



أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية

د/ عبد الله أحمد العولقي(*)
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية العلوم الادارية – جامعة إب - اليمن

الملخص:

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها ٣٣٥ مديرًا، في المراكز الرئيسة للبنوك التجارية، وكافة الفروع التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء، ومحافظة تعز، ومحافظة إب، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. وبينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، البنوك التجارية اليمنية.

(*) عبدالله أحمد العولقي أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية - جامعة إب، اليمن، الاهتمامات البحثية: إدارة العمليات مدخل الجودة الشاملة، جودة الخدمات، الإدارة الاستراتيجية، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، إدارة الموارد البشرية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، جودة حياة العمل، الارتباط الوظيفي، السلوك التنظيمي.



Abstract

This study aims to analyze the direct and indirect relationship between strategy of human resource management and the development of organizational innovation through operations of knowledge management as mediating variable in Yemeni commercial banks. To achieve this objective, the study conducts a survey (questionnaire) for a sample of 335 managers in the main centers and branches of the commercial banks that are located in the capital city and some other cities of Yemen, which including Sana'a, Taiz, and Ibb. The study's findings show that the exercise of strategy of human resource management in the commercial banks has a significant direct relationship with the development of organizational innovation. The study also finds that the operations of knowledge management in the banks create indirect significant association between the strategy of human resource management and the development of organizational innovation in the mentioned banks.

KEYWORDS: Human resources management strategies, Knowledge management processes, organizational innovation, Yemeni commercial banks



١- مقدمة:

يدعم الاهتمام المتزايد بالمعرفة ذلك التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي، الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية، أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، ومن ثم الاهتمام بالموارد البشرية، باعتبارها مصدر الإبداع والابتكار والمولد الأساسي للمعرفة، من خلال المجالات العقلية وما تحويه من معارف وخبرات ونشاطات، سواء كانت تحليلية، أو تركيبية، أو تنبئية، فال مورد البشري هو الجزء الأساسي الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، فالأفراد هم صناع المعرفة الذين يقومون بتوليد المعرفة كجزء من عملهم، فهم قوام الموجودات غير الملموسة، التي تعتبر مصدرًا أساسيًا للنجاح والنمو التنافسي للمنظمة. وعلية فإن مقدرة أي منظمة على المنافسة، تكمن في نجاحها في جذب الأفراد المؤهلين القادرين على الإبداع والابتكار، والمحافظة عليهم وتدريبهم وتحفيزهم بما يمكنهم من تحقيق أفضلية تنافسية للمنظمة، ومن ثم فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تنمية وخلق المعرفة ونشرها وتدفعها في أرجاء المنظمة، حيث إن ممارسات استراتيجية توظيف موارد بشرية ذوى معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، يؤدي لخلق معارف جديدة للمنظمة، فهؤلاء الأفراد يندمجون بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة بسرعة وكفاءة، كما أن استراتيجية التدريب والتعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم، ومن ثم توليد المعرفة ومشاركتها، بالإضافة إلى أن استراتيجيات تقييم الأداء والمكافآت والتعويضات، يمثل دافعًا للاهتمام المتزايد في خلق ومشاركة وتطبيق المعرفة.

وبالرغم أن عدد من الدراسات في بيئة الأعمال الأجنبية منها (Chen and (Ozbag et al,2013، Tan and Nasurdin,2011،Huang,2009)، أكدت أهمية دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها بالمنظمة ومن ثم دعم الإبداع التنظيمي، إلا أن هذا الموضوع لم يلقي بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة، واليمينية بصفة خاصة، حيث ما زل جهود الباحثين متواضع في هذا الجانب، وعلية فإن البحث يأتي محاولة للتحقق من طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة في البنوك التجارية اليمينية.

٢- مشكلة البحث وأسئلته:

تشير التقارير المنشورة وغير المنشورة إلى ضعف أداء القطاع المصرفي اليمني؛ إذ تظهر لائحة أكبر خمسين مصرف عربي حسب الموجودات أن البنوك اليمينية غير متواجدة على اللائحة حسب



تصنيف اتحاد المصارف العربية، (اتحاد المصارف العربية، ٢٠١٤)، كما لم يحصل أي من البنوك اليمنية على أي مركز في قائمة أكبر ١٠٠٠ بنك عالمي، وفقاً لمعيار رأس المال الأساسي لعام ٢٠١٤ في حين هناك تواجد لبنوك أجنبية في القائمة تملك فروعاً باليمن، ممثلة في البنك العربي (المركز الرئيسي الأردن) ويحتل الترتيب ٢١٠ عالمياً، وبنك قطر الوطني ويحتل الترتيب ٢٧٩ عالمياً (The Banker Journal, 2014)، إضافة إلى أن فروع البنوك التجارية الأجنبية العاملة باليمن تحتل المرتبة الأولى وبنسبة تتراوح بين ٣١% إلى ٣٣% من حيث حجم الودائع، وذلك يشير إلى ضعف قدرة البنوك التجارية الوطنية في جذب أموال المدخرين مقارنة بالبنوك التجارية الأجنبية، كما أن معيار التوظيف بلغ في المتوسط ٤٨,٩% إلى ٦٢,٤% وهذه النسبة وإن كانت مقبولة، إلا أنها مازالت متواضعة، وهذا يشير إلى أن كفاءة القطاع المصرفي اليمني في توظيف الأموال محدودة (القرشي، ٢٠١٠)، إضافة إلى محدودية الانتشار الجغرافي للخدمات المصرفية، حيث تتركز في المدن الرئيسية دون المدن الثانوية والأرياف (العريقي، ٢٠٠٨). ومن ناحية أخرى، نجد أن المنظمات الرائدة في عالم المنافسة اليوم لا تنتظر حاجات العملاء ورغباتهم، لكي تغير تشكيلة منتجاتها أو خدماتها، لأنها تستخدم الإبداع وتملكه فتخلق للعملاء حاجات ورغبات جديدة، ويحدث الإبداع بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومن ثم فإن العمل على دعم قدرة البنوك التجارية اليمنية على مواجهة المنافسة وتحقيق البقاء والنمو، يكون من خلال تنمية الإبداع التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع التنظيمي. ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:

١/٢- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي؟ وما هي أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية الإبداع التنظيمي لهذه البنوك؟

٢/٢- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة؟ وما هي أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في عمليات إدارة المعرفة لهذه البنوك؟

٣/٢- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي؟ وما هي أهم عمليات إدارة المعرفة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية الإبداع التنظيمي لهذه البنوك؟

٤/٢- هل هناك علاقة غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط؟



٣- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١/٣- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بالإبداع التنظيمي لهذه البنوك.
- ٢/٣- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة، وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بعمليات المعرفة لهذه البنوك.
- ٣/٣- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وتحديد الأهمية النسبية لعمليات المعرفة من حيث قدرتها على التنبؤ في تنمية الإبداع التنظيمي لهذه البنوك.
- ٤/٣- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط.

٤- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:

- ١/٤- تعد قضية ضعف قدرة البنوك التجارية اليمينية على تنمية الإبداع التنظيمي لها في الوقت الحالي قضية هامة ودرجة للغاية، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وتحرير تجارة الخدمات المصرفية التي تشهدها منظمات القطاع المصرفي بالعالم بصفة عامة وفي اليمن بصفة خاصة، ومن ثم فإن العمل على دعم قدرة البنوك التجارية اليمينية على تنمية الإبداع التنظيمي من خلال التعرف على العوامل المؤثر فيها، سوف يسهم في تحسين أداء هذه البنوك ويدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.
- ٢/٤- بالرغم من وجود دراسات سابقة في بيئة الأعمال الأجنبية تناوله طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة، إلا أن هذا البحث يتسم بالندرة في موضوعه، حيث لم يرصد الباحث- في حدود علمه- أي دراسة في بيئة الأعمال العربية تناولت تأثير عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط على العلاقة بين المتغيرين، ولذا فإن هذا الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة المعرفة.



٣/٤- الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة المركبة بين كل من استراتيجيات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي من خلال توسيط متغير عمليات المعرفة، سوف يسهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم قدرة البنوك التجارية اليمنية على الإبداع والابتكار ومن ثم تحسين الأداء.

٤/٤- يتوقع أن تفيد نتائج البحث في زيادة وعي المسؤولين في البنوك التجارية اليمنية، بأهمية خلق المعرفة وتميئتها وتطويرها وتشاركتها واستخدامها، لتحسين إنتاجية الموظفين، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الخدمة المصرفية، وتعزيز الإبداع، وتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم...إلخ.

٥- الإطار النظري وتنمية الفروض:

١/٥- دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي:

من أهم المبررات التي استدعت النظر إلى الممارسات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي، ظهور مفهوم التكامل النظري لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يركز هذا المفهوم على اعتبار أن وظائف إدارة الموارد البشري عناصر متصلة ومتفاعلة فيما بينها تؤثر وتتأثر بالسياقات المحيطة فيها، وفي ضوء هذا المفهوم ينبثق مستويان من المواءمة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وهما المواءمة الأفقية التي تحقق ترابط وتكامل ما بين الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والمواءمة العمودية التي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل ما بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (الزهراني، ٢٠١٢، Sani,2012).

ويعد ذلك التوافق ركناً أساسياً لتحقيق المنظمة لأهدافها، حيث إن الذي يوجه المنظمة هو قدرتها على تطوير تشكيلات منسجمة داخلياً لبدائل من ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، التي تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها ومن ثم التفوق على المنافسين (Gilani et al,2012).

