دور ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في دعم القوى العاملة الرشيقة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف

أ.د. عامر عبد كريم الذبحاوي
كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. زهراء محمد حسين سعيد
كلية العلوم الإسلامية

دور ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في دعم القوى العاملة الرشيقة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف

The role of knowledge-based human resource management in supporting an agile workforce An analytical study of the opinions of a sample of workers in a number of private banks in the province of Najaf

أ.د. عامر عبد كريم الذبحاوي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة
Amera.althabhawee@uokufa.edu.iq

م.م. زهراء محمد حسين سعيد
كلية العلوم الاسلامية
الجامعة الإسلامية -النجف الاشرف
zahraa.saeed@iunajaf.edu.iq

الملخص

يهدف البحث الحالي الى دراسة العلاقة والاثر بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة بأبعادها الاربعة (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الاداء، والتعويض)، والقوى العاملة الرشيقة بأبعاده الثلاثة (قوى عاملة رشيقة استباقية وقوى عاملة رشيقة تكيفية وقوى عاملة رشيقة مرنة)، وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف فشملت (120) من الافراد العاملين فيها. وقد تم تجميع البيانات بوسطة استبانة وتحليلها باستخدام برنامج (AMOS V.24 &SSPS V.26). وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات ودلاله احصائية معنوية بين

ادارة الموارد البشــرية المســتندة الى المعرفة والقوى العاملة الرشــيقة ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة تمثلت بان عملية التدريب والتطوير على أساس المعرفة تساعد المنظمة المبحوثة على رفع من مستوى المعرفة الشخصية للأفراد العاملين للمهام ومسـؤوليات وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم بشـكل اسـتباقي والذي ينعكس إيجابيا في الوصول الى القوى العاملة الرشيقة.

الكلمات المفتاحية: أدارة الموارد البشــرية المســتندة الى المعرفة، الرشــاقة، المصارف الاهلية.

Abstract

The current research aims to study the relationship and impact between knowledge-based human resource management in its four dimensions (recruitment and selection، training and development، performance evaluation، and compensation) and the agile workforce in its three dimensions (proactive agile workforce، adaptive agile workforce، and flexible agile workforce). The study was conducted on a sample of workers in the private banks in Al-Najaf Governorate، and it included (120) of the individuals working in them. The data were collected by means of a questionnaire and analyzed using the SSPS V.26 & (AMOS V.24) program. The results of the study concluded that there is a significant correlation and influence relationship between knowledge-based human resource management and agile workforce. One of the most important conclusions reached The study represented that the process of training and development based on knowledge helps the researched organization to raise the level of personal knowledge of the personnel working for the tasks and responsibilities and develop their capabilities and abilities proactively، which is positively reflected in access to the agile

workforce.

Keywords: knowledge-based human resources management، agility، private banks.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

أولا: مشكلة البحث

أدت التطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تواجه القطاع المصرفي وخصوصا المصارف الاهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف الى ظهور منافسات محلياً وعربياً وعالمياً، لذلك على المصارف الاهلية ان تبني مفاهيم إدارية حديثة مثل إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة وذلك لمواجهة تلك التحديات وخاصة ان معظم المصارف الاهلية تفتقر إلى الكثير من العمليات الوظيفية والتي تتمثل في توظيف واختيار أفضل المهارات والمعارف والخبرات للأفراد والمحافظة عليها وذلك من اجل جعل الافراد العاملين ينسجمون مع الحاجات التنظيمية والتي تتطلب قوة الإدارة والمهنة العالية للإصدار التعليمات واتخاذ القرارات وتوفير قدرات إبداعية عالية المهارة والمعرفة من اجل مواجهة تلك التحديات بشكل تكيفي وسريع و مرن وكفاءة عالية. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: **هل تساهم ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في دعم القوى العاملة الرشيقة؟ تنبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الاتية:**

١. هل تعمل المنظمة المبحوثة بأبعاد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الاداء

والتعويض)؟

٢. هل تمتلك المنظمة المبحوثة ابعاد القوى العاملة الرشيقة؟

٣. هل تسهم ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في دعم للقوى العاملة الرشيقة ؟

ثانيا: اهداف البحث

يهدف البحث لتحقيق ما يلي:

١. التعرف على أثر للتوظيف والاختيار على اساس المعرفة في دعم القوى العاملة الرشيقة في المصارف الاهلية (عينة البحث)؟

٢. التعرف على أثر التدريب والتطوير على اساس المعرفة في دعم القوى العاملة الرشيقة في المصارف الاهلية (عينة البحث)؟

٣. التعرف على أثر تقييم الاداء على اساس المعرفة في دعم القوى العاملة الرشيقة في المصارف الاهلية (عينة البحث)؟

٤. التعرف على أثر التعويض على اساس المعرفة في دعم القوى العاملة الرشيقة في المصارف الاهلية (عينة البحث)؟

ثالثا: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته النظرية من موضوع ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة ودورها في دعم القوى العاملة الرشيقة حيث ستساعد هذه البحث على تحسين كفاءة أداء المصارف الاهلية من خلال تقديم إطار نظري يربط بين إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والقوى العاملة الرشيقة في المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف. اما أهمية الجانب العملي هي تقديم الاليات والمقترحات والاساليب للمصارف الاهلية ووضعها موضع التنفيذ للاستفادة منها لأجل توفير موارد بشرية مستندة الى المعرفة الذي تتصف بقدرات عالية

ومهارات فائقة باعتبارها هي المورد القادر على الإبداع والتطوير في تلك المصارف، وتتبلور أهمية البحث العملية في ندرة الدراسات التي تتناول موضوع هذه البحث، ان البحث يحاول قياس دور ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في تحقيق دعم القوى العاملة الرشيقة، واستخدام الأداة الإحصائية في تحليل البيانات التي تعمل باستطلاعات الرأي لمجموعة من المختصين وبالتالي تحليلها بطريقة احصائية ليكون البحث أكثر دقة بالتحليل.

رابعاً: فرضيات البحث

استنادا الى ما تقدم من مشكلة واهمية واهداف البحث ستتم صياغة مجموعة من الفرضيات لعلاقات الارتباط والتأثير وكما يلي:

١- **الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والقوى العاملة الرشيقة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:**

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التوظيف والاختيار على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التدريب والتطوير على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة.

ت- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تقييم الاداء على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة.

ث- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية

بين التعويض على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة.

٢- **الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلاله إحصائية معنوية بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والقوى العاملة الرشيقة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:**

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين التوظيف والاختيار على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة.

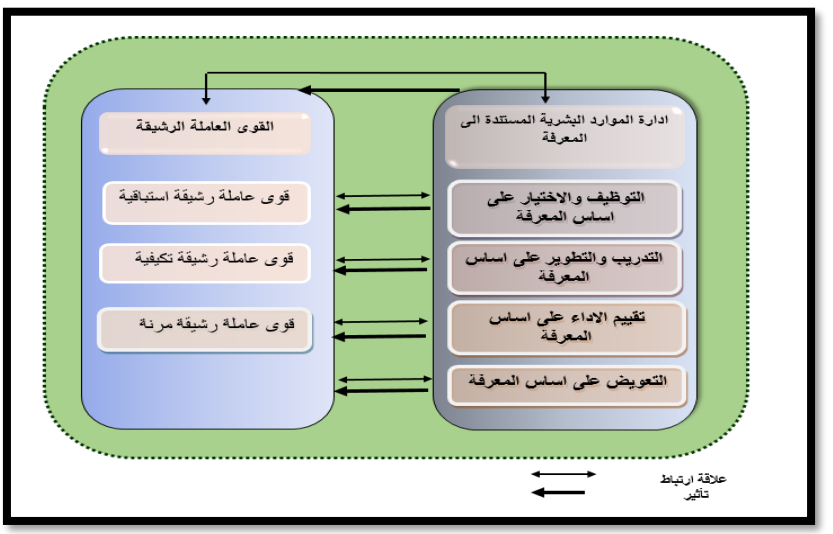
ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين التدريب والتطوير على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة.

ت- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين تقييم الاداء على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة.

ث- الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين التعويض على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة.

