

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تحقيق البراعة
التنظيمية بالتطبيق على قطاع السيراميك المصري

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد

باسم ميخائيل سيف ميخائيل

باحث دكتوراه – كلية التجارة – جامعة السويس

الدكتور

نورة عبد الرحمن علي

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

عبدالله عبدالله الطبال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة – جامعة السويس

المجلد الخامس – العدد الثاني

يونيو 2025

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق على قطاع السيراميك المصري

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى بحث وتحليل علاقة إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة بأبعادها الأربعة (التوظيف والاختيار المبني على المعرفة، والتدريب والتطوير المبني على المعرفة، وتقييم الأداء المبني على المعرفة، والتعويضات المبنية على المعرفة) وتحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستغلال، والاستكشاف، والهيكل التنظيمي المرن) بالتطبيق على قطاع السيراميك المصري، ولتحقيق الأهداف فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية من قبل عينة عشوائية بسيطة قوامها 353 مفردة من العاملين بقطاع السيراميك المصري، وقد اعتمد تحليل البيانات واختبار الفرضيات على استخدام أساليب نمذجة المعادلة الهيكلية، والتحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسار، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة وهي: (التوظيف والاختيار المبني على المعرفة، والتدريب والتطوير المبني على المعرفة، وتقييم الأداء المبني على المعرفة، والتعويضات المبنية على المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف، والهيكل التنظيمي المرن)، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات، وتقديم بعض الاقتراحات لبحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة البراعة التنظيمية الاستغلال الاستكشاف الهيكل التنظيمي المرن.

Abstract:

This study aims to investigate and analyze the relationship between knowledge-based human resource management practices in its four dimensions (knowledge-based recruitment and selection, knowledge-based training and development, knowledge-based performance evaluation, knowledge-based compensation) and achieving organizational excellence in its dimensions (exploitation, exploration, flexible organizational structure) in application to the Egyptian ceramics sector. To achieve the objectives, the study relied on the use of the descriptive analytical approach, and the use of the survey method as a tool for collecting primary data from a simple random sample of 353 individuals working in the Egyptian ceramics sector. Data analysis and hypothesis testing relied on the use of structural equation modeling methods, confirmatory factor analysis, and path analysis. The study concluded that there is a statistically meaningful effect of the dimensions of knowledge-based human resource management under study, which are: (knowledge-based recruitment and selection, knowledge-based training and development, knowledge-based performance evaluation, knowledge-based compensation) in achieving organizational excellence in its dimensions (exploitation, exploration, flexible organizational structure). In light of the results of the study, a set of Recommendations, and some suggestions for future research.

Keywords: Knowledge-based human resource management practices- Organizational ambidexterity- Exploitation- Exploration- Flexible organizational structure.

المقدمة:

تسعى الدولة المصرية إلى تحقيق نمو اقتصادي قائم على المعرفة، كما تهدف إلى رفع درجة مرونة وتنافسية الاقتصاد، وزيادة معدلات التشغيل وتوفير فرص عمل لائقة وتحسين بيئة الأعمال كجزء من أهداف التنمية المستدامة في إطار رؤية مصر 2030، وقد أصبح هذا الأمر يشكل ضغطاً كبيراً على الشركات من أجل مواكبة التوجهات الحالية للدولة.

وتمثل البراعة التنظيمية أحد الموضوعات الحديثة التي تطمح المنظمات عبرها إلى بلوغ الاستدامة والنمو خاصة في ظل وجودها في محيط يتصف بالتغير المستمر والديناميكية مما يتطلب من هذه المنظمات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مع ضرورة استكشاف فرص جديدة تؤدي إلى تدعيم وتحسين قدرتها التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى (حسانين، 2023). في ظل التحولات المتسارعة والمتزايدة التي تزخر بها بيئة منظمات الأعمال، يصطدم الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية بالكثير من التحديات وتبعاً لهذه التحولات، تزايد الاعتناء بالموارد البشرية المعتمدة على المعرفة باعتبارها أدوات تنافسية تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية أمام المنافسين (Hussinki, Kianto, Vanhala and Adibe, 2017).

في السنوات الأخيرة نال موضوع البراعة التنظيمية على اهتماماً متزايداً من الباحثين حيث أصبح من الضروري على المنظمات أن تتميز بقرارات استثنائية تمكنها من تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية بشكل متزامن للبحث عن إمكانيات جديدة لتتناسب مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت استثمار الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء (Benner&Tushman, 2003)، ومن الآليات التي سلط الباحثون الضوء عليها لدورها البارز في إيجاد التوازن بين كلا من أنشطة الاستغلال والاستكشاف هي ممارسات الموارد البشرية (Malik et al., 2019). ويتم ذلك من خلال حزمة من الممارسات مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات والمكافآت التي تبرز دورها في تنمية وتطوير المعرفة لدى العاملين في المنظمة كما تشارك هذه الممارسات في تعزيز سلوكياتهم مما يمكنهم من التحقيق الجيد للبراعة التنظيمية (Kianto et al., 2017). كما تعد إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالمعرفة من الاعتبارات الأساسية التي تشارك في تعزيز الفاعلية التنظيمية (Noopur & Dhar, 2020). بالإضافة إلى ذلك تساهم إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالمعرفة في تعزيز بناء المعرفة ومشاركتها وتوظيفها مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي (Khodaparast et al., 2021). ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة تعتبر بمثابة أنشطة لقيادة موارد بشرية عالية الأداء تركز على المعرفة، وتساهم في إتاحة الفرصة للمنظمات لإدارة رأس المال البشري بصورة أفضل، كما تعد شكلاً من أشكال نظام العمل عالي الأداء وتعتبر بمثابة أداة جوهرية لتسيير الموارد البشرية للحفاظ على مهارات ومعارف وخبرات العاملين داخل المنظمة (Ahmad, et al., 2020) مما يساهم في بلوغ درجة مرتفعة المستوى من الأداء للمنظمة (Kianto et al., 2017).

وتعد صناعة السيراميك المصري من الصناعات التي شهدت طفرة كبيرة في إنتاجها، مما أضفى عليها أهمية كبيرة، سواء على المستوى الدولي أو على المستوى المحلي، كما تدرج صناعة السيراميك ضمن أهم القطاعات الصناعية، فضلاً عن أنه أكثر القطاعات التي تؤثر في التنمية الاقتصادية للدول، وتمتلك مصر بنية أساسية جيدة يمكن البناء عليها في مجال صناعة مواد البناء، وبالرغم من ذلك نجد أن قطاع السيراميك يعاني من العديد من المشكلات وأوجه القصور وبصفة خاصة في استيراد المواد الخام وعدم توافر المرونة الانتاجية الكافية، ولذلك فلا بد من تبني وتطوير مبادئ البراعة التنظيمية وزيادة فعالية شركات السيراميك في مصر على استكشاف واستغلال الفرص لإحداث الريادة لمنظمات الأعمال المصرية العاملة في هذا المجال.

وفي ضوء ما سبق، تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على قطاع السيراميك في مصر بما يمكن إدارة الشركات بتركيز جهودها على أنشطة إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الأداء، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة البراعة التنظيمية لقطاع صناعة السيراميك في مصر، وذلك لأهميته الاقتصادية ولضمان الحفاظ على ريادة هذه الشركات.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة:

1/1: الدراسة الاستطلاعية: تم إجراء دراسة استطلاعية بغرض زيادة المعرفة بموضوع الدراسة من الجانب النظري والعملية، والتعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث وتكوين صورة مبدئية عنها وتحديد مشكلة البحث بشكل دقيق وصياغتها في عدد من الأسئلة، والتعرف على كافة النواحي المتعلقة بالبحث، وصياغة الفروض الرئيسية للدراسة وقسمت الدراسة الاستطلاعية إلى دراسة استطلاعية نظرية، ودراسة استطلاعية ميدانية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

– **دراسة نظرية:** تم الاعتماد في الجانب النظري على البيانات الثانوية وذلك لتكوين إطار عن واقع صناعة السيراميك في مصر وذلك بالاعتماد على المؤشرات والتقارير المنشورة وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات:

- تعد صناعة السيراميك من أهم الصناعات المصرية، وهي من الصناعات كثيفة استهلاك الطاقة، ويوجد 33 مصنع سيراميك تعمل بالسوق المصري تبلغ الطاقة الإنتاجية لها نحو 240 مليون متر سنوياً، وتصل استثمارات القطاع إلى نحو 15 مليار جنيه، ويتم تصدير السيراميك حالياً لأسواق عدد كبير من الدول الأوروبية والعربية، وتسعى وزارة الصناعة خلال المرحلة الحالية لجعل مصر مركزاً إقليمياً لصناعة وتصدير السيراميك بصفة خاصة ومواد البناء بصفة عامة وزيادة إسهامها في الاقتصاد القومي من خلال الاستفادة من توافر المواد الخام والموقع الجغرافي المتميز والإفادة من اتفاقيات التجارة الحرة الثنائية والإقليمية والدولية الموقعة مع عدد كبير من الدول والتكتلات العالمية.
- بلغت قيمة صادرات السيراميك نحو 147 مليون دولار عام 2018 مقابل 159 مليون دولار عام 2017، وبمعدل انخفاض بلغ نحو 7.5%.

- انخفضت قيمة الواردات من السيراميك ليصل نحو 42 مليون دولار عام 2018 مقابل 48 مليون دولار عام 2017، وبمعدل تناقص 12.5%.

- شهدت قيمة الصادرات تراجعاً ملحوظاً إلى نحو 173 مليون جنيه خلال يناير وفبراير عام 2019 بالمقارنة بنحو 397 مليون جنيه خلال نفس الفترة من عام 2018.

- يوجد طاقة عاطلة في صناعة السيراميك تقدر بنحو 40% من اجمالي الطاقة المتاحة البالغة نحو 400 مليون متر مربع ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها: ارتفاع تكاليف الإنتاج، التراجع النسبي في حجم الصادرات والاستهلاك. نستخلص مما سبق انخفاض مركز مصر في صادرات السيراميك على الرغم من التوقعات بزيادة المنافسة في هذه الصناعة وكذلك أهميتها بالنسبة للاقتصاد المصري، بالإضافة إلى وجود قصور في هذه الشركات بعدم تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة والحاجة إلى تطوير وتحديث منتجاتها القائمة وابتكار العديد من المنتجات الجديدة مما يتطلب ضرورة الاهتمام في هذا القطاع بأنشطة وممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة والتي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة لهذه الشركات.

– **دراسة ميدانية:** قام الباحث بزيارة إلى عدد من مصانع السيراميك إذ تم إجراء عدد (40) مقابلة مع عدد من مديري الإدارات بشركات السيراميك المصرية، وأوضحت المقابلة أن هناك انخفاض ملحوظ في حجم تجارة السيراميك الخارجية في السنوات الأخيرة نتيجة لعدم قدرة الشركات على مواجهة التغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية مثل تعويم سعر الصرف وارتفاع تكلفة الإنتاج، كما تم التعرف على إدراكات العاملين لممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة، والتعرف على إدراكات العاملين للبراعة التنظيمية في شركات السيراميك. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية، تم ملاحظة المظاهر والدلالات الآتية:

– التركيز على الأقدمية والمؤهلات العلمية لاختيار واستقطاب الكادر الوظيفي دون النظر إلى المهارات والمعارف والقدرات في أداء الأعمال.

– القصور من قبل الإدارة فيما يخص الاهتمام بتوفير نظم فعالة للتعويضات والمكافآت وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم إتاحة الفرصة لتحسين مهاراتهم، وعدم تشجيع المبادرات الفردية والفكر الإبداعي للعاملين.

– قلة التوعية من جانب الإدارة للدور الذي يمكن أن تقوم به ممارسات الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة في دعم البراعة التنظيمية.

- القصور الواضح في عدم الإلمام والإدراك بمفهوم البراعة التنظيمية.
- القصور من قبل الإدارة في بناء التوجه نحو البراعة التنظيمية، ويتجلى ذلك في عدم القدرة على استغلال الفرص والكفاءات المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة، وفقدان كفاءة العمل على تعزيز نشاطي الاستغلال والاستكشاف.
- تعاني نظم تقييم الأداء من التقادم، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بفرق العمل، وضعف قنوات الاتصال، كما يلاحظ قلة مشاركة العاملين وجمود الهياكل التنظيمية في الشركات، إلى جانب عدم تحديث الأقسام والمسميات بما يتوافق مع تحديات العصر.
- الأمر الذي يؤكد ضرورة دراسة هذا القصور الواضح في مدى إدراك العاملين لمفهوم ممارسات الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة، وأيضاً في درجة البراعة التنظيمية لديهم، باعتبارها إحدى الثقافات المستحدثة التي تتجه المنظمات نحو تحقيقها من خلال تكوين مناخ تنظيمي داعم داخل المنظمة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب الحقيقية وراء هذه المظاهر السلبية.

2/1: مشكلة الدراسة:

استناداً إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية وما تم رصده للظاهرة الموضحة أعلاه يتضح أن هناك انخفاض في اهتمام مصانع السيراميك المصرية بممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والتي تلعب دوراً هاماً في تعزيز البراعة التنظيمية في هذا القطاع والذي يواجه تحديات عديدة وقد يكون أبرز هذه التحديات تحسين بيئة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ولمواجهة هذه التحديات فإنه ينبغي على الشركات أن تهتم بممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة والتي يمكن من خلالها تحقيق البراعة التنظيمية.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما تأثير إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية؟
ويترتب على هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما تأثير التوظيف والاختيار المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة؟
- 2- ما تأثير التدريب والتطوير المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة؟
- 3- ما تأثير تقييم الأداء المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة؟
- 4- ما تأثير التعويضات المبنية على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة؟

ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة:

يتألف الإطار المفاهيمي للدراسة من المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

1/1: البراعة التنظيمية (organizational ambidexterity):

يعتبر تكيف المنظمات مع التغيرات المعقدة والمستمرة داخل وخارج البيئة التنظيمية لتحقيق أداء جيد والحصول على أفضلية تنافسية مستدامة لعدة سنوات من أهم القضايا والمشكلات التي يبحثها علم الإدارة وقد تم تناول مصطلح البراعة التنظيمية من قبل العلماء كخيار محتمل للتوصل إلى حل لهذه المشكلة.

مفهوم البراعة التنظيمية:

عند التركيز والتفحص في مصطلح البراعة في اللغة نجد أنها كلمة مستمدة من اللاتينية القديمة Dexterity والتي تعني كلا الجانبين، أما الشق الثاني من اللفظ فهو Ambi يعني الصحيح أو المناسب، وبالتالي فإنها تعني القدرة على استخدام كلتا اليدين بطريقة صحيحة أو متساوية.

حيث يري (Tempelaar, 2010) يمكن تجسيد مفهوم البراعة في قدرة فريق العمل نحو خلق الحلول الإبداعية للتحديات من خلال الرؤية المشتركة والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى تكامل أنشطتهم، كما أن كفاءة المنظمة في البحث المستمر عن الفرص والمعارف الجديدة بهدف اقتناصها واستثمارها ستعكس على استمراريته وبقائها في بيئة الأعمال.

وتعرف البراعة التنظيمية كأسلوب تنظيمي يعكس قدرة المنظمة على متابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، فضلاً عن إدارة المتناقضات والتوترات في التعامل مع الحاضر والمستقبل عبر مجمل الأنشطة داخل المنظمة وعلى مختلف الدرجات التنظيمية (Baskarada & Cromarty, 2017).

وأكد (Franco, 2018) أن البراعة التنظيمية هي تنفيذ مجموعة من القدرات والإمكانات الموجهة للاستفادة من الأعمال والأنشطة القائمة، بالإضافة إلى استكشاف مجالات عمل جديدة تعزز عملية الإبداع لدى العاملين، فضلاً عن قدرتها في الابتعاد عن الأحداث غير المتوقعة.

كما أشار (Tinoco, 2015) إلى أن البراعة التنظيمية تجسد القدرة على المتابعة لنشاطي الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد، حتى يمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعد عنصرًا أساسيًا من عناصر التجديد التنظيمي في مواجهة تغيرات البيئة.

كما يتمثل مفهوم البراعة التنظيمية في قدرة المنظمات في استغلال كفاءاتها واستكشاف الفرص الجديدة في الوقت نفسه، مع الاعتماد على قدرات كبار المديرين التنفيذيين (chen et al., 2021).

