



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا
دبلوم عالي / إدارة مشاريع

دور صناع المعرفة في تعزيز مرونة

الموارد البشرية

بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية النجف
الأشرف

مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهو جزء من
متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في علوم ادارة المشاريع

من قبل الباحث

رعد اسماعيل سوادي الطويل

بإشراف

أ.م.د. صالح مهدي الحسنواوي

٢٠٢٢ م

١٤٤٣ هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا
عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ
وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة : الجمعة ، الآية : ٢



قال رسول الله (ﷺ):

(مَنْ سُئِلَ عَنْ عِلْمٍ فَكَتَمَهُ أُجِمَهُ اللَّهُ يَوْمَ

الْقِيَامَةِ بِلِجَامٍ مِنْ نَارٍ)

صدق رسول الله (ﷺ)

(المجلسي، ١٩٨٣ : ٧٨)

اقرار المشرف

اشهد ان اعداد البحث الموسوم بـ (دور صناع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية) والتي تقدم بها الطالب (رعد اسماعيل سوادي) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة المشاريع.



المشرف: أ.م.د صالح مهدي الحسناوي
التاريخ: / / ٢٠٢١

توصية السيد رئيس القسم

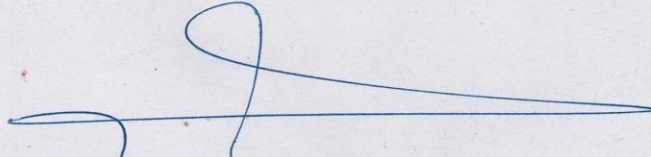
()

رئيس القسم

أ.م.د محمد هادي محمد
رئيس القسم

اقرار الخبير اللغوي

اقر بان البحث الموسوم بـ (دور صناع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية) والعائد لطالب الدبلوم العالي (رعد اسماعيل سوادي) / قسم ادارة الاعمال / ادارة المشاريع قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى اصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخالٍ من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت...


أ.م.د. علياء نوري حسن

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

٢٠٢٢ / ٣ / ١٧

اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة باننا اطلعنا على بحث الدبلوم العالي الموسوم بـ (دور صناع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية) والمقدم من الطالب (رعد اسماعيل سوادى) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به، ووجدنا انه جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في ادارة المشاريع بتقدير (امتياز)



أ.م. د يزن سالم محمد

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

(رئيساً)



أ.م. د بشرى محمد علوان

جامعة كربلاء/كلية التربية

(عضواً)



أ.م. د صالح مهدي الحسناوي

جامعة كربلاء/كلية الادارة

(عضواً ومشرفاً)

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم وكذلك

التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لبحث الدبلوم

العالي/قسم ادارة الاعمال /للطالب (رعد اسماعيل سوادي)

الموسوم بـ (دور صناع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية)

أرشح هذه البحث للمناقشة.

أ.د محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية

لجنة المناقشة



أ.د. علاء فرحان طالب

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

الإهداء

- إلى وجه الله سبحانه وتعالى الذي لولا عطفه ورحمته وعونه لما استطعت ان اكمل مراحل الدراسة.
- إلى السراج المنير رسول رب العالمين المعلم الاول محمد صل الله عليه واله الطاهرين فخري ومنقذي في الدنيا والاخرة.
- إلى الامام الحجة ابن الحسن ارواحنا لتراب مقدمة الفداء الذي يملأ الارض قسطا وعدلا بعد ما ملئت ظلما وجورا.
- إلى بلدي العزيز بلد الانبياء والمرسلين العراق الحبيب اسأل الله ان يحفظه من شر الاعداء والطامعين ويحفظ ابنائه من كل سوء.
- إلى صاحب السيرة العطرة ومن له الفضل الاول في بلوغي التعليم (والدي العزيز) رحمه الله
- إلى من سقتني الحنان وسهرت الليالي لأجلي وراعتني حتى بلوغي هذه المرحلة والدتي حفظها الله تعالى
- إلى رموز الوفاء وورود المحبة والحنان ومن تشاركنا معا حلو الحياة ومرها اخواني الاعزاء واخواتي الحبيبات.
- إلى رفيقة مشواري وشريكة حياتي زرنا سووية وحصدنا سووية وسنبقى ان شاء الله معا في الدنيا والاخرة زوجتي العزيزة (ام وليد) حفظها الله.
- إلى من اضحي من اجلهم واسعى لأسعادهم اولادي (وليد وحيدر) وبناتي (زهراء وفاطمة) وفقهم الله في حياتهم واوصلهم إلى اعلى المراتب.
- إلى من ساعدني وتمنى لي الخير اقربائي وزملائي.
- إلى استاذي الغالي صاحب الخلق السامي والمتواضع الاستاذ المساعد الدكتور (صالح مهدي الحسناوي).

الباحث

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وصل الله على خير خلقه اجمين
المبعوث رحمة للعالمين وعلى اهل بيته الطاهرين الذين اذهب عنهم الرجس وطهرهم تطهيرا.

وأما بعد، فلا يسعني بعد إنجاز بحثي الا أن أحمد ربي حمداً كثيراً طيباً مباركاً على جميع
نعمائه إذ أمدني بعونه ورحمته، فجميع خير ما حصلت عليه في عملي كان من فضل الله، وأسجد
لله شاكراً على عظيم منه وكرمه. كما يسرني ان أشكر من تفضل علي وعلمني حرفاً وقول رسول
الله(ص){من علمني حرفاً ملكني عبداً} ومد يد العون لي نصحني، وابتدأ بأستاذي الفاضل أ.م. د
صالح مهدي الحساوي الذي أشرف على بحثي، أسأل الله أن يطيل في عمره ويمده بالصحة
والسلامة والإيمان ويفتح عليه بالمزيد من العلم والخير، وفقه الله. كما اتقدم بالشكر الجزيل وبفائق
التقدير والاحترام إلى كل من السيد رئيس جامعة كربلاء والسادة المساعدين وعميد كلية الإدارة
والاقتصاد والسيدان المعاون العلمي والإداري والى رئيس قسم إدارة الأعمال وفقهم الله لكل خير لما
بذلوه من جهد في متابعة امورنا ومعالجة المشكلات والمعوقات التي واجهتنا خلال البحث.

ويطيب لي أن أتقدم بفائق شكري وتقديري لأساتذتي الكرام الذين درسوني في الفترة التحضيرية
من الدراسة، وأتقدم بوافر الشكر إلى الأساتذة الكرام رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين
بتكرمهم بقبول مناقشة وتقويم البحث وإغنائهم، وأتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة الخبراء الذين
كان لهم الفضل الكبير لأرائهم في توجيه استمارة الاستبيان وتقويمها.

كما اتقدم بالشكر لجميع موظفي مكتبة الكلية وموظفي الدراسات العليا واطلب من الله ان
يوفقهم، واتقدم بكل الوفاء وخالص شكري واعتزازي إلى كل من قدم لي التشجيع والعون والمساعدة
طوال مدة دراستي والدتي وإخواني وأخواتي الاعزاء وزوجتي الغالية واقربائي واخص بالذكر ابن العم
الغالي م.د بهاء لعبيبي سوادي في كلية التربية جامعة الكوفة كما اتقدم بالشكر الجزيل الى كل
اصدقائي .

الباحث

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تبين دور صناع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية ضمن المجتمع الذي جرى اختياره والمتمثل في مديرية تربية النجف الاشرف اذ تمثلت عينة البحث (٢٨٥) موظفاً وهي عينة قصدية تمثل المجتمع ايضاً ومن اجل تحقيق هذا الغرض جرى قياس المتغير المستقل صناع المعرفة بخمسة ابعاد وهي (الانجازات والتحديات، النمو الفردي، الاستقلالية، التميز، الاهداف الموجهة) في حين جرى قياس المتغير المعتمد بثلاثة ابعاد والتي تمثلت بـ(مرونة السلوك، مرونة المهارة، مرونة ممارسة الموارد البشرية).

كانت مشكلة البحث الرئيسية ما هو دور صناع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية في تلك المنظمة ، ومن اجل التوصل الى النتائج أُستخدِمَ المنهج التحليلي وقد جرى جمع البيانات بواسطة استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض بعد ان تم عرضها على مجموعة من الخبراء في هذا الاختصاص، وقد كانت الاساليب الاحصائية متمثلة (التحليل العائلي التوكيدي، تحليل معامل الارتباط البسيط (pearson)، الوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، نمذجة المعادلة الهيكلية لمعرفة وقياس مدى العلاقات والتأثير البسيط والمتعدد وكذلك قياس التأثير المباشر وغير المباشر)، كما استعمل البرنامج الاحصائي (Spss V.23).

وتبين ان من اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها هي معرفة ان صناع المعرفة قوة تعمل على تعزيز مرونة الموارد البشرية وهذا بدوره يعزز الاداء، في ما كانت اهم توصية ضرورة الاهتمام بصناع المعرفة من خلال فتح قسم خاص بهم واعتماد معرفتهم وتوجيهاتهم نحو العمل، ومن المقترحات للبحوث المستقبلية هو (الاستقلالية ودورها في صناعة المعرفة).

الكلمات الدالة: صناع المعرفة، مرونة الموارد البشرية.



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الحديث
ج	الاهداء
د	شكر و عرفان
هـ	المستخلص
و-ح	قائمة المحتويات
ح-ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ي	قائمة الملاحق
١	المقدمة
١٦-٢	الفصل الاول / منهجية بحث وبعض السابقة السابقة
٨-٣	المبحث الاول : منهجية البحث
٣	اولاً : مشكلة البحث
٤	ثانياً : اهداف البحث
٤	ثالثاً : اهمية البحث
٤	رابعاً : فرضيات البحث
٥	خامساً : المخطط الفرضي للبحث
٦	سادساً : حدود البحث
٦	سابعاً : مجتمع البحث
٦	ثامناً : عينة البحث
٦	تاسعاً : ادوات البحث
٦	عاشراً : الوسائل الاحصائية

٧	احدى عشر: التعريفات الاجرائية
١٥ - ٩	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
٩	اولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغير المستقل (صناع المعرفة):
١١	ثانياً: الدراسات ذات الصلة بالمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية):
١٣	ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة
١٥	رابعاً: مدى الافادة من الدراسات السابقة
٣١ - ١٦	الفصل الثاني / الجانب النظري لمتغيرات البحث
٢٥ - ١٧	المبحث الاول : صناع المعرفة
١٧	اولاً : مفهوم صناع المعرفة
٢١	ثانياً: فئات صناع المعرفة
٢١	ثالثاً : أهمية وادوار صناع المعرفة
٢٢	رابعاً : خصائص صناع المعرفة
٢٤	خامساً : أبعاد صناع المعرفة
٣١ - ٢٦	المبحث الثاني : مرونة الموارد البشرية
٢٦	اولاً: مفهوم مرونة الموارد البشرية
٢٩	ثانياً: أهمية مرونة الموارد البشرية
٣٠	ثالثاً: ابعاد مرونة الموارد البشرية
٦٣ - ٣٢	الفصل الثالث / الجانب العملي للبحث
٤٣ - ٣٣	المبحث الاول: الفحص الابتدائي لصدق المقاييس وثباتها
٣٣	اولاً : الفحص الابتدائي للبيانات
٣٦	ثانياً : ترميز اداة القياس
٣٧	ثالثاً : اختبار صدق مقياس البحث
٤٣	رابعاً : الثبات البنائي لأداة القياس
٥٢ - ٤٤	المبحث الثاني: تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

٤٤	أولاً : الوصف الاحصائي الخاص بصناع المعرفة وتحليل استجابات عينة البحث
٥٠	ثانياً: عرض واقع متغير البحث مرونة الموارد البشرية وتحليل استجابات عينة البحث
٦٣-٥٣	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
٥٣	أولاً : اختبار فرضيات الارتباط_ (الفرضية الرئيسة الاولى)
٥٦	ثانياً : اختبار فرضيات التأثير (الفرضية الرئيسة الثانية)
٦٧-٦٤	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
٦٥	أولاً: الاستنتاجات
٦٦	ثانياً: التوصيات
٦٧	ثالثاً: المقترحات المستقبلية
٧٣-٦٨	المصادر
	الملاحق
	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
٢٠	بعض اسهامات الكتاب والباحثين حول مفهوم صناع المعرفة	١
٢٨	بعض اسهامات الكتاب والباحثين حول مفهوم مرونة الموارد البشرية	٢
٣٤	التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات	٣
٣٦	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات البحث	٤
٣٦	الترميز والتوصيف	٥
٣٨	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	٦
٤٠	تقديرات نموذج متغير صناع المعرفة	٧
٤٢	تقديرات نموذج متغير مرونة الموارد البشرية	٨
٤٣	ثبات البنائي واداة القياس	٩
٤٥	نتائج تحليل فقرات بُعد الانجازات والتحديات ضمن متغير صناع المعرفة	١٠

٤٦	نتائج تحليل فقرات بُعد النمو الفردي ضمن متغير صناع المعرفة	١١
٤٧	نتائج تحليل فقرات بُعد الاستقلالية ضمن متغير صناع المعرفة	١٢
٤٨	نتائج تحليل فقرات بُعد التميز ضمن متغير صناع المعرفة	١٣
٤٩	نتائج تحليل فقرات بُعد الاهداف الموجهة ضمن متغير صناع المعرفة	١٤
٤٩	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير صناع المعرفة	١٥
٥٠	نتائج تحليل فقرات بُعد مرونة السلوك ضمن متغير مرونة الموارد البشرية	١٦
٥١	نتائج تحليل فقرات بُعد مرونة المهارة ضمن متغير مرونة الموارد البشرية	١٧
٥٢	نتائج تحليل فقرات بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية ضمن متغير مرونة الموارد البشرية	١٨
٥٢	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير مرونة الموارد البشرية	١٩
٥٤	علاقات الارتباط بين متغير صناع المعرفة بأبعاده ومرونة الموارد البشرية	٢٠
٥٧	تقديرات نموذج التأثير بين متغير صناع المعرفة ومتغير مرونة الموارد البشرية	٢١
٥٨	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الانجازات والتحديات ومتغير مرونة الموارد البشرية	٢٢
٥٩	تقديرات نموذج التأثير بين بعد النمو الفردي ومتغير مرونة الموارد البشرية	٢٣
٦١	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاستقلالية ومتغير مرونة الموارد البشرية	٢٤
٦٢	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التمييز ومتغير مرونة الموارد البشرية	٢٥
٦٣	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاهداف الموجهة ومتغير مرونة الموارد البشرية	٢٦

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
٥	المخطط الفرضي للبحث	١
٣٩	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس صناع المعرفة	٢
٣٩	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس صناع المعرفة المعدل	٣
٤١	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس مرونة الموارد البشرية	٤
٥٧	النموذج الهيكلي لتأثير متغير صناع المعرفة ومتغير مرونة الموارد البشرية	٥
٥٨	النموذج الهيكلي لتأثير بعد الانجازات والتحديات ومتغير مرونة الموارد البشرية	٦
٥٩	النموذج الهيكلي لتأثير بعد النمو الفردي ومتغير مرونة الموارد البشرية	٧
٦٠	النموذج الهيكلي لتأثير بعد الاستقلالية ومتغير مرونة الموارد البشرية	٨
٦١	النموذج الهيكلي لتأثير بعد التمييز ومتغير مرونة الموارد البشرية	٩
٦٢	النموذج الهيكلي لتأثير بعد الاهداف الموجهة ومتغير مرونة الموارد البشرية	١٠

قائمة الملاحق

الموضوع	ت
استمارة الاستبانة	١
اسماء السادة المحكمين	٢
جدول لحجم العينة دي موركان	٣



المقدمة

لقد خص الله (سبحانه وتعالى) الانسان بقدرات هائلة تميزه عن سائر المخلوقات بان وهبه نعمة العقل التي يُسير بها شؤون حياته ويتغلب عبرها على الصعاب التي يواجهها في عالم يمتاز بالسرعة والتغيير المعقد في بيئته وانظمته وفي تشابك المتغيرات (الدولية، الاقتصادية، التكنولوجية، وغيرها)، ومما لاشك فيه ان صناع المعرفة احد أهم مرتكزات المنظمة في اكتشاف الاساليب الحديثة من خلال ما يحملونه من افكار وابتكارات وابداع، وتحويل هذه الافكار الى واقع حقيقي يؤثر على الموارد البشرية ويجعلها تحقق ثروه للمنظمة، تمثلت مشكلة البحث حول ما هو دور صنّاع المعرفة في تعزيز مرونة ألبشرية، هذا ما حفز الباحث على إختيار عنوان بحثه ليسهم ولو بالجزء اليسير في رفع العقبات وتقليل التحديات وتطوير إدارة الافراد وتبسيط الضوء على أهمية صنّاع المعرفة في تحليل مدى تأثير صنّاع المعرفة في مرونة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، ليحقق الاهداف في وضع بعض الأساليب الناجعة في تحسين السلوك والأداء الوظيفي لدى افراد المنظمة،

تم اختيار مديرية تربية النجف الاشرف كمجتمع مستهدف حيث بلغت العينة (٢٨٥) مستجيباً وهي قصدية شملت جميع افراده من خلال توزيع استمارة استبانة وهي الاداة الرئيسية للبحث، وجرى استخراج وتحليل النتائج بواسطة برنامج (Spss V.23) لغرض احتساب الاساليب الاحصائية الوصفية، ومن اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها ان صانع المعرفة يعد طاقة ايجابية داخل المنظمة المبحوثة فهو يتمتع بالانضباط المهني والصبر والتركيز والحسم، وكثيرا ما يلاحظ أن ولاءهم للمنظمة اكثرمن ولأئهم للمديرين، وتأسيساً على ذلك يوصي الباحث ادارة المنظمة بتقديم الدعم الكافي لصناع المعرفة من اجل تطوير مرونة الموارد البشرية.

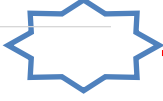
تمثلت هيكلية البحث بتقسيمه الى أربعة فصول، شمل الفصل الاول مبحثين تخصص المبحث الاول بمنهجه البحث، وتضمن المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة، أمّا الفصل الثاني فقد تناول الجانب النظري للبحث، وعلى وفق مبحثين، تناول المبحث الاول صنّاع المعرفة، وإهتم المبحث الثاني بدراسة مرونة الموارد البشرية، اما الفصل الثالث فقد أختص (بالجانب العملي للبحث) وتضمن ثلاثة مباحث، تطرق المبحث الاول الى الفحص الابتدائي لصدق المقاييس وثباتها، اما المبحث الثاني تمثل بتحليل استجابات عينة البحث ووصفها، بينما تخصص المبحث الثالث باختبار فرضيات البحث وتحليل نتائجها وتفسيرها واختتم الفصل الرابع بالاستنتاجات، والتوصيات والمقترحات المستقبلية بواقع مبحثين أشار المبحث الاول الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، اما المبحث الثاني اشتمل على التوصيات والمقترحات المستقبلية.

الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول:- منهجية البحث

المبحث الثاني:- بعض الدراسات السابقة



الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

تمهيد

يتضمن الفصل الحالي مبحثين: عني الأول بتحديد منهجية البحث والتي شملت: مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته، كما وضع فيه الباحث مخططاً فرضياً وحدد حدود البحث ومجتمعه وعينته وأدواته ووسائله الإحصائية المستخدمة، كما عرّف إجرائياً جميع المصطلحات الواردة في عنوان البحث لتكون هذه التعريفات بمثابة مفاهيم يركز عليها للوصول الى النتائج. أما المبحث الثاني فقد تضمن بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ليتسنى له الاستفادة منها من الناحيتين النظرية والعملية وكما يأتي:

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

ان التغييرات السريعة في البيئة الوظيفية داخل المنظمات وما تعانیه من معوقات مستمرة، تعد سبباً رئيساً للإقنتاع بضرورة اللجوء الى ايجاد افضل الطرق التي تسهم في تحسين العمل، وكان إحداها هي الإهتمام بتحقيق مرونة الموارد البشرية التي لها أهمية إستثنائية داخل المنظمة وخصوصاً المنظمات التربوية المبحوثة والتي تمثل محوراً جدلياً بين المنظرين والمختصين في مجال إدارة المشاريع، وغالبا ما نلتمس في هذا التنظير أهمية أخرى مضافة مع وجود القوه المعرفية التي تُعد ميزة تنافسية للمنظمات والتي تمثلت بصناع المعرفة وهو الجانب الاول وفيما كان الجانب الاخر هو تعزيز مرونة الموارد البشرية العنصر الفاعل في ادامة تنافسية المنظمات وللأجابة عن التساؤل حول (دور صناع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية) وهو تمثيل المشكلة التي يسعى الباحث للأجابة عليها من خلال النتائج ووضع الحلول، ممكن لنا طرح المشكلة من خلال التساؤلات الاتية.

١- ما مستوى متغيرات البحث بأبعادها على مستوى العينة للمنظمة المبحوثة؟



- ٢- ما مستوى علاقة الارتباط بين صناعات المعرفة بأبعادها ومرونة الموارد البشرية للمنظمة المبحوثة؟
- ٣- هل يوجد تأثير لصناعات المعرفة بأبعادها في مرونة الموارد البشرية للمنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

١. تشخيص واقع ابعاد صناعات المعرفة في المنظمة المبحوثة.
٢. تشخيص واقع ابعاد مرونة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٣. اختبار علاقة الارتباط بين صناعات المعرفة ومرونة الموارد البشرية في المنظمة عينة البحث.
٤. تحليل مدى تأثير صناعات المعرفة في مرونة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها ان تزيد من تأثير صناعات المعرفة في المنظمة المبحوثة بما يمكنهم من تعزيز مرونة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهمية البحث:

- يستمد البحث في أهميته بكونه قد يكون مصدراً من مصادر المعرفة التي توضح دور صناعات المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق فهو يسهم بالآتي:-
١. يسهم في زيادة المعرفة النظرية حول المفاهيم الواردة بالبحث.
 ٢. يساعد في وضع بعض الأساليب الناجعة في تحسين السلوك والأداء الوظيفي لدى افراد المنظمة.
 ٣. يستمد أهميته من أهمية المتغيرات المدروسة والعلاقة المنطقية الناتجة عنها للأفادة منها داخل المنظمة المبحوثة.
 ٤. يسלט الضوء على أهمية صناعات المعرفة ويدعوا لتفعيل عملهم داخل المنظمة.
 ٥. المساهمة المتواضعة في اثراء البحوث العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته.

رابعاً: فرضيات البحث:

يسعى الباحث من خلال هذا البحث الى اختبار الفرضيات الآتية:

- ١- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناعات المعرفة بأبعادهم وتعزيز مرونة الموارد البشرية، وينبثق منها خمس فرضيات فرعية:
 - أ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد (الإنجازات والتحديات) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.
 - ب - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد (النمو الفردي) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.



- ج - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد (الاستقلالية) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.
 د - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد (التميز) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.
 هـ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد (الأهداف الموجهة) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.