وتتضمن استراتيجيات الموارد البشرية، تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخلياً، والتي تدعم رأس المال البشري الذي يتمثل في الخبرات والمهارات والمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار (Snell and Bohlander,2013)، كما أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتبنى ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي المحيط بها، حيث تعمل على الأخذ بنظر الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تطوير وتبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة، تتكيف مع متطلبات المنافسة العالمية ضمن سوق عالمي مرن (عبيدات، ٢٠٠٣). وتتمثل هذه الاستراتيجيات باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تعرف بأنها تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتلبيتها بطريقة تتوافق ورسالة



وأهداف واستراتيجيات المنظمة (DeCenzo and Robbins,2010). ويسهم التخطيط للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الفوائد للمنظمة، منها إظهار الفائض والعجز في القدرات والمهارات التي قد تتيح الفرصة أمام المنظمة لتوسيع أعمالها والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاتها، كما تساعد المنظمة على توزيع وتخصيص الموارد البشرية على نشاطات المنظمة وضبط تكاليفها، كما تعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية ويمكنها من الاستجابة للتغيرات بفاعلية (Torrington et al,2008، جواد، وفوطة، ٢٠٠٩). واستراتيجية التوظيف التي تشير إلى عملية حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة كمًا ونوعًا، حيث تتم هذه الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية مستندة إلى تحديد عدد الوظائف والمعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائها (Jaradat and Al Azaam,2013، فوطه وقطب، ٢٠١٣) حيث نجد أن العديد من المنظمات بدأت تدرك أن أساس الاستراتيجيات التنافسية، هو وجود رأس مال بشري فعال ذو جودة عالية، فامتلاك موارد بشرية مبدعة ومرنة وذوى مهارات عالية، يمكن اعتبارها ميزة تنافسية مستدامة، حيث تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ مدى واسع من الاستراتيجيات المطورة والمبدعة من أجل الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة (Fisher et al,2003). والتدريب كاستراتيجية، يسعى للوصول إلى بناء نظام معرفي من خلال تطوير المهارات الحالية التي يمتلكها العاملون وإكسابهم مهارات جديدة، وكل ذلك بهدف إكساب المنظمة ككل قدرة أكبر على التأقلم واستيعاب المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم الانتقال نحو إحداث التغييرات في البيئة الخارجية، بما يتناسب مع تطلعات المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل (بركات، ٢٠١٠، Samara2014).

وتشير العديد من الدراسات إلى الأثر المتزايد لاستراتيجية التدريب في تحسين الأداء الإجمالي للمنظمة، من خلال إسهامها في خفض تكلفة أداء النشاط نتيجة انخفاض أخطاء التشغيل وزيادة الإنتاجية والإرباح ومعدل العائد على الاستثمار وتنمية الاتجاهات الإيجابية حول أهمية النمو والبقاء (Torrington et, al,2008). ويتم اشتقاق استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية من الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إذ تعمل استراتيجية تقييم الأداء كموجه ومراقب وضابط لجهود الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Poister and Streib,2005)، وتعد استراتيجية التعويضات والحوافز من أهم العوامل التي تؤثر في دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرارية بعملية التعلم ومحفزًا لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل (Sani,2012، فوطه، والقطب، ٢٠١٣).

وبصفة عامة أثبتت العديد من الأدبيات (Chen and

Huang,2009,Karlsson,2013,Tabasi et al,2014 أن هناك علاقة وثيقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وجعل المنظمات مبدعة، فمن خلال تصميم العمل، يتم الأخذ بعين الاعتبار توفير



أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على شعورهم بالنمو الشخصي، كما أن استقطاب واختيار الكفاءات الجيدة ذات المهارات والمؤهلات النادرة نسبياً عاملاً مهماً في تحسين الإبداع وممارساته، ويمكن تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين على الإبداع من خلال عملية التدريب، وتحتل أنظمة التعويضات والحوافز جانباً رئيساً في اهتمامات العاملين وهي تؤثر على رغبتهم في العمل والإبداع ورفع مستوى أدائهم (الزعيبي، ٢٠١٢، الصرايرة، والغريب، ٢٠١٠). كما توصل كل من (Chew and Chong,1999) إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير في تحقيق رؤيا المنظمة، المتعلقة بتخفيض التكلفة والإنتاجية والإبداع وتطوير المنتجات، بينما توصل كل من (Tabasi et al,2014 Chen and Huang,2009,Karlsson,2013 Tan and Nasurdin,2011 Findikli et al,2015 Ozbag et al,2013) إلى أن هناك علاقة معنوية مباشرة بين استراتيجيات إدارة للموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

وتأسيساً لما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي:

من المتوقع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي

٢/٥ - دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة المعرفة:

يبين كل من (Ozbag et al,2013,Edvardsson,2008) أن المعرفة تعتمد على الموارد البشرية، ومن ثم فإن الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، كالتوظيف، والتدريب، وتطوير القدرات وإدارة الأداء والأجور والمكافآت، وبناء ثقافة التعلم، مهمة جداً لإدارة المعرفة داخل المنظمة، فإدارة المعرفة تعتبر من أهم مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، وذلك لارتباطها الوثيق بالعديد من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، فكفاءة أداء الموظف أيًا كان مستواه الوظيفي، يتوقف على مستوى معارفه ومهارته، وبذلك تكون معرفة الموظف ومهارته، من أهم محددات استقطابه، وأيضاً من أهم مسوغات تعيينه في الوظيفة، ويرى (Uriarte,2008) أن على المنظمات تطوير الموارد البشرية من خلال الارتقاء باستراتيجيات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتقديم مكافآت مجزية للعاملين في مجال المعرفة، حيث إن التوظيف الفعال، هو الذي يتضمن استقطاب موظفين ذوي معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، وهذا ما يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة ومفيدة للمنظمة، وهؤلاء الأفراد يندمجون بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة، كما أن استراتيجية التدريب الفعالة والتعلم المستمر تؤدي إلى مشاركة المعرفة من قبل القوى البشرية، فالتدريب والتعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم ومنحهم الأسلوب والطريقة الملائمة لتوليد المعرفة ومشاركتها، إضافة إلى أن نتائج تقييم الأداء



والمكافآت والتعويضات الممنوحة للعاملين، تمثل دافعاً للاهتمام المتزايد في خلق ومشاركة المعرفة واستخدامها.

ومن ناحية أخرى، يوضح (Afiouni,2007) أن استراتيجية الموارد البشرية تحتاج إلى التكامل مع إدارة المعرفة، للسماح للمنظمة بتطوير رأس مالها البشري الذي يتصف بالندرة والقيمة، ويصعب استبداله، بما يؤدي إلى خلق القيمة للمنظمة، ومن ثم يمكن اعتباره مصدراً للميزة التنافسية، ويصبح دور استراتيجية الموارد البشرية، هو استخدام سياساتها من أجل خلق القدرات الاستراتيجية، وخلق تنظيم مرن ومتعاون، وتسهيل عملية تطوير الكفاءات وتطوير العلاقات التنظيمية، لخلق المعرفة والتأكيد على اعتبار العنصر البشري أكثر العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة، كما تبين أمانة (UNCTAD,2012) في دراستها لإدارة المعرفة والموارد البشرية من أجل الإنفاذ الفاعل لقوانين المنافسة، إن هناك حاجة لاستراتيجيات مشتركة لإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، من أجل تشجيع تبادل المعرفة والمعلومات، وتهيئة الظروف اللازمة لتدققها.

كما يبين (Har et al,2010) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تدعم عمليات خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها، من خلال اختيار العامل المناسب في الوظيفة المناسبة بالمهارات المناسبة والمعرفة المطلوبة، واختيار الحافز المناسب لتشجيع العاملين ذوي الخبرات والمعرفة نحو مشاركة هذه المعرفة مع الأطراف الأخرى داخل المنظمة، مما يساعد على تعظيم وتنمية أداء العاملين، ورفع المستوى المعرفي لدى العاملين من خلال التدريب، وأن يكون تطوير أداء العاملين مبني على التغذية العكسية لمجموعة المعارف المطلوبة لدى كل فرد داخل المنظمة. كما توصل كل من (Tabasi et al,2014,Chen and Huang,2009,Karlsson,2013 Tan and Nasurdin,2011,Findikli et al,2015,Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle,2013) إلى وجود علاقة معنوية بين (تصميم الوظائف وتحليلها، والعمل الجماعي، والتنمية المهنية والتدريب، والتوظيف، وتقييم الأداء، والتعويض) وعمليات إدارة المعرفة.

وتأسيساً لما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي:

من المتوقع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة.

