

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

بعنوان:

مرونة الموارد البشرية واثرها على تحفيز الموظفين

الأستاذ المشرف :

جوهر محمد

من اعداد الطالبين :

وداد عرارم

طاهر بوزكري

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة عمار ثليجي	أستاذ محاضر ب	أمينة ريان
مقررا	جامعة عمار ثليجي	أستاذ محاضر ب	جوهر محمد
ممتحنا	جامعة عمار ثليجي	أستاذ محاضر ب	فضيلة حويو

السنة الجامعية 2022-2023

مرونة الموارد البشرية واثرها على تحفيز الموظفين

مقدمة

الفصل الأول :مدخل للموارد البشرية

المبحث الأول :المرونة الوظيفية

المطلب الأول :مفهوم المرونة الوظيفية

المطلب الثاني :دور المرونة الوظيفية

المبحث الثاني :المرونة السلوكية

المطلب الأول :مفهوم المرونة الوظيفية

المطلب الثاني :دور المرونة السلوكية

المبحث الثالث :مرونة المهارات

المطلب الأول :مفهوم مرونة المهارات

المطلب الثاني :دور مرونة المهارات

الفصل الثاني :التحفيز و أهميته

المبحث الأول :التطور التاريخي

المطلب الأول :مفهوم التحفيز

المطلب الثاني :أنواع التحفيز

المبحث الثاني :التحفيز في القطاع العام والخاص

المطلب الأول :التحفيز في القطاع العام

المبحث الثاني :التحفيز في القطاع الخاص

الفصل الثالث :الجانب التطبيقي (نموذج الدراسة)

المبحث الأول :المؤسسة محل الدراسة ودوافع اختيارها

المطلب الأول :دوافع علمية موضوعية

□ المطلب الثاني: دوافع ذاتية إجرائية

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي للاستبيان

خاتمة

عنوان الرسالة: مرونة الموارد البشرية وأثرها على تحفيز الموظفين دراسة حالة

:المقدمة

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الأساسية في أي منظمة، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والتميز المؤسسي. ومع التطور المستمر في سوق العمل والبيئة الأعمال، أصبحت المرونة في إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تحفيز الموظفين. فالمرونة تسمح للمؤسسة بالاستجابة بشكل أفضل للتغيرات الداخلية والخارجية، وتتيح للموظفين فرصاً للتطوير والنمو الشخصي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة تحفيزهم وإنتاجيتهم.

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية

في هذا الفصل، سنستعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمرونة في إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين. سنناقش مفهوم المرونة وأهميتها في بيئة العمل الحديثة، ونستعرض أيضاً أنواع المرونة في الموارد البشرية وكيفية تحقيقها في سياق التنظيمات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، سنقوم بتعريف مفهوم التحفيز وأهميته في تعزيز أداء الموظفين.

الفصل الثاني: أثر مرونة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين

سنركز في هذا الفصل على دراسة تأثير مرونة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين. سنستعرض العوامل التي تؤثر في تحفيز الموظفين وكيف يمكن للمرونة أن تساهم في تحقيق هذا التحفيز. سنحلل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين

العمل والحياة الشخصية للموظفين، وكذلك كيفية تعزيز التطوير المهني والفرص للترقية من خلال المرونة في الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة وتحليل البيانات

سنقوم في هذا الفصل بدراسة حالة لمنظمة تطبق مفهوم مرونة الموارد البشرية بشكل فعال ونجاح، وسنحلل البيانات المتاحة لنا لتقييم تأثير المرونة على تحفيز الموظفين في هذه المنظمة. سنستخدم أدوات البحث المناسبة ونجمع البيانات من خلال استبانات ومقابلات مع الموظفين وإدارة الموارد البشرية. سنحلل البيانات ونقدم النتائج والتوصيات بناءً على تحليلنا.

الخاتمة:

في هذا الفصل الأخير، سنلخص النتائج التي توصلنا إليها من دراسة الحالة وتحليل البيانات. سنستعرض الأدلة على أثر مرونة الموارد البشرية في تحفيز الموظفين، ونقدم توصيات للمنظمات لتعزيز المرونة وتحقيق تحفيز أفضل للموظفين. سنختم الرسالة بتأكيد أهمية البحث المستقبلي في هذا المجال وتوجيهات للاستكشافات اللاحقة.

يمكن استخدام هذا الإطار العام للرسالة في إعداد وتنسيق الأجزاء المختلفة للبحث. من المهم توخي الدقة والدراسة العميقة للأدبيات المتاحة في مجال مرونة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين لإثبات فرضيات البحث وتوصياته.

الفصل الأول: مدخل للموارد البشرية

المبحث الأول: المرونة الوظيفية

تُشير المرونة الوظيفية إلى القدرة على التكيف والتعامل مع التغييرات والمتغيرات في بيئة العمل. تعد المرونة الوظيفية مهارة هامة للعاملين في أي مجال، حيث يواجهون تحديات متعددة ويحتاجون إلى التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

تشمل المرونة الوظيفية العديد من الجوانب، بما في ذلك

قابلية التعلم: القدرة على اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة والتكيف مع تقنيات وأساليب عمل جديدة.

التكيف مع التغيير: القدرة على التعامل مع التغييرات المفاجئة والمتغيرات في محيط العمل، مثل التغيير في المتطلبات، أو الجداول الزمنية المضغوطة، أو التكنولوجيا الجديدة.

المرونة الذهنية: القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار والعثور على حلول بديلة للتحديات والمشاكل المعقدة.

التواصل الفعال: القدرة على التواصل والتعاون مع الآخرين والتكيف مع أساليب العمل والثقافات المختلفة.

إدارة الوقت والأولويات: القدرة على تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال وتحديد الأولويات وإنجاز المهام بمواعيدها المحددة.

من المهم أن يكون للأفراد المرونة الوظيفية لتحقيق النجاح في بيئة العمل المتغيرة. يمكن تنمية المرونة الوظيفية من خلال التعلم المستمر، وتوسيع مجال المعرفة والمهارات، والتفكير الإبداعي، وتطوير قدرات الاتصال والتعاون مع الآخرين.

□ المطلب الثاني: دور المرونة الوظيفية

المرونة الوظيفية تشير إلى القدرة على التكيف وتعديل الأداء والمهارات لمواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل. يعتبر العمل في العصر الحديث متغيرًا بسرعة ويواجه التطور التكنولوجي والتحول في أنماط العمل تحديات جديدة وفرصًا متنوعة.

تلعب المرونة الوظيفية دورًا هامًا في تعزيز الفاعلية والكفاءة في بيئة العمل. إليك بعض الأدوار الرئيسية التي تلعبها المرونة الوظيفية:

تعزيز التكيف: تساعد المرونة الوظيفية الموظفين على التكيف مع التغيرات المستمرة في المتطلبات والتوجهات الوظيفية. يعني ذلك القدرة على تطوير مهارات جديدة وتكييف أساليب العمل والممارسات لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتطورات في السوق.

تعزيز الإنتاجية: بفضل المرونة الوظيفية، يمكن للموظفين الانتقال بسهولة بين المهام والمشاريع المختلفة، وتطوير قدرات متعددة، والتكيف مع المتغيرات في العمل. هذا يزيد من قدرتهم على تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية العامة.

تعزيز الابتكار: المرونة الوظيفية تشجع الموظفين على تجاوز حدودهم واستكشاف أفكار وحلول جديدة. بفضل هذه القدرة على التكيف والتعلم، يمكن للموظفين أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أداء مهامهم وتحسين العمليات والإجراءات القائمة.

تعزيز السعادة والرضا الوظيفي: المرونة الوظيفية تمنح الموظفين مزيدًا من السيطرة على وظائفهم ومساراتهم المهنية. يشعرون بالقدرة على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية

والعمل وتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى زيادة السعادة والرضا الوظيفي.

تعزير القدرة التنافسية: بفضل المرونة الوظيفية، يكون للمؤسسات قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات في السوق وتلبية متطلبات العملاء. يمكنها استقطاب واحتفاظ بالموظفين الموهوبين القادرين على التعامل مع التغيرات وتحقيق التفوق في أدائها.

بشكل عام، يمكن القول إن المرونة الوظيفية تلعب دورًا حيويًا في نجاح الأفراد والمؤسسات في بيئة العمل الحديثة. تعزز القدرة على التكيف، والابتكار، والإنتاجية، والسعادة الوظيفية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح والتفوق في العمل.

المبحث الثاني: المرونة السلوكية

□ المطلب الأول: مفهوم المرونة الوظيفية

المرونة الوظيفية تشير إلى القدرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات والتحديات في بيئة العمل. إنها مهارة هامة تتطلب القدرة على التكيف مع تغيرات المهام والمتطلبات في العمل والتحويلات في بيئة العمل. تعتبر المرونة الوظيفية صفة قيمة في سوق العمل المتغيرة والديناميكية.

تشمل مفاتيح المرونة الوظيفية القدرة على تعلم مهارات جديدة وتكوين معرفة جديدة لمواجهة تحديات جديدة. يعني ذلك أن الأفراد المرنين يكونون مستعدين لتوسيع مجال خبراتهم وتطوير مهاراتهم للتأقلم مع متطلبات العمل المتغيرة.

