبما يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة المجتمع على أسلوب العينات نظراً لكبر حجم المجتمع وبالإضافة إلى سببين رئيسيين وهما الانتشار الجغرافي لمفردات المجتمع (التشتت الجغرافي) واختلاف نوع القطاع بالإضافة الى عدم إمكانية الوصول لجميع مفردات المجتمع نظراً لطبيعة أعمالهم بتلك الشركات، ومن هنا تم اعتماد الباحث على العينة العشوائية الطبقية وهي أحد أنواع العينات الاحتمالية، وتم استخدام التوزيع النسبي في العينة محل الدراسة، وقد اعتمد الباحث على جداول العينات الإحصائية حيث أن حجم العينة المناسب لمجتمع حجمه ما بين (١٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠) مفردة عند مستوي ثقة (٩٥%) وخطأ مسموح به ٥% ± هو ٣٧٤ مفردة^(١)، ونظراً لأن هناك نوعين من القطاعات التي اعتمد عليها الباحث وعدد مفردات المجتمع بكل قطاع يقع ما بين (١٠٠٠٠-٢٠٠٠٠) مفردة فإن الباحث سوف يقوم بأخذ عينة من كل قطاع عند مستوي ثقة (٩٥%) وخطأ مسموح به ٥% ± تساوي (٣٧٤) مفردة.

أ- أساليب جمع البيانات:

لقد قام الباحث بالاعتماد على جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار الفروض

من خلال أسلوبين وهما:

١- المقابلات الشخصية:

قد قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض مفردات العينة محل الدراسة الميدانية بهدف استطلاع الآراء المبدئية حول موضوع الدراسة وتحديد مدى إلمامهم بموضوع الدراسة وإعداد الشكل المبدئي لقائمة الاستقصاء وتحديد الأسئلة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة.

٢- قائمة الاستقصاء:

لقد قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تضمنت مجموعة من العبارات لقياس اتجاهات الأفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المختلفة، ولتصميم هذه الاستمارة قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع

البحث، ومن ثم قام الباحث بتصميم قائمتي استقصاء الأولى موجهة إلى طبقة الإدارة العليا والوسطى بشركات القطاع العام والاستثماري للبترول محل الدراسة، والثانية موجهة للعاملين بشركات القطاع العام والاستثماري للبترول محل الدراسة، وقد مرت عملية إعداد قائمة الاستقصاء للطبقات محل الدراسة بعدة مراحل متتالية إلى أن تم التوصل إلى صورتها النهائية.

وقد صمم الباحث الاستمارة بالاعتماد على طريقة "ليكرت الخماسي" وتحويل الآراء الوصفية لعينة الدراسة إلى بيانات رقمية، حيث تتم إجابة أسئلة القائمة طبقا لوزن مرجح يتراوح ما بين ١ و ٥ درجات وفقا لما يراه المستقصي منهم مناسبة، والجدول رقم (١) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (١)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحث.

ب- أساليب تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج **SPSS & LISREL** لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولاختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

١- أساليب الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على كلا من الوسط الحسابي (المتوسط) والتباين والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (**Cron Bach's Alpha**) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء.

٢- الإحصاء الاستدلالي:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض، وهذه الأساليب يمكن إدراجها كما يلي:

- **النمذجة السببية:** نمذجة المعادلة الهيكلية SEM حيث تسمح الأسئلة التي يتعين الإجابة عليها والتي تنطوي على الانحدار المتعدد بتحليل العوامل في أبسط مستوى، والباحث يفترض وجود علاقة بين متغير قياس واحد والمتغيرات المقاسة الأخرى .

- **تحليل المسار:** المخططات للمسار تعتبر أساسية ل SEM لأنها تسمح للباحث بالرسم التخطيطي للطراز المفترض أو لمجموعة من العلاقات، هذه المخططات تعتبر مفيدة في توضيح أفكار الباحث عن العلاقات بين المتغيرات ويمكن ترجمتها مباشرة في المعادلات اللازمة للتحليل.

- **مطابقة النموذج:** تواجه مؤشرات حسن المطابقة والتي ما زالت محل جدل ونقاش مما أفضل مؤشرات حسن المطابقة يجب أن تستخدم؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم عرض أهم مؤشرات حسن المطابقة في ضوء تأثيرها بحجم العينة وعدم اعتدالية البيانات وسوء التحديد للنموذج وطريقة التقدير. وهذه المقارنة للمؤشرات المطابقة في ضوء هذه العوامل تم استنتاجها في ضوء آراء خبراء نمذجة المعادلة البنائي.