٣/٥- دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسة، نجد أن هناك تبايناً بين الباحثين في تحديد عدد عمليات المعرفة وترتيبها ومسمياتها، حيث نجد أن كلاً من (Sook,2009,Gultekin,2005,Bhatt et al,2013) قد حددها بأربع عمليات أساسية، هي توليد المعرفة، وخبزها، وتوزيعها،



وتطبيقها، واقتراح (Marquardt,2002) عمليات المعرفة بالاكْتساب، والتوليد، والخزن، واستخراج المعلومات وتحليلها، والنقل والنشر، والتطبيق، والمصادقة، ويحددها (حجازي، ٢٠٠٥) في توليد المعرفة، ونقل المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم التنظيمي، بينما يحدد (Chen,2007) عمليات المعرفة بالاستجابة للمعرفة داخل بيئة الأعمال، واكتساب المعرفة، ونشرها، واستخدامها. ويوضح (Darroch,2005) بأن المنظمة القادرة على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، تكون أكثر إبداعية وتحقق المزايا التنافسية المستمرة، من خلال قدرة المنظمة على تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وإضافة إلى خطوط المنتج أو الخدمة الحالي وتطويره وتحسينه، وتخفيض تكلفة المنتجات والخدمات الحالية. ولأغراض هذا البحث، فإن الباحث يتفق مع كلاً من (Findikli et al,2009, Chen and Huang, 2015) في تحديد عمليات المعرفة في توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتمثل توليد المعرفة في قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة مبدعة ومفيدة، وحتى ترقى هذه الأفكار إلى مستوى الإبداع، لا بد من أن تكون قادرة على حل المشكلات الحالية على نحو أكثر كفاءة، وتؤدي إلى ابتكارات جديدة في السوق، وتمكن المنظمة من ترجمة الأفكار الجديدة إلى سلع وخدمات وأساليب عمل (Bhatt,2001).

وتعرف مشاركة المعرفة بأنها العملية التي يتعلم بها الأفراد من بعضهم البعض (Florence,2008) ويصفها (المعاني، ٢٠٠٩) بأنها تعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم بعضاً، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. ويشير تطبيق المعرفة إلى الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة، التي تم اكتسابها أو توليدها بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات، واقتناص الفرص، واتخاذ القرارات، وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات (Bhatt,2001, Dalkir,2005, Emadzade et al,2012).

ومن ناحية أخرى، وضح (Gholami et al,2013) أن اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها وتبادل المعرفة وتطبيقها تؤثر تأثير مباشر في جميع أبعاد الأداء التنظيمي، ممثل في إنتاجية الموظفين، والابتكار، وعلاقات العمل، ورضاء العملاء. بينما وضح (Taleghani et al,2012) أن الإبداع له تأثير كبير ومباشر في الميزة التنافسية، في حين أن خلق المعرفة واستخدامها يؤدي إلى الإبداع. وأشار (Kor,2013) إلى أن هناك علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري والتقني.

وتأسيساً لما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي:

من المتوقع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي.



٤/٥ - دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال إدارة المعرفة:

يعرف الإبداع، بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة (الزعبي، ٢٠١٢)، والإبداع عند (Davila et al,2006) هو كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمة وعملياتها ومخرجاتها.

ويصف (الزهراني، ٢٠١٢) الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب وأهداف، أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع المنظمة إلى الأمام.

ويرى (Lynch,2006) أن الإبداع، يتمثل في قدرة المنظمة في التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة أكبر، وأسرع وتقديم منتج أو خدمة أفضل من منتجات أو خدمات المنافسين في السوق، أي يتحقق الإبداع، من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين (Kotler,2000). ويبين (السكرانة، ٢٠٠٥) أن الإبداع قد يكون الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابلة الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد، من أجل محافظة المنظمة على حصتها السوقية وتطويرها، أو قد يكون التوليفة الجديدة، وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مكان آخر لم تستخدم من قبل، والإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق، وفي هذا تميز لصاحب لإبداع، بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج أو الخدمة عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين، فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج أو الخدمة من تعديلات.

ومن ناحية أخرى، توصل كل من (Chen and Huang,2009) أن هناك علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة المعرفة، كما أن هناك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي والأداء، إضافة إلى وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين استراتيجيات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي من خلال إدارة المعرفة. وفي السياق نفسه، أكد كل من (Tan and Nasurdin,2011) أن هناك علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، كما أن هناك علاقة معنوية بين كل من (استراتيجية التدريب، واستراتيجية تقييم الأداء) وإدارة المعرفة، كما تلعب إدارة المعرفة دور الوسيط في العلاقة بين استراتيجية التدريب وعملية الإبداع، واستراتيجية تقييم الأداء والإبداع الإداري. بينما أشار (Pourkiani et al,2011) إلى أن هناك علاقة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وخلق المعرفة التنظيمية، كما أن هناك علاقة معنوية بين المعرفة التنظيمية والإبداع التنظيمي. كما توصل (Findikli et al,2015) إلى أن كل من استراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات والمكافآت تؤثر في قدرة المنظمات محل الدراسة على إدارة



المعرفة، كما بينت النتائج أن كل من استراتيجية التدريب، واستراتيجية التعويضات والمكافآت تؤثر في قدرة المنظمات محل الدراسة على الإبداع التنظيمي. وضح (Ozbag et al,2013) أن هناك علاقة معنوية مباشرة بين إدارة الموارد البشرية والقدرة على الإبداع، وهناك علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وهناك علاقة معنوية غير مباشرة بين إدارة الموارد البشرية والقدرة على الإبداع من خلال إدارة المعرفة.

تأسيساً لما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي:

من المتوقع وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

٦- منهجية البحث:

يتعلق هذا البحث بدراسة الاتجاهات التقييمية للمسؤولين في البنوك التجارية اليمنية وذلك نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعمليات إدارة المعرفة، وتنمية الإبداع التنظيمي، ومن ثم فإن تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي في البحوث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث وكذلك العلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، وعمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع، كما يستخدم البحث المنهج السببي بغرض تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي، كما يتناول البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع البحث وعينته، ومتغيرات البحث وأساليب القياس، وأداة جمع البيانات، وتقييم الاعتمادية والصلاحية لمقاييس المستخدمة في البحث، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض.

١/٦- أنواع البيانات ومصادرها:

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، في البحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، بالإضافة إلى البيانات الكمية المتعلقة بعدد المسؤولين في البنوك التجارية اليمني، واعتمد الباحث في الحصول على بيانات البحث الثانوية على النشرات والتقارير الصادرة عن البنك المركزي اليمني، البحوث المنشورة وغير المنشورة، والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات.

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وتتمثل في توصيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتوصيف عمليات إدارة المعرفة في البنوك



التجارية اليمنية، وكذلك تقييم درجة تنمية الإبداع التنظيمي، واعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية حول المتغيرات السابق ذكرها على قائمة استقصاء موجهة إلى المسؤولين في البنوك التجارية اليمنية.

٢/٦ - مجتمع وعينة البحث:

ووفقاً للتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فإن كل مدير بالمنظمة يعد مدير إدارة موارد بشرية، إضافة إلى أن هذا البحث يسعى لدراسة وتوصيف طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية، لذا فإن مجتمع البحث يشمل كل من المدير العام ونائب المدير العام (إدارة عليا)، ومدير إدارة (إدارة وسطى)، ورئيس قسم (إدارة إشرافية) في البنوك التجارية (عام، وخاص)، باليمن، والبالغ عددهم (٢٦٤٦) مدير، والجدول رقم (١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١)

عدد المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة

| القطاع | عدد البنوك | الإدارة العليا (مدير عام ونوابه) | الإدارة الوسطى (مدير إدارة) | الإدارة الإشرافية (رئيس قسم) | الإجمالي |
|---------------------------|------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------|
| بنوك القطاع العام التجاري | ٢ | ٢١٠ | ٤٢١ | ٧٣٧ | ١٣٦٨ |
| بنوك القطاع الخاص التجاري | ٤ | ١٩٧ | ٣٧٨ | ٧٠٣ | ١٢٧٨ |
| الإجمالي | ٦ | ٤٠٧ | ٧٩٩ | ١٤٤٠ | ٢٦٤٦ |

* المصدر : إعداد الباحث في ضوء بيانات البنك المركزي اليمني، الإدارة العامة للرقابة والتفتيش على البنوك، ٢٠١٤

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة، ويعتمد هذا البحث على عينة واحدة مستقلة، وهي عينة المسؤولين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية (عام، وخاص) وكافة الفروع التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء ومحافظه تعز ومحافظه إب، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية، باستخدام الصيغة الرياضية التالية (إسماعيل، ٢٠١٣ نقلا عن ريتشارد وجنسون، ١٩٩٨):

$$ع = \frac{ت \times ن \times (ف - ١)}{\Delta \times ن + ت \times (ف - ١)}$$

حيث إن:

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% وهي = ١,٩٦

ف = نسبة النجاح في التوزيع ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠%

Δ = نسبة الخطأ المسموح به = ٥%



ن = حجم المجتمع ٢٦٤٦ موظف

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$= \frac{(1,96)^2 \times 0,05 \times 2646 \times (1-0,05)}{(1,96)^2 \times 0,05 + 2646 \times (1-0,05)} = 335 \text{ مدير}$$

ولسحب عينة البحث، تم استخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقية لتمثيل كل مستوى إداري في البنوك التجارية محل الدراسة، حيث تم توزيع العدد الإجمالي لعينة المسؤولين، وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة، وقد تم توزيع ٣٣٥ قائمة استقصاء على المسؤولين في المركز الرئيسية للبنوك التجارية (عام، وخاص) والفروع كافة التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء، وتعز، وإب، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل ٢٨٣ قائمة بمعدل استجابة ٨٤%، وتتمثل وحدة المعاينة في تلك المفردة التي تم توجيه قائمة الاستقصاء إليها، نظراً لتوافر الإجابات لديها، والتي وقع عليها الاختيار عند سحب العينة، وتتمثل في المدير العام، ونائب المدير العام، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام في المراكز الرئيسية والفروع للبنوك التجارية (عام، وخاص) اليمنية.