٢- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصنّاع المعرفة بأبعادهم وتعزيز مرونة الموارد البشرية، وينبثق منها خمس فرضيات فرعية:

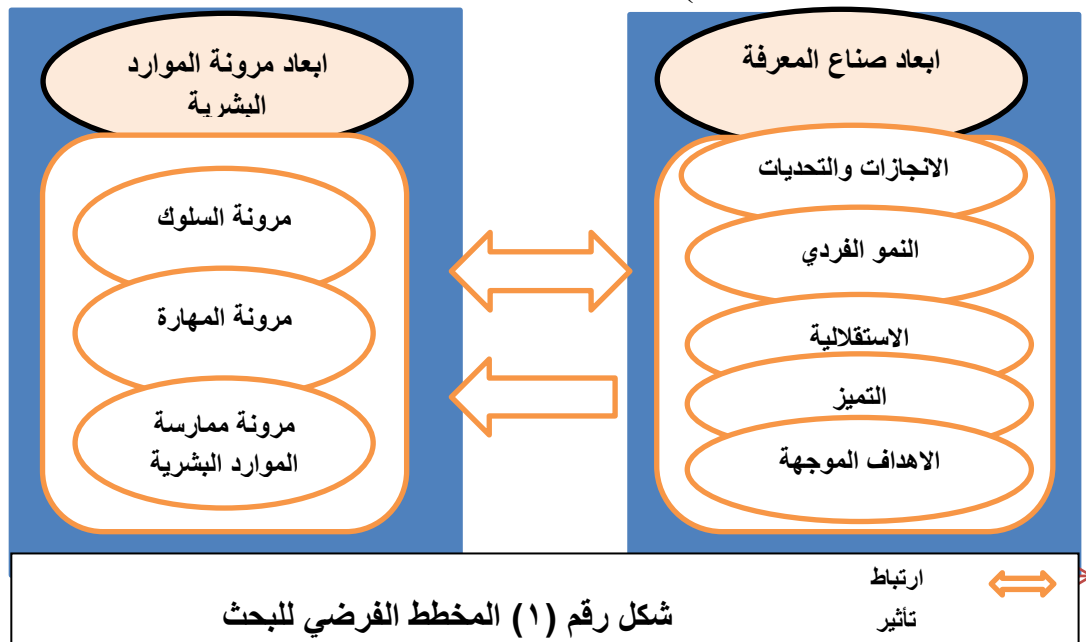
- أ - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد (الإنجازات والتحديات) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.
 ب - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد (النمو الفردي) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.
 ج - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد (الاستقلالية) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.
 د - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد (التميز) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.
 هـ - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد (الأهداف الموجهة) وتعزيز مرونة الموارد البشرية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

من خلال مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، قام الباحث بتصميم المخطط الفرضي الذي هو بناء فكري يتكون من مجموعة من العلاقات التي تسهم في وضع تصميم مُيسر وبسيط لأي ظاهرة يراد دراستها وهو عرف علمي يعمل عليه الباحثون في اي بحث للوصول الى النتائج، ويتضمن هذا المخطط متغيرات البحث وعلاقتها ببعضها:

١- **المتغير المستقل:** ويتمثل بأبعاد صنّاع المعرفة (الانجاز والتحديات، النمو الفردي، الاستقلالية، التميز، الاهداف الموجهة).

٢- **المتغير التابع:** ويتمثل بمرونة الموارد البشرية وابعادها المتمثلة بـ(مرونة السلوك، مرونة المهارة، مرونة ممارسة الموارد البشرية).





المصدر: إعداد الباحث استناداً للأدبيات

سادساً: حدود البحث:

يتحدد البحث بالآتي:

١. الحدود الزمانية: وتمتد من (٢٠٢١/٧/١) الى (٢٠٢١/١٢/٣٠) اذ كانت هذه المدة لتغطية عمليات جمع البيانات والمصادر وإستبانة عينة البحث.
٢. الحدود المكانية: تم اختيار مديرية تربية النجف الاشراف ميداناً لتطبيق البحث.

سابعاً: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالموارد البشرية التابعة لمديرية تربية النجف بمناصبها وأقسامها وتخصصاتها المختلفة وبواقع (٢٨٥) موظفاً وموظفة.

ثامناً: عينة البحث:

بعد تحديد مجتمع البحث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على المجتمع الذي بلغ عدد أفراد عينة (٢٨٥) استمارة وبواقع (١٦٩) ذكور و(١١٦) إناث ، وبذلك أصبحت العينة ممثلة للمجتمع وبنسبة (١٠٠ %).

تاسعاً: أدوات البحث:

إعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي كونه منهج يتيح له الاستنتاج وتحليل البيانات وقد جمعت البيانات المتعلقة بصناع المعرفة بأعتماد استمارة استبانة من دراسة (الساعدي والحساوي، ٢٠١٥: ٨٩ - ٩١)، اما البيانات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية فقد استعان الباحث باستمارة استبانة من دراسة (الشمري ونصر، ٢٠٢١: ٢٣٤) كونها تحقق أهداف البحث وفقاً لأراء الخبراء في الجدول ملحق (٢):

عاشراً: الوسائل الإحصائية:

استخدم البحث الحالي الوسائل الإحصائية التي اعتمدت على البرامج (SPSS. V.٢٣) وشملت، التحليل العاملي التوكيدي الذي يستعمل للتحقق من صحة الصدق البنائي لأداة القياس، اختبار كولمو كوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) ويستخدم من اجل التأكد من ان البيانات تتوزع ضمن منطقة منحنى التوزيع الطبيعي، معامل بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي في اجوبة عينة البحث، معامل كرونباخ الفا لاختبار معامل الثبات لمتغيرات البحث، معامل الصدق الهيكلي الجذر التربيعي لكرونباخ الفا، الوسط الحسابي تحديد مستوى اجوبة افراد العينة اتجاه متغيرات البحث، الانحراف المعياري لبيان التشتت في اجوبة عينة البحث، معامل الاختلاف عرض نتائج التحليل الإحصائي، النسبة الحرجة (CR) للقيم المنوية للمتغيرات، معامل الارتباط البسيط لقياس قوة



الارتباط بين المتغيرات، معامل التحديد (R^2) بين مقدرات التغيرات في المتغير التابع والمتغير الوسيط الذي يمكن تفسيرها وتحليلها من خلال المتغير المستقل.

أحد عشر: التعريفات الإجرائية:

١- **المعرفة:** مجموعة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بأهداف المنظمة والتي تسعى إلى تحقيقها والخاصة بجميع الموارد البشرية والمادية والمخزونة في سجلات ورقية أو إلكترونية فضلاً عن الخبرات التي يتمتع بها الخبراء وصنّاع المعرفة، ويمكن الاستفادة منها في تعزيز مرونة الموارد البشرية.

٢- **إدارة المعرفة:** عملية منهجية استراتيجية يميّز بها صنّاع المعرفة وتراعي الهيكل التنظيمي للمؤسسات، قائمة على تقنين وإتقان آلية التعامل مع المعلومات والبيانات المعرفية ذات العلاقة بالأهداف التي تعمل على تحقيقها المنظمة، وتعزز مرونة الموارد البشرية في إنجاز العمل بطاقة وجهد مختزلين.

٣- **صنّاع المعرفة:** هم الموظفون الذين لديهم خزين معرفي متراكم خاص بالعمل وافكار إبداعية تميزهم عن أقرانهم بشكل يؤثر مباشرة في كفاءة وإنتاجية ومرونة بقية الموارد البشرية، وهم المصدر الرئيس لثروة المنظمة ورأس مالها المعرفي، يضيفون القيمة لمنتجاتها ويهتمون بها ويعملون على توليد وخرن وتوزيع وتطبيق للمعرفة في مختلف أعمالها وإستخدامها لحل المشكلات المعقدة التي تواجههم في العمل ومساعدتها في التصدي لكافة التحديات التي تعترض تحقيق اهدافها.

٤- **الإنجازات والتحديات:** وهي امتلاك مهارات في مجالات متعددة تستخدم لتشخيص وحل المشاكل.

٥ - **النمو الفردي:** وهو قيام الأفراد بمتابعة التعلم والابتكار والابداع والتكيف الذي يحسن قدراتهم الثمينة وامكانياتهم في العمل.

٦- **الاستقلالية:** وهو الاستقلال الذاتي والتمتع بالتقدم والقابلية المهنية والالتزام وامتلاك الحرية في اتخاذ القرارات.

٧- **التميز:** هو ذلك المستوى العالي الذي يحققه العاملون داخل المنظمة والذي يظهر على شكل الابداع الخلاق.

٨- **الاهداف الموجهة:** وهو عمل الفرد الموجه الواضح، الذي يقابل الهدف.

٩- **الموارد البشرية:** هم جميع الموظفون العاملون في جميع أقسام المنظمة كل حسب قدراته ومهاراته وتخصصه.

١٠- **مرونة الموارد البشرية:** قدرة الأفراد على التغير المستمر ومواجهة التحديات المتوقعة والتعامل مع الاوضاع المستجدة والاستجابة للمتغيرات التي قد تحصل نتيجة ضغوط العمل او نتيجة المتغيرات



الطارئة مثل التقدم التكنولوجي او غيرها والتكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ على النظام الداخلي والخارجي للمنظمة ما يجعلها ذات كفاءة عالية وقدرة اكبر على التحسين المستمر في الاعمال.

١١- مرونة السلوك: يشير هذا النوع من المرونة الى امتلاك الموظفين لمجموعة واسعة السلوكيات داخل المنظمة، والتي تمكنهم من التكيف مع المطالب الخاصة والحالات المتنوعة، وتبعدهم عن النمطية في التعامل مع الظروف المختلفة، وتعني أيضا استخدام سلسلة جديدة من الاجراءات لمواجهة الظروف الجديدة على اساس الارتجال بدلاً من اتباع اجراءات مكررة ومحددة مسبقاً.

١٢- مرونة المهارة: احد اهم المرتكزات الاساسية في الوصول الى اداء افضل للعاملين في المنظمة وهي سبب نجاح العمل فيها، وتشير إلى مهاراتهم وقدراتهم المطلوبة لتنفيذ المهام والواجبات الجديدة المكلفون بها داخل المنظمة أو خارجها، والتي يجري تطويرها عن طريق اكتساب الخبرة خلال الاداء، وغالباً ما يتسم الموظفون الذين يمتلكون مجموعات واسعة من المهارات بهذه الصفة، إذ يمكنهم انجاز عدد كبير من المهام المتنوعة، مما يسمح بتطوير مرونة بقية الموارد البشرية.

١٣- مرونة ممارسة الموارد البشرية: وهي إحدى مهام إدارة الموارد البشرية وتعني مدى قدرة الموظفين على التكيف مع متغيرات العمل واعادة التنظيم الداخلي لأماكن العمل تبعاً للخبرات والمهارات ووضعها في المكان المناسب لها بالإعتماد على مرونة المهارة المتوفرة لديهم، وتهدف مرونة ممارسة الموارد البشرية الى تعزيز العمل الجماعي وتحفيز الأفراد داخل المنظمة على المشاركة في توزيع المهام وتنظيم العمل وتعزيز جدارة ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف على أتم وجه وبزمن قياسي.



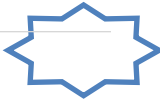
المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

يتضمن المبحث بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين والتي تُعدُّ أساساً لرفد الباحث بالمفاهيم الفكرية والية العمل ولمجتمع العينة فضلاً عن المقاييس المستخدمة. وعلى وفق الآتي:

أولاً: دراسات ذات صلة بالمتغير المستقل (صناع المعرفة):

١ - الدراسات العربية:	
أ. دراسة (الساعدي، والحسناوي: ٢٠١٥)	
عنوان الدراسة	الإفرازات السلوكية للتنوع الثقافي للموارد البشرية على واقع عمل صنّاع المعرفة
أهم الأهداف	١- التحقق من نجاح القيادات الإدارية في المنظمات المستهدفة من إدارة التنوع الثقافي، وهل إن إفرازات التنوع الثقافي كانت إيجابية أو سلبية في إنعكاساتها على المورد البشري العراقي. الى أي الحدود تنطبق مواصفات صنّاع المعرفة على العينتين للمنظمات المعنية، وهل أن الوافدين من الأجانب هم فعلاً ممن تنطبق عليهم خصائص صنّاع المعرفة الذي يمكن أن يحققوا فائدة للعاملين العراقيين. ٢- الكشف عن قدرة البيئة العراقية للتعامل مع التنوع الثقافي وإحتضان المورد البشري العالمي في إطار مكونات البيئة الساكنة قياساً الى البيئة الديناميكية العالمية.
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار بعض المنظمات الصحية والشركات الاجنبية في (كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، بابل، واسط، شركة كربلاء للسمنت المحدودة) تم تحديد (١٥٠) مستجيب عراقي، و(١٢٥) مستجيب اجنبي من صنّاع المعرفة.
نوع الدراسة	التحليل البعدي
أهم الاستنتاجات	١- تماثلت النظرة لصنّاع المعرفة بين العينتين اذ لا توجد فوارق كبيرة يشار لها مما يؤكد ان الجهات المعنية تستقدم عمالة متوسطة الخبرة والكفاءة ولا ترتقي الى مستوى العمالة النادرة او التي يعد استخدامها مشكلة تواجه المعنيين في استراتيجية الجذب والاستقطاب. ٢- تباينت اراء العينتين ازاء فهم التميز فقد ركزت عينة العاملين العراقيين على الخبرة في التميز بينما امتدت اراء العينة الاجنبية الى ما بعد ذلك اي المعرفة فضلاً عن الخبرة.
أهم التوصيات	١- اعادة النظر في سياسة التعويضات ازاء تميز صنّاع المعرفة وتشجيع العمل بنظام مقترحات العاملين كما معمول به في اليابان ودول غربية اخرى. ٢- تخفيف القيود الادارية على صنّاع المعرفة ورأس المال الفكري وابداء قدر اكبر من



المرونة التنظيمية الاجرائية لكون الروتين المبالغ فيه يعد قيداً على الابداع.	
ب- دراسة (حسين: ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	دور صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمديرين.
أهم أهداف الدراسة	١- تشخيص واقع صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة واهميتهم النسبية. ٢- تشخيص واقع الصلابة النفسية للمدراء في المنظمة المبحوثة واهمية تعزيزها. ٣- التعرف على اهمية الدور الذي يسهم من خلاله صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمديرين في المنظمة المبحوثة. ٤- الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار كلية ابن رشد ميداناً للتطبيق، وهي احد الكليات الاهلية في العراق . وبواقع عينة عشوائية بلغت (٥٣) تدريسي من العاملين في الكلية.
نوع الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أهم الاستنتاجات	١- اكدت النتائج على اهمية الدور الذي يمارسه صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة من خلال الانشطة والمهام التي يقوموا بتنفيذها وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل. ٢- اكدت النتائج بان المدراء في المنظمة المبحوثة يتمتعون بدرجة عالية من التحدي لمواجهة الضغوطات التي تعيق تحديد الاهداف التي يسعون اليها.
أهم التوصيات	١- ينبغي على المنظمة تعزيز دور صناع المعرفة في تنفيذ المهام والواجبات. ٢- قيام المنظمة بتوجيه رسالة اعلامية حول اهمية الدور الذي يمارسه صناع المعرفة في مساعدتها على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

٢- دراسة أجنبية:

دراسة (Zhan, Zhang, 2013):

The Reaserch on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study

البحث في خصائص صناع المعرفة وعواملهم الدافعة (المحفزة)

دراسة مراجعة ومقارنة

الدراسة عنوان



أهم أهداف الدراسة	١- تعرّف خصائص العاملين في مجال المعرفة. ٢- تحديد تفضيلات العاملين في مجال المعرفة للعوامل المحفزة.
مجتمع وعينة الدراسة	البنية التحتية للمعرفة الوطنية الصينية (CNKI). تم تحديد (٣٥) عامل في مجال المعرفة
نوع الدراسة	دراسة مراجعة ومقارنة
أهم الاستنتاجات	١- ان الثقافات التقليدية الصينية تولي مزيداً من الاهتمام للتضامن والتعاون. ٢- تؤكد الثقافة الأمريكية على الحرية والاستقلالية ، لذلك يميل الأمريكيون أكثر إلى السعي لتحقيق الإنجاز الشخصي.
أهم التوصيات	نقترح أن الأبحاث المستقبلية يجب أن تأخذ في الاعتبار الشخصيات الفريدة وثقافة الصين ، من خلال الدراسات النظرية والتجريبية ، لتحديد التفضيلات المحفزة للعاملين في مجال المعرفة في الصين.

ثانياً: دراسات ذات صلة بالمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية):

١- الدراسات العربية:	
أ- دراسة (محمد : ٢٠١٣)	
عنوان الدراسة	تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الاداء التشغيلي.
أهم أهداف الدراسة	١- تشخيص مستوى المرونة في الموارد البشرية والاداء التشغيلي في المنظمة المبحوثة. ٢- تتبع مسارات التأثير بين الموارد البشرية والاداء التشغيلي في المنظمة المبحوثة. ٣- توضيح اهمية كل بعد من ابعاد المرونة في الموارد البشرية وايها اكثر تأثيراً في الاداء التشغيلي.
مجتمع وعينة الدراسة	مهندسين وفنيين ومشرفي مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية مجتمعاً للبحث اختير (١٢١) فرداً الذي اجري عليهم البحث .
نوع الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أهم الاستنتاجات	١- كان هناك توظيف جيد في المنظمة المبحوثة لمرونة الموارد البشرية اجمالاً على مستوى الابعاد في تحسين ادائها التشغيلي.



<p>٢- تبين ان المنظمة المبحوثة استطاعت ان تعكس التغيير في مرونة الموارد البشرية في احداث المزيد من التغييرات في ادائهم التشغيلي.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>١- الاهتمام بممارسة الموارد البشرية لأنها توفر اقصى قدر من الفاعلية. ٢- الاهتمام بالمرونة العددية والوظيفية بما يعزز نظام الموارد الذي يوفر افضل تناسب مع الاهداف.</p>	
<p>ب- دراسة (الشمري، ونصر: ٢٠٢١)</p>	
<p>تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>١- تشخيص واقع أبعاد مرونة الموارد البشرية في الدائرة عينة البحث. ٢- اختبار علاقة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والأداء العالي للمنظمة عينة البحث. ٣- تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية في الأداء العالي في الدائرة عينة البحث.</p>	<p>أهم أهداف الدراسة</p>
<p>وزارة الصحة والبيئة/ دائرة حماية وتحسين البيئة في منطقة الفرات الاوسط. كانت عينة البحث (٨٩) فرداً متمثلة بالإدارات العليا والوسطى.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>وصفي تحليلي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>١- اظهرت النتائج ان الدائرة المبحوثة يمكن ان تستفاد من توظيف مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي. ٢- تشير النتائج الى ان مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير في الاداء العالي مما يبين ان الدائرة المبحوثة لديها القدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>١- تعزيز مرونة الموارد البشرية في الدائرة المبحوثة واستمرار العمل على اقامة الدورات وتصميم برامج تدعم هذا المجال من اجل زيادة الوعي والثقافة بهذا الموضوع . ٢- ضرورة محاولة الدائرة الاهتمام في مرونة السلوك عن طريق تمكين العاملين وتدريبهم على الاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة العمل.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

دراسة اجنبية ذات صلة بالمتغير الثاني

٢- دراسة أجنبية:دراسة (Pradhan, kumari: 2017)

<p>Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
--	----------------------



مرونة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية	
<ul style="list-style-type: none"> التعرّف على دور الوساطة في سلوك المواطنة بين مرونة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. التعرّف على تأثير مرونة الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية. 	أهم أهداف الدراسة
مجتمع البحث: بعض صناعات مؤسسات القطاع العام في الهند. عينة البحث: ٣٥٠ تنفيذياً	مجتمع وعينة الدراسة
استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية على بيانات المسح التي تم جمعها	نوع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> يساعد مخزون مرونة الموارد البشرية المنظمة على تلبية الطلب الجديد بنجاح. ترتبط أبعاد مرونة الموارد البشرية الثلاث (المهارة والسلوك ومرونة ممارسة الموارد البشرية) بشكل إيجابي بأداء الموظف والأداء التشغيلي. 	أهم الاستنتاجات
<ul style="list-style-type: none"> يجب على المنظمات ممارسة مرونة الموارد البشرية إلى أقصى حد. الاستفادة مع الحد الأدنى من الاستثمار في مواردها البشرية. 	أهم التوصيات

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

سيقوم الباحث خلال مناقشته الدراسات السابقة بتحديد مدى التشابه والإختلاف بين بحثه الحالي وكل من الدراسات السابقة، وقد قسّم المناقشة حسب المتغير الذي تعنى به هذه الدراسات وكما يأتي:

١- مناقشة الدراسات السابقة التي تعنى بالمتغير المستقل (صناع المعرفة):

أ- مناقشة دراسة (الساعدي، والحسناوي: ٢٠١٥):

أفاد الباحث كثيراً من مقياس دراسة (الساعدي، والحسناوي) خصوصاً فيما يتعلق بأبعاد صنّاع المعرفة حيث تبنى الباحث الاستبيان المعتمد في الدراسة السابقة لقياس أبعاد صنّاع المعرفة، أمّا الإختلاف فيتمثل بكون متغير صنّاع المعرفة في البحث الحالي هو متغير مستقل في حين أنه متغير تابع في دراسة (الساعدي، والحسناوي)، كما ان دراسة (الساعدي، والحسناوي) ذات طبيعة لا معلمية حيث استهدفت نوعين من صنّاع المعرفة تمثلاً بالعراقيين والاجانب بينما اعتمد البحث الحالي على العراقيين فقط وهذا ما يجعل المجتمع ذات طبيعة معلمية.

ب- مناقشة دراسة (حسين: ٢٠١٩):

على الرغم من التشابه الكبير بين البحث الحالي ودراسة (حسين) من حيث المتغير المستقل حيث اعتمد الاثنان على دور صنّاع المعرفة الا انهما يختلفان في المتغير التابع حيث اعتمدت دراسة (حسين) على قياس



دور صنّاع المعرفة في تقوية أصلاية النفسية للمُديرين اما البحث الحالي فيمثل المتغير التابع تعزيز مرونة الموارد البشرية.

ج- مناقشة دراسة (Hong Zhan، 2013):

هناك تشابه بين البحث الحالي ودراسة (Hong Zhan) يتحدد بكونهما قد عنيا متغير صنّاع المعرفة، بينما يتحدد الإختلاف بكون البحث الحالي يدرس علاقة تأثر وتأثير بين متغيرين هما صنّاع المعرفة ومرونة الموارد البشرية، في حين إنّ الدراسة السابقة كانت دراسة وصفية تبحث عن خصائص صنّاع المعرفة وتفضيلهم الذاتي بين محفزات العمل، كما عمّق المتغير التابع الذي تمثّل في البحث الحالي بتعزيز مرونة الموارد البشرية الإختلاف إذ لم يتطرق له الباحث السابق.

