



## ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقوى العاملة الرشيقة

### دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف

م.م. زهراء محمد حسين سعيد

الجامعة الإسلامية – كلية العلوم الاسلامية

[zahraa.saeed@iunajaf.edu.iq](mailto:zahraa.saeed@iunajaf.edu.iq)

أ.د. عامر عبد كرم الذبحاوي

جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد

[amera.althbhawee@uokufa.edu.iq](mailto:amera.althbhawee@uokufa.edu.iq)

#### المستخلص

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين ادارة الموارد البشرية من خلال أبعاده الفرعية والتميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقوى العاملة الرشيقة على مستوى عينة من العاملين في المصارف الاهلية ، انطلاقاً من مشكلة رئيسة شُخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقة والأثر بين المتغيرات ميدانياً، ولتجذير الأسس المعرفية اعتمدت البحث على نموذج (Kianto et al.,2017:12-14) لقياس ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة الذي يتكون من أربعة أبعاد: (التوظيف و الاختيار على اساس المعرفة – التدريب و التطوير على اساس المعرفة – تقييم الاداء على اساس المعرفة – التعويض على اساس المعرفة) وأنموذج (Alavi et al.,2014:23) لقياس القوى العاملة الرشيقة الذي تضمن ثلاثة أبعاد رئيسة (قوى عاملة رشيقة استباقية – قوى عاملة رشيقة تكيفية – قوى عاملة رشيقة مرنة) وكذلك أنموذج (Al Shobaki & Abu-Naser,2016:70) لقياس التميز التنظيمي الذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز المعرفي). وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات البحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من الافراد العاملين في مصارف الأهلية عينة البحث بلغ عددهم (120) فرداً توزعوا على أقسام وشعب المنظمة المبحوثة (الشعبة الادارية و الحسابات ومدراء الاقسام و الموظفين) فضلاً عن رئيس مجلس الادارة. ولغرض التحليل والمعالجة الإحصائية اعتمدت البحث على اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث، ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، وتم استعمال اختبارات بنائية أساسية لصدق المقاييس المعتمدة كأختبار أساليب الاتساق الداخلي والتي تتضمن (الموثوقية المركبة والفاكرونباخ واختبار متوسط التباين المستخرج والتحليل العملي التوكيدي)، وتم قياس علاقة التأثير لتقدير معامل التأثير ومعامل التحديد، وقد استعملت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.26. & AMOS. 24). وقد تم التوصل من خلال البحث إلى استنتاجات عديدة كان من أهمها تعد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة عنصراً مهماً في حياة المنظمة خصوصاً في ظل زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، لا بُد من الاعتماد عليه بوصفه أحد الآليات التي تساهم في المحافظة على بقاء وإستمرارية المنظمة في السوق المنافسة الشديدة، بينما 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.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة، القوى العاملة الرشيقة، التميز التنظيمي، المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف.



## Knowledge-based human resource management and its role in promoting organizational Excellence through the Mediating role of 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

Amer Abdul Karim Al-Dhabawi  
University of Kufa, Faculty of  
Administration and Economics  
[ameralthbhawee@uokufa.edu.i](mailto:ameralthbhawee@uokufa.edu.i)

Q

Zahraa Mohammed Hussein Saeed  
University of Kufa, Faculty of  
Administration and Economics  
[zahraa.saeed@iunajaf.edu.iq](mailto:zahraa.saeed@iunajaf.edu.iq)

### Abstract

The study aims to reveal the relationship and influence between human resource management through its sub-dimensions, and organizational excellence through the mediating role of the agile workforce, at the level of a sample of workers in private banks, based on a main problem, which was diagnosed by several questions that included the extent of awareness of the relationship, and the impact between Field variables, and to root the knowledge bases, the study relied on a model (Kianto et al., 2017:12-14) to measure knowledge-based human resource management, which consists of four dimensions: (employment and selection based on knowledge - training and development based on knowledge - Performance assessment based on knowledge - compensation based on knowledge) and a model (Alavi et al., 2014: 23) to measure the agile workforce, which included three main dimensions (proactive agile workforce - adaptive agile workforce - flexible agile workforce) As well as the model (Al Shobaki & Abu-Naser, 2016:70) to measure organizational excellence, which includes three main dimensions (leadership excellence - service excellence - cognitive excellence). The questionnaire was adopted as a main tool in collecting data and information for the study, as well as some personal interviews with the sample members, who were represented by a group of individuals working in private banks. departments and employees) as well as the Chairman of the Board of Directors. For the purpose of statistical analysis and treatment, the study relied on the test of the normal distribution of the study data, and a set of descriptive statistical measures, and basic structural tests were used, for the validity of the approved measures as a test of internal consistency methods, which include (compound reliability, Cronbach's alpha, extracted average variance test and confirmatory factor analysis), The effect relationship was measured to estimate the impact factor, and the coefficient of determination, and these methods were used by statistical programs (SPSS V.26. & AMOS. 24).

Through the study, many conclusions were reached, the most important of which was that knowledge-based human resource management is an important element in the life of the organization, especially in light of the increase in the intensity of local and global competition. It is necessary to rely on it as one of the mechanisms that contribute to maintaining the survival of And the continuity of the organization in the intensely competitive market, while the agile workforce helps to identify opportunities and threats in the external environment, analyze them accurately, and turn them into strengths that benefit the organization, in building appropriate strategies, which lead it to success.



**Keywords:** *knowledge-based human resource management, agile workforce, organizational excellence, private banks in the Najaf governorate, supervision.*

## المقدمة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية، وتزايد حدة المنافسة، وتسارع تدفق المعرفة، الأمر الذي جعل المنظمات، ولاسيما المؤسسات المصرفية، أمام تحديات كبيرة تتطلب منها تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على تعزيز قدرتها على البقاء والنمو وتحقيق التفوق. وفي ظل هذا الواقع، لم تعد الموارد البشرية تُعد مجرد عنصر تشغيلي داخل المنظمة، بل أصبحت مورداً استراتيجياً قائماً على المعرفة والخبرة والقدرة على الابتكار، الأمر الذي دفع العديد من المنظمات إلى تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة بوصفه مدخلاً حديثاً يركز على توظيف المعرفة في مختلف أنشطة الموارد البشرية، بدءاً من الاستقطاب والاختيار، مروراً بالتدريب والتطوير، وانتهاءً بالتحفيز وتقييم الأداء.

و تُعنى إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة ببناء بيئة تنظيمية تُمكن العاملين من اكتساب المعرفة وتبادلها وتوظيفها بصورة فعّالة، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة القرارات وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات. كما أنها تساعد المنظمة على استثمار رأس المال الفكري لديها، وتنمية المهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين، بما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية يصعب تقليدها. وفي القطاع المصرفي على وجه الخصوص، تبرز أهمية هذا النوع من الإدارة بسبب طبيعة العمل المصرفي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة، والمعلومات، وسرعة الاستجابة، والدقة في تقديم الخدمات، فضلاً عن الحاجة المستمرة إلى تطوير أساليب العمل بما ينسجم مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

ومن ناحية أخرى، أصبح التميز التنظيمي هدفاً رئيساً تسعى إليه المنظمات المعاصرة، كونه يمثل القدرة على تحقيق أداء متفوق ومستدام مقارنة بالمنافسين، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا الزبائن، والاستغلال الأمثل للموارد، والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر. ويُعد التميز التنظيمي في المؤسسات المصرفية من المتطلبات الأساسية لضمان الاستمرار في سوق يشهد تنافساً متزايداً بين المصارف الحكومية والأهلية، ولاسيما في ظل التغيرات المتلاحقة في حاجات الزبائن واتجاهاتهم.

غير أن تحقيق التميز التنظيمي لا يعتمد فقط على امتلاك المعرفة أو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وإنما يتطلب أيضاً وجود قوى عاملة رشيقة تمتلك القدرة على التكيف السريع،



والاستجابة الفاعلة للتغيرات، والعمل بمرونة وكفاءة في بيئات العمل المتغيرة. فالقوى العاملة الرشيقة تُعد أحد المرتكزات الأساسية التي تساعد المنظمة على تحويل المعرفة إلى نتائج عملية، من خلال تمكين العاملين من أداء مهامهم بمرونة، وتطوير قدراتهم على التعلم المستمر، والعمل الجماعي، واتخاذ القرارات بسرعة ودقة. كما تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتحديات والاستفادة من الفرص المتاحة.

وانطلاقاً من ذلك، برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة والتميز التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه القوى العاملة الرشيقة في هذه العلاقة. إذ يُفترض أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تؤدي إلى تكوين قوى عاملة أكثر رشاقة وقدرة على التكيف، وهو ما ينعكس بدوره في تعزيز مستويات التميز التنظيمي داخل المنظمة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تُطبق في عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بسرعة التغيرات في البيئة المصرفية، وضرورة تحسين جودة خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار فكري وتحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة والتميز التنظيمي، والكشف عن مدى إسهام القوى العاملة الرشيقة بوصفها متغيراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد إدارات المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف على تطوير ممارساتها الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من التميز والأداء التنظيمي.

### المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث

يتضمن هذا المبحث أهم المرتكزات العلمية والمعرفية للدراسة الحالية في إطار عرض لمشكلة البحث وتساؤلاتها ومن ثم أهميتها وأهدافها وصولاً إلى أهم الرؤى الفكرية لمخطط البحث وفرضياته، من خلال الفقرات التالية:

#### أولاً: مشكلة البحث

إن اهتمام المنظمات بالكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى التميز التنظيمي يعد من الموضوعات الحيوية المهمة التي أصبحت محور اهتمام منظمات الأعمال اليوم وخصوصاً الحريصة على تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتميز والحصول على مساحة سوقية مستندة إلى قاعدة معرفية وتنافسية في ظل



الظروف البيئية المتغيرة، ولعل ما يدعم هذا الاهتمام هو ظهور العديد من المصارف الأهلية التي أصبحت تحمل ابع التميز في المستويات التنظيمية المختلفة مما يجعلها ناجحة ومزدهرة ومتطورة أكثر من غيرها. ومع تزايد التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات بصورة عامة ومنظمات الاعمال العراقية في القطاع المصرفي على وجه الخصوص والمتمثلة بمستويات عالية من الاضطراب والتعقيد وسرعة التغيير في حاجات ورغبات الزبائن وقوة المنافسة في ما بين المصارف الاهلية على الارتقاء بمستوى خدماتها وتقديمها الى شريحة كبيرة من المجتمع، وقد تجد تلك المنظمات الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تحد من أدائها وتجعلها غير قادرة على التقدم نحو تحقيق اهدافها وتعيق عملية تفعيل أبعاد التميز التنظيمي لديها. ولغرض تعزيز التميز التنظيمي يأتي هنا دور إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة التي تستخدم الاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والتعويض على أساس المعرفة وهذا يترك أثر ايجابيا للمنظمة وسمعتها واستغلال المواهب المعرفية لدى العاملين ومعاملتهم كأصحاب مصلحة ومشاركين مهمين في تحقيق الاهداف التنظيمية وصولا الى التميز التنظيمي. وهنا يمكن إثارة تساؤل البحث الرئيسي الذي يختزل مشكلة البحث الحالية ويوضح معالمها وكما يلي:

هل تساهم ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في تحقيق مؤشرات التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقوى العاملة الرشيقة؟ وتنبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل تمتلك القيادات العليا في المنظمات المبحوثة أبعاد إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة؟
- 2- هل تؤثر ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في تعزيز مؤشرات التميز التنظيمي؟
- 3- هل تؤثر ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في دعم القوى العاملة الرشيقة؟
- 4- هل تؤثر القوى العاملة الرشيقة في تحقيق مؤشرات التميز التنظيمي؟
- 5- هل يتعاطم دور ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الدور التعزيزي للقوى العاملة الرشيقة؟

#### ثانيا: أهداف البحث

أن الهدف الرئيسي للبحث هو اختبار العلاقة بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والقوى العاملة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي في المنظمات المبحوثة، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الاهداف الفرعية والتي من أهمها:

- 1- التعرف على مدى اختيار وتوظيف الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في المنظمات المبحوثة.
- 2- معرفة المواقف التي تكون عليها القوى العاملة الرشيقة في تعاملها مع البرامج والعمليات المؤثرة على البيئة المتغيرة استباقيا وتكيفيا ومرنا.