خامسا: المخطط الفرضي للبحث

يمثل المخطط الفرضي للبحث مجموعة من العلاقات المنطقية التي يوضحها الإطار العام للبحث، اذ تم بناء المخطط الفرضي وتحديد الابعاد الفرعية لمتغيراته، فقد تم الاعتماد على نموذج (Lamptey،15-12:2021) في تحديد أبعاد المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة)، أما المتغير التابع (القوى العاملة الرشيقة) فقد تم الاعتماد على نموذج (Alavi،112:2016) في تحديد أبعاده الفرعية، لذا تم بناء مخطط البحث انطلاقا مما تم عرضه من مشكلة واهمية واهداف وفرضيات البحث وكما يلي:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان

سادساً: مجتمع البحث وعينة البحث

ان الهدف من العينة هو تحديد جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث لكي تكون صالحة من الناحية العلمية والاحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله، ومن هنا شـــمل البحث (14) من المصـــارف الاهلية في محافظة النجف الاشـــرف، اذ كان حجم المجتمع الكلي (172) وان حجم العينة (120) من الافراد العاملين كما موضحه في الجدول ادناه:

جدول (1) مجتمع وعينة البحث

ت	اسم المصرف	العدد الكلي للأفراد العاملين	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي
1	مصرف بغداد	10	9	7

2	مصرف سومر التجاري	13	10	9
3	مصرف الاتحاد العراقي	12	8	8
4	مصرف الاهلي العراقي 1	10	8	7
5	مصرف التنمية الدولي	15	13	10
6	مصرف بارسيان الايراني	11	11	10
7	مصرف الدولي الاسلامي	15	15	13
8	مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار	14	10	7
9	مصرف المستثمر الاسلامي	10	10	8
10	مصرف الخليج التجاري	15	13	10
11	مصرف المنصور	12	11	9
12	مصرف الجنوب الاسلامي	13	10	8
13	مصرف الوطني الاسلامي	13	9	8
14	مصرف الاهلي العراقي 2	9	7	6
	المجموع	172	144	120

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى بيانات شعبة الملاك في المصارف الاهلية

سابعا: حدود البحث

١. **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للبحث في 2022/6/27 ولغاية 2022/12/28 .

٢. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية بالميدان البحثي الذي تم اختياره وهي (14) من المصارف الاهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف والتي تقع على مناطق جغرافية مختلفة في المحافظة.

٣. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالأفراد العاملين في هذه المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف ومن مستويات وظيفية مختلفة.

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث

سيقدم هذا المبحث عرضا نظريا لمتغيري البحث ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة بوصفه متغير البحث المستقل والقوى العاملة الرشيقة بوصفه متغير البحث المعتمد وذلك كما يلي:

أولاً: ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

١. مفهوم ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

يوضح (Abubakar et al.,2017:105) ان مفهوم ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة هي عملية استخدام خطوات دقيقة لاكتساب وتصميم وإدارة ومشاركة المعرفة داخل المنظمة لتحقيق أداء أفضل مثل إعادة العمل المخفض التكلفة والعمل الأسرع واستخدام أفضل الممارسات. بينما تتمثل ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة بالعمليات والممارسات التي تستخدم الأصول المعرفية لمنظمة قائمة على المعرفة والتي يتم تمكينها من خلال المورد البشري في المنظمة لتحسين الابتكار وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي (Shujahat et al.,2018:3). وفي أي منظمة تعتبر المعرفة رصيدًا لا يقدر بثمن والموظفون هم مصدر المعرفة فقط، وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) ضرورية لجذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، في حين أن ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة ضرورية لاكتساب المعرفة للموظفين ونشرها والاحتفاظ بها وإعادة استخدامها (Sivagiri,2019:478). ويرى (Frimayasa,2021:1715) ان ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة هي عامل مهم في عملية تطوير المنظمة، فبدون موارد بشرية ذات معرفة جيدة لن

تتطور المنظمة بشـــكل صـــحيح، وعلى الرغم من أن المنظمة لديها نظام جيد وتكنولوجيا متطورة إذا لم تكن مدعومة بموارد بشــرية ذات معرفة مختصـــة فلن تتحقق أهداف المنظمة بشكل فعال وكفء. فتكون ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة مصـممة بشـكل إيجابي والتي تتضـمن التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم ونظام التعويضات المستندة الى المعرفة، وكذلك تدعم سلوكيات الموظفين عالية الاداء التي تتركز على المعرفة، وكذلك توفر فرصـة للمنظمات لإدارة رأس مالها البشـري بشـكل أفضـل (Ahmad et al.,2020:1). وتشـير ادارة الموارد البشـــرية المســـتندة للمعرفة إلى الدرجة التي ينوي بها الموظف توليد أفكار جديدة وتعزيزها وتحقيقها في مكان العمل، حيث تحتاج المنظمات إلى موظفين الذين لـديهم معـارف متجـددة ويبـدعون أثنـاء العمـل في المهـام المعينـة (Singh et al.,2021:1).

٢. اهمية ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

يمكن للموظفين الذين يعملون في المنظمات بحكم معرفتهم ومهاراتهم تحقيق تراكم المعرفة والقيمة المضـافة للمنظمة وتحسـين القدرة على الابتكار التنظيمي وتحقيق قيمة مضـافة عالية للمنتجات أوالخدمات (Jingrui & Guangyi,2019:608). ويمكن لإدارة الموارد البشـــرية المســـتندة الى المعرفة مســـاعدة في تحديد معايير كافية لإنجاز مهام المنظمة وأيضًـــا لإتاحة إمكانية الحصـــول على الموظفين الموهوبين بشـكل واضـح من خلال هذا المعايير (Bieliaieva,2019:30). ومن العوامل الحاسـمة في تطوير رأس المال البشـري في بيئة المتغيرة الجديدة ضـمان كفـاءة الموظفين لتحقيق الأهـداف التنظيميـة، حيـث ان ادارة الموارد البشـــريـة المستندة الى المعرفة تقدم مفهومًا متكاملاً ويشمل كلاً من المعرفة الموجودة داخل وخـارج المنظمـة (Bublyk et al.,2021:42). وتتمثـل اهميـة ادارة الموارد

البشـرية المسـتندة الى المعرفة بالقناة الرئيسـية لتوجيه المعلومات والاسـتفادة من خبرات ومهارات وتقنيات الجديدة للأفراد الذين تكون لديهم معرفة متطورة (Al-Tal & Emeagwali,2019:7). وان ادارة الموارد البشـرية المسـتندة الى المعرفة سـتكون بمثابة خارطة طريق لتنفيذ أنشـطة إدارة المعرفة داخل المنظمة من أجل تحسين إدارة الموارد البشرية وتحقيق نتائج أفضل (Patras,2022:8). وتعزز إدارة الموارد البشـرية المسـتندة الى المعرفة عمليات الإدارة التي تسـمح للمنظمـات بـاكتسـاب معرفـة وكـذلـك تؤثر على مواقف الموظفين وقـدراتهم وسلوكياتهم المتعلقة بالوظيفة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تلعب دورًا حاسمًا في دعم البيئـة التنظيميـة المواتيـة لأنشـطـة إدارة المعرفـة والابتكـار لأن المعرفـة والابتكار لهما جذور في علم النفس البشري (Singh et al.,2021:2).

٣. ابعاد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

ان المنظمات التي تقوم بتنفيذ ممارسـات ادارة الموارد البشـرية المسـتندة الى المعرفة مثل نظام التطوير والتدريب والاختيار والتعيين والتعويض تكون قادرة على تحقيق الأهداف وتطوير الاسـتراتيجيات بفعالية ومرونة وقادرة أيضًـا على تنفيذ السـياسـات داخل المنظمة (Alsafadi & Altahat,2021:520) ويتناول الباحثان الأبعاد الاكثر تداولاً الذي اشـار اليه (Lamptey,2021:12-15) حيث تتكون أبعاد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة من اربعة ابعاد وهي:

أ. **التوظيف والاختيـار على أسـاس المعرفـة Knowledge-based recruitment and selection :** يـرى (El-Kot & Leat,2008:201-202) ان الاختيار و التوظيف على اسـاس المعرفة عملية التي يتم من خلالها الإعلان عن الوظائف الشـاغرة ويمكن أن يتم

ذلك داخليًا أو خارجيًا أو كليهما ويمكن تحقيقه باستخدام مجموعة من الوسائط، والتي قد تتضمن استخدام موقع الويب الخاص بالمنظمة من خلال مجموعة من الممارسات التي يمكن استخدامها بما في ذلك: عرض نماذج الطلبات والسيرة الذاتية ، وبعد ذلك يتم مقابلاتهم بشكل الفردي او جماعي ومعرفة مدى التجارب الوظيفية الذي كانوا فيها سابقا والقدرات الوظيفية المحددة و اختبارات المعرفة لديهم.

ب. **التدريب والتطوير على اساس المعرفة Knowledge-based Training and development :** يعد تدريب وتطوير الموارد البشرية على اساس المعرفة من أهم الأنشطة الإدارية التي تساهم في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية وتعكس اهتمام الإدارة بجميع جوانب الموارد البشرية مثل التدريب والتحفيز والتمكين والتخطيط الوظيفي، وان تدريب و تطوير الموارد البشرية على اساس المعرفة يقصد به توسيع خيارات الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم باستخدام مجموعة من الأساليب والمعارف والخبرات والوسائل التعليمية لإكمال وظائفهم بنجاح (Arbab & Mahdi,2018:12).

ت. **تقييم الأداء على اساس المعرفة Knowledge based performance appraisal:** يعتبر تقييم الأداء أحد أهم ممارسات الموارد البشرية المستندة الى المعرفة، حيث ان تقييم الأداء على اساس المعرفة يتكون من مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تقييم الموظفين وتطوير كفاءاتهم وتعزيز الأداء وتوزيع المكافآت من خلال مشاركتهم للمعرفة داخل المنظمة (Tuytens & Devos,2012:756).

