

عنوان البحث

الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري (دراسة على إدارات الموارد البشرية بإقليم النيل الأزرق خلال العام 2026م)

د. الطيب محمد إسماعيل محمد¹

¹ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة النيل الأزرق - السودان

بريد الكتروني: tayebmo2020@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(6); <https://doi.org/10.53796/hnsj76/41>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/76/41>

تاريخ النشر: 2026/06/01م

تاريخ القبول: 2026/05/25م

تاريخ الاستقبال: 2026/05/20م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري، وقد كان تساؤل الدراسة الرئيس هو: هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الابداع الإداري؟. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة المالية والاقتصاد. حيث تم تصميم استبانة وزعت (105) منها على الدرجات القيادية للعاملين بإدارات الموارد البشرية للوحدات التابعة لوزارة المالية بإقليم النيل الأزرق خلال العام 2026م، عن طريق العينة العشوائية البسيطة. تم استرداد عدد (94) منها صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت 88%. وكشفت نتائج التحليل عن عدم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الابداع الإداري، مع وجود توسط جزئي لعمليات إدارة المعرفة في هذه العلاقة. أوصت الدراسة بالاهتمام بدرجة عالية بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بإحترافية لدورها الرائد في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل مباشر.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، عمليات إدارة المعرفة، الابداع الإداري.

RESEARCH TITLE**The mediating Role of Knowledge Management Processes in Relationship between Modern Human Resources Management Practices and Administrative Innovation
(Case study of Human Resources Departments in Blue Nile Region – 2026)****Abstract**

Abstract: This study aimed to identify the relationship between Modern Human Resources Management Practices and Administrative Innovation, while the main research question was: Do modern human resources management practices affects on administrative innovation?. The descriptive analytical approach was used. The population consisted of the employees of Ministry of Finance and Economy. A questionnaire was designed and (105) distributed to leadership levels of employees in the human resources departments of units affiliated with the Ministry of Finance in the Blue Nile Region during the year 2026. (94) questionnaires were returned with respond rate of 88%, using simple random sample. The results revealed that modern human resources management practices do not affect administrative innovation, with a partial mediation of knowledge management processes in this relationship. The study recommended pay high attention to modern human resources management practices professionally due to their leading role in directly achieving organizational goals.

Key Words: Modern human resources management practices, Knowledge management processes, Administrative Innovation.

المقدمة:

تعمل المنظمات المعاصرة بمختلف مجالاتها وفي كل العالم في ظل بيئة ديناميكية تشهد تغيرات وتقلبات متسارعة وبشكل مستمر، وتعزى هذه التغيرات والتحولت إلى التقدم التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم، فضلاً عن تطور أساليب العمل كنتاج للتطور التكنولوجي، مما يفرض على هذه المنظمات التحرر من الأساليب النمطية في العمل والتوجه بشكل جاد نحو إدارة التغيير، من خلال تبني استراتيجيات تساعدها في بلوغ هذا الابداع.

المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ولا تأخذ بأسباب التطور أفضى بها هذا الوضع في نهاية المطاف إلى الانزواء - يمكن الاستشهاد بشركة نوكيا كمثال للمنظمات التي لا تعير التطور والنمو- مما أضر بها هذا الواقع. لذلك تعد المعرفة من بين أهم الأدوات تأثيراً في نهوض وتطور المؤسسات، التي انتبهت للفوائد التي تترتب على تبني عمليات إدارة المعرفة، حيث يلاحظ الباحث وبناءً على تجربته إدراك المؤسسات في إقليم النيل الأزرق لأهمية التقنية الحديثة وما توفره من تطبيقات التي تخدم عمليات إدارة المعرفة بشتى صورها. مما زاد من فرص نجاحها في خلق التميز في الخدمات التي تقدمها.

إن أمام كل هذا الخضم لا يمكن إغفال دور الموارد البشرية التي تعد من بين أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق، لأنها العنصر الحاسم في تحريك بقية الموارد الأخرى لا سيما المورد المعرفي، مما يعني بالضرورة الاهتمام بممارسات هذه الموارد البشرية، لضمان تأمين عناصر بشرية فعالة ومقتدرة (Competent) للعب الدور المحوري المناط بها في كافة الأنشطة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

إن ما تعانيه المؤسسات المحلية من معضلات بشقيها التقني والبشري ألقى بظلاله على أداءها الذي أصبح متأرجحاً ما بين النجاح أحياناً والاختفاقات في أحيين كثيرة، متجاهلة ما يعيشه العالم من تطور تقني فاق التصورات، علاوةً على رأس المال البشري الذي لديه القابلية في التعامل مع التقنية الحديثة وتسخيرها في تطوير أساليب العمل اليومية، فكان الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة كواحدة من إفرزات التقنية الحديثة. وقد تضررت كافة المؤسسات السودانية وفي إقليم النيل الأزرق على وجه الخصوص بحرب 15 ابريل 2023م، مما ضاعف حجم التحدي أمام الموارد البشرية في مختلف المؤسسات في تسيير دولاب العمل اليومي.

ونسباً لأهمية متغيرات هذه الدراسة في إحداث إختراق يمكن من خلاله معالجة مثل هذه الاختلالات، فقد تناولتها العديد من الدراسات مثل دراسة (صارم، 2019) التي أجريت في مدينة دمشق وكان مجتمع الدراسة موظفو برنامج الأغذية العالمي الذين تمكنوا من العمل في أوضاع أمنية معقدة، ودراسة (الشمري، ومفلح 2026) التي ركزت على أهمية دور عمليات إدارة المعرفة على قدرات الموارد البشرية في القطاع الصحي، ودراسة (السياني، وماجد، 2021) لمعرفة أثر إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة في مدينة إب، ودراسة (عسيري، وفهد 2023) التي حاولت تسليط الضوء على أثر ممارسات الموارد البشرية على الابداع والابتكار الاداري، ودراسة (Khan, et al, 2018) التي عمدت إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابداع.

أجريت كل هذه الدراسات في بيئات أجنبية، علاوةً على توظيفها لعمليات ادارة المعرفة كمتغير مستقل وحسب طبيعة مثل هذه الدراسات من الأوفق توظيف إدارة المعرفة لكي تلعب دور الوسيط في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيط مما تعد هذه فجوات علمية تحاول الدراسة الحالية معالجتها من خلال التعرف على الأثر الوسيط لعمليات إدارة المعرفة للعلاقة

بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري. ويجئ تساؤل الدراسة الرئيس على النحو التالي:

هل يؤثر توسيط عمليات إدارة المعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري؟ ويتفرع منه:

1. ما مستوى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري؟
 2. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وعمليات إدارة المعرفة؟
 3. ما مدى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع الإداري؟
 4. إلى أي مدى تتوسط عمليات إدارة المعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري؟
- أهداف الدراسة:**

1. التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري.
 2. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وعمليات إدارة المعرفة.
 3. قياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع الإداري.
 4. إكتشاف مدى توسط عمليات إدارة المعرفة للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري.
- أهمية الدراسة:**

1. الأهمية العلمية للدراسة:

تأتي الأهمية العلمية للدراسة من خلال متغيراتها التي تناولتها، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إذا تم دمجها مع عمليات إدارة المعرفة ربما تعزز الابداع الإداري ،مقرونا ذلك بنظرية المنشأة القائمة على المعرفة Knowledge Base Theory of Firm (KBTF) التي تم تطويرها من قبل (Persose) مما يشكل إطاراً نظرياً ثرياً ينبير الطريق أمام الباحثين للتعلم مستقبلاً في سد الفجوات البحثية بطريقة أكثر عمقاً وإحترافية في هذا الإطار .