بالإضافة إلى ذلك، يتضمن مفهوم المرونة الوظيفية القدرة على التكيف مع التغيرات في هيكل المنظمة والثقافة التنظيمية. يمكن أن يتضمن ذلك القدرة على التكيف مع تغييرات في القيادة أو التوجه الاستراتيجي للمنظمة

تعتبر المرونة الوظيفية ميزة مرغوبة في سوق العمل، حيث يتغير البيئة التنظيمية بسرعة وتواجه المنظمات تحديات جديدة باستمرار. يمكن للأفراد الذين يمتلكون المرونة الوظيفية التكيف بسهولة مع هذه التحولات وتقديم قيمة مضافة للمنظمة

باختصار، المرونة الوظيفية هي القدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل وتوسيع مجال المعرفة وتطوير المهارات للتأقلم مع المتطلبات المتغيرة في سوق العمل

□ المطلب الثاني: دور المرونة السلوكية

المرونة السلوكية تشير إلى القدرة على تعديل سلوك الفرد وتكييفه بمرونة وفعالية استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية. إنها تعكس القدرة على التكيف والتعلم وتغيير السلوك وفقاً للظروف المحيطة والمتغيرات المتاحة

دور المرونة السلوكية يكمن في تمكين الفرد من التكيف مع التحديات والمتغيرات المختلفة في الحياة اليومية. إليك بعض الأمثلة عن دور المرونة السلوكية

تعزيز القدرة على التكيف: المرونة السلوكية تساعد الأفراد على التكيف مع التغيرات المفاجئة أو الظروف الصعبة. فعلى سبيل المثال، عند مواجهة ضغوط العمل المفرطة، يمكن للشخص المرن أن يعدل سلوكه ويحسن استراتيجياته للتعامل مع هذه الضغوط وتحقيق النجاح

تحسين العلاقات الاجتماعية: المرونة السلوكية تسهم في بناء وتحسين العلاقات الاجتماعية. عندما يكون الفرد قادرًا على تعديل سلوكه وتكييفه وفقًا لاحتياجات الآخرين، يمكنه بناء روابط أقوى وتحقيق تفاهم أفضل مع الآخرين.

تعزيز التعلم والتطوير الشخصي: المرونة السلوكية تعني استعداد الفرد للتعلم وتجربة أشياء جديدة. من خلال تبني سلوك مرن، يمكن للشخص توسيع دائرة معرفته ومهاراته، وتحسين قدراته وفرصه في التطور الشخصي والمهني.

التكيف مع التغيرات المؤسسية: في البيئات العمل، تلعب المرونة السلوكية دورًا حاسمًا في التكيف مع التغيرات المؤسسية. يساعد الأفراد المرنون في التكيف مع التغيرات التنظيمية، مثل تغيرات هيكل المنظمة أو تطبيق تكنولوجيا جديدة، وبالتالي يساهمون في نجاح المنظمة.

بشكل عام، يعتبر الاستثمار في تطوير المرونة السلوكية مهمًا في تحسين القدرة على التكيف والنجاح الشخصي والمهني للفرد.

المبحث الثالث: مرونة المهارات

□ المطلب الأول: مفهوم مرونة المهارات

مرونة المهارات تعني القدرة على تطوير وتعلم مجموعة متنوعة من المهارات وتكييفها وتطبيقها في سياقات مختلفة. يمكن أن تشمل هذه المهارات المهارات العامة مثل التواصل، وحل المشكلات، والقيادة، والتعاون، والتفكير النقدي، بالإضافة إلى المهارات الفنية والتخصصية المرتبطة بمجال معين.

يعتبر توجه المهارات نحو المرونة أمرًا مهمًا في العصر الحالي الذي يتسم بالتغيرات السريعة والتكنولوجيا المتقدمة. ففي ظل التطور التكنولوجي السريع وظهور مجالات عمل جديدة، قد يتطلب الأمر من الأفراد اكتساب مهارات جديدة أو تحديث المهارات الحالية للبقاء في سوق العمل وتحقيق النجاح المهني.

تعزز مرونة المهارات القدرة على التكيف مع التغير والابتكار والاستفادة من الفرص الجديدة. يمكن للأفراد الذين يمتلكون مرونة في المهارات التعامل بشكل أفضل مع التغيرات المفاجئة، والتكيف مع بيئات العمل المختلفة، والمساهمة في تطوير العمل وتحسينه.

المطلب الثاني: دور مرونة المهارات

مرونة المهارات تعتبر مفهومًا هامًا في سوق العمل الحديث، حيث يتغير البيئة الاقتصادية والتكنولوجية بسرعة كبيرة. تعني مرونة المهارات القدرة على التكيف وتطوير المهارات اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة والمتغيرة في سوق العمل.

دور مرونة المهارات يتمثل في العديد من الجوانب:

تحسين القدرة على التوظيف: عندما تكون لديك مرونة في المهارات، يمكنك التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة وتلبية احتياجات الشركات وأصحاب العمل. يعني ذلك أنك تتمتع بمزيد من الفرص للعثور على وظيفة وتحقيق النجاح في مجالك.

تعزيز النمو المهني: بالاستمرار في تطوير مهاراتك وتكييفها وتحسينها، يمكنك تعزيز نموك المهني وزيادة فرصك للترقية في الوظيفة والحصول على فرص أكثر تحديًا ومكافأة.

تعزير القدرة على التعلم الذاتي: لا يمكننا الاعتماد على التعلم الجامعي أو التدريب التقليدي فقط، بل يجب أن نتعلم طوال حياتنا. مرونة المهارات تساعد في تنمية القدرة على التعلم الذاتي واكتساب المعرفة الجديدة واستيعاب التغيرات التكنولوجية والاجتماعية.

تحسين قدرة التكيف مع التغيير: في سوق العمل الحديث، يواجه المهنيون تحديات جديدة باستمرار. يجب أن تكون لديك مرونة في المهارات لتكون قادرًا على التكيف مع التغيير ومواجهة المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.

زيادة فرص الشغل الحر: في الوقت الحالي، هناك ازدياد في عدد العمالة المستقلة والشركات الناشئة. مرونة المهارات تمكنك من العمل كعامل مستقل واستغلال الفرص في سوق العمل الحر، حيث يمكنك تطبيق مهاراتك المتنوعة في مجالات مختلفة وتحقيق النجاح المهني والمالي.

باختصار، يعتبر دور مرونة المهارات أساسيًا في العصر الحديث، حيث يمكن أن تساعدك على تحقيق التوظيف والنجاح المهني والتكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل. يجب علينا أن نكون على استعداد لتطوير وتحسين مهاراتنا بشكل مستمر لتحقيق التفوق المهني والشخصي.

الفصل الثاني: التحفيز و أهميته

المبحث الأول: التطور التاريخي

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

التحفيز الوظيفي يشير إلى عملية تحفيز وتشجيع الموظفين داخل المنظمة أو الشركة لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة. يهدف التحفيز الوظيفي إلى تعزيز رغبة الموظفين في تحقيق النجاح والتفوق في أداء واجباتهم الوظيفية.

تعتمد استراتيجيات التحفيز الوظيفي على فهم الاحتياجات والرغبات الداخلية للموظفين وتلبيتها بطرق تعزز الأداء والإنتاجية. تشمل هذه الاحتياجات الأساسية الاعتراف بالإنجازات، والتقدير، والحصول على فرص للتطوير الشخصي والمهني، والمشاركة في صنع القرارات، والحصول على مكافآت وحوافز ملموسة.

تتضمن استراتيجيات التحفيز الوظيفي عدة عناصر، مثل

المكافآت المالية: تشمل زيادات في الراتب، ومكافآت أداء، وحوافز مالية أخرى ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة.

الاعتراف والتقدير: تعتبر الثناء والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية أداة قوية لتعزيز التحفيز الوظيفي.

فرص التطوير: توفير فرص للتدريب والتطوير المهني، وتقديم تحديات جديدة ومشاريع مثيرة تساهم في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي.

المشاركة في صنع القرارات: إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم يعزز الشعور بالانتماء والالتزام.

بيئة عمل محفزة: توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين، وتشجيع الإبداع والابتكار.

يجب أن يكون التحفيز الوظيفي شاملاً ومتوازناً، حيث يتم توفير مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة لتناسب متطلبات واحتياجات الموظفين المختلفة. كما يجب أن يكون التحفيز مستداماً ومستمرّاً للحفاظ على التفوق والإنتاجية على المدى الطويل

المطلب الثاني: أنواع التحفيز

تحفيز الموظفين يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء والإنتاجية في مكان العمل. تتوفر عدة أنواع من التحفيز الوظيفي، وفيما يلي أمثلة على بعضها

التحفيز المالي: يتمثل في تقديم مكافآت مادية للموظفين عند تحقيقهم للأهداف المحددة أو لأداء متفوق. قد تشمل هذه المكافآت زيادات في الرواتب، وعلاوات، وحوافز مالية إضافية مثل العمولات أو المكافآت السنوية

التحفيز المهني: يرتبط بتوفير فرص تطوير المهارات والترقيات في الوظيفة. يمكن توفير الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير مهارات الموظفين وزيادة فرص الترقية، مما يعزز شعورهم بالتحقق المهني ويحفزهم على العمل بجهد أكبر

التحفيز التعاوني: يتضمن تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين. يمكن توفير بيئة عمل تشجع التعاون والتواصل الجيد، مثل إقامة جلسات عمل جماعية والتشجيع على مشاركة الأفكار والآراء، مما يحفز الموظفين على التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة

التحفيز التقديري: يتضمن التعبير عن التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين. يمكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم الثناء العلني أو إرسال رسائل الشكر

الشخصية أو توفير شهادات تقديرية، وهذا يعزز شعور الموظفين بأهمية عملهم ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد.