بناءً على ما تم تقديمه، يمكن تقديم تعريف للبراعة التنظيمية بأنها تعكس مدى قدرة ومهارة المنظمات في تنفيذ نشاطي استغلال الفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة في آن واحد، في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد والتطور والاضطراب، مما يتيح لها تعظيم قيمتها في الأجل القريب وخلق ميزة تنافسية في الأجل البعيد.

خصائص البراعة التنظيمية:

تم تحديد ثلاث سمات تميز البراعة التنظيمية، وهي كما يلي:

- 1- الإدارة: تعني القدرة على التعامل مع الفرص والتهديدات من خلال إجراء مسح بيئي خارجي وبحث استكشافي، مما يعزز القدرة على التعامل مع الفرص الجديدة عبر تحقيق التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية.
- 2- الاستغلال: يقصد به القدرة على استغلال الفرص الجديدة، ففي غياب الإدارة، يصبح من الصعب استثمار هذه الفرص، يمثل استغلال الفرص تنفيذًا للرؤية الاستراتيجية، مما يؤدي إلى اتخاذ إجراءات استراتيجية في ظروف واضحة ومؤكدة.
- 3- إعادة التشكيل: تدل على قدرة المنظمة في تعديل أصولها لتتواءم وتتناسب مع واقع هياكلها التنظيمية، وتكييف هذه الأصول بما يتناغم مع التحولات المستمرة في السوق وتطوراته، بالإضافة إلى التقنيات الحديثة، تعد القدرة على إعادة تشكيل الأصول والموارد والهياكل والأفراد ميزة استراتيجية تتطلب موارد عالية الكفاءة والفعالية (Bodwell & Chermack, 2010).

ويقترح (O'Reilly & Tushman, 2011) & (Papachroni et al., 2014) وجود خمس شروط لنجاح البراعة، وهي كما يلي:

1. وضوح الهدف الاستراتيجي يعد أمرًا بالغ الأهمية، حيث يبرز أهمية كل من الاستكشاف والاستثمار بشكل مدروس وفكري.
2. معرفة الهوية المشتركة تتجسد من خلال تحديد الرؤية والقيم المشتركة بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
3. امتلاك الفريق الأقدم وحدات استراتيجية واضحة ومتوازنة تجمع بين الاستكشاف والاستثمار، يمكنه من التعامل مع حالات التغيرات التي تحدث لدى البيئة الخارجية.
4. القدرة التي تتمتع بها القيادة العليا في التنظيم لتحمل وحل التوترات.
5. التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، بحيث تستهدف كل وحدة (عملية، هيكل، عمل معين، أنظمة، ثقافة) خاصة بها بحيث تحقق الاستفادة من الموجودات التنظيمية كافة.

أبعاد البراعة التنظيمية:

تتباين آراء الباحثين حول تعيين محاور البراعة التنظيمية نتيجة لاختلاف الفلسفات والغايات التي يسعى كل منهم إلى بلوغها، ومع ذلك تركز هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد أساسية تناولتها معظم الدراسات والأبحاث، والتي تتماشى بوضوح مع أهداف الدراسة، وهي كما يلي:

1- **الاستغلال:** يشير هذا المفهوم إلى مدى قدرة المنظمة على تحسين أنشطتها لخلق قيمة على المدى القريب، وذلك من خلال استغلال إمكانياتها الحالية للاستجابة ولإشباع متطلبات عملائها الحاليين فالاستغلال يشمل كافة الفرص المتاحة في بيئة عمل المؤسسة والتي تمثل احتمالات النمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة. كما أشار (Jansen et al., 2008) إلى أن الاستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير الدائم والتحسينات، إضافة إلى تكثيف الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي، وأشار أيضاً إلى أن الاستغلال يمكن وصفه من خلال الآتي:

- تسعى المنظمة غالباً إلى رفع جودة السلع القائمة وتعزيزها.
 - تجري المنظمة بشكل دوري بإجراء تعديلات طفيفة على المنتجات الحالية.
 - تقدم المنظمة تعديلات، ولكنها تقتصر على السلع القائمة والأسواق المحلية.
 - تعمل المنظمة على تعزيز كفاءة منتجاتها القائمة.
 - تعمل المنظمة على تعزيز اقتصاديات الحجم في الأسواق القائمة.
 - تعمل المنظمة على تمديد نطاق الخدمات المعروضة للعملاء القائمين.
 - السعي لتقليل نفقات العمليات الداخلية للمنظمة.
- ويعرف الاستغلال بأنه عملية تستهدف تعزيز المعرفة بغرض التحسين المستمر وإجراء التعديلات الدقيقة، وتحقيق التغير التدريجي في المنتجات والعمليات والخدمات.

2- **الاستكشاف:** يشير إلى كفاءة المنظمة على التوجه بخطى سريعة نحو الفرص المستقبلية، والاستعداد للنأقلم مع الأسواق المتغيرة، يتطلب استكشاف الفرص الجديدة معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية، حيث تتصف بالبحث والمرونة في هذه الحالة ستمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها مع الأخذ في الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى.

كما أشار (Jansen et al., 2008) إلى أن الاستكشاف "هو عملية البحث والتجربة التي تنشأ نتيجة تطبيق اللامركزية، وتعزيز الثقافات التي تشجع حرية التفكير، والاعتماد على العمليات الأقل رسمية"، كما أشار أيضاً إلى أن الاستكشاف يمكن تحديده على النحو التالي:

- تتبنى المنظمة الضروريات التي تتعدى حدود المنتجات القائمة.
 - تقوم المنظمة بابتكار حلول ومنتجات جديدة.
 - تختبر المنظمة السلع الجديدة التي تطرحها بالسوق المحلي.
 - تروج المنظمة لمنتجات وخدمات جديدة تماماً.
 - تستغل المنظمات في العديد من الأوقات الفرص الجديدة في الأسواق الناشئة.
 - تعتمد المنظمة على التوسع عبر فتح قنوات توزيع جديدة والبحث عن عملاء جدد في الأسواق الجديدة.
- ويرتبط الاستكشاف بعدة مصطلحات مثل التنقيب عن التصورات المعاصرة، والمخاطرة والتجربة والابتكار ويعتبر الاستكشاف محركاً للبحث والإبداع والتجريب والابتكار، ويساهم في إحداث تغييرات جذرية وخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة (Bodwell, 2011).
- ويوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بين بعدي الاستغلال والاستكشاف، كما يلي:

جدول رقم (1) أوجه الاختلاف بين بعدي الاستغلال والاستكشاف

البيان	الاستغلال	الاستكشاف
تعريف	الاستغلال هو استراتيجية تعمل من خلالها المنظمة نحو تحقيق الاتساق وإدارة القواعد الداخلية.	الاستكشاف هو خطة تسعى من خلالها المنظمة إلى التنقيب عن الفرص الجديدة.
الأنشطة	يركز على التغيير التدريجي لخلق القيمة من الكفاءات المتاحة.	يركز على الابتكار والمخاطرة والتجريب.
المتطلبات	استخدام الكفاءات الحالية.	الاستثمار في عوائد غير مؤكدة.
التوجه	التأكيد على المدى القصير.	التأكيد على المدى الطويل.
الأهداف الرئيسية	تحقيق الكفاءة.	تعزيز المرونة.

المصدر: (Hammad & Ghareb, 2022).

3- **الهيكل التنظيمي المرن:** تشير إلى "قدرة إدارة المنظمة على تكيف عملية القرار والاتصال في الهيكل بسرعة وبطريقة أكثر تطوراً (فياض، 2024)، كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة مرناً بما يكفي لتوفير قاعدة تدعم تمكين الوحدات التنظيمية من التركيز على مهامها الأساسية، علاوة على ذلك ينبغي أن يمتد مفهوم مرونة الهيكل التنظيمي ليعطي الجوانب الأفقية والعمودية أو على مستوى الوحدات المؤسسية، الذي يقوي قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات والتغيرات البيئية (الفقيه، 2020)، كما ترى دراسة (Ferda et.al, 2010) أن تطبيق البراعة التنظيمية يتطلب توفير هيكل مناسب بالإضافة إلى التطبيق الفعال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتنظيم تسلسل يعزز من سرعة تنفيذ الأوامر في المنظمة.

الدراسات التي تتعلق بالبراعة التنظيمية:

هدفت دراسة (Hedenberg, 2016) إلى استكشاف العوائق في منظمة تقنية المعلومات، التي تعترض سبيل الوصول للبراعة التنظيمية، وما هي الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتغلب على هذه الحواجز، وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة عوائق أمام الاستغلال والاستكشاف كأبعاد للبراعة وهي تحديد الحوافز التي تركز على خفض التكاليف، ونقص المعرفة ببعض المنظمات الأخرى، والطريقة التي ينظر بها إلى منظمة تقنية المعلومات أما آليات التعامل معها فتتمثل في التغيير الهيكلي، والميزانية المنفصلة، والعمل الذكي، بينما حاولت دراسة (Smith, 2017) تقديم مفهوم البراعة التنظيمية وتقديم بعض الآثار لمزاوئين الموارد البشرية عبر استعراض الدراسات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمسؤولين عن الموارد البشرية تنفيذ البراعة التنظيمية من خلال حسن اختيار الأفراد الذين لديهم ميول إلى تحقيق ذلك، كما يجب احتضان البراعة التنظيمية خلال الأنشطة اليومية داخل المؤسسة، بينما دراسة (Severgnini and Edwin, 2018) هدفت إلى بيان تأثير نظام قياس الأداء على البراعة التنظيمية وبالتالي على الأداء التنظيمي، وانتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي ونموذج الاستقصاء كأداة للدراسة، وشكلت عينة الدراسة من (227) مؤسسة برمجيات برازيلية، وتوصلت النتائج إلى أن أبعاد نظام قياس الأداء كان لها تأثير على البراعة التنظيمية وبالمقابل كان للبراعة التنظيمية تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وتوسط الاستكشاف والاستغلال في التأثير غير المباشر لأبعاد نظام قياس الأداء على الأداء التنظيمي، وحاولت دراسة (Abazeed, 2020) التعرف على أثر القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة، وأعدت عينة الدراسة من كل مديري البنوك التجارية العاملة بالأردن، وارتكز على الأسلوب الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وأن جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية لها تأثير على أبعاد إدارة المعرفة وعلى أبعاد البراعة التنظيمية، بينما سعت دراسة (Ketabehi, 2020) إلى التعرف على مرونة الموارد البشرية كوسيلة لدعم البراعة التنظيمية في جامعة بايمون، وتم تطبيق البحث على أعضاء هيئة التدريس في جامعة بايمون في أصفهان، واعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي الوصفي، وأسفرت الدراسة عن عدم ملاحظة أي علاقة تأثير لمرونة مهام الموارد البشرية بالأداء الجامعي سواء بشكل مباشر أو بواسطة البراعة

التنظيمية وتقليل القيود وتوفير فرص لمزيد من التعليم خاصة للمهتمين بالمناطق المحرومة ولا يمكنهم الوصول لها بيسر في نظام التعليم التقليدي، واستهدفت دراسة (Rono et al., 2021) تقييم التأثير المعتدل للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء شركات الأغذية والمشروبات في كينيا، تم جمع المعلومات الأولية من خلال استراتيجية التعداد للسكان المستهدفين من 98 شركة للأغذية والمشروبات مسجلة ضمن رابطة كينيا للمصنعين، وأظهرت النتائج أن قدرات الاستشعار، وقدرات الاستيلاء، وقدرات إعادة التكوين تؤثر إيجابياً وبشكل ملحوظ على الأداء من شركات الأغذية والمشروبات في كينيا، ولوحظ هناك اعتدال في البراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء شركات الأغذية والمشروبات في كينيا، بينما دراسة (Abotaleb & Elnagar, 2002) هدفت إلى دراسة آثار أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والأمن الوظيفي وإدارة الأداء والمكافآت) على البراعة التنظيمية في قطاع السياحة والفنادق المصري، وتم استخدام عينة من 22 فندقاً و25 وكالة سفر مصرية لتقييم النموذج النظري والافتراضات المقترحة، واستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والأمن الوظيفي وإدارة الأداء والمكافآت) تساعد في تزويد الفنادق ووكالات السفر بالقدرات الفنية والإدارية للعمل والنجاح، كما تساهم في تدعيم البراعة التنظيمية، كما أكدت على وجود تأثير إيجابي كبير لأنظمة العمل عالية الأداء وتدعيم البراعة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (Hammad & Ghareb, 2022) إلى بيان تأثير محاور تطبيق الرسالة (تنفيذ الرسالة، وتحفيز الرسالة) في دعم البراعة التنظيمية بالشركات المصرية للأدوية، واستهدفت الدراسة كافة الشركات المصرية العاملة في قطاع الأدوية باتباع أسلوب الحصر الشامل، وتم جمع استجابات من 159 فرداً بالإدارة العليا للشركات المشمولة بالدراسة، وقد تم استخدام بيانات الدراسة بواسطة Smart PLS أحد نماذج المعادلة الهيكلية ذات المربعات الصغرى، وأظهرت النتائج أن تنفيذ الرسالة له تأثير إيجابي معنوي على البراعة التنظيمية، وأن تحفيز الرسالة يؤثر بشكل إيجابي على البراعة واكتشاف الفرص وتسيير الأعمال التقليدية، بينما سعت دراسة (Tamjid & Rakhshani, 2022) إلى تقييم مدى تأثير الرشاقة التنظيمية على البراعة التنظيمية ودور التفكير النقدي كوسيط بالتطبيق على صناعة السلع الرياضية، وتألف مجتمع الدراسة من 203 مفردة، واعتمدت الدراسة على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة التنسيق) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، واستنتجت الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، كذلك توصلت لوجود تأثير للتفكير النقدي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، كما حاولت دراسة (AL Sabihat & AL Shurman, 2024) إبراز أهمية البراعة التنظيمية بالمدارس التابعة للحكومة الأردنية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، وتضمنت عينة الدراسة من 350 معلم ومعلمة تم انتقايم بطريقة عشوائية، وتم إعداد الاستبيان لجمع البيانات بعد التحقق من ثباتها وصدقها، وقد بينت الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية عند مديري المدارس الحكومية، ولم تظهر فروق معنوية في متوسطات ردود عينة الدراسة ترجع لعامل الجنس، بينما ظهرت فروق ترجع لمتغير سنوات الخدمة لصالح من تقل مدة خبرتهم عن عشر سنوات، كما أوضحت النتائج أن هناك فروق ترجع لعامل المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة بكالوريوس، أما فيما يخص التميز المؤسسي فقد أظهرت النتائج أن مستواه كان متوسطاً، وكشفت النتائج أيضاً عن عدم تواجد اختلافات في متوسطات الردود ترجع لمتغيري نوع الجنس والخبرة، إلا أنه كان هناك فروق تعود لعامل المؤهل العلمي لفئة الحاصلين على درجة بكالوريوس، وأخيراً دلت النتائج عن تواجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة توافر الإبداع التنظيمي ومستوى التميز المؤسسي، وفي ضوء النتائج تم تقديم العديد من الاقتراحات كان من أهمها ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية الإبداع التنظيمي والتميز المؤسسي داخل المدرسة، وتناولت دراسة (Joensuu-Sal & Viljamaa, 2024) التفاعل بين خطط النمو للشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط الريفية والتوجه الرقمي والبراعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-19، وتضمنت بيانات المسح 204 استجابة من مالكي الشركات المتوسطة والصغيرة الفنلنديين في منطقة الريف في جنوب أستراليا، وأبانت الاستنتاجات أن البراعة التنظيمية تنعكس بشكل إيجابي على استخدام جميع خطط النمو، وتعمل كوسيط في العلاقة بين التوجه الرقمي وهذه الاستراتيجيات، ويرتبط التوجه الرقمي بشكل إيجابي بتنفيذ استراتيجية تحسين المنتج/الخدمة، وخطة تطوير السوق، والتنويع، وتطوير نموذج الأعمال، ولكن ليس باستراتيجية اختراق السوق، وتعتبر هذه النتائج عن أن التوجه الرقمي يمكن الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط من إيجاد التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، مما يسمح لها بملاحقة كليهما بفعالية وعلاوة على ذلك، توفر الرقمنة

للشركات الريفية فرصًا لتنفيذ استراتيجيات نمو أكثر، وأوصت الدراسة لضمان ازدهار المناطق الريفية على المدى الطويل، يجب على المجتمع وصناع السياسات التعاون في تهيئة البنية الأساسية الرقمية القوية.