ج- معاملات الصدق والثبات لقوائم الاستقصاء:

وتتم للتأكد من دقة المقياس وإمكانية تطبيقه قام الباحث بحساب معاملي الصدق لأسئلة الاستقصاء والثبات (Cronbach Alpha) في كل طبقة من طبقات الدراسة، وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الاستقصاء ولبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل، ويوضح الجدول رقم (٢) قيم معاملات الصدق والثبات لطبقة الإدارة العليا والوسطى بشركات قطاع البترول محل الدراسة، الجدول رقم (٣) يوضح معاملات الصدق والثبات لطبقة العاملين بشركات قطاع البترول محل الدراسة.

جدول رقم (٢)

معاملات الصدق والثبات لطبقة الإدارة العليا والوسطى بشركات قطاع البترول محل الدراسة

عدد العبارات	معامل الصدق ألفا كرونباخ	معامل الثبات	البعد
٦	٠.٩٣	٠.٨٧	استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية
٦	٠.٨٩	٠.٧٩	المقدرات التكنولوجية

المصدر: من إعداد الباحث.

جدول رقم (٣)

معاملات الصدق والثبات لطبقة العاملين بشركات قطاع البترول محل الدراسة

عدد العبارات	معامل الصدق ألفا كرونباخ	معامل الثبات	البعد
٥	٠.٨٩	٠.٨٠	استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية
٥	٠.٨٨	٠.٧٨	المقدرات التكنولوجية

المصدر: من إعداد الباحث.

ويستنتج الباحث من الجدول رقم (٢)، الجدول رقم (٣) أن معاملات الثبات لدى طبقة العاملين تراوحت بين ٠.٧١ إلى ٠.٩٠ وهي معاملات ثبات مرتفعة حيث أن معامل الثبات المسموح به كأقل درجة مقبولة للمقياس هو ٠.٦، وبالتالي يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة في هذه الطبقة، وفي حين تراوحت قيم معاملات الثبات لاستمارة استقصاء طبقة الإدارة العليا والوسطى بين ٠.٧٢ إلى ٠.٩٤ وهي أعلى من ثبات استمارة استقصاء طبقة العاملين

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي في طبقتي الدراسة بشركات القطاع العام والاستثماري للبترول محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي

دور إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية " دراسة ميدانية على قطاع البترول "

د/ سامع محمد السولية

(المتوسط)، التباين، الانحراف المعياري، وكذلك الأهمية النسبية والتي تعد انعكاسا لقيمة المتوسط المرجح في صورة نسبة مئوية وذلك لكل فئة من فئات الدراسة.

أ- طبقة الإدارة العليا والوسطى:

١- شركات القطاع العام للبترول:

- تحليل فقرات المتغير "استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية" لطبقة الإدارة العليا والوسطى في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة:

حيث تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والوزن النسبي لمتغير "استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية" لطبقة الإدارة العليا والوسطى في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة كما يوضح الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير "استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية" لطبقة الإدارة العليا والوسطى في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الوزن النسبي	الرتبة
٧	تفهم إدارة الشركة وتحترم اختلاف الثقافات لكافة العاملين.	٢.٢٦	٠.٩٣	١.٤٥	٣٥.٥%	١
٨	تتبنى الشركة برامج تدريب لقبول اختلاف الثقافات للوصول إلى أفضل أداء.	٢.٠٢	٠.٨٨	١.٦٩	٢٦.٥%	٣
٩	تدعم إدارة الشركة توظيف كلا من الجنسين من العاملين ذوي الثقافات المتنوعة.	١.٩٧	٠.٨٢	١.٧١	٢٢.٤%	٦
١٠	تقوم الشركة بإدخال التغييرات المطلوبة على أنظمة الشركة عند الحاجة بما يحسن إدارة تنوع الموارد البشرية بها.	٢.١٢	٠.٨٢	١.٤٥	٣١.٩%	٢
١١	تعتمد الشركة على أليات واضحة للمساعدة الإدارة الإشرافية عن كيفية إدارة تنوع الموارد البشرية.	١.٩٧	٠.٨٠	١.٦٨	٢٤.٩%	٥
١٢	تستخدم الشركة أدوات الاتصال الإلكتروني كالانترنت والبريد الإلكتروني لزيادة التفاعل والتماسك بين العاملين.	١.٩١	٠.٨٥	١.٧٧	٢٥.٦%	٤

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن متوسطات الاستجابات لمتغير "استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية" لطبقة الإدارة العليا والوسطى في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة تراوحت بين ١.٩١ إلى ٢.٢٦، أن الاتجاه العام لطبقة الإدارة

العليا والوسطي في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة يتراوح بين الرفض الشديد إلى المحايدة في متغير "إدارة تنوع الموارد البشرية.

- تحليل فقرات المتغير "المقدرات التكنولوجية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة:

حيث تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والوزن النسبي لمتغير "المقدرات التكنولوجية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة كما يوضح الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير "المقدرات التكنولوجية"

لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة

الرتبة	الوزن النسبي	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
٦	٢٠.٤%	١.٣٥	٠.٨٢	٢.١٢	توفر الشركة بيئة عمل داخلية تكنولوجية لتحقيق إنتاج متميز.	١
٢	٣٢.٣%	٠.٩٨	٠.٨٠	١.٩٧	تتبنى الشركة استراتيجية للبحث والتطوير تتسجم مع استراتيجية الشركة العامة.	٢
١	٣٥.٣%	٠.٩٢	٠.٨٥	١.٩١	تقوم الشركة بوضع موازنة خاصة للبحث والتطوير.	٣
٤	٢٦.٥%	٠.٧٩	١.٠٤	٢.٢٠	يساهم الهيكل التنظيمي في الشركة في تحقيق أهداف البحث والتطوير بشكل فعال.	٤
٣	٢٧.٥%	١.٦٠	١.١٨	٢.٢٧	تستخدم الشركة نظم معلومات متطورة خاصة بالبحث والتطوير.	٥
٥	٢٤.٣%	٠.٦٥	١.١٦	٢.٢٨	تقوم الشركة بتتبع التطورات والاختراعات في مجال أعمالها ثم تعمل على توظيفها لديها.	٦

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن متوسطات الاستجابات لمتغير "المقدرات التكنولوجية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة تراوحت بين ١.٩٧ إلى ٢.٢٨، أن الاتجاه العام لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع العام للبترول محل الدراسة تراوح بين الرفض الشديد الي الرفض في متغير "المقدرات التكنولوجية"، وهذا قد يبرره أن بعض الشركات تتبنى بعض التجهيزات التكنولوجية والبرمجيات في عمليات الكشف والتنقيب، وترفض التحول

دور إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية " دراسة ميدانية على قطاع البترول "

د/ سامع محمد السولية

إلى المقدرات التكنولوجية الجديدة التي تحتاج إلى مزيد من التدريب وتغيير استراتيجية تمكين العاملين على تبعاتها.

٢- شركات القطاع الاستثماري للبترول:

- تحليل فقرات المتغير "استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع الاستثماري للبترول محل الدراسة:

حيث تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والوزن النسبي لمتغير " استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع الاستثماري للبترول محل الدراسة كما يوضح الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير "استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع الاستثماري للبترول محل الدراسة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الوزن النسبي	الرتبة
٧	تفهم إدارة الشركة وتحترم اختلاف الثقافات لكافة العاملين.	٢.٤٥	٠.٥٠	٠.٢٦	٥١.١%	٣
٨	تتبنى الشركة برامج تدريب لقبول اختلاف الثقافات للوصول إلى أفضل أداء.	٢.٥٠	٠.٦٧	٠.٤٥	٦٠%	١
٩	تدعم إدارة الشركة توظيف كلا من الجنسين من العاملين ذوي الثقافات المتنوعة.	٢.١٨	٠.٦٤	٠.٤١	٥٣.٣%	٢
١٠	تقوم الشركة بإدخال التغييرات المطلوبة على أنظمة الشركة عند الحاجة بما يحسن إدارة تنوع الموارد البشرية بها.	٢.٢٠	٠.٦٩	٠.٤٧	٤٦.٧%	٤
١١	تعتمد الشركة على آليات واضحة للمساءلة الإدارية الإشرافية عن كيفية إدارة تنوع الموارد البشرية.	٢.٤٧	٠.٥٥	٠.٣٠	٤٤.٤%	٥
١٢	تستخدم الشركة أدوات الاتصال الإلكتروني كالإنترنت والبريد الإلكتروني لزيادة التفاعل والتماسك بين العاملين.	٢.٣٧	٠.٦٧	٠.٤٤	٣٧.٨%	٦

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (٦) أن متوسطات الاستجابات لمتغير "استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع الاستثماري للبترول محل الدراسة تراوحت بين ٢.١٨ إلى ٢.٥٠، وقد كانت الوزن النسبي للمفردة ٨ قد بلغ ٦٠%، ويشير الي أن شركات القطاع الاستثماري للبترول

دور إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية " دراسة ميدانية على قطاع البترول "

د/ سامع محمد السولية

تتبنى برامج تدريب لقبول اختلاف الثقافات للوصول الي افضل أداء ممكن، ثم انها تدعم توظيف كلا من الجنسين من العاملين ذوي الثقافات المختلفة، وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن القطاع الاستثمائي يشير الي ضرورة تقدير واحترام الثقافات المختلفة لتحسين إدارة تنوع الموارد البشرية، ثم يأتي دور التغييرات التنظيمية من تغيير الأنظمة والإشراف والاتصال الإلكتروني الذي يتيح إدارة تنوع الموارد البشرية.

- تحليل فقرات المتغير "المقدرات التكنولوجية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع الاستثماري للبترول محل الدراسة:

حيث تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والوزن النسبي لمتغير "المقدرات التكنولوجية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع الاستثماري للبترول محل الدراسة كما يوضح الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير "المقدرات التكنولوجية"

لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع الاستثماري للبترول محل الدراسة

الرتبة	الوزن النسبي	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
١	٥١.١%	٠.٤٧	٠.٦٩	٢.١٢	توفر الشركة بيئة عمل داخلية تكنولوجية لتحقيق إنتاج متميز.	١
٥	٣٥.٦%	٠.٥٥	٠.٧٤	٢.٣٥	تتبنى الشركة استراتيجية للبحث والتطوير تتسجم مع استراتيجية الشركة العامة.	٢
٢	٤٦.٧%	٠.٥٣	٠.٧٣	٢.٠٧	تقوم الشركة بوضع موازنة خاصة للبحث والتطوير.	٣
٤	٣٧.٨%	٠.٤٤	٠.٦٧	٢.٤٢	يساهم الهيكل التنظيمي في الشركة في تحقيق أهداف البحث والتطوير بشكل فعال.	٤
٣	٤٠%	٠.٦٠	٠.٧٦	٢.٠٧	تستخدم الشركة نظم معلومات متطورة خاصة بالبحث والتطوير.	٥
٣	٤٠%	٠.٥٧	٠.٧٣	٢.٢٣	تقوم الشركة بتتبع التطورات والاختراعات في مجال أعمالها ثم تعمل على توظيفها لديها.	٦

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن متوسطات الاستجابات لمتغير "المقدرات التكنولوجية" لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع الاستثماري للبترول

محل الدراسة تراوحت بين ٢٠٠٧ إلى ٢٠٤٢، أن الاتجاه العام لطبقة الإدارة العليا والوسطي في شركات القطاع الاستثماري للبترول محل الدراسة الرافض في متغير "المقدرات التكنولوجية"، حيث تعتمد شركات القطاع الاستثماري للبترول على تجهيزات تقنية تقليدية في توصيف العمل وسيره ولا يتم التطوير حيث ان التطوير للمقدرات الجوهرية يتطلب تغيير المعدات التكنولوجية تماماً من خلال تتبع التطورات والاختراعات في مجال أعمالها ثم تعمل على توظيفها لديها، وبالإضافة الي تطوير نظم المعلومات الخاصة بالبحث والتطوير في شركات القطاع الاستثماري للبترول.

ثالثاً: اختبار صحة الفرض:

ينص الفرض، والذي قام الباحث بصياغته كالتالي:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول محل الدراسة".

اتضح من خلال نموذج تحليل المسار للدراسة أنه لا يوجد تأثير دال احصائياً من استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية على المقدرات التكنولوجية، وقد بلغت قيمة معاملات المسار للتأثير ٠.٠٣، وهي قيمة غير مقبولة وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وعليه يمكن قبول الفرض.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

أ- نتائج اختبار الفروض:

ينص الفرض، والذي قام الباحث بصياغته كالتالي:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول محل الدراسة"، وقد ثبت صحة الفرض.

ب- النتائج العامة:

أظهرت الدراسة عدد من النتائج العامة في كل من القطاع العام للبترول والقطاع الاستثماري للبترول، والمتعلقة باستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وبناء المقدرات التكنولوجية في شركات قطاع البترول المصري.

١- استنتجت نتائج الدراسة أن استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وفقا لوجهة نظر مديري القطاع العام بشركات قطاع البترول محل الدراسة لها دور محوري في بناء المقدرات التكنولوجية.

٢- اشارت نتائج الدراسة أن استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وفقا لوجهة نظر مديري القطاع الاستثماري بشركات قطاع البترول محل الدراسة لها دور قوي في بناء المقدرات التكنولوجية والمعرفية ومقدرات التعلم التنظيمي، وضعف دور استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية.

ثانيا: التوصيات:

١- ضرورة دعم بناء المقدرات التكنولوجية في شركات القطاع الاستثماري للبترول محل الدراسة من خلال وضع موازنة خاصة للبحث والتطوير مع ضرورة توفير هيكل تنظيمية مرنة تساهم في تحقيق أهدافها.

٢- ضرورة تبني برامج تدريبية حديثة لقبول اختلاف الثقافات بين العاملين وأن تقوم بدعم كلا من الجنسين وبصفة خاصة زيادة تمثيل النساء، وإدخال التغييرات المطلوبة على أنظمة الشركة بما يدعم إدارة تنوع الموارد البشرية بها وزيادة دورها في بناء المقدرات التكنولوجية من خلال زيادة كفاءة أدوات الاتصال الإلكترونية كالإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل المتطورة والحديثة.

المراجع :

- (1) Sharma, A, (2017), **Employee receptivity to diversity management**, International Journal of Manpower, Vol.5, No. 8, Pp.111-144.
- (2) Alder , N , (2018), **Motives for implementing human resource diversity management programs in light of support for top management in companies operating in the textile sector in India: an analytical study**, Journal of Business Management And Strategy , Vol. 5, No. 3, Pp.89-165.
- (3) Hyman, S , (2018), **The role of building an organizational culture that accepts human diversity in building the cognitive competences of employees of Greek drug companies: An comparative study between public and private companies**, Journal of Cross Cultural Psychology, Vol. 3, No. 4, Pp.211-256.
- (4) Temtime, Z, (2019), **Performance of research and development competences in the fertilizer industry in Spain**, The International Journal of Logistics Management, Vol. 16, No.2, Pp.245-297.
- (٥) المنصوري، محمد هاشم، (٢٠١٩)، **التخطيط الاستراتيجي وبناء المقدرات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على منظمات الأدوية الأردنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص ١٥٩-١٩٧.
- (6) **Available:** <https://www.petroleum.gov.eg/ar-eg/about-ministry/Pages/Vision.aspx>
- (٧) جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٩)، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص ١٧٦.
- (8) Pyle, T, (2018), **Cultural Diversity: Theory research and practice**, San Francisco Publishers, P.12.
- (9) Rosado, F, (2020), **Theories of Diversity in within organization: studies Debates and future Trajectories**, PHD Dissertation, University of Galen chair of organizational Psychology, Switzerland, P.14.

- (١٠) جمال، جعفر، (٢٠١٨)، إدارة المشاريع عن طريق برنامج MS project، دار الرضا للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ص ١٢٨.
- (11) Nagesh, N, (2019), **Technological competences and firm performance**, Journal of Technological Management & Innovation, Vol. 2, No. 2, P.35.
- (١٢) شعبان، إسماعيل، (٢٠١٧)، التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة البتروكيماويات في نينوي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، بغداد، العراق، ص ٢١٤-٢٢٠.
- (13) Wiersma, S, (2018), **Using information technology to improve supply chain operation**, International Journal of logistics management, Vol. 5. No. 3, Pp. 17-23.
- (١٤) أبو شرار، مصطفى، (٢٠١٥)، إدارة التنوع بضبط الجودة في مؤسسات التصنيع السعودية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر لضبط الجودة في الصناعة السعودية، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص ٨٨-٩٠.
- (١٥) العديلي، عساف، (٢٠١٦)، إعداد قادة المستقبل وتميز منظمات الأعمال، دار العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، ص ٢١٣-٢١٥.
- (16) Mackall, E, (2018), **Mediating effects on potency on team cohesiveness and team innovation**, Journal of Systems and Humans, Vol. 3, No. 7, Pp.117-118.
- (17) Apolo, D, (2017), **Corporate communications Management: Considerations for the Approach to its study and practice**, Revisit Latina de communication social, Vol. 7, No. 2, Pp.517-518.
- (١٨) عليوة، محمد، (٢٠١٩)، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد (٧)، العدد (٤)، ص ١١٢-١٢١.