ث. **التعويض على اساس المعرفة Knowledge-based Compensation :** أن التعويض هو شكل من أشكال التقدير الممنوح للموظفين كمكافأة أو مساهمة يقدمونها لمنظمتهم، حيث يتم تحديد مبلغ التعويض أو المكافأة ومعروفًا مسبقًا بحيث يعرف الموظفون بالتأكيد مقدار المكافأة أو التعويض الذي سيتقاضاه الموظف ، وان التعويض هو استراتيجية المنظمة لتمكين الافراد من بذل افضل ما لديها اتجاه المنظمة، فيعد التعويض العادل أكثر جاذبية في تطوير الموظفين المؤهلين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم (Frimayasa,2021:1716).

ثانياً: القوى العاملة الرشيقة

١. مفهوم القوى العاملة الرشيقة

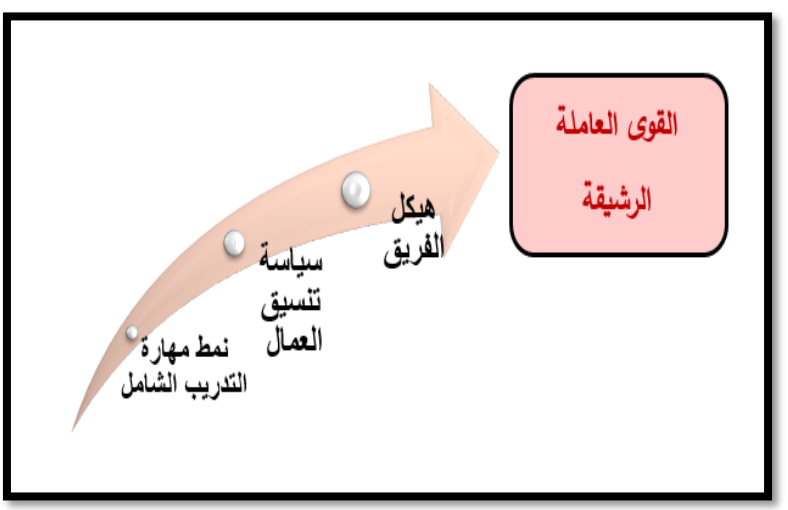
بغض النظر عن حقيقة أن القوى العاملة الرشيقة هي أمر بالغ الأهمية في مناخ الأعمال المتغير اليوم، حيث لا توجد نظرية أو تعريف دقيق لقوى العاملة الرشيقة، فان مفهوم القوى العاملة الرشيقة هي مهارة أو سلوك يحتاجه الموظفون في بيئة الاعمال سريعة التغيير، وأن القوى العاملة الرشيقة تتضمن عنصرين رئيسيين هما (Saeed et al.,2022:15):

- ❖ قدرة القوى العاملة على الاستجابة بشكل مناسب وسريع للتغييرات.
- ❖ قوة القوة العاملة للنظر في التهديدات كفرص يتم استغلالها لصالح المنظمة.

اتفق (Alavi & Wahab,2013:4196) و(Hopp et al.,2004:9) ان القوى العاملة الرشيقة تتكون هيكلها من ثلاثة أجزاء أساسية هي (نمط مهارات التدريب المتبادل وسياسة تنسيق العمال وهيكل الفريق) وكما يلي:

١. **نمط مهارة التدريب الشـــامل:** الذي يحدد أنواع المهام المؤهل / المصـــرح له بأدائها لكل عامل.
٢. **سياسة تنسيق العمال:** التي تخصص العمال للمهام (أو المهام للعمال) بمرور الوقت.
٣. **هيكل الفريق:** الذي يحدد الطريقة التي يتعاون بها العمال ويتواصـــلون ويرتبطون ببعضهم البعض في مكان العمل.

وشكل (2) يوضح الاجزاء الاساسية في تكوين القوى العاملة الرشيقة



شكل (2) الاجزاء الاساسية في تكوين القوى العاملة الرشيقة

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً على الادبيات الواردة

وتقدم القوى العاملة الرشيقة كفاءة الموظفين للتصرف بسرعة مع التغيرات البيئية غير المتوقعة في المنظمة بشكل أكثر ملاءمة، لا يُشار الى القوى العاملة الرشيقة فقط للاستجابة للتغييرات غير المتوقعة في الوقت المناسب ولكنه يمثل أيضًا كفاءة الأفراد لاكتســـاب التغييرات وتحويلها إلى فرص لتطوير المفاهيم الحديثة وتعلم

التقنيات الناشـــئة (Lai et al.,2021:3). ويرى (Alavi,2016:112) يمكن الوصـــول إلى القوى العاملة الرشـــيقة من خلال "تطوير قوة عاملة حيث تكون متعددة المهارات، وكذلك وخلق ثقافة تســـمح للمبادرة والإبداع والدعم بالازدهار في جميع أنحـاء المنظمـة. ويعرف (Tende&Gabriel,2021:2047) القوى العاملة الرشيقة هي قدرة الأفراد أو الموظفين على الاستجابة للتغييرات والانحناء لها بشكل مناسب ودون تأخير، وان الرشاقة هي مفيدة جدًا للموظفين لأنها تشجعهم على الاســتفادة القصـــوى من التغييرات وتحويلها إلى فرص لتحســين المنظمات ونجاحها. فيشير (Petermann & Zacher,2020:5) الى فهم القوى العاملة من خلال العقلية أو الموقف الرشيقة التي تكون السلوكيات الرشيقة ضرورية للمنظمة للبقاء في سوق متغير

٢. ابعاد القوى العاملة الرشيقة

اشـــار (Alavi,2016:112) الى ان أبعاد القوى العاملة الرشـيقة هي مجموعة من الأبعاد تتمثل أهم أبعاد في المنظمات الاعمال كما يلي:

أ. قوى عاملة رشـيقة اســتباقية A proactive agile workforce :

يرى (Evangelist-Roach,2020:34) ان الاســتباقية أمر حيوي لبدء وتنفيذ التغييرات المبتكرة في المنظمة، وان الاستباقية هي مبادرة الموظف فيما يتعلق بالأنشــطة التي تؤثر بشــكل إيجابي على البيئة المتغيرة، حيث تشمل الأنشطة الاستباقية:

أ- توقع المشكلات المتعلقة بالتغيير.

ب- بدء الأنشـــطة التي تؤدي إلى حل التغيير والمشـــاكل ذات الصـــلة والتحسينات في العمل.

ت- حل المشكلات المتعلقة بالتغيير.

ب. **قوى عاملة رشـــيقة تكيفية An adaptive agile workforce :** ويقوم موظفين بتكييف ســـلوكهم لإظهـار الاحترام للآخرين "العـادات والقيم" الموجودة داخل المنظمة (Das et al.,2022:5). وان الســـلوك التكيفي للرشـــاقة القوى العاملة في مكان العمل تتمثل بالتعلم المســـتمر لمهـارات جـديـدة والقـدرة على تولي أدوار مختلفـة عبر الفرق (Petermann & Zacher,2020:6).

ج. **قوى عاملة رشـــيقة مرنة Flexible agile workforce :** وتصـــف المرونـة القدرة على العمل بكفاءة تحت الضـــغط على الرغم من البيئة المتغيرة أو عندما تفشـــل الاســـتراتيجيات المطبقة لحل مشـــكلة ما، حيث يـنـتـمـي الـى بـعـد الـمـرونـة مـا يـأتـي (Sherehiy & Karwowski,2014:468):

١. الموقف الإيجابي من التغييرات والأفكار الجديدة والتكنولوجيا.
٢. تحمل المواقف غير المؤكدة وغير المتوقعة والاختلافات في الآراء والنهج.
٣. التسامح مع المواقف العصيبة والتعامل مع التوتر.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تتناول هذه الفقرة الخطوات الأولى اللازمة لإتمام الجانب الاحصـــائي للبحث، اذ تشـــتمل هذه الفقرة على ترميز المتغيرات الرئيســـة والابعاد الفرعية، ومن ثم

الشـروع في فحص البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسـة للتأكد من ملائمتها للأســـاليب الإحصـــائية اللازمة، ومن ثم ســـيتم عرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال مؤشر التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis).

ترميز فقرات المقياس: تعد عملية ترميز المتغيرات الرئيسـة والابعاد الفرعية من الخطوات الأســاســية في التحليل الاحصــائي وذلك من اجل تســهيل عملية ادخال بيانات الدراسـة في البرامج الإحصـائية المسـتخدمة في التحليل الاحصـائي، وفيما يلي استعراض لعملية ترميز فقرات المقياس.