٢- مناقشة الدراسات السابقة التي تعنى بالمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية):

أ - مناقشة دراسة (محمد: ٢٠١٣):

أن البحث الحالي يتشابه مع دراسة (محمد) في كونهما تناولا متغير مرونة الموارد البشرية، الا أنّهما يختلفان في كون المتغير نفسه في هذا البحث هو متغير تابع وليس مستقل كما في دراسة (محمد)، كما أنّهما مختلفين في العينة المدروسة، فعينة (محمد) كانت من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية، في حين أنّ عينة البحث الحالية تمثلت بعدد من الموظفين في مديرية تربية النجف الأشرف، وهنا يلاحظ مدى الفرق بين العينتين. أما في حدود الإختلاف الحاصل بين أهدافهما فقد هدف البحث الحالي الى تعرّف دور صنّاع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية في حين أنّ أهداف دراسة (محمد) تصب في حدود علاقة مرونة الموارد البشرية بالأداء التشغيلي.

ب- مناقشة دراسة (الشمري، ونصر: ٢٠٢١):

تمثّلت مرونة الموارد البشرية نقطة التقاء بين البحث الحالي ودراسة (الشمري، ونصر)، وقد افاد الباحث من هذه الدراسة كثيرا سيما فيما يتعلق بأبعاد المرونة والأداة المستخدمة لقياسها. بمعنى آخر اعتمد الباحث على مقياس دراسة (الشمري، وعلي) لقياس مرونة الموارد البشرية، الا ان الإختلاف تمثّل بأنّ دراسة (الشمري، وعلي) تناولت هذا المتغير كمتغير مستقل اما البحث الحالي فقد اعتمده كمتغير تابع. كما درس البحث الحالي دور صنّاع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية بينما هدفت دراسة (الشمري، وعلي) على البحث عن تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي.

ج- مناقشة دراسة (Pradhan, kumari:2017):

تختلف البحث الحالي عن الدراسة السابقة من حيث الأهداف والزمان والمكان، حيث هدفت الدراسة السابقة الى تعرّف دور الوساطة في سلوك المواطنة بين مرونة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، وكذلك تعرّف تأثير مرونة الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية. في حين هدفت البحث الحالي الى تعرّف دور



صناع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية، وقد تناولت الدراستين مرونة الموارد البشرية فكان هذا المتغير التابع محل تشابه بين الدراستين.

رابعاً: مدى الإفادة من الدراسات السابقة:

ان الغرض الاساس من الدراسات السابقة هو وضع خارطة طريق للبحث يستند اليها الباحث في مشوار بحثه بشقيه النظري والعملي، وهو لا يمثل نوعاً من انواع الاضافة البحثية فحسب، بل لمعرفة الجهود المعرفية من حيث الصلة بموضوع البحث، ومدى الاسهام والإفادة من تلك الدراسات في اغناء البحث الحالي، ومن باب الأمانة العلمية والإمتنان من الباحثين السابقين، كان لا بد للباحث من عرض أهم مجالات الافادة من الدراسات ومن خلال ما تم طرحه في فقرة مناقشة الدراسات السابقة الاخرى وكما يأتي:

١. اطلع الباحث على الدراسات السابقة لتلافي تكرار البحوث، والتوجه للبحث في مجالات أخرى غير مبحوثة مسبقاً.

٢. اسهمت الدراسات السابقة بشكل دقيق في تطوير وتعزيز منهجية البحث، من ناحية صياغة مشكلة البحث والاهداف والادوات المستخدمة.

٣. افادت الدراسات السابقة في دعم الجانب النظري والاستدلال على المصادر.

٤. أفاد الباحث من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة وطرق اختيارها وتقنين هذه الطرق بما يتناسب مع متغيرات البحث الحالي، مع مراعات خصوصية موقع البحث ومتغيرات البيئة العراقية.

٥. اطلع الباحث على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، واختيار المقاييس المناسبة الذي تلائم بحثه الحالي.

٦. افاد الاطلاع على الدراسات السابقة في استكشاف اسلوب تحليل البيانات بصورة علمية صحيحة، من خلال الاطلاع على تلك الوسائل والطرق التي تم استعمالها في هذا المجال.

الفصل الثاني

الجانب النظري لمتغيرات البحث

المبحث الاول:- صناع المعرفة

المبحث الثاني :- مرونة الموارد البشرية





الفصل الثاني

الجانب النظري لمتغيرات البحث

تمهيد:

يتضمن هذا الجانب مبحثين تناول المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف صنّاع المعرفة وكذلك خصائصهم وأبعادهم المتمثلة: بالإنجازات والتحديات والنمو الفردي والاستقلالية والتميز والاهداف الموجهة. أمّا المبحث الثاني فقد تناول الاطار اللّازم للموارد البشرية من ناحية المفهوم والمرونة والعوامل المؤثرة على المرونة وابعاد المرونة المتمثلة: بمرونة السلوك ومرونة المهارة ومرونة الاستمرار في الموارد البشرية وكما يأتي:

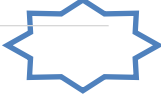
المبحث الاول

صنّاع المعرفة

اولاً: مفهوم صنّاع المعرفة:

قبل الخوض في مفهوم صنّاع المعرفة لا بد من فهم ماهية المعرفة، ثم التطرق الى إدارتها، كون مفهوم صنّاع المعرفة يدرج ضمن المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة، فقد اشار (النوري، ٢٠٢٠: ١٢) الى اختلاف الباحثين في تحديد معالم المعرفة اذ اتبع بعضهم مبادئ البساطة، في حين عرض اخرون مواصفات تفصيلية فيها، فضلاً عن الاختلافات التي ذهبت الى ابعاد من خاصية التعقيد لتضم عمليات التمييز بين البيانات والمعلومات وكذلك القضايا الذاتية- الموضوعية فضلاً عن وجود اتجاه تطبيقي - استقرائي ازاء اتجاه عقلاني - استنباطي، فقد خاض الفلاسفة القدماء في هذا الموضوع فقال افلاطون ان المعرفة هي اعتقاد صحيح مسوّغ وأنها مؤكدة، في حين رأى ارسطو اننا نعرف شيئاً ما وما نعرفه يكون صحيحاً، كما رأى أنّ المعرفة العلمية تؤكد ضمناً وأنها يفترض أن تكون خاضعة لإختباراً دقيقاً. يلاحظ (الباحث) من خلال هذين الرأيين أنهما نابعين من فلسفتها العامة، حيث إفترض أفلاطون أنها تكون مطلقة، في حين إنطلق أرسطو من نسبية المعرفة،

يرى (المغربي، ٢٠٢٠: ٢٥) أن الباحثون المعاصرون أكدوا حول الحاجة إلى فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة ، حيث يرتبط مفهوم المعرفة لديهم بمفهومين سابقين: البيانات والمعلومات ، والبيانات هي المادة الأولية التي يتم فيها استخراج المعلومات، وهي الأرقام والحروف والرموز، بينما المعلومات هي نتاج معالجة البيانات أو التحليل أو التكوين، التي تم جمعها معاً لتصبح



المهمة التي يمكن الاستفادة منها، والمعرفة ليست سوى مجموعة من المعلومات المفيدة ووضعها في نص يمكننا من الفهم والتوصل إلى الاستنتاجات، وهناك اتجاهات ومداخل متعددة تعامل من خلالها الباحثون مع فهم المعرفة ، من بينها، يتم تعريفها على أنها تطبيق الخبرات التقنية والعلاقات بين الزبائن والمهارات الفنية، وتشكل رأس المال الفكري للمؤسسة، فتصبح المعرفة مورداً لها يجب أن تستفيد منه ، وهذا المفهوم يعكس لنا ان المعرفة تمثل القدرة على اتخاذ الفعل أو العمل.

اما ادارة المعرفة فيرى (الهوش، ٢٠١٦: ٤٨) انه بالرغم من تزايد الاهتمام في ادارة المعرفة، فانه مازال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، حيث ان البعض يتصور ان هذا المصطلح مرادف لمصطلح ادارة المعلومات، في حين ينظر آخرون انها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث ان ادارة المعرفة هي النضال الأخير لمنتجي تكنولوجيا المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة لرجال الأعمال والمتحمسين لأي إدارة يمكن أن تسهم في تحقيق تقدم تنافسي.

واشار (الناصر، ٢٠٢٠: ٣٢ - ٣٤) ان إدارة المعرفة تناقش من ثلاث منظورات متكاملة رئيسية هي:..

١- **ادارة المعرفة الموجهة بالإنسان:** يعرض هذا المنظور المنظمة على انها تنظيم اجتماعي مكون من الافراد ومجاميع العمل، وهو يمثل وجهة نظر علم السلوك التنظيمي. ووفقاً لهذه النظرة تستخدم المنظمات ادارة المعرفة في التعامل مع المعرفة الفردية والمنظمية والتأسيس للذاكرة المنظمة للحصول على ميزة تنافسية. وتهدف استراتيجية ادارة المعرفة الى تعزيز وتحسين الذكاء او العقل الفردي والجماعي داخل المنظمات، بحيث تكون النتيجة تنسيق منظم ومنهجي للمعرفة والفكر عبر مستويات المنظمة كافة.

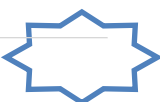
٢- **ادارة المعرفة الموجهة بالتكنولوجيا:** يناقش هذا المفهوم بالاعتماد على المفاهيم المستخدمة في ادارة المعلومات والبيانات، وبالتالي يمثل وجهة نظر نظم المعلومات الاداري، ويجسد ادارة المعرفة باعتبارها الاساس الذي تقوم عليه ادارة المعلومات والبيانات، فهدف الادارة الاخير يمتد ليشمل الحصول على المعرفة، سواء كانت بشكل معلومات قيمة او معلومات غنية السياق، او بشكل المعرفة في عقول الافراد ومجاميع العمل، كما يوفر هذا المنظور للمنظمات القدرة على تخزين وتوزيع هذه المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٣- **ادارة المعرفة الموجهة بالعمليات:** تتجسد ادارة المعرفة وفق هذا المنظور بوصفها دورة حياة او عملية منظمة معقدة، تتضمن تطوير المهام الفرعية المكونة لدورة الحياة العملية، والمتمثلة في معظم الحالات بالابتكار او التوليد والتحقق والتقييم، والتحويل والتنظيم والربط، والرسمية او التخزين،



والصقل او التطوير، والتوزيع، والنشر، والنقل او التقاسم ، والعرض او التنسيق، والتطبيق، وذلك بمساعدة المعايير والاجراءات والمقاييس المنتظمة.

أما مفهوم صنّاع المعرفة فقد اشار (Reinhardt et al others, 2011: 2) ان صناع المعرفة هم الموارد البشرية الذين لديهم الدوافع الحقيقية للمشاركة في أنشطة تبادل المعرفة لإنشاء ظروف العمل التي تحفز الموظفين وتنشطهم للمشاركة الفعالة في العمل المعرفي، و اشار (الياسري، ٢٠١٢: ٨) ان صناع المعرفة هم مجموعة المفكرين الذهنيين، المبدعين، المبتكرين الذين يمتازون بالمهارات التكنولوجية والقدرات التنظيمية والتواصل الاجتماعي مع العاملين الآخرين ، فضلاً عن ثقتهم المتميزة بما يمتلكونه من طاقات من شأنها ان تضيف ميزة معينة للمنظمة في سبيل تعظيم قيمتها، وبين (الشمري وآخرون، ٢٠١٤: ١٠) انهم يمثلون المجموعات الجديدة التي تشكلت في عصر اقتصاد المعرفة وقد اختلف العلماء الاجانب والمحليين بتوصيف هذه النخبة، فعلى سبيل المثال: قد وصفهم (بيتر دراكر) بأنهم الاشخاص الذين يفهمون ويستعملون الرموز والمفاهيم والمعرفة والمعلومات، و اشار (Laura, Živile, 2018:5) ان صانع المعرفة هو جزء متأصل من منظمة التعلم حيث أن كفاءات صانع المعرفة هي جزء أساسي من رأس المال الفكري بل هو جوهر المنظمة الذي يحافظ على التوازن بين العرض والطلب، وقال (عبد الله، ٢٠٢٠ : ٣٤٠) أنّ العاملين في مجال المعرفة هم أشخاص يتمتعون بدرجة عالية من الخبرة أو التعلم ، والغرض الأساسي من عملهم هو إنشاء المعرفة أو توزيعها أو تطبيقها، اكد (الشمري، ٢٠٢٠ : ١٨٤) ان (آرثر أندرسون) كان يصفهم بالمجموعات التي تمتلك الفكر والابداع والسلطة، في حين وصفهم (فرنسيس) العالم الكندي المشهور بأنهم العاملون الذين يخلقون الثروة بالدماغ بدلاً من الايدي، وهم يضيفون القيمة الى منتجات المنظمة من خلال ابداعاتهم وتحليلهم واحكامهم وتكاملهم وتصميمهم، وفي الوقت الحاضر فإنّ التعريف الشائع لصنّاع المعرفة بأنهم العاملين المفكرين الذين يمتلكون المعرفة القوية والقدرة على الابداع وبإمكانهم الاستفادة التامة من التعلم والتقنية الحديثة لتحسين كفاءة العمل، وندرج في الجدول الاتي بعض المساهمات لبعض الكتاب:



جدول رقم (١) بعض اسهامات الكتاب والباحثين حول مفهوم صناع المعرفة

ت	الباحث	السنة والصفحة	مفهوم صناع المعرفة
١	Juan & Chai	2011 : 4	هم المصدر الرئيسي لثروة المنظمة من خلال الافكار الابداعية التي تساعد على التفوق والتميز.
٢	الساعدي	:٢٠١١ ٢٣٣	صانع المعرفة شخص مهتم بالمهنة قبل كل شئ وان معرفته في بعض جوانبها ملتصقة بشخصيته بصيغة معرفة ضمنية
٣	الزبيدي والدباغ	: ٢٠١٤ ٩٧	هم الافراد الذين يستطيعون خلق المعرفة من خلال عمليات التفكير المبدع والخلق ويمتلكون القدرة على تطبيقها في حل المشكلات المعقدة التي من الممكن ان تواجههم في العمل لمساعدة المنظمات على التصدي لكافة التحديات التي تعترض تحقيق اهدافها.
٤	النوري ومحمود	٢٠١٥ ، ٢٤	الافراد الذين يقومون بجمع المعلومات والبيانات من مصادرها ويضيفون لها قيمة ويقومون بتوزيع المنتجات ذات القيمة الى الاخرين بشكل يؤثر مباشرة في كفاءة وانتاجية الاخرين.
٥	Hebert	:2019 141	العمال الذين يتضمن عملهم معالجة المعلومات أو استخدامها ، ويعتبرون سلعةً قيّمةً للغاية تتحقق من خلالها القيمة الحقيقية.
٦	محمود	٢٠١٩ ، ٦٠	الافراد الذين يضيفون القيمة للسلع وخدمات الشركة من خلال تطبيقهم لمعارفهم .
٧	عوديش	٢٠٢٠ ، ٢٤٢	هم الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة المتراكمة من الخبرة والتعلم وممارسة عمليات إدارة المعرفة من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في مختلف أعمال المنظمة.
٨	المغربي	٢٠٢٠ ، ٤١	هم اولئك الافراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم
٩	جعفر	:٢٠٢٠ ٢٢٠	هم اشخاص يمتلكون معرفة في مجال معين يمكن توظيفها لرفع مستوى أداء المنظمة
١٠	دانوك	:٢٠٢١ ٤٤٧	العمال الذين لديهم القدرة على المشاركة في إنتاج المعرفة والإبداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة ، ويقومون بتنمية رأس المال المعرفي للمؤسسة ، ويتخذونها على أنها وظيفتهم.



وتلخيصاً لما سبق يمكن القول أنّ صنّاع المعرفة: هم الموارد البشرية الذين يمتلكون مستويات عالية من الثقافة المعرفية ولديهم خبرة ومهارة وذكاء وقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات لاضافة قيمة للمنظمة والابداع في صناعة المعرفة وتوظيفها بطرق غير تقليدية.

ثانياً: فئات صنّاع المعرفة:

صنفت وظائف ادارة المعرفة وفقاً لدراسة اعدّها مركز الاحصاء الكندي الى ثلاث فئات، كما يلي: (جعفر، ٢٠٢٠: ١٢٠):

- ١- الاختصاصيون: هم افراد يحملون شهادات جامعية متخصصة مهمتهم انتاج وتطوير المعرفة ونسبتهم (٥٠%) فهم اعلى نسبة من صنّاع المعرفة، كالمبرمجين ومصممو النظم ومهندسا الذكاء الاصطناعي واساتذة الجامعات والاطباء وغيرهم من اختصاصيي العلوم الطبية والصرفية.
- ٢- الاداريون: وهم افراد يحملون شهادات جامعية ويقومون بأعمال ادارية ونسبتهم (٢٧.٥%) كمديري الوحدات الادارية (الانتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية) وكذلك المحامين والمشرعين.
- ٣- الفنيون: وهم الافراد الذين يحملون شهادة الدبلوم ومهمتهم استعمال تقنيات المعرفة ضمن تخصصاتهم الفنية ونسبتهم (٢٢.٥%)، مثل التخصصات الفنية الهندسية والطبية والادارية وغيرها.

ثالثاً: أهمية وأدوار صنّاع المعرفة:

لقد اشار (السالم، ٢٠١٤ : ١١٥) ان صنّاع المعرفة ليس رقما حسابيا يظهر في ميزانية المنظمة كما نراه في المجتمع الصناعي ولكنه استثمار في رأس مال المنظمة الفكري وقوة عقلية تشكّل اعظم الموجودات قيمة في المنظمة، وهم مبتكري الثروة في الدول المتقدمة لذلك نستطيع القول أنّهم قادرين على رسم مسار المنظمة نحو النجاح او الفشل، فالسلع الجديدة والطرق المبتكرة في التسويق والنماذج الجديدة في العمل كل ذلك مصدره صنّاع المعرفة، وقد بين (محمد، ودولي، ٢٠١٩: ٨٠١) ان صنّاع المعرفة هم المحركات الاساسية لنمو الاقتصاد الجديد والموارد الاستراتيجية الرئيسية للمنظمات المعاصرة اذ تم توجيه اهتمام كبير لتحليل العمل المعرفي والشركات المكثفة للمعرفة في السنوات الاخيرة ، وكذلك لنمو الاقتصاد الجديد، حيث ان اغلب عمل صنّاع المعرفة يركز على فهم وتحليل طبيعة العمل المعرفي وادارته من اجل استقرار المعرفة الضمنية، والتي تعد الثروة الرئيسية للمنظمة لذا اصبح من الاولوية لدى المنظمات الاحتفاظ بصنّاع المعرفة وتضمن التزامهم المستمر وولائهم للمنظمة لضمان معدل الانتاجية الذي اصبح التحدي الاعظم في هذا القرن، وهنا تأتي أهمية صنّاع المعرفة في تحليل وادارة العمل المعرفي من اجل استقرارها داخل المنظمة، وهناك مجموعة أدوار يراها (حسين، ٢٠١٩: ٣٣٢) يتوجب على صنّاع المعرفة القيام بها في منظماتهم من أجل مساعدتها



على تحقيق اهدافها، فضلاً عن اهمية هذه الادوار في مساعدة صنّاع المعرفة على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وفيما يأتي أهمها:

- ١- **المنظم**: يقوم صنّاع المعرفة بتنظيم المعلومات التي يستلموها من المحيط الخارجي وجعلها ذات قيمة لعملهم ولمنظمتهم.
- ٢- **المشارك**: يشارك صنّاع المعرفة المعلومات والمعارف التي يتمتعون بها وبشكل خاص الضمنية مع الافراد الاخرين العاملين في المنظمة من خلال شبكات الاتصال او فرق العمل او العلاقات الاجتماعية.
- ٣- **المراقب**: أي الافراد الذين يقوموا برصد ومتابعة المعلومات ذات العلاقة بالمستجدات التي تحدث في متغيرات البيئة الخارجية.
- ٤- **المتعلم**: أي ان صنّاع المعرفة يحاولوا دوماً التعلم من خلال الاطلاع ومتابعة التقدمات التي تحدث في مجال عملهم.
- ٥- **المستكشف**: يسعى صنّاع المعرفة دائماً الى استكشاف المشكلات التي من الممكن ان تواجه منظمات وتقديم المعالجات لها في الوقت المناسب.
- ٦- **المتصل**: يحاول صنّاع المعرفة الاتصال مع كافة الاطراف ذات العلاقة بأهداف المنظمة سواء داخلها او خارجها للعمل على تحقيقها مع ضمان عدم حدوث تضارب بالمصالح.

رابعاً: خصائص صنّاع المعرفة:

حسب نظر (Zhan, Zhang, 2013: 59) يتميز صنّاع المعرفة بالخصائص التالية:

- ١- **الاستقلالية**: أن صنّاع المعرفة اكثر استقلالاً مقارنة بالموظفين الاخرين ويفضلون ان يتحكموا بأنفسهم ويتحملون المسؤولية الكاملة عن اعمالهم التي تمتلك المعرفة وتمكنهم من الحصول على الحقوق والسلطة في التحكم بالإعمال.
- ٢- **تحقيق الذات**: يفضل صنّاع المعرفة التمتع بالحكم الذاتي والسيطرة الذاتية من خلال امتلاكهم لإرادة قوية.
- ٣- **الولاء للوظيفة**: يكون ولاء صنّاع المعرفة للوظيفة اكثر من صاحب العمل.
- ٤- **رأس المال المعرفي**: يمتلك صنّاع المعرفة رأس مال معرفي عالي ويجلب رأس المال المرتفع للعاملين في مجال المعرفة تحدياً لعلاقة العمل التقليدية، حيث يكون الانتاج الضخم هو المحدد لخصائص محتوى العمل.
- ٥- **التفاعل**: يؤثر صنّاع المعرفة بالإدارة والزملاء والعاملين من خلال ما يمتلكونه من معرفة .



٦- التفكير: يمتلك صناعات المعرفة مستوى عالٍ من التفكير ويعتمدون على تفكيرهم في اتخاذ قراراتهم ويكملون مهامهم عن طريق الابداع. لقد ذكر (الشاهر، ٢٠١٣: ١٦) أنّ منظمة العمل الدولية قد حددت خمسة خصائص لصناعات المعرفة هي:

١. أنّهم يكتسبون وضعهم من خلال التعلم الرسمي.
٢. أنّهم منغمسين في العمل المعرفي ذو الدرجة العالية من التخصص.
٣. أنّهم يعملون على اكتساب المعرفة بصورة مستمرة.
٤. أنّهم كثيرون التنقل، مشيراً الى ان المعرفة هي المحمولة.
٥. يصعب الاحتفاظ بهم كخدمة.

