

## المستخلص البحث :

هدفت الدراسة الى قياس أثر الممارسات الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية علي الأداء الإبداعي مع وجود قدرات إدارة المعرفة كمتغير وسيط وتوضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات الصناعية واظهار الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة حيث تم تصميم استبانة ووزعت على عينة غير احتمالية مكونة من 200 مبحوث تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها :إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير ,التعويضات والمنافع ,تخيط المورد البشري ) تؤثر ايجابياً على الأداء الإبداعي ,وايضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً ايجابياً علي قدرات إدارة المعرفة .

اوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي لما لها من تأثير على تحقيق الميزة التنافسية .

العبارة الدالة : ممارسات إدارة الموارد البشرية ,الأداء الإبداعي ,قدرات إدارة المعرفة .

## Abstract

The study aimed to measure the impact of strategic practices for administration to human resources and creative performance with the administration to know the capabilities of variable broker and explain the importance of human resource management and industrial businesses practices and show the role played by human resources in promoting creative performance of employees and to achieve this goal has been to choose a number of industrial companies as a society to study where the questionnaire was designed and distributed to a random sample of 200 Researched been using descriptive and analytical approach which has been collecting and analyzing data and test hypotheses using spss program the study reached several conclusions, including: that some of the dimensions of human resource management practices (training and development, compensation and benefits, sews human resource) a positive impact on the creative performance, and also that human resources management practices affect positive Totara Ali knowledge management capabilities.

The study recommended the following: given the Sudanese industrial companies administration to HR practices of great significance dimensions according to the scale of human resources conducive to the creative performance of employees within the industrial corporate governance practices, further prospective studies that relate to the practices of administration to human resources and creative performance because of its impact on achieve competitive advantage.

Gateway function: human resources management practices, creative performance, knowledge management capabilities.

المقدمه :-

المورد البشري هو بالدرجة الاولى طاقه ذهنيه وقدره فكريه ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر تفاعل وقادر علي المشاركة الايجابية بالفكر والراي فهو اهم عناصر العمل الانتاج فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات اهميه الا ان الموارد البشرية تعتبر اهمها ذلك لأنها تقوم علي عملية الابتكار والابداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف علي تصنيعه ورقابة جودته فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة الفعالة لا يمكن اداء هذه الامور بكفائه ولن تتمكن أي مؤسسه من تحقيق اهدافها ورسالتها و ادارة الموارد البشرية لها ابعاد استراتيجيه نتيجة التحديات التي واجهتها ومن بينها التغيرات التكنولوجية التي تجاوز دورها في تطوير المؤسسات الي المورد البشري حيث اصبح نجاح وفاعلية المؤسسات المعاصرة يعتمد علي المورد البشري هو اساس خلق القيمة (عمرو وصفي عقيلي2006).

تعتبر الموارد البشرية واحدة من الموارد بالشركة فالأفراد أصبحوا أكثر أهميه بسبب أن العديد من الموارد اللازمة لنجاح المنظمة اصبحت اقل قوة مما كانت فيه من قبل مع الاعتراف بأن الأساس لنجاح المنظمة قد تغير فمن الضروري وضع اطار مرجعي للنظر في قضايا ادارة الموارد البشرية ودورها المهم والفعال بالمشاركة والتكامل مع استراتيجيه الإدارات الاخرى في تنفيذ استراتيجيه المنظمة وجعلها واقعا مادياً ملموساً علي أرض الواقع وتحقق المنظمة من خلال الميزة التنافسية المرغوبة. (Jeffrey 1994 p6) .

وقد بدأ واضحا بان المورد الرئيسي الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمات هو الموارد البشرية وان خلق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يتطلب الاهتمام الدقيق لأفضل الممارسات التي تقوي هذه الأصول وأن الموارد في المنظمة تعمل متغيراً مهما عندما يتعلق الأمر في محاولة البقاء في صدارة المنافسة كما ان ادارة الموارد البشرية تلعب دور حاسم في الاداء التنفيذي . ان ادارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعليه سيعود علي انتاج الجودة وافراد منتجين وبالتالي تخفيض نسبة الخطأ والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية مثل عدم الرضا الوظيفي او التعيين.(Schule Jackson1995).

ويعد الابداع ظاهرة انسانية وجدت منذ خلق الله البشرية إذ كان الانسان يبدع ويخترع كل جديد وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول العربية اثناء الحرب العالمية الثانية وطرق التسابق التكنولوجي مما ساهم في بلورة هذا التفاهم . وقد اصبح الإبداع والتطور والإرتقاء

الانساني اليوم ضرورة تلح على الانظمة سواء في الأبعاد السياسية او الاجتماعية واصبح المعيار الذي يحكم على المنظمات بالبقاء والثبات .

تتكافل المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمران في غاية الاهمية فلا تقتصر قيمة المشاركة الابداعية علي المنظمة وحدها ككل بل ان القدرة علي الوصول الي افكار وحلول فريده ملائمة الوقت نفسه يمكن أن يقود بفائدة كبيرة علي الافراد فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الاخرى الزهري(2002).

## 1-2 مشكلة الدراسة واسئلتها :-

تسهم استراتيجية الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الادارة بصفة عامة وذلك عندما تقام المشكلات الادارية وتتناولت دراسة (Blmba2005) ودراسة (AkhR2003) اثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية علي أداء المنظمات والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الي معرفة اي مدي تعتمد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين وتأثير التوجيهات كمتغيرات وسيط على أداء المنظمات ولمن لم يتم التوصل الي دراسة تبين أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المعرفة وهي التي سنتاولها حالياً (Median ودراسة 2012) وتناولت دراسة شتات

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي ورفع مستوى الإداء الإبتكاري في دوائر البحث والتطوير ولكن دراستنا تناولت قرارات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (Rhera2010) ودارسة (scheble,baster2003) وتناولت دراسة

أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة لكنها لم تتناول أثر الممارسات الإستراتيجية لأدارة الموارد البشرية على الأداء الابداعي الدور الوسيط قدرات إدارة المعرفة

## أسئلة الدراسة :-

هل هنالك فرضية للممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية علي الاداء الابداعي :-

1. هل هنالك اثر للممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية علي قدرات ادارة المعرفة .
2. هل هنالك اثر للممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية علي الاداء الابداعي .
3. هل قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ممارسات الاستراتيجية والاداء الابداعي
4. هل قدرات ادارة المعرفة تؤثر علي الاداء الابداعي

## أهداف البحث:

الغرض من الدراسة هو قياس اثر الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي وعليه فان هذه الدراسة تسعى لتحقيق الاهداف التالية:-

1. بيان مدي اثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية علي الاداء الابداعي .
2. اثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد علي قدرات ادارة المعرفة
3. اثر قدرات ادارة المعرفة علي الاداء الابداعي
4. اختبار الدور الوسيط لقدرات ادارة المعرفة في العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والاداء الابداعي

## الأهمية النظرية:-

هذه الدراسة يتوقع أن تساهم في في سد الفجوة المتعلقة بدراسة علاقه بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والاداء الابداعي حيث نجد هناك قليل من الدراسات التي تناولت هذة العلاقة كذلك هذه الدراسة قامت بإستخدام قرارات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين معظم الدراسات السابقة كانت تدرس العلاقة بشكل مباشر .

## الأهمية التطبيقية:-

هذه الدراره من المتوقع أن تساعد متخذي القرارات في معرفة الممارسات الأكثر تأثيراً على الإبداع .

## التعريفات الإجرائية :-

استراتيجية الموارد البشرية (SHRM) :

هي الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير مجموعة من الممارسات والبرامج والسياسات لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

## الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :-

تعرف بإسم ممارسات العمل عالية الأداء أو أفضل الممارسات وهي القرارات والإجراءات التي تهم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية .

## الأداء الإبداعي :-

هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة ،وهو الإستخدام الذكي للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع .

قدرات إدارة المعرفة:-

هي الفهم الواضح المؤكد للأشياء وكل ما يدركه العقل اختصاصا وإدراك معلومات منتظمة تطبق علي حل مشكلة ما (ملاوي2002).