١. ترميز فقرات المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية المستندة على المعرفة

جدول (2) ترميز فقرات المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية المستندة على المعرفة

ادارة الموارد البشرية المستندة على المعرفة X	التوظيف والاختيار على أساس المعرفة	X1
	التدريب والتطوير على اساس المعرفة	X2
	تقييم الأداء على اساس المعرفة	X3
	التعويض على اساس المعرفة	X4

المصدر: اعداد الباحثان

٢. ترميز فقرات المتغير الوسيط القوى العاملة الرشيقة

جدول (3) ترميز فقرات المتغير المعتمد القوى العاملة الرشيقة

القوى العاملة الرشيقة M	قوى عاملة رشيقة استباقية	M1
	قوى عاملة رشيقة تكيفية	M2
	قوى عاملة رشيقة مرنة	M3

المصدر: اعداد الباحثان

يتطلب تشخيص الوسائل الاحصائية التي تلائم التحليل الاحصائي التعرف على طبيعة البيانات المعتمدة من كونها معلميه او غير معلميه، لتأتي بعدها خطوة اختبار الفرضيات التي افترضها البحث، إذ يتطلب ذلك توافر عدة شروط منها

التعرف على مدى تجانس التباين من عدمه، ومدى توزيع البيانات للمجتمع الذي سحبت منه العينة، كون هنالك الكثير من العينات تكون موزعة توزيعاً غير طبيعياً وبالتالي يجعل بعض الاختبارات الإحصائية المعلمية لا تعطي نتائج يمكن اعتمادها مثل اختبار (T test) و(F test) ، مما يتوجب إجراء التوزيع الطبيعي من خلال تشخيص قيم معاملي الالتواء (**Skewness**) والتفلطح (**Kurtosis**)، اذ يبين معامل الالتواء قياس تماثل أو عدم تماثل البيانات، فالبيانات المتماثلة تكون موزعة توزيع طبيعي، في حين يشخص معامل التفلطح قياس ارتفاع قمة التوزيع، فالقيم المستخرجة سواء كانت سالبة أو موجبة فأنها تبين تفلطح منحى التوزيع الى اليمين أو اليسار، وإذا كانت القيم المستخرجة تساوي (0) فهذا يدل على أن البيانات متماثلة تماثل مطلق، كذلك في حالة اقتراب قيم معاملي الالتواء من (0) ، فأنه يدل على إن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين (= ± 1.96) وفقا لـ (Hair et al.. 76، 2014، p).

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة:

يتضح من معطيات الجدول (4) الذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة البالغة (120)، والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين (= ± 1.96) وفقا لـ Hair et al.، (2014:76)

مما يعني ان الفقرات التي تقيس كل بعد موزعة توزيعاً طبيعيا فيما يتعلق بالمتغير (**ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة**).

جدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

الانحراف المعيار لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	لانحراف المعيار لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis
.221	.438

العينة	120	القيم المفقودة		0
البعد		الفقرة	الالتواء Skewnes	التفلطح Kurtosis
فقرات بعد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة		KRS1	-.997-	.562
		KRS2	-.497-	-.471-
		KRS3	-.991-	.990
		KRS4	-.669-	.009
		KRS5	-.992-	.999
فقرات بعد التدريب والتطوير على اساس المعرفة		KTD1	-.832-	.839
		KTD2	-.547-	-.206-
		KTD3	-.990-	.998
		KTD4	-.790-	.996
		KTD5	-.655-	-.022-
فقرات بعد تقييم الأداء على اساس المعرفة		KPA1	-.827-	.997
		KPA2	-.536-	.666
		KPA3	-.598-	.127
		KPA4	-.596-	.543
		KPA5	-.512-	.089
فقرات بعد التعويض على اساس المعرفة		KC1	-.857-	.999
		KC2	-.742-	.467
		KC3	.017	-.459-
		KC4	-.304-	-.470-
		KC5	-.825-	.581

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v 26

2. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القوى العاملة الرشـــيقة: يتضـــح من معطيات الجدول (5) الذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة البالغة (120)، اذ أن قيم معامل الالتواء او التفلطح تقع ما بين (= ± 1.96) مما يعني ان الفقرات التي تقيس كل بعد موزعة توزيعاً طبيعيا فيما يتعلق بالمتغير (**القوى العاملة الرشيقة**).

جدول (5) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير القوى العاملة الرشيقة

الانحراف المعيار لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	لانحراف المعيار لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis		
.221	.438		
البعد	الفقرة	الالتواء Skewnes	التفلطح Kurtosis
فقرات بعد قوى عاملة رشيقة استباقية	APW1	-.997-	.999
	APW2	-.465-	.021
	APW3	-.678-	.991
	APW4	-.530-	.280
	APW5	-.549-	.453
فقرات بعد قوى عاملة رشيقة تكيفية	AAW1	-.373-	-.480-
	AAW2	-.926-	.939
	AAW3	-.711-	1.178
	AAW4	-.765-	.995
	AAW5	-.836-	.994
فقرات بعد قوى عاملة رشيقة مرنة	FAW1	-.997-	.997
	FAW2	-.201-	-.467-
	FAW3	-.307-	-.430-
	FAW4	-.984-	.993
	FAW5	-.997-	.999

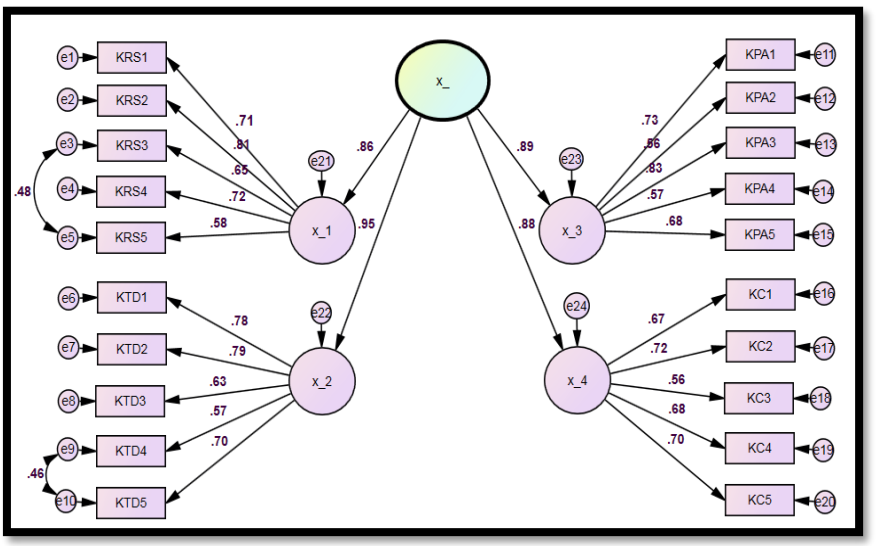
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v. 26

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المقياس وثبات ابعاده

يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى تحديد درجة الاتســاق في الردود على فقرات الاســتبيان اي الكشــف عن عدم وجود تباين في فقرات إجاباتهم واســتبعادها، وإذا كان هناك اتســاق في الردود، فهذا يعني أنها كانت واضــحة بالنســبة إلى رد المستجيب والفقرات هي جزء من الهدف المراد قياسه، وكذلك الاختيار الصحيح للعينة ومدى كفاية حجمها، ويعتمد ذلك على معدل التشــبع لكل فقرة وما إذا كان

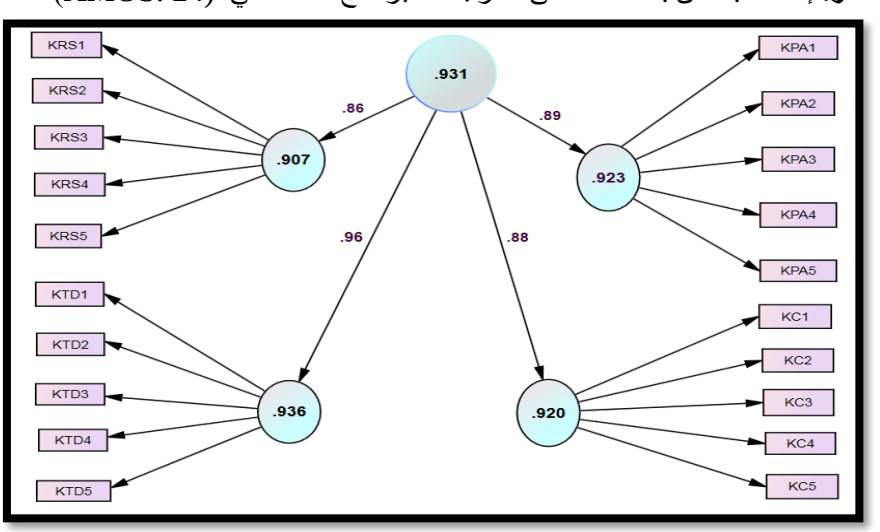
معيار القبول أو الرفض يعتمد على مستوى المعنوية لكل فقرة، وإذا كانت النسبة المعنوية للتشبع أقل من (0.05) ، يتم قبول النسبة التشبع والعكس صحيح، أي في حالة الرفض سيتم إزالتها من تحليل الانحدار، أما بالنسبة لثبات المقياس، فإن مقياس معامل ألفا كرونباخ الذي سيظهر مدى وجود استقراريه للبعد خلال فترة معينة، أي أنه إذا تم إعادة توزيع الفقرات على نفس العينة بعد فترة زمنية محددة تكون النتائج متطابقة تقريبًا، وتكون النسبة القياسية وفقًا لاستخدامها في البحوث (68٪). وتقيس الاختبارات الأخرى وتحليلات العوامل بالإضافة إلى عامل الموثوقية جودة المقياس لكل متغير بحيث يتم اختباره كل متغير على حدة كما يلي (Wagner H.H. 2013):