رأى (حمد، ٢٠١٧: ٨٤) ان هناك ثمان خصائص لصناعات المعرفة هي:

١. يمتلكون فهماً وقيماً فريدة ويتبنون ثقافة المنظمة.
٢. يعتمدون على موقف التالف والمشاركة.
٣. يستندون على تطور شخصي ومهني ذو نظرة تعاونية ويحققون اهداف المنظمة الاستراتيجية.
٤. يمتلكون عقلاً خلاقاً وقابلية إبداعية.
٥. انهم مستعدون للتعلم وإعادة التعلم، ويتبنون طرائق جديدة تؤدي الى اداء افضل في العمل.
٦. يمتلكون فهماً واضحاً للعمل الذي يمثل هو جزءاً منه.
٧. انهم يتلائمون مع التعلم الذاتي والسيطرة الذاتية.
٨. يمتلكون القدرة على تحمل التقلبات وتحقيق النمو للمنظمة.

خامساً: أبعاد صناعات المعرفة:

تم اعتماد نموذج عوامل التحفيز الذاتي لـ (الساعدي والحسناوي، ٢٠١٥: ٧٩) لابعاد صناعات المعرفة وتتضمن خمسة ابعاد هي:

١- الانجازات والتحديات:

لقد اوضح (الشمري، ٢٠٢٠: ١٨٠) ان صناعات المعرفة هم الكبار الذين يعملون لفترات طويلة تعلمو المعرفة والابداع التكنولوجي الذي يحتاجونه في انجاز وتحديد المهام، لذلك يحتلون مواقع المهارة ويستخدمونها لتشخيص واعادة حل المشاكل، وتحديد اولوية واعادة تشكيل اتخاذ القرار التنظيمي والتأثير بشكل جوهري في توجيه الاستراتيجيات التنظيمية، وبين (عبد الله، ٢٠٢٠: ٣٤١) ان السمة الرئيسية لصناعات المعرفة أن لديهم القدرة على التميز والابداع في عملهم، بالإضافة إلى الاستقلالية العالية والقدرة على التكيف مع التغييرات والاندماج مع زملائهم ولديهم ثقة عالية في إكمال العمل. كما



يقوموا باستخدام مهاراتهم لمواجهة التحديات في البيئة شديدة التغير، ويقوموا بخلق المعرفة من خلال عمليات التفكير المبدعة والخلاقة.

٢- النمو الفردي:

أكد (ياسين ودانوك، ٢٠١٨: ٢١٩) ان صانع المعرفة يدرك معظم المفاهيم والرموز ويستخدم المعرفة والمعلومات في عملة ويظهره في عمل المدراء التنفيذيين في المنظمة ويستفيد بشكل كامل من التكنولوجيا الحديثة لتطوير كفاءة عملة وله القدرة على التعلم والابتكار ويعد مورداً أساسياً للمنظمات الحديثة، وبين (حسين، ٢٠١٩: ٢٣٠) ان النمو هو العملية التي يقوم من خلالها صناع المعرفة بتنمية مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم من خلال متابعة المستجدات في البيئة الخارجية والاشتراك في الدورات التطويرية والتدريبية والالتحاق ببرامج الدراسات العليا وغيرها من البرامج التطويرية.

٣- الاستقلالية:

أوضح (حسين، ٢٠١٩: ٢٣٠) ان الاستقلالية هي الدرجة التي يتمتع بها صناع المعرفة بالسلطة والمسؤولية اللازمة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم في العمل وتحقيق الاهداف التي يسعون اليها. يشير (عبد الله، ٢٠٢٠: ٣٤١) الى الاستقلالية بانها منح العاملين في مجال صناع المعرفة حرية التصرف في العمل الذي يمارسونه ، حيث يمنحون السلطة الكاملة للتصرف في أنشطتهم، مما يؤدي إلى توسيع قدراتهم وإمكاناتهم، فالعمل المرن يمكنهم من تحقيق قدر أكبر من الحرية في إكمال عملهم.

٤- التميز:

أشار (ياسين ودانوك، ٢٠١٨: ٢١٩) ان تميز صناع المعرفة يأتي من القيادة، والمدراء، والمنظمة فضلاً عن فريق الزملاء، لتحقيق الابداع، والتميز هو التفرد في مجال العمل والتميز عن بقية الافراد بالوقت والمهارات، والكفاءة والفاعلية والقيم، وبين (حسين، ٢٠١٩: ٢٣٠) ان التميز يشير الى المكانة الاجتماعية المتميزة التي يتمتع بها صناع المعرفة في منظماتهم بسبب الانجازات والنجاحات الكبيرة التي يحققونها بالمقارنة مع الموارد الاخرى التي يتعاملوا معها، كما وأشار (محمد ودولي ، ٢٠١٩: ٨٠٢) ان التميز يأتي نتيجة المعارف والمهارات التي يكتسبها صناع المعرفة خلال مسيرتهم المهنية والتي تجعلهم متفردين ومتميزين في انجاز بعض الاعمال مما يعزز ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة، وأكد (عبد الله، ٢٠٢٠: ٣٤١) ان التميز يشير الى المستوى المتفوق الذي يحققه العاملون في المنظمة ويظهر من خلال الابداع الخلاق والموهبة، ويحمله صناع المعرفة ولا يحمله العمال العاديين، فهم يتصفون بميزات وخصائص فريدة، كالمعرفة والمهارة والعمل بالأهداف الموجهة.

٥- الاهداف الموجهة:



يتميز صناع المعرفة من وجهة نظر (ياسين ودانوك، ٢٠١٨: ٢١٩) بالإمكانات الكبيرة في التوجه في وظائفهم فقد تكون حياتهم الوظيفية اطول من حياة المنظمة التي يعملون بها لذلك يرغبون بعملهم الموجه الواضح فهم قادرون على قبول مهام جديدة وفرص عمل جديدة ضمن توجهات واهداف المنظمة الواضحة. يرى (عبد الله، ٢٠٢٠: ٣٤١) مقابلة وتوحيد اهداف صناع المعرفة الفردية مع اهداف الجماعة والتي تصب في تحقيق اهداف المنظمة حيث تكون هذه الاهداف الدافع الذي يسبب اثارتهم وتوجيههم بالاستمرار بالأعمال التطوعية الموجهة نحو الهدف، ووصف (الشمري، ٢٠٢٠: ١٨٠) صناع المعرفة بانهم يمتازون بالإمكانات الكبيرة في التوجه في وظائفهم فهم يمتلكون ادوات الانتاج الرئيسة، والمعرفة الضمنية في ادعتهم، لذلك لديهم الحرية الاكبر في اختيار وظائفهم مقارنة مع العاملين التقليديين.



المبحث الثاني

مرونة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم مرونة الموارد البشرية:

لابد للموارد البشرية بأصنافها من أن تتصف بالتعاون والمرونة في سير العمل، وهذا ما بينه (مجد: ٢٠١٣، ٣٧٦) حيث اكدت الاتجاهات الإدارية الحديثة من ضرورة استدامة الموارد البشرية على المدى الطويل والحفاظ على الموظفين الكفويين، والافادة القصوى من قدراتهم الابتكارية، كونها تساعد في الحصول على الميزة التنافسية، ويرى (طه واخرون ٢٠١٦: ٨٦) ان مرونة الموارد البشرية هي القدرة على التكيف مع التغيرات الجزئية والأساسية عبر الاستعداد للتعديل واحداث التغيرات اللازمة، والقابلية للأبداع والتنوع، لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة، والاستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئات الاعمال المتقلبة، فهي خاصية تشير الى الانفتاح على صعيد القدرات وتطويعها لتناسب مع الظروف المستجدة، ويشير (السبتي: ٢٠١٧، ٩٩) الى أنّ تحقق مرونة الموارد البشرية يسهل استعدادات المنظمة على التأقلم والتكيف على نحو فعال وفي وقت قصير مع التنوع في الطلب او التغير في البيئة الخارجية او التنظيمية او الداخلية، وتعتبر المرونة قدرة ديناميكية للمنظمة المنطوية على مجموعة من الروتينيات التي تتمحور على الرأسمال البشري وهي تعمل على توسيع او تخفيض الموارد البشرية وفقا لتغيرات ظروف النشاط. ولا تقتصر المرونة على الموارد البشرية فحسب فقد رأى (Pradhan, kumari:2017) أيضا أنّ مرونة الموارد البشرية تتأثر بسلوك المواطنة التي تلعب دور الوسيط داخل المنظمة، وبالإضافة الى تنمية سلوك الموظفين، أكد على ضرورة تنمية سلوك المواطنة لتحقيق المستوى الأمثل للفعالية التنظيمية، كما اشار (الجربوعة: ٢٠١٨، ١٧٣) ان مرونة الموارد البشرية تتحقق عندما تكون للمؤسسة خيارات متعددة قبل ان تصل الى نقطة لا يمكن الرجوع فيها الى الخلف، ويعامل هذا النوع من الموارد على انه تكلفة متغيرة، الى حين الوصول الى التخصيص الكامل في المجالات المعنية بذلك. بمعنى أنّ هناك أهداف وخطط بديلة، وفي حال عدم تحقق أحدها فإن المنظمة تسعى الى تحقيق بقية الأهداف ما يجعلها في حالة تقدم مستمر دون تراجع. ويضيف (مجد: ٢٠١٨، ١٦٣) بأنّ مفهوم المرونة يعني أيضا القدرة على التغير وفقاً للظروف



المختلفة وان إدارة المرونة هي أسلوب الإدارة الذي يستخدمه الموظفون في المنظمة ويستند إلى القيم والثقافات المشتركة، تشير مرونة إدارة الموارد البشرية إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بشكل فعال مع التغيرات البيئية والاستجابة لها في الوقت المناسب، وتعني مرونة الموارد البشرية قدرة نظام الموارد البشرية للاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للموظفين بطرق متنوعة من خلال إعادة التكوين أو إعادة التخصيص لاستخدام ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة، وبين (عبد العزيز: ٢٠٢٠، ١٨) ان المنظمات تحتاج الى العديد من الموارد، منها الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلوماتية لأجل تحقيق رسالتها والوصول الى اهدافها، وتعد الموارد البشرية من اهم هذه الموارد، فالموارد الاخرى كلها لا تعمل دون تدخل الموارد البشرية المتمثلة بالكادر الإداري والعمالي، ولا يمكن الإستغناء عن هذه الموارد أو إستبدالها أو تقليدها وغالبا ما ينظر المختصون في مجال الإدارة الى الموارد البشرية من جانبين، الجانب المجتمعي الكلي ويشمل مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة الى العاطلين عن العمل والقادرين والراغبين فيه، والجانب المنظماتي الجزئي ويتضمن هذا المفهوم ما يتعلق بمهارات كافة العاملين وطاقاتهم ومؤهلاتهم وادائهم فضلا عن الأفراد المتوقع انضمامهم الى المنظمة عن طريق استقطاب وجذب المترشحين للعمل.

هناك عدة تعريفات لمرونة الموارد البشرية قد أوردها الباحث بالجدول الآتي:



جدول رقم (٢) بعض اسهامات الكتاب والباحثين حول مفهوم مرونة الموارد البشرية

ت	الباحث	السنة والصفحة	مفهوم مرونة الموارد البشرية
١	الضمور	٢٠١١، ٤٨	قدرة المنظمة على التغيير البيئي ويمكن ان تغيير السلوك، وتعود الى التنظيم مرة اخرى.
٢	العطوي والفتلاوي	٢٠١٢، ٥	قدرة المنظمة على بقاء الخيارات مفتوحة عن طريق تحديد اهداف واسعة النطاق والسماح للاساليب الفنية المختلفة للمنافسة لاطول فترة زمنية ممكنة.
٣	بايو واخرين	٢٠١٥، ٨٩	هي قدرة الشركة على اعادة الترتيب السريع لمواردها ولنشاطاتها استجابة الى المتطلبات البيئية.
٤	الشريف	٢٠١٥، ١٤	قدرة الشركات على التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وموارد ومهارات ما يعطيها القدرة على تفعيل الخيارات الاستراتيجية من خلال انظمة ادارية مختلفة.
٥	الاسطة	٢٠١٦، ٦	وهو ان يتمتع الافراد بالصفات والقدرات المناسبة لانواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير الذي يتوافق مع الظروف العامة الخارجية.
٦	شلاكة واخرين	٢٠١٨، ٦٠	قدرة الافراد على تشخيص وممارسات ادارة الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتنفيذها بشكل سريع لتحقيق اكبر قدر ممكن من المرونة المتأصلة في تلك الموارد.
٧	النوري	٢٠١٩، ١٣	قدرة المنظمة على التغيير المستمر في نطاقها الداخلي والخارجي مما يساعدها على التكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ عليها وبشكل مستمر وهذا يجعلها ذات كفاءة عالية وقدرة اكبر على التحسين في الاعمال.
٨	العنزي	٢٠٢٠، ٦٨	هي تعدد المسارات البديلة للأنشطة التي توفر فرصة موائمة تنفيذ الاستراتيجية مع البيئة الحركية ويمكن من خلالها المقارنة بين هذه المسارات البديلة مع الخيارات الحقيقية لغرض توضيح تلك الخيارات لعملية التخطيط.
٩	بوفاس	٢٠٢٠، ٦٠٩	درجة امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القدرات الادارية التي يمكن تفعيلها لتحسين امكانية التحكم في المنظمة ككل، حيث تشير الى القدرة على التكيف والتغيير استجابة لما يحدث داخليا وخارجيا.
١٠	الساعاتي وصالح	٢٠٢٠، ٢٢٩	هي القدرة التي تمتلكها منظمة الاعمال في سرعة الاستجابة والتعديل نحو كل ما يطرأ من تغيير في المحيط التنافسي لسوق العمل الذي من خلاله تمارس اعمالها.



يرى الباحث أن مرونة الموارد البشرية من أهم عناصر استمرار تطوير العمل ، حيث أن طبيعة الإنسان لا تخلو من التعقيد، لأن المعرفة والخبرة التي يمتلكونها ضمنية وغير واضحة في حياتهم، الشخصية ، التي غالبًا ما تكون تحت تأثير ضغوط المعيشة التي قد تنعكس على سلوكهم الوظيفي ، وأن هذا التعقيد ملحوظ على نطاق واسع في الأفراد الذين ينخرطون في العمل الجماعي، حيث تتطلب طبيعة هذا النوع من العمل التعاون والتضامن، وأي خلل في سلوك أي فرد أثناء العمل قد يؤدي إلى إحجام عن عمل المنظمة بأكملها.

ثانياً: أهمية مرونة الموارد البشرية:

اشار (الحسيني، ٢٠٠٩، ٢٧-٣٠) بغض النظر عن وجهة النظر التقليدية التي يرى فيها بعض المديرين أن تأثير إدارة الموارد البشرية ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة، وهي وظيفة منخفضة الأهمية تقتصر على القيام بأعمال تنفيذية روتينية، ومن الأمثلة على ذلك، حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة الجوانب المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانجازات والترقيات، اما وجهة النظر الحديثة فتعتبرها من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل اهمية من باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ومرونة العمل، وعليه يُلاحظ أن نشاط إدارة الموارد البشرية قد توسع ليشمل الأنشطة الرئيسية، وأهمها تحليل ووصف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب تلك الموارد وتحفيزها وتطويرها وتدريبها بالإضافة إلى النشاط التقليدي المرتبط بها، لشئون الموارد البشرية في المنظمة، كما أشار العديد من الباحثين في علم الإدارة حسب رأي (العطوي والفتلاوي، ٢٠١٢، ٦) تلعب المرونة دوراً رئيسياً في بقاء المنظمات ونجاحها في بيئة متغيرة، وإن أكثر المنظمات مرونة هي المنظمات التي تستجيب بسرعة للتغيرات التي تحدث في بيئة عملها، والمرونة هي أهم عامل للنجاح في عصر المعلومات لأن المنظمات التي تقبل في فهم تكاليف التعقيد وفوائد المرونة فقدت خسائر فادحة في مجال السوق والربحية والقدرة التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية والأحداث غير المتوقعة، والمرونة من أهم عناصر الأداء التنظيمي والبقاء، ترتبط بمختلف نتائج الأداء مثل اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وهي تعطي المنظمة القوة والسيطرة على بيئتها والقابلية على ادارة الفوضى والتنوع، كما تمنحها المنظمة القابلية على الاستجابة بشكل فاعل للمطالب مثل تذبذبات السوق وزيادة طلبات السلع وزيادة طلبات الزبائن من الخدمة، ويرى (284, Pradhan, kumari:2017) ان مرونة الموارد البشرية تركز على الطبيعة متعددة الأوجه للعاملين



كما يتضح من الطبيعة المتغيرة لمجال شخصيتهم، مثل خبرتهم وسلوكهم وتعلمهم، مما يشير إلى القدرة على تطوير وتنظيم وتثبيت أنظمة الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءات التي تعزز قدرة الشركة على المنافسة، كما يمكن للمنظمات التي لديها نظام مرن للموارد البشرية أن تصبح بسهولة قابلة للتكيف مع الاحتمالات البيئية المتغيرة، وهذا يُظهر الموظفون الذين يتمتعون بميزة نظام العمل المرن مشاركتهم الأكبر تجاه التنظيم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة أداء المنظمة، كما اشارت (الزيادي، ٢٠١٩: ٦٥) تعد المرونة في مجال الاعمال مصدراً للميزة التنافسية، لأنها تعكس القدرة على الاستجابة والتوافق مع المواقف الجديدة او المتغيرة، كما انها تسهم في التغير التنظيمي والتكيف لبعض المنظمات عندما تتغير البيئة.

ويرى الباحث بان أهمية الموارد البشرية تتحلى بالقابلية الكبيرة في تعزيز القدرات الانتاجية او الخدمية للمنظمات من خلال التكيف مع المتغيرات بنوعها الايجابية والسلبية، فيما الاولى تعمل على التكيف للتعزيز، والثانية تعدل الخطوات وتصحح المسار.

ثالثاً: ابعاد مرونة الموارد البشرية:

اقترح الباحثون العديد من الابعاد للنظر في مرونة الموارد البشرية، وقد ركز (الشمري ونصر، ٢٠٢١: ٢١٧-٢١٨) على ثلاث ابعاد رئيسية تتمثل في:

١- مرونة السلوك: بين (مرزوك والبردان، ٢٠١٨: ٢٦٥) ان مرونة السلوك تبني قيمة للمؤسسة لأنها تمكنها من التعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف وتسهل تنفيذ عملية التغيير، وعرفها (النوري، ٢٠١٨: ١٧) بأنها قابلية العاملين على تكيف استجابتهم للمواقف والظروف الجديدة بطرق مختلفة وسلوكيات متعددة، فهي إذن التكيف والتعديل في الممارسات المتبعة عادة من قبل العاملين، وبين (العولقي، ٢٠١٩: ٨٣) تشبه سلوكيات الموظفين النصوص أو التسلسلات التي يعتمد عليها الموظفون لأداء وظائفهم، ويشير هذا النوع من المرونة إلى امتلاك الموظفين لمجموعة واسعة من هذه النصوص التي تمكنهم من التكيف مع المتطلبات الخاصة والمواقف المتنوعة، إذا استخدم الموظف نفس النمط في التعامل مع الظروف المختلفة، يكون السلوك جامداً وغير مرن، وتعد سلوكيات الموظفين مرنة، عندما يستخدمون سلسلة جديدة من الاجراءات لمواجهة الظروف الجديدة على اساس الارتجال بدلاً من اتباع اجراءات محددة مسبقاً.

٢- مرونة المهارة: وتشير إلى قابلية العاملين في الحصول على إلمهات والقدرات المطلوبة لتنفيذ ألمهام والواجبات الجديدة، وهذا من خلال التدريب واستغلال الفرص لتعلم الأشياء الجديدة للمستقبل

(النوري، ٢٠١٨: ١٧)، وعدها (العولقي، ٢٠١٩: ٨٣) انطلاقاً من جانبين متكاملين يتمثل الجانب الأول في عدد الاستخدامات الممكنة التي يمكن ان تستخدم وتطبق فيها تلك المهارات، فالموظفون الذين يمتلكون مجموعات واسعة من المهارات يمكنهم انجاز عدد كبير من المهام المتنوعة، مما يسمح بتطوير المرونة التشغيلية اليومية للموارد، والجانب الثاني يتمثل في التنسيق، ويشير الى القدرة على نشر واستخدام المهارات المختلفة للموارد البشرية بسرعة في سلسلة القيم، بمعنى تطوير مجموعة واسعة من الكفاءات، ونشرها اينما تكون الحاجة اليها، وبين (الشمري ونصر، ٢٠٢١: ٢١٧) بانها احد اهم المرتكزات الاساسية من اجل الوصول الى اداء افضل بالاضافة للتعبير عن مستوى الفرد التعليمي والثقافي ومعرفة ما مدى امكانيته لأداء الواجبات المكلف بها، ويجري تطوير هذه المهارات بالتدريب وعن طريق اكتساب الخبرة خلال الاداء.

٣- مرونة ممارسة الموارد البشرية: وتعني العملية التي من خلالها يتكيف الموظفون مع التغيرات الحاصلة في المنظمة، وذلك بواسطة اعادة التنظيم الداخلي لأماكن العمل والذي يعتمد على المهارات المتعددة وتنوع المهام والعمل الجماعي ومشاركة الموظفين في تصميم المهام وتنظيم العمل، ويكونون قادرين على العمل في مهام مختلفة وتحت ظروف متنوعة (العولقي، ٢٠١٩: ٨٣)، ويصف العديد من المفكرين الممارسة باعتبارها أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة من الأنشطة التي ستضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وموجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة والمهارات والمعرفة بالموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الدريس، ٢٠٢٠: ٣٩) ورأى (الشمري ونصر، ٢٠٢١: ٢١٨) ان المنظمات التي تمتلك هذا النوع من المرونة لا تخلق فقط قيمة مثل تحقيق التوافق الاستراتيجي عبر الوحدات المختلفة وتعزيز الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، ولكن أيضاً تبني القدرات التي يصعب تقليدها ولا يمكن استبدالها، وان موارد المنظمة او قدراتها قد تولد ميزة تنافسية مستدامة اذا كانت تمتلك خاصيتين أساسيتين هما: القيمة والندرة.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

المبحث الاول:- الفحص الابتدائي لصدق المقاييس وثباتها

المبحث الثاني :- تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

المبحث الثالث :- اختبار فرضيات البحث



الفصل الثالث: الجانب العملي للمبحث

تمهيد

يتعلق الفصل الحالي بإيضاح وتحليل النتائج وعرضها من خلال استخدام الادوات الاحصائية ومحاولة الوصول الى قناعات تتعلق باهتمام الدراسة حيز البحث، إذ يتم تشخيص واقع متغيرات البحث (صناع المعرفة ومرونة الموارد البشرية) في مديرية تربية النجف الاشرف. ويتناول هذا الفصل أيضا تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، بالاستناد إلى إجابات الافراد عينة البحث عن الفقرات المتعلقة بمقياس البحث. ولتحقيق ذلك قسم الى:-

المبحث الأول: الفحص الابتدائي لصدق المقاييس وثباتها

المبحث الثاني: تحليل استجابات الافراد عينة البحث ووصفها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

المبحث الاول

الفحص الابتدائي لصدق المقاييس وثباتها

تعد عملية التحقق من صدق المقاييس ومدى ثباتها اجراء اولي مهم جدا اذاً يساعد الباحث من الوثوق بان المقياس ستعكس حقيقة الظواهر المراد دراستها بشكل واضح ومفيد والتحقق من مدى ثباتها خلال مدة البحث وكما يأتي:-

اولاً: الفحص الابتدائي للبيانات:- ان دقة النتائج تعتمد بالأساس على مدى دقة البيانات المستخدمة في التحليل ولهذا فان اجراء الفحص الابتدائي يهدف الى الوصول الى الموثوقية بالنتائج التي تم جمعها من اجابات الافراد عينة البحث لتحقيق هذا الفحص، من الضروري المرور بثلاث خطوات :

١- **التأكد من عدم وجود بيانات مفقودة:-** ان عملية التحقق من البيانات المفقودة ضرورية لأسباب مختلفة منها عدم ملئ فقرات الاستبانة او بسبب خطأ الادخال للبيانات لغرض تحليلها وهكذا، وان نسبة فقدان هي التي تحدد مدى تأثيرها على مصداقية ودقة البيانات المستخرجة فكما كانت قليلة كان ذلك افضل واسهل لعلاج من قبل الباحث وللتحقق من ذلك استخدم الباحث الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة من خلال عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها من خلال الرجوع الى الاستبانة الاصلية وكما يوضحه الجدول رقم (٣) اذ اظهره الباحث فقط دون التكرارات لحاجة البحث له.

جدول (٣) التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	285	BE2	35	0	285	IND4	18	0	285	AC1	1
0	285	BE3	36	0	285	IND5	19	0	285	AC2	2
0	285	BE4	37	0	285	IND6	20	0	285	AC3	3
0	285	BE5	38	0	285	EX1	21	0	285	AC4	4
0	285	BE6	39	0	285	EX2	22	0	285	AC5	5
0	285	SK1	40	0	285	EX3	23	0	285	AC6	6
0	285	SK2	41	0	285	EX4	24	0	285	AC7	7
0	285	SK3	42	0	285	EX5	25	0	285	IN1	8
0	285	SK4	43	0	285	EX6	26	0	285	IN2	9
0	285	SK5	44	0	285	EX7	27	0	285	IN3	10
0	285	SK6	45	0	285	GO1	28	0	285	IN4	11
0	285	SK1	46	0	285	GO2	29	0	285	IN5	12
0	285	PR2	47	0	285	GO3	30	0	285	IN6	13
0	285	PR3	48	0	285	GO4	31	0	285	IN7	14
0	285	PR4	49	0	285	GO5	32	0	285	IND1	15
0	285	PR5	50	0	285	GO6	33	0	285	IND2	16
0	285	PR6	51	0	285	BE1	34	0	285	IND3	17

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Sps. 25

١- عملية استكشاف البيانات المتطرفة والشاذة:- تهدف هذه الفقرة إلى اختبار مدى وجود بيانات متطرفة أو شاذة. القيم التي تكون أقل من أو أكبر من المستوى العام لمعظم بيانات البحث تسمى القيم المتطرفة والقيم الشاذة. إذا تم العثور على هذه القيم ، فسوف تتأثر طبيعة العلاقات سلباً. لذلك من الضروري للباحث تتبع تلك القيم لتحديد ما ومعالجتها إذا كانت موجودة ضمن مجموعة البيانات ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم. ولكل فقرة من الاستبيان. (Sps.v.25) التصحيحات على البيانات الخاطئة وعليه فقد أصبحت بيانات البحث خالية من القيم المتطرفة والشاذة.



٢- استكشاف معلمية البيانات المستخدمة:- يمكن للباحث تحديد طبيعة توزيع البيانات لاختيار نوع الإحصائيات التي يستخدمها في الجانب العملي، والمشار إليه هو أنه غالباً ما يفضل استخدام إحصائيات المعلمية في اختبار الفرضيات، من حقيقة أن العينة مأخوذة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، هناك اختبار يمكن اعتماده، وهو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في البحث الحالي، عينة البيانات مأخوذة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، حيث يتضح من التحليل الإحصائي للاختبار الموضح في الجدول رقم (٤) أن القيمة المعنوية أكبر من (٥%) (إحصائيات الاختبار) وعليه فإننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها حول عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ، ونقبل الافتراض المعاكس، وهو ما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومتغيرات الدراسة، وصناع المعرفة (بعد الإنجازات والتحديات، وبعد النمو الفردي، بعد الاستقلال، وبعد التميز، وبعد الأهداف الموجهة) ومرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة، مرونة الموارد البشرية، مرونة الموارد البشرية) يسمح هذا الاختبار للباحث باستخدام إحصائيات المعلمية.

الجدول (٤) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات البحث

Kolmogorov-Smirnov				الأبعاد
مستوى المعنوية	Sig.	درجات الحرية	الإحصائية	
غير معنوي	0.083	285	0.136	الإنجازات والتحديات
غير معنوي	0.068	285	0.153	النمو الفردي
غير معنوي	0.074	285	0.168	الاستقلالية
غير معنوي	0.067	285	0.178	التمييز
غير معنوي	0.71	285	0.122	الأهداف الموجهة
غير معنوي	0.091	285	0.137	مرونة السلوك
غير معنوي	0.061	285	0.131	مرونة المهارة
غير معنوي	0.113	285	0.168	مرونة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.25

ثانياً: - ترميز اداة القياس:-

يبين جدول (٥) شرح حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات لكل من الأبعاد الفرعية:

الجدول (٥) الترميز والتوصيف

الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير	الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير
BE	6	مرونة السلوك	مرونة الموارد البشرية	AC	7	الانجازات والتحديات	صناع المعرفة
SK	6	مرونة المهارة		IN	7	النمو الفردي	
PR	6	مرونة الموارد البشرية		IND	6	الاستقلالية	
				EX	7	التمييز	
				GO	7	الاهداف الموجهة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات



ثالثاً: - اختبار صدق مقياس البحث:

يعد اختبار صحة وموثوقية مقياس البحث الحالي نقطة انطلاق مهمة للاعتماد على نتائج الاستبيان، لذلك يتطلب ذلك إجراء عدة اختبارات للتحقق من ذلك، حيث يمثل الاستبيان وسيلة مهمة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث الرئيسية، يعتمد هذا الاستبيان على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط من (لا أوافق تماماً على الموافقة تماماً):

١- **الصدق الظاهري لأداة القياس:** يشير مفهوم صلاحية أداة القياس الى القدرة على القياس المبني المراد قياسه بدقة وموثوقية، أي مدى تمثيل أداة القياس للخصائص المتوفرة في الظاهرة قيد البحث والتحقيق، ولتحقيق ذلك عرض الباحث أداة القياس في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم الإدارة بلغ عددهم (٥) محكم من اجل التأكد الصلاحية الظاهرية لأداة القياس، ويوضح الملحق رقم (٢) اسماء المحكمين، وقد قام الباحث بأعداد استبانة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما يجب تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما ادلى المحكمين من عبارات في أي محور وفي ضوء الآراء التي عبر عنها المحكمين، اجرى الباحث التعديلات التي اتفق عليها ما يقارب (٣) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحا.

٢- **اختبار الصدق البنائي التوكيدي:** ان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يعد جزء من نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) تُستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية، ومن أهم فوائدها أنها تسمح للباحثين بتقديم دليل على صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة، وهناك معيارين للتحقق من الانموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات تحليل (CFA) هما تقديرات المعلمة التي يجب ان تكون اكبر من (0.40) والتي تعرف بمعاملات الصدق وهي عبارة عن قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات غير القابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس اما المعيار الثاني هو التأكد من مؤشرات جودة مطابقة النموذج، اي مدى التطابق بين البيانات الخاضعة للتحليل والنموذج الذي تفرضه النمذجة الهيكلية ويبين الجدول رقم (٦) تلك المؤشرات:



جدول (٦) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

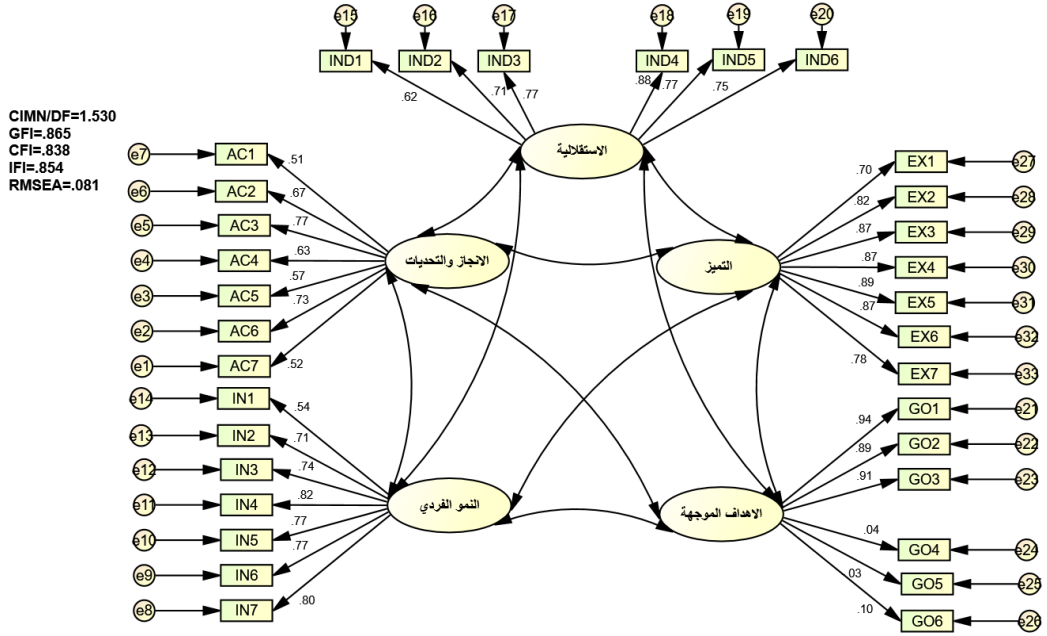
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
٢-	مؤشر حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	أكبر من 0.90
٣-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed fit index (NFI)</i>	أكبر من 0.90
٤-	مؤشر مؤشر المطابقة المتزايدة <i>Incremental Fit indices (IFI)</i>	أكبر من 0.90
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	أقل او مساوي لـ 0.08

المصدر: (Chan et al.,2007; Singh,2016:388)

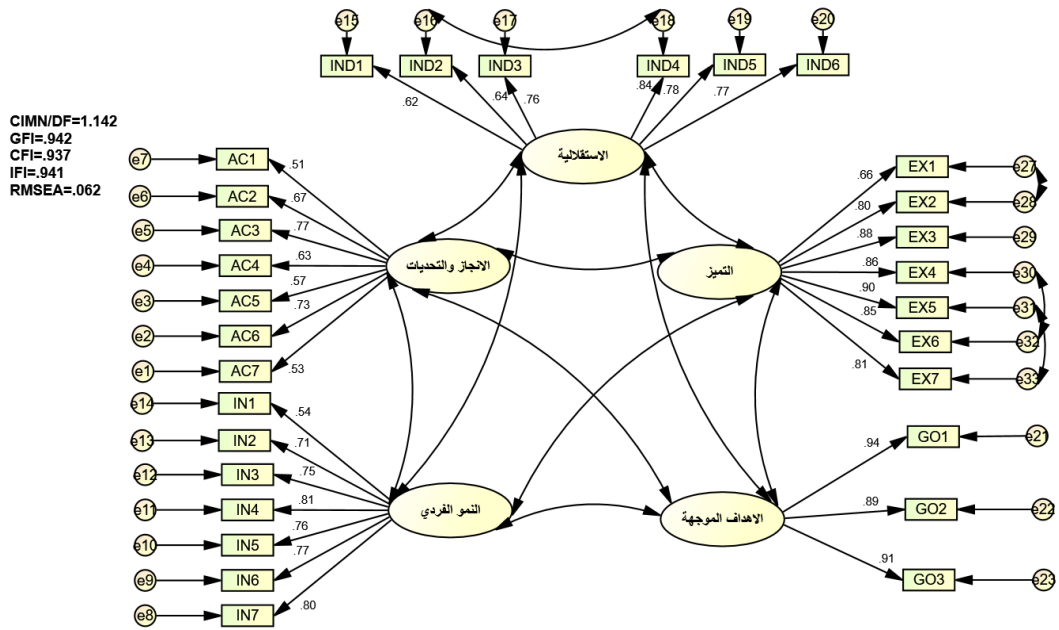
وبناء على تقدم، ينقسم هذا الاختبار الى جانبين، اولهما يختص باستكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس صناع المعرفة، والثاني يتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس مرونة الموارد البشرية وعلى النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير صناع المعرفة:

لقد تم قياس متغير صناع المعرفة من خلال ثلاث وثلاثون فقرة اساسية اذ يتضح من الشكل (٢) ان هناك فقرات لم تحقق التشبع المطلوب مما استوجب حذفها واعادة التحليل اذ يتبين ان جميع التقديرات المعيارية (التشبعات) اكبر من المعيار المحدد البالغ (0.40) وهي مقبولة احصائياً اذ يوضح الشكل (٣) أن الفقرات الـ (30) عبارة تقيس بنية صناع المعرفة (متغير متعدد الابعاد). وكذلك قبول مؤشرات الجودة للمطابقة الموضحة في النموذج المختبر، مما يوضح أن الفقرات تقيس متغيراً متعدد الأبعاد، أي أن البيانات المختبرة تتوافق مع نموذج القياس الموضح هنا بمقياس صناع المعرفة.



شكل (٢) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس صناع المعرفة



شكل (٣) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس صناع المعرفة المعدل



كما يوضح جدول (٧) معنوية تقديرات النموذج المختبر

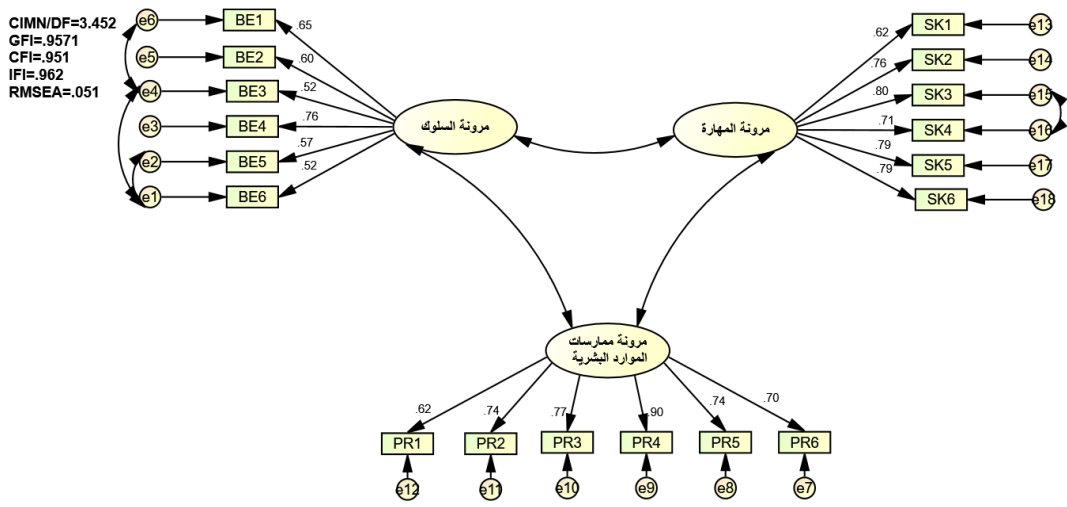
جدول (٧) تقديرات نموذج متغير صناع المعرفة

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
AC1	<---	الانجاز والتحديات	.510	.782	.118	6.604	***
AC2	<---	الانجاز والتحديات	.668	1.083	.139	7.814	***
AC3	<---	الانجاز والتحديات	.770	1.519	.181	8.393	***
AC4	<---	الانجاز والتحديات	.628	1.113	.148	7.545	***
AC5	<---	الانجاز والتحديات	.573	.929	.130	7.133	***
AC6	<---	الانجاز والتحديات	.734	1.393	.170	8.206	***
AC7	<---	الانجاز والتحديات	.525	1.000			
IN1	<---	النمو الفردي	.538	.691	.075	9.200	***
IN2	<---	النمو الفردي	.711	.860	.067	12.759	***
IN3	<---	النمو الفردي	.743	.931	.069	13.498	***
IN4	<---	النمو الفردي	.816	1.039	.068	15.222	***
IN5	<---	النمو الفردي	.766	.965	.069	14.018	***
IN6	<---	النمو الفردي	.773	1.091	.077	14.178	***
IN7	<---	النمو الفردي	.797	1.000			
IND1	<---	الاستقلالية	.619	1.000			
IND2	<---	الاستقلالية	.705	1.301	.131	9.939	***
IND3	<---	الاستقلالية	.767	1.297	.123	10.578	***
IND4	<---	الاستقلالية	.875	1.464	.127	11.570	***
IND5	<---	الاستقلالية	.774	1.337	.126	10.644	***
IND6	<---	الاستقلالية	.746	1.305	.126	10.366	***
GO1	<---	التمييز	.941	1.000			
GO2	<---	التمييز	.887	.968	.038	25.256	***
GO3	<---	التمييز	.911	1.032	.038	27.397	***
EX1	<---	الاهداف الموجهة	.698	1.000			
EX2	<---	الاهداف الموجهة	.819	1.221	.092	13.257	***
EX3	<---	الاهداف الموجهة	.867	1.370	.098	14.014	***
EX4	<---	الاهداف الموجهة	.874	1.339	.095	14.111	***
EX5	<---	الاهداف الموجهة	.890	1.319	.092	14.355	***
EX6	<---	الاهداف الموجهة	.866	1.304	.093	13.990	***
EX7	<---	الاهداف الموجهة	.778	1.107	.088	12.625	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير مرونة الموارد البشرية:

لقد تم قياس متغير مرونة الموارد البشرية من خلال ثمانية عشر فقرة أساسية إذ يتضح من الشكل (٤) أن الفقرات الـ (18) عبارة تقيس بنية مرونة الموارد البشرية (متغير متعدد الأبعاد)، وكذلك قبول مؤشرات الجودة للمطابقة الموضحة في النموذج المختبر، مما يوضح أن الفقرات تقيس متغيراً متعدد الأبعاد، أي أن البيانات المختبرة تتوافق مع نموذج القياس الموضح هنا بمقياس مرونة الموارد البشرية.



شكل (٤) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس مرونة الموارد البشرية



كما يوضح جدول (٨) معنوية تقديرات النموذج المختبر

جدول (٨) تقديرات نموذج متغير مرونة الموارد البشرية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
BE1	<---	مرونة السلوك	.649	1.000			
BE2	<---	مرونة السلوك	.604	.836	.100	8.374	***
BE3	<---	مرونة السلوك	.516	.650	.079	8.214	***
BE4	<---	مرونة السلوك	.759	1.125	.114	9.855	***
BE5	<---	مرونة السلوك	.566	.924	.117	7.887	***
BE6	<---	مرونة السلوك	.517	.822	.113	7.262	***
PR1	<---	مرونة المهارة	.625	1.000			
PR2	<---	مرونة المهارة	.744	1.359	.131	10.387	***
PR3	<---	مرونة المهارة	.770	1.288	.121	10.648	***
PR4	<---	مرونة المهارة	.902	1.494	.126	11.817	***
PR5	<---	مرونة المهارة	.739	1.264	.122	10.329	***
PR6	<---	مرونة المهارة	.698	1.210	.122	9.898	***
SK1	<---	مرونة ممارسة الموارد البشرية	.620	1.000			
SK2	<---	مرونة ممارسة الموارد البشرية	.757	1.119	.109	10.299	***
SK3	<---	مرونة ممارسة الموارد البشرية	.797	1.225	.115	10.666	***
SK4	<---	مرونة ممارسة الموارد البشرية	.708	1.067	.109	9.759	***
SK5	<---	مرونة ممارسة الموارد البشرية	.794	1.383	.130	10.650	***
SK6	<---	مرونة ممارسة الموارد البشرية	.793	1.175	.110	10.643	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23



رابعاً: الثبات البنائي لأداة القياس:-

تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس للبحث الحالي عن طريق حساب معامل ثبات كرونباخ الفا والمبين في الجدول (٩):-

الجدول (٩) الثبات البنائي واداة القياس

معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس	معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس
0.92		2-مرونة الموارد البشرية	0.95		1-صناع المعرفة
	0.77	مرونة السلوك		0.82	الانجازات والتحديات النمو الفردي الاستقلالية
	0.88	مرونة المهارة		0.89	
	0.88	مرونة الموارد البشرية		0.88	
				0.89	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يلاحظ من الجدول (٩) ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.77 - 0.95) انها قيم مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.



المبحث الثاني

تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

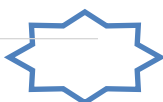
سيتم في هذه الفقرة التعرف على واقع متغيرات البحث في مديرية تربية النجف الاشرف عينة البحث ، إذ سيتم تحديد الأوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات من خلال انتماءها لأي فئة. ولأن المقياس المحدد هو مقياس ليكرت الخماسي حيث توجد خمس فئات تنتمي إليها المتوسطات الحسابية، يتم تحديد الفئة بإيجاد طول المدى ($5-1=4$) ، ثم قسم المدى على عدد الفئات (5) ($4/5 = 0.80$) ومن ثم يُضاف (0.80) للحد الأدنى (1) او يطرح من الحد الأعلى (5) وتكون الفئات كالآتي : (Dewberry ,2004 : 15):

(1 - 1.80) مُنخَفَضٌ جِداً، (1.81- 2.60) مُنخَفَضٌ، (2.61- 3.40) مُعْتَدِلٌ، (3.41 - 4.20) مُرتَفَعٌ، (4.21 - 5.0) مُرتَفَعٌ جِداً

أولاً- الوصف الاحصائي الخاص بصناع المعرفة وتحليل استجابات عينة البحث:

تسعى هذه الفقرة الى تسليط الضوء على دراسة ابعاد مُتَغَيِّرِ صُنَاعِ المَعْرِفَةِ في العينة موضوعة البحث والتحليل. وقد أشارت النتائج الى ما يأتي:

١- **بعد الانجازات والتحديات:** في ضوء نموذج البحث المفترض تم دراسة بُعد الانجازات والتحديات كأحد ابعاد صناع المعرفة، ويظهر الجدول (١٠) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية من وجهة نظر المُسْتَجِيبِينَ عَيْنَةَ البَحْثِ، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.35) بانحراف معياري قدره(696). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع جداً)، وقد حققت الفقرة (2) المتعلقة (تساهم الخبرات الفردية على مواجهة تحديات العمل) أعلى وسط حسابي بلغ (4.46) ضمن مستوى إجابة (مرتفع جداً) أما الفقرة (7) والتي تتعلق (تساعد الشجاعة الذاتية على مواجهة تحديات العمل) فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(4.23) وضمن مستوى إجابة (مرتفع جداً) ، أما أقل تشتت في الإجابات فكان عند الفقرة (1) إذ كان الانحراف المعياري (606). أما أعلى تشتت في الإجابات فقد ظهر في الفقرة (3) بَلَغَ الإنحِرافِ المِعْياري (0.780). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع جداً) وهذه النتائج تشير الى ان الافراد ضمن مديرية تربية النجف الاشرف عينة البحث لديهم قناعة بان التحديات تساهم في ايجاد الافكار الجديدة

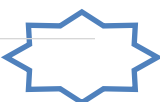


جدول (١٠) نتائج تحليل فقرات بُعد الانجازات والتحديات ضمن متغير صناعات المعرفة

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	اعمل بشكل جدي لإنجاز الاعمال والمهام من دون توجيه.	4.45	.606	مرتفع جدا	2
2	تساهم الخبرات الفردية على مواجهة تحديات العمل.	4.46	.641	مرتفع جدا	1
3	يُعتمد على الابداع والمستوى العالي للأعمال الجادة في انجاز المهام المطلوبة.	4.29	.780	مرتفع جدا	6
4	تساعد التحديات الذاتية في ايجاد الافكار الجديدة.	4.35	.700	مرتفع جدا	3
5	علاقاتي جيدة داخل المديرية وخارجها.	4.32	.640	مرتفع جدا	4
6	اعمل على بلوغ مستويات عالية من الانجاز.	4.30	.750	مرتفع جدا	5
7	تساعد الشجاعة الذاتية على مواجهة تحديات العمل.	4.23	.753	مرتفع جدا	7
	المعدل	4.35	.696	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مُخرجات برنامج SPSS V.25

٢- بعد النمو الفردي:- من خلال الجدول (١١) نجد ان هذا البعد حقق (4.18) بانحراف معياري قدره (799)، وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع) ، اي أن الافراد عينة البحث تعتقد بان الاعمال الفردية تُساهم في زيادة الخبرة الشخصية عن الوظيفة. والجدول رقم (١١) يوضح إجابات أفراد العينة عن فقرات النمو الفردي أذ حققت الفقرة (2) المتعلقة (تنمو المهارات الفردية من خلال الابداع). أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.32) وهو بمستوى إجابة (مرتفع جدا) ، أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (6) المتعلقة ب (يعتبر النمو الفردي لصناع المعرفة مهم في المنظمات) إذ بلغ الوسط الحسابي (4.04) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل تشتت في الإجابات فكان للفقرة (2) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.756) ما يُشير إلى اتقاف الإجابات لأفراد العينة. أما أعلى تشتت فقد كان للفقرة (6) بَلَع الانحراف المعياري (0.883).

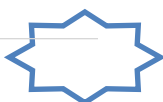


جدول (١١) نتائج تحليل فقرات بعد النمو الفردي ضمن متغير صناع المعرفة

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تساهم الأعمال الفردية في زيادة الخبرات والمعلومات في الأعمال.	4.12	.803	مرتفع	6
2	تنمو المهارات الفردية من خلال الابداع.	4.32	.756	مرتفع جدا	1
3	تعمل القدرات والامكانيات على نمو افكار عمل جديدة.	4.25	.783	مرتفع جدا	2
4	تتطور المهارات الفردية من خلال خصائص وصفات بعض الاعمال.	4.21	.795	مرتفع جدا	3
5	تقلل المهارات الفردية من مشاكل وتحديات العمل.	4.17	.788	مرتفع	4
6	يعتبر النمو الفردي لصناع المعرفة مهم في المنظمات.	4.04	.883	مرتفع	7
7	يسهم العمل الفردي بزيادة كفاءة العمل وقدرات الاشخاص.	4.13	.784	مرتفع	5
	المعدل	4.18	.799	مرتفع	

المصدر: اعده الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.25

٣- بعد الاستقلالية:- من خلال الجدول (١٢) نجد ان هذا البعد حقق (3.99) وبانحراف معياري قدره(0.992) وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع) إذ حققت الفقرة (1) والخاصة (تساهم الاستقلالية على التحفيز للعمل بكفاءة اكثر) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.17) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (5) الخاصة بـ (يقيد الاشراف المباشر من لدن المسؤول نمو الأفكار الإبداعية الفردية.) إذ بلغ (3.83) وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، أما أقل تشتت فكان عند الفقرة (1) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.934). أما أعلى تشتت في الإجابات فقد كان عند الفقرة (2) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.066).

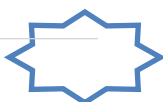


جدول (١٢) (نتائج تحليل فقرات بعد الاستقلالية ضمن متغير صناعات المعرفة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تساهم الاستقلالية على التحفيز للعمل بكفاءة أكثر	4.17	.934	مرتفع	1
2	اشعر بحرية العمل عندما احصل على الاستقلالية	4.08	1.066	مرتفع	2
3	تسهم الاستقلالية بزيادة فرص الابداع والابتكار والتعلم	3.91	.9771	مرتفع	4
4	مديرية التربية تمنح العاملين حرية عمل اكبر في انجاز اعمالهم	4.07	.966	مرتفع	3
5	يقيد الاشراف المباشر من لدن المسؤول نمو الأفكار الإبداعية الفردية	3.83	.998	مرتفع	6
6	تعمل مرونة إجراءات المنظمة على تعزيز المواهب والقدرات الذاتية	3.88	1.011	مرتفع	5
	المعدل	3.99	0.992	مرتفع	

المصدر: أعده الباحث بأعتماد مخرجات برنامج SPSS V.25

٤- بعد التمييز:- من خلال الجدول (١٣) نجد ان هذا البعد حقق (3.91) وبانحراف معياري قدره (1.135) وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع) إذ حققت الفقرة (3) والخاصة (تسعى المنظمة المبحوثة الى تميز العاملين الكفوئين) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.05) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (1) الخاصة بـ (تساهم التجارب العملية في التمييز بين الافراد العاملين) إذ بلغ (3.80) وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، أما أقل تشتت فكان عند الفقرة (7) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.082). أما أعلى تشتت في الإجابات فقد كان عند الفقرة (3) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.201).

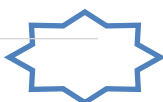


جدول (١٣) (نتائج تحليل فقرات بعد التميز ضمن متغير صناعات المعرفة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تساهم التجارب العملية في التمييز بين الافراد العاملين.	3.80	1.090	مرتفع	7
2	يسهم تميز الافراد في انجاز أهداف المنظمة المبحوثة.	3.90	1.134	مرتفع	3
3	تسعى المنظمة المبحوثة الى تمييز العاملين الكفونين.	4.05	1.201	مرتفع	1
4	تشجع المنظمة المبحوثة العاملين على التميز الابداع.	3.89	1.165	مرتفع	4
5	يسهم التميز على زيادة المنافسة بين العاملين	4.04	1.127	مرتفع	2
6	يعد تميز العاملين عاملا مهما في حل مشاكل العمل.	3.86	1.145	مرتفع	5
7	تعتمد المنظمة المبحوثة برامج تحفيز العاملين بهدف الابداع.	3.83	1.082	مرتفع	6
	المعدل	3.91	1.135	مرتفع	

المصدر: أعدهُ ألباحث بأعتماد مُخرجات برنامج SPSS V.25

٥- بعد الأهداف الموجهة:- من خلال الجدول (١٤) نجد ان هذا البعد حقق (3.95) وبانحراف معياري قدره(1.102) وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع) إذ حققت الفقرة (1) والخاصة (تساهم التجارب العملية في التمييز بين الافراد العاملين.) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.04) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (2) الخاصة ب (يسهم تميز الافراد في انجاز أهداف المنظمة المبحوثة) إذ بلغ (3.83) وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، أما أقل تشتت فكان عند الفقرة (1) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.070). أما أعلى تشتت في الإجابات فقد كان عند الفقرة (3) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.139).



جدول (١٤) (نتائج تحليل فقرات بعد الاهداف الموجهة ضمن متغير صناع المعرفة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تساهم التجارب العملية في التمييز بين الافراد العاملين.	4.04	1.070	مرتفع	1
2	يسهم تمييز الافراد في انجاز أهداف المنظمة المبحوثة.	3.83	1.098	مرتفع	3
3	تسعى المنظمة المبحوثة الى تمييز العاملين الكفونين.	3.97	1.139	مرتفع	2
4	تم حذفها بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي				
5	تم حذفها بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي				
6	تم حذفها بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي				
	المعدل	3.95	1.102	مرتفع	

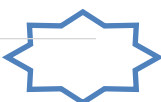
المصدر: أعدهُ ألباحثُ بأعتماد مُخرجات برنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد متغير صناع المعرفة فان بعد الانجازات والتحديات حقق المرتبة الاولى ثم جاء بعدُ النمو الفردي بالمرتبة الثانية اما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بعدُ الاستقلالية ثم بعدُ الاهداف الموجهة ثم بعد التمييز

جدول (١٥) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير صناع المعرفة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الانجازات والتحديات	4.35	4.35	مرتفع جدا	1
2	النمو الفردي	4.18	4.18	مرتفع	2
3	الاستقلالية	3.99	3.99	مرتفع	3
5	التمييز	3.91	3.91	مرتفع	5
4	الاهداف الموجهة	3.95	3.95	مرتفع	4
	المعدل	4.07	0.945	مرتفع مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Sps. V.25



ثانياً: عرض واقع مُتغير ألبحث مرونة الموارد البشرية وتحليل استجابات عينة البحث:

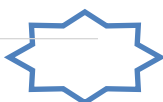
تسعى هذه الفقرة إلى إلقاء الضوء على دراسة متغير مرونة الموارد البشرية في العينة الخاضعة للبحث والتحليل. أشارت النتائج إلى ما يلي:

١- بُعد مرونة السلوك:- حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً (4.28) وبانحراف معياري قدره (0.751) وهو بمستوى إجابة (مرتفع جداً). وكانت الفقرة (4) والمتعلقة (يتمتع معظم العاملين بالمرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.36) وهو بمستوى إجابة (مرتفع جداً) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (6) والمتعلقة (يتغير سلوك العمل للموظفين استجابة لمتطلبات الزبائن) إذ بلغ الوسط الحسابي (4.13) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل تشتت في الإجابات فكان عند الفقرة (3)، وبلغ الانحراف المعياري (0.640). أما أعلى تشتت فكان عند الفقرة (5) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.827).

جدول (١٦) (نتائج تحليل فقرات بُعد مرونة السلوك ضمن متغير مرونة الموارد البشرية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تساعد المرونة على تغيير سلوكيات اعمال الأفراد للأفضل.	4.29	.780	مرتفع جداً	4
2	يستجيب العاملون في المنظمة المبحوثة للتغير خلال فترة قصيرة.	4.35	.700	مرتفع جداً	2
3	تتغير سلوكيات العمل للعاملين تبعاً لتغيرات بيئة العمل الداخلية.	4.32	.640	مرتفع جداً	3
4	يتمتع معظم العاملين بالمرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.	4.36	.750	مرتفع جداً	1
5	يتكيف العاملون مع متطلبات العمل المتغيرة خلال فترة قصيرة.	4.19	.827	مرتفع	5
6	تتغير سلوكيات العمل للعاملين استجابة لمتطلبات الزبائن.	4.13	.808	مرتفع	6
	المعدل	4.28	0.751	مرتفع جداً	

المصدر: أعدة الباحث بأعتماد مخرجات برنامج SPSS V.25



٢- بعد مرونة المهارة:- سجل هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.17) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) . بانحراف معياري قدره(0.825)، سجلت الفقرة (2) الخاصة (يمتلك العاملون القدرة على التأقلم خلال فترة زمنية قصيرة) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.25) وهو بمستوى إجابة (مرتفع جداً) أما الفقرة (5) الخاصة بـ (يتمتع العديد من العاملين بمهارات متعددة تستخدم في وظائف مختلفة..) سجلت اقل وسط حسابي إذ بلغ (4.02) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) وكان أقل تشتت في نصيب الفقرة (2) بَلَّغ الانحراف المعياري (0.783) ، مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على الإجابة على الفقرة المذكورة أما أعلى تشتت فكان للفقرة (5) بَلَّغ الانحراف المعياري (0.922)

جدول (١٧) (نتائج تحليل فقرات بُعد مرونة المهارة ضمن متغير مرونة الموارد البشرية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يمكن للمنظمة نقل عاملها الى وظائف اخرى عند الضرورة.	4.24	.853	مرتفع جداً	2
2	يمتلك العاملون القدرة على التأقلم خلال فترة زمنية قصيرة.	4.25	.783	مرتفع جداً	1
3	لدى المنظمة القدرة على تلبية مهارات جديدة للعاملين عن طريق اعادة التدريب او التحفيز.	4.21	.814	مرتفع جداً	3
4	تحرص المنظمة على توظيف افراد يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات.	4.19	.798	مرتفع	4
5	يتمتع العديد من العاملين بمهارات متعددة تستخدم في وظائف مختلفة.	4.02	.922	مرتفع	6
6	يتمتع العاملون بالقدرات العالية على التعلم لاكتساب مهارات جديدة بفترة قصيرة.	4.13	.784	مرتفع	5
	المعدل	4.17	.825	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25
 ٣- بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية :- سجل هذا البعد وسط حسابي بلغ (3.99) وهو بمستوى اجابة (مرتفع) . بانحراف معياري قدره (0.992)، سجلت الفقرة (1) الخاصة (تساعد مرونة ممارسة الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.17) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما الفقرة (5) والخاصة بـ (تتكيف ممارسات الموارد البشرية بشكل معقول

مع سيناريوهات الاعمال المتغيرة) سجلت اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.83) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) وكان أقل تشتت في نصيب الفقرة (1) بَلَعُ الانحراف المعياري (0.734)، يؤكد اتفاق أفراد العينة على الإجابة على الفقرة المذكورة . أما أعلى تشتت فكان للفقرة (2) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.066).

جدول(١٨) (نتائج تحليل فقرات بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية ضمن متغير مرونة الموارد البشرية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تساعد مرونة ممارسة الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل.	4.17	.934	مرتفع	1
2	تقوم منظماتنا بتعديل نظام الموارد البشرية الخاص بها لمواكبة التغيرات التنافسية.	4.08	1.066	مرتفع	2
3	تتسم المعلومات الخاصة بممارسة الموارد البشرية بطريقة تمكنهم على التكيف مع التغيرات في ظروف العمل.	3.91	.977	مرتفع	4
4	تقوم المنظمة بتغييرات مستمرة في ممارسة الموارد البشرية من أجل التوفيق بين نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل المتغيرة.	4.07	.966	مرتفع	3
5	تتكيف ممارسات الموارد البشرية بشكل معقول مع سيناريوهات الاعمال المتغيرة.	3.83	.998	مرتفع	6
6	تتسم ممارسات الموارد البشرية بصورة اجمالية بالمرونة الكافية.	3.88	1.011	مرتفع	5
	المعدل	3.99	.992	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد مرونة الموارد البشرية فقد حقق بعد مرونة السلوك ثم بعد مرونة المهارة ثم بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية مما يؤشر تحققها ببيئة التطبيق.

جدول (١٩) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير مرونة الموارد البشرية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	مرونة السلوك	4.28	0.751	مرتفع جداً	1
2	مرونة المهارة	4.17	.825	مرتفع	2
3	مرونة ممارسات الموارد البشرية	3.99	.992	مرتفع	3
	المعدل	4.14	0.856	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25



المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

اعتمد ألباحث في استكمال المبحث الثالث لإختبار فرضيات ألبحث أمتعلقة بالارتباط والتأثير المباشر على احصاءات عدة هي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط ألبسيط (Pearson)) وتحليل أأنحدار ألبسيط، وتم أستخدام مصفوفة معاملات أارتباط ألبسيط لغرض التحقق من قوة علاقة الارتباط الموجود بين الابعاد وأمتغيرات، وتم استخدام تحليل أأنحدار ألبسيط لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار نموذج البحث.

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط (الفرضية الرئيسية الأولى): وجود علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد صناع ألعرفة ومرونة ألموارد البشرية. استخدم ألباحث معامل الارتباط ألبسيط (pearson) لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى وأمتثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد أمتغير أالمستقل (صناع ألعرفة) وأمتغير أالمعتمد (مرونة ألموارد البشرية)، أظهار أأجدول رقم (٢٠) مصفوفة معاملات أارتباط ألبسيط (Pearson) بين أبعاد هذه أمتغيرات وقبل أالدخول في أختبارات الفرضيات الفرعية الثلاثة لهذه الفرضية يبين أأجدول (٢٠) أن حجم العينة هو (٢٨٥) فردا ونوع الأختبار (ذو طرفين). أظهار الأختصار (Sig.) في أأجدول أهمية أختبار معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع أأجدول دون إظهار قيمه. إذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط، فهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من أأجدول. يتم الحكم على قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

* علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

* علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30

اذ يوضح أأجدول (٢٠) علاقات الارتباط بين أبعاد أمتغير أالمستقل وأمتغير أالمعتمد وكما

موضح في ادناه:

جدول (٢٠) علاقات الارتباط بين متغير صناع المعرفة بأبعاده ومرونة الموارد البشرية

Correlations						
	صناع المعرفة	الأهداف الموجهة	التميز	الاستقلالية	النمو الفردي	الانجاز والتحديات
Pearson Correlation	.921**	.631**	.686**	.862**	.914**	.710**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	285	285	285	285	285	285

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين مُتغير صناع المعرفة ومُتغير مرونة الموارد البشرية يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت ($.921^{**}$) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرة اعلى نسبة الارتباط وتفرع من هذه الفرضية خمس فَرَضِيَّات فرعية هي :

١. الفَرَضِيَّة الفرعية الاولى: توضح هذه الفرضية ان (هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الإنجازات والتحديات ومرونة الموارد البشرية).

أظهرَ الجَدولُ رقم (٢٠) ان هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الانجازات والتحديات ومُتغير مرونة الموارد البشرية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($.710^{**}$) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) يشير هذا الى ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط مرتفعة، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بُعد الانجازات والتحديات لمرونة الموارد البشرية والبالغة (0.000)، تشير هذه النتيجة إلى أهمية علاقة الارتباط ، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإنجازات والتحديات داخل متغير صانعي المعرفة والمتغير التابع مرونة الموارد البشرية عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

٢. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد النمو الفردي ومرونة الموارد البشرية)

أظهرَ الجَدولُ رقم (٢٠) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد النمو الفردي والمتغير التابع لمرونة الموارد البشرية وبلغت قيمة مُعامل الارتباط ($.914^{**}$) عند مُستوى معنوي بلغ (1%) أي دَرَجَة ثقة بَلَّغَتْ (99%) يدل هذا على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط



قوية، وان دعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد النمو الفردي مرونة الموارد البشرية والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بوجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد النمو الفردي ضمن متغير صنّاع المعرفة والمتغير التابع مرونة الموارد البشرية عند مستوى معنوية (1%) إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

٣. **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية ومرونة الموارد البشرية)

أظهر الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الاستقلالية ومتغير مرونة الموارد البشرية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.862****) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) يدل هذا على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الاستقلالية ومرونة الموارد البشرية والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الاستقلالية ضمن متغير صنّاع المعرفة والمتغير التابع مرونة الموارد البشرية عند مستوى معنوية (1%) وان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

٤. **الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد التميز ومرونة الموارد البشرية)

أظهر الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التميز ومتغير مرونة الموارد البشرية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.686****) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التميز ومرونة الموارد البشرية والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التميز ضمن متغير صنّاع المعرفة والمتغير المعتمد مرونة الموارد البشرية عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).



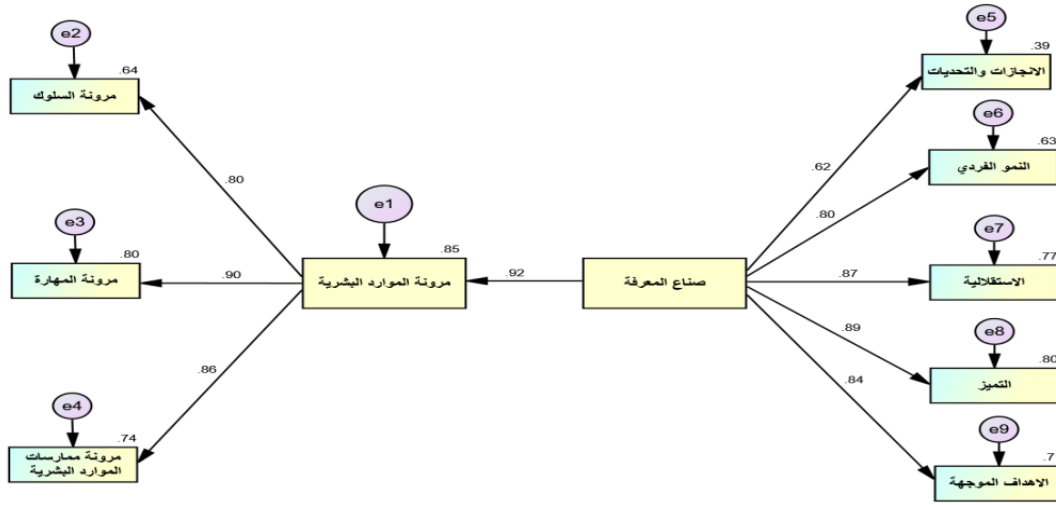
٥. الفرضية الفرعية الخامسة: توضح هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الاهداف الموجهة ومرونة الموارد البشرية)

بين الجدول (٢٠) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الاهداف الموجهة ومتغير مرونة الموارد البشرية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.631). في مستوى معنوية يبلغ (1%) بثقة مقدارها (99%) يدل هذا على وجود علاقة طردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يرفد هذه النتائج هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الاهداف الموجهة ومرونة الموارد البشرية والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاهداف الموجهة ضمن متغير صناع المعرفة والمتغير المعتمد مرونة الموارد البشرية في مستوى معنوي (1%) وهذه نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة مقدارها (99%).

ثانيا. إختبار فرضيات التأثير (الفرضية الرئيسية الثانية): تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصناع المعرفة في مرونة الموارد البشرية)

تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتملة بين متغير صناع المعرفة ومتغير مرونة الموارد البشرية. من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام النمذجة للمعادلة الهيكلية التي تعد احدى تقنيات برنامج (Amos. V.20). والشكل (٥) هو نموذج هيكل للبحث الذي يبين المتغير المستقل (صناع المعرفة) والمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية) اذ يبين معامل التفسير (R^2) أن متغير صناع المعرفة له القدرة على تبيان ما نسبته (85%) من التغيرات التي تجري على المتغير لمرونة الموارد البشرية في مديرية تربية النجف الاشرف اما النسبة الباقية والتي تبلغ (15%) فتذهب مساهمات لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج للبحث. كما يتبين عبر الجدول (٢١) بان قيمة الميل الحدي (β) البالغ (0.92). ان زيادة المستويات توفر صناع المعرفة بمقدار وحده واحده من الانحرافات المعيارية ستؤدي إلى زيادة مستويات مرونة الموارد البشرية بنسبة (92%) من وحدة الانحراف المعياري الواحد وبناء على المخرجات للنموذج الهيكلي فإن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع توافق الفرضية الرئيسية الاولى من فرضيات التأثير. وشكل (٥) وجدول (٢١) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

ويبين جدول (٢١) معنوية قيم نموذج الاختبار وهي معنوية عند ($P < 0.001$) فضلا عن نسبة الحرجة C.R. التي كانت اكبر من (1.96) وهي مقبولة احصائيا .



(٥) شكل النموذج الهيكلي لتأثير متغير صناع المعرفة ومتغير مرونة الموارد البشرية

جدول (٢١)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير صناع المعرفة ومتغير مرونة الموارد البشرية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة الموارد البشرية	<---	صناع المعرفة	.921	.900	.023	39.980	***

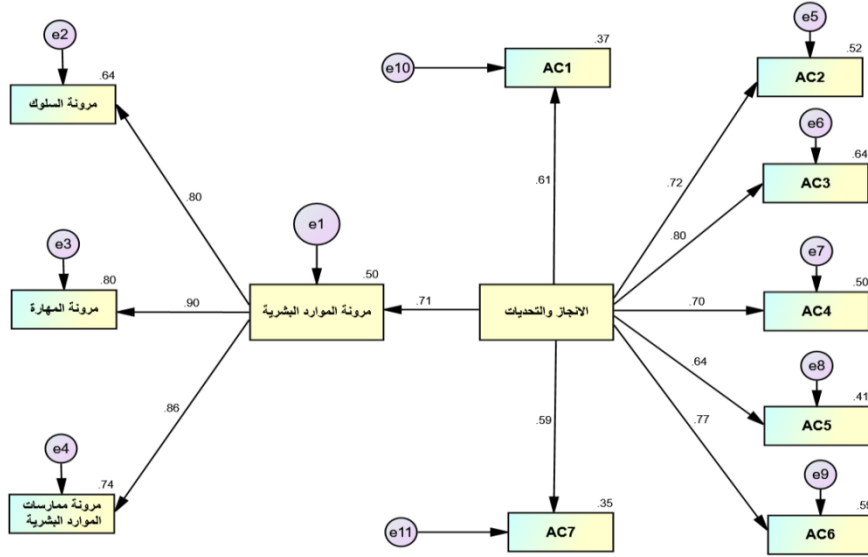
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الاولى خمس فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الانجازات والتحديات في متغير مرونة الموارد البشرية:

يبين الشكل (٦) النموذج الهيكلي الذي يبين تأثير بعء الانجازات والتحديات في متغير مرونة الموارد البشرية اذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) يوضح ان بعء الانجازات والتحديات يستطيع تفسير ما نسبته (50%) من التغيرات التي تظهر على متغير مرونة الموارد البشرية في مديرية تربية النجف الاشرف اما بقية النسبة البالغة (50%) فتبين مساهمات متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث، ويوضح الجدول (٢٢) ان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعء الانجازات والتحديات ومتغير مرونة الموارد البشرية البالغ ($\beta = 0.71$, $P < .01$). هي قيمة موجبة معنوية فضلاً عن أن

قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وبلغت (16.992) وتحقق الشرط المطلوب وأن النتيجة جاءت مُطابقة مع توقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد الانجازات والتحديات ومتغير مرونة الموارد البشرية تقبل الفرضية الفرعية الاولى.



(٦) شكل النموذج الهيكلي لتأثير بعد الانجازات والتحديات ومتغير مرونة الموارد البشرية

ويبين جدول (٢٢) معنوية قيم نموذج الاختبار وهي معنوية عند ($P < .001$) فضلا عن نسبة الحرجة C.R. التي كانت أكبر من (1.96) وهي مقبولة احصائيا .

جدول (٢٢) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الانجازات والتحديات ومتغير مرونة الموارد البشرية

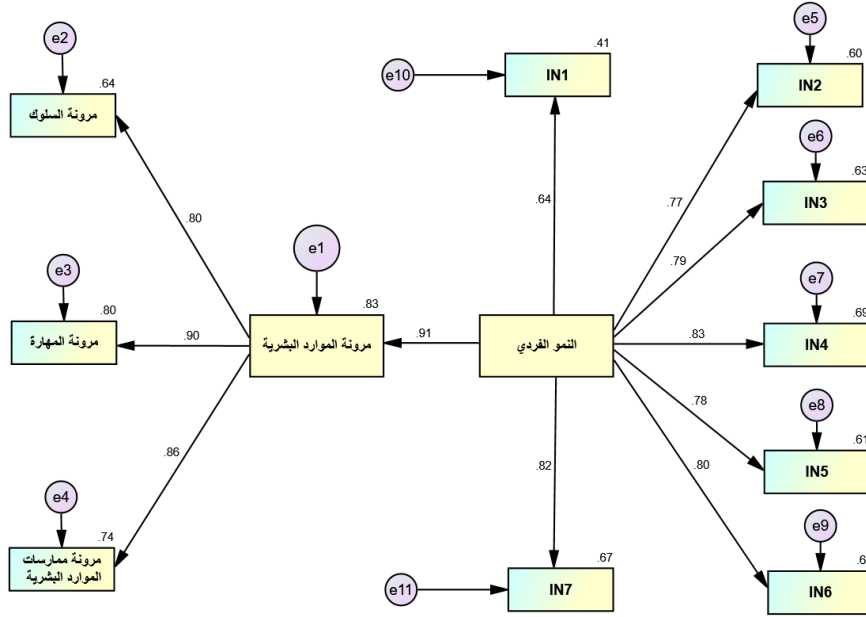
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة الموارد البشرية	<---	الانجازات والتحديات	.710	.821	.048	16.992	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء النمو الفردي في متغير مرونة الموارد البشرية

يبين الشكل رقم (٧) النموذج الهيكلي الذي يوضح تأثير بعد النمو الفردي في متغير مرونة الموارد البشرية اذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) يوضح ان بعد النمو الفردي التي لديها القدرة على تفسير ما نسبته (83%) من المتغيرات التي تظهر على متغير مرونة الموارد البشرية في مديرية تربية النجف الاشرف. اما النسبة المتبقية والبالغة (17%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في

انموذج البحث. كما يتضح من خلال الجدول (٢٣) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد النمو الفردي ومتغير مرونة الموارد البشرية والبالغ ($\beta= 0.91$, $P<.01$). هي قيمة موجبة معنوية كما ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وبلغت (37.891) وهي تحقق المطلوب وان النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد النمو الفردي ومتغير مرونة الموارد البشرية تقبل الفرضية الفرعية الثانية.



(٧) شكل النموذج الهيكلي لتأثير بعد النمو الفردي ومتغير مرونة الموارد البشرية

ويبين جدول (٢٣) معنوية قيم نموذج الاختبار وهي معنوية عند ($P<.001$) فضلا عن نسبة الحرجة C.R. التي كانت أكبر من (1.96) وهي مقبولة احصائيا .

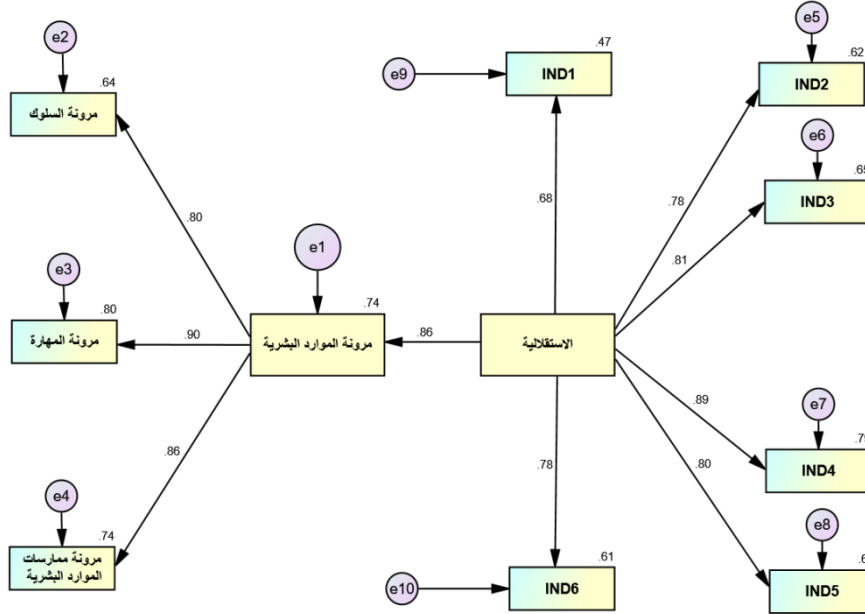
جدول (٢٣) تقديرات نموذج التأثير بين بعد النمو الفردي ومتغير مرونة الموارد البشرية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة الموارد البشرية	<---	النمو الفردي	.914	.823	.022	37.891	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستقلالية في متغير مرونة الموارد البشرية

يُبين الشكل رقم (٨) النموذج الهيكلي الذي يبين تأثير بعد الاستقلالية في متغير مرونة الموارد البشرية إذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) يوضح ان بعد الاستقلالية يستطيع تفسير ما نسبته (74%) من المتغيرات التي تظهر على متغير مرونة الموارد البشرية في مديرية تربية النجف الاشرف اما



(٨) شكل النموذج الهيكلي لتأثير بعد الاستقلالية ومتغير مرونة الموارد البشرية

المتبقية من النسبة والبالغة (17%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. كما يبين الجدول (٢٤) ان قيمة مُعامل الميل الحدي (β) بين بُعد الأستقلالية ومُتغير مرونة الموارد البشرية والبالغ ($\beta = 0.91$, $P < .01$). هي قيمة موجبة معنوية كما أن قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وبلغت (37.891) ونها تحقق المطلوب والنتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد الاستقلالية ومتغير مرونة الموارد البشرية تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ويبين جدول (٢٤) معنوية قيم نموذج الاختبار وهي معنوية عند ($P < .001$) فضلا عن نسبة الحرجة C.R. التي كانت اكبر من (1.96) وهي مقبولة احصائيا .

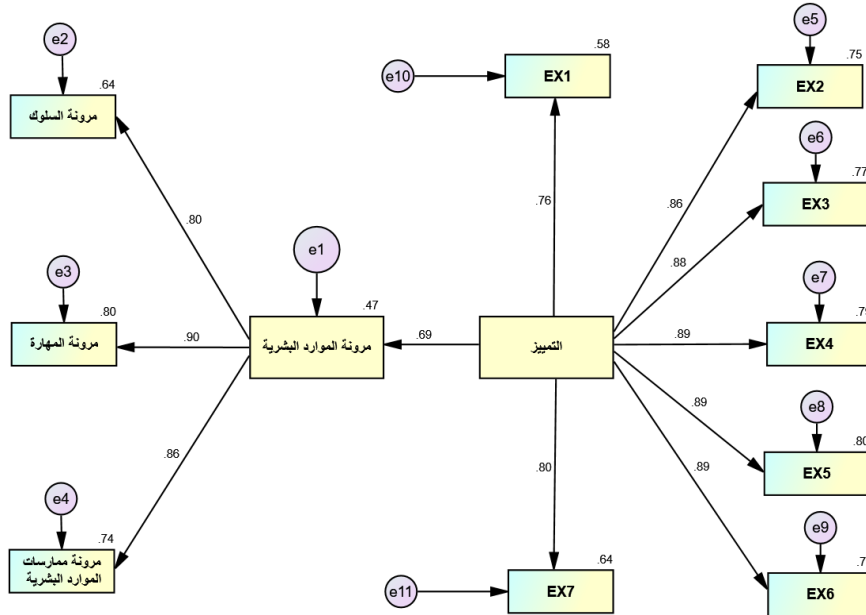
جدول (٢٤) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاستقلالية ومتغير مرونة الموارد البشرية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة الموارد البشرية	<---	الاستقلالية	.862	.613	.021	28.619	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

د. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التميز في متغير مرونة الموارد البشرية: يبين الشكل رقم (٩) نموذج هيكلية الذي يبين تأثير بعء التميز في متغير مرونة الموارد البشرية اذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) يوضح ان بعء التميز قادرة على تفسير ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مرونة الموارد البشرية في مديرية تربية النجف الاشرف اما متبقي النسبة والبالغة (53%) فتُعزى لمساهمات مُتغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث.

ويتضح من الجدول رقم (٢٥) بأن مُعامل الميل الحدي (β) بين بعء التميز ومتغير مرونة الموارد البشرية والبالغ ($\beta = 0.69$, $P < 0.01$). هي قيمة موجبة معنوية فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وبلغت (15.907) وتحقق المطلوب وجاءت النتيجة مُطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء التميز ومتغير مرونة الموارد البشرية تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.



(٩) شكل النموذج الهيكلية لتأثير بعء التميز ومتغير مرونة الموارد البشرية

ويبين جدول (٢٥) معنوية قيم نموذج الاختبار وهي معنوية عند ($P < 0.001$) فضلاً عن نسبة الحرجة C.R. التي كانت اكبر من (1.96) وهي مقبولة احصائياً .

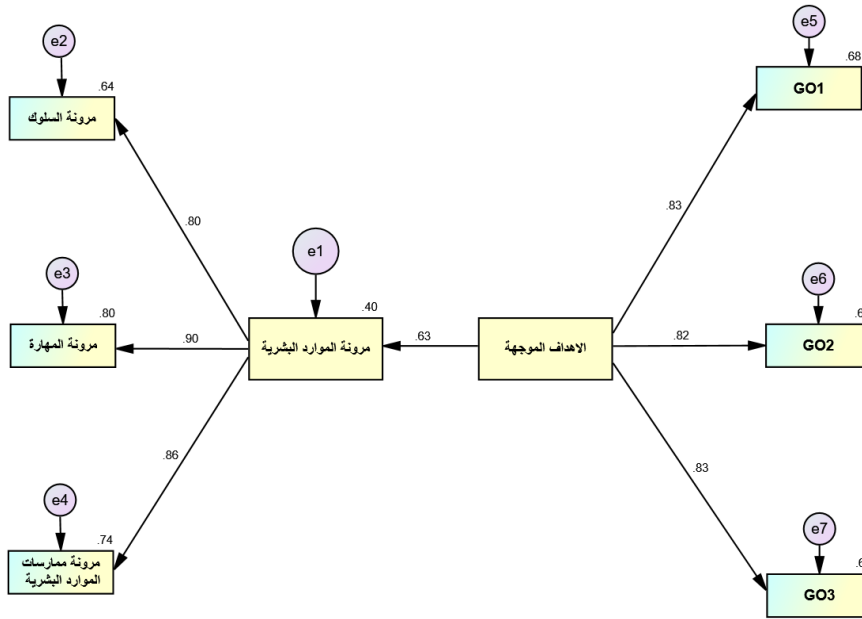
جدول (٢٥) تقديرات نموذج التأثير بين بعد التمييز ومتغير مرونة الموارد البشرية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة الموارد البشرية	<---	التمييز	.686	.396	.025	15.907 ***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاهداف الموجهة في متغير مرونة الموارد البشرية

يبين الشكل رقم (١٠) النموذج الهيكلي الذي يوضح تأثير بعد الاهداف الموجهة في متغير مرونة الموارد البشرية اذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) يوضح ان بعد الاهداف الموجهة قادرة على تفسير ما نسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على متغير مرونة الموارد البشرية في مديرية تربية النجف الاشرف اما النسبة المتبقية والبالغة (60%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، كما يتضح من خلال الجدول (٢٦) بان قيمة مُعامل الميل الحدي (β) بين بعد الاهداف الموجهة ومتغير مرونة الموارد البشرية والبالغ ($\beta = 0.63$, $P < .01$). هي قيمة موجبة معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (13.715) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الاهداف الموجهة ومتغير مرونة الموارد البشرية تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.



(١٠) شكل النموذج الهيكلي لتأثير بعد الاهداف الموجهة ومتغير مرونة الموارد البشرية



ويبين جدول (٢٦) معنوية قيم نموذج الاختبار وهي معنوية عند ($P < .001$) فضلا عن نسبة الدرجة C.R. التي كانت اكبر من (1.96) وهي مقبولة احصائيا .

جدول (٢٦) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاهداف الموجهة ومتغير مرونة الموارد البشرية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة الموارد البشرية	<---	الاهداف الموجهة	.631	.579	.042	13.715	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً:- الإستنتاجات

ثانياً:- التوصيات

ثالثاً:- المقترحات



الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الإستنتاجات:

بعد الإنتهاء من الجانب العملي توصل الباحث الى مجموعة أستنتاجات:

١. يتضح ان صناع المعرفة في مديرية تربية النجف الاشرف عينة البحث يتبنون مرونة الموارد البشرية بمستوى عالي وذلك عبر اتباعهم مرونة السلوك ومرونة المهارة ومرونة ممارسة الموارد البشرية في التعامل مع المتغيرات وهذا يكسبهم امكانية الاستجابة لمختلف الظروف وحسن التعامل معها.
٢. ان معرفة صناع المعرفة قوة تعمل على تعزيز مرونة الموارد البشرية وهذا بدوره يعزز الاداء.
٣. ان صناع المعرفة في مديرية تربية النجف الاشرف يركزون بالمقام الاول على مرونة السلوك في الاداء المعرفي للموارد البشرية جاء بعده مرونة المهارة ومن ثم مرونة ممارسة الموارد البشرية وهذا له نتائج ايجابية في عمل الافراد في المنظمة.
٤. اتضح من النتائج ان ترتيب تأثير السلوك المعرفي لصناع المعرفة في مرونة الموارد البشرية على مستوى مديرية تربية النجف الاشرف تمثل بالانجازات والتحديات اولاً ثم جاء بعده النمو الفردي وبعده الاستقلالية ثم الاهداف الموجهة واخيراً التميز من حيث اهمية تحقيقها للمرونة.
٥. اتضح من النتائج ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة ومرونة الموارد البشرية وهذا يدل ان اهتمام صناع المعرفة الميداني في مديرية تربية النجف الاشرف بالسلوك المعرفي الذي يعزز مرونة الموارد البشرية.
٦. تشير النتائج ان هناك تأثير قوي ذو دلالة معنوية لمتغير صناع المعرفة في مرونة الموارد البشرية وهذا يشير الى اهمية السلوكيات المعرفية ودورها الذي يتبناها صناع المعرفة في مديرية



تربية النجف الاشرف وقدرتها على رقد السياسات والخطط المرسومة في تحقيق مستويات متقدمة من مرونة الموارد البشرية.

٧. ظهر من النتائج ان مديرية تربية النجف الاشرف تهتم بتحقيق مستوى عالي من مرونة الموارد البشرية من خلال توفر الفرص التطويرية لأمكانات وقدرات موظفيها للتكيف مع متطلبات العمل ومواجهة التغيرات واستجابة لمتطلبات الزبائن
٨. تشير النتائج الى تبني مديرية تربية النجف الاشرف الهياكل التنظيمية المرنة التي تمنحها القدرة على مواجهة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة عبر اعادة التخصيص لاستعمال ممارسة الموارد البشرية ووضع اهداف وخطط بديلة بالاستعانة بصناع المعرفة.

ثانيا: التوصيات:

١. فتح قسم خاص لصنّاع المعرفة وإدارتها لتدريب وتوجيه العاملين في المنظمة للاستمرار في تبني دورهم في تعزيز مرونة الموارد البشرية وتطويره.
٢. ضرورة تعزيز اهتمام الادارات في مختلف المستويات الادارية على مستوى المنظمة عينة البحث في صنّاع المعرفة واتاحة الفرصة لهم في التخطيط ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات الخاصة لها كإدارة وللمنظمة بصورة عامة، والاهتمام بمقترحاتهم وحلولهم لتعزيز مرونة السلوك للعاملين خاصة ومرونة الموارد البشرية عامة.
٣. التعاون مع المتخصصين واساتذة الجامعات من اجل تعميق فهم وادراك العاملين في جميع المستويات الادارية على مستوى المنظمة عينة البحث فيما يخص اهمية السلوكيات المعرفية وكيفية تأثيرها في دعم وتعزيز ابعاد مرونة الموارد البشرية.
٤. ضرورة الوعي باستثمار جهود صنّاع المعرفة على مستوى المنظمة عينة البحث ومحاولة بذل قصارى الجهد للإدارات باتخاذ تدابير حقيقية لبلوغ مستويات متقدمة من اجل تطوير مرونة الموارد البشرية من اجل المصلحة العامة وخدمة المستفيدين بالدرجة الاساس.
٥. ضرورة سعي الادارة العليا في المنظمة عينة البحث الى تنظيم الندوات والحلقات النقاشية التي يجريها صنّاع المعرفة وبشكل دوري في مجال السلوكيات المعرفية وكيفية استكشاف فرص



التطوير واستثمارها بهدف زيادة معرفة العاملين وتدعيم مهاراتهم في مجال مرونة الموارد البشرية وكيفية استدامتها.

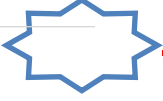
٦. ضرورة تشجيع العاملين على اعداد الابحاث والدراسات التطويرية التي تهدف الى تطوير الانشطة الخاصة بمرونة الموارد البشرية ، اضع الى ذلك اهمية اعداد الدراسات المسحية الخاصة بالتقصي عن ردود فعل المستفيدين واستجاباتهم لمستوى المرونة وتحديد التنامي وتقديم المقترحات بهدف تليبيتها.

٧. دعوة الادارات في المنظمة عينة البحث الى فسح المجال امام جميع العاملين لتعزيز فرص الحوار والاصغاء لأفكارهم ومقترحاتهم احساساً منهم بأهمية ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار مما يزيد من عوامل الثقة بالنفس ويعزز روحهم المعنوية ويزيد الإهتمام بتطوير قابلياتهم ويحفزهم على تبني السلوكيات المرنة في مجمل تعاملاتهم، لأجل تحقيق رسالة المنظمة والوصول الى اهدافها.

ثالثاً: المقترحات:

استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

١. أثر توظيف الخدمات الألكترونية في مرونة الموارد البشرية.
٢. أثر تشديد المراقبة على الموظفين المتكئين في تعزيز مرونة السلوك.
٣. العصف الذهني وأثره على مقترحات صناع المعرفة ومدى مناسبتها لحل المشكلات.
٤. الإستقلالية ودورها في صناعة القيادة الإبداعية.



قائمة المصادر

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: أ- الكتب العربية:

١. الاسطة، عبد القادر محمد (٢٠١٦)، "اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة"، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
٢. بايو، جاب، ودايفد جيست، وباتريك رايت (٢٠١٥)، "ادارة الموارد البشرية والاداء التحديات والانجازات"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣. الجربوعة، مصطفى محمد (٢٠١٨)، "ادارة الموارد البشرية"، دار ابن النفيس النشر والتوزيع.
٤. الساعاتي، شوقي ناجي جواد، وصالح ابراهيم العواسا (٢٠٢٠)، "ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة"، دار اليازوري العلمية.
٥. السالم، مؤيد (٢٠١٤)، "ادارة المعرفة التنظيمية، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا"، الامارات العربية المتحدة، دار الكتب الجامعي، الجمهورية اللبنانية-دولة الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى.
٦. الضمور، موفق محمد (٢٠١١)، "التخطيط الاستراتيجي الجماعي في القطاع العام"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
٧. العنزي، سعد علي (٢٠٢٠)، "الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في لعبة كرة القدم"، دار اليازوري العلمية للنشر، جامعة بغداد.
٨. المجلسي، محمد باقر (١٩٨٣)، "بحار الانوار الجامعة لدرر اخبار الأئمة الاطهار" الجزء الثاني، مؤسسة الوفاء بيروت، الطبعة الثانية المصححة، لبنان.
٩. محمود، خالد احمد علي (٢٠١٩)، "الاقتصاد الرقمي الحديث وادارة الموارد البشرية والانتاج السلعي"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية الطبعة الاولى.
١٠. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (٢٠٢٠)، "ادارة المعرفة، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي"، جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية، السودان.
١١. الناصر، عامر عبد الرزاق عبد الحسين (٢٠٢٠)، "ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، جامعة الموصل.
١٢. النوري، ولاء جمال الدين (٢٠٢٠)، "المعرفة التسويقية مدخل لأدارة الازمات التسويقية"، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، جامعة الموصل.



١٣. الهوش، ابو بكر (٢٠١٦)، "استراتيجيات ادارة المعرفة"، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الاولى، القاهرة.
١٤. ادريس، رجاء عبد الغفار (٢٠٢٠)، "الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي" كلية الدراسات العليا للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان.
- ب- الرسائل والاطاريح والبحوث:**
١٥. بوفاس، الشريف (٢٠٢٠)، "أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد ٧، العدد ٢، الجزائر.
١٦. جعفر، قيس زهير عبد الكريم (٢٠٢٠)، "تأثير صناع المعرفة في جودة التدريب وفق المواصفة ISO 10015"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد ٦٢ .
١٧. حسين، وليد حسين (٢٠١٩)، "دور صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمديرين"، العدد الخامس عشر، مجلة الدنانير، جامعة ابن رشد.
١٨. الحسيني، صلاح هادي (٢٠٠٩)، "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال"، الاكاديمية العربية في الدنمارك.
١٩. حمد، عامر علي (٢٠١٧)، "اثر ابعاد صناع المعرفة في ترشيد القرارات الادارية"، مجلة الدراسات العليا، المجلد ٧، العدد ٢٧، جامعة النيلين، تكريت.
٢٠. دانوك، احمد عبد الله (٢٠٢١)، "صناع المعرفة نهج لتحقيق التميز"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٣ .
٢١. الزبيدي، غني دحام والدباغ، زائدة مال الله محمد شيت (٢٠١٤)، "صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الابداع المنظمي"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ١٠١ .
٢٢. الزيايدي، سحر عباس حسن (٢٠١٩)، "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسة ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام"، اطروحة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٢٣. الساعدي، مؤيد نعمة (٢٠١١)، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
٢٤. الساعدي، مؤيد، الحساوي، صالح مهدي (٢٠١٥)، "الافرازات السلوكية للتنوع الثقافي للموارد البشرية على واقع عمل صناع المعرفة"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء.



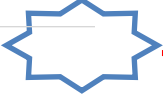
٢٥. السبتي، جيريبي (٢٠١٧)، "سياسة مرونة الموارد البشرية في المؤسسة واثرها على الاداء التنظيمي"، اطروحة دكتوراة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
٢٦. الشاهر، عبد الفتاح محمد (٢٠١٣)، "الخصائص الشخصية لصناع المعرفة وتأثيرها على إمكان المشاركة بالمعرفة"، المجلد ٣٦، العدد ١، المجلة العربية للإدارة، جامعة الموصل.
٢٧. الشريف، روان باسم عيد (٢٠١٥)، "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٢٨. شلاكة، طارق كاظم، واثق حياوي لايد، رضوان جبار جودة (٢٠١٨)، "اثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات"، وقائع المؤتمر التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية، بغداد.
٢٩. الشمري، احمد عبد الله امانه (٢٠٢٠)، "دور استراتيجيات ادارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١١، العدد ٤٣، جامعة كربلاء.
٣٠. الشمري، احمد عبد الله امانه، نصر، علي مغير (٢٠٢١)، "تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء.
٣١. الشمري، احمد عبد الله، الشمري، سرمد عبد الله، الحسنوي، صالح مهدي (٢٠١٤)، "دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٢. الطبعة الاولى.
٣٢. طه، حسنين السيد احمد جمال الدين، ناصر عبد الله ناصر الفرحان (٢٠١٦)، "تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الاداء التشغيلي والمالي"، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، الطبعة الخامسة، العدد ١، جامعة مدينة السادات، مصر.
٣٣. عبد العزيز، زواتني (٢٠٢٠)، "الموارد البشرية بين الكفاءة والفاعلية"، مركز الكتاب الاكاديمي، المجلد ١، الطبعة ١، الجزائر.
٣٤. عبد الله، حيدر طه (٢٠٢٠)، "صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٢، العدد ٢٩.
٣٥. العزاوي، شفاء محمد علي، ولدان عبد الستار هاشم (٢٠١٥)، "تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢١، العدد ٨٤، جامعة بغداد.
٣٦. العطوي، عامر علي، الفتلاوي، وميثاق هاتف (٢٠١٢)، "توظيف المرونة التنظيمية والبشرية كاستراتيجية لمواجهة عبء الزيارات الدينية في العتبات المقدسة".



٣٧. عوديش، جيمس يوحنا (٢٠٢٠)، "أنواع صناع المعرفة وتأثيرها في عمليات التجديد الاستراتيجي"، الكلية التقنية الادارية، جامعة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد ٨، العدد ٣ .
٣٨. العولقي، عبد الله احمد (٢٠١٩)، "اثر انظمة عمل الاداء العالي في تعزيز مستوى اداء الشركة الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية"، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الادارية)، مجلد ٢٩، العدد ١، جامعة اب، اليمن.
٣٩. محمد، اثير عبد الله (٢٠١٣)، "تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد ٢٣، الفصل الثاني، جامعة بغداد.
٤٠. محمد، بوزياني، دولي، لخضر (٢٠١٩)، "دور صناع المعرفة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد ٢، جامعة طاهري محمد، الجزائر.
٤١. محمد، محسن علوان (٢٠١٨) "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد ١٠، العدد ٤، جامعة بابل.
٤٢. مرزوك، عبد العزيز علي، البردان، محمد فوزي امين (٢٠١٨)، "دور نظم عمل عالي الاداء في بناء مرونة الموارد البشرية واثرها على سلوكيات العمل الابتكاري"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد ٥، العدد ٤، جامعة المونففيه، مصر.
٤٣. النوري، حيدر شاكر، محمود حسن جمعة (٢٠١٥)، "دراسة في اثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ديالى.
٤٤. النوري، فتحية عبد (٢٠١٨)، "اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية"، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
٤٥. النوري، فتحية عبد (٢٠١٩)، "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي.
٤٦. ياسين، مثنى سعد، دانوك، احمد عبد الله (٢٠١٨)، "دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية"، مجلة تكتريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١، العدد ٤١، الجزء ٢، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
٤٧. الياصري، أكرم محسن مهدي (٢٠١٢)، "الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة وستراتيجيات ادارة الموهبة وتأثيرهما في الاداء المتميز"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

48. Hebert, Paulette R, (2019), Facility management interns consider scientist end - users at a national lab, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Facilities Management, Vol. 10, No. 2.
India.
49. Juan, Liu & Chai , Huaqi (2011) Based on The Balanced Score Card: Performance Evaluation of knowledge workers, Journal of Knowledge Management.
50. Pradhan, Rabindra Kumar. Kumari, Itishree gita. (2017), Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour, Article in International Journal of Human Resources Development and Management, Indian Institute of Technology,
51. Zhan, H., Tang, T. & Zhang, Y., (2013), The Research on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study, American Journal of Industrial and Business Management.
52. Reinhardt, Wolfgang, Benedikt Schmidt, Peter Sloep (Knowledge Worker Roles and Actions—Results of Two Empirical Studies), Research Article, University of Paderborn, Department of Computer Science, Paderborn, Germany.
53. Laura, Gaižauskienė, Živile Tunčikiene (2018), The concept and role of knowledge worker and workplace fit in learning organisation, Article in International Journal of Learning and Change .
54. Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. Environment Systems and Decisions, 36(4), 377-403



ت	اسم الخبير	التخصص الدقيق	مكان العمل
---	------------	---------------	------------

جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	ادارة نظم معلومات	أ.د فيصل علوان الطائي	١
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	٢
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	ستراتيجية	أ.م.د احمد عبد الله الشمري	٣
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي	أ.م.د يزن سالم محمد	٤
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	ادارة تسويق	أ.م.د ليلى محسن الحكيم	٥

ملحق رقم (1) اسماء السادة المحكمين:

جاء ترتيب الاسماء حسب الالقاب العلمية والحروف الابجدي

ملحق رقم (٢) استمارة الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم
الملحق (١)
إنموذج استمارة استبيان

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

إلى السادة....العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف المحترمين

م/استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال/ دبلوم عالي إدارة المشاريع بعنوان (دور صناع المعرفة في تعزيز مرونة الموارد البشرية) أملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقراتها الاستمارة والإجابة عليها، إن نجاح البحث يعتمد على درجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

- ١- ان الاجابات تستخدم لاغراض علميه بحتة فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.
- ٢- يرجى ان تكون الاجابات على اساس الواقع الفعلي الموجود في الدائرة وليس على اساس ما ترونة مناسباً.
- ٣- يرجى الاجابة بوضع علامة (√) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب الى ذلك.

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وتعاونكم معنا

المشرف

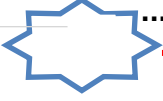
الباحث

أ.م.د. صالح مهدي الحسنوي

رعد اسماعيل سوادي

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

طالب دبلوم عالي/ إدارة مشاريع/إدارة الأعمال



اولاً : المعلومات الشخصية

١ . النوع الاجتماعي

ذكر انثى:

٢ . الفئة العمرية :

١٨ - ٣٠ سنة ٤١ - ٥٠ سنة
 ٣١ - ٤٠ سنة ٥١ - ٦٠ سنة

٣ . التحصيل الدراسي :

اعدادية دبلوم عال
 دبلوم ماجستير
 بكالوريوس دكتوراه

٤ . سنوات الخدمة

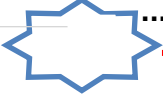
اقل من ٥ سنوات ١٥ - ٢٠ سنوات
 ٥ - ١٠ سنين ٢٠ سنة فأكثر
 ١٥ - ٢٠ سنة

٥ - عدد الدورات التطويرية (التدريبية) التي شاركت بها :

لا يوجد ١٠ فأكثر
 ١ - ٣ ٤ - ٦

٦ - المنصب الوظيفي:

مدير عام معاون مدير مدير قسم
مدير شعبة موظف اداري موظف فني اخرى



ثانياً: متغيرات البحث

اولاً: صناع المعرفة: هم الموظفون الذين لديهم خزين معرفي متراكم خاص بالعمل وافكار إبداعية تميزهم عن أقرانهم.

أ_ الانجازات والتحديات: وهي امتلاك مهارات في مجالات متعددة تستخدم لتشخيص وحل المشاكل.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	اعمل بشكل جدي لانجاز الاعمال والمهام من دون توجيه.					
٢	تساهم الخبرات الفردية على مواجهة تحديات العمل.					
٣	يُعتمد على الابداع والمستوى العالي للأعمال الجادة في انجاز المهام المطلوبة.					
٤	تساعد التحديات الذاتية في ايجاد الافكار الجديدة.					
٥	علاقاتي جيدة داخل المديرية وخارجها.					
٦	اعمل على بلوغ مستويات عالية من الانجاز.					
٧	تساعد الشجاعة الذاتية على مواجهة تحديات العمل.					

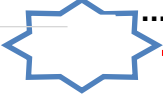
ب- النمو الفردي: وهو قيام الافراد بمتابعة التعلم والابتكار والتكيف الذي يحسن قدراتهم الثمينة وامكانياتهم في العمل.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تساهم الأعمال الفردية في زيادة الخبرات والمعلومات في الأعمال.					

					تنمو المهارات الفردية من خلال الابداع.	٢
					تعمل القدرات والامكانيات على نمو افكار عمل جديدة.	٣
					تتطور المهارات الفردية من خلال خصائص وصفات بعض الاعمال.	٤
					تقلل المهارات الفردية من مشاكل وتحديات العمل.	٥
					يعتبر النمو الفردي لصناع المعرفة مهم في المنظمات.	٦
					يسهم العمل الفردي بزيادة كفاءة العمل وقدرات الاشخاص.	٧

ج _ الاستقلالية: وهو الاستقلال الذاتي والتمتع بالتقدم والقابلية المهنية والالتزام وامتلاك الحرية في اتخاذ القرارات.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تساهم الاستقلالية على التحفيز للعمل بكفاءة اكثر.					
٢	اشعر بحرية العمل عندما احصل على الاستقلالية					
٣	تسهم الاستقلالية بزيادة فرص الابداع والابتكار والتعلم.					
٤	مديرية التربية تمنح العاملين حرية عمل اكبر في انجاز اعمالهم .					
٥	يقيد الاشراف المباشر من لدن المسؤول نمو الأفكار الإبداعية الفردية.					
٦	تعمل مرونة إجراءات المنظمة على تعزيز المواهب والقدرات الذاتية.					



د_ التميز: هو المستوى المتفوق الذي يحققه العاملون في المنظمة والذي يظهر على شكل الابداع الخلاق.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تساهم التجارب العملية في التمييز بين الافراد العاملين.					
٢	يسهم تميز الافراد في انجاز أهداف المنظمة المبحوثة.					
٣	تسعى المنظمة المبحوثة الى تميز العاملين الكفؤين.					
٤	تشجع المنظمة المبحوثة العاملين على التميز الابداع.					
٥	يسهم التميز على زيادة المنافسة بين العاملين					
٦	يعد تميز العاملين عاملا مهما في حل مشاكل العمل.					
٧	تعتمد المنظمة المبحوثة برامج تحفيز العاملين بهدف الابداع.					

هـ_ الاهداف الموجهة: وهو عمل الفرد الموجه الواضح، الذي يقابل الهدف.

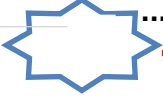
ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	ارغب بعلمي عندما يكون واضح الاهداف.					
٢	تساهم الاعمال الفردية الموجهة في تحقيق اهداف المنظمة.					
٣	العمل الواضح يساعد في تحقيق اهداف الفرد والجماعة والمنظمة.					

					٤ تسهم الاعمال الموجه في تجانس الاعمال في المديرية لتحقيق الاهداف
					٥ مديرية التربية تعمل في سياق العمل الموجه.
					٦ يسعى الافراد في المنظمة المبحوثة ان يكونوا ضمن عمل الجماعة والمنظمة الموجه.

ثانياً : مرونة الموارد البشرية: وهي قدرة الافراد على التغيير المستمر ومواجهة التحديات المتوقعة والتعامل مع الاوضاع المستجدة. ..

أ_ مرونة السلوك: وهي امتلاك الموظفين لمجموعة واسعة السلوكيات داخل المنظمة، والتي تمكنهم من التكيف مع المطالب الخاصة والحالات المتنوعة.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تساعد المرونة على تغيير سلوكيات اعمال الأفراد للأفضل.					
٢	يستجيب العاملون في المنظمة المبحوثة للتغيير خلال فترة قصيرة.					
٣	تتغير سلوكيات العمل للعاملين تبعاً لتغيرات بيئة العمل الداخلية.					
٤	يتمتع معظم العاملين بالمرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.					
٥	يتكيف العاملون مع متطلبات العمل المتغيرة خلال فترة قصيرة.					



					٦	تغيير سلوكيات العمل للعاملين استجابةً لمتطلبات الزبائن.
--	--	--	--	--	---	---

ب_ مرونة المهارة: احد اهم المرتكزات الاساسية في الوصول الى اداء افضل للعاملين وتشير إلى مهاراتهم وقدراتهم المطلوبة لتنفيذ المهام والواجبات الجديدة المكلفون بها داخل المنظمة أو خارجها.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يمكن للمنظمة نقل عاملها الى وظائف اخرى عند الضرورة.					
٢	يملك العاملون القدرة على التأقلم خلال فترة زمنية قصيرة.					
٣	لدى المنظمة القدرة على تلبية مهارات جديدة للعاملين عن طريق اعادة التدريب او التحفيز.					
٤	تحرص المنظمة على توظيف افراد يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات.					
٥	يتمتع العديد من العاملين بمهارات متعددة تستخدم في وظائف مختلفة.					
٦	يتمتع العاملون بالقدرات العالية على التعلم لاكتساب مهارات جديدة بفترة قصيرة.					

ج_ مرونة ممارسة الموارد البشرية: وتعني مدى قدرة الموظفين على التكيف مع متغيرات العمل واعداد التنظيم الداخلي لأماكن العمل تبعاً للخبرات والمهارات.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

					تساعد مرونة ممارسة الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل.	١
					تقوم منظماتنا بتعديل نظام الموارد البشرية الخاص بها لمواكبة التغيرات التنافسية.	٢
					تتسم المعلومات الخاصة بممارسة الموارد البشرية بطريقة تمكنهم على التكيف مع التغيرات في ظروف العمل.	٣
					تقوم المنظمة بتغييرات مستمرة في ممارسة الموارد البشرية من اجل التوفيق بين نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل المتغيرة.	٤
					تتكيف ممارسات الموارد البشرية بشكل معقول مع سيناريوهات الاعمال المتغيرة.	٥
					تتسم ممارسات الموارد البشرية بصورة اجمالية بالمرونة الكافية.	٦

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
١٠	١٠	١٠٠	٨٠	٢٨٠	١٦٢	٨٠٠	٢٦٠	٢٨٠٠	٣٣٨
١٥	١٤	١١٠	٨٦	٢٩٠	١٦٥	٨٥٠	٢٦٥	٣٠٠٠	٣٤١
٢٠	١٩	١٢٠	٩٢	٣٠٠	١٦٩	٩٠٠	٢٦٩	٣٥٠٠	٢٤٦
٢٥	٢٤	١٣٠	٩٧	٣٢٠	١٧٥	٩٥٠	٢٧٤	٤٠٠٠	٣٥١
٣٠	٢٨	١٤٠	١٠٣	٣٤٠	١٨١	١٠٠٠	٢٧٨	٤٥٠٠	٣٥١
٣٥	٣٢	١٥٠	١٠٨	٣٦٠	١٨٦	١١٠٠	٢٨٥	٥٠٠٠	٣٥٧
٤٠	٣٦	١٦٠	١١٣	٣٨٠	١٨١	١٢٠٠	٢٩١	٦٠٠٠	٣٦١
٤٥	٤٠	١٨٠	١١٨	٤٠٠	١٩٦	١٣٠٠	٢٩٧	٧٠٠٠	٣٦٤
٥٠	٤٤	١٩٠	١٢٣	٤٢٠	٢٠١	١٤٠٠	٣٠٢	٨٠٠٠	٣٦٧
٥٥	٤٨	٢٠٠	١٢٧	٤٤٠	٢٠٥	١٥٠٠	٣٠٦	٩٠٠٠	٣٦٨
٦٠	٥٢	٢١٠	١٣٢	٤٦٠	٢١٠	١٦٠٠	٣١٠	١٠٠٠٠	٣٧٠
٦٥	٥٦	٢٢٠	١٣٦	٤٨٠	٢١٤	١٧٠٠	٣١٣	١٥٠٠٠	٣٧٥
٧٠	٥٩	٢٣٠	١٤٠	٥٠٠	٢١٧	١٨٠٠	٣١٧	٢٠٠٠٠	٣٧٧
٧٥	٦٣	٢٤٠	١٤٤	٥٥٠	٢٢٥	١٩٠٠	٣٢٠	٣٠٠٠٠	٣٧٩
٨٠	٦٦	٢٥٠	١٤٨	٦٠٠	٢٣٤	٢٠٠٠	٣٢٢	٤٠٠٠٠	٣٨٠
٨٥	٧٠	٢٦٠	١٥٢	٦٥٠	٢٤٢	٢٢٠٠	٣٢٧	٥٠٠٠٠	٣٨١
٩٠	٧٣	٢٧٠	١٥٥	٧٠٠	٢٤٨	٢٤٠٠	٣٣١	٧٥٠٠٠	٣٨٢
٩٥	٧٦	٢٧٠	١٥٩	٧٥٠	٢٥٦	٢٦٠٠	٣٣٥	١٠٠٠٠٠	٣٨٤



Abstract

The current research aims to show the role of knowledge makers in enhancing the flexibility of human resources within the selected community represented by the Directorate of Education Najaf, where the research sample represented (285) respondents/ employees by (169) males (116) females, a sample intentional also represents the community and in order to achieve this purpose was measured independent variable knowledge makers five dimensions humanity.

The main research problem was what is the role of knowledge makers in the organization by working to enhance the flexibility of those human resources, and in order to reach the results I use the analytical method has been collecting data by a questionnaire prepared for this purpose after being presented to a group of experts in this specialty, and the statistical methods were represented (confirmatory factor analysis, simple correlation coefficient analysis (r), arithmetic mean, coefficient of difference, standard deviation, relative importance, modeling the structural equation to know and measure the extent of relationships and V.23, Spss V.23.

It turned out that one of the most important conclusions was the knowledge that the knowledge makers are a force working to enhance the flexibility of human resources and this in turn enhances performance, in what was the most important recommendation the need to pay attention to the knowledge makers by opening their own section and adopting their knowledge and guidance towards work, and one of the proposals for future research is (independence and its role in the knowledge industry.

Keywords: knowledge makers, Human Resources.



The Republic of Iraq

The Ministry of Higher Education

and Scientific Research

The University of Karbala /College Administration

and Economics Business Administration Department

Diploma / Project Management

The role of knowledge makers in promoting resilience HR

**An analytical descriptive research for the opinions of a
sample of employees of the Directorate of Education in
Najaf**

**Submitted to the Board of the College of Administration
and Economics / University of Karbala as part of the
requirements for obtaining a higher diploma in project
management**

by researcher

Raad Ismail Sawadi Al-Taweel

Under supervision

A. M. Dr. Saleh Mahdi Al-Hasnawi

1443AH

2022 AD