## ثالثاً: أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية البحث من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- يحاول البحث الى تأطير اهم الاسهامات الفكرية والمعرفية ذات الصلة بمتغيرات البحث في إطار نظري متكامل يتضمن الاسهامات النظرية حول اهم المفاهيم والابعاد ذات العلاقة.
- 2- تسليط الضوء على المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة التي تعد أهم الوسائل الاساسية التي تساعد المنظمات في تحقيق الغايات والاهداف من خلال التأثير على المعارف والمواهب والقدرات التي يمتلكها العاملين ولمالها من دور في تعزيز التميز التنظيمي.
- 3- تقديم نموذج يوضح العلاقة السببية والتعزيزية بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والقوى العاملة الرشيفة وانعكاس ذلك على تحقيق التميز التنظيمي.

## رابعاً: فرضيات البحث

من أجل الحصول على الإجابة المنطقية لتساؤلات البحث وتحقيقاً لأهدافه, هناك فرضيتين رئيسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث هما فرضيات علاقة التأثير والارتباط وكما يلي:

## فرضيات علاقات التأثير والارتباط

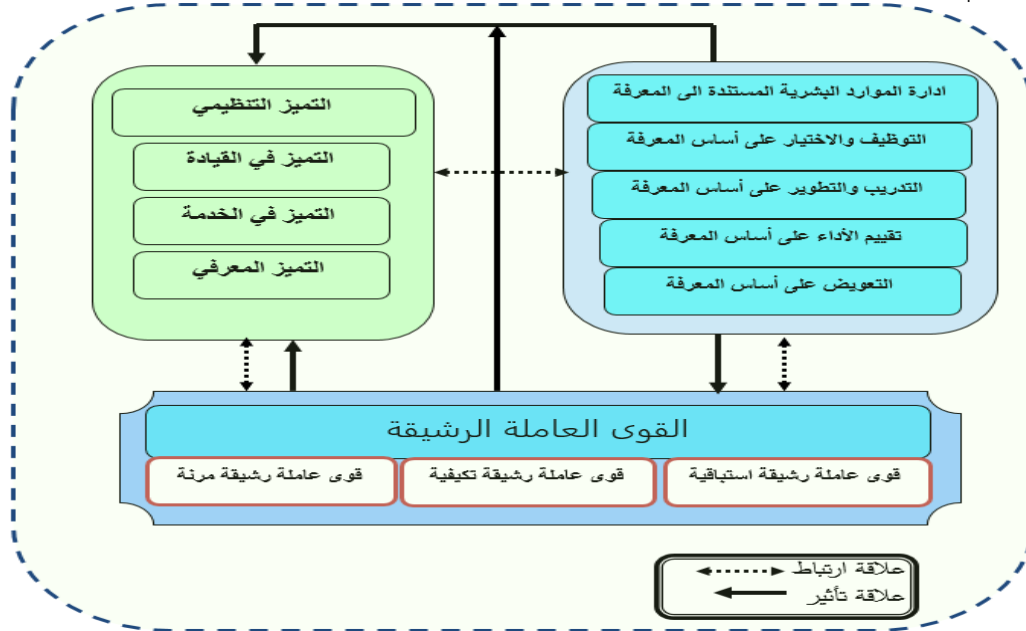
- الفرضية الرئيسية الأولى:** عدم وجود علاقة تأثير و ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية لإدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي على المستوى الكلي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** عدم وجود علاقة تأثير و ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية لإدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في القوى العاملة الرشيفة على المستوى الكلي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** عدم وجود علاقة تأثير و ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية للقوى العاملة الرشيفة في التميز التنظيمي على المستوى الكلي.
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** عدم وجود علاقة تأثير و ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية لإدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في تعزيز التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقوى العاملة الرشيفة على المستوى الكلي.

## خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً فرضياً على وفق فرضيات البحث، قام الباحثان بتوليف مخطط مطور فرضي للبحث يجسد مخططاً للعلاقة بين ادارة الموارد البشرية الرقمية والرشاقة الوظيفية واتجاهات التأثير فيهما، أنظر شكل (1) . يجري قياس ادارة الموارد البشرية المستندة الى معرفة بالاستناد على النموذج (Kianto et al.,2017:12-14) وكذلك تم الاعتماد على أنموذج (Alavi et al.,2014:23) لقياس



القوى العاملة الرشيقة وكذلك تم الاعتماد على نموذج (Al Shobaki & Abu-Naser,2016:70) في قياس التميز التنظيمي.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر المذكورة في تطوير أداة القياس

### سابعاً: مجتمع 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 شمل البحث على 14 المصارف الاهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف، اذ كان مجتمع البحث (173) وان حجم العينة (120) من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف وهي: (مصرف بغداد، مصرف سومر التجاري، مصرف الاتحاد العراقي، مصرف الاهلي العراقي 1، مصرف التنمية الدولي، مصرف بارسين الايراني، مصرف الدولي الاسلامي، مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، مصرف المستشار الاسلامي، مصرف الخليج التجاري، مصرف المنصور، مصرف الجنوب الاسلامي، مصرف الوطني الاسلامي، مصرف الاهلي العراقي 2).

### ثامناً: حدود البحث

1. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في الافراد العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف ومن مستويات وظيفية مختلفة.



2. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية بالميدان البحثي الذي تم اختياره وهي (14) من المصارف الأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف والتي تقع على مناطق جغرافية مختلفة في المحافظة.
3. الحدود الزمنية: المدة للفترة من 2022/6/27 ولغاية 2023/3/23.

### المبحث الثاني

#### الجانب النظري لمتغيرات البحث

سيقدم هذا المبحث عرضاً نظرياً لمتغيرات البحث إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة بوصفه متغير البحث المستقل و القوى العاملة الرشيقة بوصفه متغير البحث الوسيط والتميز التنظيمي بوصفه متغير البحث المعتمد وذلك كما يلي:

#### اولاً: ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

#### 1- مفهوم ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة **The concept of knowledge-based human resource management**

ان إدارة الموارد البشرية (HRM) تعني العملية التي تيم بعا جمع الأفراد والمنظمات معاً بحيث يتم تحقيق أهداف كل منهم، وتتمثل ادارة الموارد البشرية بفن شراء وتطوير وصيانة الموارد البشرية الذي يحقق أهداف المنظمة بطريقة فعالة، حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بالاستخدام الأكثر فعالية للأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، ويتضح مفهوم ادارة الموارد البشرية ايضا الطريقة إدارة الافراد في مكان العمل بحيث يقدمون أفضل ما لديهم للمنظمة (Mahapatro,2010:3). وان المنظمات التي تقوم بتنفيذ ممارسات ادارة الموارد البشرية مثل نظام التطوير والتدريب والاختيار والتعيين والتعويض تكون قادرة على تحقيق الأهداف وتطوير الاستراتيجيات بفعالية ومرونة وتنفيذ السياسات داخل المنظمات ( Alsafadi & Altahat,2021:520). وفي عالم الاعمال القائم على المعرفة تكون المعرفة مورداً حاسماً يؤدي إلى ظهور مزايا تنافسية، وان المعرفة تعني عملية اكتساب الخبرة الجماعية للمنظمات مما يستلزم مستويات أعلى من مشاركة المعرفة البشرية والاعتماد على الأفراد داخل المنظمات لبناء العلاقات ونقل معارفهم لذلك تتطلب إدارة الموارد البشرية تكون المستندة الى معرفة في بيئة الاعمال سريعة التغيير (Preece,2015:6). ويرى (Genevois & Albayrak,2006:251) ان المعرفة على أنها فهم يتم اكتسابه من خلال التجربة الشخصية أو دراسة المعلومات الواقعية، ففي القرن الحادي والعشرين أصبحت المعرفة أهم رأس مال لنجاح الأعمال التجارية. ويوضح (Semertzaki,2017:573) ان المعرفة هي حجر الزاوية في حياة التنظيمية وإنها تتمثل بالمعدات المستخدمة لمواجهة الصعوبات في المنظمة وتقديم حلول فعالة للمشاكل التي تواجهها. وقد تؤدي المبادرات الموارد البشرية المستندة الى المعرفة مثل اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها



وحمايتها إلى تحسينات في إدارة الموظفين وزيادة الاداء و الرضا الوظيفي وكفاءة الموارد البشرية (Patras,2022:8).

## 2- أبعاد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة Dimensions of knowledge-based human resource management

إذا كانت المنظمات ترغب في الحصول على موارد ومعرفة قيمة وفريدة من نوعها، فيجب عليها تبني منظور ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة، لذلك يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو المعرفة أن تدعم الميزة التنافسية من خلال تعزيز تطوير الكفاءات المنتجة للمعرفة الخاصة بالمنظمة (Gürlek,2020:33). ويتناول الباحثان الأبعاد الأكثر تداولاً إذ اتفق كل من (Lampthey,2021:12-15) و (Sheng et al.,2019:3-4) و (Kianto et al.,2017:12-14) على أن أبعاد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة هي :

1- **التوظيف والاختيار على أساس المعرفة** : في هذا البعد يجب أن يمتلك الموظفون المختارون معرفة كبيرة في مجالات خبرتهم ويجب أن يكونوا قابلين للتكيف لتعلم أشياء جديدة وبدء أفكار جديدة للتطوير التنظيمي والابتكار، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن تولي اهتماما حاسما لمعرفة وخبرة المرشحين في عمليات الاختيار والتوظيف للمنظمة (Lampthey,2021:13). ويجب أن يتضمن التوظيف والاختيار على اساس المعرفة تركيزاً قوياً وواضحاً في اختيار المتقدمين ذوي المعرفة المناسبة والتعلم وكذلك كفاءات (Sheng et al.,2019:3).

2- **التدريب والتطوير اساس على المعرفة** : في هذا البعد يعد التدريب والتطوير على اساس المعرفة عملية إنشاء وتنفيذ برامج التدريب والتطوير التي تستهدف بناء وصقل معرفة الموظف والمهارات المطلوبة لتلبية الاتجاهات الحالية والمتطلبات التنظيمية، ويجب أن تزيد برامج التدريب والتطوير هذه من خلال التوافق بين المعرفة والمهارات الحالية المطلوبة للموظفين (Lampthey,2021:14). ويشمل التدريب والتطوير على اساس المعرفة التدريب المتكرر لكفاءة الموظفين وعمق المعرفة واتساعها وتمارين التخصيص لتعلم أساسيات معينة وكذلك ضمان استمرار تطوير الموظف (Sheng et al.,2019:3).

3- **تقييم الأداء اساس على المعرفة** : تتميز معايير تقييم الأداء على اساس المعرفة بتقييم الموظفين بناءً على مساهمتهم في العمليات المعرفية المختلفة للمنظمة على وجه التحديد، وكيفية إنشاء ومشاركة وتطبيق المعرفة في تنفيذ أدوارهم أو مطالبهم التنظيمية والتي يجب على الموظفين الوفاء بها للحصول على تقييمات أداء أعلى (Lampthey,2021:14). ويمكن أن يكون تقييم الأداء آلية مناسبة للغاية لتوجيه سلوك الموظف، فيجب على المديرين أن يدرجوا بوعي وبشكل صريح معايير الأداء المتعلقة بعمليات المعرفة (أي مشاركة



المعرفة والإنشاء والتطبيق) من أجل تعزيزها، يجب أن يركز تقييم الأداء على تطوير التوجيه والتغذية الراجعة وتحديد الفجوات بين الأداء والأهداف التنظيمية (Kianto et al.,2017:13).