2/1: إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة (KBHRM):

مفهوم إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة (KBHRM):

توافقًا مع النهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية، وتلبية للضغوطات التي تعترض المنظمات بالداخل والخارج (Ahmad et al., 2020). تجلت العديد من التحولات الحديثة لمهام إدارة الموارد البشرية وأبرزها إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام (Tham & Le, 2022)، وإدارة الموارد البشرية المرتكزة على التكاتف (Hong & Snell, 2019)، وممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الأداء العالي (Aalqudah & Sanmartin, 2022). وقدم (Hussinki et al., 2017) مفهومًا لإدارة الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة بأنها تلك الأنشطة المرتكزة على المعرفة داخل المنظمة على افتراض أنها تساهم في تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة من خلال توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، كما تخصص اهتمامًا بالتعلم التنظيمي عن طريق التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويض المعتمد على المعرفة مع التوجيه نحو العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة. ويعرف (Elayan et al., 2022) "إدارة الموارد البشرية المرتكزة على المعرفة بأنها مجموعة شاملة من الاستراتيجيات التي تطمح نحو اجتذاب الموظفين، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم على استيعاب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها".

ويرى (Yousef, 2019) إنها "مجموعة من المهام المنفصلة والتي ترتبط ببعضها البعض داخليًا، مما يعزز قدرة المنظمات على إدارة المعرفة من خلال توظيف القوى العاملة المؤهلة مع التشديد على قيمة الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة".

كما تعرف إدارة الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة بأنها بمثابة استثمارًا في المورد البشري، حيث تنمي مهارات العاملين وتساهم في تعزيز تعلم الموظفين وتنمية رأس المال الفكري، كما أنها أنشطة تسمح للمنظمات باكتساب معرفة قيمة واستثنائية والانعكاس على النشاط الابتكاري والأداء العالي لتلك المنظمات (Singh et al., 2021). ويمكن تعريف الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة بأنها ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية، صممت خصيصًا لدعم وترسيخ عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة (Al Tal & Emeagwali, 2019).

بناءً على المفاهيم التي تم عرضها من قبل بشأن إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة، يمكننا أن نستخلص ما يلي:

- هي منهج حديث في إدارة الموارد البشرية، جرى إعداده خصيصًا لتعزيز كفاءة عمليات المعرفة داخل المؤسسة.
 - هي حزمة من الممارسات المتكاملة تهدف إلى استقطاب الموظفين، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم على بناء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها.
 - استثمارًا في تنمية وتعزيز الكفاءات البشرية.
 - تشارك في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.
- يمكننا تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة بأنها مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات المتكاملة والتي ترمي إلى جذب موظفين موهوبين، والحفاظ عليهم، وتشجيعهم على اكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها بفعالية، هذه الممارسات تؤدي دورًا حيويًا في تحسين مستوى الأداء داخل المنظمة.

أبعاد إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة (KBHRM):

طبقًا لدراسات كل من (Kianto et al., 2019) & (Hong et al., 2019) & (Yousef et al., 2019)، توجد أربعة أبعاد رئيسية لإدارة الموارد البشرية المرتكزة على المعرفة وهي: التوظيف والاختيار المبني على المعرفة، والتدريب والتطوير المبني على المعرفة، وتقييم الأداء المبني على المعرفة، المكافأة والتعويض المبني على المعرفة، ويمكن تناول تلك الأبعاد على النحو الآتي:

1- التوظيف والاختيار المبني على المعرفة:

يمكن تعريف التوظيف والاختيار المبني على المعرفة بأنه نشاط لتوظيف وانتقاء الموظفين يتم اعتماداً على مستوى معرفتهم، وقدرتهم على التعلم، وخبراتهم المحتملة ومهاراتهم الاجتماعية (Yousef et al., 2019)، وتعد عملية التوظيف والانتقاء ديناميكية ومعقدة لأن اقتصاد المعرفة يعتمد بشكل كبير على القيمة التي تفرزها هذه الممارسة لكل من أصحاب العمل والموظفين (Rozario et al., 2019).

2- التدريب والتطوير المبني على المعرفة:

وفقاً (Robbins et al., 2010) نادراً ما يتمكن الموظفون الأكفاء من الحفاظ المستمر على كفاءتهم إلى الأبد، لأن المهارات تضعف مع مرور الوقت، ولسد الفجوة بين المهارات والمعرفة التي يتعين على الموظفين امتلاكها وما يمتلكونه حالياً عن طريق التدريب والتطوير اللذان يعتبران ضروريان للمنظمات (Cabello-Medina et al., 2011)، يتضمن أنشطة منتظمة تعمل على تطوير مهارات ومعارف الموظفين، مع ضرورة التوجه والتركيز على التدريب الفردي الذي يناسب احتياجات الموظفين المميزة، لضمان التحسين المستمر لرأس المال البشري وممارسات الابتكار (Yousef et al., 2019). كما يمثل عنصراً حيوياً لتشجيع المهارات البشرية (Kianto et al., 2017). وفقاً (Abrar et al., 2021) فإن "التدريب والتطوير المبني على المعرفة يساهم في تعزيز رأس المال البشري"، مما يؤدي إلى تقوية قدرة الموظفين على الاستيعاب ويؤثر إيجابياً على سلوك الموظفين الإبداعي، يتضمن التدريب والتطوير المعتمد على المعرفة أيضاً دورات تشجع الموظفين على إنتاج المعرفة ومشاركتها والتي يمكن أن تعزز أنشطة الابتكار المفتوح الواردة بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يحسن التدريب والتطوير الكفاءات اللازمة لإدارة المعرفة الداخلية والخارجية بشكل فعال (En-ke et al., 2017).

3- تقييم الأداء المبني على المعرفة:

يركز تقييم الأداء المبني على المعرفة على كيفية تصرف الموظف في سياق إدارة المعرفة (Inkinen et al., 2019) (Lepak & Snell, 1999) & (2015)، وعلى هذا الأساس، اعتبر كل من (Alavi & Leidner, 2001) (Yousef et al., 2019) تقييم الأداء المبني على المعرفة للموظفين داخل الشركة باعتباره إجراء لتقييم الموظفين بناءً على درجة مشاركتهم في عمليات المعرفة، وهي إنتاج المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. يساعد تقييم أنشطة الموظفين في اكتشاف الفجوات بين الإنجازات والغايات، مما يحث الموظفين على التفكير بطريقة ابتكارية (Shipton et al., 2006). كما تعتبر نظم تقييم الأداء أداة جوهرية لتقييم وتوجيه سلوك الموظف من خلال التحفيز المستمر، ويجب أن تكون هذه العملية تنموية تستند إلى إمكانيات إدارة المعرفة لدى الموظفين داخل المنظمة (داود، 2023).

4- التعويض والمكافأة المبنية على المعرفة:

يشير التعويض والمكافأة المعتمدة على المعرفة إلى السياسات المتعلقة بمكافأة الموظفين بناءً على مساهماتهم في العمليات المعرفية الرئيسية داخل المؤسسة (Yousef et al., 2019)، ويرى (Hee & Jing, 2018) إلى أن التعويض يمكن أن يتخذ أشكالاً متعددة أمثلة المكافآت النقدية، والإجازات، وحزم التقدير، والتأمين الطبي، كما أشار كل من (Setyorini et al., 2018) & (Mangkunegara, 2011) & (Ghayas & Hussain, 2015) إلى أن مستوى التحفيز والرضا الوظيفي وأداء الموظفين يتأثر بالتعويض الممنوح للموظفين.

الدراسات التي تتعلق بالمتغير المستقل (KBHRM):

سعت دراسة (Kianto et al., 2017) إلى فحص العلاقة بين مهام إدارة الموارد البشرية المرتبطة مع المعرفة والأصول البشرية والابتكار كمتغير وسيط، وتبين من نتائج الدراسة أن هناك دور رئيسي لإدارة الموارد البشرية المرتبطة بالمعرفة نحو دعم الإبداع والابتكار ودور محوري لرأس المال البشري في توليد أنواع أخرى من موارد المعرفة والابتكار اللاحق، ويتوسط رأس المال البشري جزئياً العلاقات بين سياسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة مع المعرفة ورأس المال، بينما تناولت دراسة (Yousef & Emeagwali, 2019) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المرتبطة مع المعرفة، وقدرة إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، وابتكار المنتجات والعمليات في الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط، تم جمع البيانات من 250 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم مسجلة في الأردن باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المرتبطة مع المعرفة في الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط على قدرة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وابتكار المنتجات

والعمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وبالمثل تمارس قدرة إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تأثيرًا إيجابيًا على رأس المال الفكري وابتكار المنتجات والعمليات، بينما اهتمت دراسة (Singh et al., 2021) بكيفية استفادة الشركات المتعددة الجنسيات (MNEs) في الأسواق الناشئة (EMs) من الموارد الاستراتيجية لتعزيز أداء الابتكار، وجمعت البيانات من عينة قوامها 352 مفردة ثنائية (المشرف- المرؤوس) في الشركات العابرة للحدود في الأسواق الناشئة، وتم معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام نمذجة المعادلات البنوية (SEM) لفحص فرضيات الدراسة، وأظهرت الدراسة أن أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة مع المعرفة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال الاجتماعي على سلوكيات تبادل المعرفة في الشركات العابرة للحدود، وأن مشاركة المعرفة تتوسط تأثير رأس المال الاجتماعي على أداء الابتكار، أما دراسة (Azadeh, 2021) اهتمت ببحث تأثير إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالمعرفة على التعلم المؤسسي عن طريق النظر في المتغيرات الوسيطة لرأس المال البشري بالتطبيق على القطاع الطبي بإيران، وتم استخدام الدراسة الوصفية واعتبار موظفي مستشفيات تامين في محافظة لرستان كمجتمع إحصائي لهذا البحث وبلغت العينة (212) موظفًا باستخدام أسلوب العينة العشوائية لكل طبقة، وتم جمع البيانات المطلوبة باستخدام الاستبيان وتحليلها باستخدام طريقة نمذجة المعادلات واستخدام نهج المربعات الجزئية بواسطة برنامج smart pls2، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومهمة بين الموارد البشرية المرتكزة على المعرفة والتعلم التنظيمي، وأيضًا هناك علاقة إيجابية ومهمة بين إدارة الموارد البشرية المرتكزة على المعرفة والأصول البشرية، وهناك أيضًا علاقة إيجابية ومهمة بين الأصول البشرية والتعلم التنظيمي، بينما دراسة (AL Qaralleh & Atan, 2022) بحثت أثر أنشطة الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة وقدرات فحص الأعمال والمرونة التنظيمية على الأداء المبتكر بالتطبيق على الفنادق بالأردن، وخلصت الدراسة إلى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة، وقدرات تحليلات الأعمال والمرونة التنظيمية تمارس تأثيرًا متماثلًا على الأداء الإبداعي للفنادق، وأن المرونة التنظيمية هي شرط ضروري وكافي للأداء الإبداعي العالي في الفنادق، بينما دراسة (Gupta, 2022) هدفت إلى بيان العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (IC) كمتغيرات وسيطة بين متغير (HRM) والأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة بعد التحليل إلى نتائج أبرزها مساهمة إدارة الموارد البشرية في عملية تطوير رأس المال الفكري، وأن العلاقة بين الأداء المؤسسي وإدارة الموارد البشرية يتم التوسط فيها بشكل إيجابي من خلال مكونات رأس المال الفكري في سياق قطاع الخدمات الهندي بالإضافة إلى ذلك، في المقارنة، من بين الوسطاء، وجد أن رأس المال التنظيمي هو المكون الأكثر مساهمة يليه رأس المال البشري. وحاولت دراسة (Khodaparast, 2022) إيضاح دور رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط بين تأثير إدارة الموارد البشرية المرتكزة على المعرفة في الأداء الوظيفي المبتكر دراسة حالة: مكاتب كهرباء غرب مازندران، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت الشريحة الإحصائية للدراسة من 187 موظفًا في إدارات كهرباء غرب محافظة مازندران، وتم اختيار 124 شخصًا منهم كحجم عينة للدراسة، واستخدمت الدراسة طريقة المعادلة الهيكلية لبرنامج LISREL الإحصائي وبرنامج SPSS الإحصائي، وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية المرتكزة على المعرفة لها تأثير إيجابي وهام على متغير الأداء الوظيفي المبتكر، وأن عنصر رأس المال الاجتماعي له أكبر تأثير على الأداء الوظيفي المبتكر، وأن رأس المال الاجتماعي توسط بشكل متزايد في تأثير ممارسات الموارد البشرية المرتكزة على المعرفة على الأداء الوظيفي المبتكر، وتناولت دراسة (Mohebi, 2023) البحث في انعكاس ممارسات الموارد البشرية (KBHRM) على الاحتفاظ بموظفي شركات الاتصالات الإيرانية، وانتهج البحث المنهج الوصفي والاستبانة وأداة الاستبانة لجمع البيانات وتم تحديد العينة من 215 موظفًا من جيل Y من شركات الاتصالات الإيرانية وتم اختيار البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية المبنية على المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، وأكدت نتائج البحث أن ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بالمعرفة بما في ذلك التدريب والتطوير وتقييم الأداء وخدمات التعويض لها تأثير إيجابي على الاحتفاظ بموظفي الشركات، وهدفت دراسة (Shahin et al., 2023) إلى استكشاف تأثير الموارد البشرية المبنية على المعرفة على الإبداع المفتوح الوارد والصادر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأردنية، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الكمي باستخدام الأساليب الوصفية والاستكشافية وتم اختيار مجموعه 500 شركة صناعية أردنية من بين 2310 قائمة شركات صناعية صغيرة ومتوسطة مسجلة، وفقًا للضمان الاجتماعي الأردني، باستخدام العينة العشوائية، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان تم تطبيقه على هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكان

هناك 335 استجابة اعتبرت مفيدة للتحليل بعد تصفية الردود التي تحتوي على قيم مفقودة، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير إيجابي لأربع ممارسات للموارد البشرية المرتبطة بالمعرفة على الابتكار المفتوح الوارد والصادر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأردنية المصنعة، وكانت هذه الممارسات هي التوظيف والاختيار المرتبط بالمعرفة، والتدريب والتطوير المرتبط بالمعرفة، والتعويض والمكافأة المرتبطة بالمعرفة، فضلاً عن تقييم الأداء المرتبط بالمعرفة، بينما استهدفت دراسة (Nguyen & Ba Le, 2024) التعرف على تأثير عمليات الموارد البشرية المرتكزة على المعرفة في ابتكار المنتجات والخدمات والعمليات بالشركات من خلال الدور الوسيط لقدرة إدارة المعرفة والدور الاعتدالي للثقافة الإبداعية، وأكدت نتائج الدراسة على الأدوار الوسيطة لإدارة المعرفة بين إدارة الموارد البشرية المرتكزة على المعرفة ونوعين معينين للابتكار وهما ابتكار المنتجات والعمليات، كما كشفت نتائج الدراسة عن الدور الإيجابي للثقافة الإبداعية في تعزيز انعكاس إدارة المعرفة على ابتكار المنتجات، وأوصت الدراسة على ضرورة بناء مناخ مبتكر لإدارة الموارد البشرية المبنية على معرفة بهدف تحفيز إدارة المعرفة لتحسين قدرة الشركات على الابتكار في الأسواق النامية والناشئة.