## الدراسات السابقة:

اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	المتغير	المتغير	المتغير	النتائج والتوصيات	التوصيات

مستقل	التابع	الوسيط	مستقبلية				
علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في دوائر البحث والتطوير في اسبانيا	الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	الأداء الإبتكاري للعاملين	دوائر البحث و التطوير في أسبانيا	التمكين و إتاحة فرص التعلم الإبتكاري للعاملين كانت الأكثر تأثيراً على الأداء الإبتكاري للعاملين في اسبانيا	مراجعة خطة التعويضات في أسبانيا لما تعكس الإيجابية لدى العاملين في أسبانيا	2011	mediana
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الإلتزام التنظيمي في واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	الإلتزام التنظيمي	-	وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلتزام التنظيمي كانت أقوىها مع التدريب والتطوير	الحفاظ على استمرار و تشجيع العاملين في المنظمات البرازيلية فرصة الإقتراح التي يرونها مناسبة	2013	Scheible bastos
أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أداء المنظمة	-	وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية و أداء المنظمة تمكن مديري الموارد لتصميم البرامج التي ستؤول الى نتائج إيجابية على المنظمة	السعي نحو تمكين العاملين في الأداء لإتخاذ القرار بشكل جيد وبالسرعة المناسبة	2010	khera
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مخرجات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	مخرجات إدارة الموارد البشرية		وجود علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الثلاثة الرضا والإلتزام	السعي نحو وضع الأهداف الذكية للموظفين بحيث تكون واقعية وقابلة للقياس ويمكن	2001	Rath.hav rer

تحقيقها لموظفيها	الوظيفي				الرضا والالتزام الوظيفي		
ضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الإسقاط والتعيين مع مديري هذه البنوك	توصلت الى ان الاختيار يلية التدريب ثم التحفيز كان لها أثر على ابداع الموارد البشرية	-	الإبداع المؤسسي	دور إدارة الموارد البشرية	دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي في خمسة بنوك تجارية	2003	ستات
	تأولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير العاملين واستخدامت الدراسة أسلوب الإنحدارالخطر وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة			The effect of human resource management practices	The effect of human resource management practices on MNC subsidies performance	2002	fey
	العلاقة بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة مع أداء الحكومات			الممارسات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية	Strategic human resource management and organization effectiveness in the public sector some evidence from	2010	ayanda

					Niger state		
	هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المواد في القطاع الصناعي باليابان وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة مثل التدريب وتقييم الأداء والاختيار .		أداء المنظمات	قياس أثر الموارد البشرية	Measuring the impact of H R O M on organizational (per for mance)	2008	kotoy
	خلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الثلاثة، الرضا والالتزام الوظيفي والإحتفاظ بالموظفين .	الإحتفاظ بالموظفين في سريلانكا ممارسات	مخرجات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مخرجات إدارة الموارد البشرية مثل الرضا والالتزام الوظيفي والإحتفاظ بالموظفين في سريلانكا ممارسات	2010	Rathnaw ereo
	وجود علاقة قوية للممارسات على أداء هذه المنظمات		أداء الصناعات البترولية في باكستان	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الصناعات البترولية في باكستان وأظهرت الدراسة باستخدام أسلوب الإنحدار	2010	khan

					الخطى .		
	وجدت علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وهذه الممارسات هي التعويضات - تعزيز الترويج - تصميم الأداء.	أداء العاملين	أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية .	2008	Shahzad
	تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (بالإفس تقطاب ممارسات والتعيين والتدريب والتعويضات والصحة والسلامة المهنية والتميز المؤسسي وكانت علاقه إيجابية.	دراسة تطبيقه لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	تحقيق التميز المؤسسي	ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقه لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	2010	حاجي حسن

## المقدمة:-

اصبح العنصر البشري في التغير بسرعة عالية ويظهر هذا التغير جليا في عدد من الظواهر مثل العولمة وتغير مطالب العملاء والزبائن وتزايد منافسة سوق المنتجات والخدمات للمنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة فإن المنظمات تحتاج باستمرار لتحسين ادائها عن طريق خفض

التكاليف وابتكار المنتجات والخدمات والعمليات وتحسين الجودة الانتاجية والسرعة في السوق، والعنصر البشري الذي يشكل الموارد البشرية من اهم الموارد للمنظمات وهي اكثر اهمية لان الموارد الاخرى المؤدية لنجاح اصبحت اقل قوة مما كانت فيهما من قبل و أن الميزة التنافسية تعد مهمة لوضع اطار مرجعي مختلف للنظر في قضايا ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ( jeffray 1994 p

استراتيجية الموارد البشرية تمثل تحولا جديد في مجال ادارة الموارد البشرية وتعني استراتيجية الموارد البشرية بالدور الذي يوديه نظام ادارة الموارد البشرية غلي الاداء الابداعي وبصفة خاصة التركيز علي الملائمة بين ادارة الموارد البشرية التي تعد وسيلة كسب اداء المعرفة إذا اصبحت المنظمات تدرك ان نجاح سياسات الموارد البشرية والممارسات قد تنمي الاداء في مختلف المجالات مثل الجودة والانتاجية والاداء المالي الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

استراتيجية ادارة الموارد البشرية تنطوي علي التوجيه الاداري الذي يكفل توظيف الموارد البشرية بطريقة تؤدي الي تحقيق اهداف

المنظمة وقد تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية خلال التسعينات من القرن الماضي بالتركيز علي اتباع المنهج الإستباقي والتكامل (SCBULER 1992)

ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تركز علي قضايا عدة بما في ذلك التوافق بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة ، امانتكم ادارة الموارد البشرية في هو اشتراك الموارد البشرية في الادارة العليا وتطوير ممارسات الموارد البشرية واتخاذ نهج استراتيجي لاختبار الموظفين وتقييم الاداء والقيمة التي يتم اضافتها الي اداء المنظمة من قبل ادارة الموارد البشرية تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها (WIRGHT MCMABAN 1999).

ومن ناحية اخرى فان استراتيجية ادارة الموارد البشرية جاءت لتكشف دور الموارد البشرية في دعم استراتيجية الاعمال .

يرجع تاريخ ظهور مجال استراتيجية ادارة الموارد البشرية الي عام 1984

فوائد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

1. المساهمة في انجاز الاهداف وبقائها
2. دعم وتنفيذ استراتيجيات إدارة الاعمال
3. خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها
4. تحسين القدرة علي الاستجابة والإبتكار في الاداء

ممارسات ادرة الموارد البشرية ستعزز من اداء المنظمة عندما تكون متخذة مع بعضها البعض بطريقة تؤدي الي تحقيق الاداء الابداعي

### **الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية :**

ان المفاهيم الحديثة للموارد البشرية تشكل تحولا مهما في وقتنا الحاضرلما لها دور مهم باهتمام المسؤولين الباحثين الي مجموعات معينة مختلفة من ممارسات ادارة الموارد البشرية ذات التأثيرالمباشرىاداء الموارد البشرية بانها افضل الممارسات عالية الاداء (CHSELID 1995)

مصطلح عالية الاداء استخدم لوصف استراتيجية الادارة الهادفة لرفع مستوي الاداء في الشركات الريادية وقد اعتمد المصطلح كذلك ضمن ابحاث ادارة الموارد البشرية والنظريات المتعلقة بافضل الممارسات والنظريات التي تسير الي الالتزام المالي عالميا.

تعتقد ان ربط بعض الممارسات لادارة الموارد البشرية سواء كان منفرد ام بالاشتراك مع بعضهايسهم في تحسين اداء المنظمات كما اشار (GUEST،1997)

### **ابعاد الممارسات الاستراتيجية :**

ويطلق عليه العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها ان تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الاداء ، وتعزيز إدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من اجل الاهداف الاستراتيجية ( Heneman 2008) اشار السالم الي انها مجموعة من الاستراتيجيات ؛ تتضمن :

استراتيجية تكوين الموارد البشرية واستراتيجية ادارة اداء الموارد البشرية ، و استراتيجية تعويض ومكافئة العاملين ( السالم 2009م) و يرى البعض ان النشاطات إدارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط و التحليل الوظيفي و التدريب و إدارة الاداء و التعويضات ( Werner 2012) .

### • التحليل الوظيفي :

يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي الي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الاساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة . حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات و المهام و العلاقات التي من المفترض ان يؤديها الفرد ومجموعة المهارات و الجدارات و القدرات و الخصائص و الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية و إمكانية التطور المستقبلي ( جواد 2011م) .

### • تخطيط تخطيط الموارد البشرية :

هي عملية تلبية إحتياجات المنظمة من انواع وعدد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتجديد ما هو معروف ومتاح منها و المقارنه بينها لتحديد صافي العجز و الزيادة و التنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوة العاملة و إعداد الموازنه التخطيطية للوظائف . ( يزندن :2008م) .

### التوظيف :

هو عملية الحصول على العدد و النوع المناسب من الموارد البشرية ، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي ، و تخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالإستقطاب وتتضمن سلسلة الانشطة المعنية بجذب الاعداد المؤهلة من المرشحين بوظيفة معينه . وتتزايد الابعاء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية؛ إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية ( سحر 2013م) .

## التدريب و التطوير :

التدريب هو عملية مدروسة لتعديل الإتجاه أو المعرفة او السلوك المهاري من خلال إكتساب بعض الخبرة لتحقيق اداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الانشطة .

ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الافراد في تلبية إحتياجات الاشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت و الحاضر و المستقبل .

## التعويضات و المنافع :

تشمل جميع الدفعات المالية و المكافئات و المنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين ؛ بغرض جذب الموارد المؤهلة و المحافظة على ما هو متوفر في المنظمة وتعتبر التعويضات من اهم العوامل التي تؤثر على دافعية الافراد للنمو و التطور و الاستمرار بعملية التعلم ،ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية و السعر لتحسين اداء المنظمة ككل . ( Casio 2013a ) .

## إدارة تقييم الاداء :

هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج اداء العاملين وما يقومون به من اعمال ، ويرتبط تقييم الاداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي ،و يعتبر حافزاً لمزيد من التعلم و التطور لمواكبه المتطلبات الاوسع و الاكثر تعقيداً للوظائف الاعلى للسلم الإداري .

## التمكين :

يمكن تعريف التمكين بأنه العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الإستقلال و الحرية في إتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعة فيما يملك من سلطات ، وتتضمن عملية التمكين بالإضافة الى المشاركة في إتخاذ القرارات ، المشاركة في تقديم الإقتراحات و الافكار و استخدام المعرفة و الخبرة ( Kreitner 2010 ).

