

الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) والأداء الإبداعي للعاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظه ينبع¹

د. إبراهيم جمال الدين محمود محجوب

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

dr_ebrahim_mahgoob@mans.edu.eg

ملخص البحث

تستهدف هذه الدراسة قياس علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على نظرية (AMO) ممثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) ومشاركة المعرفة في تعزيز الأداء الإبداعي من حيث المنتجات والعمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظه ينبع، وذلك وفقاً لإطار مفاهيمي تم استخلاصه من مراجعة الدراسات السابقة وتم بناء واختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM. وتشير النتائج حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات تعزيز القدرات على مشاركة المعرفة (KS) والأداء الإبداعي بأبعاده المختلفة (إبداع المنتجات وإبداع العمليات)، في حين ثبت عدم معنوية التأثير المباشر لممارسات تعزيز التحفيز وممارسات تعزيز الفرص على مشاركة المعرفة (KS) والأداء الإبداعي بأبعاده المختلفة (إبداع المنتجات وإبداع العمليات)، وثبت وجود فروق معنوية بين العاملين بالقطاع محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة (العمر، وبعض المتغيرات وفقاً لعدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، وحجم الشركة)، في حين ثبت عدم وجود فروق معنوية بين العاملين بالقطاع محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة (النوع، وبعض المتغيرات وفقاً لعدد سنوات الخبرة).

الكلمات الدالة

ممارسات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على نظرية (AMO)، ومشاركة المعرفة، والأداء الإبداعي، والشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظه ينبع.

¹ تم تقديم البحث في 2024/7/24، وتم قبوله للنشر في 2024/8/28.

(1) المقدمة

في الآونة الأخيرة لقد تحول العالم إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية (Akram Lei, Haider and Hussain, 2018). فوفقاً لكل من (Edwards et al. (2017) and Zheng et al. (2019). تُعرف مشاركة المعرفة (KS) بأنها عبارة عن تبادل الأفكار والمعلومات المتعلقة بالمهمة بين زملاء العمل، وأن مشاركة المعرفة تساعد في إنشاء رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في المنظمات التي يكون فيها تبادل المعرفة هو القاعدة السائدة، يجد الموظفون فرصاً جيدة للحصول على المعلومات والأفكار والاقتراحات المفيدة (Ullah, Ullah and Jan, 2022; Escribá-Carda, Canet-Giner and Balbastre-Benavent, 2023). علاوة على ذلك، أفادت العديد من الدراسات أن مشاركة المعرفة يرتبط بشكل إيجابي بتخفيض تكاليف الإنتاج، وإكمال السريع للمشاريع المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة وتحسين القدرات الإبداعية (Mesmer-Magnus and De Church, 2009; Ullah et al., 2022; Escribá-Carda et al., 2023).

بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات، يعد تبادل الأشكال الضمنية من المعرفة عبر الحدود مصدراً للابتكار والميزة التنافسية (Gooderham, Pedersen, Sandvik, Dasí, Elter and Hildrum, 2022). في الواقع، إن الدور الفريد الذي تلعبه الشركات المتعددة الجنسيات المتمثل في اكتساب معارف وقدرات جديدة في المواقع الأجنبية ونقل هذه المعرفة عبر الحدود لمشاركتها في جميع أنحاء المنظمة كأساس لخلق القيمة والميزة التنافسية للشركات المتعددة الجنسيات (Escribá-Carda et al., 2023).

ولتحديد مقدمات تحفيز مشاركة المعرفة بين العاملين هو الاعتماد على إطار (AMO) لدراسة أداء العاملين داخل إدارة الموارد البشرية، حيث يتكون نموذج (AMO) من قدرات الأفراد (A) والتحفيز (M) وكذلك الفرص (O) التي يضمن التفاعل بين العاملين داخل المنظمات (Appelbaum, Bailey, Berg Kalleberg, 2000). في سياق المنظمات المتعددة الجنسيات، يشير إطار عمل AMO إلى أنه إذا كان لدى العاملين فرص كافية لبناء علاقات مع زملائهم في المنظمات الأخرى، فإن درجة الاختلاف في مشاركتهم للمعرفة هي نتاج لاختلاف قدراتهم أو كفاءتهم المهنية ودوافعهم (Gooderham et al., 2022).

وفي ظل مواجهة المنافسة والبيئات المتغيرة، تعتمد المنظمات الحالية على مجموعة متنوعة من ممارسات الموارد البشرية لإيجاد طرق مبتكرة لتحسين عملها وعملياتها التجارية، لذلك تعد ممارسات الموارد البشرية الفعالة أحد أهم العوامل التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمات (Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim and Winkler, 2012). وتشير الدراسات والبحوث العلمية السابقة إلى دور إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وتحسين القوى العاملة (Marin-Garcia and Tomas, 2016).

وتشير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) إلى مجموعة متنوعة من الممارسات الداعمة التي تهدف إلى تشكيل سلوك العاملين وتحسين مهاراتهم (Huo, Han, Chen and Zhao, 2015). وأشار Jaaron and Backhouse (2014) إلى أن التدريب التعليمي للعاملين، والإمداد بالتغذية العكسية عن أداء العاملين، ومعرفة تحليل التكلفة والفوائد هي شروط ضرورية لبناء المرونة التنظيمية. كما ويرى أن العاملين ذوي الالتزام العاطفي العالي يشاركون بشكل أكثر نشاطاً في تعافي أنشطة المنظمة. على الرغم من أهميتها، فإن هذه الدراسات إما أن

تكون مفاهيمية أو مجرد استكشاف جانب واحد من ممارسات إدارة الموارد البشرية بشأن تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، مما يوفر لنا فرصًا لهذه الدراسة (Gu, Zhang, Li and Huo, 2023).

بالاعتماد على نظرية القدرة والتحفيز والفرصة (AMO) the ability-motivation-opportunity، أشار Jiang et al. (2012b) إلى ثلاث مجموعات من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة وهي ممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز التحفيز وممارسات تعزيز الفرص. إلى جانب تعريف (Victor and Cullen's (1988) لمناخات العمل الأخلاقية، سوف نستخدم نظرية القدرة والتحفيز والفرصة (AMO) لتحديد طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية. تدعي نظرية AMO أن أنظمة إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤثر على العاملين من خلال تعزيز: (1) قدرتهم على الأداء كما هو متوقع وتحقيق أهداف تنظيمية محددة، على سبيل المثال. من خلال جذب وتطوير العاملين ذوي الأداء العالي من خلال التوظيف والاختيار والتدريب وما إلى ذلك؛ (2) التحفيز للأداء كما هو متوقع من خلال المكافآت الطارئة والإدارة الفعالة للأداء؛ (3) فرصة الانخراط في سلوك محدد، على سبيل المثال من خلال مدخلات مثل تصميم الوظائف والعلاقات الصناعية وسياسات وممارسات مشاركة القوى العاملة (Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella and Rami Shani, 2015). كما تعد نظرية AMO واحدة من المفاهيم الأكثر شيوعًا المرتبطة بأنظمة إدارة الموارد البشرية (Jiang et al. 2012a)، ولا سيما لاختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل تجريبي على الأداء التنظيمي، مثل الريح. والدوران الطوعي (Jiang et al., 2012b).

كما تم دراسة نظرية (AMO) التي تركز على المساعدة في اختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية التي قد تحسن الأداء التنظيمي، حيث تتألف هذه النظرية من المفاهيم الأساسية لعلم النفس وتتكون من ثلاثة عناصر: القدرة والتحفيز والفرصة التي تعمل معًا على تعزيز سلوك الفرد وأدائه في مكان العمل (Marin-Garcia and Tomas, 2016). تفترض النظرية أن أداء الفرد يكون جيدًا عندما يكون لديه المهارات والقدرات اللازمة والحافز المناسب، والمكان المناسب للعمل، كما تم اقتراح أن الاختيار الصحيح لممارسات إدارة الموارد البشرية أمر ضروري للتشكيل الواعي لقدرات الفرد (أي التدريب والاختيار والتوظيف)، والتحفيز (المكافآت المرتبطة بالأداء)، وفرص الأداء (أنظمة الاقتراح أو التأكيد على العمل الجماعي)، ومن ثم تم تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية بما في ذلك أنظمة إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على القدرة على الأداء، والتحفيز على الأداء، وفرصة الأداء (Akhtar, Khan, Atlas and Irfan, 2022). وأشارت العديد من الدراسات السابقة إلى الاعتماد على نظرية AMO للتحقيق في إدارة الموارد البشرية في قطاعات مختلفة (Fawehinmi, Yusliza, Mohamad, Faezah and Muhammad, 2020; Singh et al., 2020; Yu, Chavez, Feng, Wong and Fynes, 2020).

فمشاركة المعرفة لها آثار متعددة على الأداء الإبداعي (IP)، وقد تم فحص علاقاتها المتبادلة من قبل العديد من الباحثين السابقين في جوانب مختلفة، وكشفت الأبحاث أن مشاركة المعرفة تعمل على تحسين قدرات الإبداع لدى العاملين (Akram et al., 2018). ولذلك، تركز الإدارة العليا على تعزيز هذه الممارسة، لأنها تؤدي إلى نتائج تنظيمية مثمرة، مثل التفاعل بين العاملين والتقنيات، التي تساعد على تحسين الإبداعية، وإن القدرة

على تحويل المعرفة وتطبيقها هي التي تحدد مستوى الإبداع، على سبيل المثال، حل المشكلات بشكل أسرع والاستجابة بشكل أسرع لتغيرات بيئة الأعمال (Escribá-Carda et al., 2023; Le and Lei, 2019)

وركز الباحث في تطبيق الدراسة على المملكة العربية السعودية، حيث إنها تعد واحدة من أكبر الدول اقتصادياً في الشرق الأوسط حيث تتمتع بموقعها الاستراتيجي وبمواردها الطبيعية الغنية مما يجعلها وجهة مثيرة للاهتمام ومن خلال برامج الإصلاح الاقتصادي والتحول الوطني الذي تطيقه السعودية والذي تسعى من خلاله إلى تعزيز بيئة الاستثمار وتحسين فرص الأعمال لجذب رؤوس الأموال والكفاءات الأجنبية. وتحظى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بدعم لا محدود لتحقيق مستهدفات التحول الوطني وأهداف رؤية المملكة 2030 ومنها تعزيز كفاءة وفاعلية وجاذبية سوق العمل السعودي. حيث كشفت بيانات الهيئة العامة للاستثمار السعودية، عن وجود 7707 شركات أجنبية تستثمر في السوق السعودية حالياً في قطاعات مختلفة، برؤوس أموال تصل إلى 651.630 مليار ريال. وأظهرت البيانات نقلاً عن مصادر معتمدة أن بتنوع الجنسيات الأجنبية التي تستحوذ على الوظائف في سوق العمل السعودي بنحو 10.3 مليون وظيفة، وهذا يشير إلى التنوع العرقي والمعرفي داخل الشركات السعودية مما يتيح لها فرص الاستفادة بالكفاءات الأجنبية وفقاً لرؤية المملكة 2030م. لذا ركز الباحث في دراسته على تحديد دور مشاركة المعرفة بين كافة الكفاءات المختلفة في تعزيز الإبداع للشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية (المنصة الوطنية الموحدة (2023) - دليل المعلومات الحكومية - <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/main>).

(2) مشكلة الدراسة

حتى يتمكن الباحث من عرض مشكلة الدراسة بشكل واضح، تم مراجعة نتائج الدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية من ناحية، ومن ناحية أخرى تم إجراء دراسة استطلاعية معتمدة على المقابلات الشخصية مع العاملين محل الدراسة.

تبين من مراجعة نتائج الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية تتمثل فيما يلي:

- ركزت الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) والتي تتمثل في ممارسات تعزيز كل من القدرات، والتحفيز، والفرص. وعدم التطرق إلى التصنيفات الأخرى من ممارسات الموارد البشرية في الدراسات والبحوث العلمية السابقة.
- ركزت الدراسة على قياس أثر ممارسات الموارد البشرية وتبادل المعرفة بين العاملين في إثراء الأداء الإبداعي، وركزت الدراسة على تعزيز الإبداع بكل من إبداع المنتجات وإبداع العمليات بالشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية بحفاظة ينبع.
- ركزت الدراسة على مجتمع المملكة العربية السعودية وذلك لأنه من أكثر المجتمعات التي تتسم بالتنوع الثقافي والعرقي، حيث يشغل العديد من الوظائف داخل الشركات محل الدراسة الأجانب، مما يساعد على إثراء مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات داخل الشركات محل الدراسة.

- لا يوجد دراسة -في حدود علم الباحث- قامت بدراسة هذه المتغيرات مجتمعة في الشركات محل الدراسة. وفي سبيل فهم أعمق لمشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء مجموعة من مقابلات شخصية مع بعض العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة ينبع.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تم إثارة بعض التساؤلات التالية:

- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) متمثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) على معدلات مشاركة المعرفة في القطاع محل الدراسة؟

- هل تتأثر معدلات الأداء الإبداعي متمثلاً بـ (إبداع المنتجات، وإبداع العمليات) باختلاف ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) متمثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) في القطاع محل الدراسة؟

- هل تتأثر معدلات الأداء الإبداعي متمثلاً بـ (إبداع المنتجات، وإبداع العمليات) بمعدلات مشاركة المعرفة في القطاع محل الدراسة؟

- هل يتوسط مشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) متمثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) والأداء الإبداعي متمثلاً بـ (إبداع المنتجات، وإبداع العمليات)؟

- هل يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع والعمر وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي وحجم الشركة بالقطاع محل الدراسة؟

(3) أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

(1-3) قياس التأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) متمثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) على مشاركة المعرفة في القطاع محل الدراسة.