4- **التعويض اساس على المعرفة** : ويمكن أن يكون تقييم الأداء آلية مناسبة للغاية لتوجيه سلوك الموظف، فيجب على المديرين أن يدرجوا بوعي وبشكل صريح معايير الأداء المتعلقة بعمليات المعرفة (أي مشاركة المعرفة والإنشاء والتطبيق) من أجل تعزيزها، يجب أن يركز تقييم الأداء على تطوير التوجيه والتغذية الراجعة وتحديد الفجوات بين الأداء والأهداف التنظيمية (Kianto et al.,2017:13).

ثانيا : القوى العاملة الرشيقة

### 1- مفهوم القوى العاملة الرشيقة The concept of agile workforce

ان معظم المنظمات تحاول جعل قوتها العاملة أسرع من خلال محاولة تحسين تفكير القوى العاملة وتعليمهم و تحسين سلوكهم و وقدرتهم على الابداع ، وأن المحرك الرئيسي للقوى العاملة الرشيقة هي عقليتهم لانها تساعدهم على التفكير والتعليم والتصرف وفق لرغبتهم واهتماماتهم (Sachin et al.,2019:434). ويوضح (Alavi & Wahab,2013:4195) ان القوى العاملة الرشيقة ظهرت عندما رأى ان الصناعات البيئة تتغير بسرعة، وأن أسلوبهم التقليدي لن يساعدهم على البقاء في البيئة المضطربة، فقد ظهرت القوى العاملة الرشيقة لكي تساعد المنظمات على التكيف مع البيئة الديناميكية والعمل عليها، وبعد ذلك يشار الى القوى العاملة الرشيقة هي أحد الأصول الاستراتيجية للمنظمة. وان القوى العاملة الرشيقة تكوين مكون من جزأين هما" الرشاقة والقوى العاملة"، وهي كلمة موحية للاستجابة السريعة للمنظمة للتغير البيئي المفاجئ، وان مصطلح الرشاقة تم تطويره في الخمسينيات من القرن الماضي في مجال القتال الجوي مما يعني قدرة الطائرة على تغيير حالة المناورة (Al-Mahmeed,2018:28).

ولكي تحيا المنظمات فإن القوى العاملة الرشيقة هي ضرورية لبقاء المنظمة في بيئة الاعمال التنافسية التي تتسم بالتغيرات السريعة، فمن خلال القوى العاملة الرشيقة توفر أفضل طريقة ممكنة لتلبية الديناميكيات والتهديدات في وقت أقل، وكذلك تحديد الفرص وإيجاد أفضل طريقة ممكنة للاستفادة منها في الوقت المناسب (Alavi & Wahab,2013:4195) ويؤكد (Kukunda-Onyait,2019:18) أن القوى العاملة في المنظمة الذين يمتلكون الرشاقة هم ليس فقط يمتلكون القدرة على الاستجابة للتغيير في الوقت المناسب ولكن أيضاً على يعملون على استغلالها لصالح المنظمة فأنهم يميلون إلى تحقيق أفضل النتائج في البيئات المضطربة. وأن الموظفين الرشيقين يساهمون في التعامل مع عمليات صنع القرار وتحسين التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات، وأن القوة العاملة الرشيقة لها تأثير مفيد على أداء القوى العاملة (Saeed et al.,2022:16).



## 2. ابعاد القوى العاملة الرشيقة The dimensions of the agile workforce

تعد القوى العاملة الرشيقة مصدراً مهماً للمنظمات الاعمال التي تسعى المواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للحصول على ميزة تنافسية، حيث تتمكن ادارة الموارد البشرية في المنظمة من اختيار الافراد على اساس معرفهم وخبراتهم وامكانياتهم الذي يمتلكونها لتكوين قوى عاملة رشيقة ، حيث اتفق كل من (Alavi et al.,2014:23) و (Alavi,2016:112) و (Kukunda-Onyait,2019:18) على ابعاد القوى العاملة الرشيقة وهي:

- **قوى عاملة رشيقة استباقية:** يشير البعد الاستباقي الى القوى العاملة الرشيقة باعتباره الموقف الذي يبدأ فيه الشخص البرامج أو العمليات التي تؤثر على البيئة المتغيرة بشكل إيجابي، وتكون القوى العاملة رشيقة عندما تظهر استباقية في شكل ارتجال عندما تنشأ ظروف غير متوقعة باستخدام معرفتهم للوصول إلى أفضل نتيجة للمنظمة (Kukunda-Onyait,2019:18).
- **قوى عاملة رشيقة تكيفية:** يشير مصطلح التكيف إلى التغيير والتعديل في سلوك الفرد أو سلوكه ليناسب بيئة جديدة بشكل أفضل، على سبيل المثال عندما يتعامل شخص ما مع أشخاص من خلفيات وخبرات مختلفة أو عند تعلم مهارات ومهام جديدة (Nadhira Putri & Mangundjaya,2020:86).
- **قوى عاملة رشيقة مرنة:** يتضح ان القوى العاملة الرشيقة المرنة تمثل قدر الموارد البشرية على الاستجابة للمنبهات الخارجية، فمن خلال المرونة يتم قياس استجابة المنظمة فيما يتعلق بالقرارات التي يتم اتخاذها اعتماداً على المحفزات الخارجية، حيث تصور المنظمة مرونة الموارد البشرية من خلال إجراء التعديلات الداخلية اللازمة لهياكل ادارة الموارد البشرية وعملياتها فتعكس المرونة في مدى استعداد موارد الموارد والسهولة التي يتم بها الحصول عليه (Virchez,2015:9).

### ثالثاً : التميز التنظيمي

#### 1- مفهوم التميز التنظيمي The concept of organizational excellence

ان مصطلح التميز التنظيمي له تاريخ طويل في الفكر الاداري، حيث ظهر مفهوم التميز في الأعمال لأول مرة في الثمانينيات بناءً على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن التميز التنظيمي يعني يحقق في نجاح المنظمات على المدى الطويل (Terouhid & Ries,2016:5). ويتم تعريف التميز على أنه تصنيع المنتجات أو تقديم خدمات عالية الجودة لفئة من الزبائن وخاصة أولئك الذين يرغبون في دفع أسعار أعلى من خلال استراتيجية التميز (Wahab & Izzat,2019:2904). ويقصد بالتميز التنظيمي من الناحية اللغوية ( التفوق والسمعة ) ، وان التميز التنظيمي يشير إلى التزام المنظمة بالتنمية المستدامة من أجل إرضاء الزبائن وتعزيز الربحية في بيئة الاعمال التنافسية (Hashemy et al.,2016:8). ويوضح ( Al



Shobakib et al.,2017:22) ان التميز هو عملية الجودة للممارسات التي تشمل التقييم الذاتي لتحسين فعالية المنظمة ووضعها التنافسي ومرونة العمل فيها ومشاركة جميع الافراد في كل منظمة معاً في جميع الأقسام من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز. وان التميز التنظيمي يصف المنظمات الممتازة بأنها تلك التي تحقق وتحافظ على مستويات استثنائية من الأداء تليها أو تتجاوز توقعات مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة (Kassem et al.,2018:7). وان التميز التنظيمي له اهمية كبيرة في نمو المنظمة وتعزيزها في جميع الجوانب بحيث يمكنها تحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات جميع المستفيدين مع التزام بأعلى مستويات الرضا الوظيفي ( Hashemy et al.,2016:8). ومن اهمية التميز التنظيمي يتوقع أن الموظفين يساهمون في غرس ثقافة التميز التنظيمي، حيث يتم إنشاء التميز التنظيمي على أساس جودة وفعالية الموظفين لأن أحد متطلبات التميز التنظيمي هو التميز في الموارد البشرية وأول بذرة للتميز في الموارد البشرية هي زيادة مشاركتهم في العمل ( Hadi AL-Abrow,2019:6). وتتبع أهمية التميز التنظيمي من خلال قدرة المنظمات على تشكيل القوى العاملة التي تدعم التميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريع وتحقيق منافسة غير محدودة والحفاظ على المكانة التنظيمية (العمل ، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، ثم الشعور المتزايد بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداع (Malkawi,2018:150).

## 2- أبعاد التميز التنظيمي Dimensions of organizational excellence

التميز التنظيمي هو فن موجود داخل المنظمة التي تقدم منتجاتها وخدماتها تختلف عن منتجات وخدمات المنظمات المنافسة، حيث اتفق كل من (Al Shobaki & Abu-Naser,2016:70) و (Naser & Al Shobaki,2017:12) و (Aldalimy et al.,2019:5) على ان أبعاد التميز التنظيمي هي مجموعة من الأبعاد تتمثل أهم أبعاد التميز في المنظمات الاعمال كمايلي:

➤ **التميز في القيادة** : ان التميز في القيادة هو احد أهم الركائز التي تقوم على الإدارة الحديثة ، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات متفوقة للقائد ليكون قادرًا على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة، لا شك أن القادة الذين لديهم حساسية عالية للتعرف على النواقص والمشاكل في جميع المواقف لديهم فرص في زيادة تنافسهم في البحث والكتابة فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيرفعهم نحو التميز ( Al Shobaki & Abu-Naser,2016:70)

➤ **التميز في الخدمة**: يعني بعد التميز في الخدمة" هو قدرة المنظمة على تقديم المشورة وتقديم تجارب زبائنها متميزة باستمرار ، وترتبط هذه القدرات بجميع الأنشطة داخل المنظمة ، وبالتالي فإنها تشمل قسم خدمة الزبائن والموظفين الآخرين وأجزاء أخرى من المنظمة (Aldalimy et al.,2019:5).



➤ **التميز في المعرفي:** وان الالتميز المعرفي يشير الى جميع العمليات و جهود منظمة التي تساعد المنظمة على جمع المعرفة وتوليدها وتصنيفها وتخزينها وتوزيعها على موظفيها والمستفيدين من الخارج وتطبيقها لتحقيق أفضل الممارسات لتحقيق الأهداف (Arqawi et al.,2018:34)

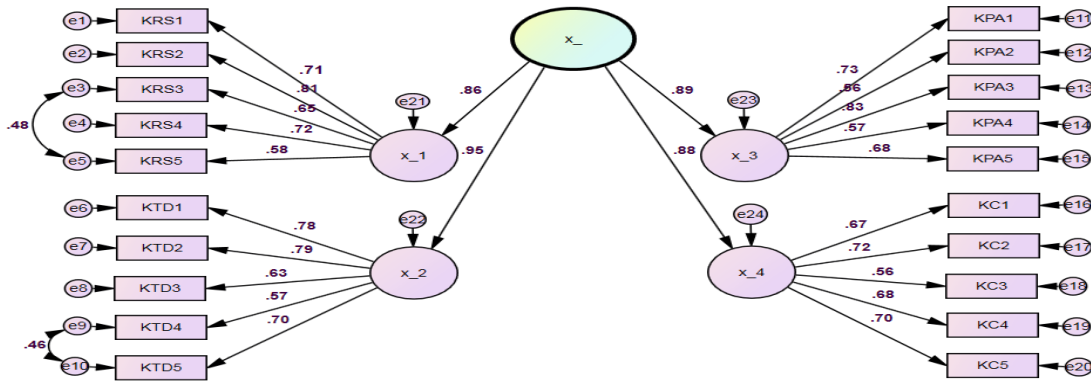
### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للبحث