التحفيز بناء الفريق: يركز على تعزيز الروح الفريقية والانتماء للمجموعة. يمكن تنظيم فعاليات وأنشطة تعزز التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق، مثل الرحلات والندوات والألعاب الجماعية. يساهم هذا التحفيز في تعزيز التعاون وبناء الروابط القوية بين الموظفين.

تذكر أنه يمكن أن يتأثر تأثير التحفيز بعوامل مثل الثقة بين الموظفين والإدارة، ومستوى الرضا العام عن العمل، والثقافة المؤسسية. لذا، يجب تنويع استراتيجيات التحفيز وتوجيهها بما يتناسب مع احتياجات وتفضيلات الموظفين المختلفين.

المبحث الثاني: التحفيز في القطاع العام والخاص
المطلب الأول: التحفيز في القطاع العام

التحفيز الوظيفي في القطاع العام يشير إلى المبادئ والإجراءات التي تهدف إلى تحفيز الموظفين في المؤسسات والهيئات الحكومية والقطاع العام بشكل عام. يهدف التحفيز الوظيفي إلى زيادة الرغبة والحماسة لدى الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز أدائهم.

تعدّ القضايا المتعلقة بالتحفيز الوظيفي في القطاع العام مهمة بسبب طبيعة العمل الحكومي وتحدياته الفريدة. ومن بين العوامل التي يجب مراعاتها عند التفكير في التحفيز الوظيفي في القطاع العام:

الرؤية والمهمة المشتركة: يجب أن يكون لدى الموظفين فهمًا واضحًا للرؤية والأهداف المؤسسية وكيف يساهمون في تحقيقها. يجب أن يشعروا بأن عملهم له تأثير إيجابي على المجتمع والمواطنين.

التقدير والمكافآت: يجب أن يتم تقدير الجهود والإنجازات المميزة للموظفين في القطاع العام. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير نظام للمكافآت والترقيات العادلة والشفافة، وكذلك عن طريق التعرف العلني على الإنجازات وتقديم الثناء والتقدير للموظفين.

توفير فرص التطوير المهني: يجب أن يتمكن الموظفون في القطاع العام من تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال التدريب وورش العمل والفرص الأخرى للتعلم المستمر. يمكن أن يزيد ذلك من شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.

العدالة التنظيمية: يجب أن يكون هناك نظام عادل وشفاف لتوزيع الموارد وفرص الترقية والتطوير. يجب أن يعتمد الاختيار والترقية على الكفاءة والأداء بدلاً من العوامل الشخصية أو الوساطة.

بيئة العمل الإيجابية: يجب أن تكون بيئة العمل في القطاع العام مشجعة وداعمة للموظفين. يجب تعزيز التعاون والتواصل الجيد وتوفير فرص لتكوين علاقات مهنية إيجابية.

تعزيز الشفافية: يجب أن يتم تعزيز الشفافية في صنع القرارات وإدارة العمل في القطاع العام. ينبغي على الموظفين أن يكونوا على دراية بالمعايير والمعايير التي يتم تقييمها عليها. وكيفية قياس أدائهم.

باختصار، يعد التحفيز الوظيفي في القطاع العام أمرًا حيويًا لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية. يجب تبني إجراءات فعالة لتعزيز الرغبة والمشاركة والاهتمام لدى الموظفين وتوفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة لهم

لمبحث الثاني: التحفيز في القطاع الخاص

التحفيز الوظيفي في القطاع الخاص يشير إلى الجهود المبذولة لتحفيز الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنظمية في الشركات والمؤسسات الخاصة. يعد التحفيز الوظيفي أداة هامة لتعزيز الأداء ورفع مستوى الإنتاجية في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

تعتمد استراتيجيات التحفيز الوظيفي على تلبية الاحتياجات والرغبات الشخصية للموظفين، وتشمل مجموعة متنوعة من المبادئ والممارسات. وفيما يلي بعض أمثلة على استراتيجيات التحفيز الوظيفي في القطاع الخاص:

المكافآت المادية: تشمل زيادات في الرواتب والمكافآت السنوية والعلاوات المالية الأخرى. يعتبر الحصول على مكافأة مالية مرتبطة بالأداء الممتاز من المحفزات الرئيسية في القطاع الخاص.

الترقيات الوظيفية: يعد توفير فرص للترقيات والتطور المهني أحد الأساليب الفعالة لتحفيز الموظفين. تعزز فرص الترقية الرغبة في تحقيق النجاح وتحسين الأداء.

بيئة العمل المحفزة: تشمل إيجاد بيئة عمل إيجابية وداعمة تحفز الموظفين، وذلك من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي وتوفير فرص التطوير والتدريب.

التقدير والمكافآت غير المالية: تشمل التقدير والتكريم العام وتكريم الموظفين المتميزين عن طريق توفير شهادات تقديرية أو جوائز خاصة. يمكن أيضًا توفير فرص التعرف العلني على الأداء المميز في المنظمة.

توازن العمل والحياة الشخصية: يعتبر توفير مرونة في ساعات العمل وإمكانية العمل عن بُعد وتوفير إجازات وعطلات مناسبة أحد عوامل التحفيز الهامة.

توفير فرص التطوير المهني: من خلال توفير برامج التدريب وورش العمل والتعلم المستمر، يمكن تحفيز الموظفين وزيادة مستوى رضاهم وإنتاجيتهم.

يجب أن يتبع تصميم وتنفيذ استراتيجيات التحفيز الوظيفي في القطاع الخاص مبدأ التكيف مع احتياجات وتطلعات الموظفين، وتشجيع الابتكار والإبداع في بيئة العمل. كما يجب تقييم فعالية استراتيجيات التحفيز وإجراء تعديلات وتحسينات بناءً على ردود فعل الموظفين ونتائج الأداء.

1- المقدمة:

على الرغم من أن الغالبية العظمى من خبراء مرونة الموارد البشرية تؤكد على أهمية أبعاد المعرفة والاستثمار في قدرة المورد البشري على خلق معرفة جديدة، إلا أن معظم قادة الشركات، اختاروا الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات (IT) وتجاهل تقريبا جوانب مرونة الموارد البشرية. هذا الاتجاه يعكس حقيقة أن المعلومات قد أصبحت ينظر إليها بشكل متزايد في عالم الأعمال على أنها مرادف للمعرفة. ومع ذلك غالبا ما تكون هناك تكلفة عالية تدفع عند طمس الشركات الحدود الفاصلة بين المعلومات والمعرفة. نحن نقترح أن القادة الذين يفشلون في رؤية التمييز المهم

بين المعرفة والمعلومات ولن تكون المعلومات قادرة على مساعدة منظماتهم بشكل فعال على الاستفادة من قوة المعرفة للحفاظ على الأداء العالي .

البحث يتمحور حول نقطتين أساسيتين الأولى هي: مدى وجود أبعاد مرونة الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع المصرفي في ولاية الأغواط أم النقطة الثانية هي: تبني نمط الأداء الوظيفي وما الأثر الذي قد يحدثه في سياق تطبيق مرونة الموارد البشرية وتمت دراسة الحالة لمعالجة هذه العلاقة من خلال دراسة استطلاعية على عينة من موظفي الإدارة داخل المصارف (العامة والخاصة) الموجودة في ولاية الأغواط .

أ. إشكالية البحث:

ما زال تطبيق مرونة الموارد البشرية يعاني من عدة مشاكل قد تختلف من مشاكل تكنولوجية إلى مشاكل اجتماعية أو ثقافية مفاهيمية، يحاول البحث أن يقدم إجابة للإشكالية الرئيسية التالية:

هل يمكن أن يساهم أبعاد مرونة الموارد البشرية في زيادة الأداء الوظيفي في تطبيق بالنسبة للقطاع العمومي خصوصا؟

يتفرع عنها تساؤلين فرعيين أساسيين:

- ماهي أهم أبعاد مرونة الموارد البشرية؟
- ماهي الأبعاد الأساسية الأداء الوظيفي؟
- كيف يتأثر تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟

ب. فرضيات البحث:

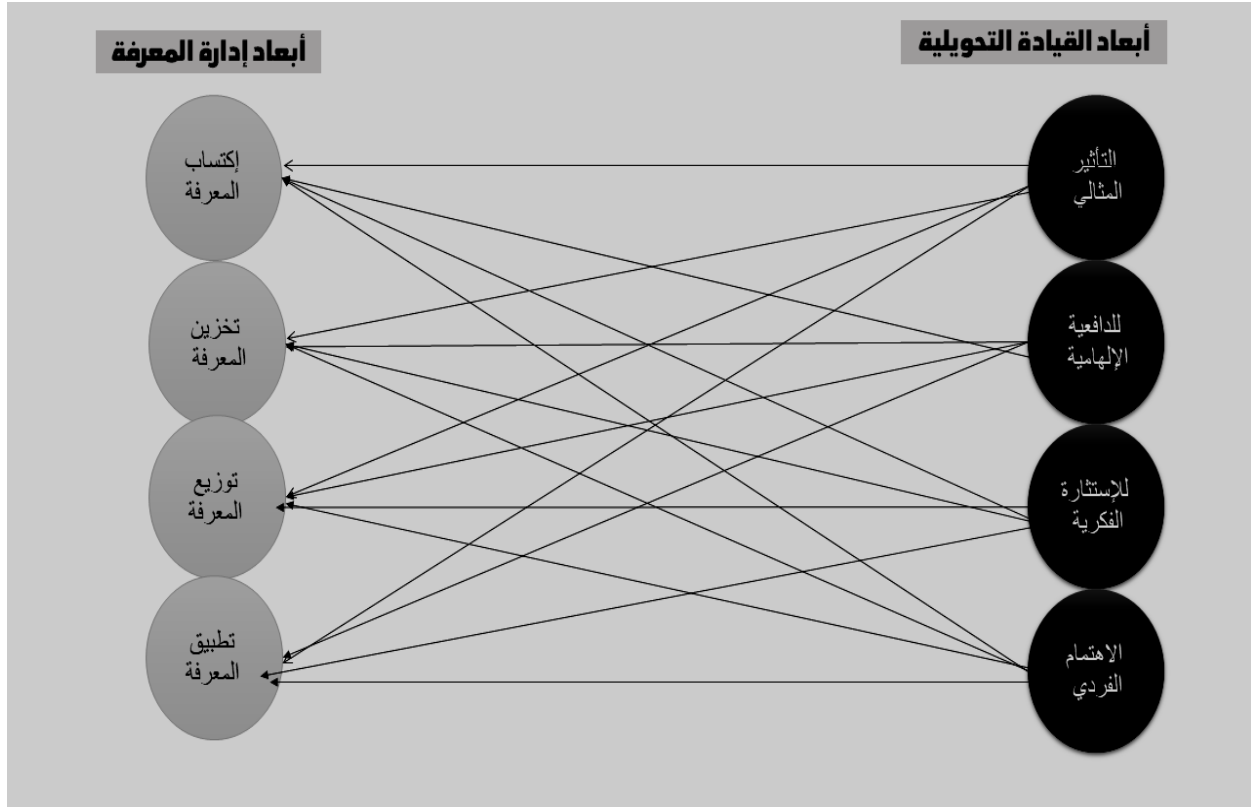
عندما يتم التحديد الجيد للمتغيرات تبرز أهمية كل متغير في البحث وتسهل مهمة ربط العلاقات فيما بين المتغيرات، ويمكننا صياغة فرضيات الدراسة كما يلي

الفرضية الأساسية: ترتبط أبعاد الأداء الوظيفي بعلاقة ارتباط طردية ومعنوية مع أبعاد مرونة الموارد البشرية

عند مستوى دلالة (0.05) وتفرع منه الفرضيات التالية:

- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على اكتساب المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تخزين المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على توزيع المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تطبيق المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على اكتساب المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على تخزين المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على توزيع المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على تطبيق المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على اكتساب المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على تخزين المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على توزيع المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على تطبيق المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على اكتساب المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على تخزين المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على توزيع المعرفة
- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على تطبيق المعرفة

نموذج البحث والتحليل الإحصائي: بناء على العنصر السابق يتجلى لنا نموذج البحث كالتالي:



من اعداد الباحثين

ت. منهجية البحث: اعتمدت الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت من (37) سؤالاً، خصص (5) أسئلة للبيانات العامة والشخصية، و(16) سؤالاً لمتغير أبعاد مرونة الموارد البشرية المتمثلة في إكتساب، وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة. و (16) سؤالاً لمتغيرات الأداء الوظيفي (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي). وتم صياغة الأسئلة الخاصة بالأداء الوظيفي بالاعتماد على نموذج (Bass & Avolio, 1991). أما الأسئلة الخاصة بتطبيق مرونة الموارد البشرية فتم الاعتماد على دراسات كل من (العلي وآخرون، 2006)، و (Mark Dodson، 1996) و(نجم عبود، 2004) حيث هناك إجماع على أن أهم أبعاد مرونة الموارد البشرية تتضمن: إكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وأخيراً تطبيق المعرفة وتم تخصيص (04) أسئلة لكل عملية من الأبعاد داخل الاستبيان. أما المقياس الذي تم استخدامه فهو مقياس ليكرت الخماسي ذي الإجابات المتدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، موافق

بشدة). تم استعمال أساليب إحصائية عدة، لغرض تحليل ومعرفة صحة النموذج المفترض وصحة الفرضيات وسيتم التحليل على أساس مرحلتين أساسيتين على النحو الآتي:

- المرحلة الأولى: مرحلة اختبار صحة النموذج Measurement Model وتهدف للتأكد من Reliability و Validity أي أن النموذج قادر للقياس ما هو مطلوب منه و Reliability والذي يقصد به أي أن النموذج قادر للقياس ما هو مطلوب منه تحت أي شروط. ويحتوي على مؤشرين:

*مؤشر Convergent validity: ويتكون من -Factor loadings -Composite reliability -AVE

*مؤشر Discriminant Validity: ويتكون من Cross loading و Variabla correlation

- المرحلة الثانية: وسيتم في اختبار الفرضيات عبر عدة أساليب إحصائية:

Coefficient Of Determination R2 - Effect Size -F2
Predictive Relevance Q2 -Goodness Of The Model -Gof
Hypotheses Testing (Path Coefficient).

هذه المؤشرات سيتم قياسها بطريقة المعادلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات التي تم قياسها بواسطة الاستبيان المقدم لعينة من موظفي القطاع المصرفي بالأغواط.

ث. مجتمع وعينة البحث:

حاولنا في هذا البحث أن نسقط المفاهيم النظرية على مجتمع القطاع المصرفي بشقيه القطاع العام والخاص وبالتحديد في ولاية الأغواط فتم توزيع (50) إستبيان وتم إسترداد (37) إستبيان بنسبة (74%) على القيادات العليا بحكم أن هذه الفئة هي المعنية بالموضوع والأسئلة الواردة بالإستبيان، أما إن حدث عارض لذلك مثل (العطلة، الإتشغال...) فتم تعويضه بمن هو أدنى منصب ثم الأدنى فالأدنى بقدر الاستطاعة.

ج. الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي (2012) بعنوان: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل مرونة الموارد البشرية وأثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية و مرونة الموارد البشرية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية و مرونة الموارد البشرية باختلاف شخصياتهم و وظائفهم و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (56) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة و التي تكونت من (135) فردا من موظفي المستويات الوسطى و الدنيا

نتائج الدراسة:

- أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المدراء العاملين في الشركات محل الدراسة كان مرتفعا،
- أن مستوى توافر عمليات مرونة الموارد البشرية في شركات محل الدراسة كان متوسطا،
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في الشركات محل الدراسة،
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لمرونة الموارد البشرية على الأداء في الشركات محل الدراسة،
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال مرونة الموارد البشرية.

دراسة حسن علي مشرقي ياسر عبد الله الموسى، عبد الكريم محمود الحمود(2013) بعنوان : أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي السوري: وىعالج هذا البحث أثر وجود كل من القيادة الإدارية التحويلية

ونظم المعلومات بشكل عام في عملية اكتساب المعرفة في المصارف، إذ يمكن إبراز كل من القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات على أنهما متغيران مستقلان لهما تأثير في دفع العنصر البشري في المصارف من أجل الاستمرار في اكتساب المعرفة. أما المتغير التابع فهو حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف، ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الإدارات العامة للمصارف الحكومة السورية، حيث تم تصميم وتوزيع استبيان على (130) موظفًا في هذه الإدارات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث المؤلف من المديرين العاميين ومعاونيهم والمديرين المركزيين ورؤساء الدوائر والشعب، لاختبار الفرضيات وتحليل الإنحدار من (T-Student) وباستخدام الإحصاءات الوصفية.

نتائج الدراسة :

- وجود أثر للقيادة الإدارية التحويلية في عملية حث الأفراد على الاستمرار في اكتساب المعرفة، لأن هذه القيادة تملك رؤية واضحة فيما يتعلق بمستقبل المصرف، وحدثت عملية اكتساب المعرفة، كما أنها تخلت عن موقع قمة الهرم الإداري الذي منحه إياها المدرسة التقليدية في الإدارة، ونزلت إلى كافة المستويات الإدارية الأدنى من أجل حث الأفراد على المزيد من العمل الجماعي والمشاركة بالمهارات والمعارف.
- وجود أثر لنظم المعلومات على اختلاف أنواعها في حدوث عملية اكتساب المعرفة، وذلك على مستوى المصارف عينة البحث، فنظم المعلومات تسهل كثيرا عملية تخزين واسترجاع المعلومات والخبرات التي تحتاجها المصارف، أي ضمان استمرارية وافر المعلومات والمعارف الضرورية لكافة الأفراد العاملين في المصرف.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من القيادة التحويلية وبين عملية اكتساب المعرفة، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة التأثير، فمتغير القيادة التحويلية لم يستطع تفسير نسبة كبيرة من التغيرات في متغير عملية اكتساب المعرفة.

- وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من نظم المعلومات، وبين عملية اكتساب المعرفة، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة التأثير، فنظم المعلومات كمتغير مستقل لم تستطع تفسير نسبة كبيرة من التغيرات في المتغير التابع عملية اكتساب المعرفة.

دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2015) بعنوان : دور الأداء الوظيفي في أبعاد مرونة الموارد البشرية

دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة :هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد مرونة الموارد البشرية، وقياس مستوى ممارسة أبعاد الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على أثر الأداء الوظيفي (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في أبعاد مرونة الموارد البشرية. وتم توزيع استبانة على عينة تكونت من (240) مفردة من العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة □ الشق المدني تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وبلغ عدد الاستبانات المرجعة والصالحة للتحليل (210) بنسبة (87.5%) من عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

- مستوى ممارسة أسلوب الأداء الوظيفي كان متوسطاً،
- درجة ممارسة مرونة الموارد البشرية كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تخزين المعرفة، وأقلها ممارسة بعد تطبيق المعرفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (باستثناء بعد الدافع الإلهامي) في أبعاد مرونة الموارد البشرية بما نسبته من التباين في المتغير التابع (أبعاد مرونة الموارد البشرية).

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة Knowledge management systems :Nor'ashikin ali et al 2017 :

success in healthcare : leadership matters هدفت الدراسة لتطوير نموذج نجاح نظم إدارته

المعرفة لمنظمات الرعاية الصحية .بحكم أن الرعاية الصحية عالية الجودة تتطلب من الأطباء تفسير وتبادل المعرفة الطبية المناسبة والظرية بدون مسافات زمنية . وتستخدم تكنولوجيا المعلومات علي نطاق واسع لتسهيل أداره هذه المعرفة في منظمات الرعاية الصحية . وقد صيغ نموذج بتوسيع نموذج النجاح القائم في نظم أداره المعارف العامة بادراج العوامل التنظيمية والمتعلقة بالنظم ذات الصلة بالرعاية الصحية . وقد اختبرت باستخدام البيانات التي تم الحصول عليها من 263 طبيب يعملون في اطار مجلسي الصحة للمقاطعات في نيوزيلندا .

نتائج الدراسة :

- وجد ان نوعيه محتوى المعارف تكثسي اهميه خاصه بالنسبة لنجاح نظم أداره المعارف . ومن بين العوامل التنظيمية ، كانت القيادة هي الأكثر اهميه واهميه من الحوافز .
- وشجعت القيادة نظم إدارة المعارف علي النجاح في المقام الأول بالتاثير إيجابا علي جوده محتوى المعرفة .
- وشجعت القيادة أيضا على استخدام إدارة المعارف لاسترجاعها، الأمر الذي ينبغي ان يؤدي إلى استخدام هذه المعرفة الجيدة من قبل الأطباء، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى نتائج أفضل للمرضى .

- دراسة (2017) Ali Yakubu The Effect Of Leadership Styles On Staff

Polytechnic Idah Performance In Federal : الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد اثر أسلوب القيادة علي أداء الموظفين في المعهد الاتحادي للفنون التطبيقية . وقد صيغت ثلاثة أسئلة بحثيه وثلاث فرضيات صفرية لتوجيه الدراسة . اختبرت الفرضيات صفرية كان في 0.05 مستوى الأهمية . تم استخدام تصميم إستبيان لهذه الدراسة . ويتألف المجتمع من (80) من الموظفين الأكاديميين في الجامعة . وتم رسم عينة من (67) باستخدام صيغه Taro Yamane's formula لتحديد حجم العينة . واستخدم استبيان منظم لجمع البيانات . واستخدم الانحراف المتوسط والمعياري للإجابة على أسئلة البحث . ووجد الباحث ان أسلوب القيادة الفعال يحسن أداء الموظفين . واستنادا إلى النتائج التي توصل اليها، أوصى باستعراض المنهج الحالي للإدارة العامة في

المدارس لإدماج التعليم القيادي الفعال. وتنظيم برنامج تدريب القيادات المتخصصة للرؤساء الإداريين لتحديث معارفهم بشأن القيادة.

- دراسة Effect Of Transformational- (2016) Thi Thu Nguye. Et Al Leadership Style And Management Control System On Managerial : Performance

وتضيف هذه الدراسة منظورا حول البحث في خيارات تصميم أنظمة التحكم في الإدارة من خلال فحص:
- كيف يؤثر أسلوب الأداء الوظيفي على اختيار تصميم نظام قياس الأداء الشامل (PMS) ونظام المكافأة؛
- كيف يعتمد المديرون المرؤوسون على المحاسبة واسعة النطاق حيث تسهل المعلومات التي تقدمها الإدارة أبعاد اتخاذ القرارات الإدارية والأداء الإداري.

نتائج الدراسة:

- أسلوب الأداء الوظيفي له تأثير إيجابي ومباشر كبير على إدارة الاداء .
- أسلوب الأداء الوظيفي له تأثيرا إيجابيا ومباشرا كبيرا على نظام قياس الأداء الشامل (PMS) .
- أسلوب الأداء الوظيفي ليس له تأثير كبير على أنظمة المكافآت .

1-المطلب الأول: الأداء الوظيفي وأبعادها:

عرف بيرنز (1978) القيادة بأنها عملية تبادلية يقوم بموجبها الأشخاص الذين لديهم دوافع وقيم معينه بتعبئة الناس لتحقيق الأهداف باستخدام مختلف الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها (Yukl ; 2002) وفي 1985، قدم برنارد باس نظرية رسمية للقيادة التحويلية. ومنذ ذلك الوقت، قام باس وآخرون بإنشاء نماذج

وقياسات لتقييم الأداء الوظيفي وتأثيرها على مجموعه متنوعة من عوامل الأداء (Bass ;1990) .
(Avolio ;1995).

وخلص بعض المفكرين مثل (Podsakoff et al ;1982) إلى أن " سلوك مكافأة الأداء المشروط يؤثر على المرؤوسين" حيث عندما قدم القادة المكافآت متوقفة على الأداء، أعرب المرؤوسون " عن رضاهم عن عملهم، والمشرف، وفرص التقدم. الأداء الوظيفي تتجاوز المكافآت. انها تخلق وتواصل رؤية، وتمكن الموظفين لأداء يفوق التوقعات. وتكمن الأداء الوظيفي في قدرة القائد " على الهام الثقة والولاء والإعجاب لدي الأتباع، الذين يخضعون بعد ذلك مصالحهم الفردية لمصالح المجموعة (Zagorsek, Demovski and Skerlvaj, 2009).

ويقدم هؤلاء القادة اهتماما شخصيا، ويعززون التنمية من خلال الاعتبار الفردي، ويتيحون طرقا جديدة للعمل، ويشجعون على حل المشاكل المبتكرة، ويوفرون التدريب والتشجيع لسلوكيات محدده في العمال من خلال التحفيز والاستشارة الفكرية (Sashkin and Rosenbach ;1993. Bass ; 1999).

وسنعمد كما تم ذكره من قبل ابعاد الأداء الوظيفي وفقا لنموذج برنارد باس (1997)، الاهتمام الفردي التحفيز الفكري، التأثير، الإلهام. ثم ندرس العلاقة بين ابعاد الأداء الوظيفي ومرونة الموارد البشرية. وفيما يلي شرح كل بعد من الأبعاد.

أ. **التأثير المثالي Idealized influence** : يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا للإعجاب ويحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلا للاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا مطوعين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي مجوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم. ومتى ما

توافرت هذه الصفات المثالية مع مرور الوقت يعمل التابعون على محاسنهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر، فيعملون بأقصى طاقاتهم، والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك أن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم.

ب. **الدافعية الإلهامية Inspirational motivation** يطلق عليها كذلك الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة. ويشير العامري إلى أن القادة التحويليين يتصرفون وفق بعد الدافعية الإلهامية بطرق تعمل على تحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من التابعة

ت. **الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation** : يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل جديدة وطرق لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا. وفي المقابل يستحث القائد التابعون على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادرته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

ث. الاعتبارية الفردية **Individualized consideration** : ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالتابعين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحسب متبادل، فهو يلي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يعتني بحاجاتهم الخاصة، ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه. ويمارس القائد التحويلي الاعتبارية الفردية من خلال:

- إيجاد فرص جديدة للتعليم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك.
- الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات والرغبات.
- تعامل القائد مع التابعين يعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم، فمنهم من يحتاج إلى تشجيع، ومنهم من يحتاج إلى استقلالية أكثر وهكذا.
- تشجيع الاتصال ذي الاتجاهين مع التابعين.
- ممارسة ما يسمى "فوارق الوظيفة".
- التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي وبشكل فردي، وليس بصفته موظفا بل بصفته إنسانا
- الاستماع بفاعلية للتابعين من قبل القائد التحويلي.
- الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين، مع ضرورة متابعة الأعمال التي فوضها؛ لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى التوجيه أو المساندة في أعمالهم.

3-المطلب الثاني مرونة الموارد البشرية وأبعادها:

في عالم الأعمال، لقد تغيرت من عصر الموارد الطبيعية إلى عصر المعرفة. والعالم يتعد عن الموارد الطبيعية إلى حقبة معرفية تستند إلى البحث والتطوير والمهارات والتعليم (Gulbranson & Friedman, 2005). وقد اعتبرت المعارف واحده من أهم الأصول والسلع الأساسية وأكثرها قيمة (Audretsch, 2008).

Chultze and Leidner , Ghorab and Hegazy 2014 Bhojaraju ;2005)
(2002). إلى جانب ذلك، ينظر إلى المعرفة والقدرة على خلق واستخدام المعرفة كمركز لتحويل الاقتصاد العالمي.
وقد برزت المعرفة بوصفها المصدر الرئيسي للنمو الاقتصادي للمنظمات في الاقتصاد العالمي لأنها أساس الابتكار
(Carneiro ; 2000. Kakabadse et al ;2003).