٣/٦- متغيرات البحث وأساليب القياس:

فيما يأتي يستعرض الباحث المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

١/٣/٦- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

وتضم خمسة متغيرات رئيسية، تتلخص في (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية)، وتضم ٣٢ متغيراً فرعياً، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Aldaibat and Irtaimeh,2012,Chen and huang,2009,Chew and Chong,1999، جواد وفوطة، ٢٠٠٩، حامد، ٢٠٠٨). ولقياس متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الأول) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية نحو درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (انظر ملحق رقم ١).



٣/٣/٦ - عمليات إدارة المعرفة:

وتتضمن ثلاثة متغيرات رئيسية، تتلخص في (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وتتضمن ٣٣ متغيراً فرعياً، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Sook-ling et al,2013,Chen and Naguyen,2010,Kor,2013, Jimenez-Jimenez huang,2009,Bourini et al,2013) and Sanz-Valle,2013,Nafei,2014، المعاني، ٢٠٠٩، العريقي، ٢٠٠٨). ولقياس متغيرات عمليات المعرفة استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الثاني) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية نحو درجة ممارسة عمليات المعرفة (انظر ملحق رقم ١).

٣/٣/٦ - الإبداع التنظيمي:

وتتضمن خمسة متغيرات فرعية، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Tabasi et al, 2014, Findikli et al, Ozbag et al, 2013, Kor, 2015, Tan and Nasurdin, 2011, Pourkiani et al, 2011) Taleghani et al, 2012, Al-Hakim and Hassan, 2012, 2013). ولقياس متغيرات الإبداع التنظيمي استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الثالث) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية نحو درجة تنمية الإبداع التنظيمي (انظر ملحق رقم ١).

٤/٦ - أداة البحث وطرق جمع البيانات:

اعتمد هذا البحث بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهة للمسؤولين، ممن يشغلون منصب مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم في البنوك التجارية محل الدراسة، لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسية، خصص السؤال الأول (٣٢ متغيراً) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وخصص السؤال الثاني (٣٣ متغيراً) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو ممارسة عمليات إدارة المعرفة، أما السؤال الثالث (٥



متغيرات) فقد خصص لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو درجة تنمية الإبداع التنظيمي، وخصص السؤال الرابع لتحديد نوع القطاع الذي ينتمي إليه البنك (عام، وخاص). ويجدر الإشارة هنا، إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. ونشير هنا، إلى أنه تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة، وذلك لإدخالها وإخضاعها للتحليل، باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية SPSS وفقاً لخطة تحليل البيانات. وتتمثل الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية لهذه الدراسة، بتقييم الثبات والاعتمادية، وكذلك المصدقية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائي باستخدام بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة.

٥/٦ - تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

١/٥/٦ - تقييم الاعتمادية:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، وأن الحدود المقبولة لمعامل الارتباط ألفا يتراوح ما بين ٠,٦٠ إلى ٠,٨٠ وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al, 2010, إدريس، ١٩٩٦). وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على مقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومقياس عمليات إدارة المعرفة، ومقياس الإبداع التنظيمي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة. ولقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل يمثل نحو ٠,٩٥، ومقياس عمليات المعرفة ككل يمثل حوالي ٠,٩٥، ومقياس الإبداع التنظيمي ككل يمثل حوالي ٠,٩٠، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، والجدول رقم (١) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يلي:



جدول رقم (١)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)

| المتغيرات | عدد العبارات | معامل الثبات (Alpha) |
|--|--------------|----------------------|
| ١ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية | ٧ | ٠,٨٧ |
| ٢ استراتيجية التوظيف | ٣ | ٠,٨٣ |
| ٣ استراتيجية التدريب والتطوير | ٨ | ٠,٩٠ |
| ٤ استراتيجية التعويضات والمكافآت | ٧ | ٠,٩٢ |
| ٥ استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | ٧ | ٠,٩٠ |
| إجمالي مقياس استراتيجيات الموارد البشرية | ٣٢ | ٠,٩٥ |
| ١ توليد المعرفة | ١٢ | ٠,٩١ |
| ٢ مشاركة المعرفة | ١٣ | ٠,٩١ |
| ٣ تطبيق المعرفة | ٨ | ٠,٩٥ |
| إجمالي مقياس عمليات إدارة المعرفة | ٣٣ | ٠,٩٥ |
| الإبداع التنظيمي | ٥ | ٠,٩٠ |

*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي

وبناء على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

٢/٥/٦ - تقييم الصدق / الصلاحية:

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار تقرر إتباع طريقة صلاحية بنية المقياس Construct validity: وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل، ويعد التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار والتحقق من ما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء؟، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (إدريس، ٢٠١٢).

وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار أن الأخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير



العوامل المستخرجة، وفيما يأتي يوضح الجدول رقم (٣) العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتمثل العوامل المستخرجة في سبعة عوامل أساسية تضم (٢٩) متغيراً.

جدول رقم (٢)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
(مخرجات أسلوب التحليل العاملّي (EFA)

| م | المتغيرات | عامل (١) | عامل (٢) | عامل (٣) | عامل (٤) | عامل (٥) |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| ١ | تتوجه استراتيجية التعويضات والمكافآت نحو تحقيق رسالة البنك | ٠,٧١ | | | | |
| ٢ | تعتمد استراتيجية التعويضات والمكافآت في البنك على مدى مساهمة العاملين في تنفيذ الخطط وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية | ٠,٧٩ | | | | |
| ٣ | تتماشى استراتيجية التعويضات والمكافآت مع الاستراتيجية العامة للبنك | ٠,٧٦ | | | | |
| ٤ | يحرص البنك على تصميم استراتيجية التعويضات والمكافآت بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها | ٠,٧٧ | | | | |
| ٥ | يتم تحديد آليات وأساليب تنفيذ استراتيجية التعويضات والمكافآت | ٠,٨١ | | | | |
| ٦ | استراتيجية التعويضات والمكافآت تدعم المحافظة على الكفاءات والقدرات الإبداعية ومنعها من التسرب إلى البنوك المنافسة | ٠,٦٨ | | | | |
| ٧ | يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في البنك استناداً إلى تحليل البيئة التنافسية وما تقدمه البنوك المنافسة لموظفيها | ٠,٧٢ | | | | |
| ٨ | يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية التي يسعى البنك لتحقيقها | | ٠,٥٩ | | | |
| ٩ | يعتمد نظام تقييم الأداء في البنك على معايير موضوعية محددة بالوصف الوظيفي | | ٠,٧٢ | | | |
| ١٠ | يقوم البنك بمراجعة دورية لمعايير الأداء وفقاً لتغيرات التي تحدث في بيئته الخارجية والداخلية | | ٠,٨٠ | | | |
| ١١ | تتوافق استراتيجية تقييم الأداء مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها البنك | | ٠,٧٤ | | | |
| ١٢ | يتم تحديد آليات وأساليب تنفيذ استراتيجية تقييم الأداء | | ٠,٧١ | | | |
| ١٣ | يعتمد البنك على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية | | ٠,٧٢ | | | |
| ١٤ | يحرص البنك على تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها | | | ٠,٥٧ | | |
| ١٥ | يقوم البنك بتحديث تحليل الوظائف وفقاً للتغيرات التي تحدث في بيئته الداخلية والخارجية | | | ٠,٧٦ | | |



| | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|---|----|
| | | ٠,٧١ | | | يعتمد البنك على استراتيجياته الرئيسية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية | ١٦ |
| | | ٠,٧٤ | | | يقوم البنك بتحليل احتياجاته من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي له | ١٧ |
| | | ٠,٧١ | | | يقوم البنك بتحليل بيئته الداخلية والخارجية لتحديد المعروض من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية ومقارنتها مع متطلباته الاستراتيجية | ١٨ |
| | | ٠,٦٥ | | | يقوم البنك بوضع خطط للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المهارات المتوفرة حاليًا والاحتياجات المستقبلية منها | ١٩ |
| | ٠,٥٤ | | | | تتوجه استراتيجية التدريب والتطوير نحو تحقيق رسالة البنك | ٢٠ |
| | ٠,٥٤ | | | | يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في البنك بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية | ٢١ |
| | ٠,٥١ | | | | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه البنك | ٢٢ |
| | ٠,٥٣ | | | | يحرص البنك على تصميم البرامج التدريبية بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها | ٢٣ |
| | ٠,٧٣ | | | | يتم تحديد آليات وأساليب تنفيذ استراتيجية التدريب والتطوير | ٢٤ |
| | ٠,٧٠ | | | | يتم تحديد معايير واضحة لتقييم مدى فاعلية استراتيجية التدريب وتحسينها | ٢٥ |
| | ٠,٥٠ | | | | يقوم البنك بمراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في بيئته الداخلية والخارجية | ٢٦ |
| ٠,٦٦ | | | | | يحدد البنك مصادر الاستقطاب (داخلية أو خارجية) لملاءم الوظائف الشاغرة اعتمادًا على ملاءمتها الاستراتيجية للبنك العامة | ٢٧ |
| ٠,٨٣ | | | | | يحرص البنك على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافه لاستراتيجية | ٢٨ |
| ٠,٨١ | | | | | يحرص البنك على تصميم استراتيجية التوظيف بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها | ٢٩ |
| ١٠,٧٤% | ١٠,٨١% | ١٢,٦٨% | ١٤,٢١% | ١٧,٨٣% | نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج | |
| ٦٦,٢٨% | ٥٥,٥٤% | ٤٤,٧٢% | ٣٢,٠٤% | ١٧,٨٣% | النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة | |

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢) الآتي:

◆ تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاص باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في خمسة عوامل تضم (٢٩) متغيرًا، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكيل العوامل الخمسة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على



عامل واحد فقط (Hair et al, 2010، المرسي، 1999). وفي ضوء ذلك تم استبعاد ثلاثة متغيرات نظراً لمتنع كل منها بمعامل تحميل أقل من (0,50) على كل عامل من العوامل التي أمكن استخراجها وتمثلت المتغيرات المستبعدة ضمن متغيرات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.