◀ الدراسات التي تتعلق بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة والبراعة التنظيمية:

هدفت دراسة (Swart & Kinnie, 2010) إلى التعرف على كيفية تعزيز البراعة التنظيمية باتباع نهج ممارسات الموارد البشرية، وكيفية تنفيذ الموظفين أنشطة البراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية المعرفة والموارد والجدارات الحالية والجديدة للمنظمة في إيجاد التوازن بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف، بينما هدفت دراسة (Caniels & Veld, 2019) بيان نشاط إدارة الموارد البشرية لتحسين البراعة بالشركة، وأوضحت الدراسة أهمية دور الموارد البشرية بالشركة في تحسين وتدعيم البراعة عبر بناء وتعزيز ثقافة التنوع التنظيمي، بينما تناولت دراسة (Garcia et al., 2018) فحص العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (توظيف، تدريب، تقييم الأداء، مكافآت) وتحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) في الفنادق الإسبانية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحسين البراعة التنظيمية بالفنادق الإسبانية من خلال الممارسات الأربعة عالية الأداء المتمثلة في (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت)، وأكدت الدراسة أن تلك الممارسات تحسن قدرة الموظفين على استغلال المعرفة الموجودة واستكشاف معرفة جديدة بشكل فعال، وركزت دراسة (عبد المجيد، 2024) بيان تأثير إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في البراعة التنظيمية: دراسة نظرية، وتوفير إطار نظري للدراسات التي ناقشت إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة وتعزيز البراعة التنظيمية، والتوضيح لأهم النماذج النظرية التي تساعد المنظمات على تحقيق البراعة التنظيمية، بينما تناولت دراسة (حسن وصلاح الدين، 2024) التعرف على أثر محاور إدارة الموارد البشرية (توظيف، وتخطيط، وتدريب وتطوير، وتقييم الأداء، ومرتببات ومزايا الأخرى) والبراعة التنظيمية في شركات البترول المصرية، واستهدفت الدراسة 9 شركات بترول من قطاع الأعمال في مصر، وتكونت العينة من المديرين العاملين في هذه الشركات في المستويات الإدارية المختلفة، واعتمدت أداة الاستبيان للوصول للبيانات حيث جرى نشر الاستمارات على عينة عشوائية بلغت 452 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى حدوث تأثيراً لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المرتببات والمزايا الأخرى) على المتغير التابع البراعة التنظيمية بشركات البترول بقطاع الأعمال في مصر.

◀ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة والاطلاع على أهم نتائجها في مجال الدراسة، يتضح الآتي:

- اتفقت دراسات (Azadeh, 2021)، (Yousef & Emeagwali, 2019)، (AL Qaralleh & Atan, 2022)، (Nguyen & Ba Le, 2024)، (Shahin et al., 2023) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تلعب دوراً هاماً في معظم المنظمات، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لهذه الممارسات على ابتكار المنتجات والخدمات والابداع والأداء الوظيفي المبتكر.

- اتفقت معظم الدراسات على تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة كمتغير مستقل.

- اتفقت دراسات (Swart & Kinnie, 2010)، (Caniels & Veld, 2019)، (حسن وصلاح الدين، 2024)، (Garcia et al., 2018)، في التعرف على تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية.
- اتفقت دراسات (Hedenberg, 2016)، (Severgnini and Edwin, 2018)، (Abazeed, 2020)، (Ketabehi, 2020)، (Abotaleb & Elnagar, 2002)، (Hammad & Ghareb, 2022)، (Tamjid & Rakhshani, 2022) على تناول البراعة التنظيمية كمتغير تابع.
- اتفقت دراسات (Kang & Snell, 2009)، (Boumgarden et al., 2012)، (Taylor & Helfat, 2009)، (Benner & Tushman, 2003) على أن توجهات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دورًا أساسيًا في بناء البراعة التنظيمية والحفاظ عليها.
- اتفقت الدراسات التي أجراها كل من (Swart & Kinnie, 2010)، (Joensuu-Sal & Viljamaa, 2024)، (Severgnini and Edwin, 2018)، (Tamjid & Rakhshani, 2022)، (Hedenberg, 2016) على مقاييس البراعة التنظيمية.
- اختلف الباحثون في تناول مقاييس إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة فلم تتفق الدراسات السابقة على مقاييس محددة، بل اختلفت وتنوعت المقاييس من دراسة لأخرى.
- اختلفت دراسة (عبد المجيد، 2024) مع الدراسات الأخرى في نوع الدراسة.
- معظم الدراسات اعتمدت على استمارة الاستقصاء كأداة أساسية في جمع البيانات.
- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على برامج (Smart PLS) & (SPSS) في تحليل البيانات احصائيًا.
- وتبين من خلال عرض الدراسات السابقة أن هناك تباينًا واتفاقًا في عدة جوانب حيث جاءت متفقة مع الدراسة الراهنة في تناولها موضوع ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة وتحقيق البراعة التنظيمية مع اختلاف المتغيرات والأسلوب والعلاقات، ومن خلال فحص الأدبيات السابقة حول متغيرات الدراسة، تبين وجود فجوة بحثية، كما يوضحها الشكل الآتي:



شكل رقم (1) الفجوة البحثية

المصدر: من إعداد الباحثين.

ومن خلال الشكل السابق، يتضح التالي:

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها قامت بدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات صناعة السيراميك المصرية، وتم التركيز على أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة والأكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية، في حين الدراسات السابقة لم تتناول هذه الأبعاد معاً لذلك يجد الباحث أنه من الضروري دراسة التأثير الكلي لهذه الأبعاد والدور الكبير الذي تلعبه هذه الأبعاد في تحقيق نجاح البراعة التنظيمية في الشركات.
- أهم ما يميز الدراسة الحالية عدم توافر دراسات عربية وأجنبية وفقاً لحد علم الباحثين، تناولت دور ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية.
- معظم الدراسات السابقة لم تركز على أهم أبعاد ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة: (توظيف واختيار مبني على المعرفة، وتدريب وتطوير مبني على المعرفة، وتقييم أداء مبني على المعرفة، وتعويضات مبنية على المعرفة) ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها: (الاستغلال، والاستكشاف، والهيكل التنظيمي المرن).
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باختلاف هدفها ونطاق تطبيقها، إذ يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات السيراميك في مصر.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- التعرف على اتجاهات العاملين في شركات السيراميك محل الدراسة تجاه أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة والبراعة التنظيمية.
- التعرف على اتجاهات العاملين في شركات السيراميك محل الدراسة تجاه أبعاد البراعة التنظيمية.
- التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة بأبعادها في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية.
- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في شركات السيراميك المصرية.
- اقتراح بعض التوصيات التي تساهم في الإلمام بإدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية بقطاع السيراميك المصري، بما يساهم في تطوير أداء القطاع.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها وقيمتها من خلال عدة اعتبارات بعضها أكاديمية والأخرى تطبيقية ، كما يلي:

1/1: الأهمية العلمية:

- 1- الدور الهام لممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة في إنجاز العديد من النتائج المتعلقة بالسلوك والتنظيم الإيجابية، فتأتي أهمية الدراسة في تناول دور إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تدعيم البراعة التنظيمية كأحد الاتجاهات الحديثة.
- 2- الدراسة تطرح قضية إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة والتي تعد واحدة من الاتجاهات الحديثة في حقل إدارة الموارد البشرية.
- 3- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة والمكتبة العربية بوجه عام، والمكتبة المصرية على وجه خاص من خلال إضافة المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة وتحقيق البراعة التنظيمية، حيث تعتبر مرجعاً هاماً للباحثين بصفة عامة والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

2/1: الأهمية العملية:

- 1- توفر الدراسة أساساً قوياً للمديرين في شركات السيراميك لتطبيق ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة كآلية لتحقيق البراعة التنظيمية.
- 2- تعود أهمية الدراسة إلى قيمة قطاع السيراميك الصناعي، والذي يعد من أكبر القطاعات التي تضم عدداً كبيراً من العاملين إلى جانب أهميته للاقتصاد المصري.

خامساً: فروع الدراسة:

تقوم الدراسة على محاولة اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي التالي:

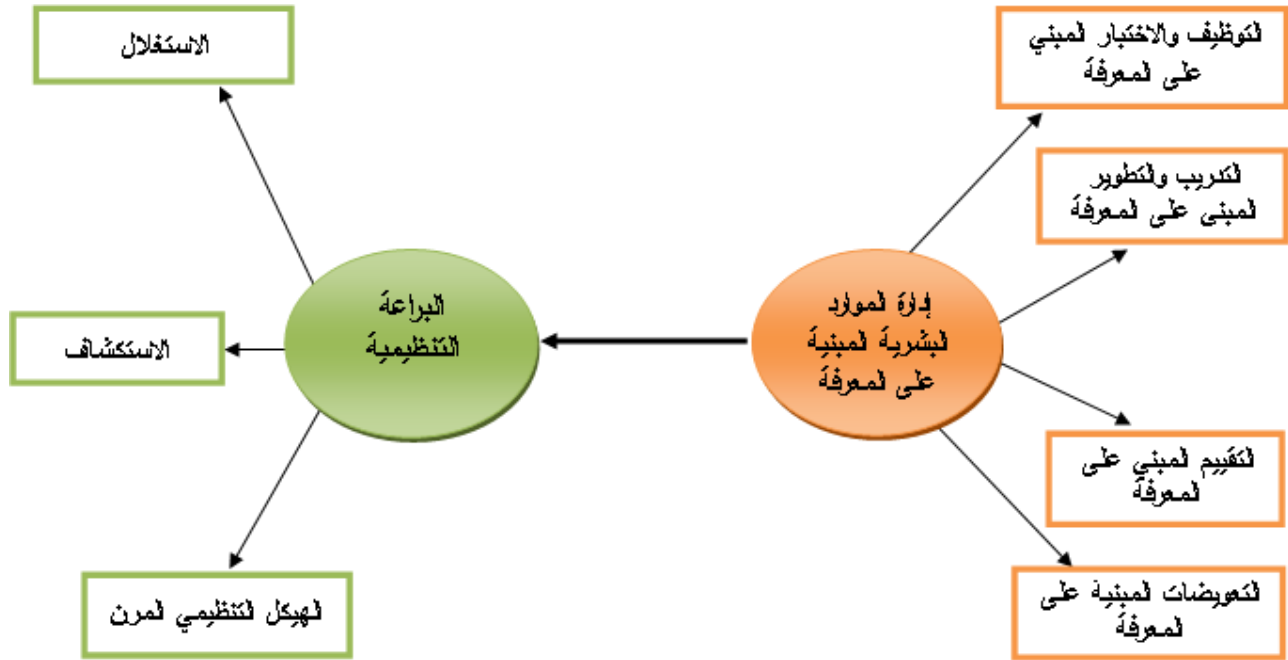
الفرض الرئيسي: يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (التوظيف والاختبار المبني على المعرفة، والتدريب والتطوير المبني على المعرفة، وتقييم الأداء المبني على المعرفة، والتعويضات المبنية على المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف، والهيكل التنظيمي المرن) في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.

ومن هذا الفرض تنفرع الفرضيات الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي لبعد التوظيف والاختبار المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- 2- يوجد تأثير معنوي لبعد التدريب والتطوير المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- 3- يوجد تأثير معنوي لبعد تقييم الأداء المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- 4- يوجد تأثير معنوي لبعد التعويضات المبنية على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.

سادساً: نموذج الدراسة:

استناداً إلى مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، وفي إطار المسار لاستكمال المنهجية لمعالجة مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم بناء النموذج المقترح للدراسة كما هو مبين بالشكل رقم (2) ليعبر عن متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير.



شكل رقم (2) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين.

سابعاً: متغيرات الدراسة:

من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (2)، نستنتج متغيرات الدراسة الحالي، والتي تمثلت في الآتي:

1- المتغيرات المستقلة **Independent Variables**: يتمثل المتغير المستقل في إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم الأداء المبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة).

2- المتغيرات التابعة **Dependent Variables**: يتمثل في البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن).

ثامناً: منهج الدراسة:

استندت الدراسة القائمة إلى اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف واقع قائم وتحليل العوامل والعلاقات المؤثرة فيه، بهدف استخلاص الخصائص العامة المميزة وطبيعة العلاقة بينهما (سيكاران، 2013)، وقد تطلب ذلك تجميع نوعين من البيانات:

1- البيانات الثانوية: تعتمد الدراسة توصيف بيانات الدراسة وأهدافها ومتغيراتها، وفروضها البحثية والإطار النظري ومجال التطبيق على الدوريات والمجلات العلمية، والإنترنت والأدبيات السابقة التي تناولت الموضوع.

2- البيانات الأولية: لتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم الاعتماد على البيانات الأولية وهي بيانات يتم جمعها لأول مرة لمعرفة آراء وميول واتجاهات المديرين والعاملين بقطاع السيراميك المصري محل الدراسة، وذلك بشأن متغيرات الدراسة، بواسطة الاستناد على قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- **مجتمع الدراسة:** يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في شركات السيراميك المصرية والبالغ عددهم 40120 مفردة من العاملين بالشركة، بالاعتماد على سجلات شؤون العاملين بالشركة لعام 2023.

2- **عينة الدراسة:** تم انتقاء عينة عشوائية بسيطة من مفردات مجتمع الدراسة، مع تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية (Thompson, 2010):

$$n = \frac{N \times P(1-P)}{\{[N-1 \times (d^2 / z^2)] + P(1-P)\}}$$

حيث إن:

N رمز يشير إلى حجم المجتمع ويبلغ 40120 مفردة.

Z تمثل الدرجة المعيارية في حدود الخطأ المسموح به وتساوي 96.1 عند معامل ثقة 95% وهو الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية.

P تشير إلى احتمالية ظهور المفردة وتقدر بقيمة 0.05.

d تمثل نسبة الخطأ وتساوي 0.05، وباستخدام هذه القيمة يتم التعويض بالمعادلة السابقة.

يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي 381 مفردة، وبعد استبعاد الاستثمارات الغير صالحة والتي بها بيانات مفقودة تم الحصول على 353 استبياناً مكتملاً، محققاً بذلك معدل استجابة 5.92 % تقريباً وهو معدل مرتفع ومقبول لأغراض البحث العلمي.

عاشراً: حدود الدراسة:

1- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة على أبعاد (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة)، وركزت في قياس البراعة التنظيمية على أبعاد (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن).

2- **الحدود الزمنية:** جرى إجراء الدراسة الميدانية والحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة خلال الفترة ما بين شهر مايو وشهر أكتوبر عام 2024.

3- **الحدود المكانية:** تنحصر هذه الدراسة على شركات قطاع السيراميك بمحافظة الشرقية والقاهرة والجيزة، نظراً لوجود الشركات الرائدة في مجال صناعة السيراميك في تلك المحافظات، وتوافر البيانات اللازمة لديهم وملاءمتها لطبيعة الدراسة.

4- **الحدود البشرية:** يشتمل مجتمع الدراسة على العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في قطاع السيراميك المصري.

حادي عشر: طرق جمع البيانات:

ترتكز الدراسة بخصوص جمع البيانات الأولية على قوائم الاستقصاء من فئات البحث المختلفة، وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بأبعاد إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (متغير مستقل)، بالاعتماد على مقياس (Gupta, 2022) & (Al-Qaralleh & Atan, 2022) & (Kianto et al., 2017) وعدد العبارات 13 عبارة، وبالنسبة لمحاول المتغير التابع البراعة التنظيمية تم قياسها بالاعتماد على مقياس (Jansen et al., 2006) & (Lubatkin et al., 2008) وعدد العبارات 18 عبارة، مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، وكذلك مجموعة أسئلة خاصة بالبيانات العامة للتعرف على خصائص

وصفات عينة الدراسة، ويتم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يوضح قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها لقياس المتغيرات:

جدول رقم (2) قياس متغيرات الدراسة

م	العبارة	المراجع
	أولاً: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة)	
	البعد الأول: التوظيف والاختبار المبني على المعرفة	
1	يتم اختيار المرشحين وفقاً لقدراتهم وخبراتهم ذات الصلة.	(Kianto et al.,2017) & (Al-Qaralleh & Atan, 2022)
2	تولي الشركة اهتماماً خاصاً في اختيار المرشحين للقدرة على التعلم والتطوير.	
3	يتم اختيار المرشحين وفقاً لقدرتهم على التعاون والعمل في شبكات مختلفة.	
	البعد الثاني: التدريب والتطوير المبني على المعرفة	
4	توفر الشركة للموظفين فرص للتدريب والتطوير وفقاً لاحتياجاتهم المطلوبة.	(Kianto et al.,2017) & (Gupta, 2022) & (Al-Qaralleh & Atan, 2022)
5	تقدم الشركة للموظفين الفرص لتعميق وتوسيع خبراتهم.	
6	تقدم الشركة للموظفين التدريب الذي يوفر المعرفة الحديثة.	
7	تناقش الشركة مع موظفيها بانتظام الاحتياجات المطلوبة لتحسين كفاءاتهم.	
	البعد الثالث: تقييم الأداء المبني على المعرفة	
8	يتم تقييم الأداء وفقاً للقدرة على تبادل المعرفة الجديدة.	(Kianto et al.,2017) & (Gupta, 2022) & (Al-Qaralleh & Atan, 2022)
9	يتم تقييم الأداء وفقاً للقدرة على خلق المعرفة الجديدة.	
10	يتم تقييم الأداء وفقاً للقدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة من الآخرين.	
	البعد الرابع: التعويضات المبنية على المعرفة	
11	تمنح الشركة موظفيها مكافأة على مشاركة المعرفة.	(Kianto et al.,2017) & (Al-Qaralleh & Atan, 2022)
12	تمنح الشركة موظفيها مكافأة على ابتكار المعرفة الجديدة.	
13	تمنح الشركة موظفيها مكافأة على تطبيق المعرفة.	
	ثانياً: المتغير التابع (البراعة التنظيمية)	
	البعد الأول: الاستغلال	
14	تسعى الشركة جاهدة لاستغلال الإمكانيات والفرص المتاحة.	(Jansen et al.,2008)
15	تولي الشركة اهتماماً كبيراً بالبحث عن الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة.	
16	تسعى الشركة بصورة مستمر لتوسيع تشكيلة المنتجات التي تقدمها للعملاء.	
17	تعمل الشركة باستمرار على تحسين وتطوير منتجاتها من أجل استغلال الفرص.	