(2-3) معرفة التأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) متمثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) على معدلات الأداء الإبداعي متمثلاً بـ (إبداع المنتجات، وإبداع العمليات) في القطاع محل الدراسة.

(3-3) تحديد التأثير المباشر لمشاركة المعرفة على معدلات الأداء الإبداعي متمثلاً بـ (إبداع المنتجات، وإبداع العمليات) في القطاع محل الدراسة.

(4-3) معرفة التأثير غير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) متمثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) على معدلات الأداء الإبداعي متمثلاً بـ (إبداع المنتجات، وإبداع العمليات) عند توسيط مشاركة المعرفة.

(5-3) تحديد الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع والعمر وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي وحجم الشركة بالقطاع محل الدراسة.

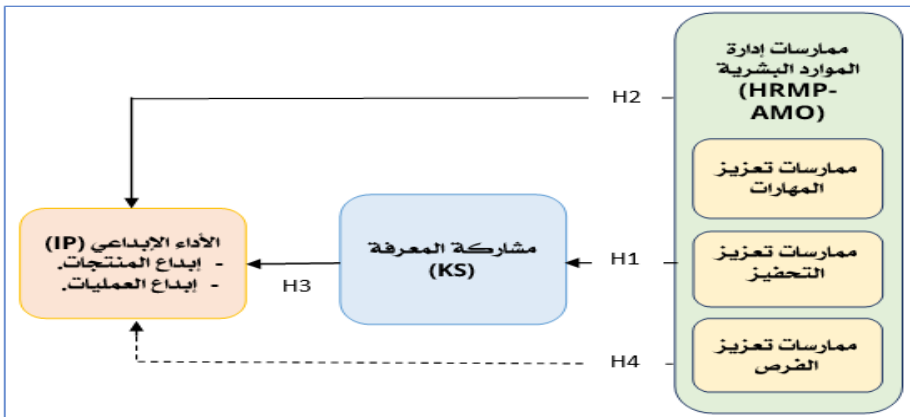
(4) أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنه يتناول أربعة من المفاهيم الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال، وهي: ممارسات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على إطار (AMO) ممثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص)، ومشاركة المعرفة، والأداء الإبداعي، والمناخ الإبداعي. وهو ما يسهم في إثراء الجانب النظري للمكتبة العربية.

وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في محاولة وضع إطار مقترح للشركات السعودية التي تتميز بالتنوع الثقافي والعنقي بين العاملين بها لتعزيز الأداء الإبداعي للشركات السعودية من خلال إبداع كلاً من المنتجات الجديدة وإبداع عمليات حديثة تستخدم لزيادة الحصة السوقية للشركات على المستوى المحلي والإقليمي وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظه ينبع نظراً لأهميتها لحيثية في دعم مبادرات وبرامج رؤية المملكة 2030م.

(5) الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة ثلاث متغيرات أساسية، هي: ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (HRMP-AMO)، ومشاركة المعرفة (KS)، والأداء الإبداعي (IP)، وفي ضوء الدراسات السابقة قام الباحث باستخلاص إطار مفاهيمي للعلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:



شكل 1: الإطار المفاهيمي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

وفيما يلي يتعرض الباحث تفصيلاً للمتغيرات التي يتضمنها هذا الإطار:

(1-5) ممارسات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على نظرية (AMO) HRM The AMO view of HRM (AMO) practices

وبالنظر إلى أن العاملين جزء لا يتجزأ من نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، فإن التحقيق في ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل غير كاف، حيث اعتمد Jiang et al. (2012b) على وجهة نظر AMO لتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة إلى ثلاثة أبعاد: ممارسات تعزيز المهارات والتحفيز والفرص. ويمكن للشركات تطوير قدرة العاملين من خلال الاختيار الدقيق والتدريب المكثف، والتحفيز من خلال الحوافز والمكافآت، والفرصة من خلال فرق العمل وردود الفعل (Yu et al., 2017).

وتماشياً مع هذا المفهوم، تعتبر هذه الدراسة أن مهارات العاملين والحوافز والمشاركة بمثابة ثلاثة عناصر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة (Huo et al., 2015). على الرغم من أن الأبعاد الثلاثة المذكورة أعلاه التي تركز على الممارسة لا تمثل بشكل مباشر قدرات العاملين ودوافعهم وفرصهم، إلا أننا نرى أن هذه الممارسات يمكن أن تعمل بفعالية من خلال آليات من وجهة نظر AMO. حيث تم الاعتماد على وجهة نظر AMO لشرح كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوكيات العاملين وقدراته أو أدائه. على سبيل المثال، اقترح Singh et al. (2019) أنه ينبغي تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتزويد العاملين بالقدرة من خلال التدريب، والتحفيز من خلال الحوافز، والفرص من خلال بيئة موصلة. كما اعتمد Singh, Del Giudice, Chierici and Graziano (2020) على وجهة نظر AMO لربط إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر والأداء البيئي. تعمل هذه الدراسة على توسيع مسار البحث هذا باستخدام وجهة نظر AMO لتوضيح كيف يمكن استخدام الحزم الثلاث لممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين (Gu et al., 2023).

على وجه التحديد، أشار Batt (2002) إلى أن مهارات العاملين تعتبر هي المهارات والمعرفة والقدرات التي تلبى متطلبات الوظيفة المحددة، وتتمثل مهارات العاملين في بُعد القدرة في وجهة نظر AMO، والتي تعتمد على اختيار العاملين المناسبين وبرامج التدريب التي تزيد من عمق مهاراتهم، واتساعها لإكمال مهام متعددة (Gu et al., 2023). كما أشار كلاً من Chadwick and Dabu (2009) أن حوافز العاملين إلى استخدام الطرق المناسبة لتحفيز العاملين على تطبيق معارفهم ومهاراتهم في مهام محددة حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل. بهذه الطريقة، تمثل حوافز العاملين البعد التحفيزي لوجهة نظر AMO، وأن الشركات يمكنها وضع أهداف مستمرة للموظفين لتحفيز إمكاناتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكنهم تصميم آليات المكافأة لتحديد وإلهام العاملين الأكثر التزاماً تجاه الأهداف التنظيمية (Locke and Latham, 2002). كما تشير مشاركة العاملين إلى إنشاء هيكل تنظيمي مسطح يعبر فيه العاملون عن آرائهم بشكل كامل ويشاركون بنشاط في أنشطة حل المشكلات وتحسين العمليات (Gu et al., 2023).

كما تمثل مشاركة العاملين بُعد الفرصة في وجهة نظر AMO التي تشير إلى أنه يمكن للشركات إنشاء فرق لتوفير منصة للموظفين للحفاظ على مواهبهم وتطويرها وزيادة إحساسهم بالمشاركة. ويمكنهم أيضاً تقديم

معلومات سريعة الاستجابة حول الأداء تسمح للموظفين بتعديل أوضاع عملهم لتتوافق مع أهدافهم التنظيمية (Birdi et al., 2010).

ويعد نموذج القدرات والتحفيز والفرص (AMO) إطاراً نظرياً لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز قدرة العاملين داخل المنظمة على أداء عملهم وتحقيق النتائج المرجوة (Ehrnrooth and Björkman, 2012). واختلف الباحثون في أن نموذج AMO يوفر إطاراً لتقييم سلوك العاملين في مكان العمل وتأثيرها على إنتاجيتهم وأدائهم (Bhatti, Zakariya, Vrontis, Santoro and Christofi, 2021; Cui and Yu, 2021). ووفقاً لـ Zhang and Morris (2014) تنص نظرية AMO على أن أداء المنظمات يصبح أفضل عندما يكون يتوافر لدى العاملين ممارسات AMO لإنجاز مهامهم اليومية بكفاءة. وغالباً ما يرتبط استخدام ممارسات AMO للموارد البشرية في مكان العمل بزيادة مشاركة العاملين، مما يمنح العاملين الدافع للاستمرار في عملهم واكتشاف الفرص لإضافة القيمة للعمل والمنظمة (Naqshbandi, Meeran, Kim and Mughal, 2023).

تتكون ممارسات الموارد البشرية الثلاث التي يقوم عليها نموذج AMO من ممارسات تعزيز القدرة والتحفيز والفرص، ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

– ممارسات تعزيز القدرات للموارد البشرية

كيف يمكن أن يتأثر الأداء الفردي بممارسات إدارة الموارد البشرية، بهدف الاستفادة منها في الأداء التنظيمي، يبدأ بضمان تكلمة رأس المال البشري المدرب جيداً والكفاءة. ولذلك، فإن ممارسات تعزيز القدرات هي تلك التي ينبغي أن تساعد الأشخاص على الأداء في وظائفهم؛ يمكن أن يشمل ذلك ممارسات التوظيف والاختيار المصممة خصيصاً لتزويد العاملين بالمهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة – Skills, Knowledge and Abilities (SKAs) والذين يتناسون أيضاً مع الثقافة التنظيمية. يمكن أن يشمل ذلك برامج التدريب والتطوير المصممة لتعزيز SKAs الحالية وإبقائها ذات صلة بظروف العمل المتغيرة. ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً الممارسات التي تعزز التدريب المتبادل وبناء المهارات في الوظيفة، مثل التناوب الوظيفي وتتبع الوظائف (Kruyen and Sowa, 2023).

وتعمل ممارسات الموارد البشرية المعززة للقدرة على تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات من خلال الأنشطة التدريبية كوسيلة لتحسين كفاءة العاملين لإنجاز المهام الوظيفية. ويعرف (Elbaz, Agag and Alkathiri, 2018) القدرات على أنها مجموعة من الكفاءات التي يمتلكها العامل والتي تشمل الموهبة والمعرفة والمهارات والكفاءة والخبرة اللازمة لتحقيق روتين العمل. وتشير الدراسات والبحوث العلمية السابقة إلى أن عند تحسن كفاءات العاملين فإنهم يتفوقون في أداء مهامهم الوظيفية، ويؤدي إلى تعزيز الإبداع مما يعزز أدائهم (Naqshbandi et al., 2023). ولذلك، فإن إثراء قدرات العاملين أو كفاءاتهم من خلال مبادرات تحسين المهارات أو التدريب تؤدي إلى تحسين الفعالية والأداء التنظيمي (Potnuru, Sahoo and Parle, 2021).

- ممارسات تعزيز التحفيز للموارد البشرية

ممارسات تعزيز التحفيز هي تلك الممارسات التي تُعلم العاملين بكيفية أدائهم ومكافئهم عندما يستحقون المكافأة. ويمكن أن يشمل ذلك تقييمات للأداء لكيفية إدارة الأداء، وتعزيز أنظمة التحفيز مقابل الأداء، وغيرها من أشكال تقديم الحوافز، ويمكن أن يشمل ذلك أيضًا فرص الترقية والتقدم التي تمنح للعاملين التي تساعد على الوصول إليه مقابل أدائهم الوظيفي (Kruyen and Sowa, 2023).

وتهتم ممارسات الموارد البشرية المعززة للتحفيز بهيئة ظروف العمل التي تحفز العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم (أو درجة الاستعداد للأداء) (Elbaz et al., 2018). وتتضمن ممارسات الموارد البشرية تقييم سلوكيات العاملين والحوافز والإثراء الوظيفي مع تكوين سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Ujma and Ingram, 2019). وترغب أي منظمة في الحصول على عاملين ذوي دوافع عالية حيث يمكنهم من زيادة إنتاجيتهم وتأثيره على الأداء التنظيمي (Pang and Lu, 2018).

- ممارسات تعزيز الفرص للموارد البشرية

وأخيرا، فإن ممارسات تعزيز الفرص هي الممارسات الأكثر شيوعاً التي تم الإشارة إليها من العديد من الباحثين، ويمكن أن تكون هذه الممارسات هي تلك التي تعزز العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمات وتسخير طاقاتهم الجماعية، مثل فرق العمل واللجان الدائمة المشكلة داخل المنظمات (Jiang et al., 2012; Obeidat, Mitchell and Bray, 2016). ويمكن أن تشمل أنشطة التمكين، مثل منح العاملين فرصة للمشاركة في قرارات معينة ومشاركة المعرفة حول القرارات المهمة مع العاملين لتعزيز مشاعر الشمول والمشاركة. بشكل عام، تركز ممارسات تعزيز الفرص على إشراك العاملين لبناء ثققتهم واستقلاليتهم في أداء وظائفهم. ومن خلال ذلك يزداد ارتباط العاملين بمنظمتهم مما يجعلهم أكثر رضا وولاء للمنظمة (Jiang et al., 2012; Kruyen and Sowa, 2023).

وتساعد ممارسات الموارد البشرية المعززة للفرص في تحديد الموارد واستخدامها لتحديد الطريقة المثلى لإنجاز العاملين مهام العمل (Jyoti and Rani, 2017). وغالبًا ما تندفق الفرص من ممارسات تعزيز الكفاءة والتحفيز لاستغلال الفرص في العمل من خلال تفويض العاملين، وتفويض السلطة، وحثهم على الأنشطة عالية المشاركة، مثل تصميم الوظائف المرنة، والتدوير الوظيفي، والعمل الجماعي، والتي تمكينهم من المشاركة في صنع القرار وتبادل المعلومات (Naqshbandi et al., 2023). وبناء على ذلك، يكتسب العاملون الاستقلالية ويميلون إلى التوافق مع الأهداف التنظيمية وتحسين إجراءات عملهم (Ujma and Ingram, 2019). وتشير بعض الدراسات والبحوث العلمية السابقة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تعمل على تعزيز سلوك العمل المبتكر وتحسين أداء العاملين في العمل (Naqshbandi et al., 2023; Khoreva and Wechtler, 2018).