## إدارة العلاقات بين العاملين :

يعبر عن أنشطة الموارد البشرية المتعلقة بالمحافظة على بقاء و استدامة العاملين في المنظمة مثل الإحتفاظ بالموارد البشرية لسنوات طويلة و الإهتمام بالعاملين ذوي الإختصاصات الفريدة , و انخفاض معدل دوران العمل ، من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الإنسجام بالنسبة للعاملين , و إتاحة فرص الترويج عن النفس لهم .

### اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية علي المنظمة :-

الافتراض الذي تقوم عليه ادارة الموارد البشرية هو ان الانسان المورد الرئيسي للمنظمة واداء المنظمة يعتمد الي حد كبير علي الافراد وعليه فإن اذا ماتم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها علي نحو فعال وقد حاولت العديد من البحوث الاجابة علي السؤال التالي :

هل لممارسات الموارد البشرية تاثير ايجابي علي الاداء الابداعي ؟

### التكامل بين ادارة الموارد البشرية والممارسات الاستراتيجية :

التكامل بين ادارة الموارد البشرية يشير الي انشغال ادارة الموارد البشرية في صيانة وتنفيذ الاستراتيجيات والتنسيق بين ادارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الاستراتيجية ولكي تكون ادارة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا فانه ينبغي اشترك مديري الموارد في اتخاذ القرارات وتوفير فرص اكبر ملائمة لاهداف الموارد البشرية والممارسات مع اهداف المنظمة.

إن التأثير الكامل لممارسات ادارة الموارد البشرية علي الاداء الابداعي يحدث عندما تكون هذه الممارسات منسجمة استراتيجيا ومتسقة مع بعضها البعض (buyensd 1999).

### قدرات إدارة المعرفة :-

تعتبر إدارة المعرفة هي الإدارة التي تقوم علي اساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة هي فإدارة المعرفة تسعى الي اغتناء الرصيد المعرفي بإنشاء معرفة جديدة وهي المكافي الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الاكثر فعالية وذلك لأن المعرفة تزيد العوائد وتجذب الزبائن الجدد وتحافظ علي الزبائن ذو الولاء.

### تعريف قدرات ادارة المعرفة :

هي الفهم الواضح المؤكد لأشياء وكل ما يدركه العقل اختصاصا و إدراك معلومات منتظمة تطبق علي حل مشكلة ما (ملكاوي 2002).

## أهمية ادارة المعرفة :

- تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجودتها .
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
- توفر الفرص للحصول علي الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة في الزيد من الإبداعات المتمثلة من طرح سلع وخدمات جديدة .
- تعد عملية منظمة تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها.

## أهداف قدرات إدارة المعرفة:-

تكسب ادارة المعرفة اهميتها من خلال الاهداف التي تسعى وان الهدف الاساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها الي سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الي تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة (ملكاوي2006).

- تساعد في تحقيق الكفاءة الانتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا وتزويدهم بالقدرة اللازمة علي إتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدي الموظفين رؤية مستقبلية.
- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الإقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة .
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- تسهم المعرفة في تغيير السلوك للإتجاه الأفضل وتعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.

## أنماط إدارة المعرفة:-

### المعرفة الضمنية :-

تشير الي معرفة شخصية تحتوي علي معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وهي نوعان إحداهما تقني يعود الي عمق المعرفة والآخر له بعد إدراكي يحتوي علي مخطط ذهني .

### المعرفة الواضحة:

وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتغيرات ويمكن توثيقها في الورقة وتشمل هذه المعرفة استحرارية نقل المعرفة وكيف تخدم الذاكرة التنظيمية كما تؤكد علي الممارسات والاساليب

### **المعرفة الموجهة السببية:-**

هي التي تم بناء علي ربط المفاهيم معا باستخدام اهم طرق الاستنتاج والاستقراء اما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني علي اساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا مرشدا للسلوك نتيجة التعلم .

### **مراحل إدارة المعرفة:-**

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تشمل الآتي:-

### **اكتساب المعرفة :-**

الحصول عليها من المصادر المختلفة الخبراء والمختصون والمنافسون وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة (حمودة2005)137.

### **تخزين المعرفة :-**

بعد اكتساب المعرفة يتم تخزينها من خلال طرق عديدة منها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له واي معلومات جديدة في مكان معين سوي في ملفات عادية او شبكة الحاسب الآلي بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة اذا رأدوا الإطلاع عليها .
- جمع المعرفة بطريقة منظمة ايجابية ويتم تحليلها وتنفيذها ثم ترتيبها وتنسيقها وتخزينها في أفضل صورة .

### **نقل المعرفة :**

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة لإدارة المعرفة ويعتمد علي آليات وطرق رسمية أو غير رسمية مثل التقارير والرسائل وتشمل الطرق الغير رسمية تغيير الوظيفة داخل المنظمة وخارجها والعلاقات الشخصية (عبدالوهاب 2005)

### **الأداء الإبداعي :**

يمكن تعريفه بأنه افكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع او إعادة ترتيب الانماط المعروفة في اشكال فريدة ولا يقتصر الابداع علي الجانب التكتيكي لانه لايشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها واعداد السوق فحسب بل تتعدي ايضا الالات والمعدات وطرائف التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي الي إزدياد الانتاجية .

فالإبداع ليس إلهاماً فورياً لظاهرة ما لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة علي التفكير بشكل مختلف ومن ثم إيجاد الحل المناسب (الفياض 1995).

### **مستويات الابداع :-**

#### **1/الإبداع علي المستوي الفردي :**

يكون لدي العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص مكتسبة كحل للمشاكل وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

#### **2/الإبداع علي مستوي الجماعات :**

بحيث تكون هنالك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها وتغيير الشئ نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الانتاج

### 3/الإبداع علي مستوي المنظمات :

هنالك منظمات متميزة في مستوي ادائها وعملها وغالبا مايكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي حتى تصل المنظمة الى الإبداع وقد قام تايلور بتقسيم الابداع الي مستويات مختلفة هي:

- الإبداع التعبيري ويكون فيه الاصاله والكفاءة علي قدر قليل من الأهمية .
- الإبداع الانتاجي وهو الذي يرتبط بتطوير المنتج
- الإبداع الاختراعي ويتعلق بتقديم أساليب جديدة
- الإبداع الابتكاري التطوير المستمر للأفكار واكتسابالخبرات(الزهري2002)

#### صفات وخصائص الشخصية المبدعة :-

- الذكاء
  - الثقة بالنفس علي تحقيق اهدافه.
  - ان تكون لديه درجة من التاهيل والثقافة
  - القدرة علي تنفيذ الافكار الابداعية التي يحملها الشخص المبدع
  - لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الاخرين فيستفيد من ادائهم
  - الثبات علي الراي والجراه والاقدام فمرحلة الاختيار تحتاج الي شجاعة عند تقديم افكار
- لم يتم طرحها من قبل (رندا الزهري 2002)

#### معوقات الإبداع :-

- تبين بعض الدراسات أن الإبداع علي مستوي المنظمات قد يعاني من الإعاقة للأسباب التاليه
- المحافظة علي الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الخلافات بين الثقافة السائدة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير
  - عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الراسمالي في سلعة أو خدمة حالية
  - هدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يتعرض لها في هذا التغيير
- وقد اضافت بعض المعوقات :-
- ✓ الخوف من الفشل

✓ تجنب المخاطر

✓ جمود القوانين

✓ فقدان التحفيز

✓ التوبيخ العلني

✓ مقاومة التغيير (رندا الزهري (2002)

### أساليب التفكير الإبداعي:-

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمة إختيار أحدهما بما يتلائم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري2002).

### العصف الذهني :

والذي ابتكره (اوسبورن) ومن الشروط اللازم توافرها هي تجنب نقد اي فكره .

تشجيع استعراض اكبر قدر من الأفكار العمل على تنمية الأفكار لأنها تولد فكرة جديدة.

1. اسلوب المجموعات الشكلية والصورية وفي هذا الأسلوب يتم لإبتعاد عن تناول العلاقات

بين أفراد المجموعة وأن الهدف هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد الأفراد على

الآخرين .

### 2. أسلوب دلفي :

وقد أوجد دلفي وفيه لايتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد وهو عبارة عن سلسلة من

الأسئلة ترسل لى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب

حسب توافق الآراء والأفكار وتعد مرة أخرى الى المشاركين وتكرر الخطوات حتى يتفق الجميع

على الحل المطروحة .

### مبادئ الإبداع الإداري:-

إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد وتتمو مادامت في الإتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام فالإبتكار قائم على الإبداع ويجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز في المجالات الرئيسية للعمل .

الإغتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة إقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكثر إبتكاراً وربحاً ولتكن المكافأة علي اساس الجدارة واللياقة مع احترام وتشجيع الافراد للمشاركة في القرار وتحقيق النجاح.

تحويل العمل الي شي ممتع لاوظيفة فحسب وذلك بان تم تحويل النشاط الي مسؤولية.

التجديد المستمر للنفس والطموحات والفكرة وهذا لايتحقق الا اذا شعر الفرد بانه يتكامل في عمله وانه يبني نفسه فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الابداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الاهداف .