ويمكن الإشارة إلى المعرفة بوصفها معلومات في عقول الناس أو خبره الناس وفهمهم (Marwick، 2001؛
Alavi et al., 2005). أو هي معلومات جاهزة ويمكن استخدامها في اتخاذ القرارات والإجراءات
(Chang & Lin, 2015). والغرض الرئيسي من تقاسم المعرفة هو جعل المعرفة مرئية لإظهار دور المعرفة في
المنظمات وتشجيع الموظفين على تعزيز السلوكيات مثل تبادل المعارف وبناء البنية التحتية للمعرفة
(Merlo,2016). والمعرفة من دون أداره سليمة يمكن ان تكون ملغي وعديمة الفائدة (أنصاري وآخرون،
2012. Javanmard & Karimi,2014). وبالتالي تحتاج المنظمات إلى تنفيذ تطبيق سلسله من
الأبعاد بالنسبة لهم لأداره معارفهم (Ouyang,2014). وقد عرف خبراء أو باحثون مختلفون أداره المعارف
بعده طرق. مرونة الموارد البشرية هي القدرة جمع المعرفة الداخلية أو الخارجية للمنظمات، وتحويلها إلى فكره أو
استراتيجية جديده وتطبيقها وحمايتها (Gold et al,2001). وتم تعريفها كذلك على أنها منهجية وصرىحه
وتطبيقية للمعرفة من شأنها ان تساعد المنظمات علي تحقيق اقصي قدر من الفعالية والعوائد المتصلة بالمعرفة لدي
المنظمات من الأصول المعرفية (Lytras et al ,2002). كما انه يخلق قدرات جديدة، ويشجع الابتكار
والأداء، فضلا عن زيادة قيمه العملاء. وفي ضوء ذلك، يمكن تعريف مرونة الموارد البشرية بأنها: عملية منهجية لجمع
وتنظيم وتوزيع كل من المعرفة الضمنية والصرىحه للموظفين التي يمكن استخدامها في أعمالهم (Schultze &
(Leidner, 2002; Alavi et al., 2005; Massey & Montoya-Weiss, 2006

وهناك أربعة عناصر وأبعاد رئيسية في إداة المعرفة: بحسب كل من (Turner et al., 2012)

و(Kayworth & Leidner, 2003 ; Zaim, 2006 ; Fong & Choi,2009;)

أ. اكتساب المعرفة:

تتضمن هذه العملية جديدة تنفيذ المعرفة أو استبدال المحتوي الحالي داخل معارف المنظمة الصريحة والضمنية. وهو يتطلب من المنظمات البحث عن معارف ومعلومات جديدة، داخل المنظمات وخارجها على السواء (Chen & Edgington, 2005; Carrion et al., 2012). يمكن للمنظمات الحصول على جديد المعرفة من خلال التقليد، المقارنة المرجعية (benchmarking)، النمذجة المتماثل أو الاستعانة بمصادر خارجية. وقد اعتبرت هذه العملية دورا هاما لأنها تولد جديدة المعرفة داخل المنظمة وهذا يمكن ان تحول إلى عامل النجاح الرئيسي والابتكار المستمر (Bhatt, 2000; Malhotra, 2000). ويمكن إنشاء المعارف وتقاسمها وتوسيع نطاقها من خلال الأبعاد التعاونية داخل المنظمات (Ajmal & Koskinen, 2008).

ب. تخزين المعرفة:

ويقصد بها تخزين المعارف الصريحة والضمنية التي يحصل عليها الافراد داخل المنظمات. المنظمات التي رتبت ورمزت لتخزين معرفتها سوف تسهل الكثير من أجل سرعة الوصول اليها (Ling et al ; 2009). عندما تكامل المعرفة عبر دمجها، فانه يساعد على الحد من التكرار ليعزز الكفاءة (Alavi et al ;2005). وذكرت نيماتى (Nemati ;2002) أيضا أن تخزين المعارف ليس أمرا حيويا لفعالية الاستخدام فحسب، بل انه حيوي أيضا لإعادة استخدام المعرفة.

ت. توزيع المعرفة:

تتضمن هذه العملية مشاركة تبادل المعرفة بين الافراد أو شبكه من الافراد، ومجموعه من الناس إلى المنظمات والافراد إلى مصادر صريحة (Alavi et al 2005). وخلال هذه العملية، يجب على المنظمات ان تكفل تحول المعرفة من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة لمنع فقدان المعرفة الضمنية (Massey & Montoya-Weiss, 2006).

ث. تطبيق المعرفة:

تضمن هذه العملية استخدام المعرفة في ضبط الاتجاه الاستراتيجي، وحل المشاكل، واتخاذ القرار، وتحسين الكفاءة وخفض التكاليف (Orlikowski;2002). ويمكن للفرد الاستفادة من المعرفة التي يمتلكها الافراد الآخرين دون تعلم هذه المعرفة فعليا . ومع ذلك، وفقا ل (Landroquez et al;2011)، إذا أرادت المنظمات الاستفادة من المعرفة، وأنها يجب ان تعرف كيف يتم إنشاء المعرفة، نشرها واستخدامها لان هذه الأبعاد هي الأساس لإدارة فعالة للمعارف في المنظمة.

3- المطلب الثالث: دراسة الحالة : وستتم دراسة الحالة عبر عدة نقاط أساسية:

أ. خصائص العينة: من الخصائص الأساسية مثل الجنس والسن والرتب الوظيفية والمستوى التعليمي، وتساعدنا هذه الدراسة في مقدرتنا على التنبؤ بالعلاقة مستقبلا في ظل تشابه الحالات المدروسة مع الحالة الواقعية مستقبلا.

الجدول (01)

خصائص العينة

المؤهل العلمي				السن				الجنس		الخصائص		
دكتوراة	ماجستير	ليسانس	تفني سامي	<50	40- 49	30- 39	>30 سنة	أنثى	ذكر	التقسيمات		
10.8	56.8	32.4	8.1	10.8	13.5	43.2	29.7	40.5	59.5	النسبة		
				الخبرة العلمية				المنصب الوظيفي		الخصائص		
				20 فأكثر	من 15 إلى 20	من 10 إلى 15	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	التقسيمات

النسبة	51.4	29.7	18.9	43.2	37.8	10.8	00	8.1
--------	------	------	------	------	------	------	----	-----

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

التعليق على خصائص العينة: يلاحظ في خصائص العينة على حسب الجنس هو تفوق الذكور على الإناث وهو يعكس كذلك النسب الحقيقية للمجتمع الذي لمسناه في وجود العنصر الذكوري أكثر في القطاع المصرفي بولاية الأغواط. أما بالنسبة للسن فإننا نلاحظ أن أكثر من 74 بالمئة من الفئة المستجوبة أقل من السن الأربعين وهذه الفئة ملائمة لدراسة أبعاد الأداء الوظيفي خاصة بعد التأثير أو الكاريزما، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فلاحظنا وجود أكثر من 67% لديهم درجة ماجستير فما فوق وهي نسبة عالية جدا تساعدنا في التحليل، على أساس أن وجود أبعاد الأداء الوظيفي أو أحدها في عينة متعلمة يعني أن التأثير كان على بصيرة ودراية وهي أصعب وجودا من العينات غير المتعلمة.

أما بالنسبة لخصائص العينة حسب المستوى الوظيفي فنسبة الإدارة العليا ضئيلة أقل من 19% وهي على عكس رغبة الباحث حيث حاولنا الانتظار لغاية دخول المدراء من العطلة السنوية ورجوع بعضهم من السفر . . . إلخ. إلا أن الأمر تأخر للأسف فاستعضنا بمن ينوب عنهم من رؤساء المصالح وهم في الغالب قليلون فتم إكمال بقية العينة بالموظفين في الإدارة الدنيا ونسبتهم حوالي 50%. أما بالنسبة لخصائص العينة حسب الخبرة فهي عينة ملائمة إذا ما وجدنا أن أكثر من 57% لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة وبالتالي لديها احتكاك أكبر مع القيادة وهو ما يسمح بوجود إمكانية للتطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية وحتى أبعاد الأداء الوظيفي.

ب. **تقييم نموذج القياس:** كما ذكرنا في المقدمة فإن مؤشرات تقييم النموذج تعتمد على مؤشري Convergent

validity و مؤشر Discriminant Validity وتم استخراج هذه المؤشرات باستخدام تقنية

طريقة المربعات الصغرى partial least squares . وتم حسابها بواسطة برنامج Smart Pls

نسخة (v.3.2.8)

الجدول (02)

مؤشرات Factor Loadings

□ الأُسئلة الخاصة بأبعاد الأداء الوظيفي				□ الأُسئلة الخاصة بأبعاد مرونة الموارد البشرية			
Factor loadingsS	الرقم	Factor loadingsS	الرقم	Factor loadingsS	الرقم	Factor loadingsS	الرقم
0.809	9	0.826	1	0.538	9	0.788	1
0.843	10	0.737	2	0.625	10	0.655	2
0.854	11	0.532	3	0.762	11	0.612	3
0.884	12	0.774	4	0.608	12	0.643	4
0.768	13	0.642	5	0.779	13	0.881	5
0.433	14	0.913	6	0.784	14	0.788	6
0.891	15	0.462	7	0.827	15	0.809	7

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart Pls

التعليق: يحدد المؤشر مدى قدرة كل سؤال على قياس البعد ويجب أن يفسر كل سؤال هذا البعد والذي يف ستر أقل من 70% يحذف من النموذج وبالتالي سيتم حذف الأسئلة التالية: 2، 3، 4، 9، 10، 12، 14 من بعد مرونة الموارد البشرية

والأسئلة 5، 3، 7، 14 من بعد الأداء الوظيفي وبعد الحذف سيتوقع زيادة مصداقية النموذج في تحايل الفرضيات والعلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول (03)

مؤشرات Composite reliability و AVE

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Varian...
توزيع المعرفة	0.504	0.509	0.730	0.408
إكتساب المعرفة	0.658	0.654	0.771	0.459
الإهتمام الفردي	0.640	0.685	0.793	0.504
التأثير المثالي	0.730	0.760	0.813	0.527
تطبيق المعرفة	0.776	0.787	0.855	0.597
تعزيز المعرفة	0.827	0.839	0.884	0.657
الدافعية الإلهامية	0.687	0.872	0.780	0.483
الإستئارة الفكرية	0.871	0.894	0.911	0.719

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PIs

التعليق: نلاحظ من الجدول وجود قيم Composite reliability و AVE لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة و القيمة المعيارية ل CR يجب أن تفوق 70 % أما القيمة المعيارية ل AVE فيجب أن تفوق 50 % وبالتالي نلاحظ أن مؤشر CR للأبعاد كلها يفوق سبعين بالمئة يعني أن الأسئلة مثلاً في بعد الاهتمام الفردي التابع لمتغير الأداء الوظيفي مؤشر CR يساوي 0.793 يعني أن 79,3% من الأسئلة متوافقة مع بعض وتمحور حول بعد الاهتمام وتبلغ أقصى قيمة لهذا المؤشر 91.1%. أما مؤشر AVE فيوجد ثلاث أبعاد أسألهم أقل من المستوى المطلوب وهم بعدي توزيع واكتساب المعرفة ثم الدافعية الإلهامية.

الجدول (04)

مؤشرات (AVE) Variable correlation

	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)				
	إكتساب المعرفة	الإستتارة الفكرية	الإهتمام الفردي	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
إكتساب المعرفة	0.678							
الإستتارة الفكرية	0.471	0.848						
الإهتمام الفردي	0.505	0.663	0.710					
التأثير المثالي	0.282	0.498	0.474	0.726				
الدافعية الإلهامية	0.288	0.599	0.591	0.159	0.695			
تخزين المعرفة	0.599	0.191	0.522	0.323	0.295	0.811		
تطبيق المعرفة	0.335	0.472	0.485	0.450	0.354	0.454	0.773	
توزيع المعرفة	0.525	0.413	0.691	0.408	0.461	0.673	0.585	0.639

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PLS

تم تقييم صحة التمايز Discriminant validity من خلال معيار Fornel-Lacker ، حيث بين الجدول (3) أن الجذر التربيعي لـ AVE بالنسبة للمتغيرات: أبعاد الأداء الوظيفي ، وأبعاد أبعاد مرونة الموارد البشرية و قيمهم معنوية أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة (latent variables correlations LVC) ، فمثلا نجد أن بعد إكتساب المعرفة حقق إرتباط مع نفسه بقيمة 0.678 وهو أعلى قيمة في العمود الأول مقارنة مع قيم ارتباط بقية الأبعاد وهو ما ينسحب على جميع الأبعاد حيث لا توجد قيمة ارتباط أعلى من قيمة ارتباط البعد مع نفسه وهذا ما يشير إلى صحة نموذج القياس من حيث التمايز

الجدول (05)

Cross loading

	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)				
^	إكتساب المعرفة	الإستتارة الفكرية	الإهتمام الفردي	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
X1	0.788	0.478	0.435	0.221	0.225	0.372	0.226	0.358
X10	0.095	0.030	0.420	0.384	0.144	0.546	0.363	0.625
X11	0.580	0.332	0.463	0.308	0.300	0.568	0.397	0.762
X12	0.302	0.562	0.479	0.246	0.354	0.293	0.574	0.608
X13	0.308	0.465	0.480	0.402	0.265	0.321	0.779	0.584
X14	0.375	0.262	0.397	0.187	0.212	0.506	0.784	0.432
X15	0.072	0.335	0.294	0.454	0.254	0.280	0.827	0.424
X16	0.308	0.352	0.308	0.290	0.355	0.341	0.694	0.328
X3	0.612	0.223	0.173	0.389	0.151	0.417	0.336	0.258
X4	0.643	0.241	0.415	0.074	0.189	0.438	0.108	0.430
X5	0.648	0.264	0.529	0.369	0.186	0.881	0.518	0.642
X6	0.488	0.134	0.325	0.014	0.416	0.788	0.310	0.520

^	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)		Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	إكتساب المعرفة	الإستئارة الفكرية	الإهتمام الفردي	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
X7	0.478	0.245	0.485	0.216	0.230	0.809	0.311	0.500
X8	0.327	-0.022	0.329	0.358	0.186	0.759	0.304	0.504
X9	0.374	0.166	0.398	0.073	0.402	0.266	0.159	0.538
Y1	0.356	0.348	0.460	0.826	-0.025	0.422	0.193	0.381
Y10	0.284	0.843	0.553	0.391	0.525	0.111	0.344	0.302
Y11	0.524	0.854	0.544	0.411	0.391	0.302	0.347	0.346
Y12	0.483	0.883	0.618	0.458	0.611	0.127	0.480	0.415
Y13	0.351	0.346	0.768	0.288	0.377	0.489	0.306	0.489
Y14	0.202	0.335	0.433	0.165	0.458	0.224	0.423	0.353
Y15	0.391	0.474	0.891	0.310	0.454	0.427	0.382	0.604
Y16	0.459	0.719	0.666	0.565	0.404	0.302	0.288	0.477
Y2	0.195	0.492	0.265	0.737	0.081	0.034	0.275	0.160
Y3	0.030	0.236	0.022	0.532	0.241	-0.055	0.147	0.033
Y4	0.126	0.387	0.377	0.774	0.266	0.238	0.556	0.369
Y5	0.180	0.449	0.362	0.281	0.642	0.043	0.202	0.218
Y6	0.332	0.568	0.583	0.060	0.913	0.374	0.361	0.474
Y7	-0.048	0.189	0.181	-0.030	0.462	0.020	0.079	0.102
Y8	0.113	0.339	0.358	0.150	0.688	0.151	0.210	0.306
Y9	0.230	0.809	0.527	0.427	0.509	0.073	0.420	0.317
x2	0.655	0.207	0.176	0.190	0.211	0.508	0.418	0.372

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PIs

التعليق:

يلاحظ في المعطيات السابقة أن جميع الأسئلة في مكانها تحقق أعلى قيمة من أي موضع ثاني في النموذج أو الإستبيان فمثلا السؤال X1 التابع بعد إكتساب المعرفة حقق قيمة 0.788 وهي أعلى من جميع المواقع الإفتراضية ونفس الأمر بالنسبة لجميع الأسئلة. بعد هذا المؤشر وبحسب جميع المؤشرات السابقة يصبح النموذج جيد وملئم للتحليل.

ب. تقييم النموذج البنائي:

- **Coefficient Of Determination R²** : هذا المؤشر هي قدرة المتغير المستقل على شرح

التغير التابع وضع العالمان *Falk and miler 1992* قيمة 0.10 كأدنى قيمة له

الجدول (06)

Coefficient of Determination

R Square		
Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
إكتساب المعرفة	0.295	0.207
تخزين المعرفة	0.350	0.269
تطبيق المعرفة	0.322	0.237
توزيع المعرفة	0.510	0.449

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PIs

نلاحظ أن جميع مؤشرات R SQUARE هي أكبر من 0.10 وبالتالي نتائج النموذج مقبولة ونحتاج لمعرفة فقط مدى قوة النموذج، و تنقسم قوة النموذج إلى ضعيف وهي القيم أقل من 0.33 ومتوسطة بين 0.33 و 0.66 أما القوية فهي أكبر من 0.66 وبالتالي نجد أن متغيري تخزين و توزيع المعرفة قوته التفسيرية متوسطة أما و إكتساب المعرفة تطبيق المعرفة فقوتها التفسيرية ضعيفة .

F² Effect Size -

الجدول: (07) F²

f Square								
Matrix	f Square							
	إكتساب المعرفة	الإستئارة الفكرية	الإهتمام الفردي	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة
إكتساب المعرفة								
الإستئارة الفكرية	0.054					0.108	0.013	0.037
الإهتمام الفردي	0.099					0.252	0.027	0.374
التأثير المثالي	0.001					0.047	0.069	0.043
الدافعية الإلهامية	0.010					0.018	0.009	0.035

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart Pls

محددات هذا المؤشر هي كالتالي: F^2 أكبر من 0.35 فهي كبير التأثير، F^2 بين 0.15 و 0.35 فهي متوسطة التأثير F^2 بين 0.02 و 0.15 فهي ضعيفة التأثير $COHEN$ 1988. كما هو ملاحظ في الجدول فإن الاهتمام الفردي بعلاقته مع توزيع المعرفة وتخزين المعرفة هما العلاقات متوسطة التأثير مقارنة ببقية العلاقات.

- *Q2 Predictive Relevance*

يمثل هذا المؤشر على قدرة النموذج على التنبؤ فإذا كان $Q^2 > 0$ فإن النموذج له صلة تنبؤية، وعلى العكس إذا كانت $Q^2 \leq 0$ ، فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية (Vincenzo). وكما في الجدول التالي فإن قيمة $Q^2 > 0$ وبالتالي النموذج له قدرة تنبؤية

الجدول (08):

Q2 Predictive Relevance

Construct Crossvalidated Redundancy					
Total	Case1	Case2	Case3	Case4	Case5
	SSO	SSE	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$		
إكتساب المعرفة	148.000	141.102	0.047		
الإستئارة الفكرية	148.000	148.000			
الإهتمام الفردي	148.000	148.000			
التأثير المثالي	148.000	148.000			
الدافعية الإلهامية	148.000	148.000			
تخزين المعرفة	148.000	122.359	0.173		
تطبيق المعرفة	148.000	129.334	0.126		
توزيع المعرفة	148.000	127.719	0.137		

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart Pls

- مؤشر . Gof (Goodness of fit) of the model

وهو مؤشر عام ويعرف كما يلي: $Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$ ، ومؤشر يعمل على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على

نموذج الدراسة . ومن خلال الجدول التالي نجد أن $GOF < 0.25$ وبالتالي هو نموذج قليل " Small " الاعتمادية.

الجدول (09):

مؤشرات Gof, Q^2, R^2

GOF	متوسط	تطبيق المعرفة	توسيع المعرفة	تخزين المعرفة	إكتساب المعرفة	
0.211	0.369	0.510	0.322	0.350	0.295	R^2
	0.121	0.137	0.126	0.173	0.047	Q^2

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart_Pls

- إختبار الفرضيات: *Path Coefficientm* سيتم إختبار الفرضيات جميعها بإستخدام *bootsrapping*

الجدول (10)

Path Coefficient

Path Coefficients						
Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples			
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...		P Values
الإستئارة الفكرية - < إكتساب المعرفة	0.297	0.165	0.302	0.984		0.326
الإستئارة الفكرية - < تخزين المعرفة	-0.404	-0.405	0.250	1.615		0.107
الإستئارة الفكرية - < تطبيق المعرفة	0.141	0.182	0.288	0.490		0.625
الإستئارة الفكرية - < توزيع المعرفة	-0.206	-0.152	0.311	0.663		0.507
الإهتمام الفردي - < إكتساب المعرفة	0.393	0.201	0.369	1.064		0.288
الإهتمام الفردي - < تخزين المعرفة	0.600	0.477	0.280	2.144		0.033
الإهتمام الفردي - < تطبيق المعرفة	0.201	0.121	0.263	0.764		0.445
الإهتمام الفردي - < توزيع المعرفة	0.635	0.518	0.238	2.665		0.008
التأثير المثالي - < إكتساب المعرفة	-0.033	0.120	0.341	0.098		0.922
التأثير المثالي - < تخزين المعرفة	0.216	0.282	0.227	0.951		0.342
التأثير المثالي - < تطبيق المعرفة	0.267	0.337	0.281	0.949		0.343
التأثير المثالي - < توزيع المعرفة	0.180	0.221	0.216	0.836		0.404
الدافعية الإلهامية - < إكتساب المعرفة	-0.116	0.116	0.319	0.365		0.715
الدافعية الإلهامية - < تخزين المعرفة	0.148	0.249	0.311	0.476		0.634
الدافعية الإلهامية - < تطبيق المعرفة	0.108	0.104	0.257	0.421		0.674
الدافعية الإلهامية - < توزيع المعرفة	0.181	0.205	0.243	0.745		0.457

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Smart PIs

وتظهر معاملات المسارات المباشرة وتبرز علاقة النموذج البنوي ذات الدلالة إحصائية عندما تكون $sig < \alpha = 0.05$ أو $p-value < \alpha = 0.05$ ، ومن خلال الجدول (10) تين وجود مسارين ذو دلالة احصائية والمتمثلة في الاهتمام الفردي مع تخزين المعرفة ($sig = 0.005 < \alpha = 0.05$) والاهتمام الفردي مع توزيع المعرفة ($sig = 0.008 < \alpha = 0.05$)، أما باقي المسارات فتعتبر غير معنوية ($sig > \alpha = 0.05$).

5- نتائج البحث: من خلال التحليل الإحصائي للعلاقة بين الأداء الوظيفي وأثرها على أبعاد المعرفة للقطاع المصرفي

لولاية الأغواط نستج ما يلي

- 1- توجد ملامح لأبعاد مرونة الموارد البشرية مثل التخزين وتوزيع المعرفة.
- 2- توجد ملامح للقيادة التحويلية داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط مثل: الاهتمام الفردي.
- 3- توجد علاقة إيجابية بين بعد الاهتمام الفردي مع تخزين المعرفة داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط.
- 4- توجد علاقة إيجابية بين بعد الاهتمام الفردي مع توزيع المعرفة داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط.

توصيات الباحث

- 1- الاهتمام بالأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية مثل: التأثير المثالي الدافعية الإلهامية الإستئارة الفكرية.

- 2- الاهتمام بباقي الأبعاد الإدارية مثل إكتساب المعرفة وتطبيقها .
- 3- تكثيف دورات الأداء الوظيفي بصفة خاصة ودورات القيادة بصفة عامة لجميع القيادات المصرفية

المراجع باللغة العربية:

1. يحيى عبد الله محمد الجبري درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد 7 العدد 3 آذار 2018 .
2. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري. المدخل إلى مرونة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المسيرة والتوزيع، 2006
3. نجم، عبود نجم، مرونة الموارد البشرية/ المفاهيم والاستراتيجيات والأبعاد، عمان الأردن، دار الوراق، 2004

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range leadership development programs : Basic and advanced manuals. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates .
2. Ajmal, M. & Koskinen, K. (2008). Knowledge Transfer in Project-based Organizations : An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.
3. Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
4. Bhatt, G. (2000). Organizing Knowledge in the Knowledge Management Development Cycle *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26.

5. Bhojaraju, G. (2005). Knowledge Management: Why Do We Need It for Corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10(2), 37-50.
6. Carneiro, A. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
7. Carrion, G. C., Navarro, J. G. C. & Jimenez, D. J. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110-129.
8. Chang, C. L.-h. & Lin, T.-C. (2015). The Role of Organizational Culture in the Knowledge Management Process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
9. Chen, A. & Edgington, T. (2005). Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers. *MIS Quarterly*, 29(2), 279-309.
10. Fong, P. S. W. & Choi, S. K. Y. (2009). The Processes of Knowledge Management in Professional Service Firms in the Construction Industry : A Critical Assessment of Both Theory and Practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 110-126.
11. Friedman, T. (2005). *The World is Flat : A Brief History of the Twenty-First Century*. 1st ed. London : Farrar, Straus and Giroux.
12. Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
13. Gulbranson, C. & Audretsch, D. (2008). Proof of Concept Centers: Accelerating the Commercialization of University Innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 33(3) 249-258.
14. Hegazy, F. & Ghorab, K. (2014). The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 148-172.
15. Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4),75-91.

16. Karimi, F. & Javanmard, M. (2014). Surveying the Infrastructure and Capabilities for Knowledge Management Implementation in Supply Chain. *JIM Quest*, 10(1), 75-82.
17. Kayworth, T. & Leidner, D. (2003). *Organizational Culture as a Knowledge Resource*. 1st ed. Heidelberg: Springer-Verlag.
18. Landroguez, S. M., Castro, C. B. & Carrión, G. C. (2011). Creating Dynamic Capabilities to Increase Customer Value. *Management Decision*, 49(7), 1141-1159.
19. Ling, T. N., San, L. Y. & Hock, N. T. (2009). Trust: Facilitator of Knowledge-Sharing Culture. *Journal of Communications of the IBIMA (CIBIMA)*, 7(15), 137-142.
20. Lytras, M., Pouloudi, A. & Poulymenakou, A. (2002). Knowledge Management Convergence Expanding Learning Frontiers. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 40-51.
21. Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time". *Information Strategy, The Executive Journal*, 16(4),5-16.
22. Marwick, A. D. (2001). Knowledge Management Technology. *IBM Systems Journal*, 40(4), 814-830.
23. Massey, A. & Montoya-Weiss, M. (2006). Unraveling the Temporal Fabric of Knowledge Conversion: A Model of Media Selection and Use. *MIS Quarterly*, 30(1), 99-114.
24. Merlo, T. R. (2016). *Factors Influencing Knowledge Management Use in Technology Enterprises in Southern United States*. Vienna, Austria, Elsevier.
25. Nemati, H. (2002). Global Knowledge Management: Exploring A Framework for Research. *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3), 1-11.
26. Orlikowski, W. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
27. OuYang, Y.-C. (2014). A Cyclic Model for Knowledge Management Capability - A Review Study. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(4), 1-9.
28. Schultze, U. & Leidner, D. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research : Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), 213-242.

29. Turner, J. R., Zimmerman, T. & Allen, J. (2012). Teams as a Sub-Process for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 963-977.
30. Zaim, H. (2006). Knowledge Management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and social Research*, 8(2), 1-25.
31. Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler, Huiwen Wang. (2010). Handbook of Partial Least Squares, Springer Heidelberg Dordrecht London New York.