. **ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة وقياس ثبات أبعاده**: ان المتغير المستقل (**ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة** (X)) يتكون مقياسه من اربعة ابعاد وهي (التوظيف والاختيار على أساس المعرفة(X1) وتضمن (5) فقرات، التدريب والتطوير على اساس المعرفة(X2) وتكونت من (5) فقرات، تقييم الأداء على اساس المعرفة (X3) تضمنت (5) فقرات، التعويض على اساس المعرفة (X4)تضمن (5) فقرة، ، وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS V.24) في استخلاص نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما تظهر في الشكل (3) والجدول (6)، اما اختبار ثبات مقياس (**ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة**) سيتم إظهار نتائجه في الشكل (4)، وهي كما يلي:



الشكل (3) نسب التشبع لفقرات ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24)



الشكل (4) اختبار معامل الثبات لابعاد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

المصـــدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصـــائي (AMOS. 24) و(SPSS V.26)

الجدول (6) احصاءات التحليل العاملي للموارد البشرية المستندة الى المعرفة

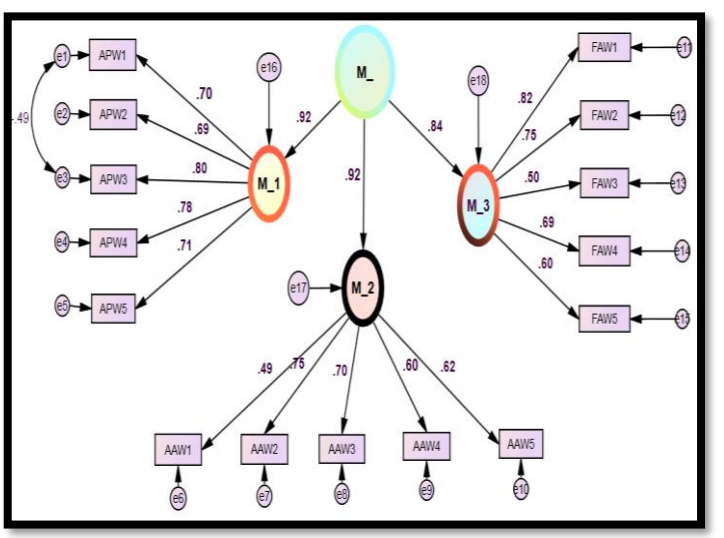
			Original Sample (O) نسب التشبع	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values مستوى المعنوية
KPA2	<---	x_3	.567	.057	9.94	.000
KPA3	<---	x_3	.826	.053	15.58	.000
KPA4	<---	x_3	.562	.051	11.01	.000
KPA5	<---	x_3	.680	.049	13.87	.000
KRS5	<---	x_1	.584	.077	7.584	.000
KRS4	<---	x_1	.720	.063	11.42	.000
KRS3	<---	x_1	.652	.058	11.24	.000
KRS2	<---	x_1	.815	.054	15.09	.000
KRS1	<---	x_1	.713	.088	8.10	.000
KPA1	<---	x_3	.730	.043	16.97	.000
KC1	<---	x_4	.670	.062	10.80	.000
KC2	<---	x_4	.720	.077	9.35	.000
KC3	<---	x_4	.566	.055	10.29	.000
KC4	<---	x_4	.682	.059	11.55	.000
KC5	<---	x_4	.670	.065	10.30	.000
KTD1	<---	x_2	.780	.055	14.18	.000
KTD2	<---	x_2	.790	.047	16.80	.000
KTD3	<---	x_2	.631	.053	11.90	.000
KTD4	<---	x_2	.574	.050	11.48	.000
KTD5	<---	x_2	.701	.051	13.74	.000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24)

وفقًا للنتائج التي تم الحصول عليها في الشكل (4) والجدول (6) ، فقد وجد أن جميع فقرات (ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة) كانت مميزة ومقبولة ، مما يعني أنهم سجلوا نسبًا متناسقة في جميع الاجابات اي انها كانت ضمن الحدود المسموح بها وهي اقل من (0.05). لذلك، يعتبر مقياس المتغير ثابتًا في الردود الواردة. ويعكس كذلك كفاية حجم العينة وحسن اختيارها. اما ثبات المقياس أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ نسبًا أعلى (68٪) وهذا يعني ان المتغير بأبعاده كانت

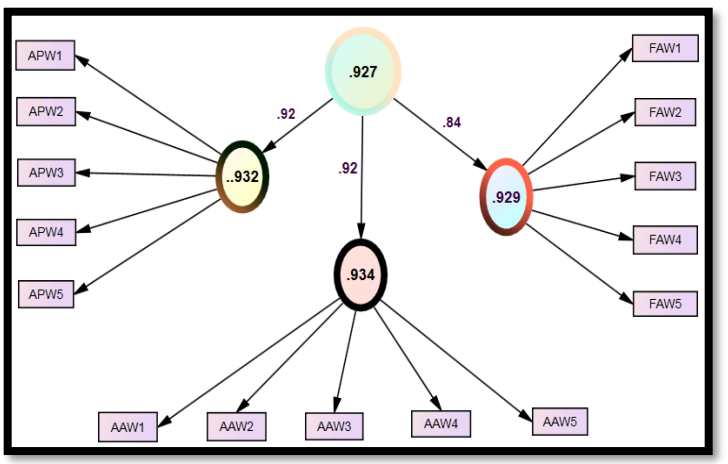
ثابتة ولو اعاد تم توزيع المقياس مرة اخرى على العينة نفسها لكانت النتائج متطابقة تقريباً.

2. **التحليل العاملي لفقرات القوى العاملة الرشيقة وقياس ثبات أبعاده**: ان المتغير التابع (القوى العاملة الرشيقة (M) يتكون مقياسها من ثلاث ابعاد وهي (قوى عاملة رشيقة استباقية (M1) وتضمن (5) فقرات، قوى عاملة رشيقة تكيفية (M2) وتضمن (5) فقرات، قوى عاملة رشيقة مرنة (M3) وتضمن (5) فقرات، كما تظهر في الشكل (5) والجدول (7)، اما اختبار ثبات مقياس (القوى العاملة الرشيقة) سيتم إظهار نتائجه في الشكل (6)، وهي كما يلي:



الشكل (5) نسب التشبع لفقرات القوى العاملة الرشيقة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24)



الشكل (6) اختبار معامل الثبات لأبعاد القوى العاملة الرشيقة

المصـــدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصـــائي (AMOS. 24) و(SPSS V.26)

الجدول (7) احصاءات التحليل العاملي للقوة العاملة الرشيقة

			Original Sample (O) نسب التشبع	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values مستوى المعنوية
FAW2	<---	M_3	.748	.047	15.91	.000
FAW3	<---	M_3	.500	.068	7.35	000
FAW4	<---	M_3	.694	.060	11.56	000
FAW5	<---	M_3	.595	.060	9.916	000
APW5	<---	M_1	.709	.058	12.22	000
APW4	<---	M_1	.779	.039	19.97	000
APW3	<---	M_1	.798	.035	22.8	000
APW2	<---	M_1	.694	.033	21.0	000
APW1	<---	M_1	.703	.045	15.62	000
FAW1	<---	M_3	.824	.047	17.53	000

AAW1	<---	M_2	.485	.115	4.21	000
AAW2	<---	M_2	.750	.032	23.43	000
AAW3	<---	M_2	.702	.038	18.47	000
AAW4	<---	M_2	.601	.058	10.36	000
AAW5	<---	M_2	.623	.050	12.46	000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24)

وفقًا للنتائج التي تم الحصول عليها في الشكل (6) والجدول (7)، فقد وجد أن جميع فقرات (القوى العاملة الرشيقة) كانت مميزة ومقبولة، مما يعني أنهم سجلوا نسبًا متناسقة في جميع الاجابات اي انها كانت ضمن الحدود المسموح بها وهي اقل من (0.05). لذلك، يعتبر مقياس المتغير ثابتًا في الردود الواردة. ويعكس كذلك كفاية حجم العينة وحسن اختيارها. اما ثبات المقياس أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ نسبًا أعلى (68٪) وهذا يعني ان المتغير بأبعاده كانت ثابتة ولو اعاد تم توزيع المقياس مرة اخرى على العينة نفسها لكانت النتائج متطابقة تقريباً.

ثالثاً: التحليل الاحصائي الوصفي

يعتمد التحليل الاحصائي الوصفي لتقديم ملخص عن استجابة العينة المبحوثة لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية الوصفية، اذ يمثل التحليل الوصفي جانباً هاماً لتحليل البيانات الكمية، كونه يوصف البيانات المعتمدة من خلال وصف سلوك العينة المدروسة أي العينة التي اعتمدت في جمع البيانات، مما تعطي للباحثان تصور وفهم طبيعة البيانات التي تم تحليلها ويمكن الاعتماد على الجداول أو الرسوم البيانية أو المناقشات لتكون الصورة أوضح للقارئ (Triola، 2012:4).

