

تأثير عمليات ادارة المعرفة في فاعلية ادارة
الموارد البشرية: بحث استطلاعي لعينة
المصارف التجارية العراقية الخاصة

The impact of knowledge management
operation in effectiveness of human resource
management: explority research in sample of
privet commercial bank

الأستاذ الدكتور

معتز سلمان عبد الرزاق

الجامعة العراقية / كلية الإدارة والاقتصاد
المدرس المساعد

م.م. ماجد إبراهيم حمادي

كلية المأمون الجامعة

المستخلص

استهدف البحث دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق هذا الهدف وبعد مراجعة الأدبيات بما فيها الدراسات ذات العلاقة جرى صياغة مخطط فرضي يوضح العلاقات بين متغيرات البحث، إذ اعتمد البحث على دراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة (توليد، تخزين، ونشر، وتطبيق المعرفة) فضلاً عن ستة أبعاد شكلت فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بأبعاده المتمثلة بـ (التخطيط، واستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الاداء، وتحفيز العاملين). تكونت العينة من (130) مدير قسم وشعبة في بعض المصارف التجارية العراقية الخاصة في بغداد، وتوصل البحث الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية إدارة الموارد البشرية، وكما توصل إلى وجود تأثير ايجابي معنوي لإدارة المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية.

المصطلحات الأساسية: إدارة المعرفة، فاعلية إدارة الموارد البشرية

The research aims to study the impact of knowledge management and effectiveness of human resource management. To achieve this goal, it has deducted from the theoretical literature and related studies a formulation hypothetical relationship among variables, the research adopted on studying knowledge management as an independent variable (generating, storage, sharing, application) as well as six variables representing the dependent variables adopted for effectiveness of human resource management which are (planning, attracting, selection and appointment, training and development, performance evaluation, and employee motivation) while The sample consisted of (130) Directors in some private commercial bank in Baghdad. The research has found that there a relationship between knowledge management and effectiveness of human resource management with a positive significant impact for the knowledge management and effectiveness of human resource management.

Key words: knowledge management, effectiveness of HRM

المبحث الاول منهجية البحث

أولاً / مشكلة البحث

اكتسب موضوع إدارة المعرفة اهتمام واسع، وقد تعزز ذلك من خلال البحوث الميدانية التي جاءت لتعكس الأهمية المركزية لإدارة المعرفة في نجاح الممارسات التنظيمية، فوفقاً لوجهة النظر المستندة على الموارد تحصل المنظمة على تنافسياتها من الموارد النادرة والغير قابلة للتقليد والغير ممكن استبدالها، وبهذا الصدد يوجد اتفاق بين الباحثين على أن المعرفة هي موارد وإمكانات تلبى تلك المعايير وبهذا فإنها هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية، وعلى الرغم من ذلك الاتفاق وإشارة الأدبيات إلى وجود علاقة تأثير قوية بين إدارة المعرفة وفاعلية الممارسات التنظيمية فإن هناك نقص في البحوث الميدانية بهذا الشأن (Chadee and Raman,2012:8). وفاعلية إدارة الموارد البشرية هي واحدة من تلك المخرجات التي ما زال هناك الكثير لتعلمه حول العمليات التي من خلالها تتفاعل بعض الممارسات التنظيمية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق نتائج أداء تؤدي إلى ميزة تنافسية (O'Donohne and Torugsa,2014:2). وبناء على هذا وتوخياً للدقة فقد تم صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما هي المرتكزات الفلسفية والأساسيات المفاهيمية لموضوعات البحث ومتغيراته؟
2. ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية إدارة الموارد البشرية ؟
3. ما تأثير إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية؟

ثانياً / أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كون المنظمات تُبحث دائماً عن طريق اللُحُول على الميزة التنافسية في أسواقها وتعد المعرفة وإدارتها إحدى الطرائق المستعملة لتحقيق هذه الميزة. وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه المتغيرات المبحوثة (إدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية) والمؤهلة لدعم الأداء العالي وتحقيقه بجميع مرافقه ومجالاته، فأهمية البحث تكمن في ظل جانبيين هما:

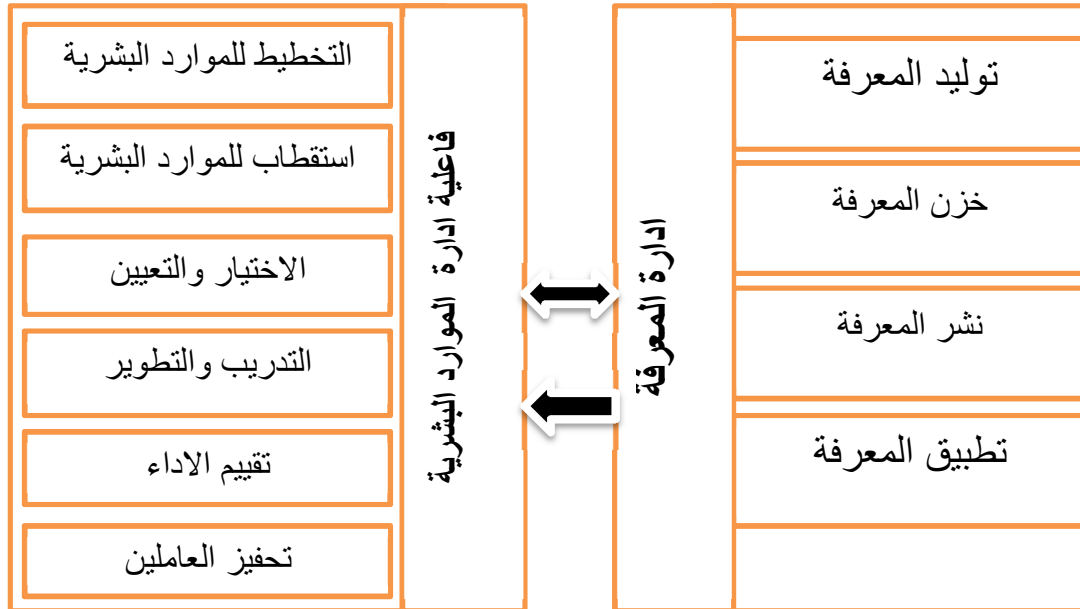
1. الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة، والتي تمثل ظواهر أدريه حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة ، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا أن ما كتب عنها لا زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص . وبالتالي سيسهم البحث إغناء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص في هذا المجال، من خلال المناقشة الفكرية والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات البحث ومحاولة توظيفها فيه.
2. الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في تقديم مساهمة عملية حول كيفية التأسيس لجهود إدارة المعرفة والارتقاء بها إلى مستوى متطور يقترب من تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية.

ثالثا/ أهداف البحث

- استرشادا بجوانب مشكلة البحث وبمسوغات إجراءه يمكن إجمال أهداف البحث بالاتي:
1. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات (إدارة المعرفة ، فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومتغيراتها عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة ، وتجذير المعرفة التي تحويها ثم تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات ويربط بينها ميدانيا في إطار دراسة ميدانية علمية متواضعة ترفد المكتبة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص ، وتوظيف التراكم المعرفي في علمي نظرية المنظمة والموارد البشرية عن الموضوعات المبحوثة فكرا وتصورات في بلورة إبعاد منهجية البحث.
 2. تحديد طبيعة تأثير إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية
 3. تقديم تحليل لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية إدارة الموارد البشرية
 4. الخروج بجمللة استنتاجات وتوصيات يمكن ان تمثل دليل ومرشد للإدارة في المصارف المبحوثة.

رابعا/ المخطط الفرضي للبحث

المخطط (model) يمثل تصوير ميسر يوضح مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ، ولأغراض هذا البحث تم إعداد مخطط اختباري يعطي تصورا أوليا عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والتي قد تكون في صورة كمية أو نوعية وتجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم بتحديد ملامحه، ويفترض المخطط وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة المعرفة وفاعلية إدارة الموارد. ويظهر الشكل (1) مخطط البحث المقترح الذي تم إعداده في ضوء مشكلة البحث ومتطلباته.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المبحث الثاني ادارة المعرفة

اولاً: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن القول إن هناك تعريفاً واحداً شاملاً وواسعاً ومتفقاً عليه لإدارة المعرفة، إذ إن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته. (الكبيسي، 2002: 58). والجدول (1) يوضح تعريفات بعض الباحثين.

الجدول (1) تعريفات الباحثين بشأن ادارة المعرفة

1	Daft	2007	هي طريقة جديدة للتفكير حول المنظمة والتشارك بالموارد الفكرية والإبداعية وهي تشير إلى جهود المنظمة لإيجاد وتنظيم رأس المال الفكري
2	نور الدين	2010	هي العمليات التي تساعد المنظمة أو المؤسسة للحصول على المعرفة من البيانات والمعلومات والاتجاهات والإحصاءات اللازمة للتخطيط والتنظيم والتنسيق لتحقيق أهداف المنظمة .
3	Jennex et.al	2012	تعد إدارة المعرفة عملية منظمة للحصول على المعرفة المتوافرة لدى الأفراد داخل المنظمة العامة وخزنها ومشاركتها لتحقيق أهداف المنظمة.
5	صالح وباني	2013	بأنها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها .
6	محمد	2013	هي المعرفة المستخدمة لتحديد الخيارات الاستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي في المؤسسات المصرفية.
7	الكبيسي	2015	بأنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على الاستخدام والتطبيق للتغير الحاصل في هذه الثقافة . أو إنها عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق انجاز رسالتها.

المصدر: من اعداد الباحث

وفي ضوء التعريفات الانفة الذكر يستشف الباحث بان إدارة المعرفة هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة والتي تتكامل مع غيرها من المواضيع الفكرية ، إذ أن التحول الجديد في بيئة الأعمال يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف بدلاً من الأسلوب التقليدي يركز على الفاعلية بشكل أساس ، ومن هذا المنطلق فإن وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمات امراً في غاية الحيوية إذ تمثلت الأهمية بما يأتي:

1. أصبحت إدارة المعرفة من أكثر العمليات أهمية ضمن المنظمة فإنتاج المنظمة الرئيسي هو المعرفة . (عبد القادر: 2010، 20).
2. تعد مطلباً تنظيمياً يفترض أنه يحظى باهتمام جميع المنظمات في تحقيق تطور العاملين ورفع كفاءتهم ومهاراتهم التي تعطي ثمارها باكتساب المنظمة الميزة التنافسية والقوة التي تميزها عن باقي المنظمات . (Daft, 2001; 259).
3. تعد المصدر الرئيسي في إسناد رأس المال الفكري والكفاءات الجوهرية للمنظمة مما يسهم ذلك في الإثراء المعرفي وملاحقة آخر التطورات العلمية . (صالح: 2003، 61).
4. إدارة المعرفة لها القدرة على تحسين واستخدام واستثمار الموارد المعرفية وتأكيد الإبداع في جميع أرجاء المنظمة لتعزيز أدائها من خلال اكتساب القوة والميزة التنافسية (السالم: 2005، 65).
5. التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنواتج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة .
6. تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال (Oebbecke & Flatoff, 2011: 14).
7. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع ومجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة (الكبيسي: 2005: 26).
8. تعتبر إدارة المنظمة عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها (بوعشة: 2012، 15).
9. إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).
10. استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء ، الوسطاء ، الوثائقين (الظاهر: 2011، 5).
11. إدارة المعرفة تعد وظيفة إستراتيجية واضحة تساعد في بناء منظمة تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير .
12. تشجيع الأفراد على المشاركة في المعرفة وإدارتها. (صالح وباني: 2013، 125).

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

أصبحت قوة الدول تقاس بمدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة ويعدد علمائها ومفكرها ودرجة تراكمها المعرفي وأصبحت المعرفة المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في القرن الحالي الذي أصبحت فيه القيادة لصناع المعرفة من العاملين من ذوي المعارف (العنزي 2002'133). وتتضح أهداف إدارة المعرفة بما يأتي:

- أ- التركيز على تنمية الجوانب التنظيمية والثقافية والاجتماعية والتقنية،
- ب- العمل على زيادة عدد الأفراد الذين يمكنهم التعامل مع التقنيات (الحاسبات-الانترنت) .
- ت- تطوير أسس ومعايير موحدة لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمختصين بإدارة المعرفة.(المنيعي: 2008،2).
- ث- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
- ج- إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مداخل إدارة المعرفة .
- ح- تحقيق الريادة عن طريق رأس المال الفكري (Holsapple and Singh,2000:77).

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول إليها، وهذه العمليات صارت موجوداً استراتيجياً يعتمد عليه في نجاح المنظمات وبقائها. وأصبح الحصول على المعلومات ونشرها وتعزيز التعاون من الأمور الحيوية للبقاء والابتكار (Laudon & Laon,2012:435) . أن العمليات الأساس لإدارة المعرفة أربع تعمل بمجملها في إطار يحيط به العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر تتم عمليات إدارة المعرفة وهذه العمليات تتضمن خلق المعرفة وتخزينها ومن ثم نقلها والمشاركة بها (Alavi & Leidner,2001:116).

1. توليد المعرفة يشير (London & landon ,2000 :43-446) ان عملية توليد المعرفة تمثل قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة الظاهرة التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها. اما (سلمان،2005: 48) فيشير إلى أربع مصادر لتوليد المعرفة هي الاتحاد من الداخل ومن الخارج وعن طريق الإفصاح، ان الاتحاد (الدمج) هو عملية التكامل لمختلف أنواع المعرفة الصريحة لإيجاد معرفة جديدة، اما المصدر الداخلي فأن الافراد غالباً ما يكسبون المعرفة من داخل المنظمة ويوظفونها لأعمالهم من خلال قواعد المعرفة وان المنظمة بهذا تقدم تعليمياً وتدريباً لعاملها مما يتيح فرصة لتوليد معارف جديدة من قبل الأفراد. اما من المجتمع فيتم من خلاله تبادل ونقل المعرفة الضمنية للأفراد فيما بينهم عن طريق التلمذة وهي عملية التعلم تحت يد احد الخبراء او مراقبة أحد أعضاء الفريق ويتعلم طراز العمل اما الإفصاح فأن فحواه فهو جعل المعرفة

الضمنية معرفة صريحة وهذا نشاط حرج للعاملين والمنظمات الريادية خوفاً على معارفها صريحة وهذا نشاط حرج للعاملين والمنظمات الريادية خوفاً على معارفها الضمنية من التسرب.

2. خزن المعرفة: عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والاسترجاع والوصول إليها. تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة ، إما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدهم ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن: الأولى الخزن التتابعي والياتها الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية ، والثانية هي الخزن للوصول المباشر وآليات استخدام القرص الممغنط (CD) ذلك أن القرص أستخدم بمقدرة الكتابة لمرة واحدة ولكنها تستخدم القراءة والاطلاع المتعدد ولسنوات طويلة (مكيلود :2000،450).

3. مشاركة المعرفة: تعد عملية مشاركة المعرفة المكون الأهم من عمليات إدارة المعرفة (سلمان،2012:93). وتعرف على أنها ثقافة اجتماعية تتضمن تبادل العاملين للمعرفة والخبرات والمهارات في جميع أجزاء المنظمة (Ling, 2007: 136). ويوضحها (Ding et al, 2007:938) بأنها السلوكيات التي من خلالها يزيد الأفراد فهم الآخرين من خلال إظهار وتبيان المعرفة الشخصية. إما (Rivera-Vazquez et al, 2009:257) فيرى مشاركة المعرفة بأنها تبادل الأفراد مع بعضهم البعض كلا من المعرفة الضمنية والظاهرة والإيجاد المستمر للمعرفة الجديدة. ويعدها (Ling et al, 2009:128) بوصفها نشر المعلومات والمعرفة في عموم المنظمة . أو هي فن جعل المعرفة متاحة للآخرين ضمن المنظمة (Nor & Egbu, 2010:2).

4. تطبيق المعرفة إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، لذا تعد من ابرز عملياتها ، وتشير هذه العملية الى مصطلحات الاستعمال (Use) وإعادة الاستعمال (Reuse) الاستفادة (Utilization) إضافة الى التطبيق . فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، ومن دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها او لحل مشكلة قائمة (إبراهيم وآخرون :2008،108).

المبحث الثالث فاعلية ادارة الموارد البشرية

اولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لا يزال مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية واحداً من الأفكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الأعمال والإدارة (Susan,2004:1). ويستعرض الجدول (2) تعريفات بعض الباحثين لذلك المفهوم.

الجدول (2) تعريفات الباحثين بشأن فاعلية ادارة الموارد البشرية

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة	(رظوان،2013:13).
الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها من خلال تخطيط للموارد البشرية وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية فضلاً عن المتابعة المستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الموازنة بين المنظمة والجماعة والفرد والوظيفة	(السعيدة،2014:31)
جزء من الإدارة يعنى بشؤون الافراد العاملين من حيث التعيين والتاهيل والتدريب وتطوير الكفاءات ووصف اعمالها	(الزواهره،2014:11)
هي ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالافراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة	(القحطاني،2015:22).
وهي الإدارة التي تعتمد على إدارة الافراد وتركز على الجوانب المادية والعناصر البشرية وتهتم بتطوير خبرات ومهارات العاملين وتعمل على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات الافراد العاملين وتقوم بتوجيههم وتدريبهم والاستفادة من خبراتهم ورفع معنوياتهم	(الحريري،2016:71).
سلسلة من الإجراءات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ كافة المهام المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وبالشكل الذي يجعل من هذه الموارد ميزة تتميز بها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى	(جثيروحسين،2016:107).

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

يمثل الافراد العاملون في المنظمة اهم الموجودات التي تمتلكها، فهم الذين يبنون المنظمة ويساعدون في نموها ونجاحها (Carson,1989:2). ونظراً لتلك الأهمية شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فاعلية المنظمة واشباع حاجات العاملين في الوقت ذاته. اذ قد ابرز هذا المدخل أهمية إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تسعى الى تحقيق افضل استخدام لقدرات العاملين ومهاراتهم، فضلاً عن تحقيق التوازن بين رسالة المنظمة ودور تلك الإدارة من جهة وأسباب وجودها في عالم الاعمال من جهة أخرى (عبدالله :2006،155).وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها المؤثر في رفع كفاءة

إدارة المنظمات وفعاليتها في أداء مهامها ونشاطاتها، اد يمثل العنصر البشري اهم مدخلات النظام الإنتاجي، واعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة، ورسم معالم مستقبلها (عبوي، 2007:34). تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نمطا مخططا لنشاطات واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، اذ ان الموارد البشرية هي الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فالتكنولوجيا الحديثة وأنظمة التصنيع لا يمكن ان تحقق مزايا تنافسية للمنظمة الا من خلال الافراد العاملين، وهنا يبرز دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقديم المهارات البشرية المطلوبة (Noe et al, 1994:45).

ان أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تشكل إحدى المدخلات المهمة لاستراتيجيات الكلية للمنظمة، وان اهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو انها تشكل عنصرا حاسما في خلق الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال (Bratton & Gold, 2003:122). واليوم نجد ان نجاح العديد من المنظمات الكبيرة يرجع بدرجة كبيرة الى قدرتها على الإدارة الفاعلة لمواردها البشرية ، وعلى اختيار عاملين ومدراء على درجة عالية من المهارة والكفاءة واستقطابهم والاحتفاظ بهم وان يكون لهذه المنظمات سياسات فاعلة وتطبيقات جيدة في مجال إدارة الموارد البشرية (Mathis & Jackson, 1985:5).

ثالثا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تشير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الى الاستراتيجيات التي تضمن السياسات والممارسات والأنشطة والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية، وعرفها (الدوري، 2005:281) بانها وظائف وأنشطة رئيسة كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل، وتعيين الافراد وتحديد موقعهم في الوظائف ومكافاتهم وتقييم أدائهم وتطويرهم من اجل تحقيق استخدام اكثر فاعلية للموارد البشرية. ويشير (عقيلي، 2005:71) انواع الاستراتيجيات وهي :

1. استراتيجية التخطيط: هو عمل شمولي ذو صلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية خاصة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتحديد المسار الوظيفي في اطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلا وبما يحقق اهداف المنظمة والعاملين معها (الموسوي، 2004:85). ويعرفه (Armstrong, 2006:120) بانه عملية ضمان تحديد الموارد البشرية المطلوبة من قبل المنظمة ووضع الخطط الكفيلة بتلبية هذه المتطلبات. اما (السعيدة، 2014:21) بانه عملية تحديد أنواع واعداد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة بما يتناسب مع الشروط التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة.

2. استراتيجية تحليل الوظائف: وتعد أولى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (جودة، 2010:93). تعتبر إستراتيجية تحليل الوظيفة الخطوة التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زاد من فرص تطبيق والنجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتألف المنظمات من مواقع وظيفية يتعين أعداد ملاكات لأشغالها و يعد

تحليل الوظائف هو الأسلوب المتبع الذي يمكن من خلاله تحديد الواجبات لهذه المواقع الوظيفية وشخصيات الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لأشغالها وانه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام ومسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل و تصميم الوظيفة (الطعان و طاهر: 2006، 2).

3. استراتيجية الاستقطاب والاختيار: تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فاعلية. فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية و الإنتاجية و المالية و البحثية و خاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هياكلها التنظيمي، وتمثل عملية الاختيار نظاما تمثل مدخلاته بنتائج التحليل الوظيفي و خطط الموارد البشرية وإما مخرجاته فتتجلى، وعملياته في المقابلة والاختيار والفحص الطبي واللياقة البدنية، نتائج الاستقطاب بقرار اختيار يحدد بموجبه من سيتم تعيينهم من بين مجموعة الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة) و قد تم تعريف الاختيار على انه "العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوفر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة (الطعان و طاهر، 2006: 3). وعرف بكونه العملية التي من خلالها يتم تحديد مقدمي الطلبات المحتملين وتشجيعهم من أجل سد المناصب الشاغرة حاليا وفي المستقبل (Snell & Bohlander, 2004: 149). ويمثل الهدف الأساس من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لاختيار افضلهم لشغل الوظائف الشاغرة (فيصل واخرون، 2016: 280).

4. استراتيجية التدريب والتطوير: يلعب التدريب دور أساسيا في نجاح المنظمات، اذ يؤدي التدريب والتطوير دور حيويا من خلال تمكين العاملين للقيام بأعباء واجباتهم، فضلا عن إدراك المنظمات لحقيقة أن التدريب الموارد البشرية سيمكنها من التعامل مع أعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة وهو امر قد يحدد النجاح أو الفشل التنظيمي، تمثل عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض فلا يمكن إن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طريقة علمية مدروسة (العامري والغالبي، 2007: 600) وكذلك فإن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على المستوى البيئية الداخلية و الخارجية (السالم وصالح: 2002، 129). وقد عرف التدريب بأنه الطرق المستخدمة لرفد المستخدمين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم (Dessler, 2000: 249) إما التطوير فقد عرف على انه

"اكتساب المعرفة و المهارات و السلوكيات التي تحسن من قدر العاملين لمواجهة أنواعا مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حاليا أو الأعمال التي لم تظهر بعد(Noe et al,1994:59)

5. استراتيجية تقويم الأداء : تتمكن المنظمة من خلال عملية تقويم الأداء، التوصل إلى حكم يقترب من الدقة على صحة سياستها، وبرامجها التي تعتمد عليها لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر حجر الأساس للمنظمة، ويعرف تقويم الأداء بأنه "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل (الطعان و طاهر، 2006:3).

6. استراتيجية تحفيز العاملين: يشير (فوطه والقطب، 2013:16) بأن المكافآت والتعويضات تعني المبالغ المالية سواء المكافآت أو الرواتب أو الحوافز التي تمنح للموظفين بناء على الخدمات التي تقدم من قبلهم، إذ يكون الغرض منها جذب الموارد البشرية المؤهلة بالعلم والمعرفة ومن أصحاب المهارات للعمل في المنظمة، إذ ترفع هذه المكافآت قدرة العاملين بالشعور بالدافعية. إذ يشير (جودة، 2014:209) ان المكافأة التي تقدم للموارد البشرية هي من أهم عناصر جذب العاملين للعمل في المنظمة والمحافظة على بقائهم فيها وتوليد دافعا قويا فيهم للعمل بأعلى جهد.

المبحث الرابع

عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

أولاً: عرض واقع ادارة المعرفة في المصارف وتأثيرهما على فاعلية إدارة الموارد

لمعرفة مستوى إدارتي المعرفة في المصارف وتأثيرهما على فاعلية إدارة الموارد البشرية وفق استجابة العينة ، سيتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث و النسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات. و لان هذا البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بأربعة مستويات و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) و جيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2)

1. ادارة المعرفة

بلغ الوسط الحسابي العام لمحور ادارة المعرفة بصورة اجمالية (3.91) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف بلغ (19.91) . وسيتم دراسة ابعاد ادارة المعرفة وهي (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) والفقرات الخاصة بكل بعد بالتفصيل وكما يلي :

أ- البعد الاول : توليد المعرفة

وفقا لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد بعد توليد المعرفة كأحد ابعاد ادارة المعرفة اذ جاءت بوسط حسابي عام (3.82) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف بلغ (22.75) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الرابعة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد ادارة المعرفة الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة الثانية والتي نصها (لا يحتاج المصرف الى توليد معرفة جديدة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.09) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.77) ومعامل اختلاف بلغ (24.22) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الرابعة) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة السادسة والتي تتص على (توليد المعرفة يحتاج الى دراية غير متوفرة في المصرف) بوسط حسابي (3.52) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.89) ومعامل اختلاف بلغ (25.37) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السادسة) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد توليد المعرفة وفق اجابات العينة

البعد	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
بُعد المعرفة	1	يعتمد المصرف في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية	3.92	0.95	24.23
	2	لا يحتاج المصرف الى توليد معرفة جديدة	4.09	0.77	24.22
	3	يسعى المصرف لإقامة تحالفات معرفية مع المصارف الأخرى	3.73	0.85	22.87
	4	اغلب المعرفة المكتسبة هي نتيجة عمليات التجربة	3.80	0.91	23.92
	5	يعمد المصرف لخلق معرفة خاصة به	3.84	0.82	21.28
	6	توليد المعرفة يحتاج الى دراية غير متوفرة في المصرف	3.52	0.89	25.37
		الوسط الحسابي العام لتوليد المعرفة	3.82	0.87	22.75

ب- البعد الثاني : خزن المعرفة

وفقا لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد بعد خزن المعرفة كأحد ابعاد ادارة المعرفة اذ جاءت بوسط حسابي عام (3.98) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.75) ومعامل اختلاف بلغ (18.79) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بابعاد ادارة المعرفة الاخرى، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة التاسعة والتي نصها (يجري التحديث المستمر على المعرفة المخزنة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.03) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.70) ومعامل اختلاف بلغ (17.36) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الاولى) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة السابعة والتي تنص على (يقوم المصرف بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية) بوسط حسابي (3.93) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.76) ومعامل اختلاف بلغ (19.51) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الرابعة) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خزن المعرفة وفق اجابات العينة

البعد	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المعرفة	7	يقوم المصرف بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية	3.89	0.76	19.51
	8	تحرص إدارة المصرف على إدامة الخزين المعرفي	3.97	0.75	18.87
	9	يجري التحديث المستمر على المعرفة المخزنة	4.03	0.70	17.36
	10	هنالك مجال واسع لاستخدام التقنيات الحديثة لخزن المعرفة	4.02	0.80	19.83
	11	توجد مرونة عالية في عمليات خزن المعرفة	3.99	0.73	18.37
		الوسط العام لبعد خزن المعرفة	3.98	0.75	18.79

ت- البعد الثالث : نشر المعرفة

وفقا لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد بعد نشر المعرفة كأحد ابعاد ادارة المعرفة اذ جاءت بوسط حسابي عام (4.02) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.70) ومعامل اختلاف بلغ (17.47) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الاولى) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بابعاد ادارة المعرفة الاخرى، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة السادسة عشر والتي نصها (يعمل المصرف بأسلوب الفريق لتحقيق مشاركة المعرفة بين العاملين) اذ بلغ الوسط الحسابي لها

(4.15) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.68) ومعامل اختلاف بلغ (16.29) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الرابعة عشر والتي تنص على (المعرفة الموجودة في المصرف متاحة لجميع العاملين) بوسط حسابي (3.93) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.79) ومعامل اختلاف بلغ (20.10) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء نشر المعرفة وفق اجابات العينة

البعد	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المعرفة	12	تعد النشرات والتقارير الداخلية وسيلة رئيسة لنشر المعرفة	4.01	0.65	16.18
	13	يصدر المصرف منشورات علمية حول العمل بقصد نشر المعرفة	3.98	0.70	17.69
	14	المعرفة الموجودة في المصرف متاحة لجميع العاملين	3.93	0.79	20.10
	15	تتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والعاملين في المصرف	4.05	0.69	17.06
	16	يعمل المصرف بأسلوب الفريق لتحقيق مشاركة المعرفة بين العاملين	4.15	0.68	16.29
		الوسط العام لبعء نشر المعرفة	4.02	0.70	17.47

ث. البعد الرابع : تطبيق المعرفة

بلغ الوسط الحسابي العام لبعء تطبيق المعرفة (3.82) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.78) ومعامل اختلاف بلغ (20.62) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثالثة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بابعاد ادارة المعرفة الاخرى، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة التاسعة عشر والتي نصها (يستند المصرف في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات توفر فرص الاستفادة من المعرفة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.02) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.71) ومعامل اختلاف بلغ (17.66) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة عشرون والتي تنص على (يواجه العاملين في المصرف صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث الأخطاء) بوسط حسابي (3.50) وبمستوى جيد

وبانحراف معياري بلغ (0.86) ومعامل اختلاف بلغ (24.43) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق المعرفة وفق اجابات العينة

البعث	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تطبيق المعرفة	17	يعتمد المصرف في تطبيق المعرفة على الارشاد والتوجيه	4.01	0.69	17.11
	18	يوجد تحويل للصلاحيات بشكل كبير للعاملين لإنجاز المهام الموكلة لهم	3.94	0.83	20.96
	19	يستند المصرف في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات توفر فرص الاستفادة من المعرفة	4.02	0.71	17.66
	20	يواجه العاملون في المصرف صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث الأخطاء	3.50	0.86	24.43
	21	يمنح المصرف العاملون فرصة تطبيق معارفهم حتى وان كانت النتائج دون مستوى الطموح	3.61	0.83	22.94
		الوسط العام لبعث تطبيق المعرفة	3.82	0.78	20.62

2 : فاعلية إدارة الموارد البشرية

بلغ الوسط الحسابي العام لمحور فاعلية إدارة الموارد البشرية بصورة اجمالية (4.08) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.70) ومعامل اختلاف بلغ (17.16) . وسيتم دراسة ابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية وهي (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تدريب الموارد البشرية، تقييم الاداء ، تحفيز العاملين) والفقرات الخاصة بكل بعد بالتفصيل وكما يلي :

أ- البعد الاول : تخطيط الموارد البشرية

وفقا لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد بعد تخطيط الموارد البشرية كأحد ابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية اذ جاءت بوسط حسابي عام (4.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.65) ومعامل اختلاف بلغ (16.06) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (الثالثة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة اثنان وعشرون والتي نصها (جزء من التخطيط الشامل للمصرف) اذ بلغ الوسط

الحسابي لها (4.14) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.67) ومعامل اختلاف بلغ (16.23) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السادسة) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة ستة وعشرون والتي تنص على (يستند الى معلومات دقيقة) بوسط حسابي (3.96) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.64) ومعامل اختلاف بلغ (16.04) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تخطيط الموارد البشرية وفق اجابات

العينة

البعء	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البعء الأول	22	جزء من التخطيط الشامل للمصرف	4.14	0.67	16.23
	23	تتماشى أهدافه مع خطط واهداف المصرف	4.07	0.66	16.17
	24	باستمراريته لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال	4.00	0.64	16.08
	25	يتضمنه إطارا زمنيا محددا	3.98	0.64	16.16
	26	يستند الى معلومات دقيقة	3.96	0.64	16.04
البعء الثاني	27	يساعد على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية	4.04	0.61	15.05
	28	يسهم بالتنسيق بين مختلف الأقسام عند القيام به	4.12	0.69	16.67
		الوسط الحسابي العام لبعء تخطيط الموارد البشرية	4.04	0.65	16.06

ب- البعد الثاني : استقطاب الموارد البشرية

بلغ الوسط الحسابي العام لبعء استقطاب الموارد البشرية (3.96) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.76) ومعامل اختلاف بلغ (19.33) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة ثلاثون والتي نصها (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.11) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.66) ومعامل اختلاف بلغ (16.01) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الاولى) من حيث الاهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة خمسة وثلاثون والتي تنص على (يتاثر قرار اختيار العاملين بالاعتبارات الشخصية)

بوسط حسابي (3.60) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (1.03) ومعامل اختلاف بلغ (28.50) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثامنة) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (8) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد استقطاب الموارد البشرية وفق

اجابات العينة

البعد	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
استقطاب	29	اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف بشكل مستمر	4.03	0.66	16.25
	30	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	4.11	0.66	16.01
	31	عمل اختبارات وامتحانات للمرشحين لشغل الوظائف	4.07	0.70	17.22
	32	اختيار العاملين على أساس الكفاءة والجدة	4.02	0.72	17.81
	33	الاعتماد على معايير موضوعية	3.97	0.77	19.42
	34	عدم تأثره بالضغوط الاجتماعية على قرار اختيار العاملين في المصرف	3.97	0.80	20.20
	35	يتأثر قرار اختيار العاملين بالاعتبارات الشخصية	3.60	1.03	28.50
	36	اعتماد نظام للاستقطاب يتصف بالسرعة والدقة	3.89	0.75	19.23
		الوسط العام لبعـد استقطاب الموارد البشرية	3.96	0.76	19.33

ت- البعد الثالث : الاختيار والتعيين

بلغ الوسط الحسابي العام لبعـد الاختيار والتعيين (4.15) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.64) ومعامل اختلاف بلغ (15.48) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة ثمانية وثلاثون والتي نصها (البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.23) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.59) ومعامل اختلاف بلغ (13.85) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الاولى) من حيث الاهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة واحد واربعون والتي تنص على (اختيار العاملين وفقا لمؤهلاتهم بغض النظر عن اعتبارات اخرى) بوسط حسابي (4.05) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري بلغ (0.64) ومعامل اختلاف بلغ (15.83) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثالثة) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (9) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اختيار وتعيين الموارد البشرية وفق اجابات العينة

البعد	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التدريب	37	استخدام الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل	4.19	0.68	16.32
	38	البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة	4.23	0.59	13.85
	39	المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف وفق المعايير العلمية	4.12	0.68	16.38
	40	انتقاء الأفراد الذين تنطبق عليهم معايير المنظمة	4.14	0.62	15.00
	41	اختيار العاملين وفقا لمؤهلاتهم بغض النظر عن اعتبارات اخرى	4.05	0.64	15.83
		الوسط العام لبعء الاختيار والتعيين	4.15	0.64	15.48

ث- البعد الرابع : تدريب الموارد البشرية

بلغ الوسط الحسابي العام لبعء تدريب الموارد البشرية (4.19) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.65) ومعامل اختلاف بلغ (15.40) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (الاولى) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة اثنان واربعون والتي نصها (تزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.26) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.69) ومعامل اختلاف بلغ (16.20) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة اربعة واربعون التي تنص على (مواكبة المستجدات في مختلف المجالات) بوسط حسابي (4.11) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري بلغ (0.61) ومعامل اختلاف بلغ (14.74) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الاولى) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (10) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق اجابات العينة

البعث	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التدريب والتطوير	42	تزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم	4.26	0.69	16.20
	43	مساعدة العاملين على تبني أساليب جديدة في العمل	4.22	0.64	15.09
	44	مواكبة المستجدات في مختلف المجالات	4.11	0.61	14.74
	45	ضمان استخدام التقنيات الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها	4.18	0.66	15.69
	46	توفير المهارات التي تسمح للعاملين بالتقدم الوظيفي	4.16	0.64	15.26
		الوسط الحسابي العام لبعث تدريب الموارد البشرية	4.19	0.65	15.40

ج- البعث الخامس : تقييم الاداء

بلغ الوسط الحسابي العام لبعث تقييم الاداء (4.10) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.69) ومعامل اختلاف بلغ (16.82) اذ جاء هذه البعث بالمرتبة (الرابع) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة التاسعة والاربعون والتي نصها (تتمية أداء العاملين وتطويره اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.20) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.65) ومعامل اختلاف بلغ (15.50) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثالثة) من حيث الاهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة اثنان وخمسون والتي تنص على (اتاحة الفرصة للعاملين للاعتراض على نتائج تقييم أدائهم) بوسط حسابي (3.84) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري بلغ (0.79) ومعامل اختلاف بلغ (20.47) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السادسة) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (11) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تقييم اداء الموارد البشرية وفق اجابات العينة

البعء	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحفيز العاملين	47	تزايد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين	4.19	0.65	15.44
	48	رفع مستوى الفاعلية الخاصة بالمنظمة	4.11	0.73	17.64
	49	تنمية أداء العاملين وتطويره	4.20	0.65	15.50
	50	اعتماد معايير لتقييم الأداء واضحة ومحددة	4.16	0.62	14.83
	51	اخبار العاملين بنتائج تقييم أدائهم	4.07	0.69	17.05
	52	اتاحة الفرصة للعاملين للاعتراض على نتائج تقييم أدائهم	3.84	0.79	20.47
		الوسط العام لبعء تقييم الاداء	4.10	0.69	16.82

ح- البعد السادس : تحفيز العاملين

بلغ الوسط الحسابي العام لبعء تحفيز العاملين (4.05) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.81) ومعامل اختلاف بلغ (19.90) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (السادسة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة ستة وخمسون والتي نصها (تحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.13) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.76) ومعامل اختلاف بلغ (18.40) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة ثلاثة وخمسون والتي تنص على (تتناسب مع ظروف معيشة العاملين) بوسط حسابي (3.97) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري بلغ (0.75) ومعامل اختلاف بلغ (18.82) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السادسة) من حيث الاهمية النسبية.

الجدول (12) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تحفيز العاملين وفق اجابات العينة

البعد	ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
إدارة المعرفة	53	تتناسب مع ظروف معيشة العاملين في المصرف	3.97	0.75	18.82
	54	تستند أسس موضوعية	3.98	0.84	21.06
	5	تكون مصدر لجذب ذوي الكفاءات العالية	4.06	0.81	19.85
	56	تحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم	4.13	0.76	18.40
	57	اعتمادها على الموازنة بين الواجبات والمسؤوليات	4.11	0.80	19.34
	58	ربط المكافاة بمعدل الأداء والإنتاجية	4.05	0.89	21.95
		الوسط العام لبعث تحفيز العاملين	4.05	0.81	19.90

المبحث الخامس اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المبحث عبر بعض الأساليب الإحصائية إلى اختبار طبيعة العلاقات المتوقعة بين متغيرات البحث انطلاقاً من فرضيات أنموذج الارتباط عبر مقارنة (T) المحسوبة بقيمة (T) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أو (0.01)، فضلاً عن اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اعتمد الباحث المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعاً لمسارات علاقاتها التأثيرية في متغيرات البحث عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التفسيري (إدارة المعرفة) والمتغير المستجيب (فاعلية إدارة الموارد البشرية) إلى تأثير مباشر وآخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة (إدارة الموهبة)، إما عن قبول الفرضية أو رفضها فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل النماذج جميعها فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية، إما إذا كانت النماذج المعنوية أقل من هذه النسبة ترفض الفرضية، وكالاتي:

أولاً: اختبار العلاقات بين متغيرات البحث

نركز هنا على اختبار فرضيات الارتباط التي صيغت استرشاداً بما افرضه التراكم الفكري حول العلاقة بين متغيرات البحث وبالذات حول وجود علاقة معنوية بين إبعاد إدارة المعرفة وإدارة الموهبة. وسنركز على إظهار العلاقات عبر مقارنة (T) تحت مستوى معنوية (0.01) (0.05) وعلى النحو الآتي:

1: العلاقة بين ادارة المعرفة وفاعلية الموارد البشرية

انطلقت الفرضية الرئيسة الثانية من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين ادارة المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (12) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفر النتائج لدعم الفرضية من عدمه وإذا ما دعمت الفرضية تحديد نسبة الدعم لها، وكانت النتائج في الجدول كالاتي:

أ. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.488^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين ادارة المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية.

ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين ادارة المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.308^{**}) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية ما بين ادارة المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية.

ج. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.363^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية

د. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد الاختبار والتعيين (0.445^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردى وبمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد الاختبار والتعيين

هـ. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.427^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردى وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية

و. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد تقييم الاداء (0.293^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردى وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد تقييم الاداء

ز. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد تحفيز العاملين (0.334^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردى وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

جدول (13) يبين علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة وابعاد فاعلية الموارد البشرية

فاعلية إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	استقطاب الموارد البشرية	الاختبار والتعيين	تدريب الموارد البشرية	تقييم الاداء	تحفيز العاملين	فاعلية إدارة الموارد البشرية
ادارة المعرفة	0.308**	0.363*	0.445*	0.427**	0.293**	0.334**	0.488**
توليد المعرفة	0.066	0.162	0.229*	0.157	0.127	0.186*	0.217*
خزن المعرفة	0.296**	0.265*	0.309*	0.409**	0.254**	0.244**	0.403**
نشر المعرفة	0.355**	0.374*	0.449*	0.383**	0.279**	0.322**	0.489**
تطبيق المعرفة	0.134	0.250*	0.366*	0.325**	0.217*	0.242**	0.329**

اما على مستوى الفرضيات الفرعية فقد كانت النتائج حولها كالآتي:

1. انطلقت الفرضية الفرعية الاولى من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد توليد المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (الذي يبين الآتي):

أ- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.217*) عند مستوى دلالة (0.016) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طرديه و بمستوى متوسط ما بين بعد توليد المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية .

ب- بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد توليد المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.066) عند مستوى دلالة (0.469) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط ما بين بعد توليد المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية

ت- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.162) عند مستوى دلالة (0.074) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية

ث- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد الاختبار والتعيين (0.229^{**}) عند مستوى دلالة (0.011) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد توليد المعرفة وبعد الاختبار والتعيين

ج- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.157) عند مستوى دلالة (0.084) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية.

ح- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تقييم الاداء (0.127) عند مستوى دلالة (0.162) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تقييم الاداء

خ- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تحفيز العاملين (0.186^{**}) عند مستوى دلالة (0.041) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد توليد المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

2. انطلقت الفرضية الفرعية الثانية من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد خزن المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول الذي يبين الآتي:

أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.403^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طرديه و بمستوى متوسط ما بين بعد خزن المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية

ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد خزن المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.296^{**}) عند مستوى دلالة (0.001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طرديه وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية ما بين بعد خزن المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية

ت. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.265^{**}) عند مستوى دلالة (0.003) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية

ث. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد الاختبار والتعيين (0.309^{**}) عند مستوى دلالة (0.001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد الاختبار والتعيين

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.409^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية.

ح. وبلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد تقييم الاداء (0.254^{**}) عند مستوى دلالة (0,005) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد تقييم الاداء

خ. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد تحفيز العاملين (0.244^{**}) عند مستوى دلالة (0,007) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

3. انطلقت الفرضية الفرعية الثالثة من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد نشر المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول () الذي يبين الآتي:

أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.489^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طرديه و بمستوى متوسط ما بين بعد نشر المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية

ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد نشر المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.355^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طرديه وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية ما بين بعد نشر المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.374^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية

د. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد الاختبار والتعيين (0.449^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد الاختبار والتعيين

هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.383^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية

و. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد تقييم الاداء (0.279^{**}) عند مستوى دلالة (0,002) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد تقييم الاداء

ز. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد تحفيز العاملين (0.322^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

4. انطلقت الفرضية الفرعية الرابعة من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد تطبيق المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول الذي يبين الآتي:

أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.329^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طرديه و بمستوى مقبول ما بين بعد تطبيق المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية

ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.134) عند مستوى دلالة (0.142) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط ما بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية .

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.250^{**}) عند مستوى دلالة (0,006) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية

د. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد الاختبار والتعيين (0.366^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد الاختبار والتعيين .

هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.325^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية.

و. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تقييم الاداء (0.217^{**}) عند مستوى دلالة (0.016) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تقييم الاداء .

ز. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تحفيز العاملين (0.242^{**}) عند مستوى دلالة (0,007) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

ثانياً: اختبار نماذج التأثير بين متغيرات البحث

نركز هنا اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اعتمد الباحث المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية، إما عن قبول الفرضية أو رفضها فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية، إما إذا كانت النماذج المعنوية اقل من هذه النسبة ترفض الفرضية، وكالاتي:

1. تأثير ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية

نصت الفرضية الرئيسة الرابعة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة المعرفة في فاعلية الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول () الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات البحث يتبين لنا الاتي:

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (36.419). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ادارة المعرفة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.232) يتضح بان ادارة المعرفة قادر على تفسير ما نسبته (23%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (77%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.

ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_1) البالغ (0.47). بان زيادة ادارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (47%).

اما على مستوى الفرضيات الفرعية فيتضح من الجدول (14) الاتي

1. نصت الفرضية الفرعية الاولى على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد توليد المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (14) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات البحث يتبين لنا الاتي:

- أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (5.101) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.040) يتضح بأن بعد توليد المعرفة قادرة على تفسير ما نسبته (4%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (96%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.
- ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_2) البالغ (0.173), بان زيادة بعد توليد المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (17%) .
2. نصت الفرضية الفرعية الثانية على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (14) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات البحث يتبين لنا الاتي:
- أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (21.129) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد خزن المعرفة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).
- ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.149) يتضح بأن بعد خزن المعرفة قادرة على تفسير ما نسبته (15%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (85%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.
- ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.252). بان زيادة بعد خزن المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (25%) .
3. نصت الفرضية الفرعية الثالثة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات البحث يتبين لنا الاتي:
- أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (35.505) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد نشر المعرفة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).
- ب. و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.228) يتضح بأن بعد نشر المعرفة قادر على تفسير ما نسبته (23%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (77%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

ت. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_4) البالغ (0.330). بان زيادة بعد نشر المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (31%) .

الجدول (14) قيم R^2 و β و F لتأثير إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية

النماذج المعنوية		اجمالي فاعلية ادارة الموارد البشرية	تحفيز الموارد البشرية	تقييم اداء الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	الاختيار والتعيين	استقطاب الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	فاعلية ادارة الموارد البشرية		ادارة المعرفة					
%100	7	0.04	0.17	0.02	0.24	0.01	0.16	0.01	0.13	0.03	0.23	0.02	0.16	0.008	0.09	توليد المعرفة
		دال	5.10	دال	3.27	دال	2.32	دال	1.83	دال	4.72	دال	2.81	دال	0.99	
%100	7	0.14	0.25	0.03	0.21	0.05	0.21	0.15	0.34	0.08	0.27	0.08	0.24	0.08	0.23	خزن المعرفة
		دال	21.12	دال	4.47	دال	7.17	دال	21.87	دال	11.85	دال	11.05	دال	10.73	
%100	7	0.22	0.33	0.09	0.37	0.06	0.24	0.15	2.74	0.19	0.42	0.12	0.30	0.09	0.27	نشر المعرفة
		دال	35.50	دال	13.03	دال	8.59	دال	0.35	دال	29.15	دال	16.45	دال	13.25	
%100	7	0.11	0.25	0.05	0.29	0.04	0.20	0.09	0.30	0.16	0.42	0.07	0.26	0.03	0.05	تطبيق المعرفة
		دال	16.13	دال	6.44	دال	5.00	دال	12.71	دال	24.01	دال	9.94	دال	0.36	
%100	7	0.23	0.47	0.09	0.50	0.08	0.37	0.17	0.54	0.20	0.61	0.13	0.45	0.06	0.33	اجمالي ادارة المعرفة
		دال	36.41	دال	11.93	دال	10.54	دال	25.63	دال	31.50	دال	18.32	دال	8.84	
	35															عدد
100																%

R^2	β
الدالة	F

4. نصت الفرضية الفرعية الاولى على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول () الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات البحث يتبين لنا الاتي:
- أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (16.139) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطبيق المعرفة في فاعلية الموارد البشرية) عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).
- ب. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.118) يدل على ان بعد تطبيق المعرفة قادر على تفسير ما نسبته (12%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية)
- ت. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_5) البالغ (0.258). بان زيادة بعد تطبيق المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (26%) .

المبحث السادس الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. يسعى المصرف لتوليد معرفة جديدة عبر اقامته تحالفات استراتيجية مع مصارف اخرى ستسهم في رفع قدرته على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، فضلا عن مواجهة التغيرات المتسارعة في تلك الموارد.
2. ظهر ان خزن المصرف للمعرفة التي يمتلكها في حواسيب مركزية واجراءه التحديث المستمر عليها سوف تسهل عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل المناصب وفق المعايير العلمية فضلا عن انتقاء الافراد الذين تنطبق عليهم معايير المصرف وعدم اعتماد معايير اخرى .
3. وجد ان حرص المصرف على نشر المعرفة التي يمتلكها من خلال جعلها متاحة لجميع العاملين، واصدار منشورات علمية حول العمل، وعقد اللقاءات بين الخبراء والعاملين فيه سوف يسهل عملية تزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومساعدتهم على تبني أساليب جديدة في العمل فضلا عن مواكبة المستجدات في مختلف المجالات.
4. تبين ان منح المصرف العاملين فيه الفرصة لتطبيق معارفهم سوف يمكنه من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال واتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار وتحفيزهم لرفع مستوى ادائهم.

ثانياً: التوصيات

1. على المصرف ان يعتمد في توليد المعرفة الجديدة على اقامته تحالفات استراتيجية مع مصارف اخرى ستسهم من اجل ان يرفع قدراته في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، فضلاً عن مواجهة التغيرات المتسارعة في تلك الموارد.
2. ينبغي ان يخزن المصرف المعرفة التي يمتلكها في حواسيب مركزية واجراءه التحديث المستمر عليها بهدف تسهل عليه عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل المناصب وفق المعايير العلمية وانتقاء الافراد الذين تنطبق عليهم معايير المصرف وعدم اعتماد معايير اخرى .
3. على المصرف الحرص على نشر المعرفة التي يمتلكها من خلال جعلها متاحة لجميع العاملين، واصداره لمنشورات علمية حول العمل، وعقد اللقاءات بين الخبراء والعاملين فيه من اجل تسهيل عملية تزويد العاملين بالافكار الجديدة التي تخص عملهم، ومساعدتهم على تبني الساليب جديدة في العمل فضلاً عن مواكبة المستجدات في مختلف المجالات.
4. على المصرف ان يمنح العاملين فيه الفرصة لتطبيق معارفهم بما يمكنه من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال واتاحة الفرصة لهم للأبداع والابتكار وتحفيزهم لرفع مستوى ادائهم

المصادر

1. ابراهيم ، احلام واحمد ، لانا وعلي ، سميرة (2007) " ذو عمليات ادارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق - اربيل .
2. بوعتيه ، مبارك (2012) " إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة . المؤتمر العلمي الدولي ، جامعة الجنان ، طرابلس - لبنان .
3. جثير، سعدون حمود وحسين، حسين وليد (2016) علاقة واثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87
4. جودة، محفوظ احمد (2010) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
5. جودة، محفوظ احمد (2014) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
6. الحريري، محمد سرور (2016) إدارة الافراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع
7. رضوان، محمود عبد الفتاح (2013) لإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر
8. الزواهره، إبراهيم عبد الكريم احمد (2014) واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع المستشفيات الحكومية الأردنية: المعوقات والحلول، أطروحة دكتوراه في الإدارة، الجامعة الإسلامية العالمية، عمان الأردن.
9. السالم ، زين العابدين جاسم محمد (2005) " تحليل مقومات ادارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع ، دراسة استطلاعية لعينة من متبقي الشركتين / اطروحة دكتوراه ، جامعة البصرة / كلية ادارة واقتصاد .
10. السالم، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش (2000) إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد
11. السعيدة، فهد حامد عبدالله (2014) اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي (دراسة ميدانية على شركات الاتصال الأردنية) رسالة ماجستير في الإدارة الجامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن.
12. سلمان ، قيس حمد ، (2005) " ادارة المعرفة الشاملة في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء " اطرو كلية ادارة والاقتصاد / بغداد .
13. صالح ، قيس عبد الهادي وباني ، باسمه محمد (2013) " القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة من جهة القيادات الإدارية مجلة القادسية العلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 15، العدد 4.
14. صالح احمد (2003) " دور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات ورقية الحثية مفهوم إلى الدكتور أياد الرحيم جزء من متطلبات مادة النظم المعلومات ، القي على طلبة الدكتوراه .
15. الطعان، حاتم فارس وطاهر، مجيد حميد () اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، العدد13

16. الظاهر ، نعيم إبراهيم (2009) " إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان .
17. العامري، صالح مهدي محسن والغالي ، طاهر محسن منصور (2007) إدارة الاعمال، دار وائل للنشر
18. عبد القادر ، ندى (2010) " إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة بحث منشور في مجلة دراسات إدارية ، مجلد 3 ، العدد 6 ، العراق .
19. عبدالله، ناهدة إسماعيل (6 200) دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعة العامة والمختلطة في محافظة نينوى تنمية الرافدين 81 (28) 151-171
20. عقيلي ، عمر وصفي (2009) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، همان الأردن.
22. فوطه، سحر محمد والقطب، محي الدين (2013) اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، (15) (1).
22. فيصل، مثنى وإبراهيم، نور خليل وعبد الخالق، وردة (2016) دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بحث ميداني في وزارة النقل ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 العدد 8
23. القحطاني، محمد بن ديلم (2015) إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر والتوزيع.
24. الكبسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2005) ، " إدارة المعرفة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
25. الكبسي ، صلاح الدين عواد كريم (2015) ، "إدارة المعرفة " دار سيسبان للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد.
26. الكبسي، صلاح الدين عواد (2002) دور ادارة المعرفة في الابداع التنظيمي، اطروحة دكتوراة في ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية.
27. محمد ، سلمان عبد (2013) " علاقة ادارة المعرفة الاستراتيجية واثرها في الميزة التنافسية ، ودراسة استطلاعية في شركة اسياسيل للاتصالات في الموصل . كلية الحداث والجامعة / مركز الدراسات المستقبلية / بحوث مستقبلية ، العدد 41 .

28. محمد ، سلمان عبد (2013) " علاقة ادارة المعرفة الاستراتيجية واثرها في الميزة التنافسية ، ودراسة استطلاعية في شركة اسياسيل للاتصالات في الموصل . كلية الحداث والجامعة / مركز الدراسات المستقبلية / بحوث مستقبلية ، العدد 41
29. مكليود ، رايموند ، (2000) " نظم المعلومات الإدارية تقريب سرور علي إبراهيم ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
30. المنيعي ، عقيل بن شاهر (2008) " أهمية التوجه نحو إدارة المعرفة "، كتاب الوكاد .
31. الموسوي، سنان (2004) إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان الأردن.
32. نور الدين ، عصام ، (2010) " إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة " ، ط 1 دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن .
33. Alavi,M. & Leidner, D (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems ; Conceptual Foundation and Research Issues, management Information systems, MIS Quarterly, Vo1.25, No.1 .
34. Armstrong, Michael (200six) A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th ed, Kogan page
35. Carson, F.D., Lo Rutes, Define Human Resources Role, Personnel,1989
36. Daft, Richard .L,(2007), " Understanding the Theory and Design of Organizations" 8 ed,sowth-western.
37. Daft, Richard L.,(2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio.
38. Dessler ,Gary(2000)," Human Resource Management" 8 thed ,Prentice Hall. Inc ,New Jersey
39. Holsapple, C. and M.Singh 2001" The Knowledge Value Chain Model : Activities for Competitiveness Schema Press ,Arlington ,
40. Jennex , Murray E: Smolnik , Stefen & Cromasdell, David T, (2012), "Towards a Consensus Knowledge Management Success Definition", IGI Global Disseminator of Knowledge, USA.
41. Laudon, K.C.& Laudo, J.(2012) " Management Information Systems "; Organization & Technology, In the work Enterprise, prentice-Hall, inc, Upper Saddle River, new jersey.
42. Laudon, K.C., & Laudon, J.P. (2000) Essentials of Management Information Systems; Organization and Tachnology in the networked enterprise. Upper Saddle River Prentice Hall.
43. Ling, H.F (2007) affects of extrinsic and intrinsic motivation an employee knowledge sharing intention, journal of information science, 23(2)
44. Mathis, R.L, and Jackson, J.H., Personnel: Human Resources, 4th ed., West Publishing Co. New York, 1985.

45. Noe, Raymond A, Hollenback, J, Geraint, B & Wright, P (1994), "Human Resource Management": Gaining a Competitive Advantage, Richard D. Irwin, USA
46. Nor, Fadhilah Mohd and Egbu, Charles (2010) an insight into knowledge sharing practices in quantity surveying firms in Malaysia, 26 the annual ARCOM conference.
47. oebbecke, joseph & flatoff MAJ Michael (2011), knowledge mangement important training priority. Knowledge mangement featured . Vol . 36 No 2 summer . PP(14-19).
48. Rivera-Vazquez, Juan. Ortiz-Fournier, Lillian and Florses, Felix Rogelio (2009) overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing, journal of knowledge management, 13(5).
49. Susan, R, (2004) human resource management, Tuesday November : 36, Article, <http://www>.
50. Chadee, Doren & Raman, Revti (2012) external knowledge and performance of offshore it service provider in India: the moderating role of talent management, Asia pacific journal of human resource, vol.50.
51. O'Donohue, Wayne & Torugsa, Nuttaneeya (2014) the role of responsible HRM practices and a culture related capability on the CSR performance association: a small firm perspective, management and industrial engineering.