2. الأهمية العملية للدراسة:

دمج متغيرات الدراسة الحالية معززة بنظرية المنشأة القائمة على المعرفة سيعترب عليه أساس نظري قوي يثري الأدب الإداري حيال هذا الربط الذي ربما يعين صناع القرار للمؤسسات قيد الدراسة في تنمية قدراتها الابداعية المتعلقة بالموارد البشري الذي يعد أتمن الموارد التي تمتلكها المنظمات المعاصرة بمختلف مجالاتها.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة:

يعد المورد البشري من أهم الأصول ذات القيمة العالية لكافة المنظمات، حيث أن الأدوار التي يقوم بها المورد البشري في معظم الأحوال غير قابلة للإحلال، بينما تمثل الآلات، رأس المال، المواد الخام والادارة جميعها كمدخلات للشركات. فالموارد البشرية تمد، تخطط، تنظم وتدير هذه الموارد بإعتبارها عوامل تساهم في تحقيق أهداف المنظمات (Yak, et al, 2023).

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية الحديثة، ففي السابق كان دورها يقتصر الدور التقليدي المتمثل فقط في استقطاب القوى العاملة، التسريح، توزيع الأجور ومنح الاجازات، إلا أن دورها في الوقت الراهن بدأ يتوسع شيئاً فشيئاً

ليصبح أكثر شمولية وتخصصاً، علاوةً على ما تتطلبه إدارة الموارد البشرية الحديثة من وجود الدور الاستراتيجي الذي يؤكد ضرورة توافر مقدرات متخصصة للاضطلاع بجميع الجوانب المتعلقة بأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (Altyah, & Turki, 2024, p. 5).

وتشير بعض الدراسات إلى أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة ممارسات الأفراد داخل المنظمات المختلفة وتدعيم هؤلاء الموظفين للاضطلاع بأدوارهم في الوظائف التي تم تصميمها مسبقاً لضمان توفير الأشخاص المناسبين الذين تتوافر لديهم المهارات، الخبرات والمعارف التي تدعم الأهداف التنظيمية (Satia, et al, 2023, p.5).

وتعد ممارسات الموارد البشرية الحديثة أداة رئيسة يمكن للمنظمات أن تؤثر من خلالها على تشكيل المهارات، الاتجاهات، والسلوكيات للأفراد مع التخطيط الجيد لتحقيق توقعات المنظمات من أداء هؤلاء الأفراد (Bakti, 2022, p. 8602).

الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة، وفق متطلبات هذه الدراسة:

1. الاستقطاب والتعيين:

يعد الاستقطاب والتعيين أولى وظائف إدارة الموارد البشرية وأكثرها تأثيراً في فعالية المنظمة، إذ تعرف هذه العملية بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات من داخل المنظمة وخارجها، ثم إختيار الأنسب لشغل الوظائف"، وتشمل المصادر الآتية:

أ. المصادر الداخلية: كالترقيات، النقل الوظيفي، مخزون المهارات والاعلانات الداخلية وهذه الوسائل تعزز الروح المعنوية وتزيد الانتماء.

ب. المصادر الخارجية: تشمل الاعلانات في الصحف والدوريات، التقديم المباشر، النقابات العمالية، المنظمات المهنية والمهارات.

2. التدريب:

تشير الدراسات إلى أن ممارسة التدريب والتنمية من بين أكثر الظواهر التي تمت دراستها في منظمات الأعمال. إذ أن معظم العلماء المتخصصون في هذا المجال ومن بينهم (Venish, 2014) أكد على أن التدريب والتنمية من العوامل التي لها علاقة كبيرة بالأنشطة التنظيمية، والهدف الرئيس للتدريب هو تحسين أداء الأفراد والمجموعات داخل المنظمات التي تعمل جاهدة على تدريب وتنمية العاملين لزيادة وتحسين فعاليتها (Al haraisa, 2016, p.186).

3. المحافظة على الموارد البشرية: وتتمثل في المحافظة على صحة الأفراد في مختلف المهن، وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمانية والعقلية والفكرية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي، أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد (يعقوب، 2022، ص 13).

ويلاحظ الباحث أن المؤسسات تواجه العديد من المشكلات ذات الصلة بالإختيار غير المناسب لبعض العناصر البشرية، مستندةً على بعض المعايير غير الموضوعية التي أفضت في النهاية إلى ظهور بعض السلبيات كإنعدام الولاء للمؤسسة، وتقديم المصالح الذاتية على حساب مصلحة العمل.

ثانياً: مفهوم عملية إدارة المعرفة:

تعد عمليات إدارة المعرفة من الاستراتيجيات الرئيسة للمحافظة على الاستدامة ونمو المنظمات المختلفة حيث أن لإدارة المعرفة لا يقتصر دورها فقط في تجميع المعرفة بل تشمل كذلك عمليات إكتساب المعرفة، التواصل واستغلال المعرفة التي تمكن من الوصول إلى الابداع (Rustiana, et al, 2025, p. 2).

وتركز المنظمات المعاصرة على نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وحسب (Harman & Brelade, 2007) إدارة المعرفة هي إكتساب وإستخدام الموارد من أجل خلق بيئة يستطيع الأفراد من خلالها في الحصول على المعلومات بطريقة سهلة، ويتقاسمون هذه المعلومات في تطوير معارفهم الخاصة وتطبيقها من أجل تحقيق فائدة المنظمة (Nurali, and Krishna kumar, 2013, p. 33).

أبعاد إدارة المعرفة طبقاً لأهداف الدراسة الحالية:

1. إكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، ولا يعني إكتساب المعرفة حصول المنظمة على المعرفة الجديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرتها على إبداع المعرفة، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن القدرة على خلق معرفة جديدة تكمن داخل الجميع، ويمكن إدارتها من خلال طرق خالية من المغالاة والتطرف من خلال إجراءات إدارية واضحة، وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة كالمصادر الداخلية مثل: مستودعات المعرفة، أو عبر المشاركات في الخبرات والممارسات وحضور الندوات والمؤتمرات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعة العمل والمدير الأقدم، أو قد تكون من المصادر الخارجية تتولى إدارة المعرفة وإحضارها عبر الحدود التنظيمية والمشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات (أمهني، 2022، ص 207).

2. تطبيق المعرفة:

يعد تطبيق المعرفة المرحلة الحاسمة في عمليات إدارة المعرفة، إذ يتم من خلالها تحويل المعرفة المكتسبة أو المنتجة إلى ممارسات وإجراءات عملية تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية، كما يشمل إستثمار المعرفة في تطوير العمليات، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، واتخاذ قرارات على أسس علمية مبنية على أفضل الممارسات والتجارب المتراكمة، ويعد تطبيق المعرفة المؤشر الأساس على نجاح إدارة المعرفة، حيث أن المعرفة غير المستخدمة تفقد قيمتها بمرور الزمن (الشمري، 2026، ص 7).