◆ أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 66% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، ومن ثم فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، كما نجح التحليل العاملي في تخفيض عدد المتغيرات الخاضعة للتحليل إلى عدد أقل ولكن أكثر مصداقية (من 32 متغيراً إلى 29 متغيراً).

◆ بمقارنة العوامل المستخرجة من التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن عدد العوامل المستخرجة هي نفس الخمسة العوامل التي حددت في قائمة الاستقصاء (انظر الملحق رقم 1) أمكن تسميتها بالاتي: العامل المستخرج رقم (1) استراتيجية التعويضات والمكافآت ويضم العبارات رقم (1,2,3,4,5,6,7) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 17,83% من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (2) استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، ويضم العبارات رقم (8,9,10,11,12,13) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 14,21% من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (3) استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، ويضم العبارات رقم (14,15,16,17,18,19) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 12,68% من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (4) استراتيجية التدريب والتطوير، ويضم العبارات رقم (20,21,22,23,24,25,26) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 10,81% من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (5) استراتيجية التوظيف، ويضم العبارات رقم (27,28,29) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 10,74% من التباين الكلي.

وتعكس هذه النتيجة، نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبالنسبة لمقياس عمليات إدارة المعرفة، فإن الجدول رقم (3) يوضح نتائج التحليل العاملي، كما يأتي:



جدول رقم (٣)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بعمليات إدارة المعرفة
(مخرجات أسلوب التحليل العامل (EFA)

| م | المتغيرات | عامل (١) | عامل (٢) | عامل (٣) |
|----|---|----------|----------|----------|
| ١ | يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة | ٠,٧٢ | | |
| ٢ | يعمل البنك على تمكين الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات المترجمة لديه | ٠,٦٥ | | |
| ٣ | يسعى البنك إلى التعرف على الممارسات الأفضل التي تعمل بها البنوك المنافسة | ٠,٥٢ | | |
| ٤ | يستفيد البنك من مقترحات وشكاوي العملاء لخلق معرفة جديدة لتطوير عملياته وخدماته | ٠,٦٩ | | |
| ٥ | يقوم البنك بتوزيع تقارير ونشرات ومجلات دورية على الموظفين تختص بمجالات العمل | ٠,٥٠ | | |
| ٦ | يتم توزيع المعرفة من خلال إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الموظفين | ٠,٧٩ | | |
| ٧ | يقوم البنك بعمل لقاءات دورية لجميع الموظفين للحوار وتبادل الأفكار | ٠,٦٣ | | |
| ٨ | يشجع البنك عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين وبين مختلف الأقسام بشكل رسمي وغير رسمي | ٠,٦٠ | | |
| ٩ | ينفذ البنك برامج تدريبية تسهم في زيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم المعرفة | ٠,٦٤ | | |
| ١٠ | يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تبادل معارفهم وخبراتهم | ٠,٦٣ | | |
| ١١ | يسود جو من الثقة والتعاون بين الموظفين داخل البنك لتبادل المعارف والخبرات | ٠,٥٥ | | |
| ١٢ | لدى الموظف استعداد ورغبة لتبادل معرفته وخبراته مع الآخرين دون خوف من فقدان وظيفته | ٠,٥٠ | | |
| ١٣ | يتم ربط تقييم أداء الموظفين بمدى مساهمتهم المعرفية وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة مع الآخرين | ٠,٥١ | | |
| ١٤ | يشجع البنك الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم | ٠,٥٣ | | |
| ١٥ | يقوم البنك باستخدام التلمذة (العمل مع شخص متمكن) وتكيف المتدرب بالعمل لدى شخص مختص كوسيلة لنقل المعارف | ٠,٥٠ | | |
| ١٦ | يستخدم البنك المعرفة الجديدة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه | ٠,٧٩ | | |
| ١٧ | يستخدم البنك المعرفة المتاحة لتحسين عملية صنع القرار | ٠,٧٤ | | |
| ١٨ | يستخدم البنك المعرفة المتاحة لتحسين جودة الخدمة المصرفية | ٠,٧٥ | | |
| ١٩ | يعمل البنك على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة | ٠,٦٧ | | |
| ٢٠ | يوظف البنك المعرفة الجديدة في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات | ٠,٦٥ | | |
| ٢١ | يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات | ٠,٧٠ | | |
| ٢٢ | موظفو البنك لديهم القدرة على استيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة | ٠,٦٥ | | |
| ٢٣ | يهتم البنك بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم | ٠,٥٨ | | |
| ٢٤ | يسعى البنك لجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في توليد المعارف الجديدة | ٠,٦٣ | | |
| ٢٥ | ينظم البنك الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية | ٠,٨٢ | | |
| ٢٦ | يشجع البنك أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة | ٠,٦١ | | |
| ٢٧ | يستعين البنك بفرق عمل ذات تنوع معرفي لتوليد المعرفة | ٠,٦٦ | | |
| ٢٨ | يبدي العاملون في البنك تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة وصريحة تعزز أداء البنك | ٠,٧٣ | | |
| ٢٩ | تدعم أنظمة وسياسات البنك الإبداع والابتكار | ٠,٦٣ | | |
| ٣٠ | يستخدم البنك برامج التدريب كوسيلة لاكتساب المعارف | ٠,٥٢ | | |
| ٣١ | يتوفر لدى البنك القدرة على الدمج بين المعارف المتاحة للحصول على معارف جديدة | ٠,٦٤ | | |
| | نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج | %٢٠,٣٠ | %١٩,٤٤ | %١٥,٥٩ |
| | النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة | %٢٠,٣٠ | %٣٩,٧٤ | %٥٥,٣٣ |

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٣) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بعمليات إدارة المعرفة تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية تضم (٣١) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكل العوامل الثلاثة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al, 2010, المرسي، ١٩٩٩). وفي ضوء ذلك تقرر



استبعاد متغير واحد، نظرًا لتمتعه بمعامل تحميل أقل من (٠,٥٠) وتمثل المتغيرين المستبعدين ضمن بعد عملية مشاركة المعرفة، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٥٥% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، ومن ثم فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وبمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقًا كبيرًا بينهما.

كما تبين أن عدد العوامل الرئيسية المستخرجة هي نفسها عدد المتغيرات التي تتكون منها قائمة الاستقصاء (ثلاثة متغيرات)، إلا أن الاختلاف بينهما تمثل في عدد وتوزيع وتصنيف وتجميع هذه المتغيرات، فمن حيث المتغيرات تم تخفيضها إلى ٣١ متغير من أصل ٣٣ متغيرًا، أما من حيث التصنيف والتجميع فقد تم إعادة تصنيف وتجميع تلك المتغيرات بعضها بعضًا في ثلاثة عوامل رئيسية، هي نفس ما تم افتراضه من قبل، ومن ثم تفاوتت مكانة هذه العوامل، وعلى سبيل المثال فإن العامل المستخرج رقم (١) والخاص بمشاركة المعرفة أصبح يضم ١٥ متغيرًا بدلًا من ١٢ متغيرًا، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (١) مشاركة المعرفة ٢٠,٣٠% من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (١)، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، في حين بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٢) تطبيق المعرفة ١٩,٤٤% من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣)، وأخيرًا بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٣) توليد المعرفة ١٥,٥٩% من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١)

وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبالنسبة لمقياس الإبداع التنظيمي، فإن الجدول رقم (٤) يوضح نتائج التحليل العاملي، كما يأتي:

جدول رقم (٤)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالإبداع التنظيمي

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي (EFA))

| م | المتغيرات | عامل (١) |
|---|---|----------|
| ١ | يتميز البنك بابتكار وخلق خدمات جديدة | ٠,٧٥ |
| ٢ | يهتم البنك بابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل | ٠,٨١ |
| ٣ | يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير للخدمات والعمليات المصرفية | ٠,٧٥ |
| ٤ | يتميز البنك باستجابته السريعة للتغيرات البيئية (فرص، تهديدات) | ٠,٧٢ |
| ٥ | يسعى البنك لاغتنام الفرص والبحث عن أسواق جديدة | ٠,٨٣ |
| | نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج | %٧٠,٩٨ |
| | النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة | %٧٠,٩٨ |

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٤) أن هناك عامل مستخرج من المتغيرات الأصلية الخاصة بالإبداع التنظيمي، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكل للعامل على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون



(0,50) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al, 2010, المرسي، 1999). كما ساهم العامل المستخرج في تفسير نحو 71% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، ومن ثم فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وتأسيساً على ما تم التوصل إليه من نتائج أسلوب التحليل العامل، اتضح أن المقاييس الخاضع للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.

٥/٧ - أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

أعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة والمتوفرة في حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، والتي تضم كلا من:

- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression and Correlation، لتحقيق من نوع وقوة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي، والكشف عن نوع وقوة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الإبداع التنظيمي.
- أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، للكشف عن نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة.
- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة، ويشمل اختبار T. Test واختبار F. Test المصاحبين لأسلوب الانحدار والارتباط المتعدد، ومؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار Path Analysis، لاختبار فروض البحث، وجميعها مصاحبة لأساليب التحليل السابق الإشارة إليها.