م	العبارة	المراجع
18	تسعى الشركة إلى زيادة مستويات التشغيل الآلي في عملياتها.	
19	تولي الشركة اهتمامًا دائمًا لقياس مستوى رضا عملائها الحاليين.	
	البعد الثاني: الاستكشاف	
20	تمتلك الشركة المقدرة على الاستجابة الفورية لأي تغيرات في البيئة المحيطة.	(Jansen et al.,2008) & (Lubatkin et al., 2006)
21	تحفز الشركة الأفراد على طرح أفكار جديدة ومقترحات إبداعية وتطويرها.	
22	تمتلك الشركة القدرة على تلبية الزيادة في الطلب على منتجاتها.	
23	تحفز الشركة جهود البحوث والتطوير لتقديم أفكار وخدمات وتكنولوجيا جديدة.	
24	تسعى الشركة دائمًا للبحث عن فرص جديدة.	
25	تهدف الشركة إلى استقطاب عملاء جدد.	
	البعد الثالث: الهيكل التنظيمي المرن	
26	يتسم الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة التي تتيح تحسين الأداء وتحديث الوظائف.	(Zeebaree, 2024)
27	يتماشى الهيكل التنظيمي للشركة مع دعم مبدأ تفويض السلطات وترسيخه.	
28	تحرص الشركة على تطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات والتطورات المحيطة.	
29	يتمتع الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة الكافية لإجراء تغييرات في خطوط السلطة.	
30	تحرص الشركة على تعديل المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي لتحسين كفاءة إنجاز الأعمال.	
31	يتيح الهيكل التنظيمي بالشركة التنسيق بين المستويات الإدارية المتنوعة.	

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثاني عشر: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+, v. 25) وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SMS) (AMOS, v.24) لاختبار مدى مطابقة النموذج للبيانات، بالإضافة إلى الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللاحقة نظرًا لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي:

- الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرار.
- معامل ألفا كرونباخ Alpha correlation ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المطبقة في الدراسة.
- التحليل العاملي الاستكشافي AFE لاختبار ثبات وصدق محاور الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي CFA للتأكد من الصدق البنائي للمقياس.
- تحليل المسار وتحديد Critical Ratio For Regression Weight (CR) لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين محاور المتغير المستقل والتابع.

ثالث عشر: نتائج الدراسة الميدانية:

وتتضمن العناصر التالية:

1- اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (Internal consistency) لتحديد درجة صلاحية الأداة ومدى الاعتماد عليها في قياس استجابات مفردات العينة، حيث يقيس هذا المعامل درجة مصداقية النتائج المحققة لكل فقرة من فقرات الاستقصاء، يعتمد معامل الاتساق الداخلي في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط، كما يتم استخدام معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لقياس ثبات الاستبيان.

معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

تم قياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة بتطبيق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة		
البعد الأول	3	.979
البعد الثاني	4	.982
البعد الثالث	3	.956
البعد الرابع	3	.973
المتغير التابع: البراعة التنظيمية		
البعد الأول	6	.973
البعد الثاني	6	.988
البعد الثالث	6	.990
المقياس ككل	31	.972

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

- معامل ألفا كرونباخ أكبر من (60%) لجميع أبعاد الدراسة، كما أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل تجاوز نسبة (60%)، حيث بلغ (972)، وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على الأداة في قياس أبعاد الدراسة. وهذا يؤكد على أن الاستبيان المستخدم يقيس ما وضع من أجله وأن جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين دون وجود أي غموض، كما أنه إذا تم إجراء الاستبيان مرة أخرى على ذات العينة فمن المتوقع أن تعطي نفس النتائج تقريباً.

- قياس الاتساق الداخلي Internal consistency:

تم إجراء تحليل الارتباط بين عبارات كل بعد ودرجة البعد نفسه لقياس الصدق الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي:

• معاملات الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل (KBHRM):

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات أبعاد المتغير المستقل (KBHRM) كما في جدول (4):

جدول (4) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (KBHRM)

م	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
---	---------	----------------	----------	-------

بعد التوظيف والاختبار المبني على المعرفة				
يتم اختيار المرشحين وفقاً لقدراتهم وخبراتهم ذات الصلة.	.979	0.00	يوجد صدق	1
تولي الشركة اهتماماً خاصاً في اختيار المرشحين للقدرة على التعلم والتطوير.	.976	0.00	يوجد صدق	2
يتم اختيار المرشحين وفقاً لقدرتهم على التعاون والعمل في شبكات مختلفة.	.984	0.00	يوجد صدق	3
بعد التدريب والتطوير المبني على المعرفة				
توفر الشركة للموظفين فرص للتدريب والتطوير وفقاً لاحتياجاتهم المطلوبة.	.964	0.00	يوجد صدق	1
تقدم الشركة للموظفين الفرص لتعميق وتوسيع خبراتهم.	.982	0.00	يوجد صدق	2
تقدم الشركة للموظفين التدريب الذي يوفر المعرفة الحديثة.	.988	0.00	يوجد صدق	3
تتناقش الشركة مع موظفيها بانتظام الاحتياجات المطلوبة لتطوير كفاءاتهم.	.965	0.00	يوجد صدق	4
بعد تقييم الأداء المبني على المعرفة				
يتم تقييم الأداء وفقاً للقدرة على تبادل المعرفة الجديدة.	.964	0.00	يوجد صدق	1
يتم تقييم الأداء وفقاً للقدرة على خلق المعرفة الجديدة.	.957	0.00	يوجد صدق	2
يتم تقييم الأداء وفقاً للقدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة من الآخرين.	.957	0.00	يوجد صدق	3
بعد التعويضات المبنية على المعرفة				
تمنح الشركة لموظفيها مكافأة على مشاركة المعرفة.	.985	0.00	يوجد صدق	1
تمنح الشركة لموظفيها مكافأة على ابتكار المعرفة الجديدة.	.954	0.00	يوجد صدق	2
تمنح الشركة لموظفيها مكافأة على تطبيق المعرفة.	.982	0.00	يوجد صدق	3

المصدر : من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أكدت نتائج الجدول السابق على:

- صلاحية جميع العبارات التي تتعلق بأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة) حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (.954 : .988)، وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0,01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة)، بمعنى أن هذه القائمة صادقة في قياس ما صُممت من أجله.

• معاملات الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية):

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات أبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، كما هو موضح بجدول (5):

جدول (5) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع (البراعة التنظيمية)

م	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
بعد الاستغلال				
1	تسعى الشركة جاهدة لاستغلال الإمكانيات والفرص المتاحة.	.941	0.00	يوجد صدق
2	تولي الشركة اهتمامًا كبيرًا بالبحث عن الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة.	.920	0.00	يوجد صدق
3	تسعى الشركة بصورة مستمر لتوسيع تشكيلة المنتجات التي تقدمها للعملاء.	.953	0.00	يوجد صدق
4	تعمل الشركة باستمرار على تحسين وتطوير منتجاتها من أجل استغلال الفرص.	.954	0.00	يوجد صدق
5	تسعى الشركة إلى زيادة مستويات التشغيل الآلي في عملياتها.	.918	0.00	يوجد صدق
6	تولي الشركة اهتمامًا دائمًا لقياس مستوى رضا عملائها الحاليين.	.950	0.00	يوجد صدق
بعد الاستكشاف				
1	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة الفورية لأي تغيرات في البيئة المحيطة.	.978	0.00	يوجد صدق
2	تحفز الشركة الأفراد على طرح أفكار جديدة ومقترحات إبداعية وتطويرها.	.953	0.00	يوجد صدق
3	تمتلك الشركة القدرة على تلبية الزيادة في الطلب على منتجاتها.	.957	0.00	يوجد صدق
4	تحفز الشركة جهود البحوث والتطوير لتقديم أفكار وخدمات وتكنولوجيا حديثة.	.978	0.00	يوجد صدق
5	تسعى الشركة دائمًا للبحث عن فرص جديدة.	.981	0.00	يوجد صدق
6	تهدف الشركة إلى استقطاب عملاء جدد.	.984	0.00	يوجد صدق
بعد الهيكل التنظيمي المرن				
1	يتسم الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة التي تتيح تحسين الأداء وتحديث الوظائف.	.968	0.00	يوجد صدق
2	يتماشى الهيكل التنظيمي للشركة مع دعم مبدأ تفويض السلطات وترسيخه.	.990	0.00	يوجد صدق
3	تحرص الشركة على تطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات والتطورات المحيطة.	.970	0.00	يوجد صدق
4	يتمتع الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة الكافية لإجراء تغييرات في خطوط السلطة.	.993	0.00	يوجد صدق
5	تحرص الشركة على تعديل المهام داخل الهيكل التنظيمي لتحسين كفاءة إنجاز الأعمال.	.968	0.00	يوجد صدق
6	يتيح الهيكل التنظيمي بالشركة التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة.	.972	0.00	يوجد صدق

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.
أكدت نتائج الجدول السابق على:

- تشير نتائج صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية) إلى أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (918, : 993) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0,01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، بمعنى أن هذه القائمة صادقة في قياس ما صممت من أجله.

➤ تحليل مدى ملائمة البيانات:

بعد التحقق من جودة الاستبيان وصلاحيته لقياس الأهداف المحددة، يجب التأكد من جودة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، بهدف الكشف عن مدى ملائمة تلك البيانات لاختبار الفرضيات، ويتم التحقق من ملائمة البيانات وجودتها من خلال تحليل التوزيع الطبيعي.

- اختبار التوزيع الطبيعي:

أحد الطرق المستخدمة للتحقق من ملائمة البيانات، والتأكد من أنها وفق التوزيع الطبيعي، اعتمدت الدراسة على اختبار الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) وهي من المقاييس الإحصائية التي تستخدم لبيان التوزيع الطبيعي، ويبين الجدول التالي رقم (6) نتائج تحليل التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة.

جدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	الالتواء	التفلطح
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة		
البعد الأول	0.204	-1.662
البعد الثاني	-0.494	-0.719
البعد الثالث	0.414	-1.381
البعد الرابع	0.172	-1.585
المتغير التابع: البراعة التنظيمية		
البعد الأول	-0.761	-0.381
البعد الثاني	0.188	-1.540
البعد الثالث	-0.084	-1.135

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- أن قيم الالتواء لجميع أبعاد الدراسة كانت قريبة من الصفر، بينما قيم التفلطح كانت قريبة من قيمة (3)، وهذا يشير إلى أن بيانات أبعاد الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً.

- اختبار التداخل الخطي المتعدد:

اعتمد الباحث على اختبار (Tolerance) & (VIP) أيضاً، وذلك للتأكد من خلو أبعاد المتغير (KBHRM) من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد. ويوضح الجدول التالي، ما يلي:

جدول (7) تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير	VIP	Tolerance
التوظيف والاختبار المبنى على المعرفة	3.884	0.257
التدريب والتطوير المبنى على المعرفة	1.270	0.787
تقييم الأداء المبنى على المعرفة	1.497	0.668
التعويضات المبنية على المعرفة	3.787	0.264

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت المخرجات في الجدول السابق رقم (7)، الآتي:

- أن جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIP) لمحاور المتغير المستقل أقل من (10) حيث تراوحت بين (3.884:1.270)، كما تراوحت قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) ما بين (0.787:0.257) وجميعها أكبر من (0.1)، وذلك دلالة على خلو محاور أبعاد المتغير (KBHRM) من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد.

2- الإحصاءات الوصفية:

إيجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد الدراسة وذلك من خلال إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كما يلي:

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم اختيار المرشحين وفقًا لقدراتهم وخبراتهم ذات الصلة.	3.884	.879	.226	مرتفعة	1
2	تولي الشركة اهتمامًا خاصًا في اختيار المرشحين للقدرة على التعلم والتطوير.	3.873	.878	.227	مرتفعة	3
3	يتم اختيار المرشحين وفقًا لقدرتهم على التعاون والعمل في شبكات مختلفة.	3.875	.877	.226	مرتفعة	2
	بعد التوظيف والاختبار المبني على المعرفة	3.877	.860	.222	مرتفعة	
1	توفر الشركة للموظفين فرص للتدريب والتطوير وفقًا لاحتياجاتهم المطلوبة.	4.323	.662	.153	مرتفعة	1
2	تقدم الشركة للموظفين الفرص لتعميق وتوسيع خبراتهم.	4.306	.685	.160	مرتفعة	4
3	تقدم الشركة للموظفين التدريب الذي يوفر المعرفة الحديثة.	4.312	.672	.156	مرتفعة	2
4	تناقش الشركة مع موظفيها بانتظام الاحتياجات المطلوبة لتطوير كفاءاتهم.	4.306	.669	.155	مرتفعة	3
	بعد التدريب والتطوير المبني على المعرفة	4.312	.662	.154	مرتفعة	
1	يتم تقييم الأداء وفقًا للقدرة على تبادل المعرفة الجديدة.	3.762	.815	.217	مرتفعة	2
2	يتم تقييم الأداء وفقًا للقدرة على خلق المعرفة الجديدة.	3.810	.853	.224	مرتفعة	1
3	يتم تقييم الأداء وفقًا للقدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة من الآخرين.	3.742	.832	.222	مرتفعة	3

	بعد تقييم الأداء المبني على المعرفة	3.771	.799	.212	مرتفعة
1	تمنح الشركة لموظفيها مكافأة على مشاركة المعرفة.	3.896	.861	.221	مرتفعة
2	تمنح الشركة لموظفيها مكافأة على ابتكار المعرفة الجديدة.	3.898	.857	.220	مرتفعة
3	تمنح الشركة لموظفيها مكافأة على تطبيق المعرفة.	3.890	.854	.220	مرتفعة
	بعد التعويضات المبنية على المعرفة	3.894	.835	.214	مرتفعة
	إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة	3.964	.638	.161	مرتفعة
1	تسعى الشركة جاهدة لاستغلال الإمكانيات والفرص المتاحة.	4.338	.678	.156	مرتفعة
2	تولي الشركة اهتمامًا كبيرًا بالبحث عن الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة.	4.386	.686	.156	مرتفعة
3	تسعى الشركة بصورة مستمر لتوسيع تشكيلة المنتجات التي تقدمها للعملاء.	4.380	.689	.157	مرتفعة
4	تعمل الشركة باستمرار على تحسين وتطوير منتجاتها من أجل استغلال الفرص.	4.365	.686	.157	مرتفعة
5	تسعى الشركة إلى زيادة مستويات التشغيل الآلي في عملياتها.	4.377	.676	.154	مرتفعة
6	تولي الشركة اهتمامًا دائمًا لقياس مستوى رضا عملائها الحاليين.	4.380	.688	.157	مرتفعة
	بعد الاستغلال	4.393	.641	.146	مرتفعة
1	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة الفورية لأي تغيرات في البيئة المحيطة.	3.881	.842	.217	مرتفعة
2	تحفز الشركة الأفراد على طرح أفكار جديدة ومقترحات إبداعية وتطويرها.	3.852	.831	.216	مرتفعة
3	تمتلك الشركة القدرة على تلبية الزيادة في الطلب على منتجاتها.	3.890	.849	.218	مرتفعة
4	تحفز الشركة جهود البحث والتطوير لتقديم أفكار وخدمات وتكنولوجيا جديدة.	3.896	.849	.218	مرتفعة
5	تسعى الشركة دائمًا للبحث عن فرص جديدة.	3.878	.837	.216	مرتفعة
6	تهدف الشركة إلى استقطاب عملاء جدد.	3.861	.834	.216	مرتفعة

	بعد الاستكشاف	3.902	.824	.211	مرتفعة	
1	يتمس الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة التي تتيح تحسين الأداء وتحديث الوظائف.	4.062	.724	.178	مرتفعة	1
2	يتمشي الهيكل التنظيمي للشركة مع دعم مبدأ تفويض السلطات وترسيخه.	4.041	.738	.183	مرتفعة	2
3	تحرص الشركة على تطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات والتطورات المحيطة.	4.000	.707	.177	مرتفعة	6
4	يتمتع الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة الكافية لإجراء تغييرات في خطوط السلطة.	4.035	.731	.181	مرتفعة	3
5	تحرص الشركة على تعديل المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي لتحسين كفاءة إنجاز الأعمال.	4.017	.751	.187	مرتفعة	5
6	يتمتع الهيكل التنظيمي بالشركة بالتنسيق بين المستويات الإدارية المتنوعة.	4.035	.735	.182	مرتفعة	4
	بعد الهيكل التنظيمي المرن	4.048	.720	.178	مرتفعة	
	البراعة التنظيمية	4.115	.567	.138	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3)، مما يدل على اتجاه رأي المستجيبين نحو الموافقة المتعلقة بعبارات هذه الأبعاد، وبذلك تشير إجابات المستقضي منهم إلى الموافقة على هذه العبارات.
- يتراوح الانحراف المعياري من (877، : 879)، فيما يتعلق ببعد التوظيف والاختبار المبنى على المعرفة، ومن (622، : 685)، بالنسبة لبعد التدريب والتطوير المبنى على المعرفة، ومن (815، : 853)، بالنسبة لبعد التقييم المبنى على المعرفة، ومن (854، : 861)، بالنسبة لبعد التعويضات المبنية على المعرفة، ومن (676، : 689)، بالنسبة لبعد الاستغلال، ومن (831، : 849)، بالنسبة لبعد الاستكشاف، ومن (707، : 751)، بالنسبة لبعد الهيكل التنظيمي المرن هي نسب صغيرة تشير إلى انخفاض التشتت في ردود المستقضي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات في قياس الأبعاد المختلفة.