ويرى الباحث أن عمليات إدارة المعرفة عبارة عن كل متكامل يستوجب من الإدارة الإدارة العليا وضعها في سلم أولوياتها، لأنها تبعث بالأفكار الجديدة بشكل مستمر، حيث أن المعرفة تعد من الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات وتسهم مع غيرها من الموارد في تحقيق الابداع الإداري من ثم تحسين الأداء المؤسسي إذا تم توظيفها بالصورة المثلى.

ثالثاً: مفهوم الابداع الإداري:

يعد مصطلح الابداع من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الابداع كإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها (صارم، 2019، ص 35).

يعرف الابداع الإداري للشركات بأنه: عبارة عن توليد الأفكار والمنتجات الجديدة وإحداث تغييرات جذرية مدفوعة بالابتكار، بجانب عكس كيفية تطور الشركات وإنتاج وتسويق منتجاتها بشكل إبداعي سعياً نحو الميزة التنافسية (Camarena & Fenande, 2025, p. 2).

خصائص الابداع الإداري:

إستناداً على دراسة (توفيق وآخرون، 2025) يمكن تلخيص أهم خصائص الابداع الإداري لدى المنظمات في الآتي (توفيق وآخرون، 2025، ص 169):

أ. يتطلب الابداع صفات وخصائص عقلية فريدة تمكن الشخص من الشعور بالمشكلات والأصالة والطلاقة في التوجه نحو تحقيق الأهداف.

ب. من حيث الكفاءة تبني المؤسسات أفكار إبداعية كفؤة مقارنة بالآخرين مما يساعدها على القبول وتفضيلها.

ج. تمر عملية الابداع بعدد من المراحل التي بدورها تفتح أفكار مترابطة جديدة.

د. يعد الابداع ظاهرة جماعية وقد تقتصر على المستوى الفردي.

هـ. يأتي الابداع بعوائد قد تكون زيادة في العائد وتحسين في الخدمة.

و. الابداع يطور السمعة العلمية في المنظمات من أجل الحصول على المعارف العلمية من الإدارة العليا.

ز. الابداع يخلق جو من المرونة البيئية داخل المنظمة.

أبعاد الإبداع الإداري وفقاً لأغراض هذه الدراسة:

يمكن الإشارة إلى أبعاد الإداري حسب مقتضيات الدراسة الحالية في الآتي:

1. حل المشكلات:

ويتمثل حل المشكلات في اقتراحات الإبداع للأفراد الذين يمثلون جماعة العمل، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذا الدور أهمية في تفعيل عملية الابداع من خلال قبول الأفكار المبدعة التي تساهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار، وبالتالي تفقد عملية الابداع جزء من وجودها (أميرة، 2020، ص 49).

2. القابلية للتغيير:

يقصد بها مدى إستعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل (بقيري، 2017، ص 5). ويعد التغيير من القضايا التي ركزت عليها البحوث في مجال الإدارة، وذلك لإرتباطه بالتنمية التنظيمية، وهذا التغيير يسمح للمنظمات بأن تنمو بصورة أكبر وإغتنام فرص جديدة، وفي كل الأحوال فإن التغيير يتضمن إعادة تصميم الهياكل، الاستراتيجيات ممارسات أو نظم العمل حيث أن الدوافع الرئيسة له يمكن أن تصنف إلى دوافع خارجية كمتطلبات العملاء، رغبات بعض أصحاب المصلحة والمنافسة في الأسواق. أو دوافع داخلية مثل: الحاجة إلى تحسين نظم التشغيل، أو جودة المنتجات (Takarski, et al, 2015, p. 195).

ويرى الباحث أن المؤسسات التي لا تهتم بجانب الابداع سوف تواجه العديد من التحديات التنظيمية لا سيما

التكنولوجية لظهور المستجدات بوتيرة متسارعة في بيئة عمل المنظمات المعاصرة، والسبيل الوحيد للصدوم أمام هذه التحولات هو التفكير الابداعي خاصة للقيادات الادارية العليا، وعدم التثبث بالأساليب الإدارية التقليدية في الأداء.

الدراسات السابقة:

(1) دراسة (Khan, et al 2018):

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع في القطاع المصرفي والدور المعدل لتأثير الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي كل الفروع في مقاطعات (Vehary city - Mailsi and Burewala)، حيث تم تصميم استبانة وزعت على (28) فرداً. وإفترض البحث وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية الممثلة في استراتيجية: التوظيف، التدريب الموجه، التقييم على الابداع. وكشفت نتائج الدراسة على أن دور الثقافة التنظيمية كان ضعيفاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع.

(2) دراسة (عسيري، فهد عبيد، 2023):

تناولت الدراسة أهمية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابداع والابتكار الاداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاد السعودي بلغت (22) شركة، وبلغ حجم عينة الدراسة (115) مبحوثاً. حيث افترضت الدراسة عدم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابداع والابتكار الاداري، أما نتائج الدراسة فقد أسفرت عن وجود علاقة ايجابية بين الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء على الابداع والابتكار الاداري، وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات دقيقة وواضحة للأساليب التنموية التي يمكن اتباعها في كل شركة على حدة.

(3) دراسة (بوروية، سارة 2017):

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية الاهتمام بالابداع الاداري في الشركة الجزائرية لانجاز المشاريع الصناعية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع الدراسة في حاسي مسعود والبالغ عددهم (1463) عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (60) عامل وعاملة. افترضت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الابداع الاداري بأبعاده المختلفة على أداء العاملين، ومن بين نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للابداع الاداري على مستوى أداء شركة Sapri، كما اقترحت الدراسة على إدارة الشركة بأهمية متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق تسودها روح المنافسة.

(4) دراسة (السياني، ماجد قاسم 2021):

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع المنظمي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات في الجامعات الخاصة بمدينة إب والبالغ عددهم (60) موظفاً يعملون في أربع جامعات. حيث توصلت الدراسة إلى توافر عمليات إدارة المعرفة ، ووجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الابداع المنظمي في الجامعات الخاصة. أوصت الدراسة بإجراء محاكاة simulation مع الجامعات العريقة وتبادلي الزيارات لتعزيز مستوياتها المعرفية.

(5) دراسة (الشمري، مفلح مرفوع 2026):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية على التجمع الصحي الأول (مستشفى المزاحمية) بالمملكة العربية السعودية - مدينة الرياض، إتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين ضمن التجمع الصحي الأول (مستشفى المزاحمية)، وتم اتباع أسلوب العينة القصدية، حيث بلغت عينة الدراسة (140) مفردة من الكوادر الطبية والمتخصصين في العمل الطبي والإداريين. افترضت الدراسة وجود علاقة جوهرية لدور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بالمستشفى. وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة عبر تحفيزهم على اقتراح حلول وأفكار لتطوير العمل.

(6) دراسة (صارم، 2019):

تهدف الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق. إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفو برنامج الأغذية العالمي بمدينة دمشق حيث تم أخذ عينة بلغت (162) مفردة. من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري. حيث أكدت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذه الفرضية. وانتهت الدراسة بتقديم مقترحات منها إشراك كافة موظفي برنامج الأغذية العالمي في دورات متخصصة في إدارة المعرفة.