٧ - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

تناول الباحث في الجزء الأول من هذا البحث النواحي المنهجية، وما يرتبط بمتغيرات البحث من إطار مفاهيمي مقدماً بذلك المبررات الكافية للقيام بها، وفي الجزء الثاني من هذا البحث، يناقش الباحث نتائج تحليل البيانات الأولية، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، كما يلي:



١/٧ - العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الأول لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression Analysis** للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية **STEPWISE**، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وبين تنمية الإبداع التنظيمي في هذه البنوك، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٢% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تنمية الإبداع التنظيمي.
- أن ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٣٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تنمية الإبداع التنظيمي في هذه البنوك.

جدول رقم (٥)

نوع ودرجة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression Analysis**)

| معامل التحديد | معامل الارتباط | معامل الانحدار بيتا | استراتيجيات الموارد البشرية الأكثر تأثيراً دعم الإبداع التنظيمي |
|---------------|----------------|---------------------|---|
| ٠,٣١ | ٠,٥٦ | **٠,٥٦ | - استراتيجية التدريب والتطوير |
| ٠,٣٥ | ٠,٥٩ | **٠,٢٤ | - استراتيجية التعويضات والمكافآت |
| ٠,٣٧ | ٠,٦١ | **٠,٢١ | - استراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| ٠,٣٩ | ٠,٦٢ | **٠,١٦ | - استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |
| | ٠,٦٢ | | معامل الارتباط في النموذج R |
| | ٠,٣٩ | | معامل التحديد في النموذج R ² |
| | ٣٥,٢٦ | | قيمة F المحسوبة |
| | ٢٧٧,٥ | | درجات الحرية |
| | ٠,٠٠٠ | | مستوى الدلالة |

** مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار **T. Test**

هناك أربع استراتيجيات (استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) مرتبة حسب درجة أهميتها من بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتمتع دون غيرها من الاستراتيجيات بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تنمية الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.



وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة كل من (Tabasi et al,2014,Chew and Chong,1999, Chen and Huang,2009, Ozbag et al,2013, Tan and Nasurdin,2011) التي أظهرت وجود علاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق الإبداع التنظيمي.

٢/٧ - العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثاني لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وبين عمليات إدارة المعرفة في هذه البنوك وأن هذه العلاقة تمثل ٨٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على إدارة المعرفة.
- أن ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٦٤% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في عمليات إدارة المعرفة في هذه البنوك.
- جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف) مرتبة حسب درجة أهميتها تتمتع جميعها بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة.

جدول رقم (٦)

نوع ودرجة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد

| معامل التحديد | معامل الارتباط | معامل الانحدار بيتا | استراتيجيات الموارد البشرية الأكثر تأثيراً في عمليات المعرفة |
|---------------|----------------|---------------------|--|
| ٠,٤٩ | ٠,٧١ | **٠,٧٠ | - استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |
| ٠,٥٨ | ٠,٧٦ | **٠,٣٨ | - استراتيجية التدريب والتطوير |
| ٠,٦١ | ٠,٧٨ | **٠,٢٢ | - استراتيجية التعويضات والمكافآت |
| ٠,٦٣ | ٠,٧٩ | **٠,٢٠ | - استراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| ٠,٦٤ | ٠,٨٠ | **٠,١٣ | - استراتيجية التوظيف |
| | ٠,٨٠ | | معامل الارتباط في النموذج R |
| | ٠,٦٤ | | معامل التحديد في النموذج R ² |
| | ٩٨,٣١ | | قيمة F المحسوبة |
| | ٢٧٧,٥ | | درجات الحرية |
| | ٠,٠٠٠ | | مستوى الدلالة |

** مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة كل من (Chen and Huang,2009,Tan and Nasurdin,2011,Basuki et al,2013,Findikli



et al,2013,Ozbag et al,2013,Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle,2015) التي أكدت وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

٣/٧- العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الإبداع التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثالث لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وبين تنمية الإبداع التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بعمليات إدارة المعرفة زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تنمية الإبداع التنظيمي.
- أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٤٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تنمية الإبداع التنظيمي في هذه البنوك.
- جميع عمليات إدارة المعرفة (مشاركة المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) مرتبة حسب درجة أهميتها، تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تنمية الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.

جدول رقم (٧)

نوع ودرجة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط

المتعدد (Multiple Regression Analysis)

| معامل التحديد | معامل الارتباط | معامل الانحدار بيتا | عمليات المعرفة الأكثر تأثيراً في دعم الإبداع التنظيمي |
|---------------|----------------|---------------------|---|
| ٠,٤٢ | ٠,٦٤ | **٠,٦٤ | - مشاركة المعرفة |
| ٠,٤٧ | ٠,٦٩ | **٠,٣١ | - توليد المعرفة |
| ٠,٤٩ | ٠,٧٠ | **٠,٢٠ | - تطبيق المعرفة |
| | ٠,٧٠ | | معامل الارتباط في النموذج R |
| | ٠,٤٩ | | معامل التحديد في النموذج R ² |
| | ٨٨,٨٩ | | قيمة ف المحسوبة |
| | ٣,٢٧٩ | | درجات الحرية |
| | ٠,٠٠٠ | | مستوى الدلالة |

** مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة كل من (Chen and Huang,2009, Al-Hakim and Hassan,2012, Taleghani et al,2012, Kor,2013,



Meihami and Meihami,2014 ,Tan and Nasurdin,2011, Ozbag et al,2013, (Zaied, et al,2012) التي توصلت إلى أن خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها يؤدي إلى الإبداع التنظيمي.

٧/٤ - العلاقة غير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الرابع لهذه الدراسة، والمتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة غير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة. وللتأكد من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج، بمعنى آخر لاختبار حسن مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهي النسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية DF : إذا كانت اقل من (٥) تدل على قبول النموذج ولكن إذا كانت اقل من (٢) تدل على أن النموذج مطابق تماما للبيانات، مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of إذا تساوت قيمته ٠,٠٥، أو اقل دل ذلك على النموذج يطابق تمامًا البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين ٠,٠٥ و ٠,٠٨ دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، إما إذا زادت قيمته عن ٠,١ يتم رفض النموذج (RMSEA) Approximation، ومؤشر جودة المطابقة Goodness-of Fit Index(GFI)، ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)، ومؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index(NFI)، مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)، وتتراوح قيم هذه المؤشرات بين (١,٠) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، والمدى المثالي لهذه المؤشرات < ٠,٩٠ (Hair et al,2010)، البرق، وآخرون، ٢٠١٣). ويتم الحكم على جودة النموذج من توافر قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين فقط، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك كما يأتي:

- توجد علاقة مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة لموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة، وأن هذه العلاقة تمثل حوالي ٠,٩٣ (وفقًا لمعامل المسار المعياري).

جدول رقم (٨)

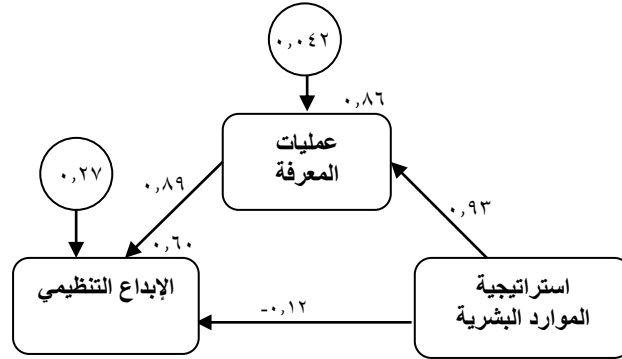
العلاقة غير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (مخرجات تحليل المسار Path Analysis)

| جودة النموذج | معامل التحديد | الإجمالي | العلاقة غير المباشرة | العلاقة المباشرة | المسار |
|--|---------------|----------|----------------------|------------------|---|
| $X^2/DF= 2.42$ $GFI= 0.931$ $RMSEA= 0.071$ $CFI= 0.967$ $NFI= 0.946$ $TLI= 0.957$ | ٠,٨٦ | ٠,٩٣ | --- | ٠,٩٣ | استراتيجية الموارد البشرية ← عمليات المعرفة |
| | --- | ٠,٨٩ | --- | ٠,٨٩ | عمليات المعرفة ← الإبداع التنظيمي |
| | ٠,٦٠ | ٠,٧١ | ٠,٨٣ | --- | استراتيجية الموارد البشرية ← عمليات المعرفة ← الإبداع التنظيمي |

كما يعرض برنامج Amos الشكل الآتي للمسارات والنتائج المشار إليها في الجدول رقم (٨):

شكل رقم (١)

نموذج يوضح العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير



- *لأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة، بينما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد، والأرقام داخل الدوائر تمثل خطأ القياس
- توجد علاقة مباشرة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل حوالي ٠,٨٩ (وفقاً لمعامل المسار المعياري).
- توجد علاقة غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط وأن هذه العلاقة تمثل حوالي ٠,٨٣ (وفقاً لمعامل المسار المعياري)، وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة تلعب دور الوسيط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي.
- مسار ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية يفسر حوالي ٨٦% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في عمليات إدارة المعرفة في هذه البنوك.
- مسار ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة يفسر حوالي ٦٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.