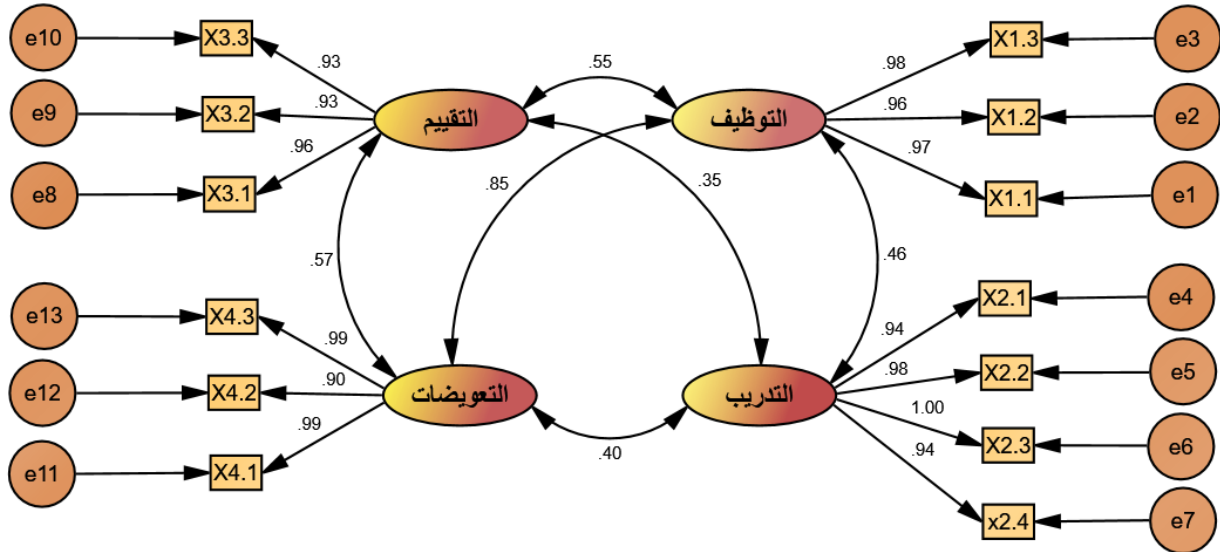
- يشير معامل الاختلاف لجميع العبارات إلى قيم أقل من (50%)، مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري مقارنة بالوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.

3- التحليل العاملي التوكيدي (CFA):

تم الاستعانة بحزمة برنامج (AMOS) للتحليل الإحصائي لإجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج، ويستخدم هذا النمط من التفسير لاختبار الفرضيات المتعلقة بإثبات وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة والعناصر الكامنة لهم، وأيضًا يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لتقييم كفاءة نموذج القياس لتمثيل مجموعة البيانات بدقة، بالإضافة إلى مقارنة النموذج بعدة نماذج أخرى في هذا المجال.

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير (KBHRM):

تم الاستعانة بحزمة نظام التحليل الإحصائي (AMOS) لتنفيذ إجراء التحليل العاملي لأبعاد المتغير المستقل المعبر عنه بإدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة والتي تحوي: (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات المبنية على المعرفة).
يوضح الشكل رقم (3) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير (إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة).



شكل رقم (3) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (KBHRM)

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

نستنتج من الشكل السابق مؤشرات جودة النموذج:

- درجة تأثر أو تشبع أبعاد المتغير المستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة والتي تحوي: (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات المبنية على المعرفة) بكل عبارة من العبارات المعبرة عنه، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على الأسهم المتجهة من البعد إلى كل عبارة من العبارات عن درجة تشبع البعد بهذا العبارة.

يظهر الجدول التالي ملخصًا لأبرز نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لهذه الأبعاد:

جدول رقم (9) مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المستقل (KBHRM)

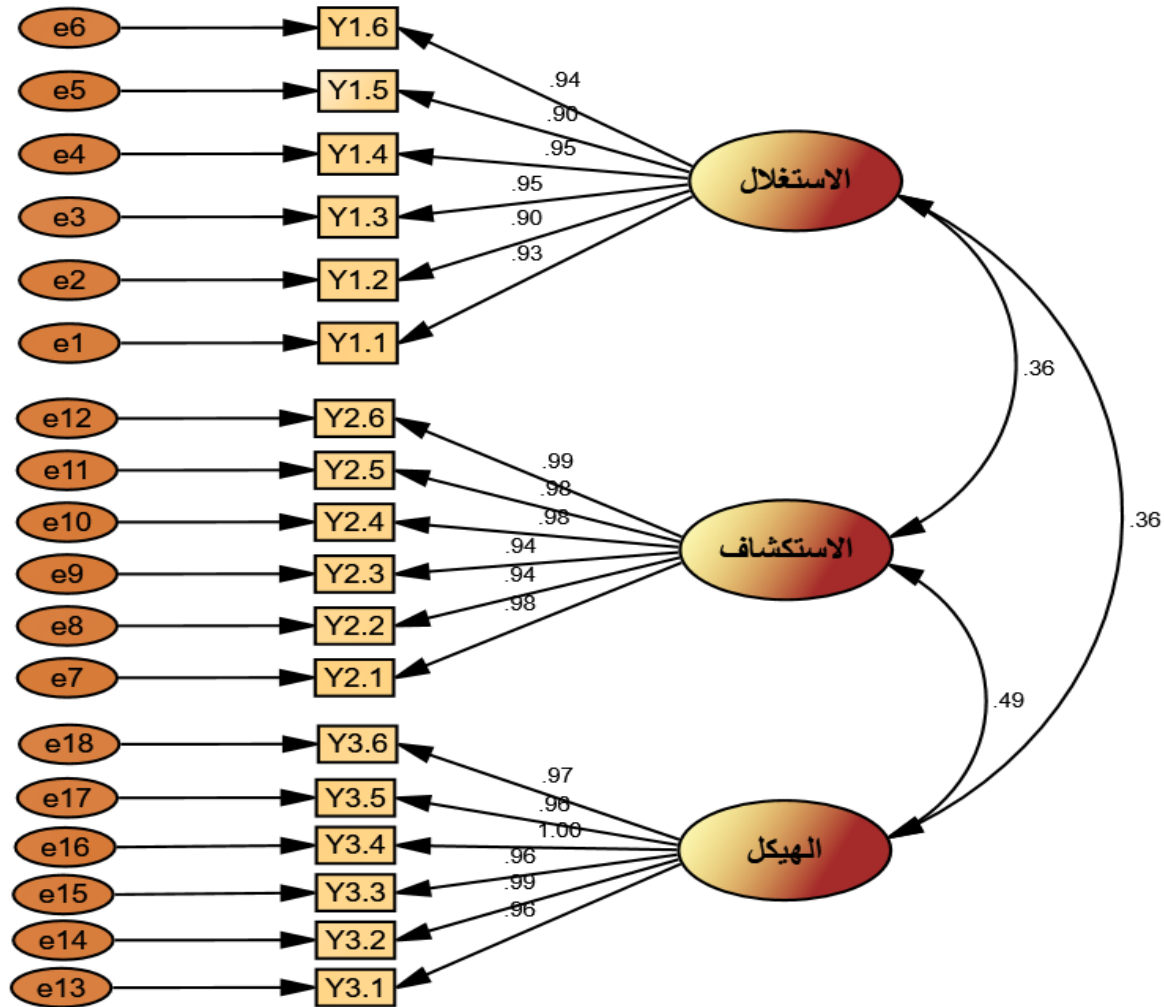
Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN	105.946	
DF	59	
CMIN/ DF	1.796	Less than 3
GFI	.956	0.90 and above
AGFI	.932	0.90 and above
CFI	.994	0.90 and above
IFI	.994	0.90 and above

RFI	.982	0.90 and above
RMR	.011	Less than 0.05
TLI	.992	0.90 and above
RMSEA	.048	Less than 0.08

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتبين من الجدول رقم (9) السابق:

- بلغ مقدار مؤشر (CMIN/DF) (1,796)، وقد أوصى العلماء بأنه كلما كانت هذه النسبة أقل من 3 دل ذلك على تمتع النموذج بملاءمة جيدة، أما إذا تراوحت القيمة بين (3: 5) فإن ذلك يعتبر مقبولا.
- بلغت قيمة مؤشر جودة الملاءمة (GFI) (956)، حيث ينحصر هذا المؤشر بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جدا.
- بلغت قيمة مؤشر الجودة النسبية (CFI) (994)، حيث ينحصر هذا المؤشر بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جدا.
- بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) (011)، حيث إن هذا المؤشر كلما كان قيمته أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.
- بلغت قيمة معامل تاكر لويس (TLI) (992)، حيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى أن النموذج يتمتع بملاءمة جيدة جدًا.
- بلغت قيمة (RMSEA) (048)، وكلما كانت قيمة (RMSEA) أقل من 05، كان ذلك أفضل، وإذا تراوحت القيمة بين (05: 08) كان ذلك مقبولا، أما إذا كانت القيمة أكبر من 1,00 كان ذلك غير مقبول.
- **أظهرت النتائج** أن جميع مؤشرات جودة النموذج مرتفعة وتتجاوز الحدود المثلى، حيث حققت المستوى المرجو، كما كشفت النتائج وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل المتجسد في إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة والتي تحوي: (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء المبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة) والعناصر والعوامل الكامنة لها.
- **التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير (البراعة التنظيمية):**
- تم الاستعانة بحزمة نظام التحليل الإحصائي (AMOS) لتنفيذ إجراء التحليل العاملي لأبعاد المتغير التابع المعبر عنه بالبراعة التنظيمية والتي تحوي: (الاستغلال، الاستكشاف، مرونة الهيكل التنظيمي).
- يوضح الشكل رقم (4) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير البراعة التنظيمية والتي تحوي: (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن).



شكل رقم (4) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية)

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

نستنتج من الشكل السابق مؤشرات جودة النموذج:

– درجة تأثر أو تشبع أبعاد المتغير التابع المعبر عنه بالبراعة التنظيمية والتي تحوي: (الاستغلال، الاستكشاف، مرونة الهيكل التنظيمي) بكل عبارة من العبارات المعبرة عنه، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على الأسهم المتجهة من البعد إلى كل عبارة من العبارات عن درجة تشبع البعد بهذا العبارة. يظهر الجدول التالي ملخصًا لأبرز نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لهذه الأبعاد:

جدول رقم (10) مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية)

Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN	136.140	
DF	132	
CMIN/DF	1.031	Less than 3
GFI	.957	0.90 and above

AGFI	.944	0.90 and above
CFI	1.000	0.90 and above
IFI	1.000	0.90 and above
RFI	.987	0.90 and above
RMR	.006	Less than 0.05
RMSEA	.009	Less than 0.08

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق:

- بلغت قيمة نسبة (CMIN/DF) (1,031)، وقد أوصى العلماء أن هذه النسبة كلما كانت أقل من 3 دل ذلك أن النموذج يتمتع بملاءمة جيدة، وإذا تراوحت القيمة بين (3: 5) كان ذلك مقبولا.
- بلغت قيمة مؤشر جودة الملاءمة (GFI) (957)، حيث ينحصر هذا المؤشر بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جدا.
- بلغت قيمة مؤشر الجودة النسبية (CFI) (1,000)، حيث ينحصر هذا المؤشر بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جدا.
- بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) (006)، حيث إن هذا المؤشر كلما كان أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.
- بلغت قيمة معامل تاكر لوييس (TLI) (1,000)، حيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى أن النموذج يتمتع بملاءمة جيدة جدا.
- بلغت قيمة (RMSEA) (009)، وكلما كانت قيمة (RMSEA) أقل من 05، كان ذلك أفضل وإذا تراوحت القيمة بين (05: 08)، كان ذلك مقبولا أما إذا كانت القيمة أكبر من 1,00 كان ذلك غير مقبول.