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المقياس وثبات ابعاده

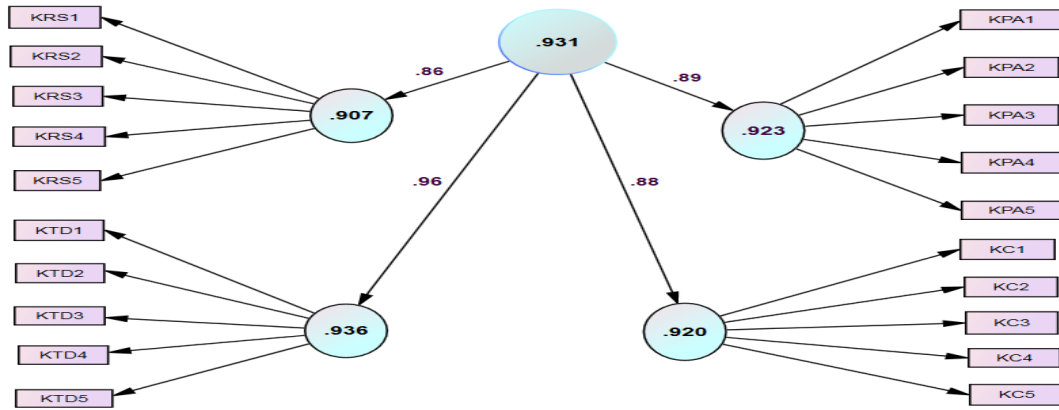
يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى تحديد درجة الاتساق في الردود على فقرات الاستبيان اي الكشف عن عدم وجود تباين في فقرات إجاباتهم واستبعادها، وإذا كان هناك اتساق في الردود، فهذا يعني أنها كانت واضحة بالنسبة إلى رد المستجيب والفقرات هي جزء من الهدف المراد قياسه ، وكذلك الاختيار الصحيح للعينة ومدى كفاية حجمها، ويعتمد ذلك على معدل التشبع 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 استقرارية للبعد خلال فترة معينة ، أي أنه إذا تم إعادة توزيع الفقرات على نفس العينة بعد فترة زمنية محددة تكون النتائج متطابقة تقريباً ، وتكون النسبة القياسية وفقاً 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):

أولاً: إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة وقياس ثبات أبعاده: ان المتغير المستقل (إدارة 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 (2) والجدول (1), اما اختبار ثبات مقياس (إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة) سيتم إظهار نتائجه في الشكل (3), وهي كما يلي:



الشكل (2) نسب التشعب لفقرات ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

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



الشكل (3) اختبار معامل الثبات لأبعاد ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

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

الجدول (1) احصاءات التحليل العاملي للموارد البشرية المستندة الى المعرفة

			Original Sample (O) نسب التشعب	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

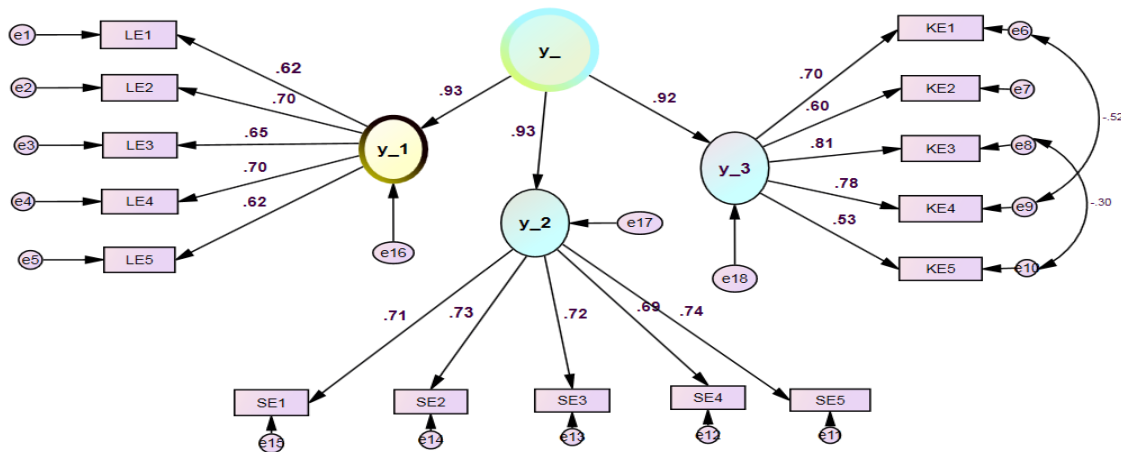


KC4	<---	x_4	.682	.059	11.55	.000
KC5	<---	x_4	.670	.065	10.30	.000
KTD1	<---	x_2	.780	.055	14.18	.000
KTD2	<---	x_2	.790	.047	16.80	.000
KTD3	<---	x_2	.631	.053	11.90	.000
KTD4	<---	x_2	.574	.050	11.48	.000
KTD5	<---	x_2	.701	.051	13.74	.000

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

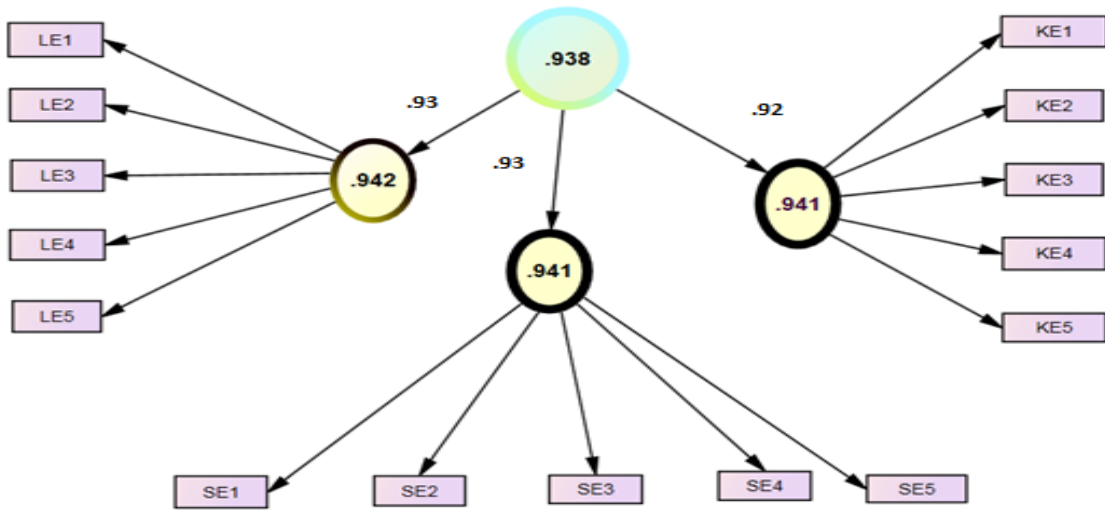
وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها في الشكل (3) والجدول (1)، فقد وجد أن جميع فقرات (ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة) كانت مميزة ومقبولة ، مما يعني أنهم سجلوا نسباً متناسقة في جميع الاجابات اي انها كانت ضمن الحدود المسموح بها وهي اقل من (0.05). لذلك ، يعتبر مقياس المتغير ثابتاً في الردود الواردة. ويعكس كذلك كفاية حجم العينة وحسن اختيارها. اما ثبات المقياس أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ نسباً أعلى (68%) وهذا يعني ان المتغير بأبعاده كانت ثابتة ولو اعاد تم توزيع المقياس مرة اخرى على العينة نفسها لكانت النتائج متطابقة تقريباً .

**ثانياً: التحليل العاملي لفقرات التميز التنظيمي** ومقياس ثبات أبعاده: ان المتغير التابع التميز التنظيمي (y) يتكون مقياسها من ثلاث ابعاد وهي (التميز في القيادة (y1) وتضمن (5) فقرات, التميز في الخدمة (y2) وتضمن (5) فقرات, تميز المعرفة (y3) وتضمن (5) فقرات, كما تظهر في الشكل (4) والجدول (2), اما اختبار ثبات مقياس (التميز التنظيمي) سيتم إظهار نتائجه في الشكل (4), وهي كما يلي:



الشكل (3) نسب التشبع لفقرات التميز التنظيمي

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





## الشكل (4) اختبار معامل الثبات لأبعاد التمييز التنظيمي

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

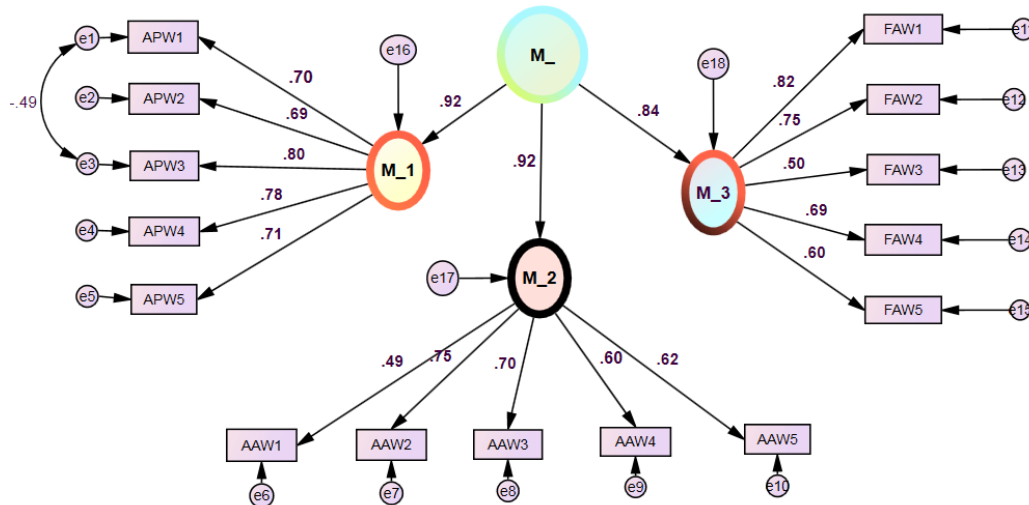
## الجدول (2) احصاءات التحليل العاملي للتمييز التنظيمي

			Original Sample (O) نسب التشيع	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
KE2	<---	y_3	.605	.051	11.86	.000
KE3	<---	y_3	.810	.045	18.00	.000
KE4	<---	y_3	.781	.037	21.10	.000
KE5	<---	y_3	.529	.053	9.98	.000
LE5	<---	y_1	.617	.068	9.073	.000
LE4	<---	y_1	.700	.050	14.00	.000
LE3	<---	y_1	.655	.068	9.63	.000
LE2	<---	y_1	.702	.054	13.00	.000
LE1	<---	y_1	.615	.070	8.78	.000
KE1	<---	y_3	.699	.047	14.87	.000
SE1	<---	y_2	.710	.047	15.10	.000
SE2	<---	y_2	.729	.079	9.22	.000
SE3	<---	y_2	.725	.076	9.53	.000
SE4	<---	y_2	.689	.047	14.65	.000
SE5	<---	y_2	.740	.035	21.14	.000

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

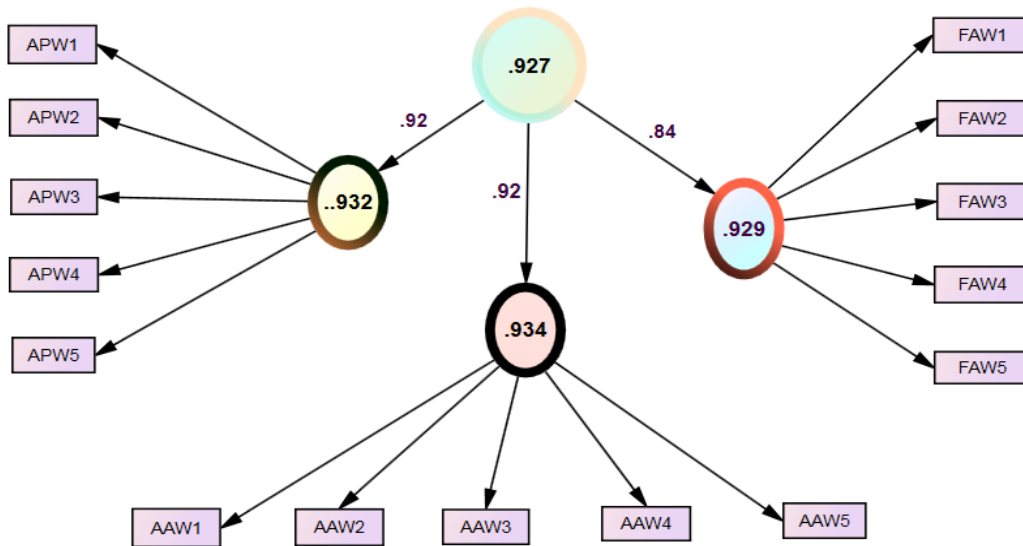
وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها في الشكل (4) والجدول (2) ، فقد وجد أن جميع فقرات (التمييز التنظيمي) كانت مميزة ومقبولة ، مما يعني أنهم سجلوا نسباً متناسقة في جميع الاجابات اي انها كانت ضمن الحدود المسموح بها وهي اقل من (0.05). لذلك ، يعتبر مقياس المتغير ثابتاً في الردود الواردة. ويعكس كذلك كفاية حجم العينة وحسن اختيارها. اما ثبات المقياس أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ نسباً 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 العاملي لفقرات القوى العاملة الرشيقية ومقياس ثبات أبعاده: ان المتغير الوسيط (القوى العاملة الرشيقية (M) يتكون مقياسها من ثلاث ابعاد وهي (قوى عاملة رشيقية استباقية (M1) وتضمن (5) فقرات, قوى عاملة رشيقية تكيفية (M2) وتضمن (5) فقرات, قوى عاملة رشيقية مرنة (M3) وتضمن (5) فقرات, كما تظهر في الشكل (5) والجدول (3), اما اختبار ثبات مقياس (القوى العاملة الرشيقية) 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