لذا ستركز هذه الفقرة على التعرف على مستوى استجابة العينة المبحوثة وتشخيصها على محاور الاستبيان (المتغيرات والابعاد الفرعية) لأجراء التحليل الوصفي، ليتم

الكشف عن طبيعة توجهات المستجيبين وإدراكهم للمتغيرات المبحوثة في منظمتهم. مما يتطلب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي) الذي يوضح استجابة العينة للمتغيرات المبحوثة والانحراف المعياري الذي يشخص انحراف القيم عن وسطها الحسابي. فضلاً عن تحديد الأهمية النسبية لكل بعد وفقرة او التي تم قياس المتغيرات من خلالها، علماً أنه تم اعتماد قيمة الوسط الفرضي وبحدود (3) أي ان قيمة الوسط الحسابي المتحققة التي تساوي أو تفوق قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة أي(توجد استجابة) وبخلافه تعد مرفوضة أي (لا توجد استجابة) باعتماد على مقياس ليكرت خماسي الرتب (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق نهائيا)، وحسب الآتي:

١. **متغير ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة: يتكون هذا المتغير من اربعة ابعاد فرعية هي كالاتي:**

أ. **التوظيف والاختيار على أساس المعرفة**

يوضح الجدول (8) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (**التوظيف والاختيار على أساس المعرفة**)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.732) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادارك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (.739) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.746)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متقاربة ،إذ حققت الفقرة (**ان الادارة العليا في المصرف تهتم بشكل كبير عند توظيف العاملين بقدرتهم على التعلم والتطوير**) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى

وبوسط حسابي (3.82) في حين حققت الفقرة (**ان الادارة العليا في المصرف تولي اهتماما خاصا للخبرات والمهارات ذات الصلة بمهام العمل عند التوظيف.**) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.54).

الجدول (8) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	ان الادارة العليا في المصرف تولي اهتماما خاصا للخبرات والمهارات ذات الصلة بمهام العمل عند التوظيف.	3.54	1.068	0.708	5
2	تحرص الادارة العليا في المصرف على وضع برامج تدريبية لجميع العاملين التي تستند الى المعرفة الحديثة والمتطورة.	3.76	0.917	0.752	3
3	ان الادارة العليا في المصرف تهتم بشكل كبير عند توظيف العاملين بقدرتهم على التعلم والتطوير.	3.82	0.879	0.764	1
4	تركز الادارة العليا في المصرف عند التوظيف على تقييم قدرة المرشح على التعاون والعمل في شبكات متنوعة.	3.75	0.919	0.75	4
5	تومن الادارة العليا في المصرف بمبدأ اختيار المواهب والقدرات المعرفية المتقدمة في عمليات التوظيف.	3.79	0.969	0.758	2
المعدل العام لبعد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة		3.732	0.739	0.7464	

المصدر :من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

أ. **التدريب والتطوير على اساس المعرفة**

يوضح الجدول (9) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (**التدريب والتطوير على اساس المعرفة**)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.81) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادارك

واضح لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.863) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.762)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متقاربة، إذ حققت الفقرة(**تمنح الادارة العليا في المصرف الفرصة لعامليها لتطوير كفاءاتهم من خلال التدريب المخصص لاحتياجاتهم التي تتناسب مع مهامهم الوظيفية**) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.91) في حين حققت الفقرة (**تعمل الادارة العليا في المصرف على أن تكون برامجها التدريبية قائمة على اساس البرامج المعرفية الحديثة**) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.80).

الجدول (9) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التدريب والتطوير على أساس المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تحرص الإدارة العليا في المصرف على توفير فرص تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتوسيع خبراتهم.	3.838	0.654	0.76	3
2	تعمل الإدارة العليا في المصرف على أن تكون برامجها التدريبية قائمة على اساس البرامج المعرفية الحديثة.	3.80	0.922	0.76	5
3	تمنح الإدارة العليا في المصرف الفرصة لعامليها لتطوير كفاءاتهم من خلال التدريب المخصص لاحتياجاتهم التي تتناسب مع مهامهم الوظيفية.	3.91	0.860	0.78	1
4	توكد الإدارة العليا في المصرف على مناقشة احتياجات تطوير الكفاءات لعامليها مع الجهات المختصة بانتظام.	3.85	0.795	0.77	2

5	تحرص الإدارة العليا في المصرف على أن تكون برامجها التدريبية شاملة لجميع الموظفين وبدون تمييز.	3.83	0.774	0.76	4
	المعدل العام لبعد التدريب والتطوير على أساس المعرفة	3.81	0.863	0.76	

المصدر :من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.2 6

ج. **تقييم الأداء على اساس المعرفة**

يوضح الجدول (10) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (**تقييم الأداء على اساس المعرفة**)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.77) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادارك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.786) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.754)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متقاربة ،إذ حققت الفقرة(**توكد الادارة العليا في المصرف على اعتماد مواطن القوى التي يتمتع بها الافراد العاملين في تقييم ادائهم.**) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.98) في حين حققت الفقرة (**ان الافراد العاملين في المصرف لديهم الاستعداد لاستقبال التوجيهات الداعمة لمهام عملهم من المستويات الوظيفية العليا**) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.48).

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد تقييم الأداء على اساس المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تعد مشاركة المعرفة أحد المعايير التي تعتمدها الادارة العليا في المصرف لتقييم أداء العاملين.	3.71	0.600	0.7424	3

2	تشجع ادارة المصرف على انشاء معرفة جديدة وتعتبرها أحد معايير تقييم أداء العمل.	3.63	0.768	0.726	4
3	تعد القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة من الآخرين أحدى المعايير التي تعتمدها ادارة المصرف لتقييم أداء العمل.	3.72	0.780	0.744	2
4	ان الافراد العاملين في المصرف لديهم الاستعداد لاستقبال التوجيهات الداعمة لمهام عملهم من المستويات الوظيفية العليا.	3.48	0.943	0.696	5
5	توكد الادارة العليا في المصرف على اعتماد مواطن القوى التي يتمتع بها الافراد العاملين في تقييم ادائهم.	3.98	0.739	0.796	1
المعدل العام لبعد تقييم الأداء على اساس المعرفة		3.77	0.786	0.754	

المصدر :من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

د. **التعويض على اساس المعرفة**

يوضح الجدول (10) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (**التعويض على اساس المعرفة**)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.63) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادارك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.908) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.726)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متفاوتة نوعا ما، إذ حققت الفقرة (**تكافئ الادارة العليا في المصرف الافراد العاملين الذين يساهمون في خلق معارف جديدة التي تعزز من مهاراتهم الوظيفية.**) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.72) في حين حققت الفقرة (تؤكد

الادارة العليا في المصرف على تطبيق المعرفة الضمنية المتميزة من قبل الافراد العاملين) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.57).

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التعويض على اساس المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تدعم الادارة العليا في المصرف الافراد العاملين من ذوي المهارات والكفاءات على تقاسم المعرفة مع زملاء العمل.	3.657	0.658	0.7314	4
2	تكافئ الادارة العليا في المصرف الافراد العاملين الذين يساهمون في خلق معارف جديدة التي تعزز من مهاراتهم الوظيفية.	3.72	0.862	0.744	1
3	توكد الادارة العليا في المصرف على تطبيق المعرفة الضمنية المتميزة من قبل الافراد العاملين.	3.57	1.019	0.714	5
4	لدى الادارة العليا في المصرف اهتمام كبير في دعم الموارد البشرية القائمة على المعرفة.	3.69	0.765	0.738	2
5	ان الادارة العليا في المصرف تدعم وتكافئ برامج تلاقح الافكار والمعارف بين الرئيس والمرؤوس القائمة على أساس التواصل وتبادل الأفكار الايجابية.	3.68	0.860	0.736	3
المعدل العام لبعد التعويض على اساس المعرفة		3.63	0.908	0.726	

المصدر :من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص استجابة العينة المبحوثة على متغير (**ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة)** كما مبين في الجدول (11)، اذ يتضح ان الابعاد الاربعة التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.734) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.573) ، وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.736) وبالتالي يتوجب على قيادة المنظمة المبحوثة

ان تحافظ على ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة ، وعلى مستوى الابعاد فقد حقق بعد (**التدريب والتطوير على اساس المعرفة**) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.838) بينما حقق بعد (**التعويض على اساس المعرفة**) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.657) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (11) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	التوظيف والاختيار على أساس المعرفة	3.732	.7395	0.7464	2
2	التدريب والتطوير على اساس المعرفة	3.838	.6540	0.7676	1
3	تقييم الأداء على اساس المعرفة	3.712	.6002	0.7424	3
4	التعويض على اساس المعرفة	3.657	.6581	0.7314	4
اجمالي ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة		3.734	.573	0.736	

المصدر :إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

2. متغير القوى العاملة الرشيقة: يتكون هذا المتغير من ثلاث ابعاد فرعية هي كالاتي:

أ. **قوى عاملة رشيقة استباقية**

يوضح الجدول (12) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (**قوى عاملة رشيقة استباقية**)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة نوعا ما وبوسط

حسابي (3.898) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادارك لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.608) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.779)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة نوعا ما وبمعدلات متفاوتة، إذ حققت الفقرة(**أستطيع معالجة الصعوبات في مهامي الوظيفية قبل أن تصبح مشاكل كبيرة.**) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.01) في حين حققت الفقرة (**لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في بيئة ومهام العمل المناطة بي.**) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.74).