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة:

بعد القيام بالتحليل العاملي لكل متغير منفرد، والتأكد من صدق نموذج القياس لكل متغير، وان كل متغير يشتمل على المتغيرات المشاهدة المعبرة عنه، يتم إجراء التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة مجتمعة

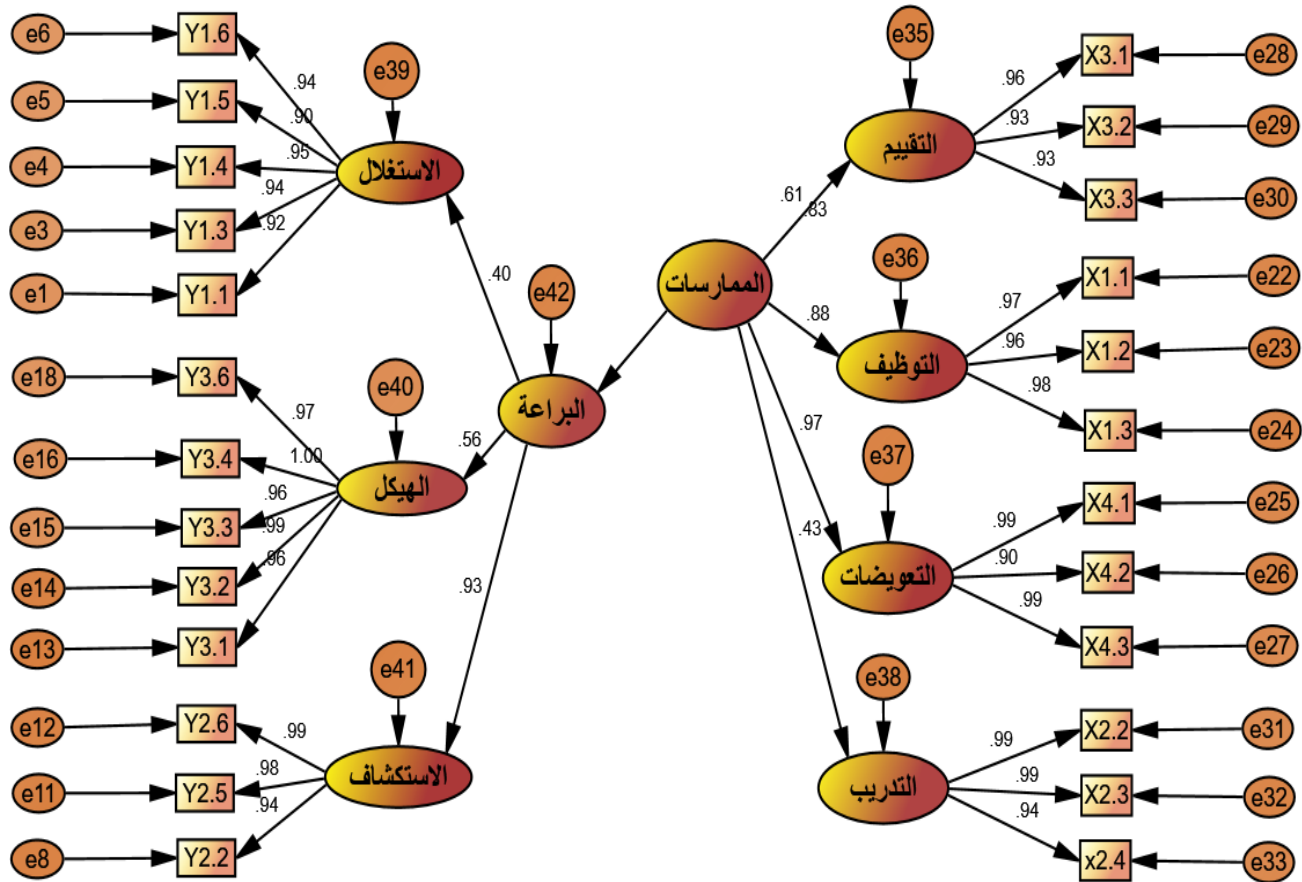
جدول رقم (11) مؤشرات جودة المطابقة للمتغيرات الدراسة مجتمعة قبل وبعد الحذف

Measure	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RFI	RMR	RMSEA
Threshold Values	Less than 3	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	Less than 0.05	Less than 0.08
Befor	2.500	.860	.837	.970	.951	.947	.067	.065
After	1.409	.921	.904	.993	.978	.975	.035	.034

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح قبل التعديل غير مقبول، فقد جاءت (RMR) بقيمة 067، وهي قيمة غير مقبولة، ومؤشرات جودة المطابقة (GFI, AGFI) أقل من القيم المقبولة، لذلك يجب تعديل النموذج، كما يتضح

من الجدول السابق أن نموذج قياس متغيرات الدراسة بعد حذف المتغيرات غير المعبرة (Y1.2, Y2.1, Y2.3, X2.1, Y2.4) يطابق تماماً بيانات العينة، حيث بلغت قيمة (RMSEA) 0.034، وقيمة (CMIN/DF) بلغت 1,409 وهي قيم جيدة مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة الدراسة.



شكل رقم (5) النموذج البنائي المعدل للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يظهر من الشكل رقم (5) أنه تم الوصول إلى الشكل النهائي لنموذج الدراسة بعد الحصول على مؤشرات جودة المطابقة، بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية على متغيرات الدراسة.

4- نتائج اختبار فروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة عند صياغة فروض الدراسة على عدد من المصادر المختلفة أبرزها الأدبيات السابقة ذات الارتباط المباشر وغير المباشر بمشكلة الدراسة الحالية، واستناداً إلى مشكلة الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها، تم اختبار الفروض بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة.

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (توظيف واختيار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبني على المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، مرونة الهيكل التنظيمي) في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.

ويتفرع من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير معنوي لبعد التوظيف والاختبار المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير معنوي لبعد التدريب والتطوير المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير معنوي لبعد تقييم الأداء المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- **الفرض الفرعي الرابع :** يوجد تأثير معنوي لبعد التعويضات المبنية على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.

وفيما يلي نتائج تحليل هذه الفروض:

الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد متغير إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير المبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات المبنية على المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) في شركات السيراميك المصرية.

بتطبيق تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (12) نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة على البراعة التنظيمية

Regression Weights					
المتغيرات	المعاملات المقدره β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	.760	.094	8.080	.000	.815
التوظيف والاختبار المبني على المعرفة	.111	.030	3.696	.000	
التدريب والتطوير المبني على المعرفة	.327	.022	14.722	.000	
تقييم الأداء المبني على المعرفة	.105	.020	5.257	.000	
التعويضات المبنية على المعرفة	.288	.030	9.461	.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحسوبة للنسبة الحرجة (CR) لأبعاد إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة) أكبر من القيمة الجدولية ± 1.96 ، كما أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من (0,05) مما يدل على معنوية هذه الأبعاد ولها تأثير إحصائي ذو دلالة على البراعة التنظيمية.
- قيمة الخطأ المعياري لجميع الأبعاد أقل من (50%) مما يشير إلى انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يعني حدوث علاقة إيجابية ما بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة) ومتغير البراعة التنظيمية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (815)، مما يدل أن متغير إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة) يفسر (81.5%) من التغير الكلي في متغير (البراعة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية

فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.

وبناءً على نتائج الجدول السابق تم قبول الفرض الرئيسي الأول، أي أن هناك تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (توظيف واختبار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، مرونة الهيكل التنظيمي) في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي لبعد التوظيف والاختبار المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.

بإجراء اختبار المسار لتحليل الانحدار البسيط، تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (13) نموذج الانحدار البسيط لبعد التوظيف والاختبار المبني على المعرفة على البراعة التنظيمية

Regression Weights					
المتغيرات	المعاملات المقدره β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	2.127	.088	24.258	.000	.606
التوظيف والاختبار المبني على المعرفة	.513	.022	23.220	.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحسوبة للنسبة الحرجة (CR) لبعد (التوظيف والاختبار المبني على المعرفة) أكبر من القيمة الجدولية ± 1.96 ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من (0,01) وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد معنوية ولها تأثير إحصائي ذو دلالة على البراعة التنظيمية.
- قيمة الخطأ المعياري للبعد (التوظيف والاختبار المبني على المعرفة) أقل من (50%)، مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- إشارة معامل الانحدار موجبة، مما يعني وجود علاقة إيجابية ما بين بعد (التوظيف والاختبار المبني على المعرفة) والبراعة التنظيمية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (606)، أي أن بعد (التوظيف والاختبار المبني على المعرفة) يفسر (60.6%) من التغير الكلي في متغير (البراعة التنظيمية)، والنسبة المتبقية فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.
- وبناءً من نتائج الجدول السابق تبين صحة الفرض الفرعي الأول، أي أن هناك تأثير معنوي لبعد التوظيف والاختبار المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) على البراعة التنظيمية بشركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير معنوي لبعد التدريب والتطوير المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- بإجراء اختبار المسار المستخدم لتحليل الانحدار البسيط، تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (14) نموذج الانحدار البسيط لبعد التدريب والتطوير المبني على المعرفة على البراعة التنظيمية

Regression Weights					
--------------------	--	--	--	--	--

المتغيرات	المعلومات المقدرة $\square_i$	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	1.631	.147	11.077	.000	.453
التدريب والتطوير المبني على المعرفة	.576	.034	17.064	.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحتسبة للنسبة الحرجة (CR) لبعد (التدريب والتطوير المبني على المعرفة) أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$ ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من (0,01) وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد معنوية ولها تأثير إحصائي ذو دلالة على البراعة التنظيمية.
- قيمة الخطأ المعياري لبعد (التدريب والتطوير المبني على المعرفة) أقل من (50%)، مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- إشارة معامل الانحدار موجبة، مما يعني وجود علاقة إيجابية ما بين بعد (التدريب والتطوير المبني على المعرفة) ومتغير البراعة التنظيمية.
- بلغ معامل التحديد (453)، أي أن بعد (التدريب والتطوير المبني على المعرفة) يفسر (45,3%) من التغير الكلي في متغير (البراعة التنظيمية)، والنسبة المتبقية فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.
- وبناءً من نتائج الجدول السابق تبين صحة الفرض الفرعي الثاني، أي أن هناك تأثير معنوي لبعد التدريب والتطوير المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لبعد تقييم الأداء المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.

بإجراء اختبار المسار المستخدم لتحليل الانحدار البسيط، تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (15) نموذج الانحدار البسيط لبعد تقييم الأداء المبني على المعرفة على البراعة التنظيمية

Regression Weights					
المتغيرات	المعلومات المقدرة $\square_i$	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	2.506	.117	21.509	.000	.362
تقييم الأداء المبني على المعرفة	.427	.030	14.112	.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحتسبة للنسبة الحرجة (CR) لبعد (تقييم الأداء المبني على المعرفة) أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$ ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من (0,01) وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد معنوية ولها تأثير إحصائي ذو دلالة على البراعة التنظيمية.

- قيمة الخطأ المعياري لبعد (تقييم الأداء المبني على المعرفة) أقل من (50%)، مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- إشارة معامل الانحدار موجبة، مما يعني وجود علاقة إيجابية ما بين بعد (تقييم الأداء المبني على المعرفة) ومتغير البراعة التنظيمية.
- بلغ معامل التحديد (362)، أي أن بعد (تقييم الأداء المبني على المعرفة) يفسر (36,2%) من التغير الكلي في متغير (البراعة التنظيمية)، والنسبة المتبقية فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.
- وبناءً من نتائج الجدول السابق تبين صحة الفرض الفرعي الثالث، أي أن هناك تأثير معنوي لبعد تقييم الأداء المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي لبعد التعويضات المبنية على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- بإجراء اختبار المسار المستخدم لتحليل الانحدار البسيط، تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (16) نموذج الانحدار البسيط لبعد التعويضات المبنية على المعرفة على البراعة التنظيمية

Regression Weights					
المتغيرات	المعطيات المقدره β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	2.005	.087	23.067	.000	.637
التعويضات المبنية على المعرفة	.542	.022	24.810	.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحسوبة للنسبة الحرجة (CR) لبعد (التعويضات المبنية على المعرفة) أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$ ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من (0,01)، وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد معنوية ولها تأثير إحصائي ذو دلالة على البراعة التنظيمية.
- قيمة الخطأ المعياري لبعد (التعويضات المبنية على المعرفة) أقل من (50%)، مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- إشارة معامل الانحدار موجبة، مما يعني وجود علاقة إيجابية ما بين بعد (التعويضات المبنية على المعرفة) ومتغير البراعة التنظيمية.
- بلغ معامل التحديد (637)، أي أن بعد (التعويضات المبنية على المعرفة) يفسر (63,7%) من التغير الكلي في متغير (البراعة التنظيمية)، والنسبة المتبقية فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.
- وبناءً من نتائج الجدول السابق تبين صحة الفرض الفرعي الرابع، أي أن هناك تأثير معنوي لبعد التعويضات المبنية على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية.

رابع عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ- النتائج:

أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

1- تم إثبات صحة فروض الدراسة، ويمكن القول بشكل عام أن نتائج الدراسة قد توافقت إلى حد كبير جميع الافتراضات التي تم وضعها في بدايتها، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (17) نتائج اختبار فروض الدراسة

الفرض	صياغة الفرض	النتيجة
الفرض الرئيسي الأول	يوجد تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (توظيف واختيار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات المبنية على المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، مرونة الهيكل التنظيمي) في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض
	الفرع الأول يوجد تأثير معنوي لبعد التوظيف والاختيار المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض
	الفرع الثاني يوجد تأثير معنوي لبعد التطوير والتدريب المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض
	الفرع الثالث يوجد تأثير معنوي لبعد تقييم الأداء المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض
	الفرع الرابع يوجد تأثير معنوي لبعد التعويضات المبنية على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض

المصدر: من إعداد الباحثين.

ويوضح جدول (17) السابق النتائج الآتية:

- أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة (توظيف واختيار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة) على متغير البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، مرونة الهيكل التنظيمي) بشركات السيراميك المصرية، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة تأثير إيجابي ملموس على تدعيم البراعة التنظيمية، وتتماشى هذه النتيجة مع عدة دراسات أبرزهم دراسة (Swart & Kinnie, 2010) والتي توصلت إلى أهمية المعرفة والموارد والجدارات الحالية والجديدة للمؤسسة في إيجاد التوازن بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف، ودراسة (Smith, 2017) والتي أشارت إلى أنه يمكن للمسؤولين في الموارد البشرية تفعيل البراعة التنظيمية من خلال حسن اختيار الأفراد الذين لديهم ميول إلى تحقيق ذلك، كما يجب احتضان البراعة التنظيمية في الأنشطة اليومية داخل المنظمة، وكذلك دراسة (حسن وصلاح الدين، 2024) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بمحاورة الخمسة (تخطيط، توظيف، تدريب وتطوير، تقييم أداء، مرتبات ومزايا الأخرى) على متغير البراعة التنظيمية بشركات البترول قطاع الأعمال

في مصر، ودراسة (Caniëls & Veld, 2019) والتي أكدت أن التأكيد على إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يساهم بصورة فعالة في تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق بناء وتعزيز ثقافة التنوع التنظيمي هذا بدوره يخلق بيئة تنظيمية مناسبة للأفراد، تتيج لهم تنظيم وقتهم بشكل فعال بين الاستغلال والاستكشاف، وتتفق مع نتائج دراسة (Good & Michel, 2013) والتي توصلت إلى أن القدرات المعرفية اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية يمكن تحقيقها من خلال الاستناد على إدارة الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة التي تساعد في تحفيز التطور المعرفي لدى العاملين، وأيضاً دراسة (Abotaleb & Elnagar, 2002) والتي بينت الاستنتاجات أن أنظمة العمل عالية الأداء المتمثلة في: (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والأمن الوظيفي وإدارة الأداء والمكافآت) تساعد في تزويد الفنادق ووكالات السفر بالقدرات الإدارية والفنية للعمل والنجاح، كما تساهم في تعزيز البراعة التنظيمية، كما أكدت على وجود تأثير إيجابي كبير لأنظمة العمل عالية الأداء نحو تحسين البراعة التنظيمية بعديها الاستغلال والاستكشاف، كما تتوافق النتائج مع دراسة (Garcia; Cortes; Lajara; Saez & Lillo, 2018) أنه يمكن تحقيق البراعة التنظيمية في الفنادق الإسبانية من خلال الأربعة ممارسات عالية الأداء المتمثلة في (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت)، وأكدت الدراسة على أن تلك الممارسات تنمي قدرة الموظفين على استغلال المعرفة الموجودة واستكشاف معرفة جديدة بشكل فعال. ويمكن الإشارة في ضوء هذه النتيجة إلى علاقة أبعاد إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة بالبراعة التنظيمية كما يأتي:

- وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعد التوظيف والاختيار المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
 - وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعد التدريب والتطوير المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
 - وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعد تقييم الأداء المبني على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
 - وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعد التعويضات المبنية على المعرفة كأحد أبعاد (KBHRM) في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية محل الدراسة.
- أبرزت الدراسة أن البراعة التنظيمية يمكن بلوغها من خلال إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة وهي: (توظيف واختيار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة). كما أكدت الدراسة أن هذه الممارسات تُعزز قدرة الموظفين على استغلال المعرفة الحالية واستكشاف معارف جديدة بفعالية.
- قد تسهم هذه الدراسة الحالية في تعزيز وعي القيادات والمسؤولين بأهمية تبني إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة، نظرًا لكونها من الاتجاهات الحديثة والفعالة في هذا المجال، مع التركيز على تطبيقها بشكل صحيح لتعزيز البراعة التنظيمية في قطاع السيراميك المصري.