وتجدر الإشارة هنا أنه لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في الجدول رقم (٨) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جدًا والمؤشرات بالحدود المقبولة، حيث بلغ مؤشر جودة المطابقة ($GFI = 0,931 > 0,90$) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبنفس السياق بلغ مؤشر المطابق المقارن ($0,967 > 0,90$) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، وبلغ مؤشر المطابقة المعياري ($CFI = 0,946 > 0,90$) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريب ($RMSEA = 0,071 < 0,1$) وهي قريبة من الصفر أي المواءمة الجيدة. وبناءً عليه، نستطيع القول إن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية ويمكن الاعتماد عليه، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة كل من (Tan and Chen and Huang, 2009) التي أكدت وجود علاقة غير مباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي بالمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

٨- نتائج البحث:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في البنوك التجارية اليمنية، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

١/٨- توجد علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وتتمثل أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية الإبداع التنظيمي مرتبة حسب درجة أهميتها في استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية. وهذا يعني، أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها تنمية الإبداع التنظيمي من خلال الاهتمام بتصميم الوظائف بشكل ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للبنك مع الأخذ في الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على الشعور بالنمو الشخصي، وأن يقوم البنك بتحليل بيئته الداخلية والخارجية لتحديد المعروض من الموارد البشرية المبدعة ومقارنتها مع احتياجاته الاستراتيجية، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تعويضات ومكافآت تتسجم مع الاستراتيجية التنافسية للبنك وتعمل على جذب الكفاءات والقدرات الإبداعية والمحافظة عليهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الأفكار الابتكارية، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تدريب لتنمية مهارات العاملين الإبداعية. وفي ضوء ما سبق، فإنه يمكن دعم وتعزيز قدرة البنوك التجارية اليمنية على تنمية الإبداع التنظيمي، وابتكار وخلق خدمات جديدة، وتحسين الخدمات القائمة وتطوير العمليات المصرفية، وذلك من خلال ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وبناء



وتتمية كل عنصر من عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ذات العلاقة بكل عنصر من عناصر الإبداع التنظيمي.

٢/٨- توجد علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة وهذه العلاقة طردية، كما أن جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر التباين في عمليات المعرفة مرتبة حسب درجة أهميتها في استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف. وهذا يعني أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، من خلال الاهتمام بوضع خطط للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المعارف والخبرات والمهارات المتوفرة حاليًا في البنك واحتياجاته المستقبلية منها، وتصميم وتنفيذ استراتيجية توظيف تكون منسجمة مع التوجهات الاستراتيجية للبنك وتعمل على جذب واستقطاب الكفاءات والقدرات المبدعة والتميزة والذي تؤدي بدورها لجلب معارف جديدة للبنك ويكون لديهم القدرة على مشاركة وتطبيق المعرفة بسرعة وكفاءة، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تدريب تكون متوافقة مع التوجهات الاستراتيجية للبنك وتعمل على إكساب الموظفين معارف وخبرات ومهارات جديدة وتوفير برامج التلمذة (العمل مع شخص متمكن) كوسيلة لنقل المعارف، وتشجيع الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تعويضات ومكافآت تكون منسجمة مع التوجهات الاستراتيجية للبنك، وتعمل على تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على اكتساب معارف وخبرات جديدة وتطبيقها وتشجيعهم على تبادل خبراتهم ومعارفهم مع الآخرين داخل البنك، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تقييم أداء تكون مشتقة من الخطط والأهداف الاستراتيجية للبنك ويتم ربط تقييم أداء الموظفين بمدى مساهمتهم المعرفية من خلق وتبادل المعرفة وتقاسمها وتطبيقها. وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن دعم وتعزيز قدرة البنوك التجارية اليمينية على إدارة المعرفة، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها المولد الأساسي للمعرفة والجزء الأساسي الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذات العلاقة بكل عنصر من عناصر عمليات إدارة المعرفة.

٣/٨- توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، كما أن جميع عمليات إدارة المعرفة تتمتع بقدرة تفسيرية للتباين في تنمية الإبداع التنظيمي. وهذا يعني، أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها تنمية الإبداع التنظيمي، من خلال الاهتمام بجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة والمحافظة عليها، وتشجيع أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة، وتنظيم الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني، ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار، والاستفادة من مقترحات وشكاوي العملاء لخلق معرفة جديدة تستخدم



في تطوير العمليات المصرفية والخدمات، والتعرف على التجارب الناجحة للبنوك المنافسة وتطبيقها، واستخدام المعرفة الجديدة في إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي يواجهها البنك، وتحسين جودة الخدمات المصرفية وخلق خدمات جديدة، وكذلك استخدام المعرفة الجديدة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات، وابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل المصرفي.

٤/٨- توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وهذا يعني، أنه يمكن دعم وتعزيز قدرة البنوك التجارية اليمينية على تقديم خدماته مصرفية بجودة عالية، وابتكار وخلق خدمات جديدة، وتحسين الخدمات القائمة، وتطوير العمليات المصرفية وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بوصفها مصدر الإبداع والابتكار والمولد الأساسي للمعرفة، فهم قوام الموجودات غير الملموسة، التي تعد مصدرًا أساسيًا للنجاح والنمو التنافسي للبنك؛ حيث إن ما تقدمه البنوك من خدمات ليس هو ذاته مصدر الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو المعرفة التي تتوفر للبنك ويصعب على المنافسين تقليدها، فالمعرفة ما هي إلا خبرات ومهارات موظفي البنك، ومن ثم يمكن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أن تدعم الإبداع التنظيمي من منظور إدارة المعرفة، ومن ثم تحتاج إدارة البنوك التجارية إلى بناء وتنمية كل عنصر من عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر عمليات إدارة المعرفة معاً، لدعم قدرتها على تنمية الإبداع التنظيمي ومن ثم تحقيق التفوق التنافسي.

٩- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة البنوك التجارية باليمن على تنمية الإبداع التنظيمي، من خلال التطبيق الفعال لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، كما يأتي:

- أن تعي وتدرك إدارة البنوك التجارية أهمية الموارد البشرية باعتبارها موردًا استراتيجيًا ومصدرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية، فالموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية هم مصدر الأفكار والإبداع والابتكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات في أي منظمة إلى قدرات تنافسية، كما أن الموارد البشرية تمتلك المهارات والمعرفة التي تمثل مصدرًا أساسيًا لخلق القيمة وتقديم السلع والخدمات الجديدة التي تميز المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية.

- على إدارة البنوك التجارية اليمينية أن تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بالشكل الذي يضمن قدرة هذه البنوك على تبني التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.



- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وأن يكون لها الموقع المناسب بحيث تكون جزءًا من الإدارة العليا بالبنك شأنها شأن الوظائف الأخرى، مثل التسويق والتمويل... إلخ.
- أن تشارك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، وجعل المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الخطة الاستراتيجية للبنك.
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عملية متكاملة ومتراصة وليست إجراءات مستقلة ومنفصلة الصلة.
- أن تعمل إدارة البنوك التجارية على خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وأقسام البنك ووحداته الإدارية الأخرى.
- الاهتمام الجدي من قبل إدارة البنوك التجارية بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساسي لمواردها المادية والفنية ومصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- أن تعمل إدارة البنوك التجارية على إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية بين العاملين في المستويات الإدارية كافة.
- أن تعمل إدارة البنوك التجارية على توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من شبكة انترنت وقواعد بيانات وبرامج وأجهزة إلكترونية حديثة لدعم عملية خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها في البنك.
- أن تعمل إدارة البنوك التجارية على التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات إلى الهيكل التنظيمي الأفقي، والتحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيم واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار المعرفة في البنك ككل وتشارك الجميع في إيجادها، والتحول من نمط التنظيم القائم على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيًا.
- إيجاد إدارة متخصصة في الهيكل التنظيمي (أو تغيير مسمى إدارة التدريب في البنك إلى إدارة المعرفة) تهتم بقيادة المعرفة وتنفيذ عملياتها المختلفة وقياسها وتوفير كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي لهذه الإدارة لتتمكن من القيام بالدور المناط بها على الوجه الأكمل، ومن ذلك التخطيط ووضع الاستراتيجيات واقتراح السياسات التي تدعم عمليات صناعة المعرفة واكتسابها وتطويرها وتوزيعها والتشارك بها داخل البنك، بالإضافة إلى تطبيق المعرفة وقياس نتائجها والفوائد الناجمة عنها وتعميمها داخل البنك
- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية تصميم وتحليل الوظائف بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية البنك العامة واستراتيجيته التنافسية وتعمل على توفير المعلومات الكافية



حول طبيعة مهام وواجبات ومسئوليات الوظائف والمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد لأداء تلك الوظائف

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع الاستراتيجية العامة للبنك واستراتيجيته التنافسية، وتعمل على إظهار الفائض والعجز في القدرات والمهارات والمعارف التي قد تتيح الفرص أمام البنك لتوسيع أعماله والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاته.