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

لجدول (3) 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 الإحصائي (AMOS. 24)

وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها في الشكل (6) والجدول (3) ، فقد وجد أن جميع فقرات (القوى العاملة الرشيقة) كانت مميزة ومقبولة ، مما يعني أنهم سجلوا نسباً متناسقة في جميع الاجابات اي انها كانت ضمن الحدود المسموح بها وهي اقل من (0.05). لذلك ، يعتبر مقياس المتغير ثابتاً في الردود الواردة. ويعكس كذلك كفاية حجم العينة وحسن اختيارها. اما ثبات المقياس أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ نسباً أعلى (68٪) وهذا يعني ان المتغير بأبعاده كانت ثابتة ولو اعاد تم توزيع المقياس مرة اخرى على العينة نفسها لكانت النتائج متطابقة تقريباً .

#### ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي

يعتمد التحليل الإحصائي الوصفي لتقديم ملخص عن إستجابة العينة المبحوثة لمتغيرات البحث الرئيسية 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 إعتمدت في جمع البيانات، مما تعطي الباحثان تصور وفهم طبيعة البيانات التي تم تحليلها ويمكن الإعتماد على الجداول أو الرسوم البيانية أو المناقشات لتكون الصورة أوضح للقارئ (Triola,2012:4).

لذا سيركز هذا المبحث على التعرف على مستوى إستجابة العينة المبحوثة وتشخيصها على محاور الإستبيان (المتغيرات والابعاد الفرعية) لأجراء التحليل الوصفي، ليتم الكشف عن طبيعة توجهات المستجيبين وإدراكهم للمتغيرات المبحوثة في منظماتهم. مما يتطلب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة ب(الوسط الحسابي) الذي يوضح إستجابة 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 على الإطلاق). وحسب الآتي:

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

#### 1. التوظيف والاختيار على أساس المعرفة

يوضح الجدول (4) 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 ادراك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.739). 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 (4) 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	.917	0.752	3
3	ان الادارة العليا في المصرف تهتم بشكل كبير عند توظيف العاملين بقدرتهم على التعلم والتطوير.	3.82	.879	0.764	1
4	تركز الادارة العليا في المصرف عند التوظيف على تقييم قدرة المرشح على التعاون والعمل في شبكات متنوعة.	3.75	.919	0.75	4
5	تومن الادارة العليا في المصرف بمبدأ اختيار المواهب والقدرات المعرفية المتقدمة في عمليات التوظيف.	3.79	.969	0.758	2
	المعدل العام لبعد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة	3.732	.7395	0.7464	

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



## 2. التدريب والتطوير على اساس المعرفة

يوضح الجدول (5) 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 ادراك 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 لعاملها لتطوير كفاءاتهم من خلال التدريب المخصص لاحتياجاتهم التي تتناسب مع مهامهم الوظيفية) أعلى إستجابة 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 (5) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التدريب والتطوير على اساس المعرفة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
3	0.7676	.6540	3.838	تحرص الادارة العليا في المصرف على توفير فرص تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتوسيع خبراتهم.	1
5	0.76	.922	3.80	تعمل الادارة العليا في المصرف على أن تكون برامجها التدريبية قائمة على اساس البرامج المعرفية الحديثة.	2
1	0.782	.860	3.91	تمنح الادارة العليا في المصرف الفرصة لعاملها لتطوير كفاءاتهم من خلال التدريب المخصص لاحتياجاتهم التي تتناسب مع مهامهم الوظيفية.	3
2	0.77	.795	3.85	تؤكد الادارة العليا في المصرف على مناقشة احتياجات تطوير الكفاءات لعاملها مع الجهات المختصة بانتظام.	4
4	0.766	.774	3.83	تحرص الادارة العليا في المصرف على أن تكون برامجها التدريبية شاملة لجميع الموظفين وبدون تمييز.	5
	0.762	.863	3.81	المعدل العام لبعد التدريب والتطوير على اساس المعرفة	

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

## 3. تقييم الأداء على اساس المعرفة

يوضح الجدول (6) 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 ادراك 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) تؤكد الادارة العليا في المصرف على اعتماد مواطن القوى التي يتمتع بها الافراد العاملين في تقييم ادائهم). أعلى إستجابة 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 (6) 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.	3.712	.6002	0.7424	3
2	تشجع ادارة المصرف على انشاء معرفة جديدة وتعتبرها احد معايير تقييم أداء العمل.	3.63	.768	0.726	4
3	تعد القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة من الآخرين إحدى المعايير التي تعتمدها ادارة المصرف لتقييم أداء العمل.	3.72	.780	0.744	2
4	ان الافراد العاملين في المصرف لديهم الاستعداد لاستقبال التوجيهات الداعمة لمهام عملهم من المستويات الوظيفية العليا .	3.48	.943	0.696	5
5	تؤكد الادارة العليا في المصرف على اعتماد مواطن القوى التي يتمتع بها الافراد العاملين في تقييم ادائهم.	3.98	.739	0.796	1
	المعدل العام لبعد تقييم الأداء على اساس المعرفة	3.77	.786	0.754	

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

#### 4. التعويض على اساس المعرفة

يوضح الجدول (7) 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 ادراك 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) تكافى 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 الإدارة العليا في المصرف على تطبيق المعرفة الضمنية المتميزة من قبل الأفراد العاملين) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.57).

الجدول (7) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التعويض على أساس المعرفة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
4	0.7314	.6581	3.657	تدعم الإدارة العليا في المصرف الأفراد العاملين من ذوي المهارات والكفاءات على تقاسم المعرفة مع زملاء العمل.	1
1	0.744	.862	3.72	تكافئ الإدارة العليا في المصرف الأفراد العاملين الذين يساهمون في خلق معارف جديدة التي تعزز من مهاراتهم الوظيفية.	2
5	0.714	1.019	3.57	تؤكد الإدارة العليا في المصرف على تطبيق المعرفة الضمنية المتميزة من قبل الأفراد العاملين.	3
2	0.738	.765	3.69	لدى الإدارة العليا في المصرف اهتمام كبير في دعم الموارد البشرية القائمة على المعرفة.	4
3	0.736	.860	3.68	ان الإدارة العليا في المصرف تدعم وتكافئ برامج تلاقح الأفكار والمعارف بين الرئيس والمرووس القائمة على أساس التواصل وتبادل الأفكار الايجابية.	5
	0.726	.908	3.63	المعدل العام لبعد التعويض على أساس المعرفة	

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

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص استجابة العينة المبحوثة على متغير (إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة) كما مبين في الجدول (8), 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 (8) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة

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

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



ثانياً. متغير التميز التنظيمي : يتكون هذا المتغير من ثلاثة ابعاد فرعية هي كالاتي:

### 1. التميز في القيادة

يوضح الجدول (9) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعد (التميز في القيادة), إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.720) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.614). اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.744), وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متفاوتة نوعاً ما, إذ حققت الفقرة (تحرص الادارة العليا في المصرف على حل المشكلات التي تواجهها بسرعة ودقة عالية) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.80) في حين حققت الفقرة (تلتزم الادارة العليا في المصرف على وضع برامج تنافسية جيدة) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.67).

### الجدول (9) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التميز في القيادة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
4	0.736	.890	3.68	تؤكد الادارة العليا في المصرف على الالتزام بمحتويات المنظمة المتعلمة	1
3	0.736	.840	3.68	تعمل الادارة العليا في المصرف على تحديد الاهداف استناداً الى احتياجات وطلبات الزبائن أو المستفيدين.	2
5	0.734	.901	3.67	تلتزم الادارة العليا في المصرف على وضع برامج تنافسية جيدة.	3
1	0.76	.805	3.80	تحرص الادارة العليا في المصرف على حل المشكلات التي تواجهها بسرعة ودقة عالية.	4
2	0.756	.727	3.78	تحرص الادارة العليا في المصرف على تحفيز زملاء العمل نحو أهداف مشتركة.	5
	0.744	.6149	3.720	المعدل العام لبعد التميز في القيادة	

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

### 2. التميز في الخدمة

يوضح الجدول (10) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعد (التميز في الخدمة), إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.933) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.628). اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.786), وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متفاوتة نوعاً ما, إذ حققت



الفقرة) تدعم الإدارة العليا في المصرف سرعة إنجاز إجراءات تقديم الخدمات المصرفية). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.00) في حين حققت الفقرة (تستجيب الإدارة العليا في المصرف للاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبون) أقل استجابة وبوسط حسابي(3.82).

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده التميز في الخدمة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
5	0.764	.850	3.82	تستجيب الإدارة العليا في المصرف للاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبون.	1
4	0.784	.729	3.92	تلتزم الإدارة العليا في المصرف بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم خدماتها المصرفية.	2
2	0.798	.794	3.99	تتبنى الإدارة العليا في المصرف التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات المصرفية.	3
1	0.8	.820	4.00	تدعم الإدارة العليا في المصرف سرعة إنجاز إجراءات تقديم الخدمات المصرفية.	4
3	0.788	.823	3.94	تقدم الإدارة العليا في المصرف خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين.	5
	0.786	.628	3.933	المعدل العام لبعده التميز في الخدمة	

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

### 3. التميز المعرفي

يوضح الجدول (11) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعده (التميز المعرفي)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.682) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.685). اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.736)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متفاوتة نوعاً ما، إذ حققت الفقرة (تحرص إدارة المصرف على استخدام البرامج الإلكترونية في دعم أداء مهام العمل الوظيفي). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.91) في حين حققت الفقرة (تحرص الإدارة العليا في المصرف على عقد حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية والمعرفية بشكل دائم) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.51).