ب. التوصيات:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- 1- يتم صياغة توصيات الدراسة في صورة خطة عمل تنفيذية توضح النتيجة والتوصية ذات الصلة بها وأسلوب وجهة التنفيذ والمدى الزمني للتنفيذ في ضوء نتائج الدراسة، كما هو مفصل في الجدول اللاحق:

جدول رقم (18) خطة عمل لأهم توصيات الدراسة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	- توصلت الدراسة إلى توافر وأهمية إدارة الموارد البشرية المبنية على	- تعميق المشاركة بين الموظفين التنفيذيين والإدارة العليا في عملية صنع القرار.	- وضع لوائح وقواعد الأداء بالشركة أو الاقتراح بشأنها.	إدارة عليا	بصفة دورية ومستمرة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
	المعرفة محل الدراسة: (توظيف واختيار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة) بقطاع السيراميك المصري محل الدراسة. - قدمت الدراسة دعمًا قويًا لفكرة مفادها أن إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة: (توظيف واختيار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة) هي النهج الأمثل لتحقيق البراعة التنظيمية في شركات السيراميك المصرية.	- تعزيز اقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالمعرفة وأثرها على تحسين البراعة التنظيمية. - ضرورة اهتمام الإدارة بتوفير الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة. - إعادة هيكلة الشركة وزيادة خطوط الاتصال لتمكينها من تعزيز ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة. - الاستغلال الأمثل للنماذج والتجارب الناجحة في هذا المجال.	- قيادة مرنة وواعية بأهمية إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالمعرفة والبراعة التنظيمية. - تخصيص الميزانية اللازمة لتوفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة. - إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية بما يعكس البراعة التنظيمية.	إدارة الموارد البشرية	
2	- أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة محل الدراسة: (توظيف واختيار مبني على المعرفة، تدريب وتطوير مبني على المعرفة، تقييم أداء مبني على المعرفة، تعويضات مبنية على المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية محل الدراسة: (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) بشركات السيراميك المصرية محل الدراسة.	- استقطاب أفضل الكوادر البشرية المتميزة وتوظيفهم والاحتفاظ بهم. - الاهتمام بتصميم التعويضات والأجور بناءً على إسهامات العاملين في خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها.	- الإعداد الجيد لعملية التوظيف والتعرف على المهارات والقدرات المنشودة والمبنية على المعرفة فيمن يتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالشركات محل الدراسة. - وضع آليات فعالة لتوظيف واختيار للعاملين تقوم على المعرفة.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية إدارة التدريب مديري الإدارات	بصفة دورية ومستمرة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
		- اتباع الأسس الحديثة في تقييم أداء العاملين بما يتماشى مع أداء الوظائف.	- البحث عن أفضل الطرق الحديثة في تقييم الأداء. - الموضوعية في تقييم الأداء.		
		- إدراج البراعة التنظيمية كعنصر أساسي في رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها.	- تطوير الرؤية والقيم المشتركة بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال. - قدرة فريق العمل على تحمل الصراعات الناشئة والحد من التوترات.		
		- تطوير وتحديث معارف ومهارات وقدرات العاملين.	- وضع برامج تدريبية للعاملين لزيادة الوعي واكتسابهم معارف ومهارات وخبرات لتحقيق البراعة التنظيمية.		
		- ضرورة توفير مناخ للتعلم التنظيمي تركز على تبادل المعرفة فيما بين العاملين.	- تنظيم لقاءات وندوات مستمرة لزيادة وعي العاملين بأهمية ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة والبراعة التنظيمية وفوائدها للشركة وتبادل المعارف والمهارات. - نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعالة المتاحة للعاملين إلى برامج تنفيذية وأنظمة ذات كفاءة.		

المصدر: من إعداد الباحثين.

2- التوصيات المستقبلية المقترحة بالدراسات والبحوث:

هناك بعض النقاط البحثية التي تتطلب مزيداً من البحث والدراسة، ومنها ما يلي:

- بيان دور إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تدعيم البراعة التنظيمية في مؤسسات أخرى مثل: البنوك والجامعات والمستشفيات.

- دراسة دور إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تعزيز السمة التنافسية للشركات الصناعية.

- بيان دور إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في دعم الرقابة التنظيمية.
- بيان أثر إدارة الموارد البشرية المعتمدة على المعرفة على الأداء المستدام.
- دراسة دور إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في دعم النجاح الاستراتيجي في ضوء الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.
- إجراء دراسة مقارنة بين الشركات المنتجة والشركات الخدمية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في دعم البراعة التنظيمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- احمد، محمد عبد الستار. (2024). "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين كمتغير وسيط : بالتطبيق على البنوك المتخصصة في مصر". **المجلة العلمية للبحوث التجارية**. (4). 186-134.
- الفقيه، نوال محمد حسين. (2020). "فاعلية البراعة التنظيمية في جودة حياة العمل: الدور المعدل لتنمية الموارد البشرية: دراسة حالة على أمانة عمان الكبرى". **مجلة كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن**. 1-147.
- حسانين، شرين عبدالهادي السيد. (2023). "دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية". **رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس**. 116-1.
- حسن، خالد عبدالوارث وصلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل. (2024). "دراسة تحليلية للعلاقة بين أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية". **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان**. (1)38، 1634-1501.
- داود، سناء داود ذكي. (2023). "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وانتاجية الموظف المعرفي". **مجلة الدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس**. (1)14، 763-700.
- فياض، عمر عبد العزيز. (2024). "أثر المرونة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: الدور الوسيط للريادة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية". **رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. عمان**. 1-149.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AAlqudah, I., Penela. & Sanmartín. (2022). "High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture". **European Research on Management and Business Economics**, 28(1),100-177.
- Abazeed, R. (2020). "Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management". **Management Science Letters**, 10 (7), 1445-1456.
- Abotaleb, S., & Elnagar, A. (2022). "Linking between high-performance work practices (HPWPs) and organizational ambidexterity: An Empirical Study". **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**. 6 (1/2). 93-107.
- Abrar, F., Hassan, S., & Batool, N. (2021). "Examining the effect of knowledge-based training and development on employee innovative behavior: A practices-resources-uses-performance linkage". **Pakistan Social Sciences Review**, 5(1), 329-347. [https://doi.org/10.35484/psr.2021\(5-I\)26](https://doi.org/10.35484/psr.2021(5-I)26)
- Ahmad, N., Imm, S., Aziz,Y., A. & Basha, N., K (2020). "Why Not Knowledge-Based HRM? Its Direct and Indirect Effect on Innovative Service Offerings". **Sage journals**. 10(4).
- AL Sabihat, Nisreen. AL Shurman, Muneera. (2024). "Organizational Ingenuity and its Relationship to Institutional Excellence Among Government School Principals in Mafraq Governorate". **Jordan Journal of Applied Science**. 39 (2). 130-148.

- Al-Qaralleh, Rawan. and Atan, Tarik. (2022). "Impact of knowledge-based HRM, business analytics and agility on innovative performance: linear and Fsqca findings from the hotel industry". **Emerald Publishing Limited**. 51(1). 423-441.
- Azadeh, H. (2021). "Evaluating The Effect of Knowledge-Based Human Resource Management on Organizational Learning by Considering the Mediating Variables of Human, Relational and Structural Capitals". **Int J Med Invest**. 10(2). 166-175.
- Baskarad, s., Watson, J. & Cromarty, J. (2017), "Leadership and organizational ambidexterity", **Journal of Management Development**, 35, 778 – 788.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2003), "Exploitation Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", **Academy of Management Review**, 238-256.
- Bodwell, W., & Chermechk, T. (2010). "Organizational ambidexterity: Integrating", **technological forecasting and social change**, 77(2), pp 199.
- Bodwell, W., (2011), "A theoretical model of organizational Ambidexterity in Hospitals", **PhD**, University Fort Collins , Colorado State.
- Boumgarden, Peter, N., Jackson and Zenager, T. (2012). "Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation and organizational performance". **Strategic Management Journal**, 33, 587-610.
- Cabello, C., Cabrales, A., & Valle, R. (2011). "Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms". **The International Journal of Human Resource Management**, 22(4), 807-828.
- Caniels, M., & Veld, M. (2019). "Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need?". **The international journal of human resource management**, 30 (4), 565-585.
- Chen , j., Miller, D ., & Chen, M. (2021). "Top management team time horizn blending and organization ambidexterity", **stratgic organization**, 19 (2), 183-206.
- Elayan, M., Hayajneh, J., Abdellatif, M., & Abubakar, A. (2022). "Knowledge-based HR practices. shaped skills and innovative performance in the contemporary organizations, Kybernete", **Emerald Publishing Limited** ,0368-0492X, DOI [10.1108/K-08-2021-0737](https://doi.org/10.1108/K-08-2021-0737).
- Enkel, E., Hiel, S., Hengstier, M., & Wirth, H. (2017). "Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute. Technovation", **The International Journal of Technological Innovation**, 60-61, 29 -38.
- Franco, Miassimo. (2018). "Ambidexterity: A Possible Balance to Manage Complexity", **Knowl-edge and Performance Management Journal**, 2 (1).
- Garcia, M., Corrtes, E., Lajara, B., Saeaz, P., & Lillo, F. (2018). "High-Performance Work System and Performance: Opening the Black Box through the Organizational Ambidexterity and Human Resource Flexibility". **Journal of Business Research**, 88, 0397- 0406.
- Ghayas, M., & Hussain, J. (2015). "Job satisfaction, service quality, and the customer satisfaction in the sector of Karachi". **International Journal of Advance in Social Sciences**, 1(3), 443 - 451.

- Good, D., & Michael, E. (2013). "Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts". **Journal of Psychology**, 147, 0435– 0453.
- Gupta, Kanishka. (2022), "Impact of Knowledge-Based HRM Practices on Organizational Performance: Mediating Effect of Intellectual Capital". **Journal of Knowledge Management**. 18 (1). 1- 22.
- Guthrie, J. (2001). "High Involvement Work Practices Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand", **Academy of Management Journal**, 44, 0180- 0192.
- Guttel, W., Konlechner, S. (2009). "Continuously Hanging by a thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations". (**SBR**). 61(2), 150-172.
- Hammad, Rasha, Ghareb, Hend Mohamed, (2022), "The Impact of Mission Implementation on Innovation Ambidexterity: An Empirical Study". **Journal of Financial and Business Studies**, 2(32), pp 50-80.
- Hedenberge, J. (2016), "Organisational ambidexterity in IT organisations: A study of Barriers and Strategies". **Master of Science Thesis in Informatics**, University of Gothenburg.
- Hee, O. C., & Jing, Kooh. (2018). "The influence of human resource management practices on employee performance in the manufacturing sector in Malaysia". **International Journal of Human Resource Studies**, 8, pp 129-147.
- Hong, J., F., L., Zhao, X. & Snell, R., S. (2019). "Collaborative-based HRM practices and open innovation: a conceptual review", **International Journal of Human Resource Management**, 30(1), 31-62.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Raitala, P. (2017). "Assessing the universality of knowledge management practices". **Journal of Knowledge Management**. 21 (6), 1596–1621.
- Inkinen, H., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). "Knowledge management practices and innovation performance in Finland". **Baltic Journal of Management**, 10(4), 432-455.
- Jansen, Justin J. P., George G., Van den Bosch, Franses A. J., & Volberda, W. (2008), "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership", **Journal of Management Studies**, 45 (5).
- Joensuu-Sal, Sanna. Viljamaa, Anmari. (2024). "The relationship between digital orientation, organizational ambidexterity, and growth strategies of rural SMEs in time of crisis". **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**. 25(2), 128-141.
- Kang, S., & Snell, S. (2009). "Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A framework for Human Resource Management", **Journal of Management Studies**, 46, 65-92.
- Ketabehi, M. (2020), "A descriptive Study For the Strategic Role of Human Resource Flexibility as Full Model of Organization in Isfahan". **Dysona Life Science**, 1(1), 25-35.
- Khodaparast, Mahdi. (2022). "The Mediating Role of Social Capital in the Impact of Knowledge-based Human Resource Management Practices System on Innovative Job Performance. Management and Sustainable Development Studies". **Researchgate**, 1(3). 113-139. <https://www.researchgate.net/publication/365069179>

- Kianto, A., Saenz, J. and Aramburu, N. (2017). "Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation". **Journal of Business Research**, 81, 11–20.
- Lepak, D. P., and Senell, S. A. (1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". **Academy of Management Review**, 24(1), 31-48.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Linge, Y., and Veigea, J. F. (2006). "Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration". **Journal of Management**, 32(5), 0646-0672.
- Malik, A., Pereira, V., and Tarba, S. (2019). "The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India". **International Journal of Human Resource Management**, 30(4), 0536-0564.
- Mangkunegara, AP (2011). **"Company Human Resource Management"**. Youth Rosdakarya Offeset. Bandung.
- Mohebi, Amir, & Fardmehrgan, Sogand. (2023). "The Effect of Knowledge-Based Human Resource Practices on the Retention of Generation Y Employees". **SSRN Electronic Journal**. <https://ssrn.com/abstract=4181878>.
- Nguyen, Lien Thi. & Ba Le, Phong. (2024). "How knowledge-based HRM practices affects aspects of innovation capability through knowledge management: the moderating role of innovative culture". **Emerald Publishing Limited**. 2514-9342.
- Noopur & Dahar, R. (2020). "Knowledge-based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior A multilevel study". **Bench marking: An International Journal**. 27(1), 41-58.
- O'Reilly C. A., and Tushman M. L., (2011), "Organizational Ambidexterity in Action : How Managers Explore and Exploit", **California Management Review**, 4 (53), 9.
- Papachroni A., Heracleous L. & Paroutis S., (2014). "Organizational Ambidexterity Through the lens of paradox Theory : Building a Novel Research Agenda". **Journal of Applied Behavior Science**, 1-23.
- Rao-Nichollson, R., Khan, Z., Akhtar, P., and Tarba, S. Y. (2020). "The contingent role of distributed leadership in the relationship between HR practices and organizational ambidexterity in the cross-border M&As of emerging market multinationals". **The International Journal of Human Resource Management**, 31(2), 0232-0253.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., and Campbel, T. T. (2010). **"Organizational behavior. Pearson Education"**. Pearson; 1 edition.
- Rono, L. C., Korirr, M., and Komen, J. (2021). "Moderating Effect of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Performance of Food and Beverages Companies in Kenya". **African Journal of Education Science and Technology**, 6(2), 53-65.
- Rozario, S. D., Venkateraman, S., and Abbas, A. (2019). "Challenges in recruitment and selection process: An empirical study". **Challenge Journal**, 10(2), 35.
- Setyorini, R. W., Youesti, A., and Landera, N. (2018). "The effect of situational leadership style and compensation to employee performance with job satisfaction as intervening variable at PT Bank

- Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Denpasar Branch". **International Journal of Contemporary Research and Review**, 9(8), 20974-20985.
- Severgnini, E., Vieira, V., and Galdamez, E. V. C. (2018). "The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance". **Business Process Management Journal**, 24(5): 1176-1199.
 - Shahin, M., Chonge, C. W., and Ojo, A. O. (2023). "The implications of knowledge-based HRM practices on open innovations for SMEs in the manufacturing sector". **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 18, 0521-0545 .
 - Shipton, H., West, A., Dawson, J., Birdi, K., and Patter-son, M. (2006). "HRM as a predictor of innovation". **Human Resource Management Journal**, 16(1), 3-27.
 - Singh, S., K., Mazzuchelli, A., Vessal, S., R. and Adriano Solidoro, A.(2021). "Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing", **Journal of International Management**, 27, 100830.
 - Smith, M. (2017), "Organizational Ambidexterity: welcome to Paradox City", **Human Resource Management International Digest**, 25 (1), 1-3.
 - Swart, J., Turner, N., Van Rossenberg, Y., & Kinnie, N. (2019). "Who does what in enabling ambidexterity? Individual actions and HRM practices". **The International Journal of Human Resource Management**, 30(4), 508-535 .
 - Tamjid, Hassan. Rakhshani, Javid. (2022). "Strategic Flexibility and Organizational Ambidexterity: The Mediating Role of Critical Thinking". **European Journal of Studies in Management and Business**. (24), 53–61.
 - Taylor, A. and Helfat E. (2009). "Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management and ambidexterity Organization Science", 20: 718-739.
 - Tempelaar. M. (2010) . "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes", **Thesis Doctor**, Erasmus University Rotterdam, 1-166.
 - Than, S., T., Le, P., B. & Le,T.,T. (2022). "The impacts of highcommitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: the mediating role Of knowledge sharing", **Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2059-5891.
 - Tinoco, J. (2015). "Double dealing: the influence of diverse business process on Organizational Ambidexterity", **Academy of Strategic Management Journal**, 13 (2).
 - Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., & Upadhyayula, R. S. (2019). "Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes". **The International Journal of Human Resource Management**, 30(4), 586-617.
 - Yousef, M., J. (2019). "Knowledge-based HR Practices and Innovation in SMEs". **Journal of Management, Informatics and Human Resources**, 52 (1).
 - Zebaree, Mohammed R. Yaseen. (2024). "The Effect of Organizational Flexibility on Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions in Iraq". **International Review of Management and Marketing**, 14(2), 23-36.