الجدول (12) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد قوى عاملة رشيقة استباقية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في بيئة ومهام العمل المناطة بي.	3.74	0.865	0.748	5
2	لدي القدرة على حل المشاكل المعقدة التي تعترضني في تأدية مهام عملي.	3.90	0.782	0.78	4
3	أستطيع معالجة الصعوبات في مهامي الوظيفية قبل أن تصبح مشاكل كبيرة.	4.01	0.728	0.802	1
4	دائماً أبحث عن الفرص لإجراء تحسينات في بيئة العمل.	3.90	0.760	0.78	3
5	أسعى دائماً الى تشخيص مواطن الضعف في بيئة عملي وأحاول تقويتها.	3.94	0.737	0.788	2
	المعدل العام لبعد قوى عاملة رشيقة استباقية	3.898	0.608	0.779	

المصدر :من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

ب. **قوى عاملة رشيقة تكيفية**

يوضح الجدول (13) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (**قوى عاملة رشيقة تكيفية**)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.835) أي

تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادارك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.564) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.767)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متفاوتة نوعا ما ،إذ حققت الفقرة(**احرص على ان امتلك علاقات جيدة مع أشخاص من أقسام مختلفة في بيئة العمل.**) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.03) في حين حققت الفقرة (**اشعر بالصعوبة في تغيير طريقة تعاملي للقيام بالأشياء لكي تناسب زملاء العمل الذين لديهم طرق مختلفة لأداء الوظيفة**) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.28).

الجدول (13) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد قوى عاملة رشيقة تكيفية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	اشعر بالصعوبة في تغيير طريقة تعاملي للقيام بالأشياء لكي تناسب زملاء العمل الذين لديهم طرق مختلفة لأداء الوظيفة.	3.28	1.055	0.656	5
2	امتلك مهارات وقدرات عالية للتواصل بشكل جيد مع الأشخاص من خلفيات علمية ومعرفية مختلفة.	3.90	.666	0.78	4
3	اعمل على تغيير الخطط عند عدم توفر الإمدادات أو المعدات الضرورية فجأة.	3.97	.697	0.794	3
4	احرص على ان امتلك علاقات جيدة مع أشخاص من أقسام مختلفة في بيئة العمل.	4.03	.798	0.806	1
5	مستعد لتقبل المسؤوليات المتعددة في آن واحد لما امتلكه من مهارات وخبرات وظيفية.	3.99	.750	0.798	2
المعدل العام لبعد قوى عاملة رشيقة تكيفية		3.835	.564	0.767	

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

ج. **قوى عاملة رشيقة مرنة**

يوضح الجدول (14) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (**قوى عاملة رشيقة مرنة**)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.867) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادارك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.629) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.773)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متقاربة، إذ حققت الفقرة(**احافظ على الهدوء والتوازن عند مواجهة الظروف الصعبة في بيئة العمل الوظيفي**) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.14) في حين حققت الفقرة (**لدي القدرة على معرفة ما يجب القيام به عندما تكون تعليمات العمل غير واضحة**) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.72).

الجدول (14) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد قوى عاملة رشيقة مرنة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	أسعى دائماً الى تغيير الطريقة القديمة في فعل الأشياء التي تخص مهامي الوظيفية.	3.84	0.879	0.768	3
2	لدي القدرة على أداء مهامي الوظيفية دون معرفة الصورة الكلية.	3.77	0.817	0.754	4
3	أنا متسامح مع المواقف التي تبدو فيها الأشياء محيرة.	3.87	0.819	0.774	2
4	لدي القدرة على معرفة ما يجب القيام به عندما تكون تعليمات العمل غير واضحة.	3.72	0.881	0.744	5
5	احافظ على الهدوء والتوازن عند مواجهة الظروف الصعبة في بيئة العمل الوظيفي.	4.14	0.813	0.828	1
	المعدل العام لبعد قوى عاملة رشيقة مرنة	3.867	0.629	0.773	

المصدر :من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص استجابة العينة المبحوثة على متغير (**القوى العاملة الرشيقة**) كما مبين في الجدول (15)، اذ يتضح ان الابعاد الستة التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.866) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.528)، وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.773) وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة ان تحافظ على تعزيز القوى العاملة الرشيقة، وعلى مستوى الابعاد فقد حقق بعد (**قوى عاملة رشيقة استباقية**) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.898) بينما حقق بعد (**قوى عاملة رشيقة تكيفية**) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.835) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (15) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير القوى العاملة الرشيقة

ت	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	قوى عاملة رشيقة استباقية	3.898	0.608	0.779	1
2	قوى عاملة رشيقة تكيفية	3.835	0.564	0.767	3
3	قوى عاملة رشيقة مرنة	3.867	0.629	0.773	2
	اجمالي القوى العاملة الرشيقة	3.866	0.528	0.773	

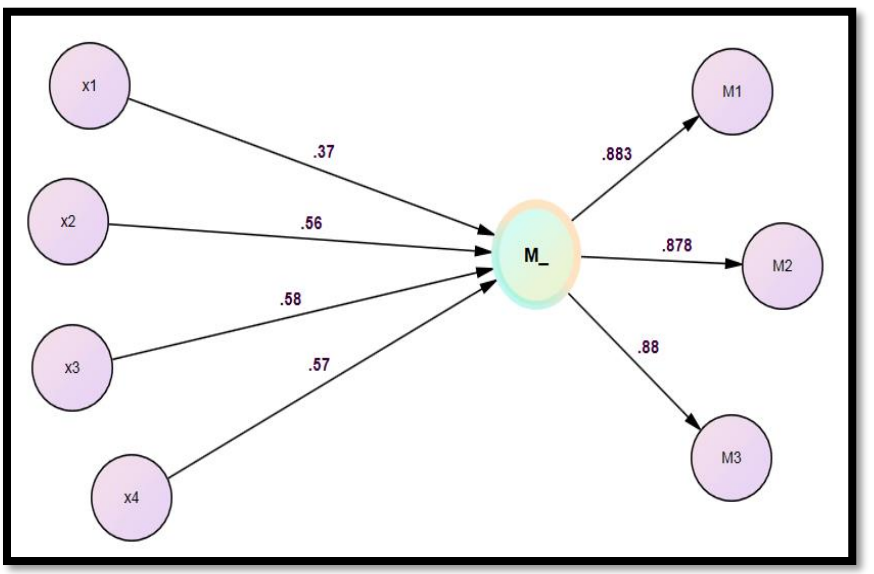
المصدر :إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

رابعاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير

بعد ان تم التأكد من ان بيانات البحث موزعة توزيعاً طبيعياً فضلا عن تم التأكد من التناسق الداخلي للبيانات من خلال التحليل العاملي واثبتت النتائج بان جميع ابعاد البحث ثابتة، لذا سيتم اختبار علاقات الارتباط والتعرف على قوة العلاقة واتجاهها بين ابعاد ومتغيرات البحث كما سيتم التعرف في هذه الفقرة على تقديرات التأثير بين ابعاد ومتغيرات البحث، وتم افتراض فرضية رئيسة وعدد من الفرضيات فرعية

منبثقة منها وهي اولا: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والقوى العاملة الرشيقة، وتم استعمال البرنامج الاحصائي (SSPS V.26) (AMOS V.24) في تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار واستخراج معامل التأثير (B) والارتباط ومعامل التحديد ومستوى المعنوية وبعض الإحصاءات التي تؤكد النتائج، وهي كما يلي:

اختبار الفرضية: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية لأبعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة (التوظيف والاختيار على أساس المعرفة(X1)، التدريب والتطوير على اساس المعرفة (X2)، تقييم الأداء على اساس المعرفة (X3)، التعويض على اساس المعرفة (X4)، في القوى العاملة الرشيقة، وهذا يعني ان القوى العاملة الرشيقة هي دالة غير حقيقية لأبعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة، واي زيادة في ابعاد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة ستؤدي في المقابل إلى عدم التغيير المماثل في القوى العاملة الرشيقة. وكما في شكل (7) الذي سيظهر معامل التأثير (Beta) ومستوى معنويتها، أما جدول (16) سيظهر نتائج علاقات الارتباط والتأثير فضلا عن معامل التحديد (R^2) وكانت النتائج كالاتي:



الشكل (7) معامل التاثير لابعاد للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في القوى العاملة الرشيقة

المصدر: من أعداد الباحثان بالاستناد الى (AMOS V.24)

الجدول (16) احصاءات نتائج علاقات الارتباط والتاثير لأبعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في القوى العاملة الرشيقة

	Original Sample (O) معامل التأثير	R الارتباط	R Square		Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values مستوى المعنوية
X1 -> M	0.373	0.383	0.139	0.36	0.061	6.11	.000
X2 -> M	0.568	0.578	0.322		0.061	9.31	.000
X3 -> M	0.589	0.590	0.347		0.066	8.92	.000
X4 -> M	0.576	0.580	0.332		0.060	9.6	.000

المصدر: من أعداد الباحثان بالاستناد الى (SPSS V.26)

على وفق نتائج شكل (7) وجدول (16) نتائج تبين ان معامل التحديد (R^2) قد سجل (0.36) اي ان ابعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة تكشف من التباين الحاصل في القوى العاملة الرشيقة ما مقدار (0.36) والمتبقي يعود الى عوامل غير الموارد البشرية المستندة الى المعرفة. اما اختبار الفرضيات سيتم اختبارها كالاتي:

1.الفرضية الفرعية الاولى: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للتوظيف والاختيار على أساس المعرفة في القوى العاملة الرشيقة. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.38) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين التوظيف والاختيار على أساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للتوظيف والاختيار على أساس المعرفة في القوى العاملة الرشيقة قد بلغت (0.37) وانها موجبة أي كلما زاد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة زادت معها القوى العاملة الرشيقة بمقدار (0.37)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

2.الفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للتدريب والتطوير على اساس المعرفة في القوى العاملة الرشيقة. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.57) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين التدريب والتطوير على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للتدريب والتطوير على اساس المعرفة في القوى العاملة الرشيقة قد بلغت (0.56) وانها موجبة أي كلما زاد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة زادت معها القوى العاملة الرشيقة بمقدار (0.56)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية

(0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

3.الفرضية الفرعية الثالثة: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية لتقييم الأداء على اساس المعرفة في القوى العاملة الرشيقة. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.59) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين تقييم الأداء على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) . كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير لتقييم الأداء على اساس المعرفة في القوى العاملة الرشيقة قد بلغت (0.58) وأنها موجبة أي كلما زاد تقييم الأداء على اساس المعرفة زادت معها القوى العاملة الرشيقة بمقدار (0.58)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

4.الفرضية الفرعية الرابعة: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للتعويض على اساس المعرفة في القوى العاملة الرشيقة. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.58) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين التعويض على اساس المعرفة والقوى العاملة الرشيقة وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) . كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للتعويض على اساس المعرفة في القوى العاملة الرشيقة قد بلغت (0.57) وأنها موجبة أي كلما زاد التعويض على اساس المعرفة زادت معها القوى العاملة الرشيقة بمقدار (0.57)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

المبحـث الرابــع
الاستنتاجــات والتوصــيات

أولاً: الاستنتاجات

١. ان عملية التدريب والتطوير على أساس المعرفة تساعد المنظمة المبحوثة على رفع من مستوى المعرفة الشخصية للأفراد العاملين للمهام ومسؤوليات وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم بشكل استباقي والذي ينعكس إيجابيا في الوصول الى القوى العاملة الرشيقة.

٢. تعد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة عنصراً مهماً في حياة المنظمة وخصوصاً في ظل زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، لابُد من الاعتماد عليه بوصفه أحد الآليات التي تساهم في المحافظة على بقاء واستمرارية المنظمة في السوق المنافسة الشديدة.

٣. تساعد القوى العاملة الرشيقة على تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وتحليلها بدقة وتحويلها الى نقاط قوة تستفيد منها المنظمة في بناء إستراتيجيات مناسبة التي تقودها الى النجاح.

٤. تساعد القوى العاملة الرشيقة على إدارة المخاطر التي تتعرض لها منظمات الاعمال والتقليل منها وخصوصاً المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية ومخاطر المنافسة لذلك أصبح ضرورة لابد منها.

ثانياً: التوصيات

١. أتباع نظام تعويض على أساس المعرفة بشكل عادل داخل المنظمة المبحوثة كون ذلك يحفز الافراد العاملين على مشاركة المعرفة وبذل جهود مضاعفة، وتقديم أفضل خدمات اتجاه الزبائن.

٢. حث الافراد العاملين في منظمات المبحوثة على المشاركة والتفاعل بين الافراد من خلال المساهمة والمشاركة والتواصل في مشاركة المعرفة ونقلها بين مستويات وظيفية مختلفة.

٣. أن تقوم الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة في تشكيل فريق عمل متخصص يعمل على وضع خطط عمل لتحليلها، والاستفادة من مواطن القوة فيها كأحد أهم أبعاد القوى العاملة الرشيقة وفق مبدأ القوى العاملة الرشيقة الاستباقية.

٤. يجب على الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة أن تصب اهتمامها في وضع تعليمات وإجراءات بدرجة عالية من الوضوح داخل بيئة العمل لتسهم في فتح قنوات تبادل المعارف والمهارات والخبرات وتلاقح الأفكار بما يعزز من وجود القوى العاملة الرشيقة.

المصـــادر

1. Abubakar، A. M.، Elrehail، H.، Alatailat، M. A.، & Elçi، A. (2017). Knowledge management، decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge. doi:10.1016/j.jik.2017.07.003.
2. Ahmad، N.، Imm، N. S.، Aziz، Y. A.، & Kamal Basha، N. (2020). Why not knowledge-based HRM? Its direct and indirect effect on innovative service offerings. SAGE Open، 10(4)، 2158244020983003.
3. Alavi، S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs. International Journal of Technological Learning، Innovation and Development، 8(1)، 111-127.
4. Alavi، S.، & Wahab، D. A. (2013). A review on workforce agility. Research Journal of Applied Sciences، Engineering and Technology، 5(16)، 4195-4199.

5. Alsafadi، Y.، & Altahat، S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. The Journal of Asian Finance، Economics and Business، 8(1)، 519-529.
6. Al-Tal، M. J. Y.، & Emeagwali، O. L. (2019). Knowledge-based HR practices and innovation in SMEs. Organizacija، 52(1)، 6-21.
7. Arbab، A. M.، & Mahdi، M. O. S. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public orgnizations. Polish Journal of Management Studies، 18.
8. Bieliaieva، N. (2019). Development of the human resource audit system elements based on international experience. Economics. Ecology. Socium، 3(4)، 28-34.
9. Bublyk، M.، Kopach، T.، & Pikhniak، T. (2021). Analysis of human-capital development tools in insurance companies. Economics. Ecology. Socium، 5(2)، 40-48.
10. Das، K. P.، Mukhopadhyay، S.، & Suar، D. (2022). Enablers of workforce agility، firm performance، and corporate reputation. Asia Pacific Management Review.
11. El-Kot، G. & Leat، M. (2008). A survey of recruitment and selection practices in Egypt. Education، Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues، 1(3)، 200–212. doi:10.1108/17537980810909823.
12. Evangelist-Roach، Marvia Herfah،(2020)،" Workforce Agility Str ce Agility Strategies for Impr ategies for Improving the Success Rate of ving the Success Rate of Change Initiatives"، Walden University ،Follow this and additional works at: https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations
13. Frimayasa، A. (2021). Effect of compensation، career development and work environment on employee retention (Study on Employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD). Journal of Research in Business، Economics، and Education، 3(1)، 1715-1730.
14. Hair، J.، Hult.، Ringle، C. & Sarstedt، M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.

15. Hopp، W. J.، & Oyen، M. P. (2004). Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. Iie Transactions، 36(10)، 919-940.
16. Jingrui، N.، & Guangyi، L. (2019). Research on the Impact Mechanism of the Evaluative and Developmental Performance Appraisal on Overwork of Knowledge-Based Employees.
17. Lai، H.، Pitafi، A. H.، Hasany، N.، & Islam، T. (2021). Enhancing employee agility through information technology competency: an empirical study of China. SAGE Open، 11(2)، 21582440211006687.
18. Lamptey، A. N. (2021). Knowledge-based human resource management، perceived information transparency and bank innovative performance.
19. Patras, R.A. (2022). Strategic human resource management through knowledge-based technology in Indian banking sector. Academy of Strategic Management Journal, 21(3), 1-10
20. Petermann, M. K., & Zacher, H. (2020). Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples. Industrial and Organizational Psychology, 13(4), 599-609.
21. Petermann، M. K.، & Zacher، H. (2020). Agility in the workplace: Conceptual analysis، contributing factors، and practical examples. Industrial and Organizational Psychology، 13(4)، 599-609.
22. Saeed، I.، Khan، J.، Zada، M.، Ullah، R.، Vega-Muñoz، A.، & Contreras-Barraza، N. (2022). Towards examining the link between workplace spirituality and workforce agility: Exploring higher educational institutions. Psychology Research and Behavior Management، 15، 31.
23. Sherehiy، B.، & Karwowski، W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. International Journal of Industrial Ergonomics، 44(3)، 466-473.
24. Shujahat، M.، Ali، B.، Nawaz، F.، Durst، S.، & Kianto، A. (2018). Translating the impact of knowledge management into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-

worker satisfaction. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries، 28(4)، 200–212. doi:10.1002/hfm.20735.

25. Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. Journal of International Management, 27(1), 100830.
26. Sivagiri، N.،(2019)،" Impact of Knowledge-based HRM Practices on Knowledge Management Effectiveness An Empirical Study of Doctors' Perceptions"، International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM) ،ISSN : 2454-9150 Vol-04، Issue-11.
27. Tende , Ibiere and M. O. Gabriel, Justin,(2021)," Empowerment and Employee Agility of Indigenous Oil and Gas Servicing Firms in South-South, Nigeria", RSU Journal of Strategic and Internet Business Vol 6, Issue 3, 2021. pp. 2044-2056, ISSN – 2659-0816 (print) 2659-0832 (Online) (Tende, Ibiere & Gabriel, J. M. O.) www.rsujsib.com.
28. Triola، M. (2012)، Elementary Statistics، 11th Edition، Pearson Education، United State.
29. Tuytens، M.، & Devos، G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. Personnel Review، 41(6)، 756–776. doi:10.1108/00483481211263692.
30. Wagner HH (2013) Rethinking the linear regression model for spatial ecological data. Ecology، 94، 2381–2391.