## الجدول (11) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده التميز المعرفي

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
5	0.702	1.012	3.51	تحرص الادارة العليا في المصرف على عقد حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقتهم في المجالات الفكرية والمعرفية بشكل دائم.	1
3	0.734	.938	3.67	تعمل الادارة العليا في المصرف على إصدار نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة في بيئة العمل.	2
2	0.746	.914	3.73	تمتلك الادارة العليا في المصرف معرفة واسعة وعملية بمتطلبات السوق من حيث الاختصاصات.	3
1	0.782	.733	3.91	تحرص ادارة المصرف على استخدام البرامج الإلكترونية في دعم اداء مهام العمل الوظيفي.	4
4	0.718	1.017	3.59	تعمل إدارة المصرف على دعم الموظفين الموهوبين لإكمال دراستهم العليا.	5
	0.7364	.6857	3.682	المعدل العام لبعده تميز المعرفة	

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

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص استجابة العينة المبحوثة على متغير (التميز التنظيمي) كما مبين في الجدول (12)، إذ يتضح ان الابعاد الثلاثة التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.778) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.576) ، وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.755) وبالتالي يتوجب على ادارة المنظمة المبحوثة ان تحافظ على مستويات مرتفعة من التميز التنظيمي ، وعلى مستوى الابعاد فقد حقق بعد (التميز المعرفي) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.68) بينما حقق بعد (التميز في القيادة) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.72) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

## جدول (12) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير التميز التنظيمي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المراحل	ت
3	0.744	.6149	3.720	التميز في القيادة	1
2	0.786	.6284	3.933	التميز في الخدمة	2
1	0.736	.6857	3.682	التميز المعرفي	3
	0.755	.576	3.778	اجمالي التميز التنظيمي	

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

ثالثاً. متغير القوى العاملة الرشيقة: يتكون هذا المتغير من ثلاث ابعاد فرعية هي كالآتي:

## 1. قوى عاملة رشيقة استباقية

يوضح الجدول (13) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعده (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 ادراك 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 مهامى الوظيفية قبل أن تصبح مشاكل كبيرة). أعلى إستجابة 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 (13) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد قوى عاملة رشيقة استباقية

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
5	0.748	.865	3.74	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في بيئة ومهام العمل المناطة بي.	1
4	0.78	.782	3.90	لدي القدرة على حل المشاكل المعقدة التي تعترضني في تأدية مهام عملي.	2
1	0.802	.728	4.01	أستطيع معالجة الصعوبات في مهامى الوظيفية قبل أن تصبح مشاكل كبيرة.	3
3	0.78	.760	3.90	دائماً أبحث عن الفرص لإجراء تحسينات في بيئة العمل.	4
2	0.788	.737	3.94	أسعى دائماً الى تشخيص مواطن الضعف في بيئة عملي وأحاول تقويتها.	5
	0.779	.608	3.898	المعدل العام لبعد قوى عاملة رشيقة استباقية	

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

#### 2. قوى عاملة رشيقة تكيفية

يوضح الجدول (14) 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 ادراك 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 (أحرص 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 (أشعر



بالصعوبة في تغيير طريقة تعاملي للقيام بالأشياء لكي تناسب زملاء العمل الذين لديهم طرق مختلفة لأداء الوظيفة) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.28).

الجدول (14) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده قوى عاملة رشيقة تكيفية

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

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

### 3. قوى عاملة رشيقة مرنة

يوضح الجدول (15) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعده (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 ادراك 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 إستجابة 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 (15) 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	.879	0.768	3
2	لدي القدرة على أداء مهامي الوظيفية دون معرفة الصورة الكلية.	3.77	.817	0.754	4
3	أنا متسامح مع المواقف التي تبدو فيها الأشياء محيرة.	3.87	.819	0.774	2
4	لدي القدرة على معرفة ما يجب القيام به عندما تكون تعليمات العمل غير واضحة.	3.72	.881	0.744	5
5	احافظ على الهدوء والتوازن عند مواجهة الظروف الصعبة في بيئة العمل الوظيفي.	4.14	.813	0.828	1
	المعدل العام لبعد قوى عاملة رشيقة مرنة	3.867	.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 (16)، 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 (16) 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	.608	0.779	1
2	قوى عاملة رشيقة تكيفية	3.835	.564	0.767	3
3	قوى عاملة رشيقة مرنة	3.867	.629	0.773	2
	اجمالي القوى العاملة الرشيقة	3.866	.528	0.773	

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

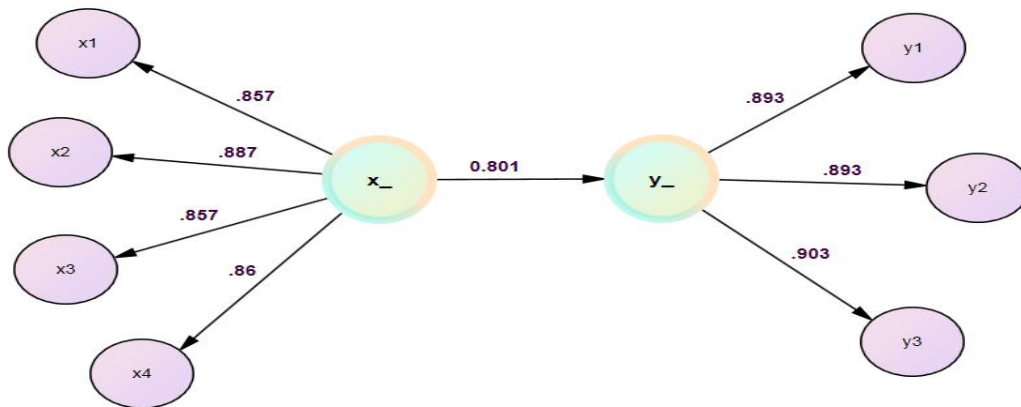
## ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير

بعد ان تم التأكد من ان بيانات البحث موزعة توزيعاً طبيعياً فضلاً عن تم التأكد من التناسق الداخلي للبيانات من خلال التحليل العملي واثبتت النتائج بان جميع ابعاد البحث ثابتة. لذا سيتم اختبار علاقات الارتباط والتعرف على قوة العلاقة واتجاهها بين ابعاد ومتغير البحث كما سيتم التعرف في هذا المبحث على تقديرات التأثير بين ابعاد ومتغيرات البحث، وتم افتراض اربع



فرضيات رئيسية وعدد من الفرضيات فرعية منبثقة منها وهي اولاً: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والتميز التنظيمي, ثانياً عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والقوى العاملة الرشيقة, ثالثاً عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين والقوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي, اما الفرضية الرابعة عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والتميز التنظيمي من خلال القوى العاملة الرشيقة. وسيتم 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:

**اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى:** عدم بوجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في التميز التنظيمي, وهذا يعني ان والتميز التنظيمي هي دالة غير حقيقية للموارد البشرية المستندة الى المعرفة, واي زيادة في الموارد البشرية المستندة الى المعرفة ستؤدي في المقابل إلى عدم التغيير المماثل في التميز التنظيمي. سيتم استعمال البرنامج الإحصائي (AMOS V.24) في استخلاص نتائج علاقات الارتباط والتأثير في شكل (7) الذي سيظهر معامل التأثير (Beta) ومستوى معنويتها , أما جدول (17) تم استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) والذي اظهر نتائج علاقات الارتباط والتأثير فضلاً عن معامل التحديد ( $R^2$ ) وكانت النتائج كالآتي:



الشكل (7)

معامل التأثير للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في التميز التنظيمي ومستوى المعنوية

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



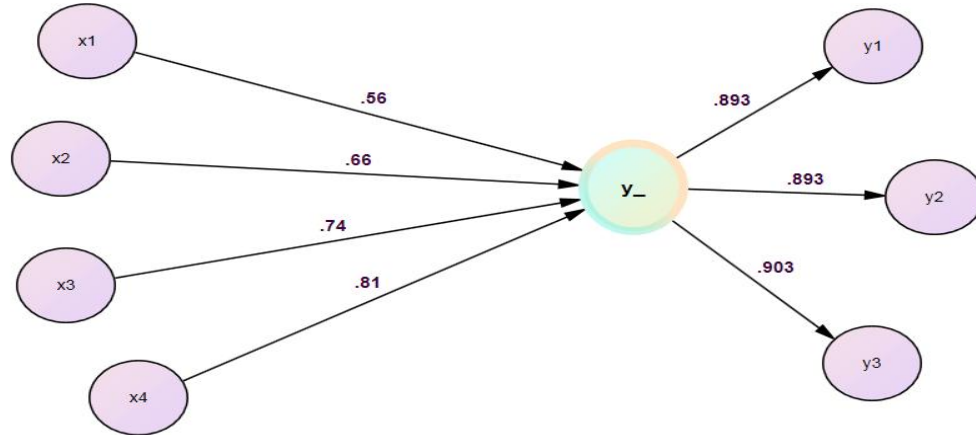
### الجدول (17) احصاءات نتائج علاقات الارتباط والتأثير للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في التميز التنظيمي

Original Sample (O) معامل التأثير	R الارتباط	R Square	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية	
الموارد البشرية المستندة الى المعرفة التميز التنظيمي ->	0.801	0.81	0.641	0.055	14.56	0.000

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

على وفق نتائج شكل (7) وجدول (17) نتائج تبين ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد سجل (0.64) اي ان الموارد البشرية المستندة الى المعرفة تكشف من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مقدار (0.64) والمتبقي يعود الى عوامل غير الموارد البشرية المستندة الى المعرفة. اما معامل الارتباط فقد بلغ (0.81) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في التميز التنظيمي قد بلغت (80.0) وانها موجبة أي كلما زادت الموارد البشرية المستندة الى المعرفة زاد معها التميز التنظيمي بمقدار (0.80)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

**اختبار الفرضيات الفرعية:** عدم بوجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية لأبعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة (التوظيف والاختيار على أساس المعرفة (X1)، التدريب والتطوير على أساس المعرفة (X2)، تقييم الأداء على أساس المعرفة (X3)، التعويض على أساس المعرفة (X4) في التميز التنظيمي، وهذا يعني ان التميز التنظيمي هي دالة غير حقيقية لأبعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة، واي زيادة في ابعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة ستؤدي في المقابل إلى عدم التغيير المماثل في التميز التنظيمي. وكما في الشكل (8) الذي سيظهر معامل التأثير (Beta) ومستوى معنويتها، أما جدول (18) سيظهر نتائج علاقات الارتباط والتأثير فضلا عن معامل التحديد ( $R^2$ ) وكانت النتائج كالآتي:



الشكل (8) معامل التأثير لأبعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في التميز التنظيمي

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

الجدول (18) احصاءات نتائج علاقات الارتباط والتأثير لأبعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في التميز التنظيمي

Original Sample (O) معامل التأثير	R الارتباط	R Square	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
X1 - > y	0.56	700.5	0.786	9.482	.000
X2 - > y	0.66	710.6	0.444	10.81	.000
X3 - > y	0.741	510.7	0.549	12.55	.000
X4 - > y	0.81	230.8	0.670	12.7	.000

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

على وفق نتائج شكل (8) وجدول (18) نتائج تبين ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد سجل (0.64) اي ان ابعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة تكشف من التباين الحاصل في التميز التنظيمي ما مقدار (0.64) 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 التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.57) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين التوظيف والاختيار على أساس المعرفة والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للتوظيف والاختيار على أساس المعرفة في التميز التنظيمي قد بلغت (0.56) وانها موجبة أي كلما زاد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة زادت



معها التميز التنظيمي 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.

2. الفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية التدريب والتطوير على اساس المعرفة في التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.67) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين التدريب والتطوير على اساس المعرفة والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للتدريب والتطوير على اساس المعرفة في التميز التنظيمي قد بلغت (0.66) وانها موجبة أي كلما زاد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة زادت معها التميز التنظيمي بمقدار (0.66), وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

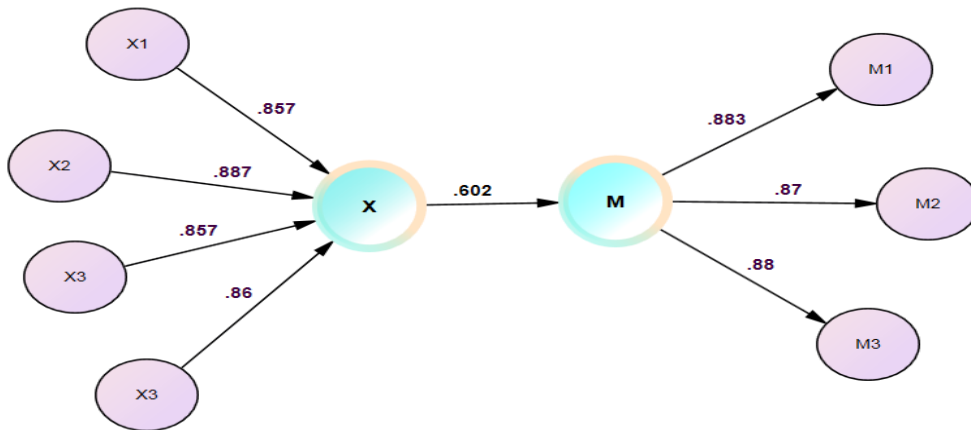
3. الفرضية الفرعية الثالثة: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية لتقييم الأداء على اساس المعرفة في التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.75) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين تقييم الأداء على اساس المعرفة والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير لتقييم الأداء على اساس المعرفة في التميز التنظيمي قد بلغت (0.74) وانها موجبة أي كلما زاد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة زادت معها التميز التنظيمي بمقدار (0.74), 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 التعويض على اساس المعرفة في التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.82) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين التعويض على اساس المعرفة والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للتعويض على اساس المعرفة في التميز التنظيمي قد بلغت (0.81) وانها موجبة أي كلما زاد التوظيف والاختيار على أساس المعرفة زادت معها التميز التنظيمي



بمقدار (0.81)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

5. **ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:** عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في القوى العاملة الرشيقة، وهذا يعني ان القوى العاملة الرشيقة هي دالة حقيقية للموارد البشرية المستندة الى المعرفة، واي زيادة في الموارد البشرية المستندة الى المعرفة ستؤدي في المقابل إلى تغيير مماثل في القوى العاملة الرشيقة. كما في الشكل (9) الذي سيظهر معامل التأثير (Beta) ومستوى معنويتها، أما جدول (19) سيظهر نتائج علاقات الارتباط والتأثير فضلا عن معامل التحديد ( $R^2$ ) وكانت النتائج كالآتي:



الشكل (9) معامل التأثير للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في القوى العاملة الرشيقة المصدر : من أعداد الباحثان بالاستناد الى (AMOS V.24)

الجدول (19) احصاءات نتائج علاقات الارتباط والتأثير للموارد 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
الموارد البشرية المستندة الى المعرفة -> القوى العاملة الرشيقة	0.602	210.6	.362	0.068	8.85	.000

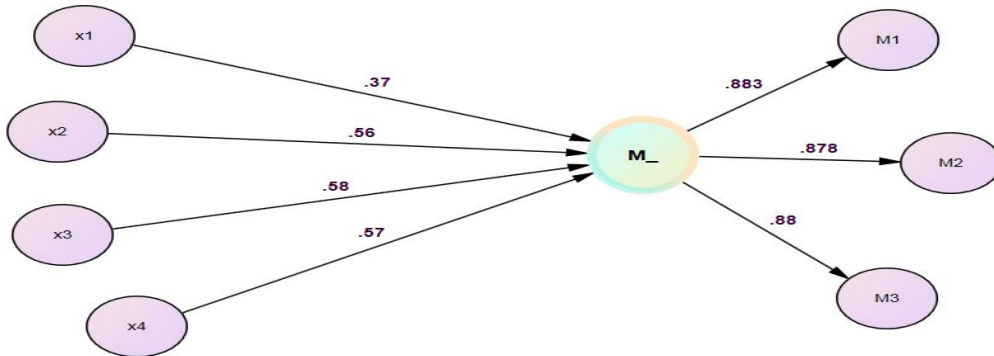
المصدر : من أعداد الباحثان بالاستناد الى (SPSS V.26)

على وفق نتائج شكل (9) و جدول (19) نتائج تبين ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد سجل (0.36) اي ان الموارد البشرية المستندة الى المعرفة تكشف من التباين الحاصل في القوى العاملة الرشيقة



مقدار (0.36) والمتبقي يعود الى عوامل غير الموارد البشرية المستندة الى المعرفة. اما معامل الارتباط فقد بلغ (0.61) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والقوى العاملة الرشيقة وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في القوى العاملة الرشيقة قد بلغت (0.60) وانها موجبة أي كلما زادت الموارد البشرية المستندة الى المعرفة زادت معها القوى العاملة الرشيقة بمقدار (0.60), وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

**اختبار الفرضيات الفرعية:** عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية لأبعاد الموارد البشرية المستندة الى المعرفة (التوظيف والاختيار على أساس المعرفة (X1), التدريب والتطوير على أساس المعرفة (X2), تقييم الأداء على أساس المعرفة (X3), التعويض على أساس 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 الموارد البشرية المستندة الى المعرفة ستؤدي في المقابل إلى عدم التغيير المماثل في القوى العاملة الرشيقة. وكما في شكل (10) الذي سيظهر معامل التأثير (Beta) ومستوى معنويتها, أما جدول (20) سيظهر نتائج علاقات الارتباط والتأثير فضلا عن معامل التحديد ( $R^2$ ) وكانت النتائج كالآتي:



الشكل (10) معامل التأثير لأبعاد للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في القوى العاملة الرشيقة

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



الجدول (20) احصاءات نتائج علاقات الارتباط والتأثير 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	.139	0.061	6.11	.000
X2 -> M	0.568	0.578	.322	0.061	9.31	.000
X3 -> M	0.589	0.590	.347	0.066	8.92	.000
X4 -> M	0.576	0.580	.332	0.060	9.6	.000

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

على وفق نتائج شكل (10) وجدول (20) نتائج تبين ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد سجل (36.0) 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

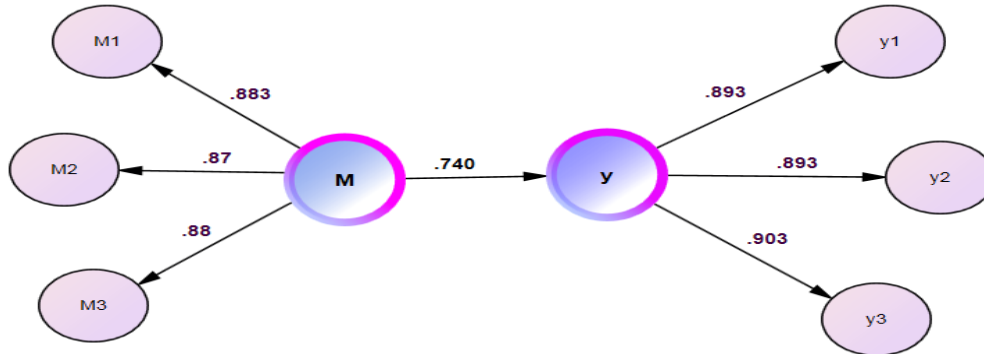


معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

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) وانها 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) وانها 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.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للقوة العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي, وهذا يعني ان التميز التنظيمي هي دالة غير حقيقية للقوة العاملة الرشيقة, واي زيادة في القوى العاملة الرشيقة ستؤدي في المقابل إلى عدم التغيير المماثل في التميز التنظيمي. سيتم وكما في شكل (11) الذي سيظهر معامل التأثير (Beta) ومستوى معنويتها, أما جدول (21) سيظهر نتائج علاقات الارتباط والتأثير فضلا عن معامل التحديد ( $R^2$ ) وكانت النتائج كالآتي:



الشكل (11) معامل التأثير القوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي

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

الجدول (21) احصاءات نتائج علاقات الارتباط والتأثير القوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي

	Original Sample (O) معامل التأثير	R الارتباط	R Square	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
القوى العاملة الرشيقة -> التميز التنظيمي	.740	.755	.547	0.068	10.882	0.000

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

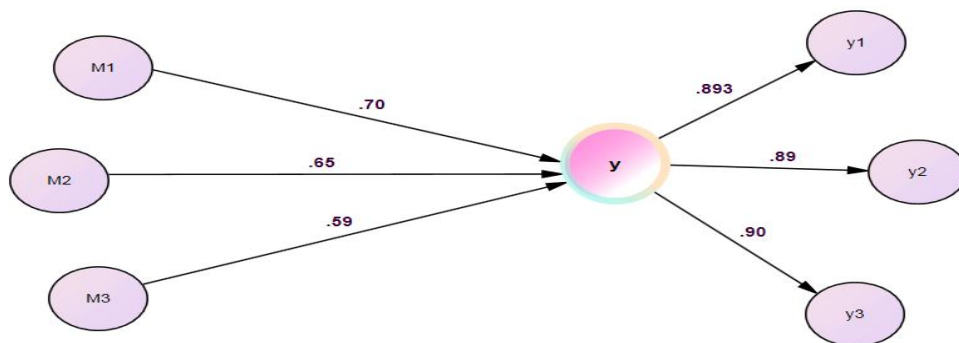
على وفق نتائج شكل (11) وجدول (21) نتائج تبين ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد سجل (54.0) اي ان التميز التنظيمي يكشف عن التباين الحاصل في القوى العاملة الرشيقة مقدار (54.0) والمتبقي يعود الى عوامل غير القوى العاملة الرشيقة . اما معامل الارتباط فقد بلغ (0.75) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) . كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير القوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي قد بلغت (0.74) وانها موجبة أي كلما زادت القوى العاملة الرشيقة زاد معها التميز التنظيمي بمقدار (0.74)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

**اختبار الفرضيات الفرعية:** عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية لأبعاد

القوى العاملة الرشيقة (قوى عاملة رشيقة استباقية (M1)، قوى عاملة رشيقة تكييفية (M2)، قوى عاملة رشيقة مرنة (M3) في التميز التنظيمي، وهذا يعني ان التميز التنظيمي هي دالة غير حقيقية لأبعاد القوى العاملة الرشيقة، واي زيادة في ابعاد القوى العاملة الرشيقة ستؤدي في المقابل إلى عدم التغيير المماثل في التميز التنظيمي. وكما في شكل (12) الذي سيظهر معامل



التأثير (Beta) ومستوى معنويتها, أما جدول (12) سيظهر نتائج علاقات الارتباط والتأثير فضلا عن معامل التحديد ( $R^2$ ) وكانت النتائج كالآتي:



الشكل (12) معامل التأثير ابعاد القوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي  
المصدر: من أعداد الباحثان بالاستناد الى (AMOS V.24)

الجدول (22) احصاءات نتائج علاقات الارتباط والتأثير لأبعاد القوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي

	Original Sample (O) معامل التأثير	R الارتباط	R Square	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
M1 -> y	.708	.713	.501	.062	11.41	.000
M2 -> y	.658	.661	.433	.071	9.26	.000
M3 -> y	.590	.60	.348	.068	8.67	.000

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

على وفق نتائج شكل (12) و جدول (22) نتائج تبين ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد سجل (0.54) اي ان ابعاد القوى العاملة الرشيقة تكشف من التباين الحاصل في التميز التنظيمي ما مقدار (0.54) والمتبقي يعود الى عوامل غير القوى العاملة الرشيقة. اما اختبار الفرضيات سيتم اختبارها كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للقوى عاملة رشيقة استباقية في التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.71) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين القوى عاملة رشيقة استباقية والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للقوى عاملة رشيقة استباقية في التميز التنظيمي قد بلغت (0.70) وانها موجبة أي كلما زاد القوى عاملة رشيقة استباقية زاد التميز التنظيمي بمقدار (0.70)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

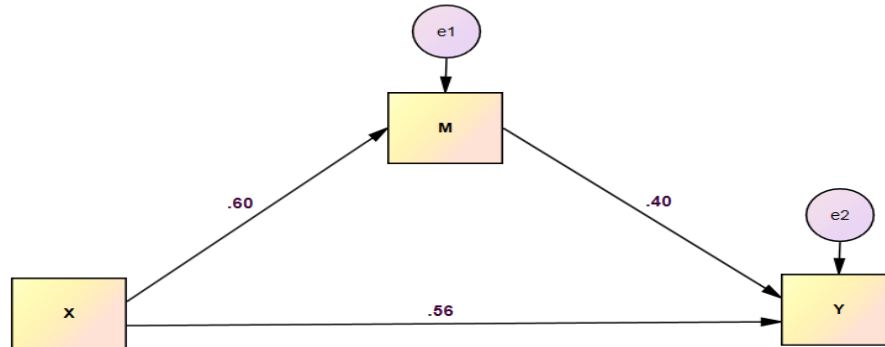


2. الفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للقوى عاملة رشيقة تكيفية في التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.66) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين قوى عاملة رشيقة تكيفية والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير قوى عاملة رشيقة تكيفية في التميز التنظيمي قد بلغت (0.65) وانها موجبة أي كلما زاد قوى عاملة رشيقة تكيفية زاد معها التميز التنظيمي بمقدار (0.65), 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 للقوى عاملة رشيقة مرنة في التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (0.60) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين قوى عاملة رشيقة مرنة والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير قوى عاملة رشيقة مرنة في التميز التنظيمي قد بلغت (0.59) وانها موجبة أي كلما زادت قوى عاملة رشيقة مرنة زاد معها التميز التنظيمي بمقدار (0.59), وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

**رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة**: بعد ما تم معرفة نسبة تأثير الموارد البشرية المستندة على المعرفة في التميز التنظيمي ومعرفة نسبة تأثير القوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي كلا على حدة والان سوف نتعرف على نسبة تأثير الموارد البشرية المستندة على المعرفة والقوى العاملة الرشيقة على التميز التنظيمي، وكذلك معرفة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في التميز التنظيمي من خلال (المتغير الوسيط) القوى العاملة الرشيقة.