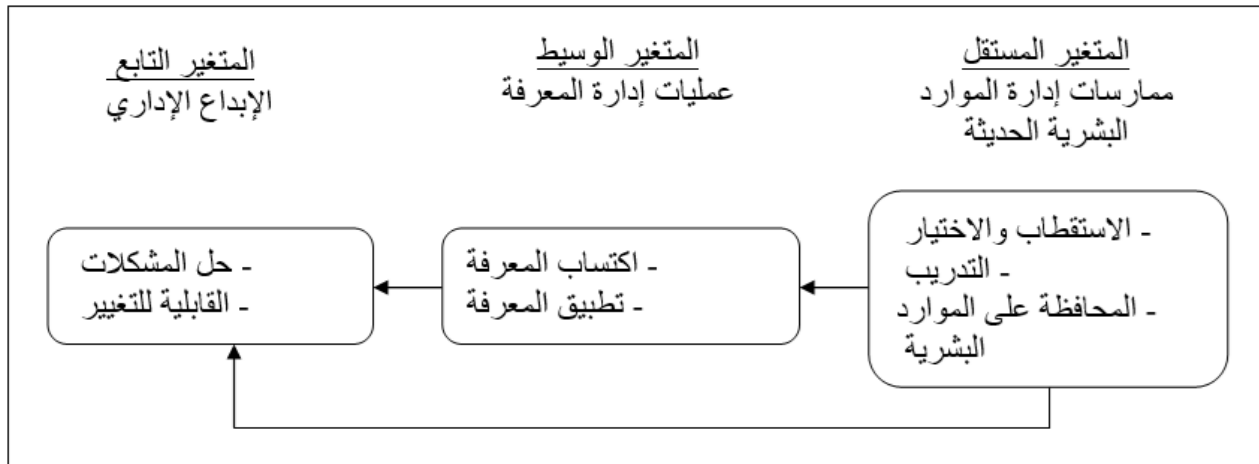
التعليق على الدراسات السابقة:

انفقت جميع الدراسات السابقة التي لجأ إليها الباحث في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب للدراسة، مع إختلاف مجالات إجراء الدراسات فمنها ما طبق على القطاع الصحي، التعليمي، المصرفي والأعمال الصغيرة. فضلاً عن توظيف الاستبانة كأداة للحصول على البيانات الأولية لجميع الدراسات، وتباينت بيئات إجرائها حيث شملت بيئات عربية وأجنبية.

نموذج وفرضيات الدراسة:

شكل (1)

نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة 2026م

فرضيات الدراسة:

- 1- هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والإبداع الإداري.
- 2- توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وعمليات إدارة المعرفة.
- 3- توجد علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري.
- 4- عمليات إدارة المعرفة تتوسط العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بغرض استخدام الأساليب الاحصائية المختلفة، حيث تم الإعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه أوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (1) مقياس درجة الموافقة:

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لاوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

4. معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة لإدارات شؤون العاملين، حيث تم توزيع عدد(105) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول علي(94) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد(11) إستبانة بنسبة بلغت(88%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي:

الجدول (2) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة	
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	105	
2. مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	94	
3. الاستبانات التي لم تسترد	11	
4. الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	-	
5. الاستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	-	
6. عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	94	
7. نسبة الاستجابة	%88	

الجدول (3) تحليل البيانات الأساسية

Percent	Frequency	
9.6	9	اقل من 30 سنة
35.1	33	من 30 الي 41 سنة
29.8	28	من 41 الي 51 سنة
18.1	17	من 51 الي 60 سنة
6.4	6	اكثر من 61 سنة
98.9	93	Total
67.0	63	ذكر
33.0	31	انثي
100.0	94	Total
77.7	73	متزوج
21.3	20	عازب
98.9	93	Total
1.1	1	System
12.8	12	شهادة سودانية
64.9	61	بكالوريوس
21.3	20	فوق الجامعي
98.9	93	Total
1.1	1	System
34.0	32	مديرة ادارة
20.2	19	نائب مدير ادارة
13.8	13	رئيس قسم
31.9	30	موظف
6.4	6	اقل من 5 سنة

12.8	12	من 5 الي 10 سنة
22.3	21	من 10 الي 15 سنة
58.5	55	اكثر من 15 سنة
100.0	94	Total

جودة القياس

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران, 2003). حيث إستخدم الدراس التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل علي حده.

التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 32 عبارة)

الجدول (4) التحليل العاملي الإستكشافي لنموذج الدراسة (حجم العينة)

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.							Bartlett's Test of Sphericity
Approx. Chi-Square							
Df							
Sig.							
.725							
1151.858							
496							
.000							
7	6	5	4	3	2	1	
.584							الاستقطاب_والاختيار 1
.668							الاستقطاب_والاختيار 2
.752							الاستقطاب_والاختيار 3
.509							الاستقطاب_والاختيار 4
.686							الاستقطاب_والاختيار 5
.744							الاستقطاب_والاختيار 6
						.873	التدريب 1
						.820	التدريب 2
						.714	التدريب 3
						.573	التدريب 4
					.578		المحافظة علي الموارد البشرية 1

					.757	المحافظة البشرية 2 علي الموارد
					.886	المحافظة البشرية 3 علي الموارد
					.568	المحافظة البشرية 4 علي الموارد
					.571	المحافظة البشرية 5 علي الموارد
				.847		حل المشكلات 1
				.573		حل المشكلات 2
				.582		حل المشكلات 3
				.674		حل المشكلات 4
				.827		حل المشكلات 5
		.748				القابلية_للتغيير 1
		.613				القابلية_للتغيير 2
		.512				القابلية_للتغيير 3
		.821				القابلية_للتغيير 4
		.715				القابلية_للتغيير 5
	.584					اكتساب_المعرفة 1
	.548					اكتساب_المعرفة 2
	.784					اكتساب_المعرفة 3
			.714			تطبيق_المعرفة 1
			.511			تطبيق_المعرفة 2
			.820			تطبيق_المعرفة 3
			.719			تطبيق_المعرفة 4

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026)

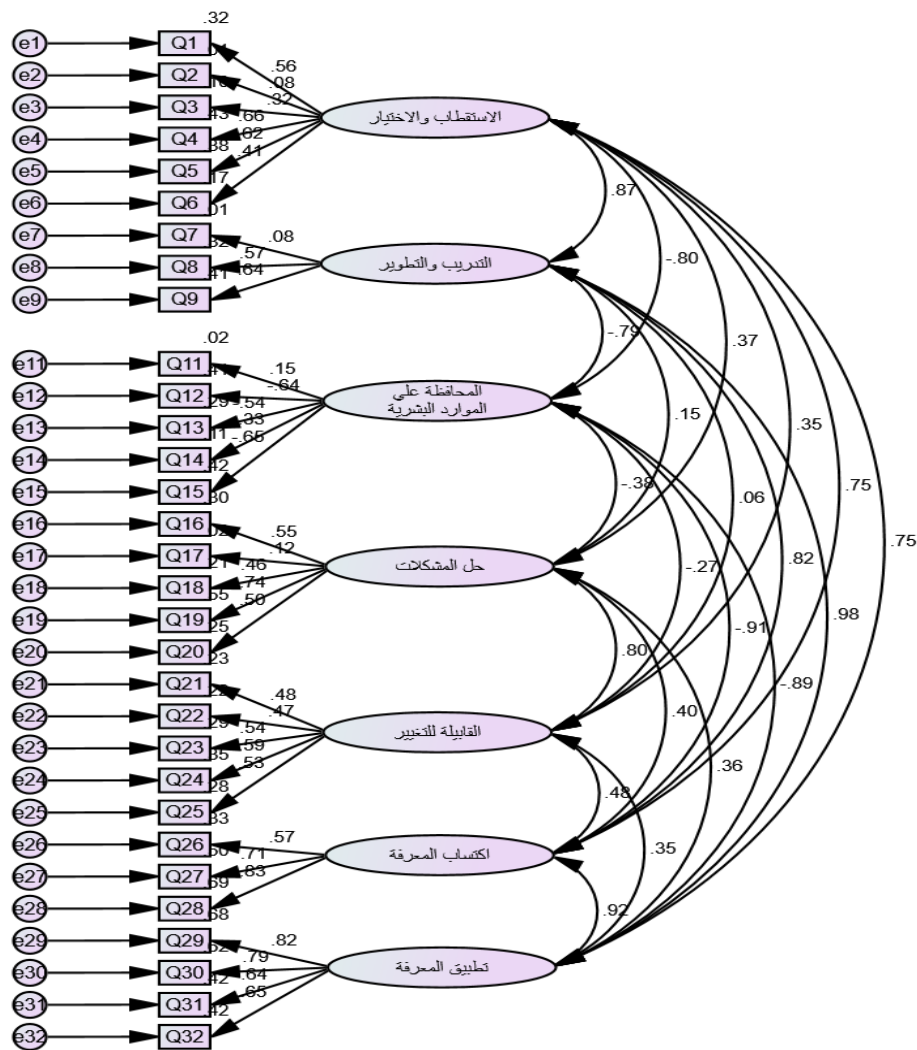
من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.725) وفقا لقاعدة (Kaiser,) (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة. كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لنموذج الدراسة، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان نموذج الدراسة به سبع ابعاد.

التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال .

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي:



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (5) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	10.266	--	--
DF	4.000	--	--
CMIN/DF	2.567	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.982	>0.95	Excellent
SRMR	0.037	<0.08	Excellent
RMSEA	0.099	<0.06	Terrible
PClose	0.114	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) ممارسات ادارة الموارد البشرية تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون , 2019) تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي (6) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

تطبيق المعرفة	اكتساب المعرفة	حل المشكلات	المحافظة على الموارد البشرية	التدريب والتطوير	الاستقطاب والاختيار	القابلية للتغيير	Max R(H)	MSV	AVE	CR
						0.524	0.657	0.647	0.274	0.652
						0.346†	0.684	0.757	0.234	0.604
						0.057	0.541	0.965	0.246	0.422
						-0.274	0.663	0.820	0.250	0.519
						0.804**	0.692	0.647	0.264	0.604
						0.484*	0.789	0.843	0.507	0.751
						0.746**	0.838	0.965	0.533	0.819
						0.155	0.692	0.820	0.250	0.519
						0.368*	0.692	0.647	0.264	0.604
						0.821	0.789	0.843	0.507	0.751
						0.983	0.838	0.965	0.533	0.819
						-0.380	0.692	0.647	0.264	0.604
						-0.906	0.789	0.843	0.507	0.751
						-0.892	0.838	0.965	0.533	0.819
						0.514	0.692	0.647	0.264	0.604
						0.712	0.789	0.843	0.507	0.751
						0.918***	0.838	0.965	0.533	0.819
						0.359*	0.838	0.965	0.533	0.819
						0.730	0.838	0.965	0.533	0.819

p < 0.00 *** p < 0.010 ** p < 0.050 * p < 0.100† Significance of Correlations:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاسئلة الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) , وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول (7) يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم. وذلك على النحو التالي:

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

Std. Deviation	Mean	
1.348	3.66	الاستقطاب_والاختيار 1
.799	4.53	الاستقطاب_والاختيار 2
1.053	3.66	الاستقطاب_والاختيار 3
1.290	3.72	الاستقطاب_والاختيار 4
1.128	3.68	الاستقطاب_والاختيار 5
1.149	3.67	الاستقطاب_والاختيار 6
1.1278	3.82	الاستقطاب والاختيار
.924	4.48	التدريب 1
1.295	3.00	التدريب 2
1.245	3.69	التدريب 3
.975	4.27	التدريب 4
1.109	3.86	التدريب
1.247	3.60	المحافظة علي الموارد البشرية 1
1.263	2.68	المحافظة علي الموارد البشرية 2
1.210	3.62	المحافظة علي الموارد البشرية 3
1.179	2.91	المحافظة علي الموارد البشرية 4
1.380	3.20	المحافظة علي الموارد البشرية 5
1.255	3.202	المحافظة علي الموارد البشرية

.955	4.03	حل المشكلات 1
.915	4.18	حل المشكلات 2
.848	4.11	حل المشكلات 3
1.226	3.64	حل المشكلات 4
1.080	4.07	حل المشكلات 5
1.004	4.006	حل المشكلات
.846	4.19	القابلية_ للتغيير 1
.887	4.20	القابلية_ للتغيير 2
1.141	3.56	القابلية_ للتغيير 3
1.338	3.13	القابلية_ للتغيير 4
1.074	3.91	القابلية_ للتغيير 5
1.057	3.798	القابلية_ للتغيير
1.250	3.53	اكتساب_ المعرفة 1
1.278	3.37	اكتساب_ المعرفة 2
1.228	3.10	اكتساب_ المعرفة 3
1.252	3.333	اكتساب_ المعرفة
1.378	3.13	تطبيق_ المعرفة 1
1.251	3.51	تطبيق_ المعرفة 2
1.225	3.52	تطبيق_ المعرفة 3
1.394	3.28	تطبيق_ المعرفة 4
1.312	3.36	تطبيق_ المعرفة

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة علي تلك الابعاد في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.46) وبانحراف معياري (0.73) وأهمية نسبية (69.2) % .

2/ ويلاحظ من الجدول أن البعد (حل المشكلات) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.006) بانحراف معياري (1.004) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (80) %.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للبعد (المحافظة علي الموارد البشرية) حيث بلغ متوسطها (3.202) وبانحراف معياري (1.255) وأهمية نسبية بلغت (64) %.

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول (8)

		Estimate
التدريب والتطوير	<-->	0.870
المحافظة علي الموارد البشرية	<-->	-0.805
حل المشكلات	<-->	0.368
القابلية للتغيير	<-->	0.346
اكتساب المعرفة	<-->	0.755
تطبيق المعرفة	<-->	0.746
المحافظة علي الموارد البشرية	<-->	-0.792
حل المشكلات	<-->	0.155
القابلية للتغيير	<-->	0.057
اكتساب المعرفة	<-->	0.821
تطبيق المعرفة	<-->	0.983
حل المشكلات	<-->	-0.380
القابلية للتغيير	<-->	-0.274
اكتساب المعرفة	<-->	-0.906
تطبيق المعرفة	<-->	-0.892
القابلية للتغيير	<-->	0.804
اكتساب المعرفة	<-->	0.395
تطبيق المعرفة	<-->	0.359
اكتساب المعرفة	<-->	0.484
تطبيق المعرفة	<-->	0.346
اكتساب المعرفة	<-->	0.918

اختبار الفرضيات:

Structural Equation Modeling [SEM] نموذج المعادلة البنائية:

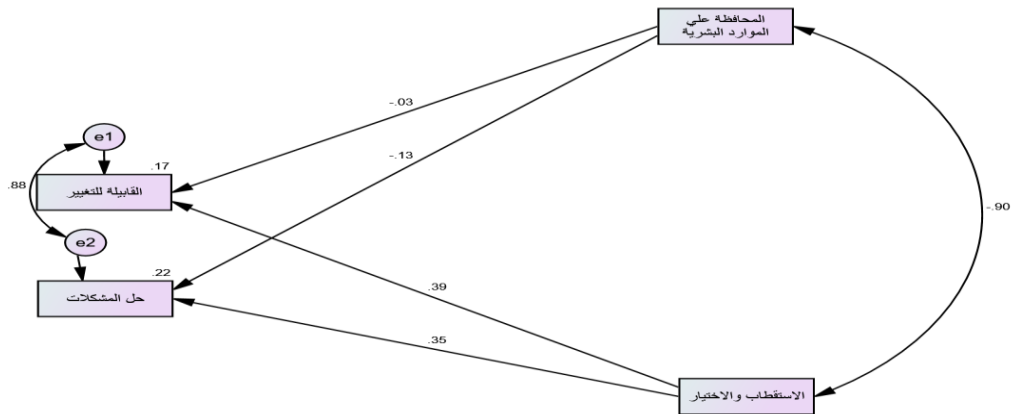
إعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

الفرضية الأولى: العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الاداري

الشكل (3) العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الاداري



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (9) مؤشرات جودة النموذج ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الاداري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	53.754	--	--
DF	25.000	--	--
CMIN/DF	2.150	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.949	>0.95	Acceptable
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.085	<0.06	Terrible
Pclose	0.036	>0.05	Acceptable

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

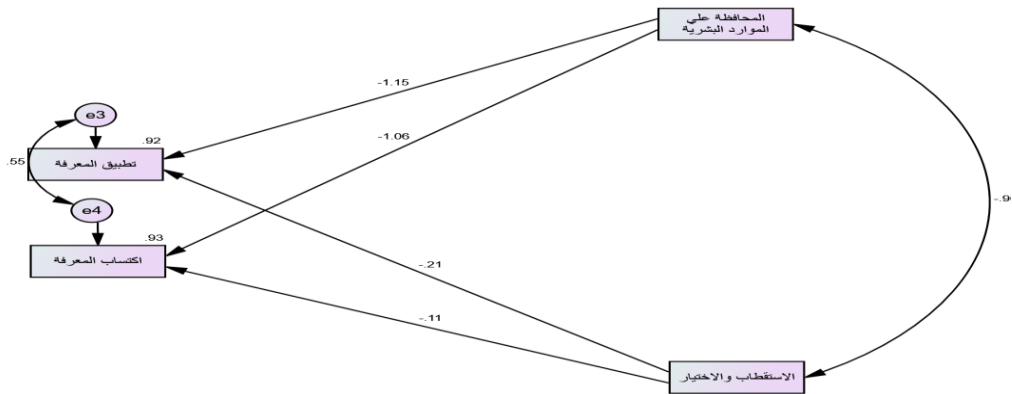
الجدول (10) قيم تحليل المسار من ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الاداري

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate
رفض الفرضية	.894	-.134	.478	-.064
المحافظة على الموارد البشرية				علي القابلية للتغيير <---
رفض الفرضية	.537	-.617	.567	-.349
المحافظة على الموارد البشرية				علي حل المشكلات <---
رفض الفرضية	.076	1.774	.117	.208
الاستقطاب والاختيار				القابلية للتغيير <---
رفض الفرضية	.101	1.639	.139	.228
الاستقطاب والاختيار				حل المشكلات <---

من خلال الجدول (10) يتضح أن المسار من المحافظة على الموارد البشرية إلى القابلية للتغيير = (-0.064) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.894، المسار من المحافظة على الموارد البشرية إلى حل المشكلات = (-0.349) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.537، المسار من الاستقطاب والاختيار إلى القابلية للتغيير = (0.208) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.076، المسار من الاستقطاب والاختيار إلى حل المشكلات = (0.228) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.101.

الفرضية الثانية: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وعمليات إدارة المعرفة

الشكل (4) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وعمليات إدارة المعرفة



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (11) مؤشرات جودة النموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وإدارة المعرفة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	65.136	--	--
DF	31.000	--	--
CMIN/DF	2.101	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.954	>0.95	Excellent
SRMR	0.048	<0.08	Excellent
RMSEA	0.083	<0.06	Terrible
PClose	0.030	>0.05	Acceptable

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

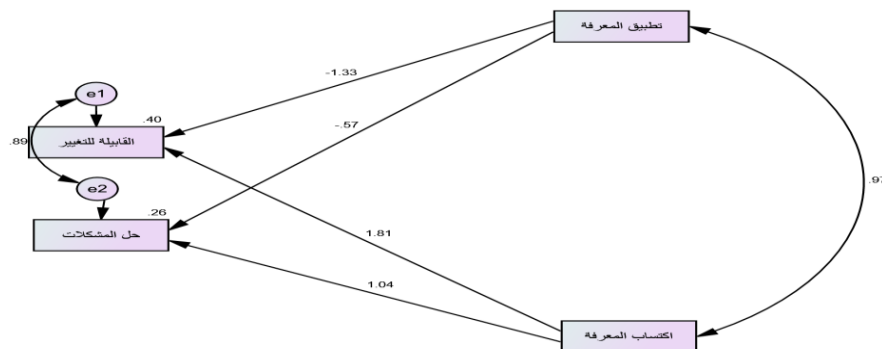
الجدول (12) قيم تحليل المسار بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الاداري

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate
قبول الفرضية	***	-17.257	.413	-7.122
قبول الفرضية	***	-16.249	.258	-4.187
قبول الفرضية	.001	-3.189	.101	-.323
رفض الفرضية	.081	-1.743	.063	-.110

ويتضح من خلال الجدول (12) أن المسار من المحافظة على الموارد البشرية إلى تطبيق المعرفة = (-7.122) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، المسار من المحافظة على الموارد البشرية إلى اكتساب المعرفة = (-4.148) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، المسار من الاستقطاب والاختيار إلى تطبيق المعرفة = (-.323) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (.001)، المسار من الاستقطاب والاختيار إلى اكتساب المعرفة = (-.110) وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (.081).

الفرضية الثالثة: العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع الاداري

الشكل (5) العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع الاداري



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (13) مؤشرات جودة النموذج عمليات إدارة المعرفة والابداع الإداري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	48.565	--	--
DF	24.000	--	--
CMIN/DF	2.024	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.945	>0.95	Acceptable
SRMR	0.062	<0.08	Excellent
RMSEA	0.080	<0.06	Terrible
PClose	0.065	>0.05	Excellent

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

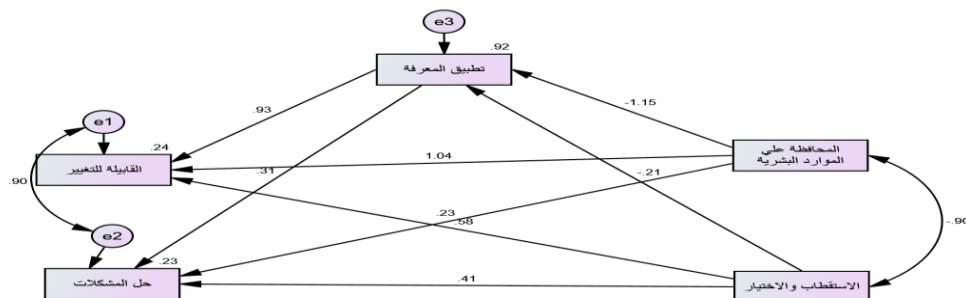
الجدول (14) قيم تحليل المسار بين عمليات إدارة المعرفة والابداع الإداري

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate
قبول الفرضية	***	-4.320	.109	-.470
رفض الفرضية	.097	-1.660	.147	-.244
قبول الفرضية	***	5.879	.172	1.009
قبول الفرضية	.002	3.038	.232	.705

يتضح من الجدول (14) أن المسار من تطبيق المعرفة إلى القابلية للتغيير = (-.470) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، المسار من تطبيق المعرفة إلى حل المشكلات = (-.244) وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.097)، المسار من اكتساب المعرفة إلى القابلية للتغيير = (1.009) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، المسار من اكتساب المعرفة إلى حل المشكلات = (.705) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.002).

الفرضية الرابعة: عمليات إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري

الشكل (6) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التغير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (15) مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين الابداع الاداري وممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الاداري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	133.495	--	--
DF	71.000	--	--
CMIN/DF	1.880	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.937	>0.95	Acceptable
SRMR	0.057	<0.08	Excellent
RMSEA	0.074	<0.06	Acceptable
PClose	0.023	>0.05	Acceptable

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (16) قيم تحليل المسار للعلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع الاداري

	Estimate	S.E.	C.R.	P
المحافظة علي الموارد البشرية <--- تطبيق المعرفة	-7.122	.413	-17.257	***
الاستقطاب والاختيار <--- تطبيق المعرفة	-.323	.101	-3.189	.001
المحافظة علي الموارد البشرية <--- القابلية للتغيير	2.273	.940	2.417	.016
المحافظة علي الموارد البشرية <--- حل المشكلات	.607	1.156	.525	.599
الاستقطاب والاختيار <--- القابلية للتغيير	.314	.118	2.650	.008
الاستقطاب والاختيار <--- حل المشكلات	.271	.146	1.861	.063
تطبيق المعرفة <--- القابلية للتغيير	.328	.115	2.846	.004
تطبيق المعرفة <--- حل المشكلات	.134	.142	.948	.343

ويغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي (17) يوضح ذلك.

تطبيق المعرفة	المحافظة علي الموارد البشرية	الاستقطاب والاختيار
تطبيق المعرفة	.000	.000
حل المشكلات	-.957	-.043
القابلية للتغيير	-2.336	-.106

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة كشرط لتحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكنتيجه الابداع الإداري تمت الاستعانة باختبار Sobel باستخدام الموقع الخاص التالي <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> والنتائج موضحة بالجدول

To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	Sobel test:		
b	Aroian test:		
s_a	Goodman test:		
s_b	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t -test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

حيث ان :

a : معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع الإداري

S_a : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار a

b : معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين الابداع الإداري والابداع الإداري

S_b : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار b

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لاختبار Sobel تمت الاستعانة بالموقع التالي <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> والنتائج موضحة بالجدول

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.

A: 0.633

B: 0.881

SE_A: 0.068

SE_B: 0.113

Calculate!

Sobel test statistic: 5.97703905

One-tailed probability: 0.0

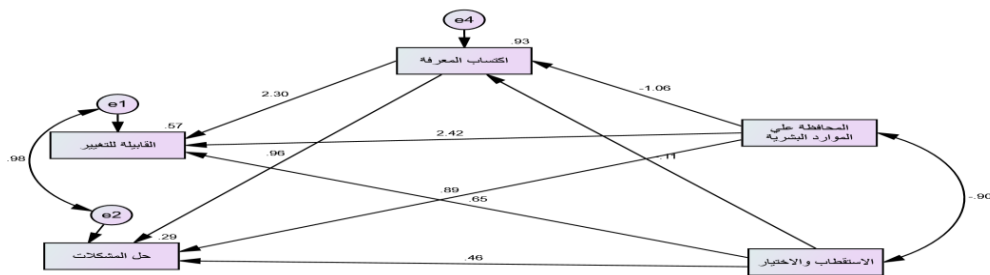
Two-tailed probability: 0.0

من خلال الاستعانة بالمواقع السابقة تم التوصل علي النتائج التالية في الجدول (18)

	المحافظة علي الموارد البشرية	الاستقطاب والاختيار
تطبيق المعرفة
حل المشكلات	.336	.277
	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط
القابلية للتغيير	.011	.008
	يوجد توسط	لا يوجد توسط

الفرضية الرابعة: عمليات ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الاداري

الشكل (6) العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الاداري



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (19) مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين الابداع الاداري وممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع الاداري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	133.495	--	--
DF	71.000	--	--
CMIN/DF	1.880	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.937	>0.95	Acceptable
SRMR	0.057	<0.08	Excellent
RMSEA	0.074	<0.06	Acceptable
Pclose	0.023	>0.05	Acceptable

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (20) قيم تحليل المسار للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري

	Estimate	S.E.	C.R.	P
المحافظة علي الموارد البشرية اكتساب المعرفة <--->	-4.187	.258	-16.249	***
الاستقطاب والاختيار اكتساب المعرفة <--->	-.110	.063	-1.743	.081
المحافظة علي الموارد البشرية القابلية للتغيير <--->	5.303	.678	7.823	***
المحافظة علي الموارد البشرية حل المشكلات <--->	2.369	1.061	2.234	.025
الاستقطاب والاختيار القابلية للتغيير <--->	.349	.086	4.051	***
الاستقطاب والاختيار حل المشكلات <--->	.299	.135	2.218	.027
اكتساب المعرفة القابلية للتغيير <--->	1.282	.139	9.206	***
اكتساب المعرفة حل المشكلات <--->	.649	.218	2.981	.003

ويغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي (21) يوضح ذلك.

	المحافظة علي الموارد البشرية	الاستقطاب والاختيار
اكتساب المعرفة	.000	.000
حل المشكلات	-2.718	-.072
القابلية للتغيير	-5.366	-.141

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة كشرط لتحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكنتيجه الابداع الإداري تمت الاستعانة باختبار Sobel باستخدام الموقع الخاص التالي (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>) والنتائج موضحة بالجدول

To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	<input type="text"/>	Sobel test:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b	<input type="text"/>	Aroian test:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
s_a	<input type="text"/>	Goodman test:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
s_b	<input type="text"/>	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t -test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

حيث ان :

a : معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع الاداري

Sa : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار a

b : معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين الابداع الاداري والابداع الاداري

Sb : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار b

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لاختبار Sobel تمت الاستعانة بالموقع التالي <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> والنتائج موضحة بالجدول

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.

Sobel test statistic: 5.97703905
One-tailed probability: 0.0
Two-tailed probability: 0.0

من خلال الاستعانة بالمواقع السابقة تم التوصل علي النتائج التالية، الجدول (22)

	الاستقطاب والاختيار	المحافظة علي الموارد البشرية
اكتساب المعرفة
حل المشكلات	.059	.005
	لا يوجد توسط	يوجد توسط
القابلية للتغيير	.092	.001
	لا يوجد توسط	يوجد توسط

مناقشة نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الاداري.

وكشفت نتائج التحليل الاحصائي عن عدم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الابداع الاداري. وخالفت هذه النتيجة نتائج دراسة (عسيري، 2023) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم

الأداء على الإبداع والابتكار الإداري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وخالف نتائج دراسة (سارة، 2017) التي أظهرت وجود علاقة بين الإبداع الإداري وأداء العاملين. ويمكن تفسير إختلاف نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراستين غالباً لإختلاف مجال التطبيق، بجانب إقتصار أبعاد الدراسة الحالية على أبعاد الاستقطاب والتعيين والمحافظة على الموارد البشرية فقط دون تناول الأبعاد الأخرى التي ربما تسفر عن اتفاق نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وعمليات إدارة المعرفة. أثبت نتائج التحليل الاحصائي صحة هذه الفرضية بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2026) التي أوضحت وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على قدرات الموارد البشرية، مما يؤكد على أهمية عمليات إدارة المعرفة للموارد البشرية ودورها في تنمية القدرات والأفكار المبدعة لدى العاملين.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والابداع الإداري. تطابقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السياني، 2021) التي نتائج التحليل الاحصائي لها وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة بمدينة (إب) اليمنية. وهذا دليل على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة له تأثير ايجابي للإبداع الإداري والتنظيمي معاً في المؤسسات.

الفرضية الرابعة: عمليات إدارة المعرفة تتوسط العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري. وأثبتت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود توسط جزئي لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والابداع الإداري. اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Khan, et al, 2018) التي أسفرت عن وجود تأثير ضعيف للثقافة التنظيمية كمتغير معدل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع. مما يمكن تفسيره أن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تقود إلى الإبداع بشكل مباشر دون إدخال متغيرات معدلة أو وسيطة، بالتالي تحقيق نتائج عالية في جانب الأداء الإداري والتنظيمي.

المحددات وإقتراحات لدراسات مستقبلية:

- 1- إقتصرت متغيرات هذه الدراسة على جزء يسير من أبعاد الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، وهذا يعني إختلاف نتائجها حال إدخال أبعاد أخرى غير التي تناولتها الدراسة الحالية.
- 2- تطبيق دراسة الحالة على إدارات الموارد البشرية في القطاع العام، بإعتبارها وحدات التحليل المتاحة لحظة إعداد الدراسة التي تزامنت مع الحرب الدائرة بالبلاد.
- 3- الاهتمام بدرجة عالية بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لدورها الرائد في تحقيق الأهداف التنظيمية وبشكل مباشر.
- 4- أن تسعى المؤسسات المبحوثة لانشاء قاعدة بيانات إدارة عمليات المعرفة لتدريب وتنمية مواردها البشرية داخلياً وخارجياً بصورة مستمرة.

المصادر والمراجع:

- أمهني، نجوى رمضان. (2022). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في علاقة المتغيرات التنظيمية بالإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، 5(2).
- Amhani, Najwa Ramadan. (2022). The mediating role of knowledge management in the relationship between organizational variables and administrative creativity. Journal of Economic Studies, Faculty of Economics, University of Sirte, 5.(2)
- البوحنية، ماهر بن صالح. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 6(72).
- Al-Buhniyah, Maher bin Saleh. (2025). Human resource management practices and their impact on achieving institutional excellence. International Journal for Research and Studies Publishing, 6.(72)
- بورובה، سارة. (2017). أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- Bourouba, Sarah. (2017). The impact of administrative creativity on human resource performance. Master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khider University, Biskra, Algeria.
- توفيق، زيمان محمد، وآخرون. (2025). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة الريادة للمال والأعمال، 6(51).
- Tawfiq, Ziman Mohammed, et al. (2025). The role of digital human resource management in achieving administrative creativity. Journal of Entrepreneurship for Finance and Business, 6.(51)
- السياني، قاسم ماجد عبده. (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي. مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد (7).
- Al-Sayani, Qasim Majid Abduh. (2021). The impact of knowledge management processes on organizational creativity. Rayhan Journal for Scientific Publishing, Fikr Center for Studies and Development, Issue.(7)
- الشمري، مفلح مرفوع. (2026). دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية. مجلة ميد أوشن للبحوث والدراسات، 2.
- Al-Shammari, Muflih Marfou. (2026). The role of knowledge management processes in enhancing human resource capabilities. Mid-Ocean Journal for Research and Studies, 2.

- صارم، ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- Sarem, Nada. (2019). The role of knowledge management in achieving administrative creativity. Master's thesis, Syrian Virtual University.
- عسيري، فهد عبید. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4.(47).
- Asiri, Fahd Obaid. (2023). The impact of human resource management practices on administrative creativity and innovation within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. International Journal for Research and Studies Publishing, 4.(47)
- القاسم، يعقوب، ومحمد. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- Al-Qasim, Yaqoub, & Mohammed. (2022). Human resource management practices and their impact on achieving institutional excellence. Master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria.
- Al-Haraisa, Y. (2016). The impact of human resource management practices on innovation performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6.(4)
- Atiyah, & Turki. (2024). The impact of digital human resources management on organizational ambidexterity through human capital as an interactive variable in Iraqi telecommunication companies. International Journal of Professional Business Review, 9.(7)
- Bacti, et al. (2022). The influence of human resource management practices on organizational innovation: Mediated by knowledge management. Journal of Positive School Psychology, 6.(8)
- Camarna, & Fernandez. (2025). The impact of innovation management and human resources leadership: A systematic review based on the PRISMA model. IBIMA Business Review, 225. <https://doi.org/10.5171>
- Imran, Khan, et al. (2018). The impact of human resource management practices on innovation ability of employees moderated by organizational culture. International Journal of Organizational Leadership, 7.
- Lee, C., et al. (2017). Impact of human resource management innovation on productivity and effectiveness in medium-sized non-profit organizations. Global Journal of

Management and Marketing, 1.(1)

Liver, T., Takarski, et al. (2015). Change management and the human factor. Springer International Publishing, Switzerland.

Murali, & Krishnakumar. (2013). Knowledge management and human resource management: Importance of integration. International Journal of Interdisciplinary Research and Innovation, 2.(1)

Rustian, E., et al. (2025). Innovation and knowledge management for human resource development. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 3.(4)

Satia, Haji, et al. (2023). Investigating the effect of digital human resource management and digital innovation on SMEs performance in Indonesia. International Journal of Professional Business Review, 8.(6)

Yak, et al. (2023). The effect of human resource management practices on open innovation. Dergisi, 6.(2)