Knowledge sharing (2-5) مشاركة المعرفة

تعد مشاركة المعرفة أمرًا أساسيًا لإدارة المعرفة، وتشمل عملية مشاركة المعرفة تبادل المعلومات أو المهارات أو الخبرات بين العاملين مع رغبة الأفراد في مساعدة الآخرين والتعلم منهم ومن خلال تبادل المعرفة مع الآخرين،

من المرجح أن يستوعب العاملون المزيد من المعلومات ويعززوا أصولهم المعرفية ويحسنوا الأداء (Ahmad and Karim, 2019). كما تشير مشاركة المعرفة ودرجة وضوحها إلى ظهورها ليس فقط من الأشخاص، ولكنها أيضاً جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية والممارسات الهامة (Holste and Fields, 2010).

إن الممارسة الفعالة لمشاركة المعرفة داخل المنظمات مثل نقلها إلى كافة الأعضاء بالمنظمة واستخدامها بشكل فعال، يمكن من تطوير كفاءات العاملين (Meher, Nayak, Mishra and Patel, 2022). مما يؤدي إلى تعزيز الأداء الإبداعي وكفاءة العمليات التنظيمية. وبالتالي، تمكن هذه الأنشطة العاملين من إظهار قدر أكبر من الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي والأداء الإبداعي (Naqshbandi et al., 2023).

حيث يتم تعريف مشاركة المعرفة على أنها استعداد شخص ما داخل المنظمة لنشر المعرفة التي اكتسبها مع الأعضاء الآخرين، حيث إن مشاركة المعرفة هي فعل اجتماعي يتم من خلال التفاعل والتواصل بين الأفراد للحصول على أقصى استفادة من تبادل المعرفة، ويتعين على القادة والعاملين داخل المنظمات ضمان وجود نظام فعال لإدارة المعرفة (Ofori et al., 2015).

(3-5) الأداء الإبداعي Innovative Performance

أشار كل من (Ofori et al., 2015); (Dedahanov et al., 2017); (Alkhalaf and Al-Tabbaa, 2024) إلى أن الإبداع يُجَب الابتكار، وعلى الرغم من ذلك يوجد اختلاف بين كلاً منهما، فالابتكار عبارة عن توليد أفكار جديدة تتعلق بمنتجات أو عمليات داخل المنظمات، أما عن الإبداع فهو عبارة عن تبني هذه الأفكار والعمل على تنفيذها بشكل ناجح. فيبدأ الإبداع بتوليد أفكار جديدة حول كيفية القيام بالأشياء بشكل أفضل، بمجرد اقتراح فكرة ما، يجب تجربتها وتنفيذها، فالإبداع هو أكثر من مجرد توليد الأفكار الإبداعية؛ إنه الجمع بين الأفكار والموارد والخبرات بطريقة مفيدة وتنفيذ تلك الأفكار في عمليات أو منتجات جديدة (Segarra-Ciprés, Escrig-Tena and García-Juan, 2019).

وكما تشير بعض الدراسات العلمية إلى أن الإبداع هو بناء عام تمت دراسته من وجهات نظر مختلفة كقدرة تنظيمية، أو تبني للإبداع، أو كمؤشر للأداء، أو من حيث التوجه الإداري أو التحسيني (Camisón and Puig, 2016) أو من منظور تقني (Cardinal, 2001).

وقدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة للإبداع حيث عرف Barnett (1953) الإبداع بأنه إدخال شيء جديد، ويعتبر أيضاً بمثابة توليد واعتماد وتنفيذ أفكار، أو عمليات، أو منتجات، أو خدمات جديدة. وأضاف (Ofori et al., 2015) بأنه إدخال وتطبيق متعمد لمنتجات، أو عمليات، أو إجراءات، أو أفكار جديدة مصممة لتحقيق مساهمة فعالة للفرد، أو المجموعة، أو المنظمة، أو المجتمع. ومن المنظور التنظيمي أيضاً، يتم تعريف الإبداع على أنه تنفيذ فكرة أو سلوك جديد على المنظمة، سواء من خلال نظام، أو سياسة، أو برنامج، أو جهاز، أو عملية، أو منتج، أو خدمة (Alkhalaf and Al-Tabbaa, 2024). تتفق جميع التعريفات المذكورة أعلاه على مبدأ أن الإبداع هو عملية تهدف إلى تقديم منتج أو خدمة جديدة من خلال القيام بممارسات بشكل مختلف، وتعد هذه التعريفات مهمة لأنها تميز الإبداع عن المصطلحات التنظيمية الأخرى بقدر ما يتضمن الإبداع الإدخال والتطبيق المتعمد لطرق جديدة ومحسنة للقيام بالأشياء.

وسوف يركز الباحث على دراسة الإبداع من خلال بعدين وهما إبداع المنتجات وإبداع العمليات، حيث أشاروا إلى أن إبداع المنتجات هو السلع والخدمات التي تم تطويرها لإشباع رغبات العملاء، أما عن إبداع العمليات فيعني إجراء تحديثات في عمليات الإنتاج من السلع والخدمات وذلك اعتماداً على كل من (Alkhalaf and Al-Tabbaa, 2024; Segarra-Ciprés et al., 2019).

(4-5) الشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة ينبع

تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة نسبة 99.5% من إجمالي الشركات في المملكة، معظمها من الشركات الصغيرة التي تواصل توسعها من حيث العدد، والحجم، والنطاق، والتي تُبرز روح الإبداع وريادة الأعمال لدى مواطني المملكة. وبفضل الاستثمارات القوية من القطاع العام، والمبادرات الشخصية، واستثمارات رأس المال الجريء التي سجلت أعلى معدلاتها في المملكة ضمن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ارتفع عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة في الربع الرابع لعام 2023، إلى أكثر من 1.3 مليون منشأة، بنسبة نمو بلغت 3.1%. وهي أرقام تعكس الواقع الواعد، حيث أثمرت الإصلاحات التي بدأ تطبيقها في عام 2016، بنتائج تجاوزت معظم التوقعات. وتمثل نسبة التوزيع الجغرافي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة المنورة نحو 5.1% في الربع الرابع 2023 (تقرير منشآت للربع الرابع 2023. <https://www.monshaatgov.sa/ar/monshaat-reports>).

حيث تعد ينبع مدينة الصناعات الحديثة إحدى أبرز الجهات لتنفيذ رؤية المملكة 2030 والتي تملك المقومات الاقتصادية في السياحة، والصناعة والموقع الجغرافي حيث تبلغ مساحة مدينة ينبع الصناعية 606 كم²، وتلعب دوراً محورياً في تنفيذ «رؤية المملكة 2030»، حيث نجحت في استقطاب استثمارات متنوعة في الصناعة من الداخل والخارج، وما تحتاج إليه المدينة في المرحلة المقبلة تنوع الاستثمار الصناعي، والاستثمار السياحي الذي سينعكس بشكل كبير على نمو المدينة، حيث أنها تعتبر همزة وصل للمستثمرين في المجال الصناعي والتجاري والسكني، وتبلغ مساحة المواقع الصناعية حوالي ثلثي مساحة المدينة البالغة (185 كيلو متراً مربعاً) مع توسعة إضافية تبلغ (420 كيلو متر مربع) وتحتضن حالياً مدينة ينبع الصناعية أكثر من 110 مرفقاً صناعياً، يوجد أكثر من 65 منشأة صناعية جديدة في مختلف مراحل التشييد أو التخطيط (الهيئة الملكية للجبيل وينبع - <https://www.rcjy.gov.sa/yanbu3>).

(6) الخلفية النظرية وتنمية الفروض

يعرض الباحث بعض الدراسات والبحوث العلمية السابقة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على نظرية (AMO)، ومشاركة المعرفة، والأداء الإبداعي)، واستخلاص فروض الدراسة على النحو التالي:

(1-6) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP-AMO)، ومشاركة المعرفة (KS)

في البداية تشير الدراسات والبحوث العلمية السابقة إلى أن العاملين المشاركين في أنشطة تعزيز القدرات يتمتعون بقدر أكبر من الثقة والكفاءة الذاتية، مما يعزز سلوكهم في تبادل المعرفة داخل المنظمة (Cabrera and Cabrera, 2005). كما تشير الدراسات أيضاً إلى أن ممارسات تبادل المعرفة ترتبط بشكل إيجابي بتدابير تعزيز القدرات والكفاءة لأنها تعزز قدرة العاملين على أداء مهامهم بفعالية. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجراها Bock and Kim (2002) أن العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب كانوا أكثر قابلية لتبادل معارفهم وخبراتهم مع الآخرين للسماح بانتشار أفضل الممارسات داخل المنظمة. وفي دراسة أخرى، كما وجد Lin and Lee (2012) أن العاملين الذين تلقوا تعليقات من رؤسائهم بشأن أداء مهامهم كانوا أكثر مشاركة بمعرفهم مع الآخرين، مما أدى إلى إنشاء مستودعات المعرفة والممارسات التي يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة للعاملين داخل المنظمة.

ومن خلال تعزيز قدرات وكفاءات العاملين لتعزيز مهاراتهم ومعرفهم، بالإضافة إلى توفير فرص التطوير والنمو المستمر، مما يساعد على زيادة استعداد العاملين لمشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين (Naqshbandi et al., 2023; Lin and Lee, 2012). وبالتالي، فإننا نفترض التأثير الإيجابي لممارسات تعزيز القدرات والكفاءات للموارد البشرية على تبادل المعرفة.

أما عن ممارسات تعزيز التحفيز للموارد البشرية، مثل تقدير العاملين والمكافآت والحوافز، تعتبر من أهم العوامل الفعالة في تعزيز مشاركة المعرفة داخل المنظمات (Jyoti and Rani, 2017)، ومن أمثلة هذه الممارسات: زيادة تحفيز العاملين لتنفيذ المهام بما في ذلك الحوافز المباشرة والتقييمات السلوكية والمكافآت وأنظمة التعويض (Mom, Chang, Cholakova and Jansen, 2018). حيث أشار Lu, Zhou and Leung (2011) إلى أن تقدير العاملين ترتبط بشكل إيجابي بسلوك مشاركة المعرفة بين العاملين. فكلما زادت ممارسات تقدير المنظمات للعاملين زادت قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين على مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين في المنظمة.

ومن خلال زيادة ممارسات تحفيز العاملين بالحوافز والمكافآت المباشرة يمكن للمنظمات أن تتوقع من عاملها المشاركة في المزيد من عمليات مشاركة المعرفة (Naqshbandi et al., 2023). ويضيف Gillani, Iqbal, Akram and Rasheed (2018) أيضاً أن العاملين الذين يتلقون مراجعات منتظمة وملاحظات حول الأداء يكتسبون إحساساً بالمسؤولية تجاه وظائفهم، مما يعزز ميلهم إلى مشاركة المعرفة. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن أنظمة المكافآت، مثل التعويض العادل (Imran, Arshad, Haq, Mobeen, Kamran Khan and Pervaiz, 2016) أو نظام تقييم الأداء (Gillani et al., 2018) تساهم بشكل إيجابي في مشاركة المعرفة. وتؤكد دراسات أخرى أيضاً العلاقة الإيجابية والهامة بين ممارسات تعزيز التحفيز للموارد البشرية ومشاركة المعرفة، مما تزيد من استقلالية وتمكين العاملين في اتخاذ القرارات أو السعي إلى مشاركتهم في عمليات صنع القرار كمصادر للتحفيز ومشاركة المعرفة (Lee, Mazzei and Kim, 2018).

ومن ناحية أخرى، توفر ممارسات تعزيز الفرص للموارد البشرية للعاملين فرصًا لتطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم من خلال العديد من المبادرات مثل التدريب والتوجيه والمشاركة والعمل الجماعي وبرامج التطوير الوظيفي، وتسمح هذه الممارسات لأعضاء المنظمة بمعالجة مشاكل العمل وتبادل الأفكار لاستخلاص الحلول واتخاذ القرارات (Naqshbandi et al., 2023). وتعمل ممارسات تعزيز الفرص على تعزيز التواصل ومشاركة المعرفة والتفاعل والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، أي أنها تعمل كقوة دافعة على مشاركة المعرفة (Iqbal et al., 2020). على سبيل المثال، يؤكد Cabrera and Cabrera (2005) أن برامج التدريب والتطوير أثرت بشكل إيجابي على مشاركة المعرفة بين العاملين في أماكن الرعاية الصحية، في حين لاحظ Wang and Noe (2010) أن برامج التوجيه والتطوير الوظيفي شجعت على مشاركة المعرفة بين العاملين في شركات التكنولوجيا. إن زيادة الفرص المتاحة للعاملين للتفاعل مع بعضهم البعض تسهل تطوير المعرفة بشكل أكبر (Naqshbandi et al., 2023).

وقد ركزت دراسات علمية أخرى على ممارسات تعزيز الفرص وصلتها بمشاركة المعرفة، حيث يوجد تأثيراً معنوياً لتعزيز الفرص على مشاركة المعرفة (Turner and Pennington, 2015). وعلى سبيل المثال، أثبتت أيضاً Huo et al. (2015) وجود علاقة إيجابية بين ممارسات تعزيز الفرص وسلوك مشاركة المعرفة لدى العاملين. علاوة على ذلك، فإن توفير فرص للعاملين من خلال ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى مشاركة المعرفة والتعاون (Monks et al., 2016). وبناء على ما سبق، تمكن الباحث من صياغة الفرض الأول كما يلي:

الفرض الأول (H1): يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية (AMO) على مشاركة المعرفة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ويمكن تقسيمهم إلى الفروض الفرعية التالية:

H1a: يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز القدرات للموارد البشرية على مشاركة المعرفة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H1b: يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز التحفيز للموارد البشرية على مشاركة المعرفة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H1c: يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز الفرص للموارد البشرية على مشاركة المعرفة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

(2-6) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP-AMO) والأداء الإبداعي (IP)

استناداً إلى نظرية الاعتماد على الموارد (RBT)، والتي تسلط الضوء على أهمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وتمت الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الفعالة يعد أمر بالغ الأهمية للشركات الصغيرة والمتوسطة لإدارة وتطوير قدرات العاملين (Harney, 2021).

وبناءً على الدراسات والبحوث العلمية، ويعرف Appelbaum, Bailey, Berg and Kalleberg (2001); Zhang, and Edgar (2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنه تكامل لثلاثة أبعاد لممارسات الموارد البشرية: ممارسات تعزيز القدرات للموارد البشرية، وتعزيز التحفيز، وتعزيز الفرص. ويفترض نموذج AMO أن جهود

العاملين يمكن رفعها من خلال ثلاث مكونات وهم القدرة (A)، والتحفيز (M)، والفرصة (O). ويمكن تعريف القدرة على أنها المهوبة أو المهارات أو الكفاءة في مجال يمكن مشاركته أو تنسيقه داخل إطار الشبكة التنظيمية. وهي تشمل نوعين من المهارات: القدرة على أداء الأعمال الروتينية والقدرة الفكرية التي تتعلق بتوليد الأفكار المبتكرة (Alkhalaf and Al-Tabbaa, 2024; Zhang and Edgar, 2022).

يؤدي تعزيز قدرات العاملين من خلال اكتساب المعرفة والمهارات إلى تحسين أداء المهام، وفي سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، قام الباحثون بدراسة العلاقة بين ممارسات تعزيز القدرات والأداء الإبداعي (de Silva, M., Al-Tabbaa and Pinto, 2023; Zhang and Edgar, 2022). وقد وجد أن هذه الممارسات تساهم بشكل مباشر في تطوير منتجات أو عمليات جديدة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء الإبداعي، على هذا النحو، تم تحديد التدريب الذي يعزز القدرات والمعرفة من خلال التعلم كمحرك للأداء الإبداعي للعاملين (Haar, O'Kane and Daellenbach, 2022; Ferraris, Santoro, Bresciani and Carayannis, 2018).

ومن ناحية أخرى، يمكن النظر إلى ممارسات التحفيز على أنها القوة الدافعة التي توجه المنظمات وتمكنها من تحقيق أهدافها، كما تعرف بأنها ميل العاملين وحرصهم على انخراطهم في انجاز مهامهم ولذلك يمكن اعتباره محددًا للسلوك البشري، لذا تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة ممارسات تعزيز التحفيز آلية لتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف التنظيمية المرغوبة، وبشكل أكثر تحديداً، وفي سياق إطار (AMO) يوجد تأثير لممارسات الموارد البشرية على الأداء الفردي والتنظيمي داخل المنظمات، وتشمل هذه الممارسات تقييم الأداء، والحوافز المادية كمكافأة للإنجازات الاستثنائية للعاملين، وتوفير الرعاية الصحية لدعم رفاهية العاملين، وربط الأجر بالأداء (Alkhalaf and Al-Tabbaa, 2024; Bos-Nehles, Townsend, Cafferkey and Trullen, 2023).

وأضاف Huselid (1995) أن أنظمة الموارد البشرية يمكنها تنفيذ هذه الممارسات في شكل تقييمات الأداء للأفراد والجماعات، وربط هذه التقييمات بشكل وثيق بأنظمة التعويضات القائمة على الحوافز، واستخدام أنظمة الترقية الداخلية القائمة على جدارة العاملين، وتطبيق معايير أخرى، وتهدف الحوافز إلى مواءمة بين أهداف كل من العاملين والمنظمة (Alkhalaf and Al-Tabbaa, 2024). وأشار كل من Shin and Konrad (2016) and Tian et al. (2016) and Subramony's (2009) إلى وجود علاقة إيجابية بين تعزيز التحفيز (كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية) وسلوكيات العاملين المفضلة. وفي هذا الصدد، فإن نتائج الدراسات التي أجراها Haar et al. (2022) and Shahzad, Arenius, Muller, Rasheed and Bajwa (2019) تشير إلى أن اعتماد ممارسات تعزيز التحفيز يمكن أن يؤدي إلى أداء مبتكر أفضل داخل المنظمات لأنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين ومشاركتهم في الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحفيز توليد أفكار مبتكرة لتطوير منتجات جديدة.

وأما عن الجانب الثالث من ممارسات الموارد البشرية وفقاً (AMO)، تسعى الشركات جاهدة إلى تعزيز الفرص من خلال إثراء بيئات العمل وتمكين العاملين من تحقيق الأهداف التنظيمية (Subramony, 2009). ويعرف Wang and Xu (2017) الفرص بأنها الآليات البيئية والسياقية التي تمكن وتدعم التعبير عن العمل. حيث تمكن ممارسات تعزيز الفرص العاملين من التنقل في المسارات الوظيفية وتوفير سبل للتطوير المهني، مما

يساهم في تحقيق الأداء الأمثل (Tian et al., 2016). وتؤكد (Subramony, 2009) أن الشركات التي تعطي الأولوية لرعاية القوى العاملة وتطويرها تساعد على تحفيز العاملين على التعاون والمساهمة في تحقيق الخطط والأهداف (Alkhalaf and Al-Tabbaa, 2024). علاوة على ذلك، فإن الممارسات التي تمنح العاملين استقلالية اتخاذ القرار في المهام الموكلة إليهم تعزز الثقة والتمكين لهم، مما يؤدي إلى أداء ابتكاري أفضل (Bryson and White, 2019; Haar et al., 2022).

وبناء على ما سبق، فيوجد القليل من الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بدراسة تأثير ممارسات (AMO) على الإبداع والأداء مثل دراسة (Bhatti et al. (2021); Alkhalaf and Al-Tabbaa (2024) والتي أشارت إلى وجود تأثير ضعيف لممارسات تعزيز التحفيز (MHR) على نتائج الإبداع. ولذلك، هناك حاجة لدراسة مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز نتائج الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية (AMO) على الأداء الإبداعي للشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ويمكن تقسيمهم إلى الفروض الفرعية التالية:

H1a: يوجد تأثير معنوي لممارسات تعزيز القدرات للموارد البشرية على أبعاد الأداء الإبداعي للشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H2b: يوجد تأثير معنوي لممارسات تعزيز التحفيز للموارد البشرية على أبعاد الأداء الإبداعي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

H3c: يوجد تأثير معنوي لممارسات تعزيز الفرص للموارد البشرية على أبعاد الأداء الإبداعي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

(3-6) العلاقة بين مشاركة المعرفة (KS) والأداء الإبداعي (IP)

تُعرف مشاركة المعرفة بأنها عملية نشر المعرفة المكتسبة وتعتبر أمرًا حاسمًا لفعالية المنظمات (Nguyen, Nguyen and Do, 2019). وتعتمد كثافة مشاركة المعرفة بشكل كبير على إدراك العاملين حول أولوية التي تعطيها المنظمات لضرورة مشاركة المعرفة (Turner et al., 2019). حيث يعتمد تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات القائمة على المشاركة الفعالة للمعرفة (Ullah et al., 2022). وهذا ما أكدته (Akram et al. (2018) الذي وجد تأثيرًا إيجابيًا وهامًا لمشاركة المعرفة على الأداء الإبداعي. حيث يعد الإبداع شرطًا أساسيًا للتعامل مع تحديات العالم التنافسي (Lüke, Walther and Wäldchen, 2018; Ullah et al., 2022)، وإن استعداد الفرد لمشاركة المعرفة يسهل على الشركات تعزيز سلوك الأداء المبتكر للعاملين مما يحسن الإبداعات التنظيمية من حيث المنتجات والعمليات (Phung et al., 2017). وتم إجراء دراسة مقارنة بين بيئتين ذات ثقافتين مختلفتين، وتم التوصل إلى وجود نتائج غير متناسقة للعلاقة بين مشاركة المعرفة والإبداع وذلك بسبب الاختلافات الثقافية (Teixeira, Oliveira and Curado, 2019).

وأشارت دراسة (Escribá-Carda, Canet-Giner and Balbastre-Benavent (2023) and Ullah et al. (2022) وجود العديد من الدراسات والبحوث العلمية السابقة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء الإبداعي (Akhavan et al. (2015) and Phung et al. (2017); Akram et al. (2018). وأفاد Akhavan and Mahdi Hosseini (2016) بوجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعرفة والأداء الإبداعي. وفقاً لوجهة نظر الشركات القائمة على المعرفة، تعد المعرفة من الناحية الاستراتيجية المورد الحيوي ذو الأولوية لخلق قيمة الأداء الإبداعي على مستوى المنظمة والعاملين، وأن الشركات التي تتمتع بثقافة داعمة لمشاركة المعرفة تكون أكثر كفاءة في الإبداعات وتظهر أداءً أفضل (Singh et al., 2019). حيث أجرى Al Ahbabi, Singh, Balasubramanian and Gaur (2019) بحثاً في الإمارات العربية المتحدة ووجد أن عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتسابها ومشاركتها واستخدامها تؤثر على الإبداع من حيث العمليات والمنتجات بشكل إيجابي. وجد أيضاً أن مشاركة المعرفة تؤثر بقوة على الأداء الإبداعي. باختصار، تعتبر المعرفة قوة ديناميكية كبيرة لنجاح المنظمة (Akram et al., 2018).

ودرست بعض الدراسات السابقة (Singh et al. (2019) and Akram et al. (2018) مشاركة المعرفة وعلاقتها بالأداء الإبداعي في سياقات مختلفة ووجد علاقة إيجابية كبيرة بينهما. وتعتبر الإبداعات ضرورية للبقاء التنظيمي والاستدامة (Raykov, 2014). واعتماداً على ما سبق يمكن للباحث صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير معنوي لمشاركة المعرفة على أبعاد الأداء الإبداعي بالشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

(4-6) توسيط مشاركة المعرفة (KS) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP-AMO) والأداء الإبداعي (IP)

بناء على ما سبق، واعتماداً على تنمية الفروض السابقة فتشير الدراسات السابقة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (AMO) على تعزيز الإبداع من حيث المنتجات والعمليات داخل القطاعات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، وجود تأثير إيجابي لمشاركة المعرفة على تعزيز الإبداع، وأخيراً وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (AMO) على زيادة استعداد العاملين على مشاركة المعرفة، مما يمكن الباحث من صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:

الفرض الرابع (H4): يوجد تأثير معنوي سلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP-AMO) على الأداء الإبداعي (IP) عند توسيط مشاركة المعرفة بالشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ويمكن تقسيمهم إلى الفروض الفرعية التالية:

H4a: يوجد تأثير معنوي سلبي لممارسات تعزيز القدرات للموارد البشرية على أبعاد الأداء الإبداعي (IP) عند توسيط مشاركة المعرفة بالشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H4b: يوجد تأثير معنوي سلبي لممارسات تعزيز التحفيز للموارد البشرية على أبعاد الأداء الإبداعي (IP) عند توسيط مشاركة المعرفة بالشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H4c: يوجد تأثير معنوي سلبي لممارسات تعزيز الفرص للموارد البشرية على أبعاد الأداء الإبداعي (IP) عند توسيط مشاركة المعرفة بالشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

(5-6) تأثير المتغيرات الحاكمة على متغيرات الدراسة

بالإضافة إلى ما سبق، تشير بعض الدراسات السابقة إلى بعض العوامل الحاكمة المؤثرة على متغيرات الدراسة، مثل النوع والعمر وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي وحجم الشركة (Alkhalaf and Al-Tabbaa, 2024; Escribá-Carda et al., 2023; Gooderham et al., 2022) ومما سبق يمكن للباحثين صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس (H5): يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالقطاع محل الدراسة باختلاف (النوع والعمر وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي وحجم الشركة) حول متغيرات الدراسة.

(7) منهجية الدراسة

فيما يلي إيضاح للمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة من حيث: إعداد أداة جمع البيانات الأولية، ومجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة، واختبارات صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية، وذلك على النحو التالي:

(1-7) إعداد أداة تجميع البيانات الأولية

اعتمد الباحث في تجميع البيانات الأولية لهذه الدراسة على قائمة استقصاء، تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وقد تضمنت العديد من العبارات لقياس متغيرات الدراسة في الملحق رقم (1)، والجدول التالي يوضح أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجع كل منها:

جدول 1: أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجعتها

المرجع	عبارات القياس			الكود	البعد	المتغير
	إلى	من	العدد			
Chuang, Jackson and Jiang (2016); Gooderham et al. (2022); Naqshbandi et al. (2023)	(15)	(1)	15	(A-HRMP)	1. ممارسات تعزيز القدرات.	ممارسات
	(25)	(16)	10	(M-HRMP)	2. ممارسات تعزيز التحفيز.	إدارة الموارد البشرية
	(31)	(26)	6	(O-HRMP)	3. ممارسات تعزيز الفرص.	(AMO)
Reychav and Weisberg (2010); Ullah et al., (2022)	(36)	(32)	5	(KS)	مشاركة المعرفة (KS)	مشاركة المعرفة (KS)
Alkhalaf and Al-Tabbaa (2024); Gunday et al. (2011)	(40)	(37)	4	(IP-Product)	المنتج	الأداء
	(43)	(41)	3	(IP-Process)	العمليات	الإبداعي (IP)

المصدر: أدبيات الدراسة.

وقد طُلب من العاملين الاستجابة للاستبيان من بين خمسة مستويات، هي (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً)، كما تضمنت القائمة جزءاً آخر للسؤال عن كلٍ من: النوع والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وحجم الشركة.

(2-7) مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظتي ينبع، والبالغ عددهم (7719) في عدد (219) شركة وفقاً لبيانات الغرفة التجارية بمحافظتي ينبع، وتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين بالشركات محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة من المجتمع محل الدراسة بواسطة برنامج Sample Size Calculator وهي تبلغ (322) مفردة. وتم توزيع (400) قائمة على العاملين بالقطاع محل الدراسة، وقد بلغت نسبة الاستجابة نحو (76.7%) بمقدار (247) استمارة صحيحة، وذلك خلال الفترة من شهر يناير إلى شهر أبريل عام 2024م.

واعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في الدراسة وقد تنوعت خصائص هذه العينة من حيث النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي وحجم الشركة، حيث تشير الإحصاءات إلى أن نسبة الذكور بلغت 71.3% من إجمالي عدد العاملين. في حين أن نسبة الإناث بلغت 28.7% إناث، ومن ناحية أخرى كانت الفئة العمرية الأكبر بين مفردات العينة ما بين 30: 40 عام، بنسبة 39.5% من العينة، وبالنسبة لاختلاف مستوى التعليم بلغت نسبة الحاصلين على شهادة جامعية حوالي 29.8%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة مهنية 22.3%، أما عن عدد سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة من المشاركين الذين لديهم خبرة عمل تتراوح من 5 إلى 10 سنوات والتي بلغت نسبة 37.2%. وأخيراً من حيث حجم الشركة جاء توزيع العاملين على النحو التالي: 17.9% من الشركات يعمل بها من 10: 20 عاملاً، و24.4% من الشركات يعمل بها من 21: 30 عاملاً، وبلغت 21.9% من الشركات يعمل بها من 31: 40 عاملاً، وكانت 17% من الشركات يعمل بها 41: 50 عاملاً، وأخيراً نسبة 18.8% من الشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن 50 عاملاً.

(3-7) اختبار الصدق والثبات لأداة جمع البيانات

ولحرص الباحث على ضرورة التأكد من جودة البيانات، تم فحص القوائم المجابة من قبل المستقضي منهم، وتم الاستقرار على القوائم الصحيحة التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة، ومن ناحية أخرى قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات، باستخدام كل من معامل ألفا لكرونباخ (α) ومعامل ثبات المكونات (CR) ومعامل الصدق التقاربي (AVE).

فقد أشارت النتائج في الجدول رقم (2) إلى أن قيمة كلٍ من ثبات المكونات (CR) وألفا لكرونباخ لكلٍ من: ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) ممثلاً ب: (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) ومشاركة المعرفة والأداء الإبداعي أكبر من 0.7، وهذا يثبت ثبات المقياس لكل من أبعاد متغيرات الدراسة. كما أن المعاملات المعيارية لعبارات قياس كل بُعد من أبعاد المتغيرات تزيد عن 0.6،

واتضح أنها جميعها معنوية عند مستوى 1% كما أن قيمة معامل الصدق التقاربي (AVE) لكل بعد من هذه الأبعاد تزيد عن 0.5، وهو ما يؤكد صدق قائمة الاستقصاء فيما يتعلق بهذه الأبعاد.

بينما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل الصدق التقاربي (AVE) لمقياس كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) ممثلاً ب: (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) ومشاركة المعرفة والأداء الإبداعي أكبر من 0.5، وهي دلالة على صدق مقياس هذه الأبعاد باعتبارها معنوية ومقبولة، كما أن قيمة ألفا لكرونباخ لمتغيرات الدراسة أكبر من 0.7، مما يدل على ثبات مقياس كل بُعد من أبعاد المتغيرات محل الدراسة. ويتضح ذلك في الجدول رقم (2) مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء.

جدول 2: مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء

المتغير	البعد	العبرة	المعاملات المعيارية*	الصدق التقاربي (AVE)	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا لكرونباخ
(HRMP)	A-HRMP	AHRMP1	(0.81)	0.564	0.928	0.869
		AHRMP2	(0.84)			
		AHRMP3	(0.75)			
		AHRMP4	(0.84)			
		AHRMP5	(0.71)			
		AHRMP6	(0.80)			
		AHRMP7	(0.86)			
		AHRMP8	(0.62)			
		AHRMP9	(0.83)			
		AHRMP10	(0.88)			
		AHRMP11	(0.77)			
		AHRMP12	(0.73)			
		AHRMP13	(0.69)			
		AHRMP14	(0.82)			
		AHRMP15	(0.88)			
M-HRMP	MHRMP1	MHRMP1	(0.74)	0.545	0.822	0.921
		MHRMP2	(0.78)			
		MHRMP3	(0.86)			
		MHRMP4	(0.90)			
		MHRMP5	(0.81)			
		MHRMP6	(0.83)			
		MHRMP7	(0.78)			
		MHRMP8	(0.78)			
		MHRMP9	(0.73)			
		MHRMP10	(0.85)			
O-HRMP	OHRMP1	OHRMP1	(0.81)	0.529	0.798	0.715
		OHRMP2	(0.87)			

المتغير	البعد	العبرة	المعاملات المعيارية*	الصدق التقاربي (AVE)	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا لكرونباخ
		OHRMP3	(0.79)			
		OHRMP4	(0.71)			
		OHRMP5	(0.84)			
		OHRMP6	(0.87)			
		KS1	(0.75)			
		KS2	(0.72)			
	KS	KS3	(0.81)	0.539	0.826	0.853
		KS4	(0.79)			
		KS5	(0.82)			
	IP-Product	IP-Product1	(0.63)			
		IP-Product2	(0.87)	0.554	0.951	0.945
		IP-Product3	(0.69)			
		IP-Product4	(0.62)			
	IP-Process	IP-Process1	(0.61)			
		IP-Process2	(0.88)	0.507	0.892	0.848
		IP-Process3	(0.71)			

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

(4-7) مؤشرات نموذج القياس

أظهرت نتائج تحليل معنوية نموذج القياس أن متوسط معامل المسار (APC) يساوي (0.51) ومتوسط معامل الارتباط (ARS) يساوي (0.75) ومتوسط معامل الارتباط المعدل (AARS) يساوي (0.80) وجميعها معنوية عند مستوى 1%. كما أظهرت النتائج أيضاً أن متوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF) يساوي (1.92)، ومتوسط العلاقة الخطية المتداخلة الكاملة (AFVIF) يساوي (2.52)، ونسبة مساهمة معامل الارتباط (RSCR) تساوي (1)، وأن كلاً من: نسبة التناقض لسيمبسون (SPR) ونسبة الوضوح الإحصائي (SSR) يساوي (1)، وأن نسبة اتجاه السببية ذات الثنائية الخطية (NLBCDR) يساوي (0.901).

وفي ضوء معنوية كلٍ من: مؤشر APC ومؤشر ARS ومؤشر AARS، وانخفاض قيمة كلٍ من: مؤشر AVIF ومؤشر AFVIF عن (5)، وزيادة قيمة مؤشر RSCR عن (0.9) وزيادة قيمة كلٍ من: مؤشر SPR ومؤشر SSR ومؤشر NLBCDR عن (0.7)، فإن هذه المؤشرات تدل على معنوية نموذج القياس.

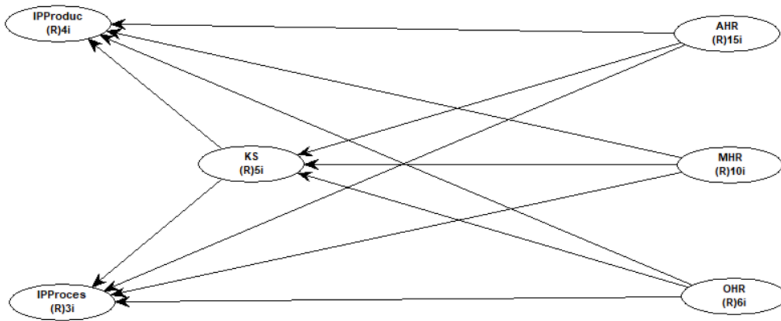
(5-7) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

تم اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM بالاعتماد على برنامج الإحصائي Warp-PLS وتم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي تتمثل في النحو التالي:

- التحليل العاملي التوكيدي: وذلك لاختبار صدق المقياس الخاضع للاختبار واستخراج قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)
- أسلوب معامل ألفا كرونباخ (α) و (CR): وذلك لاختبار درجة الثبات (الاعتمادية) في المقاييس حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار. بالإضافة إلى معامل الثبات المركب (CR) لقياس مدى ترابط عبارات المقياس واتضح أن جميع المعاملات.
- باستخدام تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية: وتم استخدامه لاختبار الفروض بداية الفرض الأول إلى الفرض الثالث (العلاقات المباشرة). بالإضافة إلى قياس العلاقات غير المباشرة لاختبار الفرض الرابع.
- أسلوب كروسكال والس ومان ويتي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS, V.22: لاختبار الفرض الخامس.

(8) تحليل بيانات الدراسة الميدانية

في سبيل اختبار مدى صحة فروض الدراسة استخدم الباحث نموذج المعادلة البنائية SEM بالاعتماد على برنامج الإحصائي Warp-PLS, V.8، وأسلوب كروسكال والس ومان ويتي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS, V.22. حيث تمت صياغة النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل 2: النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الإطار المفاهيمي للبحث

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للنموذج السابق ما يلي:

(1-8) علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة (Square roots of AVEs)، وتشير النتائج إلى أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وبوضوح الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين كل من: ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً على نظرية (AMO) ممثلاً بـ (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) ومشاركة المعرفة، والأداء الإبداعي.

جدول 3: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام Sq. rts. of AVEs

IP		KS	PQ			البعد	المتغير
IP-Process	IP-Product		O-HRMP	M-HRMP	A-HRMP		
					(0.74)	A-HRMP	
					(0.78)	M-HRMP	HRMP
			(0.81)	0.63*	0.40	O-HRMP	
		(0.80)	0.33	0.63*	0.56*		KS
	(0.75)	0.49*	0.66	0.71*	0.51*	IP-Product	
(0.85)	0.39	0.47	0.59	0.12	0.46	IP-Process	IP

* معنوية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن ناحية أخرى تم تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفروض الأربعة الأولى من فروض الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

جدول 4: نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

معامل التفسير	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	كود المتغير	
				التابع	المستقل
0.32	0.573*	-	0.573*	KS	A-HRMP
	(0.004)	-	(0.004)	KS	M-HRMP
	0.113*	-	0.113*	KS	O-HRMP
0.53	0.699*	0.126*	0.57*	IP-Product	A-HRMP
	(0.056)	(0.001)	(0.055)	IP-Product	M-HRMP
	0.084*	0.025*	0.059*	IP-Product	O-HRMP
	0.220*	-	0.220*	IP-Product	KS
0.57	0.720*	0.139*	0.581*	IP-Process	A-HRMP
	(0.022)	(0.001)	(0.021)	IP-Process	M-HRMP
	0.032	0.028	0.004	IP-Process	O-HRMP
	0.244*	-	0.244*	IP-Process	KS

* معنوي عند 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وتم إيضاح العلاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، على النحو التالي:

(1-1-8) التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية (AMO-HRMP)، ومشاركة المعرفة (KS)

تم قياس التأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على مشاركة المعرفة (KS) من خلال اختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على مشاركة المعرفة (KS) بالعينة محل الدراسة، حيث أن قيمة معامل

مسار التأثير المباشر لممارسات تعزيز القدرات على مشاركة المعرفة (KS) قد بلغت (0.573) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، كما تبين عدم وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات تعزيز التحفيز على مشاركة المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل مسار تأثير بلغ (-0.004) وهو تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5%، وأخيراً أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات تعزيز الفرص على مشاركة المعرفة بقيمة معامل مسار تأثير بلغ (0.113) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5%. وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرض الأول جزئياً.

(2-1-8) التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP-AMO) والأداء الإبداعي (IP)

تم قياس التأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على الأداء الإبداعي (IP) من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينقسم إلى فروض فرعية متعددة، أولاً: فيما يخص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على إبداع المنتجات بالعينة محل الدراسة، حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على إبداع المنتجات بالعينة محل الدراسة، حيث أن قيمة معامل مسار التأثير المباشر لممارسات تعزيز القدرات على إبداع المنتجات (IP-Product) والذي بلغ (0.57) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وتبين عدم وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات تعزيز التحفيز على إبداع المنتجات بقيمة معامل مسار تأثير بلغ (-0.055) وهو تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5%، كما تبين عدم وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات تعزيز الفرص على إبداع المنتجات بقيمة معامل مسار تأثير بلغ (0.059) وهو تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5%.

ثانياً: من ناحية أخرى، فيما يخص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على إبداع العمليات بالعينة محل الدراسة، حيث تم قياس التأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على إبداع العمليات (IP-Process)، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على إبداع العمليات بالعينة محل الدراسة، حيث أن قيمة معامل مسار التأثير المباشر لممارسات تعزيز القدرات على إبداع العمليات والذي بلغ (0.581) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وتبين عدم وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات تعزيز التحفيز على إبداع العمليات بقيمة معامل مسار تأثير بلغ (-0.021) وهو تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5%، كما تبين عدم وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات تعزيز الفرص على إبداع العمليات بقيمة معامل مسار تأثير بلغ (0.004) وهو تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5%. وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرض الثاني جزئياً.

(3-1-8) التأثير المباشر لمشاركة المعرفة (KS) والأداء الإبداعي (IP)

تم قياس التأثير المباشر لمشاركة المعرفة (KS) أبعاد الأداء الإبداعي (IP) بالعينة محل الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، أولاً: فيما يخص تأثير مشاركة المعرفة (KS) على إبداع المنتجات بالعينة محل الدراسة، حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة (KS) على

إبداع المنتجات (IP-Product) بالعينة محل الدراسة بقيمة معامل مسارات تأثير مباشر (0.220)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة. ثانياً ومن ناحية أخرى، تم قياس التأثير المباشر لمشاركة المعرفة (KS) على إبداع العمليات بالعينة محل الدراسة، حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة (KS) على إبداع العمليات (IP-Process) بالعينة محل الدراسة بقيمة معامل مسارات تأثير مباشر (0.244)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرض الثالث جزئياً.

(4-1-8) التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP-AMO) والأداء الإبداعي (IP) من خلال توسيط مشاركة المعرفة (KS)

تم قياس التأثير غير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على أبعاد الأداء الإبداعي (IP) من خلال توسيط مشاركة المعرفة (KS) بالعينة محل الدراسة في ضوء نتائج اختبار مدى صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة، أولاً: قياس التأثير غير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على البعد الأول من الأداء الإبداعي (IP) وهو إبداع المنتجات من خلال توسيط مشاركة المعرفة (KS)، حيث تشير النتائج إلى أن مشاركة المعرفة (KS) تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات تعزيز القدرات على إبداع المنتجات (IP-Product) بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (0.126) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وترتب عليه زيادة مسار التأثير الكلي العلاقة بين ممارسات تعزيز القدرات على إبداع المنتجات إلى (0.699)، كما أشارت النتائج إلى عدم معنوية توسيط مشاركة المعرفة (KS) في العلاقة بين ممارسات تعزيز التحفيز على إبداع المنتجات بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (-0.001) وهو تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5%، وترتب عليه انخفاض مسار التأثير الكلي لممارسات تعزيز القدرات على إبداع المنتجات إلى (-0.056)، وأيضاً تشير النتائج إلى عدم معنوية الدور الوسيط لمشاركة المعرفة (KS) في العلاقة بين ممارسات تعزيز الفرص على إبداع المنتجات بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (0.025) وهو تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5% على الرغم من زياد قيمة مسار التأثير الكلي لممارسات تعزيز الفرص على إبداع المنتجات إلى (0.084). وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بقبول الفرض الرابع من فروض الدراسة.

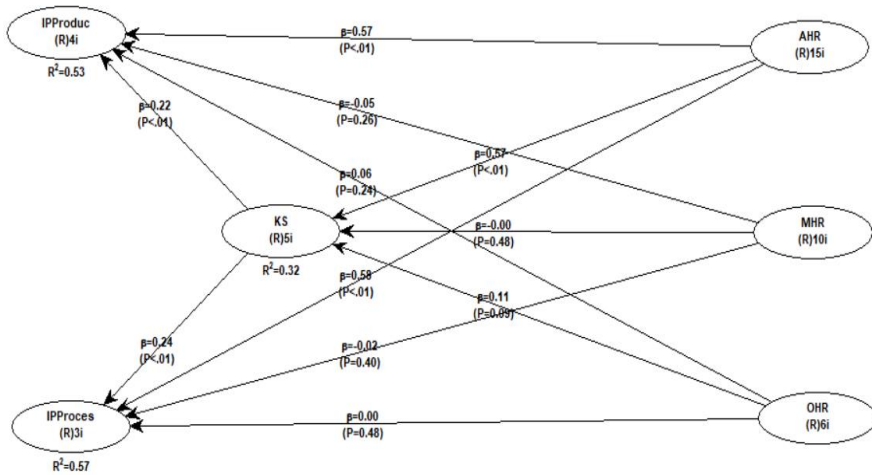
ثانياً ومن ناحية أخرى، تم قياس التأثير غير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على البعد الثاني من الأداء الإبداعي (IP) وهو إبداع العمليات (IP-Process) من خلال توسيط مشاركة المعرفة (KS)، حيث تشير النتائج إلى أن مشاركة المعرفة (KS) تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات تعزيز القدرات على إبداع العمليات (IP-Process) بمعامل مسار غير مباشر بلغ قيمته (0.139) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وترتب عليه زيادة مسار التأثير الكلي العلاقة بين ممارسات تعزيز القدرات على إبداع العمليات إلى (0.720)، كما أشارت النتائج إلى عدم معنوية توسيط مشاركة المعرفة (KS) في العلاقة بين ممارسات تعزيز التحفيز على إبداع المنتجات بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (-0.001) وهو تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5%، وترتب عليه انخفاض مسار التأثير الكلي لممارسات تعزيز القدرات على

إبداع المنتجات إلى (-0.022)، وأيضاً تشير النتائج إلى عدم معنوية الدور الوسيط مشاركة المعرفة (KS) في العلاقة بين ممارسات تعزيز الفرص على إبداع العمليات بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (0.028) وهو تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% و5% على الرغم من زياد قيمة مسار التأثير الكلي لممارسات تعزيز الفرص على إبداع العمليات إلى (0.032). وفي ضوء هذه النتائج يمكن قبول الفرض الرابع جزئياً.

(5-1-8) معاملات تفسير التغير في المتغيرات التابعة

تشير النتائج إلى أن (32%) من التغير في مشاركة المعرفة (KS) يرجع إلى التغير في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على نظرية (AMO) ممثلاً بـ: (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص)، وترجع النسبة المتبقية من التغير في مشاركة المعرفة (KS) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما تشير إلى أن (53%) من التغير في إبداع المنتجات (IP-Product) كُتبع أول من أبعاد الأداء الإبداعي، بالإضافة إلى نسبة (57%) من التغير في إبداع العمليات (IP-Process) كُتبع ثاني من أبعاد الأداء الإبداعي، وهذا يرجع إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على نظرية (AMO) ممثلاً بـ: (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) ومشاركة المعرفة (KS)، وترجع النسبة المتبقية من التغير في الأداء الإبداعي (IP) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

هذا، وفي ضوء النتائج السابقة يمكن عرض النموذج النهائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح بالشكل التالي:



شكل 3: النموذج النهائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

(2-8) الفروق بين العاملين حسب خصائصهم الديموغرافية بشأن متغيرات الدراسة

تم التعرف على الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية - ممثلةً في النوع (باستخدام اختبار مان ويتني) والعمر وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي وحجم الشركة (باستخدام اختبار كروسكال والس) - من خلال اختبار مدى صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة، من خلال إجراء التحليل الإحصائي اللازم، وتبين ما يلي:

- عدم وجود فروق معنوية بين العاملين حسب النوع لجميع متغيرات الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن تطابق بيئة العمل التي يعمل بها كلاً من الذكور والإناث في العينة محل الدراسة، رغم زيادة أعداد الذكور مقارنة بأعداد الإناث في الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وخاصة القطاع الصناعي.

- وجود فروق معنوية العاملين بالشركات محل الدراسة باختلاف العمر لجميع متغيرات الدراسة، وهذا يرجع إلى أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع يختلف باختلاف الفئة العمرية، بالإضافة إلى ذلك أن القطاع الصناعي يغلب عليه الفئة العمرية التي تتراوح بين (30-40) وذلك وفقاً لنتائج الدراسة.

- وجود فروق معنوية بين العاملين بالعينة محل الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة بشأن كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي. في حين تم التوصل إلى عدم وجود فروق معنوية - عند مستوى معنوية 5% - بين آراء العاملين حسب عدد سنوات الخبرة بشأن مشاركة المعرفة.

- وجود فروق معنوية العاملين بالشركات محل الدراسة حسب المستوى التعليمي لجميع متغيرات الدراسة، وهذا يرجع إلى أن أغلب المشاركين في الاستبانة من مجتمع الدراسة حوالي (71%) من فئة التعليم الجامعي، وتتمثل (29%) موزع على باقي الفئات التعليمية.

- وجود فروق معنوية العاملين بالشركات محل الدراسة حسب حجم الشركة بشأن جميع متغيرات الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن الشركات التي يعمل بها أكثر من (50 عامل) تتسم بأكبر حجم التعاملات والطلبات المطلوبة من تلك الشركات، وهذا يدل على زيادة معدلات الأداء الإبداعي لهذه الشركات سواء على مستوى إبداع الإنتاج أو إبداع العمليات.

واعتماداً على النتائج سالفة الذكر، تم التوصل إلى الرفض الجزئي للفرض الخامس للدراسة، حيث ثبت وجود فروق معنوية بين العاملين بالقطاع محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة (العمر، وبعض المتغيرات وفقاً لعدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، وحجم الشركة) في حين ثبت عدم وجود فروق معنوية بين العاملين بالقطاع محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة (النوع، وبعض المتغيرات وفقاً لعدد سنوات الخبرة).

(9) مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على نظرية (AMO) ممثلاً ب: (ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز التحفيز، وممارسات تعزيز الفرص) ومشاركة المعرفة في تعزيز الأداء الإبداعي من حيث المنتجات والعمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة ينبع، وقد تم اختبار

العلاقات بين هذه المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM، حيث تم التعرف على العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- قبول الفرض الأول جزئياً، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات تعزيز القدرات على مشاركة المعرفة (KS)، في حين تُبث عدم معنوية التأثير المباشر لممارسات تعزيز التحفيز وممارسات تعزيز الفرص على مشاركة المعرفة (KS)، واتفقت الدراسة مع كل من (Akhavan and Mahdi Hosseini, 2016; Ferraris et al., 2018; Akram et al., 2018; Kaabi et al., 2018) في وجود التأثير المعنوي الإيجابي لممارسات تعزيز القدرات على مشاركة المعرفة (KS)، واختلفت الدراسة مع تلك البحوث في عدم معنوية التأثير المباشر لممارسات تعزيز التحفيز وممارسات تعزيز الفرص على مشاركة المعرفة (KS)، حيث أشارت الدراسات السابقة بمعنوية التأثير المباشر لكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية على مشاركة المعرفة.

- قبول الفرض الثاني جزئياً، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على أبعاد الأداء الإبداعي (إبداع المنتجات، وإبداع العمليات). حيث أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على إبداع المنتجات، وعدم وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات تعزيز التحفيز وممارسات تعزيز الفرص على إبداع المنتجات. في حين أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات تعزيز القدرات على إبداع العمليات، وعدم وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات تعزيز التحفيز وممارسات تعزيز الفرص على إبداع العمليات. واتفقت الدراسة مع دراسة (Chung and Pak (2021) في وجود التأثير المعنوي بين ممارسات تعزيز القدرات على تعزيز الأداء الإبداعي (إبداع المنتجات، وإبداع العمليات)، واختلفت معها في عدم وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات تعزيز التحفيز وممارسات تعزيز الفرص على تعزيز الأداء الإبداعي (إبداع المنتجات، وإبداع العمليات). ومع ذلك، كشفت بعض الدراسات (Frishammar et al. (2009; Trott and Hartmann (2004; Norman (2004); (2015) أن الإفراط في تبادل المعرفة يمكن أن يكون له آثار سلبية مثل تكرار المعرفة أو الآثار غير المباشرة أو الجوانب المظلمة الأخرى للابتكار (Alkhalaf and Al-Tabbaa, 2024).

- قبول الفرض الثالث جزئياً، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة (KS) والأداء الإبداعي (IP). حيث وجد أن مشاركة المعرفة لها علاقة إيجابية مع الأداء الإبداعي سواء على مستوى إبداع المنتجات أو إبداع العمليات، واتفقت الدراسة مع كلاً من (Ullah et al. (2022; Escribá-Carda et al. (2023) في وجود التأثير المعنوي الإيجابي لمشاركة المعرفة على تعزيز الأداء الإبداعي بأبعاده إبداع المنتجات وإبداع العمليات. كما اتفقت الدراسة مع (Kaabi et al. (2018) وجود تأثير إيجابي لمشاركة المعرفة على الإداء الإبداعي بشكل إجمالي دون التطرق إلى أبعاد الإداء الإبداعي (إبداع المنتجات وإبداع العمليات).

- قبول الفرض الرابع جزئياً، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) على الأداء الإبداعي (IP) من خلال مشاركة المعرفة (KS). على الرغم من ذلك،

فإن الشركات التي تواجه التحديات والمخاطر من مشاركة المعرفة فإنها تؤثر على الأداء الإبداعي للشركات. وتم التوصل إلى أن المبالغة في مشاركة المعرفة له تأثير سلبي على الأداء الإبداعي، خاصة فيما يتعلق بالإبداع في المنتجات (Knudsen, 2007). ومن ناحية أخرى تم اكتشاف أن تسرب المعرفة كمتغير وسيط يحول التأثير الإيجابي لمشاركة المعرفة على الأداء الإبداعي إلى تأثير سلبي (Adaileh and Abualzeat, 2017). ولذلك، أشار Ritala et al. (2015) إلى قيام بعض الشركات بمشاركة المعرفة وتقليل احتمالية التسرب المحتمل لتجنب التأثير الضار المتوقع على القدرات الإبداعية. كما اتفقت مع Kaabi et al. (2018) على وجود تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي بتوسيط مشاركة المعرفة، ولكن ركزت تلك الدراسة على أبعاد مختلفة للممارسات مثل (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وممارسات التعويضات). أما الدراسة الحالية ركزت على ممارسات الموارد البشرية بالاعتماد على إطار (AMO) وهي ممارسات تعزيز كل من القدرات والتحفيز والفرص.

- رفض الفرض الخامس جزئياً، حيث ثبت وجود فروق معنوية بين العاملين بالقطاع محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة (العمر، وبعض المتغيرات وفقاً لعدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، وحجم الشركة)، في حين ثبت عدم وجود فروق معنوية بين العاملين بالقطاع محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة (النوع، وبعض المتغيرات وفقاً لعدد سنوات الخبرة).

(10) توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إيجاز توصيات الدراسة فيما يلي:

- نظراً للدور الجوهرى لممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً (AMO) في تحسين معدلات أداء الشركات، ويوصي الباحث لدى مديري الشركات محل الدراسة الاهتمام بالنواحي التالية:

- الحرص على الاعتماد على الكفاءة الوظيفية في تعيين العاملين داخل الشركات محل الدراسة.
- العمل على توفير برنامج تدريبية فعالة تسعى إلى إشباع احتياجات العاملين داخل الشركات.
- توفير معايير معلنة وعادلة لتقييم العاملين قابلة للقياس، وتعميم سياسة النقد البناء للتحسين المستمر داخل الشركات.
- تعميم سياسة العمل الجماعي وتكوين فرق عمل فعالة تسعى إلى تحقيق أهداف الشركات.
- تعميم سياسة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار.

- نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه مشاركة المعرفة داخل الشركات محل الدراسة، يوصي الباحث لدى مديري الإدارات داخل الشركات كل ما يلي:

- تبادل كافة المعارف والمعلومات الأساسية داخل الشركات مما يساعد على نقل المعارف وتبادل الخبرات.
- مشاركة تقارير الشركات الدورية لكافة العاملين على المنصات الرسمية لتوفير كافة المعلومات لجميع الجهات ذات العلاقة.

- يوصي الباحث لدى مسئولى الشركات محل الدراسة الاهتمام بتعزيز الإبداع ببعديه إبداع المنتجات وإبداع العمليات داخل الشركات، وذلك من خلال:

- زيادة جودة تصنيع المنتجات الحالية من حيث المواد المستخدمة في التصنيع.
- العمل على وضع سياسات جديدة لخفض تكاليف التصنيع لمنتجات الشركة.
- الحرص على التحسين والتطوير المستمر لمنتجات الشركات لتحسين رضا المتعاملين مع الشركات.
- مراجعة الأنشطة الإنتاجية والعمل على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة لعمليات التصنيع.
- زيادة جودة المخرجات من خلال تطوير عمليات التصنيع والتقنيات والآلات والبرمجيات المستخدمة.
- تقديم منتجات جديدة يتم طرحها في السوق مقارنةً بالمنافسين.

(11) حدود الدراسة والبحوث المستقبلية

(1-11) حدود الدراسة

قام الباحث بدراسة العلاقات بين متغيرات البحث في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمحافظة ينبع من خلال تعزيز الأداء الإبداعي على مستوى كلاً من إبداع المنتجات وإبداع العمليات في محيط مدينة ينبع بالمملكة العربية السعودية، حيث تعد المملكة العربية السعودية من أكثر المجتمعات التي تتسم بالتنوع الثقافي والعرقى، حيث يشغل الأجانب العديد من الوظائف داخل الشركات محل الدراسة، مما يساعد على إثراء مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات داخل الشركات محل الدراسة. وقد ركز الباحث على جمع البيانات من عينة الدراسة من المديرين داخل الشركات محل الدراسة وذلك خلال الفترة من شهر يناير إلى شهر أبريل عام 2024م.

سعت الدراسة إلى التركيز على دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) والتي تتمثل في ممارسات تعزيز القدرات والتحفيز والفرص بمنظورها التقليدي الذي يعتمد على قدرات الموارد البشرية داخل المنظمات، وأهملت الدراسة دور تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل (Machine Learning, Deep Learning) وغيرها من التقنيات في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

- يوصي الباحث بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية ذات الصلة بهذه المتغيرات، ومنها:

- دراسة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في مجال تطبيقي مختلف وخاصة الشركات متعددة الجنسيات في الدول التي تتسم بتعدد الثقافي.
- دراسة تسخير تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الأداء الإبداعي للشركات الصغيرة والمتوسطة في مجتمعات مختلفة.
- دراسة العلاقة بين التوجهات الريادية الخضراء وتعزيز الإبداع اعتماداً على تقنيات الذكاء الاصطناعي.

المراجع

- Adaileh, M., and Abualzeat, H. (2017). Impact of knowledge sharing and leakage on innovative performance. *Journal of Sustainable Development*, 10(1), 92-111. DOI:[10.5539/jsd.v10n1p92](https://doi.org/10.5539/jsd.v10n1p92).
- Ahmad, F., and Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of workplace learning*, 31(3), 207-230. DOI [10.1108/JWL-07-2018-0096](https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096).
- Akhavan, P., and Mahdi Hosseini, S. (2016). Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of RandD teams in Iran. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(1), 96-113. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1072622>
- Akhtar, S., Khan, K. U., Atlas, F., and Irfan, M. (2022). Stimulating student's pro-environmental behavior in higher education institutions: An ability–motivation–opportunity perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 24(3),4128-4149. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-021-01609-4>.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., and Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194. DOI:[10.5539/ibr.v11n3p186](https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p186).
- Al Ahabbi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., and Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of knowledge management*, 23(2), 351-373. DOI [10.1108/JKM-08-2017-0348](https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348).
- Alkhalaf, T., and Al-Tabbaa, O. (2024). The effect of ability, motivation and opportunity (AMO) on SMEs' innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, 33(1), 21-38. <https://doi.org/10.1111/caim.12578>.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. (2001). Reviewed Work: Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459–462. <https://doi.org/10.2307/259189>.
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation: the basis of cultural change*.
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., and Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438-458. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0403>.

- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., and Wood, S. J. (2010). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Person. Psychol.*, 61(3), 467e501. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>
- Bock, G. W., and Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14-21. <http://aisel.aisnet.org/pacis2001/78>.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., and Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1–15. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>.
- Bryson, A., and White, M. (2019). HRM and Small-Firm Employee Motivation: Before and After the Great Recession. *ILR Review*, 72(3), 749–773. <https://doi.org/10.1177/0019793918774524>.
- Cabrera, E. F., and Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, 16(5), 720-735. <https://core.ac.uk/download/pdf/6229855.pdf>.
- Camisón, C., and Puig-Denia, A. (2016). Are quality management practices enough to improve process innovation?. *International Journal of Production Research*, 54(10), 2875-2894. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1113326>.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization science*, 12(1), 19-36. <https://www.jstor.org/stable/2640394>.
- Chadwick, C., and Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organ. Sci.*, 20253e20272. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0375>.
- Chung, G. H., and Pak, J. (2021). Is there internal fit among ability-, motivation-, and opportunity-enhancing HR practices? Evidence from South Korea. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2049-2074. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00415-y>

- Cui, Y., and Yu, G. (2021). A cross-level examination of team-directed empowering leadership and subordinates' innovative performance: an AMO theory perspective. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1257-1278. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-03-2020-0099/full/html>
- de Silva, M., Al-Tabbaa, O., and Pinto, J. (2023). Academics engaging in knowledge transfer and co-creation: push causation and pull effectuation? *Research Policy*, 52(2), 104668. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104668>.
- Ehrnrooth, M., and Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01055.x>.
- Elbaz, A. M., Agag, G. M., and Alkathiri, N. A. (2018). How ability, motivation and opportunity influence travel agents performance: the moderating role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 119-141. [DOI 10.1108/JKM-07-2017-0308](https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0308).
- Escribá-Carda, N., Canet-Giner, T., and Balbastre-Benavent, F. (2023). The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship. *European Journal of Management and Business Economics*. [DOI 10.1108/EJMBE-07-2022-0206](https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0206).
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Faezah, J. N., and Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics. *International Journal of Manpower*, 41(7), 879–900. [DOI 10.1108/IJM-07-2019-0347](https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0347).
- Ferraris, A., Santoro, G., Bresciani, S., and Carayannis, E. G. (2018). HR practices for explorative and exploitative alliances in smart cities: evidence from smart city managers' perspective. *Management Decision*, 56(6), 1183–1197. [DOI 10.1108/MD-04-2017-0384](https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0384).
- Gillani, S. M. F., Iqbal, S., Akram, S., and Rasheed, M. (2018). Specific antecedents of employees' knowledge sharing behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 178-198. [DOI 10.1108/VJIKMS-05-2017-0023](https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2017-0023).
- Gooderham, P. N., Pedersen, T., Sandvik, A. M., Dasí, À., Elter, F., and Hildrum, J. (2022). Contextualizing AMO explanations of knowledge sharing in MNEs: the role of organizational and national culture. *Management International Review*, 62(6), 859-884. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00483-0>

- Gu, M., Zhang, Y., Li, D., and Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. *Journal of Management Science and Engineering*, 8(2), 176-190. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2022.12.001>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., and Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325-342. [DOI10.1007/s10551-013-1946-1](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1)
- Haar, J., O'Kane, C., and Daellenbach, U. (2022). High performance work systems and innovation in New Zealand SMEs: testing firm size and competitive environment effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3324–3352. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1894213>.
- Harney, B. (2021). Accommodating HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Critical Review. *Economic and Business Review*, 23(2), 72–85. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1007>.
- Holste, J. S., and Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*, 14(1), 128-140. [DOI 10.1108/13673271011015615](https://doi.org/10.1108/13673271011015615)
- Huo, B., Han, Z., Chen, H., and Zhao, X. (2015). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.*, 45(8), 716e746. [DOI 10.1108/IJPDLM-05-2014-0112](https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2014-0112)
- Imran, M., Arshad, Q., Haq, R., Mobeen, M., Kamran Khan, M., and Pervaiz, U. (2016). Human resource practices and knowledge sharing: The moderating role of trust. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 15-23. <https://ssrn.com/abstract=3331827>.
- Iqbal, S., Yun, T. H., Akhtar, S., and Ankomah, F. Y. N. (2020). Impacts of HR practices on organizational commitment: The mediating role of organizational culture. *Journal of Asian Business Strategy*, 10(1), 13. <https://ideas.repec.org/a/asi/joabsj/v10y2020i1p13-25id4248.html>
- Jaaron, A. A. M., and Backhouse, C. J. (2014). Service organisations resilience through the application of the vanguard method of systems thinking: a case study approach. *Int. J. Prod. Res.*, 52(7), 2026-2041. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.847291>
- Jiang, K., Lepak, D., Han, K., Hong, Y., Kim, A., and Winkler, A. (2012a). Clarifying the contrast of human resource systems. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2011.11.005>

- Jiang, Y., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C. (2012b). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jyoti, J., and Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795. [DOI 10.1108/PR-10-2015-0262](https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262)
- Kaabi, A. A. A., Elanain, H. A., and Ajmal, M. M. (2018). HRM practices and innovation performance with the mediating effect of knowledge sharing: empirical evidence from Emirati ICT companies. *International Journal of Innovation and Learning*, 24(1), 41-61. <https://ideas.repec.org/a/ids/ijjilea/v24y2018i1p41-61.html>
- Khoreva, V., and Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243. [DOI 10.1108/ER-08-2017-0191](https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191)
- Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of product innovation management*, 24(2), 117-138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00238.x>
- Kruyen, P. M., and Sowa, J. E. (2023). Essential but ignored: Including blue-collar government workers into human resource management research. *Public Personnel Management*, 52(4), 521-542. <https://doi.org/10.1177/00910260231187540>
- Le, P. B., and Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*, 23(3), 527-547. [DOI 10.1108/JKM-09-2018-0568](https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568)
- Lee, Y., Mazzei, A., and Kim, J. N. (2018). Looking for motivational routes for employee-generated innovation: Employees' scouting behavior. *Journal of Business Research*, 91, 286-294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.022>
- Lin, Y. C., and Lee, H. Y. (2012). Developing project communities of practice-based knowledge management system in construction. *Automation in Construction*, 22, 422-432. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2011.10.004>
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *Am. Psychol.*, 57(9), 705e717. [DOI: 10.1037//0003-066X.57.9.705](https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705)
- Lu, L., Zhou, F., and Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150. [DOI 10.1108/10444061111126675](https://doi.org/10.1108/10444061111126675)

- Lüke, K. H., Walther, J., and Wäldchen, D. (2018). Innovation management methods in the aviation industry. In *Innovations for Community Services: 18th International Conference, I4CS 2018, Žilina, Slovakia, June 18-20, 2018, Proceedings* (pp. 161-177). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93408-2_12
- Marin-Garcia, J. A., and Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., and Patel, G. (2022). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324-338. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230/full/html>
- Mesmer-Magnus, J. R., and DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 94(2), 535. DOI: [10.1037/a0013773](https://doi.org/10.1037/a0013773)
- Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., and Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
- Monks, K., Conway, E., Fu, N., Bailey, K., Kelly, G., and Hannon, E. (2016). Enhancing knowledge exchange and combination through HR practices: Reflexivity as a translation process. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 304-320. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12108>
- Naqshbandi, M. M., Meeran, S., Kim, M., and Mughal, F. (2023). The role of AMO HR practices and knowledge sharing in developing a learning organizational culture: evidence from the United Kingdom. *Journal of Knowledge Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-01-2023-0032/full/html>
- Nguyen, T., Nguyen, K., and Do, T. (2019). Knowledge sharing and innovative work behavior: The case of Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(4), 619-634. <https://aisel.aisnet.org/acis2017/91>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., and Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578–595. DOI [10.1108/ER-08-2015-0163](https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0163)

- Ofori, D., Osei, A., Mensah, S. A., and Affum, E. K. (2015). Innovation and knowledge sharing: A new competitive advantage in the mobile telecommunication industry in Ghana. *Science Journal of Business and Management*, 3(5),157-163. [10.11648/j.sjbm.20150305.14](https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20150305.14)
- Pang, K., and Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52. [DOI 10.1108/MABR-03-2018-0007](https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007)
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., Chandran, D., and Ha, B. M. (2017). Knowledge sharing and innovative work behaviour: A case study from Vietnam. <https://aisel.aisnet.org/acis2017/91>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., and Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401-419. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2020-0237>
- Raykov, M. (2014). Employer Support for Innovative Work and Employees' Job Satisfaction and Job-related Stress. *Journal of occupational health*, 56(4), 244-251. DOI: [10.1539/joh.12-0192-oa](https://doi.org/10.1539/joh.12-0192-oa)
- Reychav, I., and Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 14(2), 285-300. <https://doi.org/10.1108/13673271011032418>
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., and García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2019-0041>
- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. A., and Bajwa, S. U. (2019). Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs. *Personnel Review*, 48(4), 977–1000. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2016-0271>
- Shin, D., and Konrad, A. M. (2017). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., and Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>

- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., and Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of business research*, 128, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytical investigation of the relationships between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Teixeira, E. K., Oliveira, M., and Curado, C. (2020). Linking knowledge management processes to innovation: A mixed-method and cross-national approach. *Management Research Review*, 43(3), 332-349. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0391>
- Tian, A. W., Cordery, J., and Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947–968. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0194>
- Turner, K., Makhija, M., and Miree, C. (2020). Shared knowledge attributes' impact on understanding strategic priorities. *Management Research Review*, 43(1), 19-34. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2018-0477>
- Ujma, M., and Ingram, T. (2019). Perception of ability-motivation-opportunity oriented HRM practices and organizational commitment: The role of task uncertainty. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 139-162. DOI: <https://doi.org/10.7341/20191545>
- Ullah, Y., Ullah, H., and Jan, S. (2022). The mediating role of employee creativity between knowledge sharing and innovative performance: empirical evidence from manufacturing firms in emerging markets. *Management Research Review*, 45(1), 86-100. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0164>
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., and Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: an ability-motivation opportunity and contingency perspective. *Int. J. Prod. Econ.*, 219, 224e235. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013>
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., and Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *international journal of production Economics*, 219, 224-235. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013>
- Zhang, J. A., and Edgar, F. (2022). HRM systems, employee proactivity and capability in the SME context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3298–3323. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1905682>

- Frishammar, J., Ericsson, K., and Patel, P. C. (2015). The dark side of knowledge transfer: Exploring knowledge leakage in joint RandD projects. *Technovation*, 41,75-88. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.01.001>
- Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, 57(6), 610-619. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00395-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00395-8)
- Trott, P., and Hartmann, D. A. (2009). Why'open innovation'is old wine in new bottles. *International journal of innovation management*, 13(04), 715-736. <https://doi.org/10.1142/S1363919609002509>
- Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of product innovation management*, 24(2), 117-138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00238.x>
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., and Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35, 22-31. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.011>
- <https://www.my.gov.sa/wps> – المنصة الوطنية الموحدة (2023). دليل المعلومات الحكومية – (</portal/snp/main>)

الملاحق

الملاحق رقم (1): عبارات قياس متغيرات الدراسة

م	العبارة
المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (AMO)	
- ممارسات تعزيز القدرات (A-HRMP):	
1	يتم اختيار العاملين في مجال المعرفة على ملاءمتهم الشاملة للشركة (الشخصية والقيم وما إلى ذلك).
2	يركز اختيار العاملين في مجال المعرفة على إمكاناتهم في التعلم والنمو.
3	إذا كان أحد أعضاء الفريق يتمتع بمهارات تقنية جيدة، فإن مهاراته الشخصية ليست مهمة جداً. (معكوس الترميز)
4	عندما يتم اختيار أعضاء جدد في الفريق لفريقي، يتم ترجيح قدرتهم على العمل الجماعي بشكل كبير في القرار.
5	عندما يتم اختيار أعضاء جدد في الفريق لفريقي، يتم ترجيح قدرتهم على التكيف مع البيئة وضبط النفس بشكل كبير في القرار.
6	عندما يتم اختيار أعضاء جدد في الفريق لفريقي، يتم ترجيح علاقاتهم الشخصية داخل الشركة بشكل كبير في القرار.
7	عندما يتم اختيار أعضاء جدد في الفريق لفريقي، يتم ترجيح علاقاتهم الشخصية مع أشخاص خارج الشركة (على سبيل المثال، الموردین والعملاء والمهنيين الآخرين) بشكل كبير في القرار.
8	تستثمر الشركة قدرًا كبيرًا من الوقت والموارد في تدريب العاملين في مجال المعرفة.
9	تقدم الشركة برنامج توجيه للعاملين الجدد في مجال المعرفة للتعرف على تاريخ الشركة وثقافتها وقيمتها.
10	لدى الشركة برنامج توجيه (فردى أو جماعى) يهدف إلى تطوير الموظفين.
11	تستخدم الشركة مهام التوجيه كوسيلة لتشجيع الموظفين على التعلم من بعضهم البعض.
12	تقدم الشركة تدريبًا يحسن قدرة موظفي فريقي على التعلم من بعضهم البعض.
13	تقدم الشركة تدريبًا لتحسين المهارات الشخصية للموظفين في فريقي.
14	تقدم الشركة تدريبًا لمساعدة موظفي فريقي على تطوير وتحديث معرفتهم التكنولوجية.
15	حضر الموظفون في فريقي تدريبًا مصممًا لتحسين مهارات العمل الجماعي لديهم.
- ممارسات تعزيز التحفيز (M-HRMP):	
16	تؤكد ممارسات إدارة الأداء في الشركة على التحسين والتطوير الفردي.
17	تستند تقييمات الأداء إلى مدخلات من مصادر متعددة (زملاء العمل، المشرفون، العملاء، إلخ).
18	يحظى المرشحون الداخليون بالأولوية على المرشحين الخارجيين لوظائف المعرفة.
19	ترتبط رواتب ومكافآت أعضاء الفريق ارتباطًا وثيقًا بالأداء العام للفريق.
20	تعتمد مكافآت أو خطط الحوافز للعاملين في مجال المعرفة في المقام الأول على أداء الشركة.
21	في المتوسط، يكون مستوى أجور العاملين في مجال المعرفة لدينا أعلى من مستوى أجور منافسينا.
22	تقدم الشركة مجموعة متنوعة من الحوافز (على سبيل المثال، تقاسم المكاسب، وخيار الأسهم، وما إلى ذلك) لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.
23	تقدم الشركة العديد من الفوائد للعاملين في مجال المعرفة لتعلم المعرفة الجديدة باستمرار (على سبيل المثال، دفع تكاليف التعليم، ودعم حضور المؤتمرات أو الأحداث التعليمية الأخرى، وما إلى ذلك).
24	تعترف الشركة وتكافئ الفرق التي تتوصل إلى أفضل الأفكار الجديدة.
25	تكافئ الشركة العاملين لمشاركة المعلومات والمعرفة الجديدة.
- ممارسات تعزيز الفرص (O-HRMP):	
26	تستخدم الشركة تدوير الوظائف للعاملين في مجال المعرفة لاكتساب الخبرة من خلال نقلهم عبر مجالات وظيفية أو أقسام مختلفة.
27	يتم تقييم أعضاء فريقي على أساس علاقاتهم الشخصية مع زملاء العمل الآخرين خارج الفريق.
28	غالبًا ما ينظم فريقي أحداثًا لتبادل المعرفة (على سبيل المثال، الندوات، وزيارات الخبراء الخارجيين، وما إلى ذلك).
29	تراعى الشركة العديد من الأحداث الاجتماعية لتشجيع الاتصال وبناء العلاقات بين الموظفين.

م	العبارة
30	تشجع الشركة بنشاط العاملين في مجال المعرفة على المشاركة في مجتمعات المعرفة (مجموعة من الأشخاص الذين لديهم اهتمامات متشابهة يتواصلون ويتبادلون المعلومات باستخدام لوحة المناقشة والمنتدى وقائمة البريد الإلكتروني وما إلى ذلك).
31	تستثمر الشركة قدرًا كبيرًا من الوقت والموارد في بناء وتشغيل مجتمعات الممارسة (على سبيل المثال، تقديم الدعم الفني والميزانيات والمكافآت وما إلى ذلك).
المتغير الثاني: مشاركة المعرفة knowledge sharing	
1	أساعد زملائي في الحصول على المعلومات الرسمية ذات الصلة بأعمالهم.
2	أقدم لزملائي نتائج التقارير التي أعدتها بنفسى حينما تكون ذات صلة بأعمالهم.
3	أساعد زملائي في تحسين معرفتهم بتفاصيل أداء العمل.
4	أقوم بنقل نتائج تجاربي الشخصية إلى زملائي في العمل.
5	أقوم بنقل نتائج خبرتي الوظيفية إلى زملائي في العمل.
المتغير الثالث: الأداء الإبداعي	
- إبداع المنتجات:	
1	تسعى الشركة إلى زيادة جودة التصنيع في مكونات ومواد المنتجات الحالية.
2	تسعى الشركة إلى خفض تكلفة التصنيع في مكونات ومواد المنتجات الحالية.
3	تسعى الشركة إلى تطوير منتجات جديدة تؤدي إلى تحسين سهولة الاستخدام للعملاء وتحسين رضاهم.
4	تسعى الشركة إلى تطوير منتجات جديدة بمواصفات فنية ووظائف مختلفة تمامًا عن المنتجات الحالية.
- إبداع العمليات:	
1	تسعى الشركة إلى تحديد وإزالة الأنشطة غير المضافة للقيمة في عمليات الإنتاج.
2	أساهم في تطوير خطط وجدول زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة.
3	تسعى الشركة إلى زيادة جودة الإنتاج في عمليات التصنيع، والتقنيات، والألات، والبرمجيات.

المتغيرات الحاكمة

العمر	النوع
2. العمر	
- أقل من 30 سنة.	- ذكر.
- من 30 إلى أقل من 40 سنة.	- أنثى.
- من 40 إلى أقل من 50 سنة.	
- 50 سنة فأكثر.	
4. مستوى التعليم	3. عدد سنوات الخبرة
- تعليم متوسط.	- أقل من 5 سنوات.
- تعليم جامعي.	- من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- حاصل على شهادة مهنية.	- 10 سنوات أو أكثر.
5. حجم الشركة	
- شركة متناهية الصغر (عدد العمال من 1:5)	
- شركة صغيرة (عدد العمال من 6:49)	
- شركة متوسطة (عدد العمال من 50:249)	
- شركة كبيرة (عدد العمال من 250 فأكثر)	

The Mediating Role for Knowledge Sharing in the Relationship between HRM Practices (AMO) and the Innovative Performance for SMEs Employees at Yanbu

Dr. Ibrahim Gamaleldin Mahmoud Mahgoub

Abstract

This research aims to measure the relationship of human resource management practices (AMO), represented by: (Abilities enhancing practices, motivation enhancing practices, opportunities enhancing practices) and knowledge sharing in enhancing Innovative performance :products and operations in small and medium Enterprises in Yanbu Governorate, a conceptual framework was developed from a previous studies, and the relationships between its variables were built and tested using the structural equation model (SEM). The results indicate that there is a direct positive effect of Abilities enhancing practices on knowledge sharing (KS) and Innovative performance in its two dimensions (product and process Innovation), while the direct effect of motivation enhancing practices and opportunity enhancing practices on knowledge sharing (KS) and Innovative performance in its two dimensions (product and process Innovation) was not significant. The results indicate that there is a significant correlation between all variables of the study, and the results also indicate that there is a direct positive effect of human resource management practices (AMO) on both knowledge sharing (KS) and Innovative performance (IP) product and process Innovation, and it was proven that there are differences Significant differences between SMEs Employees according to (age, and some variables according to the number of experience years, educational level, and company size), while it was proven that there were no significant differences between SMEs Employees regarding some study variables (gender, and some variables according to number Experience Years).

Keywords

The AMO view of HRM Practices, knowledge Sharing, Innovation, And the Small and Medium Enterprises in the Industrial Area at Yanbu.

التوثيق المقترح للدراسة وفقاً لنظام APA

محجوب، إبراهيم جمال الدين محمود (2024). الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) والأداء الإبداعي للعاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة ينبع. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(6)، 1-41.