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية توظيف الموارد البشرية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية البنك العامة واستراتيجيته التنافسية، وتعمل على جذب واستقطاب الكفاءات والقدرات الإبداعية المتميزة والقادرة على توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها ومن ثم تثبيت الجدارات المحورية وتحقيق الميزة التنافسية

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع الاستراتيجية العامة للبنك واستراتيجيته التنافسية، وتعمل على توفير برامج تدريب لاكتساب المعارف الجديدة، وبرامج تدريب لزيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم المعرفة، كما يجب أن تركز برامج التدريب على مهارات القيادة وإدارة التغيير والإبداع ومهارات حل المشكلات

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية التعويضات والمكافآت بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية البنك العامة واستراتيجيته التنافسية، وتعمل على تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة وتقديم حوافز لتشجيع الموظفين على تبادل معرفتهم وخبراتهم مع الآخرين وتعزيز الأداء والتعاون والعمل الجماعي

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بحيث تكون مشتقة من خطط البنك وأهدافه الاستراتيجية، وربطها بتحديد ما هي المعرفة التي جلبها الفرد للبنك، وكيف يطبق الفرد ويبادل معرفته لمساعدة الآخرين، وهل يطور الفرد معرفته ومهارته بفاعلية، كل ذلك يحفز خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. إدريس، ثابت عبدالرحمن، (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية
2. إسماعيل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٣)، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة المعرفة كمرتكز لتدعيم القدرة التنافسية للجامعات المصرية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة فرع السادات، جامعة المنوفية
3. بركات، حيان محمد، (٢٠١٠)، التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات العامة في قطاع التأمين: دراسة مقارنة بين شركات التأمين العامة والخاصة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين
4. البرق، عباس، والمعلا عايد، وسليمان أمل، (٢٠١٣)، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج اموس (Amos)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن
5. جواد، شوقي ناجي، وفوطة، سحر محمد، (٢٠٠٩)، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط لاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٧٨)
6. حجازي، هيثم علي إبراهيم، (٢٠٠٥)، قياس اثر أدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بنا أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا
7. حامد، سعيد شعبان، (٢٠٠٨)، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، السنة (٤٨)، العدد (٧١)
8. الزهراني، عبدالله بن عطية، (٢٠١٢)، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٨)، العدد (٤)
9. الزعبي، محمد عمر، (٢٠١٢)، متطلبات العملية الإبداعية بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٨)، العدد (٢)
10. السكرنة، بلال خلف، (٢٠٠٥)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا
11. الصرايرة، أكرم عبدالمجيد، والغريب، رويدة خلف، (٢٠١٠)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٦)، العدد (٤)
12. عبيدات، شذى محمد إبراهيم، (٢٠٠٣)، واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك



١٣. العريفي، بسيم قائد عبدة، (٢٠٠٨)، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على البنوك التجارية في اليمن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس
١٤. فوطه، سحر محمد، والقطب، محي الدين، (٢٠١٣)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (١٥)، العدد (١)
١٥. القرشي، عبدالله على أحمد، (٢٠١٠)، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلون
١٦. المعاني، أيمن عودة، (٢٠٠٩)، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٥)، العدد (٣)
١٧. مجلة اتحاد المصارف العربية، (٢٠١٤)، العدد (٤٠٤)، والعدد (٤٠٦)
١٨. البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي، ٢٠٠٩، ٢٠٠٨، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aldaibat, B.F., and Irtaimah, H.(2012),"The Role of Strategic Human Resource Management at Jordanian Banking Sector Through Implementation Total Quality Management(TQM)", *European Scientific Journal*, 8(25)
- AL-Hakim, L.A., and Hassan, C.,(2012),"Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector", *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, Vol. (4), No (1)
- Afiouni, F.,(2007),"Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map toward Improving Organizational Performance", *The Journal of American Academy of Business*, Vol(11), Issue(2)
- Bhatt, G.D.,(2001),"Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People", *Journal of Knowledge Management*, Vol(5), Issue(1)
- Bhatt, G., Gupta, J.N., and Kitchens, F.,(2005),"An Exploratory Study of Groupware use in the Knowledge Management Process", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol(18), Issue(1)
- Bourini, F., Khawaldeh, K., and Al-Qudah, S.,(2013),"The Role of Knowledge Management in Banks Sector (Analytical Study- Jordan)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol(5), No(3)
- Chen, C., and Huang, J.,(2009),"Strategic Human Resource Practice and Innovation Performance The Mediating Role Knowledge Management Capacity", *Journal of Business Research*, Vol(62)
- Chew, I.K., and Chong, P.,(1999),"Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision", *International Journal of Human Resource Management*, Vol(10), No(6)
- Chen, le,(2007),"Linking Knowledge To Organizational Business Performance in Construction", PhD Thesis Griffith University
- Dalkir, K.,(2005),"Knowledge Management in Theory and Practice", Elsevier Butterworth-Heinemann
- Davila, T., Epstein, M.J., and Shelton, R.,(2006),"Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It", New Jersey: Pearson Education, Inc. Prentice Hall



- Darroch J.,(2005),"Knowledge Management Innovation and Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol(9), No(3)
- DeCenzo, D.A., and Robbins, S.P.,(2010),"*Fundamentals of Human Resource Management*", 10th ed, New York: John Wiley and Sons, Inc
- Emadzade, M. K., Mashayekhi, B., and Abdar, E.,(2012), " *Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance*", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol(3), No(11)
- Edvardsson, I.R.,(2008),"HRM and Knowledge Management", *Employee Relations*, Vol(30), No(5)
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., and Shaw, J.,(2003),"Human Resource Management", 4th ed, Boston: Houghton Mifflin Company
- Florence, A. R.,(2008),"*Contractor in Knowledge Transfer as Perceived By Defense Federal Civilian in Washington DC*", PhD Thesis University of Phoenix
- Findikli, M.A, Yozgat, V., and Rofcanin, Y.,(2015),"Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources", *Practices Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No(181)
- Gilani, M. H., Zadeh, M. S., and Saderi, H. R.,(2012),"The Role of Strategic Human Resource Management in Creation of Competitive Advantage (Case Study : A Commercial Organization in Malaysia)", *International Journal of Business and Social Science*, Vol(3), No(16)
- Gultekin, K.,(2009),"*Knowledge Management and Law Enforcement: Examination in The Turkish Notional Police*", PhD Thesis University of North Texas
- Gholami, M.H., Asli, M.N., Nazri-Shirkouhi, S., and Noruzi, A.,(2013),"Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study", *Acta Polytechnica Hungarica* ,Vol(10), No(2)
- Har W.C., Boon In, T., Phaik L.S, and Hsien, L.V.,(2010),"The Impact of HRM Practices on KM: A Conceptual Model", *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, Vol(4), Issue(12)
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.,E.,(2010),"*Multivariate Data Analysis*", 7ed, Pearson Prentice Hall.
- Jaradat, S.A, and Al Azaam, A.,(2013),"Impact of Human Resources Management practices on Achieving competitive Advantage for Industrial companies: An Empirical study at Al Hassan Industrial Estate-Jordan", *Information and Knowledge Management*, Vol(3), No(12)
- Jimenez-Jimenez, D., and Sanz-Valle, R.,(2013),"Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process", *Personnel Review*, Vol(42), No(1)
- Karlsson, J.,(2013),"*The Role of HRM in Innovation Processes*", Master Thesis University of Gothenburg
- Kotler, P.,(2000),"*Marketing Management*", 10th ed, New Jersey: Prentice-Hall
- Kör, B., and Maden, C., (2013), " The Relationship Between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms" *International Journal of Business and Social Science* Vol. (4) No. (4)
- Lynch, R.,(2006),"*Corporate Strategy*", 4th ed, Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies).*International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 3
- Marquardt, M.J.,(2002),"*Building The Learning Organization*", Davies-Black Publishing, an imprint of Consulting Psychologists Press, Inc



- Nafei, W. (2014). Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1),
- Nguyen, N., (2010), "*Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: an Empirical Study of Vietnamese Enterprises*", PhD Thesis Southern Cross University
- Ozbag, G.C., Esen, M., and Esen, D.,(2013)"The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol(99)
- Poster, T.,H., and Streib, G.,(2005),"Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Statue after Tow De cades", *Public Administration Review*, Vol(65),No(1)
- Pourkiani, M., Salajehe, S., and Ranjbar, M.,(2011),"Strategic Human Resource Management and Organizational Knowledge Creation Capability: Presenting a suitable model in Iranian public organizations" *International Conference on Advanced Management Science*, Vol(19)
- Samara, R. A.,(2014),"*Exploring the Link Between Strategic Human Resource Management System and Performance in Jordanian public hospitals*" Master Thesis, Middle East University
- Sani, A.D.,(2012),"Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in The Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate", *Business Intelligence Journal*, Vol(5), No(1)
- Sook-Ling, L., Choo-Kim, T., & Razak, S. F. A. (2013). The Knowledge Management Activities for Achieving Competitive Advantage: A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management*, 8(23)
- Snell, S., and Bohlander G.,(2013),"*Managing Human Resource*",16th ed, Australia: South – Western Cengage Learning
- Tabasi, M.M., Vaezi, R., and Alvani, S.M.,(2014),"Relationship Between Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Innovation With Respect To The Role of Organizational Learning", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol(3), No(7)
- Taleghani, M., Rad, S. K., and Rahmati, Y.,(2012),"The Role of Innovation in The Relationship Between Knowledge Management and Competitive Advantage: An Empirical Study of Tourism Industry", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Tan, C., and Nasurdin, A. M.,(2011),"Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness" *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol(9) Issue(2)
- Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S.,(2008),"*Human Resource Management*",7th ed, Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Uriarte, F.A., (2008),"*Introduction to Knowledge Management*", Jakarta: ASEAN foundation
- UNCTAD,(2012),"Knowledge and Human-Resource Management for Effective Enforcement of Competition Law", *United Nations Conference on Trade and Development, Intergovernmental Group of Experts on Competition Law and Policy Twelfth session Geneva, 9–11 July*
- Zaied, A. N., Hussein, G. S., and Hassan, M.,(2012), " The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance", *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, (5)