

تأثير تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين:
الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة
للمصارف التجارية العراقية

**The Impact of Human Resource Diversity on the Creative
Behavior for Employees: The Mediating role of Knowledge
Management Practices for Iraqi Commercial Banks**

إعداد

ندى عصام إبراهيم

إشراف

الدكتور سمير موسى الجبالي

قدمت الرسالة هذه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2023

تفويض

أنا ندى عصام ابراهيم، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ندى عصام ابراهيم.

التاريخ: 2022 / 01 / 23.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

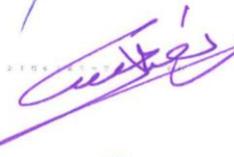
نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : تأثير تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين

/ الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة للمصارف التجارية العراقية.

للباحثة: ندى عصام إبراهيم العبيدي.

وأجيزت بتاريخ: 23 / 01 / 2023.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. سمير موسى الجبالي	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. أحمد علي صالح	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. محمد عطوه المعاينة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. خالد ناصر الزعبي	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) ("صدق الله

العظيم" (سورة المجادلة)

أبدأ أولاً بشكر الله تعالى أن منّ عليّ بإكمال هذا العمل ... فله الحمد حمداً كثيراً يوافي نعمته،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد ... وآل بيته أجمعين.

ويُسعدني أن أتقدّم بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور سمير موسى الجبالي على
ما أبداه لي من توجيهاته ونصائح أثناء كتابة هذه الرسالة.

كما أتقدّم بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء هيئة التدريس الأفاضل في جامعتي
" الشرق الأوسط" والذين كان لهم الفضل في وصولي إلى هذه المرحلة.

الباحثة

الإهداء

إلى من كنت أتمنى أن ترى عيناه ثمرة جهدي ... أبي الغالي

رحمة الله

إلى من كان رضاها غايتي وطموحي فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر

والدتي الحبيبة

إلى من ساروا معي في دربي أجمل الخطوات إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى جميع الأصدقاء والأعزاء المقربين، وكل من دعمني معنوياً لإكمال مسيرة دراستي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة الملاحق.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	م.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	(1-1) 2.....
مشكلة الدراسة.....	(2-1) 3.....
أهداف الدراسة.....	(3-1) 5.....
أهمية الدراسة.....	(4-1) 5.....
أسئلة الدراسة.....	(5-1) 6.....
فرضيات الدراسة.....	(6-1) 8.....
أنموذج الدراسة.....	(7-1) 9.....
حدود الدراسة ومحدداتها.....	(8-1) 10.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	(9-1) 10.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

تنوع إدارة الموارد البشرية.....	(1-2) 15.....
السلوك الإبداعي.....	(2-2) 19.....
ممارسات إدارة المعرفة.....	(3-2) 24.....
الدراسات السابقة ذات الصلة.....	(4-2) 33.....
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	(5-2) 38.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

- 43 (1-3) منهجية الدراسة
- 43 (2-3) مجتمع الدراسة
- 43 (3-3) عينة الدراسة
- 48 (4-3) صدق الأداة
- 53 (5-3) ثبات الأداة
- 56 (6-3) متغيرات الدراسة
- 56 (7-3) المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- 58 (4-1) وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة
- 69 (2-4) تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات
- 71 (3-4) اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- 80 (1-5) مناقشة النتائج الوصفية لبيانات الدراسة
- 82 (2-5) مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة
- 87 (3-5) التوصيات

قائمة المراجع

- 88 أولاً المراجع العربية
- 93 ثانياً: المراجع الأجنبية
- 95 ثالثاً المواقع الالكترونية
- 96 الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1 - 3	وصف أفراد عينة الدراسة من خلال متغيراتها الديمغرافية	44
2 - 3	مقاس ابعاد المتغير المستقل	47
3 - 3	مقياس أبعاد المتغير التابع	47
4 - 3	مقياس أبعاد المتغير الوسيط	47
5 - 3	يوضّح مقياس ليكرت الخماسي	48
6 - 3	الصدق البنائي لفقرات مقياس أدوات تتوّع الموارد البشرية	49
7 - 3	الصدق البنائي لفقرات مقياس المتغير التابع السلوك الإبداعي	50
8 - 3	الصدق البنائي لأبعاد مقياس المتغير التابع: السلوك الإبداعي	51
9 - 3	الصدق البنائي لفقرات المتغير الوسيط إدارة المعرفة	52
10 - 3	أبعاد مقياس المتغير الوسيط إدارة المعرفة	53
11 - 3	الثبات باستخدام معامل ألفا -كرونباخ المتغير المستقل (n=150)	54
12 - 3	الثبات باستخدام معامل ألفا -كرونباخ المتغير التابع (n=150)	55
13 - 3	الثبات باستخدام عامل ألفا-كرونباخ لأبعاد المتغير الوسيط (n=150)	55
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لأبعاد المتغير المستقل تتوّع الموارد البشرية	59
15 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لأبعاد المتغير التابع: تنوع السلوك الإبداعي	61
16 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد استكشاف الفرص	62
17 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد توليد الأفكار	63
18 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد التحدي	64
19 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لأبعاد المتغير الوسيط: إدارة المعرفة	65
20 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد التدريب	66

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
21 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد الاتصال	67
22 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد السياسات	68
23 - 4	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام Kolmogorov-Smirnov	69
24 - 4	اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية	70
25 - 4	جدول نموذج جودة الانحدار المستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى	71
26 - 4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي	72
27 - 4	جدول نموذج جودة الانحدار المستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية	74
28 - 4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تنوع الموارد البشرية على مستوى إدارة المعرفة	74
29 - 4	جدول نموذج جودة الانحدار المستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة	76
30 - 4	بيان تحليل المسار لبعد المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي من خلال إدارة المعرفة.	77
31 - 4	جدول نموذج جودة الانحدار المستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة	78

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	9
2	أنموذج تحليل المسار للفرضية الرئيسية لبيان أثر تنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين من خلال إدارة المعرفة كدور وسيط لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.	77

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
96	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبيان	1
97	الاستبانة	2

تأثير تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين / الدور الوسيط

لممارسات إدارة المعرفة للمصارف التجارية العراقية

إعداد: ندى عصام ابراهيم

إشراف: الدكتور سمير موسى الجبالي

الملخص

هدفت هذه الدراسة تقصي أثر تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي والدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة، وجرى تطبيقها في المصارف التجارية العراقية في محافظة بغداد، تألف مجتمع الدراسة من (5000) عينة من (المدير العام، معاون المدير العام، رئيس قسم، رئيس شعبة)، وسُحبت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، بمجموع كلي (356) استمارة، إلا أن الاستبانة المُعادة والصالحة للتحليل كانت (200) وبنسبة (56.1) وذلك بسبب انه ليس جميع العاملين هم ضمن الإدارة وعدم استرجاع الاستثمارات وتعبتها بشكلٍ كامل بسبب انشغال العاملين بالإدارة العليا والوسط والدنيا، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لتنوع الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية العراقية، ووجود أثر على تنوع الموارد البشرية على السلوك الإبداعي بأبعاده الثلاثة (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحدي)، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر لتنوع الموارد البشرية على ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة (التدريب، الاتصال، السياسات).

وتم تقديم مجموعة من التوصيات استمرار منح الثقة للعاملين في المصارف المبحوثة من خلال اتباع سياسة اللامركزية، وزيادة مستوى التمكين لدى العاملين في المصارف المبحوثة، واستمرار المصارف المبحوثة بدمج العاملين ومشاركتهم في اخذ القرار لتحقيق نتائج وفائدة أكثر، بالإضافة إلى العمل على تطوير قدرات العاملين باستمرار من خلال برامج التدريب الحديثة واستمرار تشجيع العاملين لدعم المقترحات والأفكار الجديدة والمقترحات ومكافئتهم وزيادة بوضوح الخطط والبرامج واضحة وشاملة لكافة المستويات ممكنة التطبيق لزيادة من أداء العاملين، كذلك زيادة اهتمام المصارف برؤية واضحة وشاملة في العمل.

الكلمات المفتاحية: تنوع الموارد البشرية، السلوك الإبداعي، إدارة المعرفة، المصارف التجارية العراقية.

٢

**The Impact of Human Resources Diversity on the Creative Behavior of
Employees / the Mediating Role of Knowledge Management
Practices for Iraqi Commercial Banks**

Prepared by: Nada Essam Ibrahim

Supervised by: Dr. Samir Mousa Al-Jebali

Abstract

This study aimed to investigate the impact of the diversity of human resources on creative behavior and the mediating role of knowledge management practices, and it was applied in Iraqi commercial banks in the province of Baghdad. The sample was drawn in the simple random way, with a total of (356) questionnaires, except that the questionnaires returned and valid for analysis were (200), with a percentage of (56.1) This is because not all employees are within the administration and the questionnaires are not fully retrieved and filled out due to the preoccupation of the employees with the upper, middle and lower management, and frequencies and percentages were used to describe the sample.

The study concluded that there is an impact of the diversity of human resources on the creative behavior of workers in Iraqi commercial banks, and the existence of an impact on the diversity of human resources on the creative behavior in its three dimensions (exploring opportunities, generating ideas, and challenging), and accepting the alternative hypothesis that there is an impact of the diversity of human resources on knowledge management practices. In its three dimensions (training, communication, and policies).

A set of recommendations was presented to continue granting confidence to the employees of the banks surveyed, By following the policy of decentralization, increasing the level of empowerment of the employees of the surveyed banks, and the continuation of the surveyed banks to integrate employees and their participation in decision-making to achieve more results and benefits, in addition to working to continuously develop the capabilities of employees through modern training programs and continuing to encourage employees to support proposals, new ideas and proposals and reward them. And an increase in the clarity of clear and comprehensive plans and programs for all levels that can be applied to increase the performance of employees, as well as an increase in the interest of banks in a clear and comprehensive vision at work.

Keywords: Diversification of Human Resources, Creative Behavior, Knowledge Management, Iraqi Commercial Banks

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- (1-1) المقدمة.
- (2-1) مشكلة الدراسة.
- (3-1) أهداف الدراسة.
- (4-1) أهمية الدراسة.
- (5-1) أسئلة الدراسة
- (6-1) فرضيات الدراسة.
- (7-1) أنموذج الدراسة.
- (8-1) حدود الدراسة ومحدداتها.
- (9-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) المقدمة

إن التغيرات السريعة في التنافس المستمر للمشهد التطوري في استراتيجيات الإدارة الناجحة من الجهات الرئيسية والفاعلة، وهذه التطورات والتغيرات ذات أثر على كافة المنظمات العالمية، والمحلية ونتيجة ذلك فإن المنظمات تسعى إلى تطبيق استراتيجيات جديدة للتنافس بنجاح، إذ تتناثر القضايا بالتنوع وكذلك التعدد الثقافي في البلدان، وذلك عندما يظهر احتياج يُعبر عن الحالة المجتمعية والمتمثلة بالمطالبة بالحقوق السياسية أو المالية أو الثقافية، وهذا نتيجة التمايز في سوء توزيع السلطة (Chreiber and Berge, 2019)، ويُشير التنوع إلى الاختلاف بين الأشخاص وأن الإدماج هو الفعل المعتمد للترحيب بالتنوع وخلق البيئة التي يمكن أن تزدهر وتتجح أنواعاً مختلفة من الأفراد، وتعتمد إدارة التنوع والشمول على الاقتراح القائل بتقييم الأفراد ومعاملتهم بشكلٍ عادلٍ بغض النظر عن جنسهم أو عرقهم أو مستوى الإعاقة لديهم أو التوجه الجنسي أو دينهم أو عمرهم وهذا ما يغطيه قانون التمييز لتوفير الحماية للأفراد، وأن الخصائص التي يغطيها القانون هي العرق، الجنس، الإعاقة، الزواج والشراكة المدنية، الدين والمعتقد، الحمل والأمومة، التوجه الجنسي، العمر، ولا يكفي الاعتماد على القانون فقط؛ بل يجب عمل المزيد لخلق والحفاظ على ثقافة تعترف بأنه على الرغم من هذه الاختلافات إلا أنه يجب أن يكون التعامل معهم بطرق عادلة ومصممة لاحتياجاتهم الفردية، والتي تضمن بأنهم ينتمون للمنظمة ومهمّين لديها (Armstrong and Taylor, 2020)، وتسعى المنظمات إلى تحقيق التميّز؛ لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على امتلاك المنظمة لمصادر القوة، حيث أن القوة لم تعد تقتصر بالقوة العضلية فقط وإنما القوة

القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر الميزة التنافسية التي تركز عليها المنظمات المعاصرة (شراره، 2019).

يُعدّ مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم والمدخل الإداري الحديث والتي ظهر على الساحة المعرفية، في القرن الماضي في بداية التسعينات، ويقوم على فكرة أنّ التنوع في المورد البشري يمثل قضية إدارية هامة تحتاج إلى مدخل إداري للتعامل معها وإدارتها بفعالية وتعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة (بكوش، 2020).

أصبح الحديث عن السلوك الإبداعي من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حدّ سواء، وهذا الاهتمام يمكن لمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية باعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض الأشخاص دون غيرهم، ولا شك أن الإدارة تلعب دوراً هاماً وكبيراً في تقدّم المجتمع، بما يدعو إلى الاعتقاد بأنّ الدول المتقدمة لم تحقق ما حقّته من تقدّم نتيجة إبداع الأفراد والمؤسسات لديها على حد سواء (السكرانه، 2010).

وتسعى المنظمات في مختلف مجالاتها إلى تبني عملية التشارك المعرفي في أقسامها، وذلك لأن نجاح المنظمات اليوم مرتبط بشكلٍ أساسي بمدى اهتمامها بالمعرفة والاستفادة منها في مختلف مجالاتها، كما وتُعد المعرفة مصدراً استراتيجياً قوياً باعتبارها وسيلة للتمييز والحدّثة (الحبيب وآخرون، 2021).

(2-1) مشكلة الدراسة

يركز البحث على دراسة التوجّه الحديث لعلم الإدارة وفي ضوء التغيرات في الوقت الحاضر فإن المنظمات تحتاج إلى تجديد مستمر في أداءها من أجل البقاء لأمد طويل، كما وأن المنظمات التي تعتمد على نمطٍ واحدٍ أصبحت هشة جداً؛ لذا يجب التركيز على تنوع المورد البشري للخروج بأفكار

جديدة واستكشاف الفرص واستغلالها لغرض تحسين أداء المنظمة في ظل وجود المعرفة، ومن خلال الدراسات السابقة تبين لنا أن هناك حاجة للمزيد من البحث حول إدارة تنوع الموارد البشرية من منظور كل من العمل والموظفين، وكان تركيز الدراسة على الجانب (متعدد الثقافات) والأبعاد الأخرى للتنوع لم يتم تضمينها (Netto et al, 2014).

ومن نتائج دراسة (Senichev, 2013) أن هناك حاجة لتحديد ظروف وأنواع التنوع والمشاريع والفرق حيث يمكن للتنوع أن يكون له تأثير على نجاح المنظمات ومجموعة العمل.

وأوصت دراسة (الخالدي، 2017) أنه من الضروري تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال تكليف الفرد المبدع بمهام تثير لديه دوافع التحدي للكشف على الأفكار الجديدة وحث الآخرين على الإبداع.

وأكدت دراسة (بوقريط وشرفي، 2022) على الاهتمام بتحسين توليد المعرفة وتعزيز التفكير الإبداعي والعمل على تطويرهما.

وأوضحت دراسة (علي وسلمان، 2022) ضرورة زيادة الاهتمام بمفاهيم وقدرات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لما له من أهمية في المنظمة.

وبناءً على ما تقدم من أدبيات؛ تظهر مشكلة البحث بوجود فجوة معرفية وتشير إلى حاجة إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية، ومدى تأثيره وطبيعة العلاقة في السلوك الإبداعي بوجود ممارسات إدارة المعرفة.

(3-1) أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية لتقصّي أثر تنوّع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى

العاملين والدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة للمصارف التجارية العراقية من خلال:

1. التعرف على أثر تنوّع إدارة الموارد البشرية من خلال استكشاف الفرص لدى العاملين والدور

الوسيط لممارسات إدارة المعرفة من خلال (التدريب، الاتصال، السياسات) في المصارف

التجارية العراقية.

2. التعرف على أثر تنوّع إدارة الموارد البشرية في توليد الأفكار لدى العاملين والدور الوسيط

لممارسات إدارة المعرفة من خلال (التدريب، الاتصال، السياسات) في المصارف التجارية

العراقية.

3. معرفة أهمية تنوّع إدارة الموارد البشرية على القدرة على التحدي لدى العاملين والدور الوسيط

لممارسات إدارة المعرفة من خلال (التدريب، الاتصال، السياسات) في المصارف التجارية

العراقية.

4. اقتراح مجموعة توصيات تدعم تنوّع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي والدور الوسيط لإدارة

المعرفة.

(4-1) أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع تأثير تنوّع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالسلوك

الإبداعي للعاملين والدور الوسيط لإدارة المعرفة في المصارف التجارية العراقية، وتتجلى أهميتها من

جانبيين اثنين هما:

الأهمية النظرية

- قد توفر هذه الدراسة أدباً يُثري المكتبات العربية بموضوع التنوع والسلوك الإبداعي والدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة.
- تساعد هذه الدراسة المنظمات على تعرّف إدارة التنوع بأهداف المنظمة ككل عند تصميم وتنفيذ خططهم.

الأهمية التطبيقية

- قد توجه نتائج هذه الدراسة المديرين وأصحاب المصالح نحو أهمية إدارة التنوع في المصارف التجارية العراقية.
- قد تشجع أصحاب القرار على استكشاف الفرص وتوليد أفكار جديدة، والتحدّي لمواجهة البيئة غير المستقرة من خلال السلوك الإبداعي للعاملين لتحقيق الاستدامة.
- قد تشجع أصحاب القرار بأهمية ممارسات إدارة المعرفة (التدريب، الاتصال، السياسات) ومدى تأثيرها على المنظمة.

(5-1) أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أهمية للتنوع الموارد البشرية للوصول إلى السلوك الإبداعي للعاملين؟

وينتزع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للتنوع الموارد البشرية على استكشاف الفرص لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لتنوّع الموارد البشرية على توليد الأفكار في المصارف

التجارية العراقية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لتنوّع الموارد البشرية على التحدي في المصارف التجارية

العراقية؟

السؤال الرئيس الثاني: هل يوجد أهمية لتنوّع الموارد البشرية للوصول إلى ممارسات إدارة

المعرفة؟

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لتنوّع الموارد البشرية على التدريب لدى العاملين في

المصارف التجارية العراقية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لتنوّع الموارد البشرية على الاتصال لدى العاملين في

المصارف التجارية العراقية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لتنوّع الموارد البشرية على السياسات لدى العاملين في

المصارف التجارية العراقية؟

السؤال الرئيس الثالث: هل يوجد أثر لممارسات إدارة المعرفة على مستوى السلوك الإبداعي

لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية؟

السؤال الرئيس الرابع: هل يوجد أثر لتنوّع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى

العاملين من خلال إدارة المعرفة كدور وسيط لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية؟

(6-1) فرضيات الدراسة

اعتماداً على أسئلة الدراسة ونموذجها تم صياغة الفرضيات الآتية:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية

على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية

على استكشاف الفرص لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية

على توليد الأفكار لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية

على التحدي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية

ممارسات إدارة المعرفة لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

HO2.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية

على التدريب لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

HO2.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية

على الاتصال لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

HO2.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية

على السياسات لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المعرفة

على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية

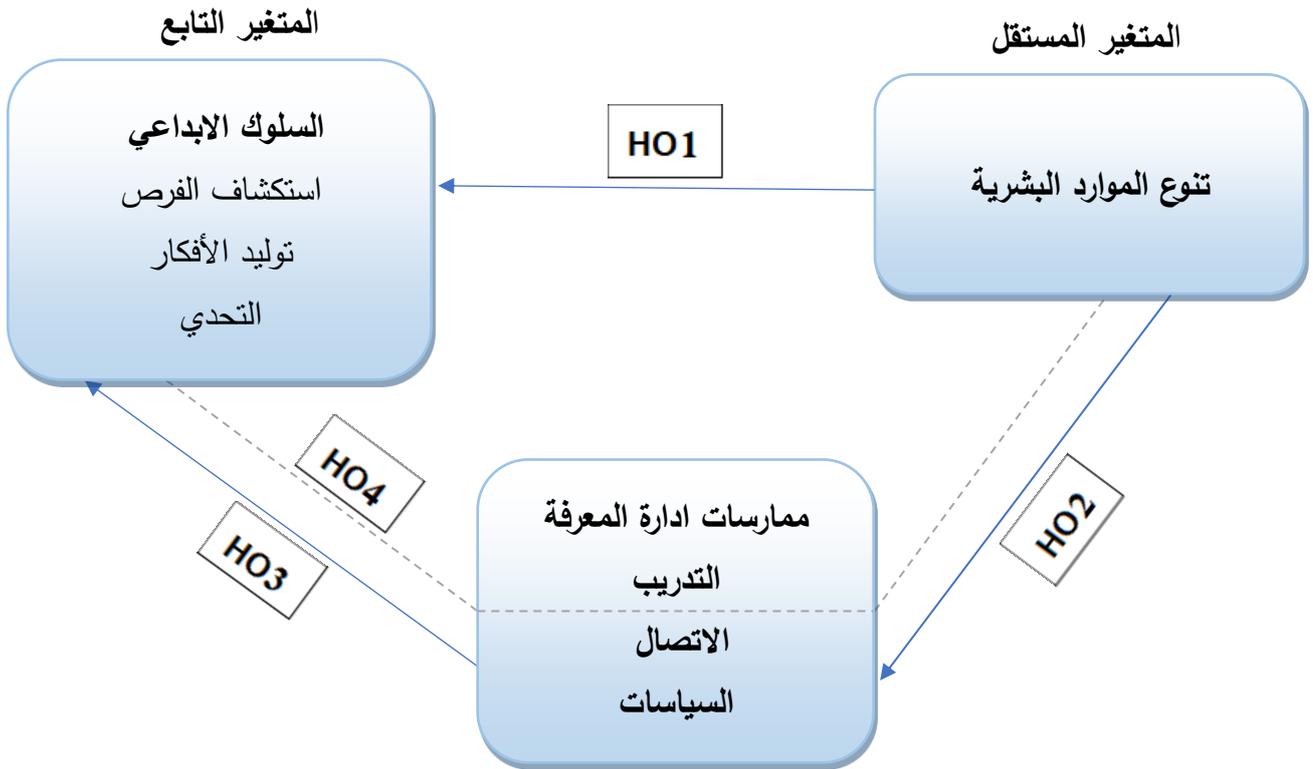
على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال إدارة المعرفة كدور وسيط لدى العاملين في

المصارف التجارية العراقية.

(7-1) نموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات تم تحديد متغيرات الدراسة المتضمن المتغير المستقل

والمتغير التابع والوسيط وفيما يلي توضيح للنموذج:



الشكل (1) نموذج الدراسة

تم تطوير هذا النموذج من قبل الباحثة استناداً للدراسات السابقة كما يلي:

المتغير المستقل (Escofet et. al, 2019) – (Ganji et al., 2020)

المتغير التابع (Hennessey, 2015)

المتغير الوسيط (Andreeva and Kianto, 2012)

(8-1) حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الزمنية: اختصرت تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول للسنة الدراسية 2022-2023.

الحدود المكانية: اختصرت هذه الدراسة على المصارف التجارية العراقية.

الحدود البشرية: اختصرت الحدود البشرية على عينة الدراسة من عدد مدراء المصارف التجارية العراقية.

الحدود الموضوعية: اختصرت الدراسة الحالية على تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين والدور الوسيط لإدارة المعرفة في المصارف التجارية العراقية.

كما تحدد نتائج هذه الدراسة من خلال صدق الأداة، ودرجة الثبات المطلوب فيهما، كذلك لا تعمم النتائج إلا على مجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة والمجتمعات المماثلة له، كما تحدد النتائج في ضوء صدق المستجيبين وموضوعيتهم عند الإجابة على فقرات الأداة المستخدمة في الدراسة.

(9-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تنوع الموارد البشرية: تعرف بأنها الاختلافات الثقافية والمهنية بين الموارد البشرية التي تؤثر على عمليات الاتصال والتنسيق وتوليد الأفكار فيما بينهم وبصورة ايجابية أو سلبية على درجة إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة وخدمة زبائنها (Durrani and Rajagopal, 2015).

وتعرف إجرائياً: هي وجود اختلافات في الخصائص المكونة لمجموعة الموارد البشرية الموجودة في المنظمات، ومنها المستوى والخبرة، والسمات الشخصية، والمستوى التعليمي، والاختلاف في صفات الهوية، حيث تم قياسها بالفقرات (1-15).

السلوك الإبداعي للعاملين: هو عملية متعددة المراحل، ويشمل سلوكيات مختلفة يمكن ربطها بمراحل متميزة من الإبداع (Pukiene, 2016) وعرف أيضاً بأنه عبارة عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقتضي ايجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية (مسعود، 2021).

ويعرف إجرائياً: بأنه مزيج من الخصائص الشخصية والقدرات الإبداعية التي يملكها المديرين والعاملين، في المصارف التجارية العراقية وتساعدهم على ان يكونوا قادرين على تحسين الأداء الشخصي ودقة الاستجابة لمواجهة التغيير ومواجهة البيئة وتوليد أفكار جديدة وتحديات لتقديم خدمات أفضل، حيث تم قياسها بالفقرات (16-30).

استكشاف الفرص: إن الإبداع يبدأ عادة عند اكتشاف فجوة الأداء ويكون من خلال بحثهم عن الفرص لتحسين العمليات ومدى تمييزهم للفرص لأجل عمل تحسينات ايجابية في العمل أو مع زبائن المنظمة (Oukes, 2010).

ويعرف إجرائياً: على أنها طريقة يستطيع بواسطتها المصارف التجارية العراقية ان تخلق تغيير من خلال استغلال الفرص المكتشفة في المصارف، حيث تم قياسها بالفقرات (16-20).

توليد الأفكار: هي سلوكيات الأفراد حيث ان توليد الفكرة جزءاً من عملية الإبداع وقيام الأفراد بالبحث عن طرق وتقنيات جديدة وتوليد الحلول للمشكلات وإيجاد طرق جديدة للتنفيذ (Oukes, 2010).

ويعرف إجرائياً: على أنها القدرة لدى المديرين في المصارف التجارية العراقية على تنشيط عملية التفكير من خلال استغلال كل المعارف والمعلومات للفرد وتوظيفها توظيفاً سليماً ومدروساً وخلق الحلول الفعالة في المشاكل الراهنة، حيث تم قياسها بالفقرات (21-25).

التحدّي: هو ملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها وشعور الأفراد بالتزام قوي اتجاه فكرة معينة ويكونوا قادرين على إقناع الآخرين بها (بلحاج، 2017).

ويعرف إجرائياً: مواجهة التحدّي للمديرين في المصارف التجارية العراقية لإحداث التغييرات اللازمة في مؤسساتهم ووعيهم بأهمية التعامل مع هذه التحديات بشكلٍ جيدٍ لتقديم أحسن ما لديهم، حيث تم قياسها بالفقرات (26-30).

إدارة المعرفة: بأنها العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري من خلال المشاركة الجماعية، والتفكير ومن ثم تحويلها لقيمة خلق الثروة من خلال التطبيق، ويقوم مفهوم المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين داخل المنظمة، والاستفادة القصوى من هذه المعلومات والخبرات الفردية الكامنة في عقول العاملين (عيسوي، 2008).

وتعرف إجرائياً: العمل الذي يؤديه المديرين في المصارف التجارية العراقية من أجل تعظيم كفاءة رأس المال الفكري من خلال طريقة مشاركة المعلومات ومشاركة التفكير الجماعي لتحسين الأداء الوظيفي، حيث تم قياسها بالفقرات (31-45).

التدريب: يمكن تعريفه بأنه نشاطٌ رئيسي وهامٌ من أنشطة الموارد البشرية في المنظمات، إذ يعمل على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف والسلوكيات المرغوبة والتي تؤدي إلى زيادة معدل أداء العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة (الشرعة، سنجق 2015).

ويعرف إجرائياً: بأنه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات اللازمة وتنمية قدراته ومهارته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته من أجل رفع مستوى الكفاءة لديه وتحسين أدائه، حيث تم قياسها بالفقرات (31-35).

الاتصال: عملية نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارة وتعرف جمعية الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى (ابراهيم، 2013).

ويعرف إجرائياً: بمدى قدرة المديرين في المصارف التجارية العراقية على التبادل للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي ليقامهم بالأعمال المنوطة بهم، وفق النظام المعمول به داخل المنظمات، حيث تم قياسها بالفقرات (36-40).

السياسات: التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإدارية والسياسات بصفة أساسية تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي (ابو هنتلة، 2010).

وتعرف إجرائياً: تعتبر السياسات توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الأعلى مع مراعاة مشاركة المستويات الأخرى للإرشاد، والتوجيه، واتخاذ القرارات، حيث تم قياسها بالفقرات (41-45).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(1-2) تنوع إدارة الموارد البشرية.

(2-2) السلوك الإبداعي.

(3-2) ممارسات إدارة المعرفة.

(4-2) الدراسات السابقة ذات الصلة.

(5-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) تنوع إدارة الموارد البشرية

إن التنوع ضماناً لأن تكون الموارد البشرية في المكان المناسب، للنهوض والتطوير المستمر لها من خلال دمج هذه الفروقات الفعلية والمُدركة بين العاملين لتحقيق الانتاجية العالية (العنزي، 2019) وأن التنوع في المورد البشري يُشكل إحدى التحديات التي يتوجب إدارتها بطريقة استثنائية لأنها تتعامل مع مواردها الثمينة وتؤثر على الأداء بطرق متعددة من حيث العمل كفريق، والتناسق وتبادل المعرفة، وأيضاً الاتصالات والنجاح في إدارتها، والذي بدوره يساهم في تحقق المنظمة العديد من المنافع وفي مقدمتها تعزيز السمعة في المجتمع الذي تقدم المنتجات إليه (بشارة وحسين، 2021).

تعريف إدارة تنوع الموارد البشرية

هي نهج إدارة الموارد البشرية في الشركات والمنظمات والغرض هو الحفاظ وخلق بيئة عمل ودية للعاملين من خلال إدراك الفردية والتنوع فيها ناتج عن سمات كـ (الجنس، العمر، العرق، الأصل العرقي، الإعاقة وغيرها) ذات طبيعة اجتماعية وديموغرافية (Rogozinska and Paweiczy, 2016). كما عرفها (Stankiewicz and Ziemianski, 2012) أن التنوع هو العمل الواعي الذي يستهدف العاملين ويسمح لهم باستخدام مواهبهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وعرف أيضاً بأنه العملية المستمرة لخلق بيئة تشمل المواهب والكفاءات، وهي عملية تؤدي إلى استجابة قوة العمل بفاعلية للتحديات والفرص على حدٍ سواء، وتهدف إلى المشاركة الكاملة من جميع الأفراد في الأنشطة التنظيمية من خلال دعم الخصائص الفردية لكل فرد، والاستفادة منها بوصفها إدارة استراتيجية (Kathiravan, et al., 2018)، وكذلك عرف التنوع بأنه المزيج الجماعي من

الاختلاف والتشابه الذي يشمل الفرد والقيم والخبرات التنظيمية والمعتقدات والخبرات والتفضيلات والخلفيات والسلوكيات (Viera et al, 2020)، ووجهة نظر (Bratton and Gold, 2017) أن التنوع هو التعزيز وتكافؤ الفرص، والمساواة في المنظمة بين مواردها البشرية بعيداً عن العرق والجنس والتوجه الديني والتصنيفات الاجتماعية الأخرى، وتمكن حرية المساواة من المنافسة على المكافآت الاجتماعية من خلال مجموعة من القيم المشتركة لمنظمة معينة، وعرفها (Daft, 2010) بأنها عملية إيجاد مناخ داخل المنظمات يتم الاستفادة من خلاله بالميزات الممكنة للتنوع في تحسين الأداء لدى الأفراد والمجموعات في المنظمات وتقليل المُحتَمَل من السلبيات.

أهمية تنوع الموارد البشرية

أشار (محمد وجلول، 2018) أنّ إدارة التنوع الفعال تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة الجودة والفعالية في القوى العاملة، وتعزيز المرونة للمنظمة والإبداع وتحسين أخذ القرارات وتجنيب أفضل المواهب والمهارات والخبرات والمحافظة عليها وزيادة تفهم عملائها، وحدد مجموعة من الإيجابيات تشير إلى أهمية التنوع منها:

- استخدام المواهب والمهارات لقوة العمل المناسب.
- تعزيز الإبداع والابتكار وحل المشكلات من خلال الابتكار وعمل فرق عمل متنوعة.
- تحسين الكفاءة في المنظمات واتباع أسلوب عملٍ مرِنٍ من أجل الاستجابة لقوة العمل المتنوعة.
- تجنّب المشاكل كسوء الفهم والصراعات والأضرار التي تخلف التطور الوظيفي.
- تجنّب تكلفة التمييز العرقي بصورة المنظمة كالدعاية السيئة أو العقوبات المالية.

فوائد تنوع الموارد البشرية

على الرغم من تحديات التنوع إلا أن هناك وضوحاً للفوائد التي يمكن أن تجعل الموارد البشرية المتنوعة تحقق نتائج إيجابية، هذا ما يجعل مواردها البشرية متنوعة وجذابة في البيئة العالمية المعاصرة وقد حدد (الساعدي، 2021) فوائد تنوع الموارد البشرية بما يلي:

1. القدرة على التكيف بسرعة.
2. توافر مجموعة متنوعة، من التقنيات البديلة لحل المشكلات.
3. تحديد المصادر أثناء الخدمة.
4. تخصيص الموارد.
5. فوائد أخرى وهي مجموعة أوسع من الخدمة، مجموعة من المهارات والخبرات إضافة إلى تقنيات بديلة تؤدي إلى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المهام.

استراتيجية إدارة التنوع

وضّح (ناصر، 2021) تلخيصاً لاستراتيجيات إدارة التنوع كآلاتي:

- استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية غير المتوافقة: وهنا المنظمات تكون في أدنى مستوى من التعامل مع تنوع مواردها البشري بحيث يعتبر التنوع عبئاً عليها، وتستخدم هذه الاستراتيجية في منظمات تتجاهل التنوع وأيضاً تتجاهل المتطلبات القانونية ويكون لديها خطوط اتصال جامد، والمديرون لا يقدرّون التنوع ويؤدي ذلك إلى عدم تجانس المنظمة.
- استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية المتوافقة: تستخدم المنظمات هذه الاستراتيجية، والتي تأخذ بعين الاعتبار التشريعات والقوانين التي تتعلق بالعمل ولدى التنوع كالتزام.

- استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية التفاعلية: أي يدرك المديرين أن الإدارة الفعالة للتنوع هي التي تفيد المنظمة ولكن التركيز ينص هنا على الاختلافات منها (الجنس، العرق) واتباع سياسات الاحتواء.

- استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية الاستباقية: ان المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية هي تقدّر التنوع وتعتبرها ميزة تنافسية لها، ويؤمن المديرين بمشاكل وفوائد التنوع قبل حدوثها وتستفيد هذه المنظمة من التنوع أكثر من غيرها.

إدارة التنوع واستدامة المورد البشري

إن إدارة التنوع جزء لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية، ويشكل الأفراد الناجحون مجموعة متجانسة تشمل (النساء والرجال، كباراً وصغاراً وأشخاصاً من أصول مختلفة، دين، لون البشرة، ميول جنسية)، وأن احترام هذا التنوع الثقافي والشخصي يؤدي إلى النجاح ويحقق الاستدامة، وهو يستخدم في المنظمات العالمية بشكل كبير، وقد أصبحت الموارد البشرية اليوم في المنظمات متنوعة بشكل متزايد، وأن التنمية الاجتماعية تؤثر على حياة العاملين (الساعدي، 2021).

وتستخلص الباحثة؛ أن إدارة التنوع يعمل على تكوين رؤية مشتركة بين الإدارة العليا وموردها البشري في بيئة العمل والمجتمع المستهدف لديها، ولا يُعد التنوع في الموارد البشرية ظاهرة على المستوى العالمي فقط بل هو موجود محلياً وفي مختلف المنظمات، إذ نجد في سوق العمل الكثير من المنظمات والشركات تضم العديد من الموارد البشرية متعددة من الجنسيات والثقافات، وتنوع في الخبرة والسلوك والمعرفة والتخصص والمستوى الإداري وغيرها، وهذه الاختلافات المجتمعية تُحدث تبايناً في الرغبات والحاجات والآراء واتجاهات الموارد البشرية وتفكيرها وطريقة إدارتها.

(2-2) السلوك الإبداعي

اكتسب السلوك الإبداعي في الآونة الأخيرة أهمية أكبر في كل الأعمال والوسط الأكاديمي مما كان عليه في القرن الماضي، يمكن أن تساعد قدرة العاملين على ابتكار أفكار جديدة لتغيير أو تطوير في المنتجات والخدمات والعمليات، لتحسين أداء المنظمات ولذاك تهدف المنظمات إلى تشجيع السلوك الإبداعي ونتائج رأس المال البشري ذلك لتمييز نفسها في الساحات التنافسية المتحولة رقمياً حيث سهوله يمكن استبدال أنشطة العاملين الروتينية أو غير الإبداعية بالآليات الذكية أو الآلية؛ لذلك أصبح رعاية السلوك الإبداعي مفيداً وجذاباً للباحثين (Ucar and Alpkan and Elci, 2021)، لقد أصبح الإبداع والابتكار شرطاً لا غنى عنه لأجل نجاح وبقاء منظمات الأعمال ويلعب كل من المديرين والعاملين أدواراً مهمة لاستدامة وتطوير المنظمات، فمن غير المرجح ان يبحث العاملين عن الأفكار الإبداعية عندما تكون هنالك مهمة عادية فمن منظور القيادة تتطلب بيئة مهام معقدة (Mahmood and Uddi and Fan, 2018) وأصبح الاهتمام بالإبداع حاجة ضرورية لنجاح منظمات الأعمال وذلك من أجل تنمية السلوك الإبداعي وبالتالي فإن المفتاح الأساسي للريادة والتميز لدى بيئة الأعمال، إذ يعتبر المصدر الأساسي هو العقل البشري من خلال الأفكار الإبداعية وتطويرها، بغض النظر المصدر لان الهدف هو الوصول إلى منظمات مبدعة وقادرة، وأن الاهتمام بسلوك الأفراد في المنظمة والتكيف مع التحديات التي تواجه المنظمات، وهنا تظهر أهمية السلوك الإبداعي باعتباره المنطق الذي ينتمي إلى الإبداع (طارق وآخرون، 2021).

تعريف السلوك الإبداعي

إن لكلمة الإبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث الدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي الإبداع والابتكار، وأيهما أكثر صحةً بارتباطها بالكلمة الإنجليزية

(Creativity). ويلاحظ أن بعض الأبحاث قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين، والبعض الآخر من الأبحاث والدراسات أمثال (القريطي والسليمان) قد فرّق بين الكلمتين، وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من الكلمتين، قد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون (خيري، 2012).

ولقد عرف (الشيايب، 2014) السلوك الإبداعي بأنه عبارة عن أنماط سلوكية تظهر في بيئة المؤسسة أغلب الأحيان، وكما يتم إدراكها وتفسيرها من الأفراد داخل المؤسسة كالانتفاع على التغيير وتقديم حلول جديدة والقدرة على التحكم في البيئة وتقبل وجهات ورؤى الآخرين، والتوصل إلى حل المشكلات القائمة بأفكار جديدة ومبتكرة، ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأفراد المتعمدة في توليد الأفكار وتنفيذ وترويج الأفكار الجديدة للاستفادة منها المجموعة أو الأفراد أو المنظمة، ويعكس ذلك على نتائج الإبداع في تجديد أو توسيع المنتجات والعمليات والخدمات والاجراءات لدى أنظمة الإدارة (Nehles et al, 2017)، وقد عرفه (هشام، 2015) بأنه القدرة على تشارك وجمع المعلومات بطريقة تؤدي لأفكار جديدة.

أهمية السلوك الإبداعي

إن التركيز على العاملين أمرٌ حيوي وهذا يعكس قدرة المنظمات على الابتكار والذي ينبع منه رأس المال البشري، فإن مشاركة السلوك الإبداعي للأفراد يؤدي لخلق أفضل الخدمات والمنتجات (Albukhait et al., 2018)، لذا أصبح من الضروري تعزيز وتعلم السلوك الإبداعي من أجل البقاء في البيئة التي يسودها تطورٌ سريعٌ في العولمة والتكنولوجيا لجميع المجالات، وللقيام بذلك تحتاج المنظمة إلى تشجيع السلوك الإبداعي، وحيث أظهرت البحوث أهمية المناخ المعززة لسلوك

العمل الإبداعي في بيئة متدنية للخدمات والمنتجات (Stoffers et al., 2015) ولذا تكمن أهمية السلوك في زيادة الرضا، نمو الشخصية، تحقق تواصل أفضل للأفراد (DeJong, 2017)، ويعتبر السلوك الإبداعي أحد أهم العوامل في إدارة التغيير السريع، وزيادة المنافسة بين المنظمات وينعكس هذا في تحسين الفعالية والكفاءة للعملية التنظيمية بشكلٍ شاملٍ (Pukiene, 2016).

أبعاد السلوك الإبداعي

استكشاف الفرص: وهي تعني البحث عن بدائل أو حلول جديدة قبل اتخاذ قرارات الحكم بشأن قضية مطروحة، ويكون بأخذ الوقت الكافي لجمع أفكار كثيرة من خلال التجريب أو التشاور مع الآخرين (حسن، 2014).

حدد (السكرانه، 2010) ان استكشاف الفرص هو يمثل نمطاً من أنماط الإبداع، والذي يستند إلى قراءة للحاجات والتوقعات الجديدة، ورؤى خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد لخلق طلبٍ فعالٍ في اكتشاف الأسواق الجديدة والتي هي غير موجودة لحد الآن، وليس هناك دلالة على خصائصه وحجمه، ولذلك ترى المنظمات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه المنظمات الأخرى المنافسة، ويرى الباحثون أن الإبداع الذي ينفذ خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد المنظمات على تحقيق أربعة أهدافٍ وهي:

1. زيادة في الربحية من خلال تقليل كلفة الانتاج.
2. وقت تسليم المنتج وتحسين الانتاج وزيادة الحصة السوقية وتقليل الاسعار من خلال الزيادة في المبيعات.
3. تقليل متابعة الأعمال وكلفة الرقابة.
4. تقليل كلفة التخزين.

وأن الإبداع يظهر من خلال:

1. خدمات ومنتجات جديدة.
2. طرق الإنتاج الجديدة.
3. تطبيق عملية جديدة.
4. طريقة جديدة في التوريد للمنتجات أو الخدمات.
5. وسائل جديدة لإبلاغ المستهلك بالمنتج.
6. أساليب ووسائل جديدة في إدارة العلاقات.

توليد الأفكار: هو القدرة لتوليد أفكار تكون متنوعة وليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير (حسن، 2014).

ذكر (خصاونة، 2010) أن الأفكار الإبداعية تتواجد في كل الناس دون استثناء، ولكن تواجدها يكون متفاوتاً بين المستوى الكمي والنوعي. حيث أنه ليس من المهم أن تتواجد لدى الناس بقدر ما يتم توليدها وإخراجها إلى الوجود بمستوى هو أعلى في القيمة والنوع، لتكوّن أفكاراً إبداعية وقابلة للتطبيق. وأن البحوث العلمية والدراسات أشارت إلى أن توليد الأفكار الإبداعية يجب أن تتوافر فيه شروطاً ليكتب له النجاح، وتخلق الانتاج الإبداعي وفيما يلي توضيحٌ لهذه الشروط:

1. الأصالة: هي قدرة الفرد الإتيان بشيء أصيل، أي القدرة على توليد الأفكار الجديدة التي ليس لها مثيل.
2. الطلاقة: هي مقدرة الفرد على التعامل مع الأفكار وتدفقها وضخها بشكلٍ سلسٍ وكبيرٍ دون أية إعاقة.

3. المرونة: هي قدرة الفرد على ان يقدم أفكاراً متنوعة ولا يتصلب بنوع واحد من الحل أو التقييد ويغير باستمرارية في التفسير أو المعنى أو الاستعمال أو استراتيجية العمل أو فهم المهمة والمقدرة على الانتقال من موقف إلى آخر، وأيضاً التعامل مع جميع المواقف.
4. الحساسية: تعني ملاحظة المشكلة وتلمسها وإدراكها قبل أن تتفاقم.
5. الاستنباطية: هي قدرة الفرد التعامل مع المدخلات والأفكار والربط بينها.
6. القبول: وهي من أهم الشروط للأفكار لأنها نتاج للآخرين وهم أصحاب القرار في الرفض أو القبول بناءً على العوائد والمنفعة المتحققة.

التحدّي: يتحمل من خلاله الأفراد المبدعين المسؤولية في تقديمهم للإبداع بأقل تكاليف من الإدارة فيقوم بوضع حلول للمشكلات أو تحمّل المخاطر من أجل دعم الإدارة أو الأفراد الذين لديهم بقوة أفكار وحلول ولديهم قدرة لإقناع الآخرين (سعيد، 2018)، وذكر (الطراونة وآخرون، 2011) التحدي بأنه تعيين الشخص المناسب في وظيفة مناسبة له والتي تتصل بمهاراته وخبراته وذلك يوحد الشعلة الإبداعية لديه وبالعكس ذلك فإن التعيين في المكان غير المناسب يولد الاحباط والشعور بالتهديد، وبالنسبة لمعظم رجال الأعمال المبدعون، فإن الخطأ لا يبعث الخجل بل يتوقعونه، ويعتبر من كلفة أداء العمل، وباختصار المبدعون يعتمدون على الشجاعة في الإبداع والابتكار وان تمايز الكفاء هو العمل بالصد من الوضع الحالي على طريقة قوة التناقض، وأن الرغبة في المخاطرة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسة قوية إلى العالم الذي يطلبها ويدفع ما تريد طالما تقدم متعة ولذة للزبون المحتمل.

فلا بد من محاولة المبدع بأن يقضي وقتاً كافياً في تدوين أسئلة تتحدى الوضع الراهن في المنظمات، وعادة ما تكون الأعمال الحرة المبدعة نشاطاً ليس وراثياً، بل محاولة تفكير دائمة وبشكلٍ

يختلف عما يفكر الآخريين به لتطوير شرارات الإبداع لدى الأفراد وكذلك تشجيع التجارب على المستوى التنظيمي والفردى، يقع عليه حضور دورات تعليم الإدارة والقيادة والندوات وقراءة الكتب بهدف تطوير الفرضيات واختبارها في البحث عن عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة وما يحدث من أخطاء فإن التعلم يكون ذو قيمة ويمنح خطوة للتقدم نحو بناء ثقافي الإبداع (العززي 2013).

لغاية هذه الدراسة فإن السلوك الإبداعي من استكشاف الفرص وتوليد الأفكار والتحدى.

هو تشجيع الأفراد لاستخدام أساليب متنوعة لحل المشكلات وتكييف الأفكار للحصول على حلول جديدة وتحليل متعدد لوجهات النظر وإتاحة الفرصة للعمل بتلك الأفكار، فهي عملية عقلية تضم ارتباطاً جديداً بين المفاهيم والأفكار الموجودة أو أفكار جديدة، أي أنها تعمل على الخروج مما هو معمول به والنظر بطريقة مختلفة للأشياء، أي القدرة على إنتاج أو تعديل شيء جديد له قيمة، وكذلك تنظيم الإبداع من خلال رعاية الأفكار الجديدة ودعم الإدارة العليا لتلك الأفكار وتوفير هيكل تنظيمي لها.

(3-2) ممارسات إدارة المعرفة

المقدمة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على إدارة المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمات الناجحة عن غيرها، فتحول المنظمات وشركات الأعمال على المعرفة لم يعد عملاً مغامراً ومعزولاً وغير محسوبة للنتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع، فالمعرفة أصبحت تغطي اقتصادات الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة (عاشور، 2011).

أصبحت إدارة المعرفة من الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل التحسين في أعمالها ومساعدتها في تنمية تقنية المعلومات والاتصالات التي ساهمت في إحداث تغييرات جذرية

في مختلف المجتمعات والمنظمات والمصارف، كمنظمات يتوجب عليها أن تدرك القدرة على إحراز التطور والنجاح وهذا مرهونٌ بمدى توظيف وممارسة مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقها لصنع توجيهاتها المستقبلية المتمثلة بتحسين وتوسيع نطاق شبكات تبادل المعارف والخبرات في المعلومات، خاصةً أن المصارف يقع على كاهلها خدمة شريحة كبيرة في المجتمع (سعد ومعتوق، 2020).

وقد بينت دراسة (فيصلي، 2016) دور تطبيق وظائف إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، وتوصلت إلى أن المصارف تستخدم مختلف وظائف إدارة المعرفة، وأن العاملين مدركين أهميتها في تحقيق جودة الخدمة إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تعرقل ممارسة إدارة المعرفة.

تعريف إدارة المعرفة

هي عملية منظمة لاستقطاب المعرفة و تخزينها ونشرها وتوليدها وتطبيقها لتحسين الأداء واتخاذ القرار، وكذلك فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجمعي والموارد الإبداعية وانها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز التعلم المستمر ومشاركة المعرفة (الطائي والجنابي، 2013)، وهي عملية امتلاك صور خاصة من القدرة في عملٍ شيء ما أو المعرفة بالاطلاع أو اللقاء أو الاتصال المباشر، والمعرفة تحديداً هي قدرة تعلم وإدراك، وهذا ما يميزها عن المعلومات وتتحسن في المعلومات التي ليس لها أي معنى مصاغ ومنظم، وهكذا يصبح الفرق بين المعلومات والمعرفة، وأن المعرفة يمكن بلوغها من خلال التدريب والتعليم والخبرة المكتسبة، وأن المعلومات عن طريق النسخ يمكن الوصول إليها (الهادي، 2007).

أهمية إدارة المعرفة

انطلاقاً من النظرة الشمولية اليوم لإدارة المعرفة في العالم، ومن البديهي أن يرتبط نجاح الأفراد أو المنظمات بالقدرة على إدارة المعرفة بالصورة الفعالة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء

والانتاجية والجودة اللذان يشكلان عنصراً تنافس طويلاً المدى والذي لا ينتهي بظهور منافسين جدد في أي مجال من مجالات استخدام المعرفة، ويفهم من ذلك تركيز إدارة المعرفة على القيام بمجموعة عمليات لازمة لمتابعتها بجميع عناصرها، وتقويم وتنظيم ما ينتج عنها من المخرجات، وإن أول عملية هي استيفاء المعلومات الصحيحة والدقيقة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل تفاعل داخل المنظمات بما في ذلك الشبكة الداخلية للمعلومات التي تتيح لكل الأفراد تبادل المعرفة مع الآخرين حسب الحاجة، وتلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المستويات دوراً مهماً في تبادل المعرفة والآراء، وتسهم في صناعة القرار من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس، بدلاً من اتخاذ القرارات الغير مدروسة والغير واقعية، وأن التدريب والتعليم المستمر للكوادر بمختلف المستويات يُعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة، والتنمية للموارد البشرية التي يجب أن تسير بخط يوازي امتلاكها تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فإدارة المعرفة ليست مجرد معلومات فقط، بل هي جوهرٌ تعتمد عليه إدارة وتنمية الموارد البشرية (الطاهر، 2012).

أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

1. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
 2. تهدف إلى الإبداع والتصميم، والوعي الهادف والتكيف مع الاضطرابات والتنظيم الذاتي والتعقيد البيئي والذكاء والتعلم.
 3. بناء إمكانات التعلم، والتحفيز وإشاعة ثقافة المعرفة لتطویرها، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
 4. تعمل على جمع الأفكار الذكية من ميدان العمل، وتُسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- (الكبيسي، 2005).

خصائص المعرفة

يرى (عبدالله، 2016) أن الباحثين قد اختلفوا في وضع خصائص وسمات المعرفة ونظراً

لاختلاف وجهات النظر، فإنه يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي:

1. التراكمية: إن المعرفة تكون صحيحة وتكون تنافسية في الوقت الحاضر، ولا ينطبق على

المستقبل، يعني أن المعرفة متغيرة ولكن إضافة معرفة جديدة للقديمة.

2. التنظيم: المعرفة المرتبة بشكلٍ صحيح والمتولدة حيث تتيح للمستفيد من الوصول لها وانتقاء

الجزء المقصود.

3. البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان لإشباع حاجة الإنسان للبحث، وأن التعليل لكل

شيء ولمعرفة أسباب الظواهر ويمكن التحكم فيها نحو الأفضل.

4. الشمولية واليقين: إن شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر فقط بل على العقول التي تتلقاها،

فإن الحقيقة تفرض نفسها بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال للمجتمع، وأن اليقينية لا تعني

الثابتة وإنما تعني الاعتماد على الأدلة المقنعة.

أبعاد ممارسات إدارة المعرفة

التدريب: هو مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييراً نحو الأحسن أو تطويراً في

معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً

لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية، وتنمية المهارات الفنية والذهنية لديه لمواجهة الاحتياجات

المستقبلية (شراره، 2019).

لقد وضّح (ياغي، 2009) أن التدريب أصبح ضرورياً للأفراد في المنظمات لكي يواكبوا

التطورات والنمو في الإدارة ووظائفها، والتدريب هو أحد الأدوات الرئيسية التي من خلاله يتم إحداث

توازن بين قدرات العاملين ودور الإدارة المعقد، والتدريب لا يقتصر بمجرد تزويد بالمعلومات الضرورية للتنمية اتجاه الوظائف والوظائف الأخرى، بل هو محاولة لاكتساب مهارات جديدة وخبرات وايضاً تغيير سلوك العاملين، كذلك اكتساب القدرة في استخدام الأساليب الحديثة، والوسائل وكذلك الممارسات الفعلية ويعمل على تطوير ذات الأفراد ورفع طموحهم، وينمي دوافعهم، ويحدد نظراتهم للأدوار، ويحسن معدل الأداء ورفع انتاجية المنظمات، وبالتالي رفع كفاءة بلوغ الأهداف ومن مزايا التدريب:

1. اكتساب الثقة والقدرة على العمل من غير الاعتماد على الآخرين.

2. احترام الفرد لنفسه والغير له.

3. اكتساب خبرات جديدة تؤهل إلى الارتقاء.

4. اكتساب المرونة في الحياة العملية.

الاتصال: هي نقل المعلومات والبيانات من فرد لآخر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة وتنمية روح التعاونية والجماعية وتضافر الجهود الفردية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (باشري ومدكور، 2017).

ويعد الاتصال من الوظائف الأساسية للعملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولن تكون ممكنة مالم يتوفر نظام جيد للمعلومات ونقلها إلى صانعي القرار عن طريق الاتصال (بدر، الصياغ، 2020) ان الاتصال ينطوي على قدرة عالية من التفاعل والتبادل بين الاطراف، ليؤدي إلى الحصول على نوعاً من التأثير ليس مجرد تقاسم للمعلومات والبيانات، وان عملية الاتصال لها بداية ونهاية فتبدأ عندما يرغب الفرد أو المنظمة (المرسل) بنقل معاني أو بيانات أو أفكار أو اي شيئاً اخر إلى أفراد آخرين (المستقبل) بغية التأثير فيما بينهم من خلال (التفاعل) الذي ينطوي عليه الاتصال (الطائي، العلق، 2009)، ولا يتم الاتصال بالفعالية دون معرفة رد الفعل لدى

المستقبل أو المرسل إليه، فإن الاتصال لا يعنى إبلاغ الشخص برسالة ما، وإنما يجب معرفة مقدار فهمه لمحتوى الرسالة ومدى تفاعله والتجاوب معها بالشكل الذي يحتاجه المرسل، ولا يعتبر الاتصال تاماً إلا أن يتم تأكيد المرسل من استقبال المرسل إليه للبيانات والمعلومات وفهمه لها (شراره، 2019)، ويكون الاتصال ناجحاً فاعلاً إذا تمكّن المرسل من إيصال المعنى للرسالة المقصودة بدقة ووضوح كافيين، بحيث أن المستقبل يستوعب المعنى ويفهمه بصورة سليمة ويتصرّف على ضوءه، وبالإمكان تحسين فاعلية الاتصال من خلال النظر بشمولية بخطواته وعناصره المختلفة، ومن أهم الأفكار والمقترحات التي تساعد في نجاح الاتصال للمنظمة ما يلي: (Hitt et al., 2009).

1. أن تكون الرسالة بدقة محددة للأهداف.
2. أن تكون الرسالة شاملة، واضحة، صادقة، موجزة، مفهومة، مصاغه بلغة واضحة، وأيضاً تشمل الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل، وتكون خالية من اي تكرار.
3. اختيار وسائل الاتصالات المناسبة.
4. الحرص على جذب أفكار المستقبل.
5. أن يجيد الأفراد وخاصة (الرؤساء، المديرين) الإصغاء الفاعل.
6. أن يكون الاتصال مباشراً وقصيراً قدر الإمكان.
7. أن يتم الاتصال بالوقت المناسب.
8. تطوير وبناء ثقة متبادلة بين أطراف عملية الاتصال.
9. توفير الاجراءات والتسهيلات اللازمة لتسهيل عملية الاتصال.
10. يتم التأكد من أن المُستقبل فهم المعنى المقصود.
11. تدقيق وتنظيم المعلومات وبما يتلاءم مع قدرة الأفراد على الفهم والاستيعاب.
12. توظيف مستجدات تكنولوجيا فعالة وآمنة بين الأفراد كافة.

السياسات: مجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي وزيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية، بالإضافة إلى شعور العاملين وإدراكهم لهذا الدعم، وتلك المساندة ستمدّهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية (أبو هنتلة، 2010).

ان السلطة السياسية تلعب دور جوهري في التوجه المعرفي وتقدمه أو تخلفه حسب طبيعة تلك السلطة فالسياسة تعمل على تدعيم نمط المعرفة الذي ينسجم مع اهدافها وتوجيهاتها، وان السلطة السياسية هي تتأثر في مجال المعرفة والعلاقة بينهم علاقة تفاعلية اي علاقة تأثير وتأثر متبادل الا ان ذلك لا يلغي جوهرية العلاقة (كاظم، 2009).

وتعتبر السياسات الإدارية هي احدى التوجيهات الكبرى، التي توضح الامكانيات والأفكار والاداء الجيد في جميع المؤسسات والمنظمات المعاصرة، بحيث اصبحت اليوم تبلور استراتيجيات جميع الأعمال التي تقوم بها المنظمات، كذلك تمثل ادلة حقيقية نسترشد بها في العمل وتستخدم قياس لنجاح المنظمات ولمديرها وللعاملين، لذلك يفترض بكل منظمة ومؤسسة وإدارة إذ ارادت النجاح في عملها ان تضع سياسة إدارية مفهومة وواضحة متكاملة تساعد على اتخاذ القرارات على مختلف المستويات وبحيث ان تكون فعالة وتتجنب ردود الفعل على مختلف الأحداث، لذلك فإن السياسات الناجحة تعتبر وسيلة أساسية تتبعها المنظمات وتمكنها من الوصول إلى الاهداف المحددة، فهي طريقة توضح الهدف المراد إليه الوصول وتعمل على تحقيقه بسرعة وبسهولة، وهكذا تعكس السياسات الإدارية أهداف المنظمات وتفسرها وتحد إطار اتخاذ القرارات حتى يمكن الوصول إلى الأهداف وتحقيقها (ابو اليزيد، 2020) توجد في أي منظمة مجموعة من السياسات والقواعد الرسمية وأحياناً تكون غير رسمية، مكتوبة، وغير مكتوبة التي توجه الفكر وتنظم العمل الإداري والمهني داخل

المنظمة، وغالباً ما تأخذ الإدارة في المنظمة هذه السياسات والقواعد في تداولها في مجالات العمل والموضوعات عندما تواجه المشكلات والمواقف والأزمات وعند اتخاذ كافة القرارات الخاصة بالمنظمة، وتهدف دراسة السياسات والقواعد وأنظمة العمل إلى تجميعها وتوثيقها لدى المنظمة وتحليلها، والتعرف على خصائصها وتحديد ما إذا كانت تمثل منهجاً معاصراً للعمل، أو أنها تمثل إعاقة واضحة وتقلل من قدرة العاملين في المشاركة لإنجاز خطط المنظمة وتحقيق الرسالة والأهداف الإستراتيجية (الجبوري، 2013).

وهناك خمسة استراتيجيات للسياسية التي يلجأ إليها المديرون بقصد زيادة قدرتهم على التأثير في الآخرين أثناء العمل لبلوغ الأهداف التنظيمية حسب ما حددها جلاب (2015):

1. السيطرة على حالة عدم التأكد: حالة التأكد تمثل تهديداً للأفراد والمنظمات والمجموعة بشكل عام، وبالتالي فإن المديرين من (منظمات، فرق) الذين يقدرون السيطرة على حالة عدم التأكد أو خفضها فإنهم الأوفر حظاً في زيادة قوتهم.
2. عدم القدرة على الإحلال: يحصل المدراء على القوة عند امتلاكهم معرفة ذات قيمة وخبرة واسعة تمكن المدراء من أداء أنشطتهم على نحو لا يستطيع غيرهم القيام بها.
3. احتلال موقع مركزي: يتحمل المديرين عندما يكونوا في مواقع مركزية مسؤولية أداء الأنشطة وتكون متصلة مباشرة بأهداف المنظمة وميزتها التنافسية، فإن المراكز الرئيسية التي يترأسها المديرون يستطيعون السيطرة على أداء الأنشطة التنظيمية الأساسية، ويمتلكون قدرة الحصول على المعلومات المهمة، مما يجعل باقي الأعضاء يعتمدون عليهم في خبراتهم ومعرفتهم وحصولهم على الدعم والنصائح مما يعطيهم قوة تنظيمية.
4. خلق الموارد: كلما زادت قدرة المديرين على توليد موارد أكثر كلما تعاضمت قوتهم في المنظمات.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

أوضحت دراسة التلباتي وآخرون (2015) أن متطلبات تطبيق المعرفة يتطلب المعرفة بمختلف المجالات البشرية والتنظيمية وكذلك المالية من أجل تحقيق أفضل استفادة من المعرفة غير أن هناك أربعة متغيرات تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية أكبر، كما أنها يمكن أن تكون معوقة وهذه المتغيرات (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية).

ولغايات هذه الدراسة فإن ممارسات إدارة المعرفة من تدريب واتصال وسياسات

إن ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات تستند إلى المعرفة، وأن حركة المنظمات هي العنصر البشري المكون من الأفراد ومن الجماعات المتعاملين مع المنظمات، وفي ظل التغييرات السريعة شديدة المنافسة، أصبح التدريب من أهم المستلزمات للتمكين شرط أن يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة العاملين والتحسين من أدائهم وكذلك الاتصال الفعال يساهم في زيادة رضا الأفراد في العمل ورفع مستوى أدائهم فوجود اتصال فعال يمكن للأفراد من ان يفهموا واقع عملهم بشكل أفضل ويشعروا بقيمة أكبر وفهم أدوار الآخرين مما يؤدي إلى التعاون والتنسيق فيما بينهم، وتوجيه السياسات الذي يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى مع مشاركة المستويات الإدارية والتي توفر إرشادات لجعل عملية التنفيذ منسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتعمل على زيادة الفعالية الإدارية ويجب أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.

(2-4) الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة (Chen and Huang (2007)

Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance-The Mediating Role of Knowledge Management Capacity.

تبحث هذه الدراسة دور قدرة إدارة المعرفة في العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء الابتكار من وجهة النظر القائمة على المعرفة وتستخدم تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات في عينة من (146) شركة وتشير النتائج إلى أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بقدرة إدارة المعرفة التي لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار وتوفر النتائج أدلة على قدرة إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء الابتكار.

دراسة الحواجرة (2010)، بعنوان: أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية ووزعت العينة على (150) مديراً، واسترجع منها (80) استبانة ومن نتائج الدراسة مساهمة الشركات في نشر الوعي وإنجاز أهداف الشركة وتشجيع العمل الجماعي، وكذلك تنمية العلاقات الإنسانية والثقافية والاجتماعية المشجعة على نقل المعرفة، وعقد دورات تدريبية وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة.

دراسة محمد ومحمد (2014)، بعنوان: تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية.

تهدف الدراسة إلى التقييم الحالي لمستوى معالجات تنوع أبعاد الموارد البشرية (خبير تنظيمي، إدارة تنفيذية ناجحة، رعاية المواهب) في محطة كهرباء القدس الغازية إحدى التشكيلات بوزارة الكهرباء، وتأثير مجموعة من المتغيرات المتعلقة بأداء المهام التشغيلي وهي (الكفاءة والفعالية) حيث شمل البحث (50) فرداً في المستويات الإدارية الثلاثة للعاملين في المصنع. كانت رسالة

البحث الرئيسي عن العلاقة والتأثير بين تنوع المعالجات في الموارد البشرية والأداء التشغيلي، تمت صياغة نتائج البحث مع معظم فرضيات البحث في ضوء مجموعة من الاستنتاجات، منها: ضرورة الاقتراب من إدارة المحطة لتكون الخبيرة، والتي تتميز بنجاح إدارتها التنفيذية، واعتماد متطلبات رعاية المواهب من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء عمل المحطة من خلال زيادة ساعات عمل المواطنين.

دراسة اسماعيل وعبد القادر (2016)، بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين.

هدف الدراسة هو أثر المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص الداخلية للجامعة التي فيها تتفاعل الخصائص التنظيمية مع الخصائص الشخصية للموظفين الإداريين، ويتحدد سلوكهم بناءً على هذا التفاعل، حيث تسعى الجامعة لأن يكون مناخها التنظيمي ملائماً وحاضناً لسلوكهم الإبداعي. لقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 169 موظفاً، اعتمد فيها المنهج الوصفي. وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة مجتمعة ومنفردة وتبني الموظفين الإداريين للسلوك الإبداعي، وأن هناك تأكيد على وجود تأثير للمناخ التنظيمي بأبعاده على تبني الموظفين الإداريين للسلوك الإبداعي، حيث أن 40 بالمئة من التغيرات الملاحظة على السلوك الإبداعي سببها المناخ التنظيمي، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هي التحفيز، التكوين والهيكل التنظيمي.

دراسة سعيد (2018)، بعنوان: تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق.

هدفت الدراسة إلى تعزيز ثقافة الجودة في الشركة ومعرفة مدى تأثيرها على السلوك الإبداعي من خلال تخريبه (استكشاف الفرص، وتوليد الأفكار، والتحقق، والتحدّي والتطبيق). منهجية مستمرة

تتطلب التدريب المستمر والتفكير في الأساليب المبتكرة التي ستساهم في تطوير السلوك الإبداعي لخلق شيء جديد ومختلف لخلق التمايز والتجديد داخل الشركة. تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من 30 فرداً، وخرجت الأساليب الإحصائية بعدد من الاستنتاجات، لعل أبرزها أن الشركة لديها القدرة على التغيير بما يتناسب مع البيئة. تطبق ثقافة الجودة فيها، وإظهار أن ثقافة الجودة في الشركة يمكن تعزيزها من خلال غرس الأفكار التي تعزز القيمة، وأظهرت النتائج أن الموظفين وصناع القرار في الشركة لديهم القدرة على الأداء. المهام بشكل جيد، والأفراد لديهم الرغبة في الاستفادة من الفرص الإبداعية التي ستساهم في تنمية قدراتهم وقدرتهم على العمل في خدمة الشركة، وضعف معرفة النتائج وواقع الأداء الفعلي ومقارنة بالأداء المنشود المخطط له في الشركة، ويوفر للشركة الدعم المادي المهم والذي يساهم في النتيجة تبين أن ثقافة الجودة تؤثر على عناصر السلوك الإبداعي داخل الشركة.

دراسة خصاونة والشرابي (2020)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية، دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التنوع في الموارد البشرية، حيث تكوّنت العينة من (360) عاملاً تم أخذها عن طريق العينة الطبقية العشوائية من أصل (4100) مجموع العاملين في شركات الاتصالات، وتم تحليل البيانات باستخدام (spss v.23) لاختبار فرضيات الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتنوع الموارد البشرية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (49.5%) من التباين في تنوع الموارد البشرية، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين

وذلك للمزايا العديدة التي تحصل عليها هذه الشركات نتيجة الخبرات والمعارف والمهارات المختلفة التي ينقلها العاملون إلى بيئة العمل مما يشجّع على الإبداع والابتكار.

دراسة (2021) Harikeche بعنوان:

The Impact of Organizational Support on Developing Creative Behavior of Professors of Jijel University

هدف الدراسة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لعينة من أساتذة جامعة جيجل، حيث تم توزيع الاستبانة بطريقة العينة القصدية على 139 أستاذا دائما، كما أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للأساتذة، وهو يرجع إلى الأثر الإيجابي للتكوين والأمن الوظيفي، أما العدالة التنظيمية والتمكين والحوافز فلا تؤثر في السلوك الإبداعي للأساتذة.

دراسة بشارة وحسين (2021)، بعنوان: دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال دور الوسيط للحد من الصراع المعرفي.

يهدف هذا البحث إلى تشخيص دور الوساطة الذي يلعبه الحد من الصراع المعرفي للموارد البشرية بين إدارة تنوع الموارد البشرية وتعزيز وعيهم الاستراتيجي تجاه مؤسستهم. حيث أنه من الضروري تعزيز المعرفة بالموارد البشرية وتقليل النزاعات التي قد تحدث بينهم بسبب تضارب التوجّهات العلمية والثقافية أو الخلفيات، من أجل تعزيز دورهم في تحقيق الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية لمنظمتهم. لذلك أشارت مشكلة البحث إلى تراجع المعرفة والوعي بأهمية الحد من الصراع المعرفي ودوره في إدارة تنوع الموارد البشرية وتعزيز وعيهم الاستراتيجي تجاه مؤسستهم. لذلك حاول الباحثون تجسيد أهمية بحثه في تقديم العلاج لهذه المشكلة وتعزيز المعرفة المتعلقة بهذه المتغيرات داخل المنظمة محل التحقيق من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي

في إجراء البحث بأجزائه المختلفة. تم اعتماد الاستبانة في جمع البيانات من خلال توزيعها على عينة قوامها (97) فرداً من العاملين في كلية الرافدين الجامعية، مما أدى إلى إنتاج عددٍ من النتائج التي أكدت صحة فرضيات البحث وقوة الارتباط وعلاقات التأثير. ومن بين المتغيرات التي تمت مناقشتها أوصى الباحثون بضرورة تطوير الأساليب والإجراءات المتبعة في إدارة تنوع الموارد البشرية من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وتوظيف نتائجها في الحد من الصراع المعرفي لديهم ومن ثم تعزيزها الوعي الاستراتيجي تجاه منظماتهم.

دراسة طارق وآخرون (2021)، بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة.

تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي وذلك من خلال الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطاً. 2. مستوى إدراك السلوك الإبداعي لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطاً. 3. يوجد أثر للثقافة التنظيمية لُبعد (الأعراف التنظيمية) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة. 4. لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية لُبعد (القيم الوظيفية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة. وفي ضوء هذه الاستنتاجات توصلنا إلى عدد من التوصيات التي تتوافق مع التطورات في بيئة الأعمال المعاصرة.

دراسة (Batool et al., 2022) بعنوان:

The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: the mediating role of creativity.

هدف الدراسة الآثار المباشرة لمشاركة المعرفة وأنظمة التفكير على الإبداع والاستدامة التنظيمية في صناعة الفنادق في ماليزيا، ودراسة تأثير الوساطة للإبداع بين تبادل المعرفة والتفكير المنظومي والاستدامة التنظيمية وتم استخدام طريقة مسح تستند إلى استبيان لجمع البيانات من (407) مديرين متوسطين في صناعة الفنادق في ماليزيا وقد وجدت الدراسة دعماً لتأثيرات التفكير المنظومي ومشاركة المعرفة على الاستدامة التنظيمية، وكما وجدت دعماً لتأثير الإبداع على الاستدامة التنظيمية وتم دعم الدور الوسيط للإبداع بين التفكير النظمي والاستدامة التنظيمية وبين تبادل المعرفة والاستدامة التنظيمية من خلال البيانات.

(2-5) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. إلقاء الدراسة الحالية الضوء على أحد المواضيع المهمة في المصارف وهو تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي بأبعاده (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، والتحديات) والدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة بأبعاده (التدريب، الاتصال، السياسات).
2. الدراسات السابقة أجريت في قطاعات بيئات مختلفة عن الدراسات السابقة، ولا يوجد أوجه تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
3. تسعى الدراسة إلى التعرف على تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي في ظل وجود ممارسات إدارة المعرفة كدور وسيط.

المصارف التجارية العراقية

إن المصارف التجارية تتركز على قمة هرم الصناعة المصرفية، ولا يسبقها في ذلك إلا البنك المركزي، وتؤدي المصارف التجارية دوراً حيوياً في النظم المالية والاقتصادية؛ وذلك لأن لها تأثيراً إيجابياً في التنمية الاقتصادية من خلال التعبئة للمدخرات الكافية والتوزيع الكفوء لهذه المدخرات في مجالات الاستثمار المختلفة (العلي، 2012).

وفقاً لأحكام قانون البنك المركزي العراقي وقانون المصارف، والتي كان آخرها قانون البنك المركزي رقم 56 لعام 2004 المادة 40 القسم الثامن وقانون المصارف رقم 94 لعام 2004 المادة 4 وقانون المصارف الإسلامية المرقم 43 لسنة 2015 الذي مكّن المصارف من مزاوله أعمالها.

وتتبع أهمية المصارف التجارية فهي تصب لخدمة المجتمع اجتماعياً واقتصادياً للبلد، من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية تتماشى في ذلك مع ما يتطلبه الاقتصاد بشكل عام وتؤدي دوراً هاماً في عملية تعبئة المدخرات وتمويل النشاطات الاستثمارية والاقتصادية المختلفة، وتسهيل عملية المبادلات وتسوية المدفوعات وتعد من أهم المصارف والأكثر نشاطاً، وترتبط بها اوسع العمليات المصرفية، يلعب البنك المركزي العراقي في ظل الأزمات الاقتصادية دوراً قيادياً ومحورياً في تحريك عجلة الاقتصاد، وتبني سياسات جوهرية داعمة للتوجيهات المالية والإنفاقية للدولة وبما يخدم النهوض بالواقع النقدي والمالي لتسريع بناء نظام اقتصادي متكامل، من خلال التحكم بالمعروض النقدي وسعر الصرف وتعزيز نقود الودائع والإدارة السديدة لاحتياطاته الأجنبية، فضلاً عن توجيه المؤسسات المالية للانسجام من السياسة المالية والنقدية لتوفير الائتمان والتمويل المصرفي والعمل على معالجة أسباب الركود وتلافي حدوث الارتفاع في معدلات التضخم من خلال العديد من المبادرات والمشاريع

الاستراتيجية الهادفة إلى تنمية القطاعات ومواكبتها للمعايير الدولية في ظل فرص النمو الواعدة المتوفرة في تلك القطاعات.

أظهر القطاع المصرفي العراقي خلال عام 2021 تغيرات في مؤشراتته في ضوء التحديات الاقتصادية المحلية والإقليمية، إذ استمر القطاع المصرفي في تعزيز الملاءة المالية للمصارف، بحيث ازدادت رؤوس أموال المصارف بنسبة (5.3%) وبقيمة بلغت (17.8) ترليون دينار عراقي في 2021 مقارنة بعام 2020 الذي بلغت (16.9%) ترليون دينار التزاما بالحد الأدنى لرؤوس أموال المصارف المحلية البالغ (250) مليار دينار للمصرف المحلي و بحد ادنى للمصرف الاجنبي الذي بلغ (50) مليون دولار أمريكي المفروض من قبل البنك المركزي العراقي ليعكس توجه السلطة النقدية في زيادة الثقة بالمصارف بالإضافة إلى وضع حاجز حماية للمصارف اتجاه الصدمات الاقتصادية ، كما ارتفعت موجودات القطاع المصرفي بنسبة (15.08%) بقيمة (159.5) ترليون دينار عراقي لعام 2021 إضافة إلى زيادة إجمالي الودائع إلى (96) ترليون دينار لعام 2021

وقد تطور مستوى الائتمان الكلي المقدم إلى القطاع العام والخاص بنسبة نمو بلغت (7.1%) ليصل إلى (80.62) ترليون دينار لعام 2021 إذ عمد البنك المركزي على قياس نقاط الضعف داخل الجهاز المصرفي عن طريق تحليل فجوة الائتمان إلى الناتج المحلي الإجمالي على المدى الطويل تحسباً لمواجهة أية تقلبات دورية مستقبلاً.

وقد حدثت تغيرات في هيكل الجهاز المصرفي خلال عام 2021 جزاء دخول بعض المصارف المحلية وخروج بعض المصارف الأجنبية من القطاع المصرفي وعلى وجه الخصوص المصارف اللبنانية المستثمرة في العراق، ذلك نتيجة الأزمة الاقتصادية في لبنان.

وأصبح عدد المصارف العاملة (74) مصرفاً منها (7) مصارف حكومية وتتضمن (3) مصارف مختصة (3) مصارف تجارية ومصرفاً إسلامياً محلياً، في حين بلغ عدد المصارف الخاصة (67) مصرفاً يتضمن (25) مصرفاً تجارياً محلياً و(28) مصرفاً إسلامياً و(14) مصرفاً أجنبياً توزعت بين (2) مصرفين إسلاميين و (12) مصرفاً تجارياً، وبذلك احتلت المصارف الخاصة الحصة الأكبر من حيث عدد المصارف إذ بلغت نسبتها (90.5%) مقارنة بالمصارف الحكومية التي تشكل نسبة (9.5%) من حيث تصنيف المصارف إلى تجارية وإسلامية ومختصة فتشكل المصارف التجارية ما نسبته (54%) والمصارف الإسلامية (41.8%) والمصارف المختصة (4%) من إجمالي المصارف (البنك المركزي العراقي 2021).

وقد شهد القطاع المصرفي في منتصف هذا العام نمواً اقتصادياً وذلك بسبب استراتيجية البنك المركزي التي عززت من ثقة الجمهور بالقطاع المصرفي، إضافة إلى المبادرات التنموية التي أطلقها لدعم الاقتصاد الوطني، وأن ارتفاع البيانات المالية يعتبر أحد العوامل الرئيسية لتطوير الاقتصاد وتشغيل الأيدي العاملة وزيادة نسبة الشمول المالي، حيث بلغ الائتمان الممنوح للجمهور خلال النصف الأول (3.7) ترليون ليصبح إجمالي الائتمان (57.3) ترليون دينار، بينما ارتفعت الودائع إلى (8.3) ترليون لتصبح إجمالي الودائع في القطاع المصرفي (106,4) ترليون، ونمت الموجودات بنسبة (9%) لتصبح (164,1) ترليون بزيادة قدرها (13.7) ترليون دينار، وأن الائتمان التعهدي بلغ (33) ترليون دينار بزيادة (5,8) ترليون دينار وهو أعلى معدل نمو بالمؤشرات بلغ (21%) (رابطة المصارف الخاصة العراقية).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) منهجية الدراسة.

(2-3) مجتمع الدراسة.

(3-3) عينة الدراسة.

(4-3) صدق الأداة.

(5-3) ثبات الأداة.

(6-3) متغيرات الدراسة.

(7-3) المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

ناقشت الدراسة في جانبها النظري تأثير تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين والدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة للمصارف التجارية العراقية، وذلك في جوانب متعددة من مقدمة الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في حين يناقش هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدوات الدراسة، وصدق وثبات الأداة، ومتغيرات الدراسة وإجراءاتها والمعالجة الإحصائية.

(1-3) منهجية الدراسة

تم اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي إذ يُعد هذا المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتم إجراء مقابلات وتوزيع استبانات على كافة المديرين في المصارف التجارية العراقية.

(2-3) مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العراقية الحكومية والأهلية الموجودة في محافظة بغداد المتمثلة بـ (28) مصرفاً منها (25) مصرفاً تجارياً أهلياً، وعدد (3) مصرفاً حكومياً تجارياً، أما مجتمع الدراسة فكان من المدراء العاملين في تلك المصارف بمستوياتهم الثلاثة أما مجتمع الدراسة فكان (5000) فرداً من شاغلي جميع الوظائف في المصارف العراقية التجارية.

(3-3) عينة الدراسة

اقتصرت عينة الدراسة على كافة المديرين العاملين في المصارف التجارية العراقية من كافة مستوياتها الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) وذلك لانسجامهم مع أهداف الدراسة وقد تم استخدام العينة العشوائية من خلال تقسيم مجتمع الدراسة إلى (28) مصرفاً، عن البنك

المركزي العراقي) وتقسيم هذه المصارف إلى (154) فرعاً والوظائف الإدارية إلى خمسة وظائف هي (مدير عام، معاون مدير عام، مدير فرع، رئيس قسم، مسؤول شعبة)، ونظراً لصعوبة وكبر حجم مُجتمع تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson, 2012). Sampling.) (Third Edition, p:59-60) لاستخراج عدد أفراد العينة من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد العينة (356) إذ تم التوزيع بشكلٍ عشوائي على المصارف وفروعها بما يناسب أعداد الإدارات للمستويات الإدارية الثلاثة، وتم استرجاع (200) استمارة صحيحة وجاهزة للتحليل وبنسبة (56.1)، وذلك بسبب أنه ليس جميع العاملين هم ضمن الإدارة وعدم استرجاع الاستمارات وتعبئتها بشكلٍ كامل بسبب انشغال العاملين بالإدارة العليا والوسط والدنيا، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة كما مبين بالجدول (1).

الجدول (1)

وصف أفراد عينة الدراسة من خلال متغيراتها الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	117	58.5
	إناث	83	41.5
	المجموع	200	100
سنوات الخبرة	2-5 سنوات	15	8%
	6-10 سنوات	74	37%
	11-15 سنوات	67	34%
	16 فأكثر	44	22%
	المجموع	200	100
العمر	30 فأقل	15	8%
	31- أقل من 36 سنة	49	25%
	36- أقل من 41 سنة	44	22%
	41- أقل من 46 سنة	40	20%
	46 فأكثر	52	26%
	المجموع	200	100

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو دبلوم	3	2%
	بكالوريوس	129	65%
	دبلوم عالي	16	8%
	ماجستير	37	19%
	دكتوراه	15	8%
	المجموع	200	100
طبيعة العمل	مدير عام	11	6%
	معاون مدير عام	23	12%
	مدير	33	17%
	رئيس قسم	56	28%
	مسؤول شعبة	77	39%
	المجموع	200	100

أشارت بيانات الدراسة أن نسبة الذكور (58.5%) وهي أكثر من نسبة الإناث البالغة (41.5%)، في حين كانت أقل نسبة عند متغير سنوات الخبرة للفئة (2-5 سنوات) والبالغ (8%) تليها الفئة العمرية (11-15 سنوات) بنسبة (34%) وأكبر فئة كانت (6-10 سنوات) والبالغ (37%).

أما متغير العمر فكانت أقل نسبة (8%) للفئة العمرية (30 فأقل) تليها الفئة العمرية (31-أقل من 36) بنسبة (25%) أما الفئة العمرية (46 فأكثر) فكانت أعلى نسبة بمقدار (26%)، أما متغير المستوى التعليمي فكانت أقل فئة (الثانوية العامة أو دبلوم) بنسبة (2%) يليها فئة (بكالوريوس) بنسبة (65%)، ثم فئة (الدبلوم العالي) بنسبة (8%) ثم فئة (الماجستير) بنسبة (19%) وتليها فئة (الدكتوراه) بنسبة (8%).

أما متغير طبيعة العمل فكانت أقل فئة (مدير عام) بنسبة (6%) يليها متغير (معاون مدير عام) بنسبة (12%) ثم متغير (مدير) بنسبة (17%) ثم فئة (رئيس قسم) بنسبة (28%) وأعلى فئة (مسؤول شعبة) بنسبة (39%).

طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على عدة طرق في جمع البيانات منها ما هو نظري ومنها ما هو ميداني، وهي كالآتي:

المصادر النظرية: تم الاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات العربية والأجنبية، كما تم الاعتماد على الكتب والمصادر والدوريات ذات الصلة بموضوع أثر تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين والدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

الجانب العملي: قامت الباحثة بتطوير أداة الاستبانة ملحق رقم (1) لقياس أثر تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين والدور الوسيط لإدارة المعرفة ومن ثم توزيعها على عينة البحث، على بعض المدراء العاملين في المصارف التجارية العراقية الأهلية في محافظة بغداد بمستوياتهم الثلاث (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وذلك بهدف الوصول إلى النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات اللازمة، وبلغ عدد فقراتها (45) فقرة.

كما تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء وهي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة والبالغة خمسة متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل).

الجزء الثاني: تضمن أبعاد المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية عبر (15) فقرة ترتيبها من 1-15).

الجدول (2)

مقياس أبعاد المتغير المستقل

ترتيب الفقرات	عدد الفقرات	ادوات تنوع الموارد البشرية	البعد الرئيسي
15-1	15	تنوع الموارد البشرية	المتغير المستقل

الجزء الثالث: تضمن أبعاد المتغير التابع السلوك الإبداعي الذي أحتوى على (3) أبعاد فرعية وهي (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحدي) وقد تضمن أداة الدراسة (15) فقرة مقسمة على النحو الآتي:

الجدول (3)

مقياس أبعاد المتغير التابع

ترتيب الفقرات	عدد الفقرات	أدوات السلوك الإبداعي	البعد الرئيسي
20-16	5	استكشاف الفرص	المتغير التابع
25-21	5	توليد الأفكار	
30-26	5	التحدي	

الجزء الرابع: تضمن مقياس أبعاد المتغير الوسيط إدارة المعرفة، الذي أحتوى على (3) أبعاد فرعية وهي (التدريب، الاتصال، السياسات) وتضمنت إدارة الدراسة (15) فقرة مقسمة على النحو الآتي:

الجدول (4)

مقياس أبعاد المتغير الوسيط

ترتيب الفقرات	عدد الفقرات	أدوات إدارة المعرفة	البعد الرئيسي
35-31	5	التدريب	المتغير الوسيط
40-36	5	الاتصال	
45-41	5	السياسات	

يتراوح مدى الاستجابة (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

الجدول (5)

مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5

وبهذا تكون إدارة الدراسة بشكلها النهائي من (45) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

(4-3) صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة استخدمت الباحثة نوعين من الصدق وهما الصدق الظاهري وصدق

البناء وتم تطبيقهما من خلال:

1- الصدق الظاهري: بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتعرف على آرائهم

عن مدى صلاحية الفقرات ومدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، إذ عرضت

الاستمارة على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (11) من ذوي الاختصاص في إدارة

الأعمال في الجامعات الأردنية والعراقية وذلك للتعرف على آرائهم عن مدى صلاحية الفقرات

لقياس ما وضعت من أجله، وتم حذف (8) فقرات، وتعديل وصياغة بعض الفقرات وخرجت

الاستبانة بشكلها النهائي (45) فقرة من أصل (53) فقرة.

2- صدق البناء: قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بُعد، والدرجة

الكلية للبعد وبيّن لنا هذا النوع من الصدق قيمة الفقرة بالبُعد الذي تمثله وتعتبر جزءاً منه،

وهناك حد أدنى من هذا الارتباط يمكن قبوله، وقد اعتمدت (0.40) كحد أدنى للارتباط

بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد.

أولاً: الصدق البنائي لمقياس أدوات المتغير المستقل (تنوع الموارد البشرية)

يُشير الجدول (6) إلى نتائج كل فقرة من فقرات أدوات المتغير المستقل فيما يعرف بالصدق البنائي، وتعبّر النتيجة عن درجة ارتباط الفقرة بالأداة الذي يفترض أنها جزء منه ومن المعلوم أنه كلما زادت قيمة الارتباط دلّ ذلك على قوة تمثيل الفقرة كجزئية من ذلك المتغير وبالتالي مصداقيتها في تمثيل هذا المتغير.

الجدول (6)

الصدق البنائي لمقياس أدوات المتغير المستقل

رقم الفقرة في المقياس	قيمة الارتباط
1	0.723
2	0.669
3	0.689
4	0.745
5	0.616
6	0.806
7	0.711
8	0.701
9	0.613
10	0.599
11	0.719
12	0.809
13	0.689
14	0.776
15	0.698

وباستعراض قيم الارتباط في الجدول يتبين أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.599) في

الفقرة رقم (10) وإذ أن قيمة الارتباط الأدنى التي تم التوصل إليها في معاملات الارتباط كانت

مقبولة (أكبر من أو تساوي 0.40)، وأن باقي القيم كانت أكبر أو تساوي (0.599)، فهذا يشير

إلى درجة مقبولة من الارتباط بين كل فقرة من الفقرات ومقياس تنوع إدارة الموارد البشرية التي تنتمي إليه، وأن جميع قيم معامل الارتباط قد حققت قيم مستوى دلالة أقل من (0.001) وبالتالي فإن هذه القيم تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الذي اعتمد في هذا البحث وهو مستوى (0.05)، وبالتالي يتحقق الصدق البنائي لفقرات مقياس تنوع الموارد البشرية، وتجدر الإشارة أن مقياس أدوات تنوع الموارد البشرية يحتوي على فقرات فقط ولا يحتوي على أبعاد.

ثانياً: الصدق البنائي لفقرات مقياس أدوات المتغير التابع السلوك الإبداعي

يشير الجدول (7) إلى نتائج علاقة كل فقرة من فقرات أبعاد مقياس المتغير التابع السلوك الإبداعي فيما يُعرف بالصدق البنائي، وتعطينا نتيجة درجة ارتباط الفقرة بالبُعد الذي يفترض أنها جزءٌ منه، ومن المعلوم أنه كلما زادت قيمة الارتباط دلّ ذلك على قوة تمثيل الفقرة كجزء من هذا البُعد وبالتالي مصداقيتها.

الجدول (7)

الصدق البنائي لفقرات مقياس المتغير التابع السلوك الإبداعي

رقم الفقرة بالبُعد	استكشاف الفرص	توليد الأفكار	التحدّي
1	0.689	0.713	0.685
2	0.789	0.754	0.743
3	0.812	0.832	0.848
4	0.698	0.719	0.795
5	.0672	0.641	0.680

عند استعراض قيم الارتباط في الجدول أعلاه يتبين أن أقل قيمة ارتباط تم التوصل إليها (0.641) بين الفقرة رقم (5) والدرجة الكلية لبعد (توليد الأفكار) وإذ أن قيمة الارتباط الأدنى التي تم التوصل إليها (أكبر من أو تساوي 0.40) وأن باقي قيم الارتباط كانت أكبر من أقل قيمة ارتباط

(0.641) فهذا يشير إلى درجة مقبولة من الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه وبالتالي الاستنتاج يتحقق الصدق البنائي لفقرات أبعاد المقياس.

وتجدر الإشارة ان جميع قيم معامل الارتباط قد حققت قيم مستوى دلالة أقل من (0.001) وبالتالي فإن هذه القيم تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة التي اعتمدت في هذا البحث وهو مستوى (0.05).

ثالثاً: الصدق البنائي لأبعاد مقياس أدوات المتغير التابع السلوك الإبداعي

يشير الجدول (8) إلى نتائج علاقة كل بُعدٍ من أبعاد مقياس المتغير التابع: السلوك الإبداعي لدى مدراء المصارف العراقية بالدرجة الكلية للمقياس، وتعتبر النتيجة عن درجة ارتباط البعد الذي يفترض انه جزء ممثل للمقياس ومن المعلوم انه كلما زاد قيمة الارتباط دل على قوة تمثيل البعد كجزء من المقياس.

الجدول (8)

الصدق البنائي لأبعاد مقياس المتغير التابع: السلوك الإبداعي

قيمة الارتباط	البعد
0.867	استكشاف الفرص
0.874	توليد الأفكار
0.871	التحدي

عند الاطلاع على قيم الارتباط الموجودة في الجدول تبين أن أقل قيمة ارتباط تم التوصل إليها هي (0.867) بين بُعد استكشاف الفرص والدرجة الكلية الممثلة لأبعاد المقياس وحيث أن قيمة الارتباط الأدنى بين المعاملات الارتباط (0.867) كانت مقبولة وأنها أكبر من الحد الأدنى المقبول بين معظم الدراسات البالغ (0.40 أو أكثر) فهذا يشير إلى درجة صدق مقبولة بين كل بُعدٍ والدرجة

الكلية للمقياس وهذا يساعد في الاستنتاج بتحقيق الصدق البنائي لأبعاد المقياس وقدرة هذه الأبعاد لتمثيل المقياس.

رابعاً: الصدق البنائي لفقرات مقياس أدوات المتغير الوسيط إدارة المعرفة

يشير الجدول (9) إلى نتائج علاقة كل فقرة من فقرات أبعاد مقياس المتغير الوسيط: إدارة المعرفة فيما يعرف بالصدق البنائي وتعبّر النتيجة عن درجة ارتباط الفقرة بالبعد الذي يفترض أنها جزء منه ومن المعلوم انه كلما زادت قيمة الارتباط دل ذلك على قوة تمثيل الفقرة كجزء من هذا البعد وبالتالي مصداقيتها في تمثيل هذا البعد.

الجدول (9)

الصدق البنائي لفقرات المتغير الوسيط إدارة المعرفة

رقم الفقرة	التدريب	الاتصال	السياسات
1	0.858	0.767	0.842
2	0.7891	0.864	0.785
3	0.698	0.779	0.757
4	0.789	0.894	0.879
5	0.716	0.776	0.744

عند استعراض قيم الارتباط في الجدول أعلاه يتبين أن أقل قيمة ارتباط تم التوصل إليها (0.698) بين الفقرة رقم (3) والدرجة الكلية لبعد (التدريب) واذ ان قيمة الارتباط الأدنى التي تم التوصل إليها (أكبر من أو تساوي 0.40) وأن باقي قيم الارتباط كانت أكبر من أقل قيمة ارتباط (0.698) فهذا يشير إلى درجة مقبولة من الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه وبالتالي الاستنتاج بتحقيق الصدق البنائي لفقرات أبعاد المقياس، وأن جميع قيم معامل الارتباط قد حققت قيم مستوى دلالة أقل من (0.001) وبالتالي فإن هذه القيم تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة التي اعتمدت في هذا البحث وهو مستوى (0.05).

خامساً: الصدق البنائي لأبعاد مقياس أدوات المتغير الوسيط إدارة المعرفة

يشير الجدول (10) إلى نتائج علاقة كل بُعد من أبعاد مقياس المتغير الوسيط: إدارة المعرفة لدى مدراء المصارف العراقية بالدرجة الكلية للمقياس، وتعبّر النتيجة عن درجة ارتباط البعد الذي يفترض أنه جزء ممثل للمقياس ومن المعلوم أنه كلما زاد قيمة الارتباط دل على قوة تمثيل البعد كجزء من المقياس.

الجدول (10)

يبين أبعاد مقياس المتغير الوسيط إدارة المعرفة

قيمة الارتباط	البعد
0.853	التدريب
0.879	الاتصال
0.881	السياسات

عند الاطلاع على قيم الارتباط الموجودة في الجدول تبين أن أقل قيمة ارتباط تم التوصل إليها هي (0.853) بين بُعد التدريب والدرجة الكلية الممثلة لأبعاد المقياس وحيث أن قيمة الارتباط الأدنى بين المعاملات الارتباط (0.853) كانت مقبولة وأنها أكبر من الحد الأدنى المقبول بين معظم الدراسات البالغ (0.40 أو أكثر) فهذا يشير إلى درجة صدق مقبولة بين كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس وهذا يساعد في الاستنتاج بتحقق الصدق البنائي لأبعاد المقياس وقدرة هذه الأبعاد لتمثيل المقياس.

(3-5) ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الاداة وأنها سوف تعطي نفس النتائج إذا ما طبقت في دراسات متعددة ومختلفة

تم استخدام اختبار معامل ألفا-كرونباخ وكما يلي:

الثبات باستخدام معامل ألفا-كرونباخ

ويقصد بها ثبات اداة المقياس وأن تظهر نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق المقياس على العينة نفسها ويتم قياسه عن طريق أداة ألفا -كرونباخ باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss.20) ونجد من خلاله معامل التمييز لكل فقرة وتكون قيم المعامل: ممتازة إذا أكبر من (0.9)، مقبولة أكبر أو تساوي (0.7)، غير مقبولة أصغر من (0.5) (<https://blog.ajsrp.com/>).

ثبات المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية

تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ لإيجاد مستوى ثبات فقرات المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية وتعتبر الفقرات ذات ثبات واتساق داخلي إذا كانت قيم معامل ألفا -كرونباخ أكبر أو تساوي (70%) وكما موضح بالجدول (11) أدناه.

الجدول (11)

الثبات باستخدام معامل ألفا -كرونباخ المتغير المستقل (n=150)

المتغير المستقل	الفقرات	قيمة ألفا-كرونباخ
تنوع الموارد البشرية	15	0.945

يوضح الجدول (11) أن معامل ألفا -كرونباخ لمجموع فقرات المتغير المستقل كانت مرتفعة إذا كان معامل ألفا للبعد الإجمالي (0.945) وعليه تعتبر جميع فقرات البعد أكبر أو تساوي القيمة المقبولة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي (0.70) وهذا يعني أن الفقرات تمتلك ثباتاً عالياً جداً.

ثبات المتغير التابع السلوك الإبداعي

تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ لإيجاد مستوى ثبات فقرات المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية وتعتبر الفقرات ذات ثبات واتساق داخلي إذا كانت قيم معامل ألفا -كرونباخ أكبر أو تساوي (70%) وكما موضح بالجدول (12) أدناه.

الجدول (12)

الثبات باستخدام معامل ألفا -كرونباخ المتغير التابع (n=150)

الأبعاد	الفقرات	قيمة-ألفا كرونباخ
الفرص	5	0.882
توليد الأفكار	5	0.874
التحدّي	5	0.894
المتغير التابع ككل	15	0.942

يوضّح الجدول (12) أن معامل ألفا -كرونباخ لمجموع أبعاد المتغير التابع كانت مرتفعة إذا كان معامل ألفا للبعد الإجمالي (0.942) وعليه تعتبر جميع فقرات البعد أكبر أو تساوي القيمة المقبولة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي (0.70) وهذا يعني أن الفقرات تمتلك ثباتاً عالياً جداً.

ثبات المتغير الوسيط إدارة المعرفة

استخدم معامل ألفا-كرونباخ للتحقق من مستوى ثبات فقرات المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية وتعتبر الفقرات ذات ثبات واتساق داخلي إذا كانت قيم معامل ألفا -كرونباخ أكبر أو تساوي (70%) وكما موضح بالجدول (13) أدناه.

الجدول (13)

الثبات باستخدام عامل ألفا-كرونباخ لأبعاد المتغير الوسيط (n=150)

الأبعاد	الفقرات	قيمة ألفا-كرونباخ
التدريب	5	0.879
الاتصال	5	0.859
السياسات	5	0.891
المتغير التابع ككل	15	0.923

يوضّح الجدول (13) أن معامل ألفا -كرونباخ لمجموع أبعاد المتغير التابع كانت مرتفعة إذا كان معامل ألفا للبعد الإجمالي (0.923) وعليه تعتبر جميع فقرات البعد أكبر أو تساوي القيمة المقبولة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي (0.70) وهذا يعني أن الفقرات تمتلك ثباتاً عالياً جداً.

(3-6) متغيرات الدراسة

سيتم اعتماد المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: تنوع الموارد البشرية.

المتغير التابع: السلوك الإبداعي (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحدي).

الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة (التدريب، الاتصال، السياسات).

(3-7) المعالجة الإحصائية

1- من أجل وصف مجتمع الدراسة وعينتها سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية.

2- لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة سيتم استخدام المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري واختبار (t) من طرف واحد.

3- للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي سيستخدم معامل كرونباخ - ألفا.

4- معامل تضخم التباين (VFI) واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط

بين المتغيرات المستقلة واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية

ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبارات التوزيع الطبيعي. (Kolmogorov-Smirnov(K-S)

6- الالتواء مقياس لاختبار تمركز البيانات.

7- استخدام تحليل المسار path analysis

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1-4) وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة.

(2-4) تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات.

(3-4) اختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

نستعرض في هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابات المستجيبين على استبانة الدراسة، حول تأثير تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين / الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة للمصارف التجارية العراقية، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

(1-4) وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة

قامت الباحثة بإيجاد حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات كل بُعد من أبعاد البحث وقد تم استخدام مقياس تصنيفي ثلاثي المستويات لوصف مستويات المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها وفق التالي:

12.33 تقييم منخفض.

3.67-2.34 تقييم متوسط.

5.00-3.68 تقييم مرتفع.

وقد استخدمت الباحثة المعادلة التالية في استخراج مدى الوصف

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى وزن للاستجابة} - \text{أدنى وزن للاستجابة}}{\text{عدد الفئات التصنيفية}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

1. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية

يبين الجدول (14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات

أفراد عينة البحث لفقرات المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية.

الجدول (14)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لأبعاد

المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية

رقم الفقرة	فقرات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	النتيجة	الرتبة
1	يعمل تنوع المورد البشري على تكوين رؤية مشتركة بين الإدارة العليا ومواردها البشرية	4.36	0.696	38.10	مرتفع	4
2	يتبادل الموظفون معارفهم وخبراتهم مع الموظفين الآخرين بغض النظر عن العرق أو الجنس	4.29	0.657	39.22	مرتفع	10
3	يضع المصرف الحلول للمشاكل بالمشاركة مع الأفراد	4.28	0.563	45.62	مرتفع	11
4	يحدد المصرف المهام والواجبات الخاصة به وفق القانون الذي يعمل ضمن حدوده	4.34	0.690	38.07	مرتفع	5
5	نتعلم وننمو جميعاً من اختلافاتنا	4.26	0.577	37.53	مرتفع	13
6	الأفراد من نفس العرق أو الخلفية الثقافية يميلون إلى البحث عن بعضهم البعض	4.22	0.776	32.15	مرتفع	14
7	يسهم التنوع في الموارد البشرية في زيادة الانتاجية	4.54	0.728	39.10	مرتفع	1
8	يرسم المصرف السيناريو المستقبلي لإدارة تنوع الموارد البشرية	4.38	0.611	30.64	مرتفع	3

رقم الفقرة	فقرات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	النتيجة	الرتبة
9	يتوافق التنوع للموارد البشرية في المصرف مع القيم والاهداف الموضوعية	4.32	0.547	30.86	مرتفع	8
10	يراعي المصرف عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين	4.32	0.657	31.60	مرتفع	7
11	يشجع المصرف اعضاء الفريق على المشاركة في وضع الاستراتيجيات	4.13	0.578	27.22	مرتفع	15
12	تدعم الإدارة العليا تنوع الموارد البشرية	4.27	0.561	33.54	مرتفع	12
13	يمتاز المصرف بوجود ثقافة تجمع بين وجهات النظر المختلفة للأفراد	4.31	0.623	27.77	مرتفع	9
14	تتبنى إدارة المصرف سياسة العمل الجماعي في إنجاز العمل	4.39	0.722	37.21	مرتفع	2
15	يوجد نظام عادل لترقية العاملين حسب الكفاءة والجدارة	4.33	0.745	35.21	مرتفع	6
المتغير المستقل	تنوع الموارد البشرية	4.31	0.648	34.92	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

عند استعراض قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية، ومن خلال الجدول (14) نجد ان قيمة المتوسط الحسابي انحصرت بين (4.13) و (4.54) وقيمة الانحراف المعياري انحصرت بين (0.561) و (0.776) وهي قيم مرتفعة وهذا يدل على اتفاق مرتفع للمشاركين في تأثير تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين / الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة للمصارف التجارية العراقية التي شملتها هذه الدراسة وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من القيمة الجدولية (34.92 > 1.96).

2. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير التابع السلوك الإبداعي

يبين الجدول (15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات

أفراد عينة البحث لأبعاد المتغير التابع تنوع السلوك الإبداعي.

الجدول (15)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لأبعاد المتغير التابع: السلوك الإبداعي

الترتيب	النتيجة	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المتغير التابع	التسلسل
2	مرتفع	35.68	0.720	4.28	استكشاف الفرص	1
1	مرتفع	32.08	0.824	4.34	توليد الأفكار	2
3	مرتفع	32.83	0.786	4.27	التحدي	3
		33.53	0.776	4.29	المتوسط العام	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تبين من الجدول أعلاه ان قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع:

تنوع السلوك الإبداعي حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (4.27) و(4.34) والمتوسط العام

(4.29) وكلها مرتفعة، كما انحصرت قيم الانحراف المعياري بين (0.720) و(0.824) والمتوسط

العام (0.776) وهذا يدل على اتفاق مرتفع للمشاركين في الدراسة كما كانت قيمة t المحسوبة

(33.53) أكبر من القيمة الجدولية (1.96).

أولاً. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد (استكشاف الفرص)

يبين الجدول (16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات

أفراد عينة البحث لفقرات بُعد استكشاف الفرص.

الجدول (16)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات
بُعد استكشاف الفرص

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	النتيجة	الترتيب
16	يمتلك المصرف رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخريين في العمل	4.35	0.714	36.9 6	مرتفع	2
17	يرغب زملاء العمل باكتشاف كل ما هو جديد من الفرص الإبداعية	4.22	0.724	34.5 8	مرتفع	4
18	يقوم المصرف بتوفير الاموال الكافية لتنفيذ الفرص الإبداعية	4.27	0.695	36.8 2	مرتفع	3
19	يتمتع المصرف برؤية واضحة وشاملة في العمل	4.20	0.737	33.6 0	متوسط	5
20	يتمتع المصرف بالقدرة على تحديد ما بعد توقعات زبائنه الحالية	4.36	0.729	36.4 7	متوسط	1
	المتوسط العام	4.28	0.720	35.68	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

عند استعراض المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بُعد استكشاف الفرص تبين ان درجة المتوسط الحسابي بلغت (4.28) وهي مرتفعة وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم كما يلاحظ ان الفقرة تسلسل (20) "يتمتع المصرف بالقدرة على تحديد ما بعد توقعات زبائنه الحالية" اخذت الترتيب الأول بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.36) في حين كانت الفقرة تسلسل (19) "يتمتع المصرف برؤية واضحة وشاملة في العمل " في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.20).

كما تبين أن قيمة t المحسوبة (35.68) أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يعني أن قيم المتوسطات لهذه الفقرات بعيدة عن قيمة الحياد في الإجابات البالغة (3) والتي تمثل متوسط أوزان سلم ليكرت المستخدم.

ثانياً. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد (توليد الأفكار)

يبين الجدول (17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات

أفراد عينة البحث لفقرات بُعد توليد الأفكار.

الجدول (17)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد توليد الأفكار

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	النتيجة	الترتيب
21	يحرص المصرف على توفير الدعم اللازم لتبني الأفكار الجديدة	4.38	0.720	37.15	مرتفع	3
22	يهتم المصرف بمقترحات وأفكار الآخرين في مجال العمل	4.23	0.793	31.72	مرتفع	5
23	يدعم المصرف النقاشات بالأفكار الجديدة	4.41	0.907	29.91	مرتفع	1
24	يوفر المصرف المستلزمات الضرورية لتوليد الأفكار	4.40	0.849	31.74	مرتفع	2
25	يبحث المصرف عن طرائق وأساليب وأدوات جديدة في العمل	4.26	0.850	29.88	مرتفع	4
	المتوسط العام	4.34	0.824	32.08	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

عند استعراض الجدول (17) لقيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بُعد توليد

الأفكار تبين المتوسط العام للبعد بلغ (4.34) وهي مرتفعة كما أن التسلسل (23) "يدعم المصرف

النقاشات بالأفكار الجديدة" كان في الترتيب (1) في حين كانت التسلسل (22) "يهتم المصرف

بمقترحات وأفكار الآخرين في مجال العمل" بمتوسط حسابي (4.23) وجاء في الترتيب (5).

كما تبين أن قيمة t المحسوبة (32.08) أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن قيم المتوسطات لهذه الفقرات بعيدة عن قيمة الحياد في الإجابات البالغة (3) والتي تمثل متوسط أوزان سلم ليكرت المستخدم.

ثالثاً. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد (التحدي)

يبين الجدول (18) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد التحدي.

الجدول (18)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد التحدي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	النتيجة	الترتيب
26	يتحمل المصرف المخاطر الناجمة من أثر تطبيق الأفكار الإبداعية.	4.43	0.715	38.18	مرتفع	1
27	أستطيع إقناع زملاء العمل بجدوى الفرص المتاحة.	4.12	0.848	28.15	مرتفع	5
28	يشجع المصرف الأفراد المبدعين ومكافئتهم.	4.39	0.710	37.82	مرتفع	2
29	يبتعد المصرف عن الطرق التقليدية في العمل.	4.21	0.855	29.10	مرتفع	3
30	يقنع المصرف الأفراد العاملين بأهمية التغيير ومواكبة كل ما هو جديد من تطوير.	4.20	0.802	30.90	مرتفع	4
	المتوسط العام	4.27	0.786	32.83	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تبين من الجدول (18) ان مجموع المتوسط الحسابي بلغ (4.27) وبانحراف معياري قدره (0.786) وهي نتيجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة بالتسلسل (26) "يتحمل المصرف المخاطر الناجمة من أثر تطبيق الأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي (4.43) وهي مرتفعة وأخذت الترتيب

(1)، أما الفقرة بالتسلسل (27) "أستطيع اقناع زملاء العمل بجدوى الفرص المتاحة" كانت بمتوسط حسابي (4.12) وهي مرتفعة واخذت التسلسل (5).

كما تبين أن قيمة t المحسوبة (32.83) أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يعني ان قيم المتوسطات لهذه الفقرات بعيدة عن قيمة الحياد في الإجابات البالغة (3) والتي تمثل متوسط أوزان سلم ليكرت المستخدم.

3. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير الوسيط إدارة المعرفة

يبين الجدول (19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لأبعاد المتغير الوسيط: إدارة المعرفة.

الجدول (19)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لأبعاد المتغير الوسيط: إدارة المعرفة

الترتيب	النتيجة	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المتغير الوسيط	ت
1	مرتفع	31.32	0.814	4.57	التدريب	1
2	مرتفع	32.68	0.785	4.26	الاتصال	2
3	مرتفع	29.30	0.851	4.19	السياسات	3
		31.10	0.816	4.34	المتوسط العام	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تبين من الجدول (19) ان قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد المتغير الوسيط إدارة المعرفة حيث ان المتوسط الحسابي تراوح بين (4.19) و(4.57) وبلغ المتوسط العام (4.34) وكلها مرتفعة، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (0.784) و(0.851) والمتوسط العام

(0.816) كما جاءت قيمة t المحسوبة (31.10) أكبر من قيمة t الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05).

أولاً. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد (التدريب)

يبين الجدول (20) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات

أفراد عينة البحث لفقرات بُعد التدريب.

الجدول (20)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد التدريب

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	النتيجة	الترتيب
31	يهتم المصرف بقياس أثر التدريب.	4.36	0.804	33.05	مرتفع	1
32	يستخدم المصرف الأساليب الحديثة في التدريب.	4.24	0.730	34.54	مرتفع	3
33	يساعد التدريب إلى اكتساب المعرفة ونشرها.	4.27	0.815	31.39	مرتفع	2
34	يساهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.	4.17	0.878	27.81	مرتفع	5
35	يهتم المصرف بتحديد الاحتياجات التدريبية ويعمل على توفيرها.	4.23	0.843	29.82	متوسط	4
	المتوسط العام	4.57	0.814	31.32	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تبين من الجدول (20) أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب

كان المتوسط العام لها (4.57) وهو مرتفع، أما الفقرة بالتسلسل (31) "يهتم المصرف بقياس أثر

التدريب" فكان متوسطها الحسابي (4.36) وجاءت بالترتيب (1) في حين كانت الفقرة (34) "يساهم

التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم" بمتوسط حسابي "4.17 وجاءت بالترتيب (5).

كما تبين أن قيمة t المحسوبة (31.32) أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن قيم المتوسطات لهذه الفقرات بعيدة عن قيمة الحياد في الإجابات البالغة (3) والتي تمثل متوسط أوزان سلم ليكرت المستخدم.

ثانياً. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد (الاتصال)

يبين الجدول (21) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد الاتصال.

الجدول (21)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد الاتصال

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	النتيجة	الترتيب
36	يشارك المصرف المعلومات والبيانات مع كافة الاطراف ذات العلاقة.	4.29	0.789	32.67	مرتفع	3
37	يوفر المصرف قنوات تواصل بين المستويات الإدارية كافة.	4.17	0.664	36.78	مرتفع	4
38	يوفر المصرف نظام وقاعدة بيانات حديث وموثوق.	4.33	0.767	34.20	مرتفع	2
39	يوفر المصرف مرونة في تبادل المعلومات بين المستويات المختلفة.	4.13	0.899	26.66	مرتفع	5
40	يوفر المصرف سهولة الوصول للمعلومات التي تهتم الزبائن والموظفين.	4.37	0.806	33.11	مرتفع	1
	المتوسط العام	4.262	0.785	32.68	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تبين من الجدول (21) ان قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لفقرات بُعد

الاتصال كان متوسطها العام (4.26) في حين جاءت الفقرة بالتسلسل (40) "يوفر المصرف سهولة

الوصول للمعلومات التي تهم الزبائن والموظفين" كانت بمتوسط (4.37) وجاءت بالترتيب (1) في حين كانت الفقرة بالتسلسل (39) بمتوسط حسابي (4.13) وجاء بالترتيب (5).

كما تبين أن قيمة t المحسوبة (32.68) أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن قيم المتوسطات لهذه الفقرات بعيدة عن قيمة الحياد في الإجابات البالغة (3) والتي تمثل متوسط أوزان سلم ليكرت المستخدم.

ثالثاً. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد (السياسات)

يبين الجدول (22) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد السياسات.

الجدول (22)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ومستويات تقديرات أفراد عينة البحث لفقرات بُعد السياسات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	النتيجة	الترتيب
41	تؤدي رسم السياسات إلى إنجاز الأعمال بدقة وبسرعة	4.39	0.733	36.64	مرتفع	1
42	توضح السياسات أهداف المصرف	4.09	0.866	27.26	مرتفع	5
43	تعمل السياسات على تدعيم العلاقات بين المصرف والزبائن	4.15	0.853	28.43	مرتفع	4
44	يحدد المصرف إطار نطاق البرامج الذي يتم من خلاله تنفيذ السياسات	4.15	0.953	25.43	مرتفع	3
45	تساعد السياسات في المصرف على تحديد الأعمال التي يقوم بها كل فرد	4.1803	0.852	28.75	مرتفع	2
	المتوسط العام	4.19	0.851	29.30	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تبيّن من الجدول (22) القيم المحسوبة والانحرافات المعيارية لبعُد السياسات، إذا بلغ المتوسط الحسابي العام (4.19) وهو مرتفع في حين كانت الفقرة بالتسلسل (41) " تؤدي رسم السياسات إلى إنجاز الأعمال بدقة وبسرعة " كان متوسطها الحسابي (4.39) وجاءت بالترتيب (1) في حين كانت الفقرة بالتسلسل (42) " توضح السياسات أهداف المصرف " بمتوسط حسابي (4.09) وبالترتيب (5). كما تبيّن أن قيمة t المحسوبة (29.30) أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يعني ان قيم المتوسطات لهذه الفقرات بعيدة عن قيمة الحياد في الإجابات البالغة (3) والتي تمثل متوسط أوزان سلّم ليكرت المستخدم.

(2-4) تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

قمنا بالتحقق من مدى مطابقة بيانات الدراسة لأداة تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك

باستخدام أدوات الاختبار التالية:

1. اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام أداة الاختبار كولمجروف سميرنوف

(Kolmogrov-Smirnov (K-S).

الجدول (23)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام Kolmogrov-Smirnov

الأبعاد	قيمة K-S	الدلالة الإحصائية
تنوّع الموارد البشرية	0.557	0.915
استكشاف الفرص	0.443	0.984
توليد الأفكار	0.673	0.862
التحدّي	0.751	0.594
التدريب	0.639	0.808
الاتصال	0.533	0.939
السياسات	0.673	0.929

من الجدول (23) يتضح أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وأن مستوى الدلالة الإحصائية لجميع الأبعاد هو أكبر من (0.05).

2. اختبار عدم التداخل الخطي

تم اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation factor (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تداخل خطي وارتباط عالي (Collinearity) بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول (24)

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية

Collinearity Statistics		المتغيرات والأبعاد
Tolerance	Variance Inflation factor (VIF)	
0.306	3.256	التدريب
0.247	4.055	الاتصال
0.723	3.057	السياسات

من الجدول (24) يتضح أن قيمة معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل تنوع الموارد البشرية والمتغير الوسيط إدارة المعرفة كانت محصورة بين (1-5) وكذلك بالنسبة وكذلك بالنسبة لقيم التباين المسموح به كانت قيمة محصورة بين (1-0.01) وبذلك على أنه لا يوجد هنالك ارتباط خطي بين المتغيرات.

(3-4) اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

HO₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تم استخدام أداة تحليل الانحدار المتعدد لغرض اختبار هذه الفرضية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (25)

جدول نموذج جودة الانحدار المستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة ف	R ² المعدلة	R ² التغاير	R
0.00	82.206	0.770	0.779	0.883

يستخدم تحليل الانحدار في اختبار فرضية الأثر الرئيسي ويتم الاستدلال على جودة نموذج الانحدار من خلال بعض مؤشرات منها بشكل أساسي مؤشر معامل التحديد أو التفسير (R^2) وهو مؤشر وصفي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح بحيث كلما اقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على قدرة المتغيرات المتنبئة في تفسير الاختلاف الملاحظ في قيم المتغير التابع.

ويتم قياس هذا المؤشر بصورتين: الأولى من خلال بيانات العينة مباشرة حيث بلغت هذه القيمة على شكل نسبة مئوية (77.9%)، بينما تقوم الصورة الثانية لهذا المؤشر على تعديل هذه القيمة وفقاً لعدد المتغيرات الداخلة في النموذج بحيث تكون أقرب في وصف هذه القيمة فيما لو تم استخدام بيانات أفراد المجتمع كاملاً لاختبار الفرضية وتسمى بقيمة (R^2) المعدلة حيث بلغت هذه القيمة (77%) أيضاً على شكل نسبة مئوية ويلاحظ أن الفرق بين القيمتين ضئيل.

أما المؤشر الثاني والهام في تحديد جودة النموذج المستخدم لاختبار الفرضية والذي تم الاعتماد عليه في قبول أو رفض الفرضية فهو اختبار تحليل التباين والذي ترتبط فيه قيمة الاختبار بمستوى

الدلالة بحيث إذا كانت أقل من (0.05) فإنه يتم قبول فرضية وجود الأثر بينما إذا كانت أكبر من (0.05) فإنه يتم رفض وجود الأثر (أي يتم قبول فرضية عدم وجود أثر) وباستعراض قيمة مستوى الدلالة يتبين أنها بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) لذلك يتم رفض فرضية الدراسة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية" وقبول الفرضية البديلة بوجود الأثر. ونستنتج بأن لأدوات تنوع الموارد البشرية أثر دال من الناحية الإحصائية على مستوى السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة ألفا أقل من (0.05).

الجدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي

Sig	T	الخطأ المعياري	التأثير المعياري B	التأثير غير المعياري	الأبعاد
0.696	0.392	0.032	0.072	0.028	استكشاف الفرص
0.008	2.53	0.431	0.084	0.031	توليد الأفكار
0.000	6.02	0.454	0.083	0.498	التحدي

يوضح الجدول (26) تأثير الموارد البشرية على كل بُعدٍ من المتغير التابع حيث تبين تأثر اثنان منهم بتنوع الموارد البشرية، وكان التأثير الأكبر (0.84%) توليد الأفكار، تليها (0.83%) التحدي، ولا يوجد تأثير لاستكشاف الفرص (sig=0.696) وهي أكبر من (0.05).

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على استكشاف الفرص لدى المصارف التجارية العراقية.

تشير نتائج الجدول (26) لعدم وجود أثر لتنوع الموارد البشرية على استكشاف الفرص لدى

العاملين في المصارف التجارية العراقية حيث ($\beta=0.072$, $t=0.392$, $\text{sig}=0.969$) وبذلك نقبل

بالفرضية العدمية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على استكشاف الفرص

لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية " عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على توليد الأفكار لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير نتائج الجدول (26) لوجود أثر لتنوع الموارد البشرية على توليد الأفكار لدى العاملين في

المصارف التجارية العراقية حيث ($\beta= 0.84$, $t=2.53$, $\text{sig}=0.008$) وبذلك نرفض الفرضية

العدمية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على توليد الأفكار

لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على التحدي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير نتائج الجدول (26) لوجود أثر لتنوع الموارد البشرية على التحدي لدى العاملين في

المصارف التجارية العراقية حيث ($\beta= 0.83$, $t=6.02$, $\text{sig}=0.00$) وبذلك نرفض الفرضية

العدمية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على التحدي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{O2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد

البشرية ممارسات إدارة المعرفة لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تم استخدام أداة تحليل الانحدار المتعدد لغرض اختبار هذه الفرضية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (27)

نموذج جودة الانحدار المستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة ف	R ² المعدلة	R ² التغاير	R
0.00	81.506	0.660	0.662	0.789

تشير نتائج الجدول (26) إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل (تنوع الموارد البشرية) والمتغير

الوسيط (إدارة المعرفة) حيث أن $R=0.789$ كما يشير إلى أن معامل تحديد التباين 0.662 مما

يعني ان المتغير المستقل يؤثر على المتغير الوسيط بنسبة (66%).

حيث أن ($f=81.506$ ، $\text{sig}=0.00$ ، $r=0.789$ ، $R=0.662$) وبناء عليه نقبل بالفرضية البديلة

(هنالك أثر لتنوع الموارد البشرية ممارسات إدارة المعرفة لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية

عند مستوى دلالة أقل من ألفا (0.05).

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تنوع الموارد البشرية على مستوى إدارة المعرفة

Sig	T	الخطأ المعياري	التأثير المعياري B	التأثير غير المعياري	الأبعاد
0.007	2.763	0.221	0.072	0.198	التدريب
0.000	8.230	0.639	0.071	0.583	الاتصال
0.000	6.002	0.643	0.082	0.546	السياسات

تشير نتائج جدول (28) لتأثير تنوع الموارد البشرية على الأبعاد الثلاثة لإدارة المعرفة إذا يلاحظ أن التأثير الأكبر للسياسات بنسبة (83%) وتليها التدريب بنسبة (72%) ثم الاتصال بنسبة (71%) وعند مستوى دلالة أقل من (0.05).

الفرضية الفرعية الأولى:

HO2.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على التدريب لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير نتائج الجدول (28) لوجود أثر لتنوع الموارد البشرية على التدريب لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية حيث ($\beta = 0.72$, $t = 2.763$, $sig = 0.007$) وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على التدريب لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

HO2.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على الاتصال لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير نتائج الجدول (28) لوجود أثر لتنوع الموارد البشرية على الاتصال لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية حيث ($\beta = 0.71$, $t = 8.230$, $sig = 0.00$) وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على الاتصال لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO2.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على السياسات لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير نتائج الجدول (28) لوجود أثر لتنوع الموارد البشرية على السياسات لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية حيث ($\beta = 0.82$, $t = 6.002$, $sig = 0.00$) وبذلك نرفض الفرضية

العدمية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتتوَع الموارد البشرية على السياسات لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية " عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المعرفة على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

الجدول رقم (29)

نموذج جودة الانحدار المستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	قيمة ف	R ² المعدلة	R ² التغاير	R
0.00	81.206	0.660	0.669	0.818

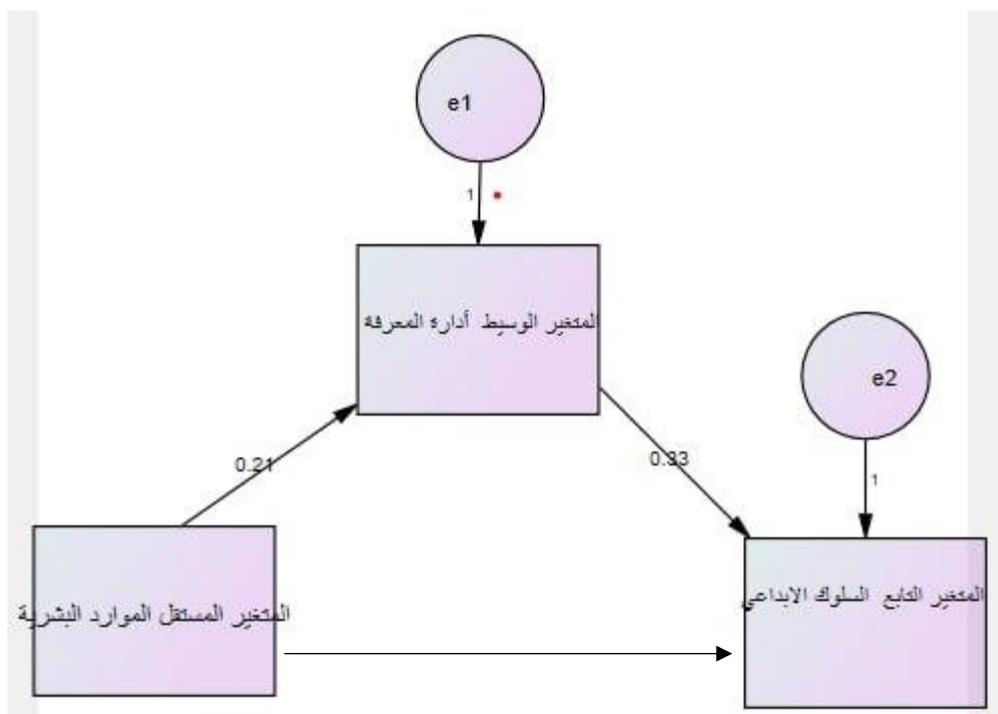
قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تشير نتائج الجدول (29) إلى وجود علاقة بين المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث أن $r=0.818$ كما يشير إلى ان معامل تحديد التباين 0.669 مما يعني ان المتغير الوسيط يؤثر على المتغير المستقل بنسبة (66%).

حيث أن ($R^2=0.669$ ، $r=0.818$ ، $sig=0.00$ ، $f=81.206$) وبناءً عليه؛ نقبل بالفرضية البديلة (هنالك أثر لممارسات إدارة المعرفة على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة أقل من ألفا (0.05)).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال إدارة المعرفة كدور وسيط لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.



الشكل (2): اختبار نموذج تحليل المسار للفرضية الرئيسية لبيان أثر تنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال إدارة المعرفة كدور وسيط لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية

الجدول (30)

بيان تحليل المسار لبعد المتغير المستقل (الموارد البشرية) على مستوى السلوك الإبداعي من خلال إدارة المعرفة

R ²	Sig	T المحسوبة	درجة التأثير B	المتغير	اتجاه التأثير	المتغير
0.63	0.00	3.185	0.21	وسيط (إدارة المعرفة)	←	المستقل (تنوع الموارد البشرية)
	0.00	4.889	0.33	المتغير التابع السلوك الإبداعي	←	وسيط إدارة المعرفة
	0.00	2.813	0.069	السلوك الإبداعي بوجود إدارة المعرفة	←	تنوع الموارد البشرية

يبين الجدول (30) إلى أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي من خلال إدارة المعرفة. وعند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت درجة التأثير B (0.54) وأكدت قيمة (t) هذا التأثير والبالغة (8.074) وبمعامل تحديد بلغت قيمة ($R^2 = 0.63$) بمعنى أن التباين في تنوع الموارد البشرية استطاع ان يفسر (63%) من التباين الذي حصل في السلوك الإبداعي من خلال إدارة المعرفة والباقي يعزى إلى عوامل خارجية.

الجدول (31)

جودة الانحدار المستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة

مستوى الدلالة Sig	قيمة ف	R ² المعدلة	R ² التغاير	R
0.00	81.098	0.630	0.636	0.798

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تشير نتائج الجدول (31) لوجود علاقة بين المتغير المستقل (تنوع الموارد البشرية) والمتغير المعدل (السلوك الإبداعي) لدى العاملين بالمصارف التجارية العراقية من خلال المتغير الوسيط (إدارة المعرفة)، إذ أن $r=0.798$ ومعامل تحديد التغاير $R^2=0.636$ مما يعني ان المتغير المستقل يؤثر على مستوى السلوك الإبداعي من خلال إدارة المعرفة بنسبة (63%).

حيث أن ($R^2 = 0.636$ ، $R=0.798$ ، $sig=0.00$ ، $f=81.09$) وبناء عليه نقبل بالفرضية البديلة (يوجد أثر لتنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال إدارة المعرفة كدور وسيط لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة ألفا (0.05)).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- (1-5) وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة.
- (2-5) تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات.
- (3-5) التوصيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل للتعرف على ما توصلت إليه هذه الدراسة وذلك عن طريق عرض كافة النتائج التي تم التوصل إليها بعد عملية جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتطبيق الطرق الإحصائية وتحليلها، كما تم التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تهدف إلى تطوير أدوات تأثير تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين / الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة للمصارف التجارية العراقية.

(1-5) مناقشة النتائج الوصفية لبيانات الدراسة

1. مناقشة نتائج أبعاد المتغير المستقل (تنوع الموارد البشرية)

تشير بيانات المتغير المستقل أن الأهمية النسبية جاءت مرتفعة بشكلٍ عام حيث جاءت فقرة "يسهم التنوع في الموارد البشرية في زيادة الانتاجية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.54) وتليها الفقرة "تتبنى إدارة المصرف سياسة العمل الجماعي في إنجاز العمل" بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.39) وجاء بالمرتبة الثالثة "يرسم المصرف السيناريو المستقبلي لإدارة تنوع الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره (4.38) وجاء بالترتيب الأخير "يشجع المصرف أعضاء الفريق على المشاركة في وضع الاستراتيجيات" بمتوسط حسابي (4.13)، اتفقت دراسة (محمد خليل بشارة وحسين وليد حسين 2021) وأبرز استنتاجاتها أن تعتمد المنظمات على مجموعة أدوات وإجراءات تنظيمية وإدارية لإدارة التنوع بين مواردها البشرية بشكلٍ يعزز من درجة التعاون، والتنسيق فيما بينهم، ويقلل من التضارب والتعارض في مصالحهم.

2. مناقشة نتائج المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

تشير نتائج الدراسة ان المتوسط الحسابي والأهمية النسبية جاءت مرتفعة لأبعاد المتغير التابع السلوك الإبداعي، إذ جاء بُعد "توليد الأفكار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وأهمية نسبية عالية، يليه بُعد "استكشاف الفرص بمتوسط حسابي (4.28) وأهمية نسبية مرتفعة، ثم يليه "التحدي" بمتوسط حسابي (4.28) وأهمية نسبية عالية، اتفقت دراسة (هدى سعيد قاسم، 2020) مع هذه النتائج، حيث أن الموظفين وصنّاع القرار لديهم القدرة على الأداء مهامهم بشكل جيد ولديهم الرغبة من الاستفادة من الفرص الإبداعية والتي تساهم في تنمية قدراتهم على العمل.

3. مناقشة نتائج المتغير الوسيط (إدارة المعرفة)

تشير نتائج الدراسة ان المتوسط الحسابي والاهمية النسبية كانت مرتفعة لأبعاد المتغير الوسيط إدارة المعرفة إذ جاء بُعد التدريب بمتوسط حسابي قدره (4.57) وأهمية نسبية عالية وجاءت بالترتيب الثاني (الاتصال) بمتوسط حسابي قدره (4.26) وجاء بعدها بالترتيب الثالث (السياسات) وبأهمية نسبية عالية، انفقت دراسة (مشري راضية، حرايرية عتيقة، 2018) ومن نتائجها ان المعرفة في حالة تطبيقها بصورة فعالة، ترتبط بشكل كبير في رفع القدرات الإبداعية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي كما اتفقت دراسة (كامل محمد يوسف الحواجرة، 2010) من أبرز النتائج ان الشركات تحرص على تحديد حاجات المدراء من الدورات التدريبية لأن المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب حديثة في العمل.

(2-5) مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

ناقشت الدراسة أربعة فرضيات رئيسة توصلت كل منها بعد التحليل إلى عدة نتائج منها:

مناقشة نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

HO.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد

البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

وباستعراض قيمة مستوى الدلالة يتبين أنها بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) لذلك يتم رفض

فرضية الدراسة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية"

وقبول الفرضية البديلة بوجود الأثر ويتضح من ذلك ان التنوع يسهم في زيادة الانتاجية وتتبنى

المصارف التجارية العراقية سياسة العمل الجماعي بالإضافة إلى ترسم المصارف السيناريو المستقبلي

لتنوع الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد

البشرية على استكشاف الفرص لدى المصارف التجارية العراقية

تشير بيانات الفرضية ان مستوى الدلالة (0.969) وهو أكبر من (0.05) وبهذا نقبل بالفرضية

العدمية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على استكشاف الفرص لدى العاملين

في المصارف التجارية العراقية " عند مستوى دلالة (0.05) تبين النتائج أن المصارف التجارية

العراقية لا تتمتع برؤية واضحة وشاملة في العمل.

الفرضية الفرعية الثانية:

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على توليد الأفكار لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير نتائج الفرضية الفرعية الثانية ان القيمة المحسوبة (0.008) وهي أصغر من (0.05) وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على توليد الأفكار لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني ان المصارف التجارية العراقية تهتم بتوليد الافكار حيث من الممكن توليد افكار جديدة لدى العاملين وتحرص المصارف على توفير الدعم اللازم لتبني الافكار الجديدة وتدعم النقاشات بالأفكار الجديدة وتوفر المستلزمات الضرورية لتوليد تلك الافكار.

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على التحدي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير بيانات الفرضية ان مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على التحدي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني تحرص المصارف على تحمل المخاطر الناجمة من أثر تطبيق الافكار الجديدة وتشجع الافراد المبدعين ومكافئتهم وكذلك تبتعد المصارف عن الطرق التقليدية في العمل.

مناقشة نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية في ممارسات إدارة المعرفة لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير نتائج الفرضية أن ($R=662$, $r=0.789$, $sig=0.00$, $f=81.506$) وبناءً عليه نقبل بالفرضية البديلة (هنالك أثر لتنوع الموارد البشرية ممارسات إدارة المعرفة لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة أقل من ألفا (0.05) مما يعني أن التنوع في المصارف التجارية العراقية يُسهم في تبادل العاملين معارفهم وخبراتهم مع الغير بغض النظر عن العرق والجنس في ظل وجود إدارة المعرفة.

الفرضية الفرعية الأولى:

HO2.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على التدريب لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير بيانات الدراسة ان مستوى الدلالة (0.007) أصغر من (0.05) وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على التدريب لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية " عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويتضح من هذا ان المصارف تهتم بقياس أثر التدريب وتستخدم الاساليب الحديثة في التدريب.

الفرضية الفرعية الثانية:

HO2.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد البشرية على الاتصال لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تبين نتائج الدراسة ان مستوى الدلالة (0.00) أصغر من (0.05) وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على الاتصال لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية " عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويتضح من ذلك

ان المصارف التجارية العراقية توفر سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم الزبائن والعاملين ونظام وقاعدة بيانات حديثة وموثوقة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO2.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد

البشرية على السياسات لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية

تشير نتائج الدراسة ان مستوى الدلالة (0.00) أصغر من (0.05) وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية على السياسات لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية " عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني ان المصارف التجارية العراقية ترسم سياسات إنجاز الاعمال بدقة وبسرعة وتحديد الاعمال التي يقوم بها كل فرد.

مناقشة نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة:

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة

المعرفة على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية.

تشير نتائج الفرضية أن ($R^2=0.669$ ، $r=0.818$ ، $sig=0.00$ ، $f=81.206$) وبناء عليه نقبل بالفرضية البديلة (هنالك أثر لممارسات إدارة المعرفة على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة أقل من ألفا (0.05) مما يعني ان ممارسات إدارة المعرفة بأبعاده (التدريب، والاتصال، والسياسات) له تأثير ايجابي على السلوك الابداعي بأبعاده (استكشاف الفرص، وتوليد الافكار، التحدي).

مناقشة نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة:

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الموارد

البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال إدارة المعرفة كدور وسيط

لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية

تشير الفرضية لوجود علاقة بين المتغير المستقل (تنوع الموارد البشرية) والمتغير المعدل (السلوك

الإبداعي) لدى العاملين بالمصارف التجارية العراقية من خلال المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) إذ إن

$r=0.789$ ومعامل تحديد التباير $R^2=0.636$ مما يعني أن المتغير المستقل يؤثر على مستوى

السلوك الإبداعي من خلال إدارة المعرفة بنسبة (63%).

حيث أن ($f=81.09$, $\text{sig}=0.00$, $R=0.798$, $R^2=0.636$) وبناءً عليه نقبل بالفرضية

البديلة (يوجد أثر لتنوع الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال إدارة

المعرفة كدور وسيط لدى العاملين في المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة ألفا (0.05)

ويتضح من ذلك وجود أثراً إيجابياً لتنوع الموارد البشرية على السلوك الإبداعي بوجود الدور الوسيط

لممارسات إدارة المعرفة.

(3-5) التوصيات

1. استمرار منح الثقة للعاملين في المصارف المبحوثة من خلال اتباع سياسة اللامركزية.
2. زيادة مستوى التمكين لدى العاملين في المصارف المبحوثة.
3. استمرار المصارف المبحوثة بدمج العاملين ومشاركتهم في أخذ القرار لتحقيق نتائج وفائدة أكثر.
4. العمل على تطوير قدرات العاملين باستمرار من خلال برامج التدريب الحديثة.
5. التوسع في عمل ورشات ومؤتمرات والمناقشات بمشاركة المصارف الأخرى والبنك المركزي لمواجهة عجلة التغييرات الحاصلة وفتح لغة الحوار للاستفادة منها.
6. استمرار تشجيع العاملين لدعم المقترحات والأفكار الجديدة والمقترحات ومكافئتهم.
7. زيادة بوضوح الخطط والبرامج واضحة وشاملة لكافة المستويات ممكنة التطبيق لزيادة من أداء العاملين.
8. زيادة اهتمام المصارف برؤية واضحة وشاملة في العمل.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية

- إبراهيم، السعيد مبروك (2013). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- ابو اليزيد، أحمد محمد أحمد (2020). السياسات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مسؤولي بعض اتحادات الرياضات الدفاع عن النفس - مجلة اسبوت لعلوم وفنون التربية.
- أبو عزام، محمد خالد (2021). إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ابو هنتلة، خالد سعيد (2010). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية - دراسة تطبيقية، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، الأردن.
- اسماعيل، بوعمامة، عبد القادر، براهيم رابح (2016). أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية.
- بشارة، محمد خليل، حسين، حسين وليد (2021). دراسة دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي، مجلة الريادة للمال والأعمال. مج(2).
- بلحاح، فراحي، أحمد دن (2017). دراسة استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين حالة اتصالات الجزائر، وكالة الجلفة.
- بوقريط، فاروق، شرفي، منصف (2022). أثر توليد المعرفة وفق نموذج SECL على التفكير الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة.
- التلباني، نهاية عبد الهادي، بدير، رامز عزمي، الرقب، محمد أحمد (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

الجبوري، حسين محمد جواد (2013). *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

جلاب، احسان دهش (2015). *إدارة السلوك الإنساني في المنظمات*، دار صفاء للنشر والتوزيع عمّان، الأردن.

الحبيب، محسن بن، طرية، شريفة بن، محمد، شهرزاد مسعي (2021). أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي في القطاع الصحي، المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتقوت أنموذجاً، *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، مج(7).

الحواجرة، كامل محمد يوسف الحواجرة (2010). دراسة أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري، مديري الشركات الصناعية الأردنية.

الخالدي، خيرية عبد فضل (2017). التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، *مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية*.

خصاونة، عاكف لطفي (2010). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

خصاونة، معن يوسف، الشرايري، معتصم عبد الله (2020). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية، دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، *مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية*.

خيرى، اسامة محمد (2012). *إدارة الإبداع والابتكارات*، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

سارة بكوش (2020). إدارة تنوع الموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية-دراسة في جامعة فرحات عباس سطيف، *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، 2(5).

الساعدي، مؤيد (2021). *إدارة الموارد البشرية-منهج متقدم*، مؤسسة دار الصادق الثقافية، العراق.

سعد، عبد الرزاق عمران سالم، معتوق، طارق ابو شعفة (2020). دراسة واقع ممارسة إدارة المعرفة في قطاع المصارف اللببية، *مجلة البحوث الأكاديمية*.

سعيد، هدى قاسم (2018). دراسة الاستطلاعية لعينة من مديري شركة زين للاتصالات، العراق تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي، مجلة الجامعة العراقية.

السكرانه، بلال خلف (2010). الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

شراره، مجدي عبدالله (2019). الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية،

الشرعة، سنجد، عطا الله " محمد تيسير"، غالب محمود (2015). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر، عمان، الأردن.

الشماع، صفا عبد الجبار مهدي (2016). انعكاس راس المال النفسي الايجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بتوسيط دافع الانجاز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

الشياب، أحمد محمد، عنان محمد أبو حمور (2014). مفاهيم إدارية معاصرة قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك.

طارق، بن خليف، بن خليف نور الهدى، بن سليمان محمد (2021). مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي-دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلف، مجلة الدفاتر الاقتصادية.

الطاهر، اسمهان ماجد (2012). إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطائي، العلاق، حميد، بشير (2009). أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

الطائي، علي حسون، أكرم سالم الجنابي (2013). الفكر التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الطراونة، حسين أحمد، وآخرون (2011). نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عاشور، يوسف حسين (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبدالله، منذر منصور (2016). الاقتصاد المعرفي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العلي، اسعد حميد عبيد (2012). إدارة المصارف التجارية، مدخل إدارة المخاطر، جامعة مؤتة
- علي، ديار عمران، سلمان، سعدون محسن (2022). تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين، بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- العنزي، سعد علي (2013). إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عيسوي، عصام أحمد (2008). خدمات الارشيفات الوطنية في عصر مجتمع المعرفة: نموذج دار الوثائق القومية المصرية، مجلة سيبرال، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ع(16).
- فاطمة بدر، معاذ الصباغ (2020). أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- فداء ناصر (2021). إدارة التنوع، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- فيصلي، سوسن (2016). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الموظفين، دراسة ميدانية مصرف الفلاحة والتنمية الريفية، كلية الاقتصاد والاعمال والعلوم الإدارية، جامعة قالمة.
- كاظم، محمد كريم (2009). السلطة السياسية والمعرفة، جامعة النهريين، مجلة المستنصرية للدراسات العربية، ع(26).
- الكبيسي، صلاح الدين، سعد زناد المحياوي (2005). كتاب إدارة المعرفة جامعة بغداد، بغداد
- محمد الهادي، محمد (2007). اقتصاديات هندسة البرمجيات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ع(14).
- محمد، أثير عبد الله، محمد، و داد موسى محمد (2014). دراسة تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية.
- محمد، جلول، بوزيراوي، لعطوي (2018). إدارة التنوع كمقارنة حديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة البحوث والدراسات التجارية.

محمد، حمدان، التلة، سليمان عبد الرحمن، الشوبكي، مازن، ابو ناصر، صالح (2020). دراسة في السلوك الإبداعي وتأثيره على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات، غزة، فلسطين، *المجلة الدولية للمحاسبة الاكاديمية والتمويل والبحوث الإدارية*.

مسعود، زياد موسى (2021). أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل المعرفة، *مجلة اقتصاديات شمال اقتصادية*.

مسلم، عبد الله حسن (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر، عمان، الأردن.

نفسية محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي (2017). *السلوك التنظيمي*، دار النشر كلية التجارة، جامعة القاهرة.

هشام، قارح (2014). *أثر ضغوطات العمل على السلوك الإبداعي*، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بن خيضر، سكرة، الجزائر.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2009). *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abukhait, Rawan Mazen.Bani-Melhem, shaker and Zeffane, Rachid (2018). Empowerment and Innovative Behaviors: Exploring Gender Differences, *International Journal of Innovation Management*.
- Ahmed Cengiz Ucar, Lutfihak Alpkın, and Meral Elci (2021). The Effects of person-Organization Fit and Turnover Intention on Employees Creative Behavior: The Mediating Role of psychological Ownership.
- Andreeva, Tatiana, Kianto, Aino (2012). Linking Knowledge Management Practices, Competitiveness and economic Performance, *Journal of Knowledge Management*.
- Armstrong, M, & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Batool, Fatima, Jihad Mohammad, Siti Rahmah Awang, Tahir Ahmad (2022). The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: the mediating role of creativity, *Journal of Knowledge Management*.
- Bos-Nehles, Anna. Renkema, Maarten and Janssen, Maïke (2017). HRM and innovative work behavior: a systematic literature review, *personnel Review (Emerald Insight)*, Vol. (46) No (7).
- Bratton, J, & Gold, J, (2017). *Human resource Management: Theory and Practice*, Palgrave.
- Chen, Chung -Jen, Huang Jing -Wen (2007). *Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity*, Graduate Institute of Business Administration, College of Management, National Taiwan University, Management, Chia Nan University
- Daft, R. (2010). *New Era of Management*, Australia, South Western Cengage Learning.
- De Jong, Jeron. Petrus. Johannes (2017). Individual Innovation the Connection between Leadership and employees Innovative work Behavior, Dissertation for Doctoral, Universities van Amsterdam2007.

- Durrani, Amir & Rajagopal, Lakshman (2015). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring International journal of Hospitality Management.
- Escalating moral, competitiveness and productivity in technical university, *international Journal of Management Research* volume 2 Issue VII.
- Escofet, Natalia Cuguro, Pilar Ficapal-Cusi and Joan Torrent – Sellens (2019). *Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice*, Organizational Support, Satisfaction and Commitment, Faculty of Economics and Business Studies, Universitat Oberta de Catalunya (Spain).
- Ganji, Seyedah Fatemeh Ghasempour, Fariborz Rahimnia, Mohammad Reza Ahnchian, Jawad Syed (2020). Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors through Employee Engagement and Affective Commitment, *Iran Journal of Management Studies*.
- Garg, N (2017). Workplace spirituality and employee well- being; an empirical exploration" *Journal of Human Values*, 23, 2, 129-1.
- Harikeche, Messaoud (2021). The Impact of Organizational Support on Developing Creative Behavior of Professors of Jijel University, *Journal of Strategy and Development*.
- Hennessey, Beth A (2015). Creative Behavior, Motivation, Environment and Culture: The Building of a Systems Model, *Journal of Creative Behavior*.
- Hitt, Michael A., Black, j. Stewart and Porter, Lyman, W. (2009). *Management, Second, Upper Saddle River*, New Jersey: Person Education International.
- Kathiravan, M, & Saikumari, v. s., v (2018). Measurement modeling for Worker force diversity:
- Monowar Mahmood, Md. Aftab Uddin, Luo Fan (2018). The influence of transformational leadership on employee's creative process engagement.

- Netto, Brian D, Jie Shen, John Chelliah and Manjit Monga (2014). Human Resource diversity Management Practices in the Australian manufacturing sector, *The International Journal of Human Resource*.
- Oukes T. (2010). *Innovative Work behavior: a case study at tire manufacturer*, Thesis for master university of twente.
- Pukiene, Aiste, (2016). *Innovative work Behavior- the role of Human Resource Management and Affective Commitment*, thesis for Master, University Management and Economics.
- Rogozinska-PaweczykA, (2016). Diversity management -a look into the future, *human Resource Management*, nr 3-4.
- Schreiber, D. A, Berge, Z, L (2019). *Futures Thinking and Organizational Policy*. Springer
- Senichev, Valery (2013). *Human Resource Diverstty and Performance Wtthin The Frame of Organizations, Teams and Individuals*, Institute of Management, Faculty of Business and Management, Brno University of Technology Kolejní , Beno, Czegh Republic.
- Stankiewicz K; Ziemianski P. (2012). Diversity management as a method of overcoming stereotypes and prejudices regarding employees around retirement age -examples of good practices, "*Enterprise in the modern economy- theory and practice*", No3.
- Stoffers, Jol. Neessen, Petra and Dorp, pim van (2015). Organizational Cuiture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines, *American Journal of Industrial and Business Management*, (4).
- Viera, S and Pavel, C. (2020). Diversity Management in Sustainable Human.

ثالثاً المواقع الالكترونية

البنك المركزي العراقي، تقرير الاستقرار المالية 2021، العدد الثاني عشر – بغداد 2022
<https://cbi.iq/news/view/463>

رابطة المصارف الخاصة العراقية <https://www.ipbl-iraq.org/content.php?id=364>

الملاحق

الملحق (1)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	أ. د أحمد علي صالح	1
جامعة بغداد	أستاذ	أ. د. ناظم جواد عبد	2
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	د. دنيا خضري	3
كلية المأمون الجامعة	أستاذ	أ. د. ساهرة محمد حسن	4
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	أ. د. علي محمد العضايلة	5
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	أ. د. عزام ابو مغلي	6
كلية المأمون الجامعة	أستاذ مساعد	د. عماد خليل اسماعيل	7
المصرف العراقي للتجارة	مُعاون مدير	علي خالد علون	8
الجامعة المستنصرية	أستاذ	أ. د. فؤاد يوسف عبد الرحمن	9
الجامعة العراقية	أستاذ مساعد	د. ميسون علي العبيدي	10
جامعه بغداد	أستاذ	أ. د. هديل كاظم سعيد	11

المحلق (2) المعلومات العامة (الخصائص الديمغرافية)

في المكان المناسب X ي رجي اختيار الاجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة ()

1. النوع الاجتماعي

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	انثى

<input type="checkbox"/>	2. سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/>	من 2-5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 6-10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 11-15 سنة
<input type="checkbox"/>	من 16 فأكثر

3. العمر

<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل
<input type="checkbox"/>	من 31-اقل من 36 سنة
<input type="checkbox"/>	من 36-اقل من 41 سنة
<input type="checkbox"/>	من 41-اقل 46 سنة
<input type="checkbox"/>	من 46 سنة فأكثر

4. المستوى التعليمي

<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع (خريج معهد)
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	دبلوم عال

5. طبيعة العمل

<input type="checkbox"/>	معاون مدير عام
<input type="checkbox"/>	مدير
<input type="checkbox"/>	مدير
<input type="checkbox"/>	مؤسول شعبة
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input type="checkbox"/>	موظف

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الجرائية وفقراتها المتغير المستقل: تنوع الموارد البشرية
1	2	3	4	5	
					وتعرف اجرائيا: هي وجود اختلافات في الخصائص المكونة لمجموعة الموارد البشرية الموجودة في المنظمات، ومنها المستوى والخبرة، والسمات الشخصية، والمستوى التعليمي، والاختلاف في صفات الهوية
					1. يعمل تنوع المورد البشري على تكوين رؤية مشتركة بين الإدارة العليا ومواردها البشرية.
					2. يتبادل الموظفين معارفهم وخبراتهم مع الموظفين الآخرين بغض النظر عن العرق أو الجنس.
					3. يضع المصرف الحلول للمشاكل بالمشاركة مع الأفراد.
					4. يحدد المصرف المهام والواجبات الخاصة به وفق القانون الذي يعمل ضمن حدوده.
					5. نتعلم وننمو جميعاً من اختلافاتنا.
					6. الأفراد من نفس العرق أو الخلفية الثقافية يميلون إلى البحث عن بعضهم البعض.
					7. يسهم التنوع في الموارد البشرية في زيادة الانتاجية
					8. يرسم المصرف السيناريو المستقبلي لإدارة تنوع الموارد البشرية
					9. يتوافق التنوع للموارد البشرية في المصرف مع القيم والاهداف الموضوعية.
					10. يراعي المصرف عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين
					11. يشجع المصرف اعضاء الفريق على المشاركة في وضع الاستراتيجيات
					12. تدعم الإدارة العليا تنوع الموارد البشرية
					13. يمتاز المصرف بوجود ثقافة تجمع بين وجهات النظر المختلفة للأفراد
					14. تتبنى إدارة المصرف سياسة العمل الجماعي في إنجاز العمل
					15. يوجد نظام عادل لترقية العاملين حسب الكفاءة والجدارة

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها المتغير التابع: السلوك الإبداعي
1	2	3	4	5	
					ويعرف إجرائياً: بأنه مزيج من الخصائص الشخصية والقدرات الإبداعية التي يملكها المديرين والعاملين، في المصارف التجارية العراقية وتساعدهم على ان يكونوا قادرين على تحسين الأداء الشخصي ودقة الاستجابة لمواجهة التغيير ومواجهة البيئة وتوليد أفكار جديدة وتحديات لتقديم خدمات أفضل.
					اولاً: استكشاف الفرص ويعرف إجرائياً: على أنها طريقة يستطيع بواسطتها المصارف التجارية العراقية ان تخلق تغيير من خلال استغلال الفرص المكتشفة في المصارف
					16. يمتلك المصرف رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل
					17. يرغب زملاء العمل باكتشاف كل ما هو جديد من الفرص الإبداعية
					18. يقوم المصرف بتوفير الاموال الكافية لتنفيذ الفرص الإبداعية
					19. يتمتع المصرف برؤية واضحة وشاملة في العمل
					20. يتمتع المصرف بالقدرة على تحديد ما بعد توقعات زبائنه الحالية
					ثانياً: توليد الأفكار ويعرف إجرائياً: على أنها القدرة لدى المديرين في المصارف التجارية العراقية على تنشيط عملية التفكير من خلال استغلال كل المعارف والمعلومات للفرد وتوظيفها توظيفاً سليماً ومدروساً وخلق الحلول الفعالة في المشاكل الراهنة
					21. يحرص المصرف على توفير الدعم اللازم لتبني الأفكار الجديدة
					22. يهتم المصرف بمقترحات وأفكار الآخرين في مجال العمل
					23. يدعم المصرف النقاشات بالأفكار الجديدة
					24. يوفر المصرف المستلزمات الضرورية لتوليد الأفكار
					25. يبحث المصرف عن طرائق وأساليب وأدوات جديدة في العمل
					ثالثاً: التحدي ويتعرف إجرائياً: مواجهة التحدي للمديرين في المصارف التجارية العراقية لإحداث التغييرات اللازمة في مؤسساتهم ووعيهم بأهمية التعامل مع هذه التحديات بشكل جيد لتقديم أحسن ما لديهم
					26. يتحمل المصرف المخاطر الناجمة من أثر تطبيق الأفكار الإبداعية
					27. أستطيع اقناع زملاء العمل بجدوى الفرص المتاحة
					28. يشجع المصرف الأفراد المبدعين ومكافئتهم
					29. يبتعد المصرف عن الطرق التقليدية في العمل
					30. يقنع المصرف الأفراد العاملين بأهمية التغيير ومواكبة كل ما هو جديد من تطوير

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها الدور الوسيط: إدارة المعرفة				
لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة
1	2	3	4	5
وتعرف إجرائياً: العمل الذي يؤديه المديرين في المصارف التجارية العراقية من أجل تعظيم كفاءة رأس المال الفكري عن خلال طريقة مشاركة المعلومات ومشاركة التفكير الجماعي لتحسين الأداء الوظيفي				
أولاً: التدريب				
ويعرف إجرائياً: انه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات اللازمة وتنمية قدراته ومهارته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته من أجل رفع مستوى الكفاءة لديه وتحسين ادائه				
				31. يهتم المصرف بقياس أثر التدريب
				32. يستخدم المصرف الأساليب الحديثة في التدريب
				33. يساعد التدريب إلى اكتساب المعرفة ونشرها
				34. يساهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتحسين ادائهم
				35. يهتم المصرف بتحديد الاحتياجات التدريبية ويعمل على توفيرها
ثانياً: الاتصال				
ويعرف إجرائياً: على مدى قدرة المديرين في المصارف التجارية العراقية على التبادل للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي ليقامهم بالأعمال المنوطة بهم، وفق النظام المعمول به داخل المنظمات				
				36. يشارك المصرف المعلومات والبيانات مع كافة الاطراف ذات العلاقة
				37. يوفر المصرف قنوات تواصل بين المستويات الإدارية كافة
				38. يوفر المصرف نظام وقاعدة بيانات حديث وموثوق
				39. يوفر المصرف مرونة في تبادل المعلومات بين المستويات المختلفة
				40. يوفر المصرف سهولة الوصول للمعلومات التي تهتم الزبائن والموظفين
ثالثاً: السياسات				
وتعرف إجرائياً: تعتبر السياسات توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الاعلى مع مراعاة مشاركة المستويات الأخرى للإرشاد، والتوجيه، واتخاذ القرارات				
				41. تؤدي رسم السياسات إلى إنجاز الأعمال بدقة وبسرعة
				42. توضح السياسات أهداف المصرف
				43. تعمل السياسات على تدعيم العلاقات بين المصرف والزبائن
				44. يحدد المصرف إطار نطاق البرامج الذي يتم من خلاله تنفيذ السياسات
				45. تساعد السياسات في المصرف على تحديد الأعمال التي يقوم بها كل فرد