التطلع الي الأعلى دائما يحرك حوافز الفرد الي العمل وبذل المزيدمنه ومن ثم يجب السعي الي تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف يجب النظر الي الهدف الأبعد لضمان مسيرة مستمرة وفعالة للأفراد .

## العلاقة بين المتغيرات:-

### العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية وقدرات إدارة المعرفة : -

لقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الرئيسي علي إدارة الموارد البشريه في المؤسسات والتحول من عملية إدارة شؤون الموظفين الي تطوير وظائف الموارد البشرية التي تدعم عدة امور علي صعيد الميزة التنافسية والتركيز الاستراتيجي ويرى الخبراء أن إدارة الموارد البشرية سوف تفقد مكانها في المنظمات التي تعتمد علي المعرفة التي لم تستجيب الي التحديات في

البيئة الجديدة وتعمل علي ايجاد قيمة مضافة للمنظمة لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها في إدارة فعالة لخلق الرأس البشري والمعرفة .

### **علاقة الممارسات الاستراتيجية بالأداء الإبداعي :-**

يكون التحدي عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته وذلك يؤدي الي توفر شعة الابداع لديه كما ان التسكين في المكان غير المناسب يؤدي الي الاحباط والشعور بالتهديد,وتتمثل الجدية في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة اليه فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه (قاسم 2000)

## المقدمة:-

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على الأداء الابداعي .

يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة ومجتمع الدراسة وعينها ،ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة ونظرية القدرات التي تدعم العلاقة بين المتغيرات ،ومقاييس المتغيرات ومقاييس المتغيرات والاساليب الاحصائية .

نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير الوسيط

المتغير المستقل



## الفرضيات:-

### الفرضيات الرئيسية:-

1. هناك علاقة ايجابية بين الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على الأداء

الابداعي

2. هناك أثر للممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على قدرات ادارة المعرفة

3. هناك أثر لقدرات ادارة المعرفة على الأداء الابداعي .

4. قدرات ادارة معرفه تتوسط العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية و الاداء الابداعي.

## الفرضية الأولى :-

هناك علاقة ايجابية لاستراتيجية الموارد البشرية على الأداء الابداعي.

### تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:-

- هناك أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الأداء الابداعي .
- هناك أثر للاختيار على الأداء الابداعي.
- هناك أثر للتوظيف على الأداء الابداعي .
- هناك أثر لنظم التعويض على الأداء الابداعي
- هناك أثر لتقييم الأداء على الابداعي .

## الفرضية الرئيسية الثانية:-

هناك علاقة بين الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية و قدرات ادارة المعرفة .

### انبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :-

- هناك أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على قدرات ادارة المعرفة .
- هناك أثر للاختيار على قدرات ادارة المعرفة.
- هناك أثر للتوظيف على قدرات ادارة المعرفة.
- هناك أثر لنظم التعويض على قدرات ادارة المعرفة.
- هناك أثر لتقييم الأداء على قدرات ادارة المعرفة.

## الفرضية الرئيسية الثالثة :-

- هناك أثر لقدرات ادارة المعرفة على الاداء الابداعي .

### انبثق منها الفرضيات التالية:-

- هناك أثر لاكتساب المعرفة على الاداء الابداعي.
- هناك أثر للمشاركة المعرفية على الاداء الابداعي.
- هناك أثر لتطبيق المعرفة على الاداء الابداعي.

## الفرضية الرابعة:-

▪ قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية و الاداء الابداعي

### انبثق منها الفرضيات التالية:-

- قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التدريب والأداء الإبداعي .
- قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين الإختيار والأداء الابداعي.
- قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوظيف والأداء الابداعي.
- قدرات إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التعويض و الأداء الابداعي.
- قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين تقييم الأداء و الأداء الابداعي.
- هناك أثر للاختيار على الأداء الابداعي من خلال قدرات ادارة المعرفة.
- هناك أثر للتوظيف على الأداء الابداعي من خلال قدرات ادارة المعرفة.
- هناك أثر لنظم التعويض على الأداء الابداعي من خلال قدرات ادارة

### نظرية القدرات الديناميكية:-

لتصميم نظام فعال لمراقبة استراتيجية الموارد البشرية هو التأكد من أن المؤسسة صدر لأول مرة تنفيذ محددة لعملية إدارة الموارد البشرية يمكن المضي قدما بسلاسة ،ويمكن أن يكون استخدام أكثر فعالية للموارد البشرية ،وفقا للاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة بحيث المؤسسات مع القدرة على ديناميكية قوية ،يمكن أن تستمر لإغتنام الفرص المتاحة في السوق ،وخلق مزايا تنافسيه جديدة .البحوث المعنية بتطوير تحكم إستراتيجية الإنسان بناء القدرة الديناميكيه والمصممه لمساعدة الشركات على الابتكار وكفاءة في تحقيق أهدافهم الخاصة .

### مجتمع الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من مديري إدارات الموارد البشرية في المصانع والشركات الصناعية حيث يتم الإعتماد على أسلوب العينة لأنه ليس بالإمكان دراسة المجتمع كله حتى إذا أمكن فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان .

## عينة الدراسة:-

تم الإعتماد على العينة الميسره (غير الإحتمالية) لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أفراد المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس لجمع البيانات كما ذكرت دراسة (ومه السيكاران 2006 )

تكونت عينة الدراسة من 200موظف أو موظفة في المؤسسات الصناعية ,

## أدوات ومصادر الحصول على البيانات :-

لغرض الحصول على المعلومات من أجل إستنفاد متطلبات الدراسة والحصول على النتائج وتقديم التوصيات وإظهار المساهمات العلمية إعتد الدارسين على نوعين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات وهي:-

### 1/المصادر الثانوية :-

اعتمد الدارسين في هذه الدراسة على الكتب والمراجع المتخصصة والنشرات والأبحاث الأجنبية والأبحاث المنشورة .

### 2/المصادر الاولية :-

وهي مصادر ذات معلومات حية المتعلقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة وهي الإستبانة التي قام الباحثين بتصميمها من أجل الحصول على البيانات المطلوبة وكان عددها 200 استبانة حيث احتوى القسم الأول على البيانات الأساسية وفي القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرات الإستبيان ,حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منه على جمل معينة وذلك بإستخدام مقياس مكون من خمسة فئات أو درجات بحيث تعطى إجابة موافق بشدة خمسة درجات وموافق أربعة درجات ومحايد ثلاثة درجات ولا أوافق درجتان ولا أوافق بشدة درجة واحده.

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

القسم الأول يحتوي على البيانات الديمغرافية (النوع | الفئة العمرية | المستوى التعليمي | المهنة | سنوات الخبرة).

القسم الثاني يتكون من محتويات أو متغيرات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التحليل الوظيفي | تخطيط المورد البشري | التوظيف | التدريب والتطوير | التعويضات والمنافع | تقييم الأداء | التمكين | إدارة علاقة العاملين)

القسم الثالث: يتكون من الأداء الإبداعي.

القسم الرابع : يتكون من قدرات إدارة المعرفة.

### مصادر فقرات الإستبيان :-

تم الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة بغرض تصميم الإستبيان وهي على النحو التالي:  
تم إعداد الإستبيان من أجل تحديد كل من نوع المبحوث , عمر المبحوث, المستوى التعليمي, المهنة, والخبرة, وهي موضحة في الجدول التالي:

الرقم	العبرة	المصدر
1	النوع	إعداد الباحثين
2	الفئة العمرية	
3	المستوى التعليمي	
4	المهنة	
5	سنوات الخبرة	

### الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :-

هي الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير مجموعة من الممارسات والبرامج والسياسات لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

حيث تمت دراسة ثمانية محاور أساسية وهي (التحليل الوظيفي | تخطيط المورد البشري | التوظيف | التدريب والتطوير | التعويضات والمنافع | تقييم الأداء | التمكين | إدارة علاقة العاملين).

### التحليل الوظيفي :

الرقم	العبرة	المصدر
1.	من خلال التحليل الوظيفى يتم تحديد الاعمال التييقوم بها الموظف بالمؤسسة	صابون 2015
2.	من خلال التحليل الوظيفى يتم تحليل المهارات الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة	
3.	يتم التعرف على المخاطر التى تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية الموظفين	
4.	تهتم المؤسسة بنوعية الكفاءات العلمية عند شغل الوظائف الشاغرة	

### تخطيط المورد البشرى:

العبرة	المصدر
<p>تحدد المؤسسة إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.</p> <p>تحدد المؤسسة إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية .</p> <p>تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.</p> <p>تعتمد المؤسسة عاى درجة تحقيق الأهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية.</p>	صابون 2015

### 2/ التوظيف :

الرقم	العبارة	المصدر
1	تتم عملية إختيار المترشحين بشفافية.	صابون 2015
2	تتم عملية لإختيار بناءً على المواصفات المطلوبة	
3	الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم.	
4	قرار التعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول.	

### 3/التدريب والتطوير:

الرقم	العبارة	
1	يخضع العاملین في كل قسم لبرنامج تدريبي موحد في كل عام	صابون
2	تعتمد المؤسسة برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لإكتساب المهارات اللازمة لهم .	
3	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية	
4	نساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي.	

### 4/التعويضات والمنافع:

الرقم	العبارة	المصدر
1	لدى المؤسسة سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة	صابون
2	أو معدلات الأداء والإنتاجية	
3	تلجأ المؤسسة إلا استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ	
4	على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعتهم للعمل. تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية لتوزيع الرواتب والأجور والمنافع. تقدم المؤسسة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والخبرات .	

#### 5/ تقييم الاداء :

الرقم	العبارة	المصدر
1	تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم.	صابون
2	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية	
3	يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضوع التقييم.	
4	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.	

#### 6/ التمكين :

الرقم	العبارة	المصدر
1	يشعر العاملین بأهمية دورهم في المؤسسة.	صابون
2	يشعر العاملین بأنهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة دون قيود	
3	يشعر العاملین بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة والإعتراف بها	
4	تعطي المؤسسة حرية لموظفيها للوصول للرضا والإنجاز والجودة	

### 17/ ادارة علاقة العاملین :

الرقم	العبارة	المصدر
1	يشعر العاملین بالمؤسسة بتساوي الفرص بينهم .	صابون
2	تحفظ المؤسسة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة.	
3	تولي المؤسسة إهتماما خاصا للعاملین ذوي الإختصاصات الفريدة وتشجيعهم على البقاء للعمل لديها.	
4	تشجع المؤسسة العاملین على أخذ الإجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين.	

### الأداء الإبداعي :

هو القدرة المتميزه على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة ،وهو الإستخدام الذكي للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير وارده في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع .

الرقم	العبارة	المصدر
-------	---------	--------

CHANG- JEN-ET- AL	1	تخصص الشركة ميزانية للبحث والتطوير .
	2	تمتلك الشركة العديد من براءات الإختراع.
	3	تهتم الشركة بحماية براءات الإختراع والمحافظة
	4	عليها تطور الشركة منتجات جديدة بإستمرار .

### قدرات إدارة المعرفة :-

هي الفهم الواضح المؤكد للأشياء وكل ما يدركه العقل اختصاص وا إدراك معلومات منتظمة تطبق علي حل مشكلة ما (ملاوي 2002) .

الرقم	العبارة	المصدر
1	تمتلك المنظمة طرق لتحصل على المعرفة من الموردين	CHANG-JEN- ET-AL
2	تبذل المنظمة جهدا كبيرا لتحسين تقنية المعلومات المستخدمة في عملياتها	
3	تولد المنظمة معرفة جديدة لقائمة المعرفة الموجودة .	
4	تمتلك المنظمة عمليات لتوليد المعرفة خارج المنظمة .	
5	تقوم المنظمة بإجتماعات دورية لتخبر العاملين عن الإبداعات الأخيرة.	
6	تمتلك المنظمة عمليات رسمية لمشاركة أفضل لخبرات بين الأنشطة المختلفة.	
7	تمتلك المنظمة عمليات لإستخدام المعرفة لتحسين المنتجات الجديدة .	

### إختبار صدق وثبات الإستبانة:-

## ثبات الأداة:

يشير إلى قدرة الإستهيين في الحصول على نفس النتائجو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام نفس الأداة أو على نفس العينة كذلك تشير دقة القياس وثبات نتائجه إلى خلوه من الأخطاء وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران)2006تم توزيع عينة إستطلاعية مكونة من 30 إستبانة للتأكد من صدق وسلامة الإستهيين , تم الحصول على 30إستهيين.

## صدق الأداة:-

تعني مدى قدرة الإستهيين على قياس المتغيرات التي صممت الإستهيين لقياسها ولأجل ذلك عرضت على ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة والدراية للتأكد من صدقه .

## أساليب التحليل الإحصائي :-

تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتطبيق الأساليب الإحصائية لوصف مفردات العينة لإختيار فرضيتها ووصف متغيراتها على النحو التالي :-

### 1-أساليب الإحصاء الوصفي :

تستخدم التكرارات -النسب المئوية الإنحراف المعياري لوصف إستجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية .

### 2-أساليب الإحصاء التحليلي :

تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس إعتماذية الأداء وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة وإختبار الفرضيات حيث يستخدم معامل الإرتباط (لكرونباخ ألفا ) لقياس مصداقية الأداة المستخدمة في الدراسة ويستخدم اختبار تحليل الإنحار المتعدد للتعرف على تأثير مكونات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على قدرات إدارة المعرفة والأداء الإبداعي .

### 3-أسلوب التحليل العاملي :

تستخدم هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي ممتثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة تحقيق المتغيرات ونموذج الدراسة .

#### **4- معامل الارتباط :**

لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى .

في هذا الفصل تستعرض الدراسة معدل إستجابة أفراد العينة ,تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ,التحليل العاملي , الإعتيادية , المتوسطات والانحراف المعياري , والإرتباط بالإضافة

النسبة	العدد		
--------	-------	--	--

إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق الإنحدار المتعدد.

### معدل استجابة المبحوثين ( حجم العينة = )

تم توزيع عدد ( ) استبيان على عملاء المصارف بمساعدة مقدره ومشكورة من بعض عملاء المصارف تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم ( ) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي ( ) استبيان بنسبة ( ) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد ( ) استبيان بنسبة ( ). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل ( ) استبيان بنسبة ( ). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي ( ) استبيان بنسبة ( ) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

النسبة %	العدد	البيان
100%	200	الإستبانات الموزعة
100%	200	الإستبانات المستردة
	.	الإستبانات التي لم ترد
	.	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
100%	200	الإستبانات الصالحة للتحليل

### البيانات الشخصية :

الجدول أدناه يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع ان العينة شملت 25.9% من الإناث و 74.1% ذكور ، وفيما يتعلق بالعمر 20 الى 30 سنة 12.9% ومن 31 - 40 25.9%، من 41 - 50 32.7%، 51 فأكثر 28.6%، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان 2.7% من افراد العينة كانت مؤهلاتهم دبلوم ، 48.3% كانوا بكالوريوس ، 36.1% ماجستير ، 6.8% دكتوراه ، 6.2% غير ذلك ، اما بالنسبة التخصص العلمي 23.1% كانوا إدارة أعمال ، أما 18.4% كانوا بنوك وتمويل ، أما 15.6% كانوا إقتصاد ، 2.7% تكاليف ، 25.2% محاسبة ، أخرى 15% ، وفيما يتعلق بالخبرة شكلت نسبة 12.2% أقل من 5 سنوات ، نجد ان 14.3% كانت من 5 الى 10 سنوات ونجد أن 73.5% من افراد العينة كانت أكثر من 10 سنوات .

### البيانات الشخصية :

81.7	152	نكر	النوع
18.3	34	انثى	
%100	186		المجموع
21.0	39	اقل من 30 سنة	العمر
39.8	74	من 30 و اقل من 40 سنة	
		من 41 و اقل من 50 سنة	
39.2	73	51 سنة فاكثر	
%100	186		المجموع
21.4	10	دون الجامعي	المستوى التعليمي
21.4	24	جامعي	
57.3	104	فوق الجامعي	
	48	أخرى	
%100	186		
22.0	41	موظف	المهنة
44.1	82	رئيس قسم	

تقييم الاداء					
4	3	2	1		
.010	.009	252	.850	نائب مدير	تحفظ المؤسسة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة
.140	.223	196	.811	مدير عام	يتميز نظام تقييم الاداء للمؤسسة بالشفافية
24.2		45		أخرى	
%100		186			المجموع
38.2		71		اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36.6		68		5 و اقل من 10 سنوات	
				10 و اقل من 20 سنوات	
				20 سنة فاكثر	
100		186			المجموع

التحليل العاملي :

.236	.251	.106	<b>.808</b>	تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية لتوزيع الرواتب والاجور والمنافع الأخرى
				التدريب والتطوير
.133	.049	<b>.843</b>	.032	تعتمد المنظمة برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لإكتساب المهارات اللازمة لهم
.113	.049	<b>.767</b>	.167	يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي موحد في كل عام
.118	.139	<b>.751</b>	.460	تعطي المؤسسة حرية لموظفيها للوصول للرضاء والانجاز والجودة
.118	.447	<b>.623</b>	.347	يشعر العاملون بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة والإعتزاز بها
				التعويضات
.039	<b>.784</b>	.295	.016	تهتم المؤسسة بنوعية الكفاءات العلمية عند تشغيل الوظائف الشاغرة
.015	<b>.746</b>	.001	.294	تقدم المؤسسة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات
.304	<b>.698</b>	.011	.099	تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدخبات المظية
		<b>1</b>		تخطيط الموارد البشرية <b>الإداء الابداعي</b>
<b>.773</b>	.227			تعتمد المؤسسة على
<b>.738</b>	.067	<b>.897</b>	.130	يساعد نظام تقييم الأداء
<b>.720</b>	.019		-.035	لدى المؤسسة سياسة تعويض مرنة على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية
	69.788			Cumulative %
	.763			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
	1199.192			Bartlett's Test of

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي . تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

**التحليل العاملي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :**

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (4) أعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير .

**التحليل العاملي للإداء الابداعي :**

.829		تخصص الشركة ميزانية للبحث والتطوير	
2	1	امشاركة المعرفة	
.171	.878	المنظمة باجتماعات دورية لتخبر العاملين عن الابداعات الاخيرة	تقوم
.108	.740	تطور الشركة منتجات جديدة باستمرار	تمتلك
.220	.849	المنظمة عمليات رسمية لمشاركة افضل الخبرات بين الانشطة المختلفة	تمتلك
69.788	.743	المنظمة عمليات لاستخدام المعرفة لتحسين المنتجات الجديدة	تمتلك
Cumulative %			
66.999	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
335.179	Bartlett's Test of		

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في عمود واحد حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

### التحليل العاملي لقدرات إدارة المعرفة :

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (4) أعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

.297	.714	تمتلك المنظمة عمليات في أماكن لتوليد المعرفة خارج الموجودة
<b>توليد المعرفة</b>		
.857	.034	تبذل المؤسسة جهد كبير لتحسين تقنية المعلومات المستخدمة في عملياتها
.806	.273	تمتلك المنظمة طرق لتحصل على المعرفة من الموردين
.718	.367	تولد المنظمة معرفة جديدة لقائمة المعرفة الموجودة
	69.160	Cumulative %
	.786	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
	599.938	Bartlett's Test of

### الإعتمادية :

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية ( كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات الدراسة تقييم الاداء (0.85) ، التدريب والتطوير (0.83) ، التعويضات (0.67) ، تخطيط الموارد البشرية (0.63) ، الاداء الابداعي (0.83) ، المعرفة 1 (0.83) ، المعرفة 2 (0.76) كما موضح أدناه .

### الاعتمادية:

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.85	3	تقييم الاداء	مستقل
0.83	4	التدريب والتطوير	
0.67	3	التعويضات	
0.63	3	تخطيط الموارد البشرية	
0.83	4	الاداء الابداعي	التابع
0.83	4	مشاركة المعرفة	الوسيط
0.76	3	توليد المعرفة	

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

### المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول ادناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط

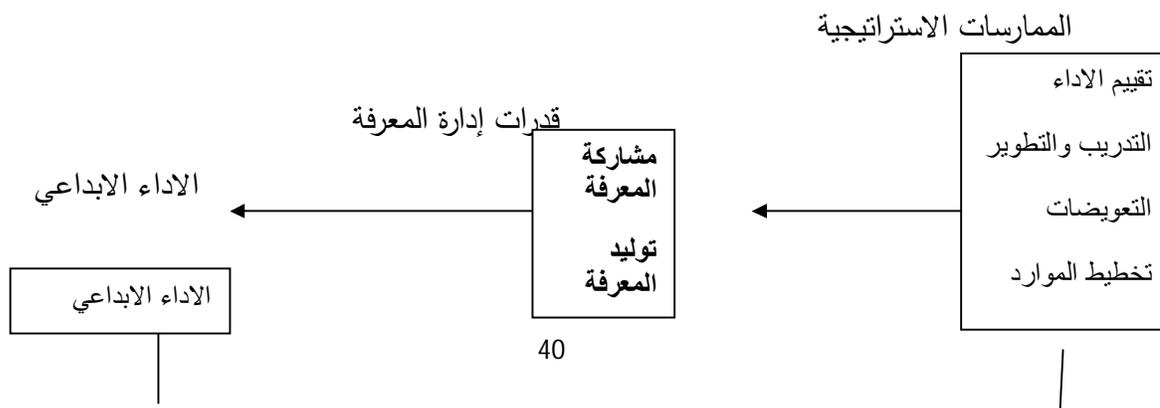
الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط الحسابي تقييم الاداء (1.83) الانحراف المعياري وكان الوسط الحسابي (0.68) ، أما التدريب والتطوير كان الوسط الحسابي (1.68) والانحراف المعياري (0.55) ، أما التعويضات كان الوسط الحسابي (1.96) والانحراف المعياري (0.82) ، أما تخطيط الموارد البشرية كان الوسط الحسابي (2.61) والانحراف المعياري (1.2) ، أما الاداء الابداعي كان الوسط الحسابي (2.02) والانحراف المعياري (0.86) ، أما المعرفة 1 كان الوسط الحسابي (2.02) والانحراف المعياري (0.86) ، أما المعرفة 2 كان الوسط الحسابي (2.02) والانحراف المعياري (0.86) ،

الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقييم الاداء	مستقل	1.89	0.79
التدريب والتطوير	مستقل	1.95	0.79
التعويضات	مستقل	1.85	0.71
تخطيط الموارد البشرية	مستقل	1.87	0.66
الاداء الابداعي	تابع	2.05	0.83
مشاركة المعرفة	وسيط	1.95	0.75
توليد المعرفة	وسيط	1.95	0.74

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

نموذج الدراسة :



## الفرضيات :

### الفرضية الاولى :

هنالك علاقة ايجابية بين الممارسات الاستراتيجية وادارة المعرفة

### الفرعية :

تقييم الاداء يؤثر على مشاركة المعرفة

التدريب والتطوير يؤثر على مشاركة المعرفة

التعويضات يؤثر على مشاركة المعرفة

تخطيط الموارد البشرية يؤثر على مشاركة المعرفة

تقييم الاداء يؤثر على توليد المعرفة

التدريب والتطوير يؤثر على توليد المعرفة

التعويضات يؤثر على توليد المعرفة

تخطيط الموارد البشرية يؤثر على توليد المعرفة

### الفرضية الثانية :

تقييم الاداء يؤثر على الاداء الابداعي

التدريب والتطوير يؤثر على الاداء الابداعي

التعويضات يؤثر على الاداء الابداعي

تخطيط الموارد البشرية يؤثر على الاداء الابداعي

### الفرضية الثالثة :

هنالك علاقة ايجابية بين الاداء الابداعي وقدرات إدارة المعرفة

الاداء الابداعي يؤثر على مشاركة المعرفة

الاداء الابداعي يؤثر على توليد المعرفة

### الفرضية الرابعة :

الاداء الابداعي يتوسط العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية و قدرات إدارة المعرفة

الاداء الابداعي يتوسط العلاقة بين تقييم الاداء و مشاركة المعرفة

الاداء الابداعي يتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير و مشاركة المعرفة

الاداء الابداعي يتوسط العلاقة بين التعويضات و مشاركة المعرفة

الاداء الابداعي يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و مشاركة المعرفة

الاداء الابداعي يتوسط العلاقة بين تقييم الاداء و توليد المعرفة

الاداء الابداعي يتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير و توليد المعرفة

الاداء الابداعي يتوسط العلاقة بين التعويضات و توليد المعرفة

الاداء الابداعي يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و توليد المعرفة

### الارتباطات بين المتغيرات:

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلت درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين

المتغيرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة بين بعد تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد التدريب والتطوير (\*\*.523)، ، تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد التعويضات (\*\*.389)، ، تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد تخطيط الموارد البشرية (\*\*.342)، ، تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الاداء الابداعي (\*\*.324)، ، تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 1 (\*\*.549)، ، تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 2 (\*\*.384)، ، التدريب والتطوير يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد التعويضات (\*\*.386)، ، التدريب والتطوير يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد تخطيط الموارد البشرية (\*\*.365)، ، التدريب والتطوير يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الاداء الابداعي (\*\*.609)، ، التدريب والتطوير يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 1 (\*\*.366)، ، التدريب والتطوير يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 2 (\*\*.368)، ، التعويضات يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد تخطيط الموارد البشرية (\*\*.320)، ، التعويضات يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الاداء الابداعي (\*\*.393)، ، التعويضات يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 1 (\*\*.230)، ، التعويضات يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 2 (\*\*.358)، ، تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الاداء الابداعي (\*\*.423)، ، تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 1 (\*\*.485)، ، تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 2 (\*\*.476)، ، الاداء الابداعي يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 1 (\*\*.573)، ، الاداء الابداعي يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد المعرفة 2 (\*\*.494)، ،

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All

Variable

المعرفة 2	المعرفة 1	الاداء الابداعي	تخطيط الموارد	التعويضات	التدريب والتطوير	تقييم الاداء	المتغيرات
						1	تقييم الاداء
					1	.523**	التدريب والتطوير
				1	.386(**)	.389**	التعويضات
			1	.320**	.365**	.342**	تخطيط الموارد
		1	.423**	.393(**)	.609**	.324(**)	الاداء الابداعي

	1	.476**	.485**	.230**	.366**	.549**	مشاركة المعرفة
1	.494**	.573**	.363**	.358**	.368**	.384**	توليد المعرفة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

### الانحدار المتعدد :

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على قدرات ادارة الابداع الاداري . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير تقييم الاداء (0.794) ومستوى المعنوية ( 0.245)، أما بينا للمتغير التدريب والتطوير (0.510) ومستوى المعنوية (0.000) ، أما بينا للمتغير التعويضات ( - 0.158 ) ومستوى المعنوية (0.010) ،

بينما  
تخطيط  
( 0.212 )  
المعنوية

الاداء الابداعي	المتغير المستقل
-0.076	تقييم الاداء

للمتغير  
الموارد البشرية  
ومستوى  
(0.000)

الانحدار المتعدد  
الممارسات  
لادارة الموارد  
الاداء الابداعي

لمكونات  
الاستراتيجية  
البشرية و

الباحثين من	.510***	التدريب والتطوير	المصدر إعداد
الميدانية 2016	.158*	التعويضات	بيانات الدراسة
significant:	.212***	تخطيط الموارد البشرية	Note: Level of
	.437	R <sup>2</sup>	*p<0.10,
	.426	Adjusted R <sup>2</sup>	
	.337	Δ R <sup>2</sup>	
	38.306	F change	

\*\*p<0.05,\*\*\*p<000.

### إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشريه والاداء الابداعي	دعمت جزئيا
لم تدعم	تقييم الاداء يؤثر على الاداء الابداعي	
دعمت	التدريب والتطوير يؤثر على الاداء الابداعي	
دعمت	التعويضات يؤثر على الاداء الابداعي	
دعمت	تخطيط الموارد البشرية يؤثر على الاداء الابداعي	

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

### الانحدار المتعدد :

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على قدرات ادارة الابداع الاداري . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل

في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير تقييم الاداء (0.437) ومستوى المعنوية ( 0.000)، أما بينا للمتغير التدريب والتطوير (0.037) ومستوى المعنوية (0.589) ، أما بينا للمتغير التعويضات ( - 0.063 ) ومستوى المعنوية (0.311) ، أما بينا للمتغير تخطيط الموارد البشرية ( 0.342 ) ومستوى المعنوية (0.000)

الانحدار المتعدد لمكونات الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية و قدرات إدارة المعرفة

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.000$ .

#### إختبار الفرضية:

حالة الإثبات	هناك علاقة إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية و قدرات إدارة المعرفة	جزئيا
دعمت	تقييم الاداء يؤثر على مشاركة المعرفة	
دعمت	التدريب والتطوير يؤثر على مشاركة المعرفة	
لم تدعم	التعويضات يؤثر على مشاركة المعرفة	
دعمت	تخطيط الموارد البشرية يؤثر على مشاركة المعرفة	

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

#### الانحدار المتعدد :

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على قدرات ادارة الابداع الاداري . تم الاعتماد

(Beta)

المتوقع في  
بسبب التغير  
وحدة واحدة  
المستقل ، كما  
على (R<sup>2</sup>)  
قدرة النموذج  
العلاقة بين  
المستقلة

المعرفة 2	المتغير المستقل
.179	تقييم الاداء
.135	التدريب والتطوير
.173	التعويضات
.197	تخطيط الموارد البشرية
.252	R <sup>2</sup>
.236	Adjusted R <sup>2</sup>
.252	Δ R <sup>2</sup>
16.560	F change

على معامل  
لمعرفة التغير  
المتغير التابع  
الحاصل في  
من المتغير  
تم الاعتماد  
للتعرف على  
على تفسير  
المتغيرات

والمتغير التابع ، ، بالاضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على

مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير تقييم الاداء (0.179) ومستوى المعنوية ( 0.019)، أما بينا للمتغير التدريب والتطوير (0.135) ومستوى المعنوية (0.075) ، أما بينا للمتغير التعويضات ( 0.173) ومستوى المعنوية (0.014) ، أما بينا للمتغير تخطيط الموارد البشرية ( 0.197) ومستوى المعنوية (0.005)

الانحدار المتعدد لمكونات الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية و قدرات إدارة المعرفة

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.000.

إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية قدرات إدارة المعرفة دعمت جزئيا
دعمت	تقييم الاداء يؤثر على توليد المعرفة
لم تدعم	التدريب والتطوير يؤثر على توليد المعرفة
دعمت	التعويضات يؤثر على توليد المعرفة
دعمت	تخطيط الموارد البشرية يؤثر على توليد المعرفة

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

الانحدار المتعدد :

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على قدرات ادارة الابداع الاداري . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على الانحدار .وقد

على مستوى  
للحكم على  
التأثير، حيث  
مستوى  
المحتسب مع  
الدلالة  
التأثيرات ذات

الاداء الابداعي	المتغير المستقل
.247***	مشاركة المعرفة
.451***	توليد المعرفة
.374	$R^2$
.368	Adjusted $R^2$
.374	$\Delta R^2$
59.556	F change

معنوية نموذج  
تم الاعتماد  
الدلالة 0.05  
مدى معنوية  
تم مقارنة  
المعنوية  
قيمة مستوى  
المعتمد، وتعد

دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير المعرفة 1 (0.247) ومستوى المعنوية ( 0.000)، أما بينا للمتغير

توليد المعرفة (0.451)

ومستوى المعنوية (0.000) .

الانحدار المتعدد لمكونات الاداء الابداعي و قدرات إدارة المعرفة

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.000.

### إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين قدرات إدارة المعرفة والابداع الاداري دعمت جزئيا
دعمت	مشاركة يؤثر على الاداء الابداعي
دعمت	توليد المعرفة يؤثر على الاداء الابداعي

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

### إختبار الفرضية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثـر الدور الوسيط قدرات ادارة المعرفة فى العلاقة بين أبعاد الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية والابداع الاداري، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل ، والتابع و الاداء الابداعي كالأتى تقييم الاداء والمعرفة 1 (B=- .076), and (B=- .211), قد ارتفعت كما هو الجدول اعلاه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الاداء الابداعي ، التدريب والتطوير والاداء الابداعي (B= .510), and (B= .498), قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول توسط المعرفة 1, التعويضات والاداء الابداعي (B= .158) and (B=178) قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط المعرفة 1 , تخطيط الموارد البشرية والاداء الابداعي (B= .105), and (B= .212), قد ارتفعت كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط المعرفة 1 كما موضح فى الجدول أدناه.

الانحدار المتعدد لابعاد الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية وقدرات إدارة المعرفة والاداء الابداعي

الاداء الابداعي		
النموذج 2	النموذج 1	
-.212	-.076	تقييم الاداء
.498	.510	التدريب والتطوير
.178	.158	التعويضات
.105	.212	تخطيط الموارد البشرية
.312		مشاركة المعرفة

R <sup>2</sup>	.437	.495
Adjusted R <sup>2</sup>	.427	.483
Δ R <sup>2</sup>	.437	.058
F change	38.306	22.520

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0 (2014) المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

### إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	قدرات ادارة المعرفة يتوسط العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية و الاداء الابداعي دعمت جزئيا
لا يقبل التوسط	مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين تقييم الاداء والاداء الابداعي
يقبل التوسط	مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير والاداء الابداعي
لا يقبل التوسط	مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين التعويضات والاداء الابداعي
لا يقبل التوسط	مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاداء الابداعي

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

### إختبار الفرضية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط قدرات ادارة المعرفة فى العلاقة بين أبعاد الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية والابداع الاداري، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل ، والتابع و الاداء الابداعي كالأتى تقييم الاداء والمعرفة 1 (B=-.076) and (B=-.143) قد ارتفعت كما هو الجدول اعلاه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الاداء الابداعي ، التدريب والتطوير والاداء الابداعي (B=.510) and (B=.459) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول توسط المعرفة 1 ، التعويضات والاداء الابداعي (B=.158) and (B=.093) قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط المعرفة 1 ، تخطيط الموارد البشرية والاداء الابداعي (B=.105) and (B=.138) قد ارتفعت كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط المعرفة 1 كما موضح في الجدول أدناه.

الانحدار المتعدد لابعاد الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية وقدرات إدارة المعرفة والاداء الابداعي

الاداء الابداعي		
النموذج 2	النموذج 1	
-.143	-.076	تقييم الاداء
.459	.510	التدريب والتطوير
.093	.158	التعويضات
.138	.212	تخطيط الموارد البشرية
.376		توليد المعرفة
.543	.437	R <sup>2</sup>
.532	.426	Adjusted R <sup>2</sup>
.106	.437	Δ R <sup>2</sup>
45.354	38.306	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0 (2014) المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية

### إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	قدرات ادارة المعرفة يتوسط العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية و الاداء الابداعي	دعمت جزئيا
لا يقبل التوسط	مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين تقييم الاداء والاداء الابداعي	
يقبل التوسط	مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير والاداء الابداعي	
يقبل التوسط	مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين التعويضات والاداء الابداعي	
يقبل التوسط	مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاداء الابداعي	

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

## مقدمة:-

يحتوي هذا الفصل علي ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الإتفاق والإختلاف ثم نتائج الدراسة ثم التوصيات ثم مقترحات لبحوث مستقبلية ثم يختم بملخص الدراسة .

## ملخص النتائج:-

- 1/ توجد علاقة إيجابية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي
- 2/ توجد علاقة إيجابية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وقدرات إدارة المعرفة .
- 3/ قدرات إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية والأداء الإبداعي .
- 4/ هنالك علاقة إيجابية بين قدرات إدارة المعرفة الأداء الإبداعي .

## مناقشة النتائج :-

اظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً جدياً على الأداء الإبداعي

أن التدريب والتطوير يؤثر على الأداء الإبداعي كما ان التعويض كذلك يؤثر على الأداء الإبداعي وتخطيط الموارد البشرية يدعم الأداء الإبداعي كما اظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي (سحر 2013) اشارت الي وجود تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعلم ونمو العاملين في جميع ابعاده لذا اشارت هذه الدراسة الي إيلاء ممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من اهمية ومنفعة في نمو وتعلم العاملين وانه لأبد من ضرورة إجراء دراسات تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعد اخر . دراسة العاني ( 2002 ) وتوصلت الدراسة الي عدة إستنتاجات من أهمها وجود علاقة إرتباط معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير والتعويض) وبين إدارة الجودة الشاملة .

ومن خلال النتائج اتضح انه لا توجد علاقة بين التحليل الوظيفي والأداء الإبداعي , كما لا توجد علاقة بين التوظيف والأداء الإبداعي , كما لا توجد علاقة بين التمكين والأداء الإبداعي , ولا توجد علاقة بين إدارة العاملين الأداء الإبداعي .

بالرجوع الي نظرية هومنز نجد انه إشار الي بعض الأسس والقواعد حيث اوضح فيها العلاقات ربما لم تتلام مع البيئة التي اجريت فيها الدراسة .

العلاقة بين الممارسات الأستراتيجية للإدارة الموارد البشرية وقدرات إدارة المعرفة :

اظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً جدياً علي قدرات ادارة المعرفة في الفرضية الثانية إتضح إن بعد تخطيط المورد البشري يؤثر في قدرات إدارة المعرفة بشكل إيجابي كما ان تقييم الأداء يؤثر علي قدرات إدارة المعرفة بشكل إيجابي , هنالك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومنها دراسة (guest&et al2003) وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج ومن اهمها وجود علاقة بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنفيذ أداء اعمالها في الشركات المبحوث .

ومن خلال لنتائج إتضح انه لا توجد علاقة معنوية بين التعويضات والمنافع وقدرات إدارة المعرفة ولا توجد علاقة بين التحليل الوظيفي وقدرات إدارة المعرفة , ولا توجد علاقة بين التوظيف

وقدرات إدارة المعرفة , ولا توجد علاقة بين التمكين وقدرات إدارة المعرفة , ولا توجد علاقة بين إدارة علاقة العاملين وقدرات إدارة المعرفة .

العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة والأداء الإبداعي :-

اظهرت نتائج الدراسة ان قدرات إدارة المعرفة تؤثر تأثير كامل علي الأداء الإبداعي حيث إتضح ان قدرات ادارة المعرفة تؤثر بشكل ايجابي علي الاداء الابداعي وهذه النتائج توافق العديد من الدراسات ومنها دراسة (كامل شكيرب ت) توصلت الي ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لاستقطاب وتوليد المعرفة في تنمية القدرة والابداع . دراسة (حيدر 2011 ) قد توصلت الي وجود علاقة ارتباط واثر معنويين بين القيادة الادراية الناجحة وتحقيق الاداء الابداعي .

2/ قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقه بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي:

اظهرت نتئج الدراسة ان قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد ا

لبشرية والاداء الابداعي وذلك من خلال النتائج التالية :-

قدرات ادارة المعرفة تتوسط العاتقة بين التدريب والتطوير والاداء الابداعي قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التعويض والاداء الابداعي قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين تخطيط المورد البشري ولاداء الابداعي كما اظهرت الدراسة انه ليس هناك علاقة توسطية لقدرات ادارة المعرفة بين التحليل الوظيفي والاداء الابداعي ليست هناك علاقة توسطية لقدرات بين ادارة علاقة العاملين والاداء الابداعي ليس هناك علاقة بين التمكين والاداء الابداعي . وتعتبر هذه الدراسة الاولي التي درست العلاقة التوسطية لقدرات ادارة المعرفة بين الممارسات الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي .

## **- ملخص النتائج :-**

### **اظهرت نتائج الدراسة الاتي :-**

- ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية ( التطوير والتدريب , والتعويضات والمنافع وتخطيط المورد البشري ) تؤثر بشكل ايجابي علي الاداء الابداعي .
- ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي علي قدرات ادارة المعرفة (تقييم الاداء , التعويضات والمنافع , تخطيط المورد البشري ) .
- ان قدرات ادارة المعرفة تؤثر بشكل ايجابي الاداء الابداعي .
- ان قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين (التدريب , والتطوير) والاداء الابداعي .

- ان قدرات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التعويضات والمنافع وتخطيط المورد البشري والاداء الابداعي .

### **تأثيرات الدراسة :-**

#### **التأثيرات النظرية :-**

هذه الدراسة قامت بإختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها علي الأداء الابداعي وقدرات ادارة المعرفة كمتغير وسيط بتأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الابداعي مع وجود متغير وسيط (قدرات ادارة المعرفة) والتعرف علي متغيرات الدراسة والمؤثرات المنصبة عليها .

أظهرت النتائج أن (التدريب والتطوير , والتعويض والمنافع وتخطيط المورد البشري ) أثرت تأثيراً كلياً علي الاداء الابداعي , اما تقييم الاداء لايؤثر علي الاداء الابداعي . اما قدرات ادارة المعرفة فقد أظهرت نتائج تأثيرها علي الاداء الابداعي تأثيراً كلياً .

وهذه إشارة الى الاهمية قدرات ادارة المعرفة الاداء الابداعي , وكما اظهرت أيضاً الدور الفعال في توسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء الابداعي .

#### **التأثيرات التطبيقية :-**

بينت الدراسة أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية وذلك بعد معرفة مدي ادراك المؤسسات الصناعية بممارسات ادارة الموارد البشرية او بين مستوي العاملين بأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية وتطبيق قياساتها في بناء بيئة اعمال سليمة ايلاء الاهمية لقدرات ادارة المعرفة لما اظهرته من النتائج المؤثرة علي الاداء الابداعي وقبول الدور الفعال في توسطها العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر علي الاداء الابداعي حيث اظهرت العلاقة ببعض الابعاد أن ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر علي الاداء الابداعي حيثما تكون هناك ممارسات ادارة الموارد البشرية يكون هناك اداء ابداعي .

حيث تساعد نتائج الدراسة علي كشف دور ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها علي الأداء الابداعي مما يساعد متخذي القرار في الشركات الصناعية في كيفية الاستفادة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين قدرات ادارة المعرفة التي بدورها تعمل علي تحسين الأداء الابداعي لتتمكن الشركات الصناعية من خلال الأداء الابداعي للحصول على الميزة التنافسية .

### **التوصيات :-**

ايلاء الشركات الصناعية ممارسات ادارة الموارد البشرية اهمية كبيرة بابعادها وفق مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تفيد في تحقيق الاداء الابداعي للعاملين داخل المصانع .  
تنمية وتطور المهارات والمعارف لدي العاملين عن طريق المحاضرات والدورات ولاكتساب المعرفة.

توفير كافة مستلزمات التمكين الهيكلي والنفسي للعاملين واعطائهم مزيدا من الاستقلالية والحرية في المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات .

ضرورة اطلاق العنان للاداء الابداعي الذي يقدمه المبدعون داخل الشركات الصناعية وتشجيعها والعمل علي تبنيها .

ان تستمر الشركات الصناعية علي تطوير اليات تعزيز الاداء الابداعي فيها.

### **مقترحات لبحوث مستقبلية :-**

- إجراء دراسة أخرى يتم استخدام أبعاد قدرات إدارة المعرفة .

- التسويق الداخلي كمتغير وسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية
- إجراء دراسات تشمل نطاق أوسع في مجال الخدمات .
- قدرات إدارة المعرفة وأثرها على جودة الخدمة: السلوك الإبداعي كمتغير وسيط.

## **- الخاتمة :-**

تناولت الدراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي وقدرات ادارة المعرفة كمتغير وسيط في الشركات الصناعية وتوصلت النتائج الى الاتي :-  
اظهرت النتائج دعم جزئي لتاكيد ايجابية العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي وقدرات ادارة المعرفة كمتغير وسيط .  
كما اكدت دعم ايجابية العلاقة بين قدرات ادارة المعرفة والاداء الابداعي وكذلك دعمت العلاقة صورة جزئية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي في وجود قدرات ادارة المعرفة كمتغير وسيط .

## المصادر والمراجع :-

- 1/عبدالوهاب على (2006) ادارة الموارد البشرية مكتبة عين شمس
- 2/عمرو وصفي عقيلي (2006) ادارة الموارد البشرية المعاصرة
- 3/عودة احمد سليمان وملكاوي فتحي حسن (1992) اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية
- 4/حاجي حسن , عبدالمحسن احمد (2010) ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية .
- 5/شتات (2003) دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي دراسة ميدانية علي البنوك التجارية القطرية .
- 6/رندا الزهري (2002) العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسة .
- 7/مروان حمودة اثر الممارسات الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الاداء .
- 8/الفياض اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي .

9/سحر محمد فوطة (2013) اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية .

10/ نبيل جواد ، 2006 ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة .

11/ صابون محمد هارون ، 2015م إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والإبتكار .

## المراجع الاجنبية :-

12 /SCHULER.R.S &JAKSON(1995) undress human resource management in the context of organization and their environment

13/ AKHTAR , Daniel 2008Strategic Her Practices And Their Impact On Company Performance In Chines Entries .

14/ Heneman – Herbert G.8 Mlianowski. Ant hony . T 2011 . Human Resurce Practices Align ment Acase Study – Human Resource Mangement .

15/ Kreitner Robert – Kinicki Angelo ( 2010 )organisational Behavior ath ed New York MC graw Hiu ( vwih ) .

16/ [YaznayyM@windowslive.com](mailto:YaznayyM@windowslive.com) . يزن تيم

17/ Jeffrey 1994 .stratigec human resource management