تم افتراض عدم وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في التميز التنظيمي من خلال (المتغير الوسيط) القوى العاملة الرشيقة, أي أن التأثير الكلي الذي يقدر بالمتغير الوسيط القوى العاملة الرشيقة للعلاقة بين الموارد البشرية المستندة الى المعرفة والتميز التنظيمي يكون اعلى من التأثير المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع لهما, وسيتم اختبار تحليل المسار لعلاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية وفق البرنامج الاحصائي (AMOS V.24) والنتائج كما في الشكل (13) والجدول (23):



الشكل (13) تحليل المسار لعلاقة التأثير للموارد البشرية المستندة الى المعرفة (X) في التميز التنظيمي (Y) من خلال المتغير الوسيط القوى العاملة الرشيقية (M)

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

الجدول (23) تحليل المسار لعلاقة التأثير للموارد البشرية المستندة الى المعرفة (X) في التميز التنظيمي (Y) من خلال المتغير الوسيط القوى العاملة الرشيقية (M)

الدالة المعنوية	التأثير الكلي		التأثير المباشر		التأثير غير المباشر		مسار تأثير القوى العاملة الرشيقية في التميز التنظيمي		تأثير الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في القوى العاملة الرشيقية		
	P	SE	direct Effect	Indirect Effect	path b	path a	P	SE	Total Effect	direct Effect	Indirect Effect
	.000	.801	0.56	0.245	5400.	600.			.865	0.56	0.245

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

يلاحظ من الشكل (13) والجدول (23) ان هناك علاقة تأثير مباشرة للموارد البشرية المستندة الى المعرفة في التميز التنظيمي بلغت (0.56) وهي موجبة ومعنوية عند مستوى (0.05), كما ان التأثير الكلي للموارد البشرية المستندة الى المعرفة (X) في التميز التنظيمي (Y) من خلال المتغير الوسيط القوى العاملة الرشيقية (M) بلغت (0.865) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لان قيمة (t) بلغت (14.5) وهي اكبر من جدوليتها البالغة (1.96), وعند مقارنة (التأثير الكلي) للمتغير الوسيط مع التأثير المباشر نلاحظ التأثير الكلي اعلى, لذا على وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.



## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. إن اتباع المنظمات المبحوثة مراحل وخطوات مدروسة ورسم خطة واضحة للإدارة الموارد البشرية التي تكون مستندة إلى قاعدة معرفية التي تنطلق من واقعها وطبيعتها أعمالها وأنشطتها وخصوصية بيئة الأعمال الدينامية تستطيع تحقيق التميز التنظيمي من خلال القوى العاملة لديها.
2. إن بيئة المنظمة الداخلية في المنظمات المبحوثة تساعد الأفراد العاملين تطوير الذات والابداع وزيادة المعرفة مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي.
3. إن عملية التدريب والتطوير على أساس المعرفة تساعد المنظمة المبحوثة على رفع من مستوى المعرفة الشخصية للأفراد العاملين للمهام ومسؤوليات وتطوير أمكاناتهم وقدراتهم بشكل استباقي والذي ينعكس إيجابياً في الوصول إلى القوى العاملة الرشيدة.
4. أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة والقوى العاملة الرشيدة والتميز التنظيمي) أن البيانات المعتمدة موزعة توزيعاً طبيعياً وهذا بدوره يساهم في تحديد الوسائل الإحصائية التي تتناسب مع اختبار الفرضيات.
5. أظهرت نتائج اختبار فرضيات علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية وجود علاقة تأثير وارتباط مباشرة للإدارة إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة في التميز التنظيمي من خلال المتغير الوسيط للقوى العاملة الرشيدة وأن أي تغيير في المتغير التابع (التميز التنظيمي) كنتاج عن التغيير الذي يحدث في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة) من خلال القوى العاملة الرشيدة وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة على مستوى هذه البحث.
6. من خلال النتائج تبين أن المنظمات المبحوثة إن تحافظ على إدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة، وعلى مستوى الأبعاد فقد حقق بعد (التدريب والتطوير على أساس المعرفة) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى، بينما حقق بعد (التعويض على أساس المعرفة) الترتيب الأخير.
7. أظهرت نتائج البحث أنها تستوجب على إدارات العليا في المنظمات المبحوثة إن تحافظ على مستويات مرتفعة من التميز التنظيمي، وعلى مستوى الأبعاد فقد حقق بعد (التميز المعرفي) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى، بينما حقق بعد (التميز في القيادة) الترتيب الأخير.



8. اظهرت النتائج البحث يجب على دارة المنظمات المبحوثة ان تحافظ على تعزيز القوى العاملة الرشيقه، وعلى مستوى الابعاد فقد حقق بعد (قوى عاملة رشيقه استباقية) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى، بينما حقق بعد (قوى عاملة رشيقه تكيفية) الترتيب الأخير

#### ثانياً: التوصيات

1. يتطلب من الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة العمل المستمر لبناء صور مميزه لها وحدي هذه الوسائل هي الاهتمام بالقوى العاملة الرشيقه و إدارة المعرفة.
2. على إدارة المنظمات المبحوثة ان تضع الاليات مناسبة لتعويض الافراد العاملين و غرض من ذلك هي زيادة المهارات ومواكبة التطورات التكنولوجية ومنحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام المناطه بهم.
3. إتباع 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.
4. حث الافراد العاملين في منظمات المبحوثة على المشاركة والتفاعل بين الافراد من خلال المساهمة والمشاركة والتواصل في مشاركة المعرفة ونقلها بين مستويات وظيفية مختلفة.
5. أن تعمل المنظمة المبحوثة على وضع خطة لتدريب وتطوير الافراد العاملين الذي تعتمد بشكل أساس على المعرفة وإستشراف المستقبل، وفق متغيرات البيئة، الخارجية.
6. 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 الرشيقه وفق مبدأ القوى العاملة الرشيقه الاستباقية.
7. على المنظمات المبحوثة أن تأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام ببعده التعويض على أساس المعرفة كأحد أبعاد، إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة كونه حصل على المرتبة، الأخيرة من بين الابعاد حسب التحليل الاحصائي، الوصفي لإدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة وذلك من خلال دعم الأنشطة التخطيطية، والاستراتيجية والتشغيلية.
8. ضرورة توجيه المنظمات المبحوثة الى إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة بصورة رسمية وعلمية لتطبيق الأنظمة بما يحقق التميز التنظيمي.

المصادر



- 1- Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students.
- 2- Al Shobakib, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6(4), 20-30.
- 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- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. International Journal of Production Research, 52(21), 6273–6295. doi:10.1080/00207543.2014.919420
- 6- Aldalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity. Journal of southwest Jiaotong university, 54(6).
- 7- Al-Mahmeed, G. A. (2018). Investigating the mediating role of workforce agility on the effect of lean six sigma elements on competitive advantage “a comparative study among royal bahraini armed forces” (Doctoral dissertation, Master’s Thesis Middle East University).
- 8- 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.
- 9- Arqawi, S. M., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge



- Management to Performance Excellence. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 2(10), 32-50.
- 10- GENEVOIS, M. E., & Albayrak, Y. E. (2006). Application of fuzzy AHP to evaluate knowledge based human resource flexibility. *IFAC Proceedings Volumes*, 39(4), 251-256.
- 11- Hadi AL-Abrow, Hasan Abdullah, Nadia Atshan, (2019) "Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement", International Journal of Organizational Analysis, <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1518>
- 12- Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omidi, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 230, 6-13.
- 13- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2018). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 117–146. doi:10.1108/bij-03-2018-0068.
- 14- Kianto, A., Sáenz, J., Nekane, A. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, vol. 81. pp. 11-20. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.07.018
- 15- Kukunda-Onyait, N. (2019). Achieving workforce agility in dynamic environments.
- 16- Lamptey, A. N. (2021). Knowledge-based human resource management, perceived information transparency and bank innovative performance
- 17- Leppänen, K. (2016). Tietoperustaisten HRM-käytäntöjen, luottamuksen ja suorituskyvyn suhde suomalaisessa organisaatiokontekstissa
- 18- Mahapatro, B. B. (2010). Human resource management. PG Department of Business Management. , New Age International (P) Ltd., Publishers Published by New Age International (P) Ltd., Publishers All rights



reserved. No part of this ebook may be reproduced in any form, by photostat, microfilm, xerography, or any other means, or incorporated into any information retrieval system, electronic or mechanical, without the written permission of the publisher. All inquiries should be emailed to rights@newagepublishers.com ISBN (13) : 978-81-224-2943-5

- 19- Malkawi, N. M. (2018). using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation-Jordan. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 5(5), 146-166.
- 20- Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6(2), 47-59.
- 21- 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
- 22- Preece, M. (2015). Managing Information and Knowledge in Service Industries. Sustaining Competitive Advantage Via Business Intelligence, Knowledge Management, and System Dynamics, 3–154. doi:10.1108/s1069-09642015000022b002
- 23- Sachin, D., Sharma, A., & Dash, S. (2019). A research paper on an empirical investigation of how do an organization develop an agile workforce. Sumedha Journal of Management, 8(3), 434-444.
- 24- 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.
- 25- Semertzaki, E. (2017). Knowledge Management Skills Applicable to Information Management – Information Management Skills Applicable to



- Knowledge Management in an Organization. The Emerald Handbook of Modern Information Management, 571–604. doi:10.1108/978-1-78714-525-220171023
- 26- Sheng, L. K., Khairuddin, S. M. H. S., Tehseen, S., & Yan, Y. H. (2019, December). The influence of knowledge-based HRM practices on productivity of knowledge workers: A Study on Malaysian universities. In 2019 13th International Conference on Mathematics, Actuarial Science, Computer Science and Statistics (MACS) (pp. 1-7). IEEE.
- 27- 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
- 28- Terouhid, S. A., & Ries, R. (2016). People capability. *Journal of Modelling in Management*, 11(3), 811–841. doi:10.1108/jm2-04-2014-0028.
- 29- Virchez, Azuara Alejandro, "A human resource perspective on the development of workforce agility" (2015). Theses and Dissertations.. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/665>
- 30- Wahab, R. J., & Izzat, H. N. (2019). The importance of Usage the Artificial Intelligence Applications in Industrial Organization. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 35(20), 772-792.
- 31- Triola, M. (2012), *Elementary Statistics*, 11th Edition, Pearson Education, United State.
- 32- Wagner HH (2013) Rethinking the linear regression model for spatial ecological data. *Ecology*, 94, 2381–2391.
- 33- Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage