

العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي

محمد عبدالحكيم منطاش

يوسف حامد مناع

جامعة الأزهر

جمهورية مصر العربية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر نظم وممارسات العمل عالية الأداء بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، ورأس المال المعرفي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين في البنوك التجارية الخاصة والمشاركة العاملة في جمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة من خلال استقصاء 373 موظفاً بالبنوك محل الدراسة، ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS، إلى وجود علاقة خطية معنوية بين نظم وممارسات العمل عالية الأداء، وبين سلوك مشاركة المعرفة. وكذلك تم التوصل إلى معنوية العلاقة المباشرة بين رأس المال المعرفي، ومشاركة المعرفة، بالإضافة إلى أثر رأس المال المعرفي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، وسلوك مشاركة المعرفة.

مصطلحات علمية

نظم العمل عالية الأداء،
ممارسات إدارة الموارد
البشرية، رأس المال المعرفي،
مشاركة المعرفة، المربعات
الصغرى الجزئية

في ظل بيئة الأعمال التنافسية وفي ظل تنامي الاقتصاد المعرفي، تعد إدارة المعرفة أحد الموارد التنظيمية الحيوية القادرة على تعزيز فاعلية المنظمة، وخلق ميزة تنافسية (Bock et al., 2005)، وذلك لتأثير المعرفة في الأصول غير الملموسة، وهو ما يجعل المنظمة أكثر تفرداً، ويصعب تقليدها، أو استبدالها. وقد دفع إدراك إدارة المعرفة بوصفها مورداً تنظيمياً مهماً بمنظمات الأعمال إلى البحث عن الطريقة المناسبة، والفعالة، لتوليد وتقييم ونشر واستخدام المعرفة؛ سواء على المستوى الفردي، أو على المستوى الجمعي. وتقتصر الدراسات السابقة أن امتلاك المعرفة وحدها عامل غير مؤثر في كفاءة وأداء المنظمة، أما الأكثر أهمية، والأكثر صعوبة في إدارة المعرفة فهو تحفيز أعضاء المنظمة على مشاركة بعضهم بعضاً ما يمتلكونه من معرفة (Davenport and Prusak, 2000).

تم تسلم البحث في أكتوبر 2016، وأجيز للنشر في يناير 2017.

وتُعد مشاركة المعرفة أو تبادل المعرفة بين الأفراد والمجموعات أحد المحددات الأساسية لنجاح عملية إدارة المعرفة داخل أية منظمة (Nonaka and Takeuchi, 1995)، وذلك لتأثير مشاركة المعرفة في استغلال الكفاءات الأساسية للمنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة Sustained Competitive Advantage (Davenport and Prusak, 2000). كما ينظر الباحثون أيضاً إلى مشاركة المعرفة على أنها أحد الابتكارات التنظيمية التي تساعد المنظمة على توليد أفكار جديدة، وتطوير فرص عمل من خلال استغلال عملية التعلم (Darroch and Rod, 2002). فالقدرات الأساسية للمنظمة تكمن في التعلم الجمعي Collective Learning الكامن في كفاءتها التسويقية، والإنتاجية، أو التكنولوجية، التي يصعب على المنافسين تقليدها، أو محاكاتها (Pralhad and Hamel, 2006). وللحصول على هذا التعلم الجمعي، بالإضافة إلى تنمية الأصول المعرفية داخل المنظمة، يجب عليها تطوير آليات فعالة لدفع العاملين بها وحثهم على مشاركة المعرفة (Kang et al., 2008; Willem and Buelens, 2007; Bock and Kim, 2002).

بشكل عام؛ تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك مدخلين لدراسة العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة داخل المنظمات؛ المدخل الأول هو المدخل الفردي الذي يعتمد على شخصية الأفراد أو خصائصهم، ومدى تأثيرها في مشاركة المعرفة (انظر على سبيل المثال : Abzari et al., 2016; Israilidis et al., 2015; Wang and Hou 2015; Bordia et al., 2006; Cabrera et al., 2006; Kankanhalli et al., 2005)، بينما يرى المدخل الثاني أن هناك بعض العوامل والتدخلات Interventions التنظيمية التي يمكنها تشجيع العاملين على مشاركة المعرفة (Tohidinia and Mosakhani, 2010). وبينما حظي المدخل الأول باهتمام الباحثين، فإن الدراسات في مجال إدارة المعرفة تشير بوضوح إلى ندرة الدراسات السابقة التي تناولت العوامل التنظيمية التي يمكنها التأثير في تحفيز العاملين ودفعهم إلى مشاركة المعرفة. ومن العوامل التي تم تجاهلها بوضوح هي دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء High-Performance Work Systems (HPWS) وسلوك مشاركة المعرفة. ونظم العمل عالية الأداء هي الفرع البحثي النابع من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resources Management الذي يركز على تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقلة ذاتياً، المترابطة بعضها مع بعض والتي يمكن استخدام بعضها مع بعض بوصفها حزمة واحدة One Bundle لتحقيق منافع ونتائج إيجابية للمنظمة، مثل تحسين كفاءة ودافعية وأداء العاملين بها (Takeuchi et al., 2007).

إضافة إلى ذلك، فإن رأس المال المعرفي Cognitive Capital والمتمثل في الغايات والرؤية المشتركة بين أفراد المنظمة يمكن أن يكون عاملاً مشجعاً على مشاركة المعرفة، فهو يعمل بوصفه قناة تدفق للمعلومات، والمعرفة، والموارد الأخرى بين أفراد التنظيم (Nahapiet and Ghoshal, 1998)، كما أنه يعمل على زيادة التعاون بين أعضاء المنظمة، أو المجتمع

الواحد، وهو ما ينعكس على الأداء بشكل عام من خلال جودة وكمية المعرفة التي يتم تشاركها (Chiu *et al.*, 2006). وعلى العكس من ذلك، فإن غياب الأهداف والرؤية المشتركة بين أفراد المنظمة قد يؤثر على عملية تبادل المعرفة تأثيراً مباشراً، وغير مباشر وذلك من خلال إضعاف قوة العلاقة بين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية - بفرض توافرها - وسلوك مشاركة المعرفة (Cohen, 2007).

مشكلة الدراسة

كما يتضح مما تقدم، وكما سوف يتضح لاحقاً من عرض الدراسات والأدبيات السابقة، لم تعط المكتبة العربية الاهتمام الكافي لدراسة العوامل التنظيمية التي تؤثر في مشاركة المعرفة بين العاملين، مع التجاهل الملحوظ لدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور النظم على مشاركة المعرفة. فعلى حد علم الباحثين؛ لم تتناول أية دراسة عربية العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه على حد علم الباحثين أيضاً؛ لم تتناول أية دراسة عربية العلاقة بين رأس المال المعرفي، ومشاركة المعرفة، والدور الوسيط لرأس المال المعرفي للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة.

أما في ما يتعلق بالكتابات الأجنبية، وعلى الرغم من ندرتها الواضحة، فإنها تناولت العلاقة بين نظم (ممارسات) العمل عالية الأداء، ومشاركة المعرفة من منظور الممارسات المستقلة بعضها عن بعض، حيث تمت دراسة أثر هذه الممارسات على مشاركة المعرفة بشكل فردي. على العكس من ذلك، فإن الدراسة الحالية تحاول الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، أو نظم العمل عالية الأداء، بوصفها حزمة واحدة متمثلة في متغير Construct واحد متعدد الأبعاد، وسلوك مشاركة المعرفة بين العاملين. بالإضافة إلى ذلك، لم تقم هذه الدراسات، ما عدا دراسة كيم وكو (Kim and Ko, 2014)، بدراسة تأثير بعض المتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في قوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة. ومن ذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر نظم العمل عالية الأداء بوصفها متغيراً مستقلاً ورأس المال المعرفي بوصفه متغيراً وسيطاً على سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين في البنوك التجارية الخاصة والمشاركة العاملة في جمهورية مصر العربية؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 - ما مستوى إدراك العاملين بالبنوك محل الدراسة لنظم العمل عالية الأداء ودور هذا الإدراك في التأثير على رغبتهم في مشاركة المعرفة مع زملائهم في العمل؟

- 2 - ما العلاقة بين رأس المال المعرفي، ومشاركة المعرفة بين العاملين بالبنوك محل الدراسة؟
- 3 - ما تأثير رأس المال المعرفي على قوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، ومشاركة المعرفة بين العاملين بالبنوك محل الدراسة؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية سلوك مشاركة المعرفة، وأثره في أداء المنظمة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة. وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن أن تسهم هذه الدراسة من الناحية النظرية، ومن الناحية العملية على النحو الآتي:

- 1 - سوف تسهم هذه الدراسة في فهم أثر تطبيق نظم العمل عالية الأداء في مشاركة المعرفة داخل المنظمات. وفي ذلك يتناول البحث أحد الموضوعات المهمة، وهو دور كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها نظاماً ورأس المال المعرفي في التنبؤ بمشاركة المعرفة. ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة سوف تسهم من الناحية العلمية في تقديم وجهة نظر جديدة في تفسير هذه العلاقات التي نالت القليل من اهتمام الباحثين بشكل عام، وتجاهلتها الأبحاث والأدبيات العربية بشكل خاص. علاوة على ذلك، فإن هذه الدراسة تسهم إسهاماً جوهرياً في تقييم مدى صلاحية نموذج نظم العمل عالية الأداء من وجهة النظر الشاملة، والتي تنظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها حزمة من الممارسات، وليست ممارسات منفصلة.
- 2 - من خلال تحليل العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، ورأس المال المعرفي من جانب، وسلوك مشاركة المعرفة من الجانب الآخر؛ يحاول هذا البحث تقديم بعض التوصيات المهمة للممارسين من مديري ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. التوصيات التي سوف يقدمها هذا البحث قد تسهم في بلورة مفهوم نظم العمل عالية الأداء ورأس المال المعرفي ودورهما في تحفيز سلوك مشاركة المعرفة، ومن ثم يمكن أن تكون هذه الدراسة، وما تتوصل إليه من نتائج، وما تطرحه من توصيات، ذات قيمة بالنسبة للمنظمات المصرية والعربية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء بوصفها أحد توجهات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال، وبين مشاركة المعرفة، مع تناول دور رأس المال المعرفي بوصفه أحد محددات مشاركة المعرفة ومتغيراً وسيطاً تفاعلياً Moderator للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة، وذلك

بالتطبيق على البنوك التجارية الخاصة والمشاركة العاملة في مصر. وبشكل أكثر تفصيلاً، تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - تناول جوانب نظم العمل عالية الأداء من حيث المفهوم والأهمية لأداء المنظمة بشكل عام، ولسلوك مشاركة المعرفة بشكل خاص.
- 2 - قياس وتحديد مدى صدق أبعاد نظم العمل عالية الأداء داخل البيئة المصرية.
- 3 - قياس العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة.
- 4 - تحديد مفهوم وأهمية وقياس رأس المال المعرفي بين العاملين في البنوك التجارية الخاصة والمشاركة ودورها في تعزيز مشاركة المعرفة بين هؤلاء العاملين.
- 5 - اختبار تأثير رأس المال المعرفي بين العاملين بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً على قوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

نظم العمل عالية الأداء High-Performance Work Systems:

تناول كثير من الدراسات مفهوم نظم العمل عالية الأداء، حيث تم تعريفها بأنها "مجموعة ممارسات الموارد البشرية الفردية والجماعية التي يتم تصميمها بهدف تعزيز جهود ومهارات العاملين" (Takeuchi et al., 2007; p. 1069). ويرى داتا وزملاؤه Datta et al., (2005) أن نظم العمل عالية الأداء بمثابة الجوهر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ حيث يتم تعريفها بأنها "نظام ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يتم تصميمه بهدف تحسين وتعزيز مهارات وإنتاجية العاملين وتحفيزهم بشكل يصبحون فيه مصدراً من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة" (p. 135). وبشكل أكثر تفصيلاً، تشير نظم العمل عالية الأداء إلى "نظام" من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل (Boxall and Macky, 2009). ومن ذلك فإن نظم العمل عالية الأداء يمكن تعريفها من خلال تقسيم هذا المصطلح إلى مكونات ثلاثة هي: "نظام، وأداء، وممارسات عمل".

فتشير فكرة النظام إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجموعة منفصلة ومنعزلة من الممارسات، بل يتم النظر إليها بوصفها حزمة من الممارسات التي تشكل نمط التفاعل بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم وبعض. وفي ذلك يعرف لادو و ويلسون (Lado and Wilson, 1994) نظام ممارسات الموارد البشرية بأنه: "مجموعة الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة بعضها مع بعض واللازمة لجذب وتطوير والحفاظ على (أو التخلص من) مورد تنظيمي" (p. 701). ويقترح هذا المفهوم أن نظام الموارد البشرية هو مجموعة الممارسات التي يتم تصميمها لتطوير كفاءة العاملين بهدف أداء وظائفهم بشكل أكثر فاعلية. ولكي تحقق هذه الممارسات نتائج مرغوبة يجب التعامل معها بوصفها نظاماً أو

حزمة يكمل بعضها بعضاً، ولا يتم التعامل مع كل ممارسة على حدة. فعندما يتم النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها ممارسات فردية تكون النتيجة هي ممارسات تدور فقط في إطار دورها الوظيفي، بينما التعامل مع هذه الممارسات بوصفها نظاماً قد يدعم وجود مناخ تنظيمي أوسع (Bowen and Ostroff, 2004).

أما في ما يتعلق بمصطلح "عالية الأداء" فهو يشير إلى مجموعة النتائج الإيجابية مثل (رضاء العاملين، ارتفاع مستوى الأداء، الالتزام التنظيمي، تحفيز العاملين، جودة الأداء، الإبداع والابتكار..... إلخ) التي يمكن أن تعود على الفرد أو إدارة الموارد البشرية أو المنظمة من خلال تطبيق هذه الممارسات بوصفها حزمة واحدة وبشكل متكامل (Boxall and Macky, 2009).

قياس نظم العمل عالية الأداء

بناءً على الدراسة الرائدة لهيوزليد (Huselid, 1995)، التي تبني فيها النظرة الشاملة Universalistic View التي ترى نظم العمل عالية الأداء قادرة على تخفيض معدل الدوران، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق أداء مالي أفضل للمنظمة، قام كثير من الباحثين بدراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، وأداء المنظمة. وتشير الدراسات السابقة إلى اختلاف الباحثين اختلافاً كبيراً فيما يتعلق بأفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية المرغوبة. بالإضافة إلى ذلك، لم يختلف الباحثون فقط في تحديد أفضل الممارسات، ولكن هناك خلاف أيضاً حول ما إذا كان هناك نظام موارد بشرية ملائم لجميع أنواع الأهداف، أم أن هذا النظام يتشكل وفقاً للهدف المطلوب تحقيقه. فلقد حدد جيسست (Guest 1997) ست ممارسات لإدارة الموارد البشرية يجب على المنظمة اتباعها إذا رغبت في تحقيق نتائج إيجابية تعود على الفرد وإدارة الموارد البشرية والمنظمة، هذه الممارسات هي: التعيين الانتقائي، والتدريب، وتقييم الأداء والحوافز، والمكافآت، وتصميم الوظيفة، والمشاركة، وأخيراً المكانة والأمان الوظيفي.

وأشار فيفر (Pfeffer, 1998) إلى أن هناك سبع ممارسات يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية إذا أرادت تحقيق نتائج إيجابية وتحسين أداء المنظمة. وتتمثل هذه الممارسات في:

- 1 - الأمان الوظيفي Employment Security
- 2 - التعيين الانتقائي Selective Hiring
- 3 - التدريب والتطوير Extensive Training
- 4 - فرق العمل المدارة ذاتياً Self-managed Teams/Team working
- 5 - الأجر مقابل الأداء High Pay Contingent on Company Performance

6 - انخفاض عدد المستويات الإدارية Reduction of Status Differential

7 - مشاركة المعلومات Information Sharing

وقد أخذت هذه الممارسات التي حددها فيفر (Pfeffer, 1998) جانباً كبيراً من اهتمام الباحثين، وبخاصة في تفسير دورها في تعزيز وتحسين الأداء؛ سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. ففي دراسة قام بها ويليامز ودايفز (Gould-Williams and Davies, 2005) على العاملين بسبع هيئات حكومية بالمملكة المتحدة، تم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: فرق العمل، والأمان الوظيفي، ومشاركة العاملين، والتمكين وعدالة الأجور وبين كل من الالتزام التنظيمي، وتحفيز العاملين، والرغبة في البقاء. وفي دراسة مشابهة تم التوصل إلى أن هذه الممارسات التي استخدمها ويليامز ودايفز تؤثر مجتمعة وبشكل مباشر في أداء الهيئات الحكومية، وبشكل غير مباشر من خلال بعض المتغيرات الوسيطة المتمثلة في (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين، والمواطنة التنظيمية) (Messersmith et al., 2011). وتوصل أروكاس وكامبس (Luna-Arocas and Camps, 2007) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في عدالة الأجور، والاستقرار الوظيفي، والإثراء الوظيفي تؤثر سلباً على الرغبة في ترك العمل، وبشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وأشارت النتائج أيضاً إلى معنوية التأثير المباشر لعدالة الأجور على الرغبة في ترك العمل.

وبعد مراجعة مكثفة للدراسات السابقة للوقوف على كيفية قياس نظم العمل عالية الأداء أو ممارسات إدارة الموارد البشرية في أدبيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، قسم جارنر وزملاؤه (Gardner et al., 2001) ممارسات العمل عالية الأداء إلى ثلاث ممارسات أساسية هي:

- 1 - ممارسات مُعززة للمهارات Skill Enhancing HR Practices، هي مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للعاملين، من خلال حُسن الاختيار والتعيين، وكثافة البرامج التدريبية بعد عملية التعيين.
- 2 - ممارسات مُعززة للدوافع Motivation Enhancing HR Practices، وهي مجموعة الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتُقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء. وتشتمل هذه المجموعة من الممارسات على سبيل المثال (أساليب التعويض، وتقييم الأداء).
- 3 - ممارسات مُعززة للتمكين Empowerment Enhancing HR Practices، وتشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تفويض السلطة والمسئولية إلى المستويات الدنيا في التنظيم، من خلال استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتذليل العقبات أمام مشاركة العاملين.

وتوصل جاردنر وزملاؤه إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة، التي تمثل نظم ممارسات الموارد البشرية تؤثر معنوياً على رضا العاملين ومعدل ترك العمل ومعدلات الغياب. وقد استخدم سبراموني (Subramony, 2009) هذه الأبعاد الثلاثة لتفسير التباين في كل من الأداء المالي، والأداء التشغيلي والرغبة في البقاء. فقد توصل الباحث من خلال بحث مرجعي Meta-Analysis Study إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين المكونات الثلاثة لنظم العمل عالية الأداء، وأداء المنظمة المتمثل في الأداء التشغيلي والمالي، بالإضافة إلى رغبة العاملين في البقاء. وفي دراسة مشابهة توصل جيانج وزملاؤه (Jiang et al., 2012) إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة محدد مهم لكل من رأس المال البشري Human Capital ودافعية العاملين والأداء المالي للمنظمة.

رأس المال المعرفي Cognitive Capital

يُعد رأس المال المعرفي أحد الأبعاد الثلاثة الرئيسية لرأس المال الاجتماعي Social Capital، الذي تم تعريفه بأنه قدرة الأفراد على خلق تفاهم حول سلوك وأنماط المجموعة في إطار عملية تعلم مشتركة (Butler and Purchase, 2008). كما أنه يشير إلى قدرة الأفراد على الترابط إدراكياً بعضهم مع بعض، وذلك بهدف التواصل (Huysman and Wulf, 2006). وتشير الشيباني (2011) إلى أن البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي يدور حول مدى تشارك الأفراد - الذين يعملون في منظمة ما - وجهات النظر والأهداف والتصورات والتأويلات والتفسيرات، بالإضافة إلى مدى قابلية المنظمة لتسهيل الفهم العام للأهداف الجماعية، والطرق الصحيحة لتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم رأس المال المعرفي فإنه إلى الآن لم تتوصل الدراسات السابقة إلى تعريف إجرائي لهذا المفهوم، حيث تشير هذه الدراسات إلى وجود مدخلين لتعريف رأس المال المعرفي (Mohamed, 2011). المدخل الأول يحدد رأس المال المعرفي إجرائياً من خلال قياس الطابع أو الأعراف Norms، اللغة المشتركة والمواثيق الأخلاقية المشتركة Shared Codes. ويرى بعض الباحثين أن هذا المدخل قد يكون مناسباً فقط في حالة الرغبة في التوصل إلى مكونات وأبعاد رأس المال المعرفي (He and Wei, 2009). أما بالنسبة للمدخل الثاني فهو يرى أن رأس المال المعرفي يتم قياسه من خلال الغايات أو الأهداف Goals والرؤية Vision المشتركة. فرأس المال المعرفي سوف يكون أكثر تأثيراً في تفسير النتائج التنظيمية والفردية عندما يتشارك الأفراد في نفس الغايات ونفس الرؤية (Tsai and Ghoshal, 1998). ويدعم هذا المدخل كثيراً من الدراسات التي تبنت رأس المال الاجتماعي بوصفه محدداً لعدد من السلوكيات التنظيمية (Inkpen and Tsang, 2005; Nahapiet and Ghoshal, 1998).

تم تعريف الأهداف المشتركة، أو توافق الأهداف بين العاملين بمنظمة ما، بأنها: "مدى تشارك فرد ما مع مجموعة أخرى من الأفراد نفس الأهداف، ونفس الرسالة، ونفس الرؤى" (Chow and Chan, 2008: p. 464). فالأهداف المشتركة تمثل آلية ربط أو توثيق Bonding Mechanism تساعد الوحدات والمكونات التنظيمية المختلفة على توحيد وتكامل الموارد بالإضافة إلى تعزيز مستويات التفاعل والتعاون فيما بينهم (Chiu et al., 2006)، كما أن الأهداف أو الغايات المشتركة تشير إلى أي مدى يتوافر لأعضاء شبكة أو مجموعة ما التفاهم والمدخل المشترك لتحقيق المهام والنتائج المرغوبة، واعتماداً على نوع الشبكة أو المجموعة قد تختلف المهام، والنتائج المرغوبة من حيث التعريف ودرجة الوضوح (Inkpen and Tsang, 2005).

وقد تناول وانج وتشيانج (Wang and Chiang, 2009) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي، ورغبة الاستمرار في المزايدات الإلكترونية، حيث تم قياس رأس المال المعرفي من خلال ثلاث عبارات تمثل الرؤية المشتركة. وقد اقترحت الدراسة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن الفهم الكامل والمشارك بين أفراد مجتمع المزايدات يؤثر تأثيراً إيجابياً في رغبة الأعضاء في الاستمرار. بالإضافة إلى ذلك، تم التوصل إلى أهمية رأس المال المعرفي المتمثل في الرؤية المشتركة بوصفها محدداً للثقة في ممثلي المزايدات. وتوصل مونيادي وزملاؤه (Muniady et al., 2015) إلى معنوية العلاقة بين رأس المال المعرفي (سهولة التواصل واللغة المشتركة داخل الصناعة) وبين أداء عينة من الشركات الماليزية التي تُدار بواسطة سيدات، وذلك من خلال رأس المال الهيكلي Structural Capital الذي يشير إلى قوة العلاقة والثقة بين هؤلاء السيدات وبين أعضاء الصناعة التي يعملون فيها. وفي إطار نفس الهدف، توصل المأمون وزملاؤه (Al Mamun et al., 2016) إلى أن رأس المال المعرفي يؤثر معنوياً في كفاءة ريادة الأعمال بين مالكي المشروعات الصغيرة من السيدات في ماليزيا. كما تم التوصل إلى أن رأس المال المعرفي المتمثل في الرؤية والأهداف والثقافة المشتركة يؤثر معنوياً على الأداء الإستراتيجي للشركات محل الدراسة (Gelderman et al., 2016).

مشاركة المعرفة Knowledge Sharing

وفقاً لوجهة نظر الإدارة بالمعرفة Knowledge-based View، فإن المعرفة هي أساس الميزة التنافسية وأحد المحركات الرئيسة لتعظيم قيمة المنظمة. توجد المعرفة بشكل أساسي داخل الأفراد، وبشكل أكثر تحديداً داخل الأفراد القادرين على توليدها، وإدراكها، وتخزينها، مع القدرة على الوصول إليها، واستخدامها لإنجاز المهام التي يكلفون بها (Bock et al., 2005). ومن ثم فإن تدفق المعرفة تدفقاً سريعاً وكفئاً بين الأفراد داخل حدود المنظمة لأداء المهام المختلفة، يعتمد بشكل أساسي على قيام العاملين بمشاركة معرفتهم بعضهم مع بعض. فمشاركة المعرفة داخل المنظمة يشير إلى نشر أو تبادل المعرفة الصريحة Explicit

والضمنية Tacit، والخبرات، والمهارات والتقنية بين العاملين أو المجموعات داخل المنظمة (Cabrera and Cabrera, 2002). فبينما تشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة الشخصية المخزنة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال الخبرات المتراكمة، أيضاً تشير المعرفة الصريحة إلى المعرفة الموثقة Documented التي يمكن التعبير عنها، ومن ثم مشاركتها مع الآخرين بسهولة (داهش، 2015)

يؤكد كثير من الباحثين أن مشاركة المعرفة أحد أهم محددات الابتكار، ولذلك يجب أن تعمل المنظمات على إزالة العقبات أمام عملية تدفق المعرفة بين العاملين، وأمام أي نوع من التعاون المعرفي داخل حدود المنظمة (Wang and Wang, 2012). ولقد عدَّ كثير من الباحثين فوائد مشاركة المعرفة التي يمكن أن تعود على المنظمة. فعلى سبيل المثال، مشاركة المعرفة أظهرت انخفاضاً معنوياً في منحنى تعلم العاملين الجدد مع زيادة إنتاجيتهم. فمشاركة العاملين القدامى ساعدت العاملين الجدد على التعلم السريع للأساليب والأدوات والأوجه المختلفة للأنشطة الفنية اللازمة لأداء وظائفهم (Lesser and Storck, 2001). ويرى بورز (Powers, 2004) أن مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى قدرتها على نشر وتطبيق أفضل الممارسات، فإنها تزيد من كفاءة المنظمة من خلال تجنب التكرار المعتمد على التجربة والخطأ.

إن المنظمات التي تشجع موظفيها على مشاركة المعرفة هي منظمات قادرة على أن تستجيب لحاجات مستهلكيها والعاملين بها بسرعة أكبر، ومن ثم تحقق نتائج مرغوبة (Lesser and Storck, 2001). تطبيقاً، توصل كثير من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين مشاركة المعرفة وأداء المنظمة. فقد تم التوصل إلى أن مشاركة المعرفة بين مديري الوحدات التنظيمية يؤثر طردياً على الحصة السوقية للمنظمات محل الدراسة (Quigley *et al.*, 2007). وفي قطاع الفنادق، تم التوصل إلى معنوية العلاقة بين مشاركة المعرفة بين فرق الإدارة ومتغير الأداء المتمثل في العلاقة بين نسبة الإشغال ومتوسط سعر الغرفة (Srivastava *et al.*, 2006)، كذلك تم التوصل إلى أن مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية تؤثر معنوياً وبشكل مباشر على الأداء المالي للمنظمة، وبشكل غير مباشر من خلال جودة الابتكار (Wang and Wang, 2012).

على الرغم هذه الفوائد التي عدها الباحثون، تظل مشاركة المعرفة السلوك الاستثنائي، وأن السلوك المسيطر هو نزعة الأفراد إلى احتكار معرفتهم وحجبها عن الآخرين (Bock *et al.*, 2005). لذلك أولى الباحثون والممارسون اهتماماً كبيراً بدراسة العوامل التي تدفع وتحث العاملين والأفراد على مشاركة المعرفة. يوضح جدول (1) الآتي أهم الدراسات التي تناولت العوامل التي تؤثر في مشاركة المعرفة بين العاملين مع توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول 1 الدراسات السابقة في سلوك مشاركة المعرفة

الدراسة	الهدف	المنهجية	النتائج
دراسة Book and Kim (2002)	من خلال تبني نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية - تكونت عينة الدراسة من 467 قائمة استقصاء التبادل الاقتصادي حاول البحث قياس أثر المنافع صالحة للتحليل تم الحصول عليها من أربع شركات والمكافآت المتوقعة واتجاه العاملين نحو مشاركة المعرفة.	من كوريا الجنوبية.	- وجود علاقة سلبية معنوية بين حجم الحوافز والمكافآت المتوقعة واتجاه العاملين نحو مشاركة المعرفة. - وجود علاقة إيجابية معنوية بين كل من توقع العاملين بجزوى مشاركة المعرفة على أداء المنظمة ودور المشاركة في بناء علاقات اجتماعية وبين الاتجاه نحو مشاركة المعرفة.
دراسة Connely and Kelloway (2003)	حلول البحث دراسة العلاقة بين إبراك العاملين تم استخدام 126 مفردة جرى اختبارها من العاملين لتقافة التفاعل الاجتماعي ودعم والتزام الإدارة بالشركات الكندية. اعتمد البحث على كل من الارتباط وبعض المتغيرات التنظيمية على مشاركة المعرفة. والانحدار لاختبار فروض الدراسة.	والانحدار لاختبار فروض الدراسة.	- وجود علاقة إيجابية معنوية بين ثقافة التفاعل الاجتماعي والتزام الإدارة العليا وحجم المنظمة وبين مشاركة المعرفة. - وجود علاقة إيجابية بين كل من العمر، والنوع، واستخدام التكنولوجيا وعمر المنظمة وبين مشاركة المعرفة.
دراسة Lu et al., (2006)	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العوامل الغريبة تتكون عينة هذه الدراسة من 470 طالب انتساب من والتخطيطية التي قد تؤثر في مشاركة المعرفة بين العاملين بالهيئات العامة. وقد تم استخدام أسلوب نماذج المعادلات الهيكلية لاختبار صلاحية نموذج العاملين بالهيئات العامة بالصين.	الدراسة.	- البشع يؤثر سلباً على سلوك مشاركة المعرفة. - الثقة في الذات تؤثر إيجابياً على مشاركة المعرفة. - الزمالة تأثر إيجابي غير مباشر على مشاركة المعرفة من خلال تخفيض البشع وزيادة الثقة في الذات.
			- الدعم التنظيمي يؤثر إيجابياً على استخدام التكنولوجيا التي تؤثر بدورها في مشاركة المعرفة.

تابع / جدول 1
الدراسات السابقة في سلوك مشاركة المعرفة

الدراسة	الهدف	المنهجية	النتائج
دراسة Al-Aiawi <i>et al.</i> , (2007)	يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية (الثقة، والاتصال، ونظم المعلومات، ونظم التحفيز والهيكل التنظيمي) في مشاركة المعرفة بين العاملين بالقطاع الخاص بالبحرين.	- تم استخدام تحليل المحتوى وتحليل التباين أحادي الاتجاه لاختبار فروض الدراسة.	- توجد علاقة معنوية بين كل أبعاد الثقافة التنظيمية التنظيمية (الثقة، والاتصال، ونظم المعلومات، ونظم التحفيز والهيكل التنظيمي) وبين سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين بالقطاع المصرفي البحريني.
دراسة Yang (2007)	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير كل من الثقافة التنظيمية المتمثلة في أسلوب القيادة وتعاون العاملين على مشاركة المعرفة.	- تم إجراء هذه الدراسة على عينة من 499 من دور المبتكر، ودور الأسهل وكفاءة مشاركة المعرفة.	- وجود علاقة إيجابية بين أدوار القيادة المتمثلة في دور المبتكر، ودور الأسهل وكفاءة مشاركة المعرفة.
	على مشاركة المعرفة	على تحليلي الارتباط والانتحار لاختبار فروض الدراسة.	- وجود علاقة إيجابية بين ثقافة التعاون وكفاءة مشاركة المعرفة.
		- وجود علاقة سلبية بين دور العُلم ومشاركة المعرفة.	
دراسة Lin and Huang (2010)	وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم صلاحية نموذج يمثل تأثير كل من مواقع الأفراد الخارجية (المكافآت والحوافز التنظيمية المتوقعة وفوائد المشاركة المتمثلة في التجاوبية) والمواقع الداخلية (الثقة الذاتية على توليد المعرفة والسعادة في مساعدة الآخرين) على اتجاه ونية مشاركة المعرفة.	- تم استخدام قائمة استبانة لجمع البيانات من 172 عاملاً في 50 منظمة من بين أفضل 1000 منظمة تمثل 15 قطاعاً في تايبوان.	- وجود علاقة إيجابية مباشرة بين فوائد تبادل المعرفة، الثقة الذاتية على توليد المعرفة والسعادة في مساعدة الآخرين وكل من الاتجاه نحو مشاركة المعرفة ونية مشاركة المعرفة.
		- تم استخدام نماذج المعادلات البنائية لاختبار صلاحية نموذج الدراسة.	- منفوية الورد الوسيط للاتجاه نحو مشاركة المعرفة ومتغيرات الدراسة المستقلة ونية مشاركة المعرفة.

تابع / جدول 1 الدراسات السابقة في سلوك مشاركة المعرفة

الدراسة	الهدف	المنهجية	النتائج
دراسة Ketinger <i>et al.</i> , (2015)	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير بعض العوامل التي تدفع العاملين إلى مشاركة المعرفة. هذه العوامل هي المناخ السيكولوجي المتمثل في الحافز الفردي مثل تقليل القشل، كفاءة الأفراد في إدارة تكنولوجيا المعلومات (جمع)، تنظيم، تشغيل وحفظ المعلومات)، والدعم التكنولوجي الذي تقدمه المنظمة لمشاركة المعلومات والمعرفة.	- تم استخدام قائمة استبانة لجميع البيانات من 174 إيجابياً في كل من كفاءة الأفراد في إدارة تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر بدورها في المناخ السيكولوجي لمشاركة المعرفة. - المناخ السيكولوجي لمشاركة المعرفة يؤثر إيجابياً في مشاركة المعرفة. - لا توجد علاقة بين كل من الدعم التكنولوجي الذي تقدمه المنظمة وكفاءة الأفراد على إدارة المعلومات على مشاركة المعرفة.	- الدعم التكنولوجي الذي تقدمه المنظمة يؤثر إيجابياً في كل من كفاءة الأفراد في إدارة تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر بدورها في المناخ السيكولوجي لمشاركة المعرفة. - المناخ السيكولوجي لمشاركة المعرفة يؤثر إيجابياً في مشاركة المعرفة. - لا توجد علاقة بين كل من الدعم التكنولوجي الذي تقدمه المنظمة وكفاءة الأفراد على إدارة المعلومات على مشاركة المعرفة.
دراسة Islam <i>et al.</i> , (2015)	هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثير المباشر لكل من الهيكل التنظيمي (المركزية والتنظيم الرسمي) والثقافة التنظيمية (التعاون، التوجه بالتطوير والتعلم ودعم الإدارة العليا) في مشاركة المعرفة. وكذلك قياس الدور الوسيط للبيئة التكنولوجية في تأثير الهيكل والثقافة على سلوك المشاركة.	- تم استخدام قائمة استبانة في جمع البيانات من 90 عاملاً من 35 شركة تكنولوجيا دولية تعمل التنظيمية ومشاركة المعرفة. - وجود علاقة إيجابية معنوية بين رسمية التنظيم (اتباع القواعد والإجراءات) وبين مشاركة المعرفة. - معنوية الدور الوسيط للبيئة التكنولوجية ما عدا بين رسمية التنظيم وسلوك مشاركة المعرفة.	- وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة. - وجود علاقة إيجابية معنوية بين رسمية التنظيم (اتباع القواعد والإجراءات) وبين مشاركة المعرفة. - معنوية الدور الوسيط للبيئة التكنولوجية ما عدا بين رسمية التنظيم وسلوك مشاركة المعرفة.

ويخلص الباحثان من جدول (1) إلى أن مشاركة المعرفة هي إحدى أهم القضايا البحثية في البيئة التنظيمية نتيجة إدراك كثير من الباحثين والممارسين لفوائد ومزايا مشاركة المعرفة. كما يتضح أيضاً أن معظم محددات مشاركة المعرفة التي تم تناولها تتعلق بالخصائص الفردية للأفراد وعدد قليل من العوامل التنظيمية المتمثلة في ثقافة المنظمة كالهيكـل التنظيمي ودعم الإدارة العليا، وبعض الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل الحوافز والمكافآت.

من جانب آخر، تقترح الدراسات السابقة أن سلوك مشاركة المعرفة يمكن أن يتم تعزيزه لا بتغيير اتجاه وسلوك الأفراد نحو مشاركة المعرفة فقط، ولكن أيضاً بأن تستهدف إستراتيجيات وممارسات المنظمة هذا السلوك المرغوب. وقد تناول كثير من الدراسات العلاقة بين نظم وممارسات العمل عالية الأداء وبعض النتائج التنظيمية مثل أداء المنظمة، وبعض النتائج المرتبطة بالفرد مثل رضا العاملين ومعدلات ترك العمل، إلا أنها لم تعط الاهتمام الكافي لدراسة تأثير هذه الممارسات - بوصفها نظاماً - على تشجيع العاملين على مشاركة المعرفة. وتوصل كومبس وزملاؤه (Combs et al., 2006) في دراسة مرجعية إلى أن تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها نظاماً أكثر فاعلية في تفسير الأداء التنظيمي من تناولها بوصفها ممارسات فردية. من ناحية أخرى، مشاركة المعرفة بوصفها عملية تفاعل اجتماعي تتطلب قدراً من الفهم والرؤية المشتركة بين أطراف التفاعل. كما أن سيطرة الأهداف والرؤية المشتركة على الاهتمامات الفردية (المنافع والتكاليف) المتوقعة من وراء مشاركة المعرفة قد تجعل من السهل على الأفراد إدراك دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في حالة عدم الوضوح الكامل لهذا الدور و/أو في حالة اختلاف إدراك الأفراد نحو هذه الممارسات. وبشكل أكثر تفصيلاً، يناقش البحث في النقاط الآتية كيفية تطوير فروض ونموذج الدراسة.

نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة

اعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory، تقترح هذه الدراسة أن العاملين بالمنظمة سوف يُظهرون سلوكاً أكثر ميلاً لمشاركة المعرفة عندما يدرك هؤلاء العاملون وجود علاقة متبادلة مع منظماتهم. فوفقاً لهذه النظرية، يميل الأفراد إلى تقديم منفعة للآخرين مع إمكانية تبادل هذه المنفعة بنشاط إنساني آخر (Blau, 1964). بالإضافة إلى ذلك، تحدد هذه النظرية كمية النشاط أو السلوك الذي يجب على الفرد القيام به مقابل الحصول على منافع متوقعة. وتعتمد هذه النظرية اعتماداً أساسياً على مفهوم التبادلية Reciprocity الذي يدور حول فرضية أن رغبة العاملين في المشاركة وإظهار سلوكيات عمل مرغوبة يرتفع عندما يدرك هؤلاء العاملون علاقة تبادل نفعية Beneficial Exchange Relationship مع منظماتهم.

في ما يتعلق بهذه الدراسة، فإنها تستمد أساسها النظري بشكل جوهري من مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يفترض البحث أن وجود ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية مثل (تمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) قد يعمل على ارتفاع شعور العاملين بأهميتهم وقيمتهم لدى المنظمة، وهذا قد يؤدي بدوره إلى شعور العاملين بدرجة من الالتزام المتمثل في سلوك مشاركة المعرفة مع زملائهم لما قد يحققه ذلك من منافع للمنظمة، وذلك بوصفه نوعاً من الاهتمام المتبادل مع المنظمة. فعلاقات التبادل الاجتماعي تتطور عندما تُظهر المنظمة اهتماماً بالعاملين بها الذي ينتج عنه عادة نتائج مرغوبة للمنظمة (Cropanzano and Mitchell, 2005).

واعتماداً على هذه النظرية، توصلت لين (Lin 2007) إلى أن إدراك المنافع المتبادلة Reciprocal Benefits بين العاملين عامل مؤثر في كل من توجه ونية العاملين نحو مشاركة المعرفة بالشركات التايوانية. وتوصل العلوي وزملاؤه (Al-Alawi et al., 2007) إلى معنوية تأثير نظم التحفيز والمكافآت الموجهة بمشاركة المعرفة وسلوك مشاركة المعرفة داخل المنظمات البحرينية. وتوصل نلسون وزملاؤه (Nielsen et al., 2011) إلى أن كلا من الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وفرق العمل تؤثر معنوياً على مشاركة المعرفة. وتوصل فوس وزملاؤه (Foss et al., 2015) إلى معنوية تأثير كل من الحوافز والمكافآت، وتصميم الوظيفة ومناخ العمل في مشاركة العاملين للمعرفة فيما بينهم. وتوصل كيم وكو (Kim and Ko, 2014)، من خلال تحليل الانحدار المتعدد، إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين، والمكافآت والتعويض، والتدريب والتطوير وتقييم الأداء تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في مشاركة المعرفة بين العاملين. كذلك تم التوصل إلى أن ممارسة الاختيار والتعيين أظهرت معامل انحدار أكبر من الممارسات الأخرى، في حين أن تقييم الأداء صاحبه أقل معامل انحدار. لذلك؛ يقترح الباحثان الفرض الآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز المهارات، وممارسات تعزز الدوافع، وممارسات تعزز التمكين) وسلوك تشارك المعرفة بين العاملين في البنوك محل الدراسة.

رأس المال المعرفي ومشاركة المعرفة

وفقاً لنظرية رأس المال الاجتماعي Social Capital Theory، الدخول أو الانغماس في أية عملية تبادل أو مشاركة للمعلومات أو الموارد يتطلب بالضرورة وجود رؤية وأهداف مشتركة بين أطراف عملية التبادل. فالأهداف والرؤية المشتركة تعزز من الروابط بين أفراد المنظمة، وتجعل التعاون والتفاهم المشترك بينهم أكثر احتمالاً، وهو ما يعود بالنفع على المنظمة بأشكال مختلفة؛ منها مشاركة هؤلاء الأفراد لمعلوماتهم ومعارفهم الصريحة والضمنية (Tsai and Ghoshal, 1998). بناء على هذا الفرضية، توصل تشيو (Chiu et al.)

(2006) في دراسة ميدانية على أحد المجتمعات الافتراضية Virtual Community التايوانية، إلى معنوية تأثير كل من اللغة المشتركة والرؤية المشتركة على جودة المعرفة التي يتشاركها أفراد هذا المجتمع. وفي الإطار نفسه، توصل **لو و يانج** (Lu and Yang, 2011) إلى أن رأس المال المعرفي يؤثر معنوياً في جودة المعلومات التي يتشاركها أعضاء المجتمعات الافتراضية خلال أوقات الكوارث. وقد حددت هذه الدراسة اللغة المشتركة والرؤية المشتركة بوصفها عناصر أساسية لرأس المال المعرفي. وفي البيئة التنظيمية، توصل **تشو وتشان** (Chow and Chan, 2008) إلى أن توجه أفراد المنظمة نحو مشاركة المعرفة يتحدد، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية، بدرجة إدراك وجود هدف مشترك بين هؤلاء الأفراد. بناءً على ذلك؛ يقترح البحث الفرض الآتي:

الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية بين رأس المال المعرفي وسلوك تشارك المعرفة بين العاملين في البنوك محل الدراسة.

نظم العمل عالية الأداء، ورأس المال المعرفي ومشاركة المعرفة

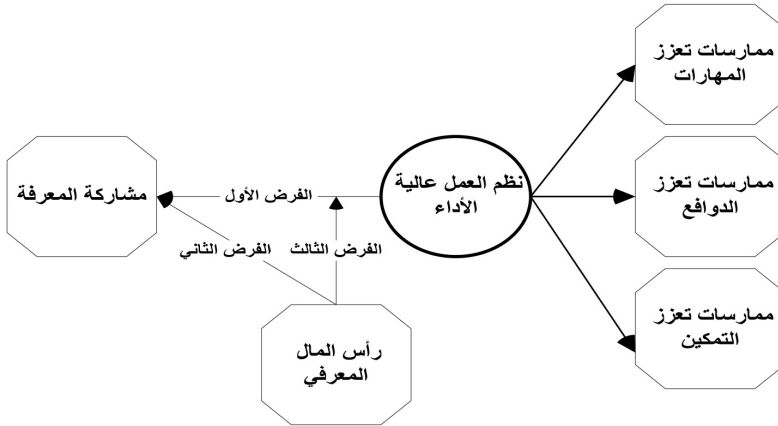
إن نُظم العمل عالية الأداء المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية تم طرحها بوصفها نظاماً يعمل على تعزيز قدرات ومهارات العاملين بما يحسن أداءهم وأداء المنظمة بشكل عام. إلا أن تطبيق هذه الممارسات - كما أشار **كيم وكو** (Kim and Ko, 2014) - ليس بالضرورة أن يؤثر في شعور العاملين بقيمتهم لدى المنظمة، ومن ثم لن يشرعوا في مشاركة المعرفة بوصفها نوعاً من الاهتمام المتبادل مع المنظمة. فتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في اتجاهات العاملين ليست واحدة، وذلك لاختلاف إدراكات هؤلاء العاملين نحو هذه الممارسات (Cho and Poister, 2013).

ويقترح **ليباك وسنيل** (Lepak and Snell, 2002) أن إدارة الموارد البشرية قد تستخدم ممارسات مختلفة لإدارة أنواع أو مجموعات مختلفة من العاملين. ومن ثم، فإن اختلاف هذه الممارسات عبر المجموعات الوظيفية قد يؤدي إلى اختلاف وتنوع إدراكهم نحو هذه الممارسات. وفي ذلك تقترح نظرية رأس المال الاجتماعي؛ أنه عندما يتكون لدى أفراد المنظمة إدراك مشترك حول الأهداف والرؤية وكيفية تفاعل بعضهم مع بعض يتم تجنب أي سوء فهم محتمل، ومن ثم تصبح الفرصة مهيأة أكثر لتبادل ما لديهم من معلومات وموارد (Tsai and Ghoshal, 1998). ومن ذلك، فإنه من المنطقي أن نتوقع أنه عندما يدرك العاملون، ولو بشكل متفاوت، أهمية الممارسات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، والتي قد تكون لها الأثر في تحفيزهم على مشاركة معلوماتهم ومعرفتهم فيما بينهم لتحسين أداء المنظمة بدافع التبادلية، فإن هذه العلاقة قد تصبح أكثر قوة عندما يوجد لدى هؤلاء العاملين درجة عالية من الرؤية والأهداف المشتركة.

ففي دراسة هدفت إلى دراسة تأثير ثقة العاملين في مشرفيهم على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتعويض والمكافآت، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء)، توصل كيم وكو (Kim and Ko, 2014) من خلال الاستعانة ببيانات من مسح وجهات نظر العاملين الفيدراليين (Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) بالولايات المتحدة، إلى معنوية تأثير ثقة الأفراد في مشرفيهم Trust in Supervisor على العلاقة بين كل من الأجور والمكافآت، وتقييم الأداء، وبين مشاركة المعرفة. كما توصل كانكانهالي وزملاؤه (Kankanhalli et al., 2005) إلى أن درجة تعاون الأفراد وتوجههم بروح الفريق يؤثر معنوياً في العلاقة بين ما تمارسه المنظمة من تحفيز لأفرادها على مشاركة المعرفة وسلوك مشاركة المعرفة. ومن منظور الثقافة التنظيمية المتمثلة في نظام القيم والاعتقادات واللغة المشتركة المرشدة لأنشطة أفراد المنظمة، توصل دورموس أغلو وزملاؤه (Durmusoglu et al., 2014) إلى معنوية تأثير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين نظام المكافآت (التحفيز) المرتبط بمشاركة المعرفة على سلوك اكتساب المعرفة. بناءً على ذلك تقترح الدراسة الفرض الآتي:

الفرض الثالث: قوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة تزداد طردياً بزيادة رأس المال المعرفي بين العاملين في البنوك محل الدراسة.

يوضح شكل (1) الآتي نموذج الدراسة المقترح.



شكل 1
نموذج الدراسة المقترح

منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الأساس النظري، مع استخدام كل من الإستراتيجية Strategy والطريقة البحثية Research Method الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد اعتمد البحث على تصميم قائمة استبانة Questionnaire خاصة لجمع البيانات المطلوبة لاختبار نموذج الدراسة والتحقق من صحة أو عدم صحة كل فرض من فروض الدراسة.

مصادر الحصول على البيانات

المصادر الثانوية

تم الاطلاع على الدراسات والأدبيات الأساسية Seminal والحديثة التي تناولت مفاهيم الدراسة بهدف تحديد أهم مكوناتها وأهم المقاييس المستخدمة لقياسها، والوقوف على العلاقات بينها، والتعرف إلى كيفية تفسير هذه العلاقات.

المصادر الأولية

لغرض الجانب التطبيقي، تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق هدف الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في البنوك التجارية الخاصة والمشاركة التي تتمثل في 35 بنكاً لها 453 فرعاً على مستوى جمهورية مصر العربية، ويعمل بهذه الفروع نحو 11524 موظفاً على جميع المستويات الإدارية (عيد، 2013). وقد حدد الباحثان نطاق الدراسة جغرافياً بمحافظات القاهرة الكبرى وذلك لصعوبة إجراء الدراسة على كل فروع البنوك التجارية الخاصة والمشاركة العاملة في جمهورية مصر العربية بسبب قيود الوقت والتكلفة، إضافة إلى أن ما يزيد على 50% من فروع هذه البنوك (242 فرعاً) تعمل بالقاهرة الكبرى.

استخدم الباحثان تحليل القوى الإحصائية Statistical Power Analysis لتحديد حجم العينة المناسب للأساليب الإحصائية المستخدمة (Cohen, 1992). وقد حدد الباحثان القيم المطلوبة لتحديد حجم العينة على الوجه الآتي:

- مستوى المعنوية Significance Criterion المرغوب بـ 1% ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تشير α إلى احتمال رفض فرض العدم Null Hypothesis وهو صحيح.

- حجم التأثير f^2 Effect Size المرغوب هو 0.15 ($f^2 = R^2/(1-R^2) = 0.15$)، حيث تشير R^2 إلى معامل التحديد Coefficient of Determination.

- مستوى التأثير Level of power تم تحديده عند 99% ($1 - \beta = 0.99$)، حيث تشير β إلى احتمال رفض فرض عدم غير صحيح.

وبتطبيق هذه القيم من خلال برنامج G*Power 3.1.9.2، تم التوصل إلى أن حجم العينة المناسب للأساليب الإحصائية المستخدمة هو 341، تم زيادتها إلى 400 مفردة لضمان الحصول على نسبة الاستجابة المطلوبة. ولصعوبة الحصول على إطار حديث للمعاينة يشتمل على كل العاملين بالبنوك الخاصة والمشاركة العاملة بجمهورية مصر العربية، تم تحديد عدد الأفراد المستهدف استقصاؤهم بـ 15 من العاملين بكل فرع. ويُعد هذا العدد كافياً للحكم على مدى توافر سلوك مشاركة المعرفة بين أفراد الفرع الواحد. وبناءً على ذلك؛ تم اختيار 27 فرعاً ($26.7 = 15/400$) اختياراً عشوائياً من إجمالي فروع البنوك محل الدراسة. وبلغ عدد البنوك التي تمثل الفروع التي تم سحبها عشوائياً 13 بنكاً بنسبة 37%. هذا وقد اعتمد الباحثان في جمع البيانات على الاستقصاء المُدار ذاتياً Self-administered Questionnaire.

بعد مراجعة قوائم الاستقصاء التي تم تعبئتها من عينة الدراسة، بلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل في 373 قائمة بنسبة استرجاع 93%. وبتحليل الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة اتضح أن (46.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، والنسبة الباقية (35.3%) من الإناث. كما أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة (31.4%) هم من فئة الشباب الذين تراوحت أعمارهم بين 30 و35 سنة، يليها نسبة من تراوحت أعمارهم بين 25 و30 (26.6%)، ثم من تراوحت أعمارهم بين 35 و40 (25.2%)، ومن كانت أعمارهم أقل من 25 سنة (6.8%)، وأخيراً جاء من تراوحت أعمارهم بين 40 و50، وأكبر من 50 بنسب (8.1%) و (1.6%) على التوالي. وفي ما يتعلق بالمستوى التعليمي، شكّل الحاصلون على شهادة جامعية أولى (74%) من عينة الدراسة، يليهم الحاصلون على ماجستير/دبلوم (20.5%)، ثم من لديهم درجة أقل من جامعية (3.8%)، وأخيراً الحاصلون على درجة الدكتوراه وما يعادلها (1.7%).

التعريفات الإجرائية ومتغيرات الدراسة

نظم العمل عالية الأداء (متغير مستقل)

يشير مصطلح نظم العمل عالية الأداء إلى مجموعة الممارسات الفردية والجماعية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تعزيز جهود ومهارات العاملين (Boxall and Macky, 2009). اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير على المقياس الذي قدمه جارنر

وزملاؤه (Gardner et al., 2001) وطوره **ليباك وزملاؤه** (Lepak et al., 2006)، واستخدمه كل من **سابراموني** (Subramony, 2009) و**جيانج وزملاؤه** (Jiang et al., 2012). ويتكون هذا المقياس من 19 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد تعكس الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية. وتتكون هذه الأبعاد، كما يتضح من جدول (2)، من: ممارسات تعمل على تعزيز المهارات (6 عبارات)؛ ممارسات تعمل على تعزيز التحفيز (6 عبارات)؛ وأخيراً، ممارسات تعمل على تعزيز التمكين (7 عبارات).

رأس المال المعرفي (متغير مستقل/وسيط)

يدور هذا المتغير حول مدى تشارك الأفراد - الذين يعملون في منظمة ما - وجهات النظر والأهداف والتصورات والتأويلات والتفسيرات، بالإضافة إلى مدى قابلية المنظمة في تسهيل الفهم العام للأهداف الجماعية والطرق الصحيحة لتفاعل الأفراد بعضهم وبعض. ولقياس هذا المتغير، اعتمد الباحثان على عدد خمس عبارات تم تبنيها من دراسة تساي وجوشال (Tsai and Ghoshal, 1998) ودراسة تشو وتشان (Chow and Chan 2008). وقد تم استخدام هذه المقياس في كثير من الدراسات، حيث أثبت درجة مقبولة من الثبات والصدق.

مشاركة المعرفة (متغير تابع)

مشاركة المعرفة بين العاملين تتمثل في الحديث والتفاعل، ونقل المعرفة بين زملاء العمل لمساعدة بعضهم بعضاً في أداء المهام والوظائف بشكل أفضل وأسرع وأكثر فاعلية (Lin, 2007). استخدمت هذه الدراسة خمس عبارات تم تبنيها من مقياس كولينز وسميث (Collins and Smith, 2006) لقياس سلوك مشاركة المعرفة.

وقد قام الباحثان بتعديل جميع العبارات وفقاً لطبيعة البحث ومجتمعه، مع قياس جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert's Five Points Scale الذي تتراوح درجاته بين "موافق تماماً" و"غير موافق على الإطلاق". وبالإضافة إلى المراجعة المكثفة للدراسات السابقة لتعريف الإطار المفاهيمي لكل متغير من متغيرات الدراسة مع تبني المقاييس المناسبة التي تعكس الأوجه Aspects المختلفة لكل متغير، تم اختبار صدق المحتوى Content Validity لأداة القياس من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين الذين لهم اهتمامات بحثية ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تصحيح أي ضعف من ناحية المحتوى والصياغة. ويوضح جدول (2) النسخة النهائية من مقياس الدراسة المختلفة، وذلك بعد إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين. ويوضح جدول (2) أيضاً الكود المصاحب لكل عبارة الذي تم استخدامه لغرض التحليل الإحصائي.

جدول 2

بنود مقاييس متغيرات الدراسة

الكود	مقاييس نظم العمل عالية الأداء HPWS
أولاً: ممارسات تعزيز المهارات Skill-enhancement practices	
SEP1	1- يخضع جميع المتقدمين لشغل وظيفة ما بهذا البنك إلى مقابلات مهيكلة/منظمة (أسئلة مرتبطة بالوظيفة، نفس الأسئلة لجميع المتقدمين) وذلك قبل التعيين.
SEP2	2- يقوم البنك بتعيين الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة.
SEP3	3- يحصل كل موظف بالبنك على برامج تدريبية مكثفة كل عدة سنوات.
SEP4	4- البرامج التدريبية التي يقدمها البنك تساعد العاملين على أداء وظائفهم بشكل أفضل.
SEP5	5- يتم استخدام نتائج عملية تقييم أداء كل موظف/عامل لتحديد احتياجاته التدريبية.
SEP6	6- يقوم البنك بتسهيل حصول العاملين على فرص حقيقية (مثل الالتحاق ببرامج للدراسات العليا) لتحسين مهاراتهم.
ثانياً: ممارسات تعزيز الدوافع Motivation-enhancement practices	
MEP1	7- تقييم أداء كل موظف بالبنك عادل ويعكس أدائه الفعلي.
MEP2	8- هناك ارتباط بين مستوى الأجر الذي يحصل عليه كل موظف ومستوى أدائه لوظيفته.
MEP3	9- المكافأة/العلاوة التي يحصل عليها أي موظف تعتمد على حسن أدائه لعمله.
MEP4	10- يحصل العاملون بالفرع على مكافأة/حافز مقابل أدائهم أو إنتاجيتهم كمجموعة.
MEP5	11- يحصل جميع العاملين بالبنك على مكافأة/حافز مقابل إنتاجيتهم أو أدائهم الجماعي.
MEP6	12- تعتمد الترقية بالبنك بشكل كبير على الكفاءة.
ثالثاً: ممارسات تعزيز التمكين Empowerment-enhancement practices	
EEP1	13- هناك نظام واضح وعادل للشكاوى.
EEP2	14- أشارك رسمياً في مجموعات أو لجان تنظيمية (مثل مجموعات: تحسين الجودة، حل المشكلات، المناقشات والحوارات وتقديم اقتراحات) سواء على مستوى الفرع أو البنك.
EEP3	15- هناك توصيف وظيفي حديث Up-to-Date للوظيفة التي أعمل بها.
EEP4	16- يتوافر لكل موظف معلومات كافية لفهم دوره المنوط به داخل الفرع.
	يتواصل البنك رسمياً مع العاملين به، وذلك لتوضيح:
EEP5	17- رسالة البنك وأهدافه وخططه
EEP6	18- الأداء التشغيلي (الإنتاجية، الجودة، رضا العملاء، إلخ)
EEP7	19- الأداء التنافسي للبنك (حصة البنك في السوق، إستراتيجيات المنافسة، إلخ)
مقاييس رأس المال المعرفي Cognitive capital	
CC1	20- العاملون بالبنك لديهم توافق وتفاهم حول كيفية تحقيق أهداف البنك.
CC2	21- كل فروع البنك يساعد بعضها بعضاً من أجل تحقيق هدف البنك.

تابع / جدول 2
بنود مقاييس متغيرات الدراسة

CC3	22- العاملون بالفرع لديهم نفس الحماس لدعم وتحقيق أهداف البنك.
CC4	23- العاملون بالفرع يعملون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
CC5	24- العاملون بالفرع لديهم نفس الطموح ونفس الرؤية.
مقاييس مشاركة المعرفة Knowledge sharing	
KS1	25- عندما يستشيرني أحد الزملاء أقدم ما بوسعي للإجابة على تساؤلاته.
KS2	26- عندما أتناقش مع الزملاء حول العمل، أقدم أفضل ما عندي من اقتراحات.
KS3	27- بنهاية كل يوم، يشعر العاملون بالفرع بأنهم قد تعلم بعضهم من بعض من خلال تبادل الخبرات والأفكار.
KS4	28- العاملون بالفرع لديهم الكفاءة والحرفية في طرح ودمج الأفكار لحل مشكلات و/أو أداء العمل بشكل أفضل.
KS5	29- يتوافر لدى العاملين بالبنك الرغبة في مشاركة معرفتهم بعضهم ببعض.

أساليب تحليل البيانات

تم اختبار نموذج وفروض الدراسة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square PLS التي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modelling SEM وتعتمد على درجات التباين بين متغيرات الدراسة. ويُعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات Reliability والصدق التقاربي Convergent Validity والصدق التمايزي Discriminant Validity للمقاييس المستخدمة في دراسة ما (Ringle et al., 2012). ويرى تشين (Chin, 1998) أن المربعات الصغرى الجزئية أحد الأساليب الإحصائية القوية لتقييم نماذج القياس والنماذج الهيكلية التي تتضمن أكثر من متغير كامن (ضمني) Latent Variables متعدد العبارات أو المؤشرات. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تمكن الباحثين من الاختبار المتزامن للخصائص السيكومترية Psychometric Properties لمقاييس الدراسة مع تقدير معلمات النموذج الهيكلية (قوة واتجاه العلاقات الفرضية في النموذج).

ولقد اعتمد الباحثان على مدخل الخطوتين لهير وزملائه (Hair Jr et al., 2016) وماكينزي وزملائه (MacKenzie et al., 2011)، والذي يعتمد أولاً على تقييم الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis CFA، يتبع ذلك تقييم واختبار النموذج الهيكلية للدراسة للوقوف على الصحة أو عدم الصحة في كل فرض من فروض الدراسة. وقد تم اختبار كلا النموذجين باستخدام برنامج SmartPLS 2.0 M3 (Ringle et al., 2005).

نتائج الدراسة

قبل المضي قُدماً في اختبار نموذجي الدراسة، قام الباحثان أولاً بالتأكد من جودة البيانات المستخدمة، وذلك بمعالجة البيانات المفقودة Missing Values، والتحقق من خلو بيانات الدراسة من الارتباط المتعدد Multicollinearity والقيم الكاذبة Outliers. فمن خلال حزمة التحليلات الإحصائية SPSS v23 تم استخدام تحليل البيانات المفقودة Missing Value Analysis (MVA) الذي أوضح أن نسبة البيانات المفقودة في أي من متغيرات الدراسة الكمية، وذلك في العينة الصالحة للاستخدام، لم تتخط نسبة 0.05. وفي ذلك أشار هير وزملاؤه (Hair et al., 2010) إلى أنه في هذه الحالة يمكن استخدام أي من الطرق المعروفة لمعالجة البيانات المفقودة. وقد استخدم البحث طريقة تعظيم التوقعات Expectation Maximization Imputation Method لملاءمتها للأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، وكونها أقل أساليب معالجة البيانات المفقودة تحيزاً (Hair et al., 2010; Cohen et al., 2003). كذلك تم استخدام كل من إحصاءات الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis للتحقق من اتساق بيانات الدراسة مع التوزيع الطبيعي Normal Distribution، حيث أظهرت هذه الإحصاءات فيما أقل من القيمة المطلقة المقبولة $1 \pm$ (Meyers et al., 2006). وللتحقق من خلو بيانات الدراسة من الارتباط المتعدد (استقلالية بيانات الدراسة)، تمت مراجعة مصفوفة معاملات الارتباط بين كل عبارات الدراسة التي لم تُظهر معاملات ارتباط أكبر من 0.90 (Hair et al., 2010). وكذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد للحصول على عوامل تضخم التباين Variance Inflation Factors (VIF)، والذي أظهر أن قيم جميع المتغيرات أقل من 10 مع قيم مسموح بها Tolerance Values أكبر من 0.1 (Hair et al., 2010)، وهو ما يؤكد استقلالية عبارات قائمة الاستقصاء وخلو بيانات الدراسة من مشكلة الارتباط المتعدد.

وأخيراً، تم التحقق من خلو بيانات الدراسة من القيم الكاذبة من خلال الحصول على الدرجات المعيارية Standard Scores لجميع متغيرات الدراسة. وقد أظهرت الدرجات المعيارية z-scores أن جميع القيم تقع في المدى المقبول $3.29 \pm$ وهو ما يشير إلى خلو بيانات الدراسة من قيم كاذبة مؤثرة في دقة معاملات العلاقات بين المتغيرات.

تقييم نموذج القياس (أداة القياس)

كما تمت الإشارة في ما تقدم تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA لتقييم جودة نموذج القياس. ويعد هذا الأسلوب من الأساليب شائعة الاستخدام لتقييم المتغيرات متعددة الأبعاد والمؤشرات، والقادر على توليد نموذج قياس أعلى ثباتاً وصدقاً وتعميماً (Bollen, 1990). ولقد تم استخدام هذا الأسلوب لقياس كل من صدق التقارب وصدق التمايز لمتغيرات الدراسة، كما يتضح من جدول (3) وجدول (4).

في ما يتعلق بصدق التقارب على مستوى المتغيرات الرئيسة، الذي يمكن اختباره باستخدام كل من متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted (كمية التباين التي تتشاركها مؤشرات كل متغير نسبةً إلى كمية خطأ القياس) والثبات المركب Composite Reliability، قد تم التوصل إلى أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج أكبر من 0.50 والتي تعد القيمة الأدنى المقبولة (Urbach and Ahlemann, 2010). فكما يشير جدول (3) و جدول (4)، تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج AVE لمتغيرات الدراسة المختلفة بين 0.70 (ممارسات تعزيز التمكين) و 0.76 (رأس المال المعرفي) والتي تعكس صدقاً تقاربياً بين المؤشرات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة. كذلك يتضح من جدول (3) أن جميع قيم الثبات المركب Composite Reliability أكبر من 0.70 والتي تعد الحد الأدنى المقبول (Hair et al., 2010)، حيث تراوحت قيم متغيرات الدراسة بين 0.90 و 0.94 وهو ما يشير إلى قوة الاتساق بين مؤشرات كل متغير ويدعم الصدق التقاربي.

أما في ما يتعلق بالصدق التقاربي على مستوى المؤشرات أو العبارات الخاصة بكل متغير، يتضح من جدول (3) أن معامل تحميل (λ) كل عبارة أكبر من 0.50 وهو ما يشير إلى أن نسبة التباين التي يفسرها كل مؤشر أو عبارة تعود إلى المتغير الذي يفترض أن تُحمل عليه (MacKenzie et al., 2011). ويتضح أيضاً ومن خلال استخدام اختبار (ت) إلى معنوية جميع معاملات التحميل عند $P \leq 0.001$.

أما في ما يتعلق بالصدق التمايزي فيمكن التحقق منه من خلال اختبار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج وذلك كما أشار فورنيل ولاركر (Fornell and Larcker, 1981). فوفقاً لهذا الأسلوب، يتم حساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE)، وذلك لكل متغير، ثم مقارنته بمعاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى في نموذج القياس. ولا يتحقق صدق التمايز إلا في حالة أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لهذا المتغير يكون أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى (Get al., 2010; MacKenzie et al., 2011). كما يتضح من جدول (4)، فإن الجذر التربيعي لكل متوسط تباين مستخرج (القيم القطرية المظللة) أكبر من معاملات الارتباط وذلك لكل متغير. وتراوحت هذه القيم بين 0.83 و 0.87 في حين أن جميع قيم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.35 و 0.47.

بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام معاملات التحميل المتداخل Cross-Loading لقياس صدق التمايز على مستوى عبارات قائمة الاستبانة. ويمكن الحصول على هذه المعاملات من خلال إجراء الارتباط بين الدرجات المركبة لكل متغير مع عبارات المتغيرات الأخرى. ويتحقق صدق التمايز من خلال التحميل المتداخل عندما يكون التباين المشترك بين كل متغير وعباراته (مؤشراته) أكبر من التباين الذي يفسره هذا المتغير مع عبارات المتغيرات الأخرى في النموذج. وتشير النتائج إلى قوة معامل تحميل كل عبارة على متغيرها المفترض وضعف معامل التحميل على المتغيرات الأخرى، وهو ما يدعم الصدق التمايزي لعبارات الدراسة.

جدول 3

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي

متغيرات المستوى الأول	متغيرات المستوى الثاني	متوسط التباين المستخرج AVE	ألفا كرونباخ α	الثبات المركب	العبارات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	معامل التحميل λ	قيمة (ت)
ممارسات تعزز المهارات		0.74	0.83	0.94	SEP1	3.35	0.015	0.87	30.78
					SEP2	3.32	0.014	0.87	34.56
					SEP3	3.46	0.016	0.88	32.21
					SEP4	3.33	0.017	0.88	36.15
					SEP5	3.27	0.021	0.81	25.62
					SEP6	3.14	0.024	0.86	27.00
نظم العمل عالية الأداء	ممارسات تعزز الدوافع	0.73	0.92	0.92	MEP1	3.34	0.029	0.72	18.46
					MEP2	3.16	0.014	0.88	40.27
					MEP3	3.57	0.018	0.87	37.25
					MEP4	3.45	0.012	0.88	37.28
					MEP5	3.48	0.012	0.88	36.26
					MEP6	3.35	0.011	0.88	33.52
ممارسات تعزز التمكين		0.70	0.86	0.90	EEP1	3.24	0.022	0.78	28.89
					EEP2	2.97	0.016	0.83	30.93
					EEP3	3.34	0.030	0.68	18.31
					EEP4	3.19	0.017	0.87	39.42
					EEP5	3.14	0.010	0.92	39.38
					EEP6	3.46	0.018	0.87	38.00
					EEP7	3.46	0.016	0.86	29.56
رأس المال المعرفي		0.76	0.92	0.93	CC1	3.42	0.011	0.90	18.38
					CC2	3.28	0.018	0.81	14.19
					CC3	3.56	0.015	0.89	16.94
					CC4	3.58	0.025	0.83	13.66
					CC5	3.26	0.011	0.91	21.70
مشاركة المعرفة		0.72	0.90	0.92	KS1	3.56	0.013	0.89	24.21
					KS2	3.17	0.018	0.86	22.93
					KS3	3.39	0.015	0.86	21.13
					KS4	3.57	0.025	0.76	16.48
					KS5	3.65	0.015	0.87	20.83

وفي ما يتعلق بالاتساق الداخلي Internal Consistency لمكونات كل متغير من متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (α) لتقييم مدى الاعتمادية على متغيرات الدراسة. ويتضح من جدول (3) أن جميع قيم ألفا لمقاييس الدراسة تشير إلى تمتع هذه المقاييس بثبات ترضى عنه الدراسة، حيث تراوحت هذه القيم بين 0.83 (ممارسات تعزيز المهارات) و 0.92 (ممارسات تعزيز الدوافع ورأس المال المعرفي).

جدول 4

متوسط التباين المستخرج، المتوسط والانحراف، معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، صدق التمايز^a

متوسط التباين المستخرج AVE	المتوسط	الانحراف المعياري	رأس المال المعرفي	ممارسات تعزيز التمكن	ممارسات تعزيز الدوافع	ممارسات تعزيز المهارات	مشاركة المعرفة
0.76	3.42	0.93	0.87				
0.70	3.26	0.92	0.45**	0.83			
0.73	3.39	0.92	0.35**	0.44**	0.85		
0.74	3.35	0.91	0.44**	0.40**	0.38**	0.86	
0.72	3.47	0.84	0.53**	0.41**	0.41**	0.47**	0.85

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى دلالة ($P \leq 0.001$)

a صدق التمايز تم قياسه من خلال الحصول على الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج AVE كما توضح القيم القطرية المظلة بالجدول

اختبار النموذج الهيكلي المقترح واختبار فروض الدراسة

تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لتقييم النموذج الهيكلي واختبار فروض الدراسة. وتشير النتائج، كما يتضح من جدول (5) وجدول (6)، إلى أن جميع فروض الدراسة تم إثباتها معنوياً.

اختبار الفرض الأول (النموذج الهيكلي الأول)

في ما يتعلق بالفرض الأول "توجد علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكن) وسلوك تشارك المعرفة بين العاملين في البنوك محل الدراسة"، يتضح من نتائج النموذج الهيكلي الأول بجدول (5) وشكل (2) نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكن وبين

مشاركة المعرفة. فكما يوضح جدول (5) - النموذج الهيكلي الأول - تشير نتائج الدراسة إلى معنوية العلاقة، وتشير قيم معاملات الانحدار المعيارية (β) إلى أن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة إيجابية وتبلغ قوتها 38.0 وذلك عند مستوى معنوية ($P \leq 0.001$)، وهو ما يدعم قبول الفرض الأول من فروض الدراسة.

وعلى المستوى التفصيلي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للوقوف على أهمية وعلاقة كل بُعد من أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) مع المتغير التابع - مشاركة المعرفة. يتضح من جدول (6) أن الأبعاد الثلاثة لها علاقة معنوية مع سلوك مشاركة المعرفة. ومن خلال قيم معاملات الانحدار المعيارية (β)، يتضح أن الممارسات التي تعزز المهارات (مثل الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) هي الأقوى من حيث العلاقة مع سلوك مشاركة المعرفة ($\beta = 0.316; P \leq 0.001$)، يليها ممارسات تعزيز التمكين ($\beta = 0.20; P \leq 0.001$)، وأخيراً، يتضح أن الممارسات الأقل من حيث العلاقة مع سلوك مشاركة المعرفة هي الممارسات التي تعزز الدوافع ($\beta = 0.20; P \leq 0.001$).

جدول 5

نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS للعلاقات في نموذج الدراسة

المتغير التابع (مشاركة المعرفة)				
النموذج الهيكلي الأول		النموذج الهيكلي الثاني		
المتغيرات المستقلة	بيتا β	قيمة (ت)	بيتا β	قيمة (ت)
نظم العمل عالية الأداء	0.38	7.51**	0.32	6.33**
رأس المال المعرفي	0.33	6.39**	0.28	5.38**
نظم العمل عالية الأداء * رأس المال المعرفي			0.18	4.15**
معامل التحديد R^2	0.38		0.41	

** معنوي عند مستوى دلالة ($P \leq 0.001$)

اختبار الفرض الثاني (النموذج الهيكلي الأول)

ويقترح الفرض الثاني: "توجد علاقة إيجابية معنوية بين رأس المال المعرفي وسلوك تشارك المعرفة بين العاملين في البنوك محل الدراسة". كما تشير نتائج النموذج الهيكلي الأول بجدول (5) وشكل (2) إلى أن وجود علاقة إيجابية بين رأس المال المعرفي ومشاركة المعرفة، وتبلغ قيمة (β) لقوة العلاقة 0.33 وذلك عند مستوى معنوية ($P \leq 0.001$).

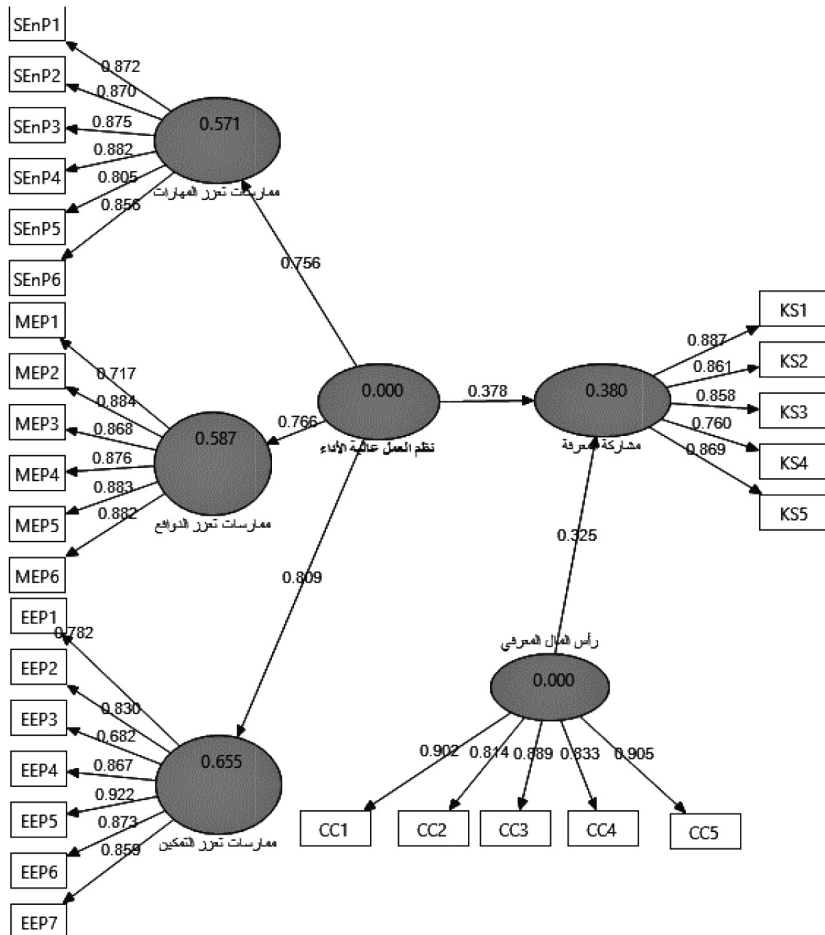
وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) بالنموذج الهيكلي الأول في جدول (5)، يتضح أن المتغيرين المستقلين (نظم العمل عالية الأداء ورأس المال المعرفي) يفسران ما نسبته 38% من التباين في المتغير التابع - مشاركة المعرفة.

جدول 6

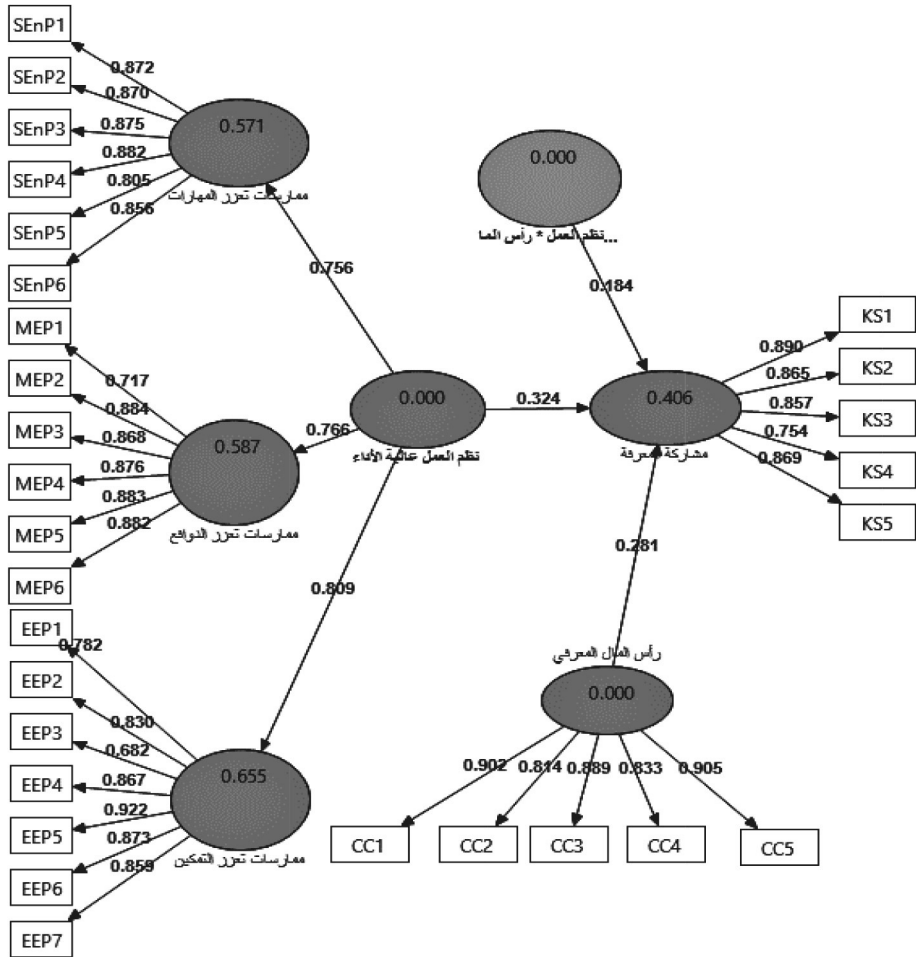
تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد نظم العمل عالية الأداء على مشاركة المعرفة

المتغير التابع (مشاركة المعرفة)					
أبعاد نظم العمل عالية الأداء	الارتباط r	بيتا β	قيمة (ت)	R^2	Adj. R^2
ممارسات تعزز المهارات	0.467	0.316	6.737**	0.31	0.301
ممارسات تعزز الدوافع	0.407	0.205	4.202**		
ممارسات تعزز التمكن	0.409	0.195	3.950**		

** معنوي عند مستوى دلالة ($P \leq 0.001$)



شكل 2
النموذج الهيكلي الأول



شكل 3
النموذج الهيكلي الثاني

اختبار الفرض الثالث (النموذج الهيكلي الثاني)

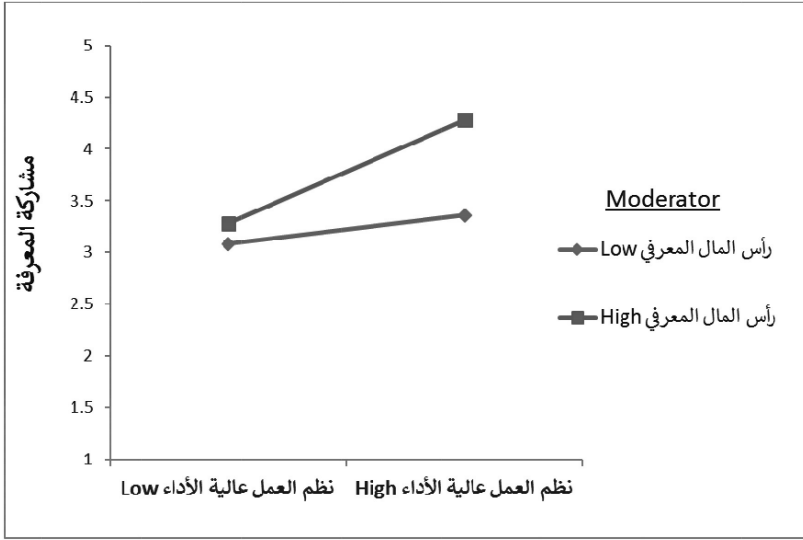
أما في ما يتعلق بالفرض الثالث، الذي ينص على أن "قوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة تزداد طردياً بزيادة رأس المال المعرفي بين العاملين في البنوك محل الدراسة"، فقد تم استخدام طريقة حاصل ناتج الضرب Product Term Approach لاختبار التأثير الوسيط لرأس المال المعرفي على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة. بشكل عام، يتحقق التأثير الوسيط التفاعلي عندما يستطيع

متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين إما بتقوية هذه العلاقة أو إضعافها (Baron and Kenny 1986). فوفقاً لهذه الطريقة يتم الحصول على متغير التفاعل Interaction Variable من خلال الحصول على ناتج ضرب Multiplying عبارات المتغير الوسيط في عبارات المتغير المستقل ثم قياس التأثير في النموذج الهيكلي. ولاستبعاد أي أثر للارتباط المتعدد وسهولة تفسير نتائج التفاعل، يقترح كثير من الباحثين (Hair Jr et al., 2016; Henseler and Fassott, 2010; Chin et al., 2003) أن يتم تحويل قيم جميع المتغيرات المشاهدة إلى قيم مركزية Mean-centered Values. فوفقاً لهذه الطريقة يتم طرح القيم المشاهدة Observed Values لكل عبارة من متوسطها الحسابي، وذلك للحصول على متغير جديد يمثل القيم المركزية.

بعد الحصول على القيم المركزية، تم الحصول على متغير التفاعل الناتج من خلال ضرب القيم المركزية لعبارات المتغير الوسيط (رأس المال المعرفي) في القيم المركزية لعبارات المتغير المستقل (نظم العمل عالية الأداء). كما يتضح من جدول (5) وشكل (3) - النموذج الهيكلي الثاني - تمت إضافة متغير التفاعل إلى النموذج الأصلي ثم حساب معاملات الانحدار (للحصول على قوة تأثير المتغير المستقل - نظم العمل عالية الأداء على مشاركة المعرفة في ظل التأثير الوسيط لرأس المال المعرفي).

تشير نتائج المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، كما يتضح في جدول (5) وشكل (3) - النموذج الهيكلي الثاني - إلى معنوية تأثير رأس المال المعرفي على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة، وهو ما يدعم معنوياً الفرض الثالث من فروض الدراسة. فعندما يزداد رأس المال المعرفي بين العاملين (على سبيل المثال، ارتفاع رأس المال المعرفي بوحدة انحراف معياري واحدة)، تصبح العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة أكثر أهمية وتزداد هذه العلاقة بمقدار يعادل حجم التفاعل ($0.50 = 0.18 + 0.32$) (Hair Jr et al., 2016). وبشكل أكثر وضوحاً، تبين خريطة التفاعل Interaction Plot (شكل 4) أن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة تزداد بازدياد رأس المال المعرفي.

وأخيراً، يتضح من جدول (5) أن النموذج الثاني الذي يشتمل على متغير التفاعل قادر على تفسير ما نسبته 41% من التباين في المتغير التابع - مشاركة المعرفة.



شكل 4

التأثير الوسيط التفاعلي لرأس المال المعرفي

مناقشة النتائج والدلالات النظرية والعملية لنتائج الدراسة

مناقشة النتائج والدلالات النظرية

تعد مشاركة المعرفة أحد العوامل الأساسية والجوهرية لنجاح برامج إدارة المعرفة داخل أية منظمة. ففي ظل البيئة الديناميكية، قدرة الأفراد على توليد معرفة جديدة تساعدهم على الابتكار والإبداع، بما قد يدفع المنظمة إلى أن تتفوق على منافسيها، يأتي من القدرة الجماعية لهؤلاء الأفراد على مشاركة وتوحيد ما لديهم من معرفة (Collins and Smith, 2006). من ذلك؛ على المنظمات أن تضع ممارسات ونظم عمل تضمن امتلاك الأفراد للمهارات والدافعية، والتمكين الكافي لمشاركة ودمج معلوماتهم ومعارفهم؛ وذلك للقيام بأداء وظائفهم ومهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية. في سبيل اختبار الشق الأول من العبارة السابقة، توصلت هذه الدراسة إلى معنوية العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة. وعلى المستوى التفصيلي، تم التوصل إلى معنوية العلاقة بين كل بُعد من أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين، وممارسات تعزيز المهارات) وسلوك مشاركة المعرفة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما طرحه نظرية التبادل الاجتماعي، ومع ما توصل إليه العلوي وزملاؤه (Al-Alawi et al., 2007) من معنوية العلاقة بين المكافآت التنظيمية

وسلوك مشاركة المعرفة، ومع ما توصل إليه تشانج وزملاؤه (Chang et al., 2007) من أن نظم التحفيز التي تعظم من قيمة التعاون والعمل الجماعي أحد المحددات الرئيسة لمشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي. وتتفق مع ما توصل إليه نلسون وزملاؤه (Nielsen et al., 2011)، وكيم وكو (Kim and Ko, 2014) من أن كلا من الاختيار الانتقائي، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وفرق العمل ترتبط إيجابياً وبشكل فردي مع مشاركة المعرفة. وتتفق أيضاً مع ما توصل إليه فوس وزملاؤه (Foss et al., 2015) من أن كلا من الحوافز والمكافآت، وتصميم الوظيفة ومناخ العمل يرتبط معنوياً بمشاركة العاملين للمعرفة فيما بينهم. ومن زاوية أخرى، تختلف نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع ما توصل إليه كل من بوك وزملاؤه (Bock et al., 2005) وفونج وزملاؤه (Fong et al., 2011) من عدم معنوية العلاقة بين نظم المكافآت والتعويض ومشاركة المعرفة. ويعزو الباحثان هذا الاختلاف إلى طبيعة كل من القياس والمنظور الفردي لممارسات إدارة الموارد البشرية الذي تم استخدامه في هاتين الدراستين.

تُعد الثقافة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي الإيجابي من العوامل التي تقوم بدور مهم في بناء رأس المال المعرفي من خلال تشكيل الرؤية والأهداف المشتركة الضروريتين لزيادة التعاون وتدفق المعرفة بين أفراد المنظمة (Tsai and Ghoshal, 1998). فالتفاعل الاجتماعي الإيجابي، وبشكل خاص غير الرسمي، يساعد أفراد المنظمة على تعلم قيم المنظمة وتبني رؤية مشتركة فيما بينهم، وهو ما يؤدي بدوره إلى إدراك هؤلاء الأفراد المعنى الكامن في مشاركة المعرفة في ما بينهم. ومن ثم فإن بناء رأس المال المعرفي يتطلب التفاعل الإيجابي المستمر بين أفراد المنظمة للتعاون ولفهم بعضهم بعضاً. في نفس الإطار، من الأمور الجوهرية لبناء برنامج ناجح لإدارة المعرفة هو وجود ثقافة تنظيمية داعمة. ومن ذلك يقترح بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية يجب أخذها في الاعتبار عند التحدث عن رأس المال المعرفي وذلك لدورها في شعور أفراد المنظمة بالهوية المشتركة والالتزام بالمنظمة وبأهدافها (Li, 2005). فغياب رأس المال المعرفي، المتمثل في الرؤية والأهداف المشتركة، من الممكن أن يمثل أحد المعوقات الأساسية لمشاركة المعرفة؛ حيث إن تبادل المعرفة ومشاركتها بشكل فعال يتطلب قدراً من التفاهم المشترك بين أطراف التبادل. في ما يتعلق بهذه الدراسة، قد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين رأس المال المعرفي وسلوك مشاركة المعرفة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه تشيو وزملاؤه (Chiu et al., 2006) من معنوية العلاقة بين كل من اللغة المشتركة والرؤية المشتركة وجودة المعرفة التي يتشاركها أفراد المجتمعات الافتراضية. وتتفق أيضاً مع ما توصل إليه تشو وتشان (Chow and Chan, 2008) من معنوية العلاقة بين الأهداف المشتركة واتجاه العاملين نحو مشاركة المعرفة. كذلك تتفق مع ما توصل إليه لو ويانج (Lu and Yang, 2011) من وجود ارتباط معنوي بين رأس المال المعرفي وجودة المعلومات التي يتشاركها أعضاء المجتمعات الافتراضية خلال أوقات الكوارث. وتتفق أيضاً هذه النتائج مع ما توصل إليه دورموس أوغلو وزملاؤه (Durmusoglu

(2014, *et al.*) من معنوية العلاقة بين الثقافة التنظيمية المتمثلة في اللغة والمعتقدات المشتركة ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة.

مع غياب الرؤية والأهداف المشتركة، ربما تصبح كل التدخلات التنظيمية لبناء ثقافة مشاركة المعرفة عديمة الجدوى (Reid, 2003)؛ فمشاركة المعرفة بطبيعتها عملية اجتماعية تعتمد على التفاعل الإيجابي والتواصل بين من يلتمس المعرفة ومن يملكها. وعلى العكس من ذلك؛ فإن ممارسات وتدخلات إدارة الأفراد يتم إدراكها على المستوى الفردي. لذلك؛ فإن وجود مستوى مقبول من رأس المال المعرفي قد يجعل من عملية تواصل وتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض أكثر يسراً مع إزالة أي سوء فهم خلال عملية التفاعل. فعندما يرتفع رأس المال المعرفي بين العاملين، قد يتغاضى هؤلاء العاملون عن أي تفاوت و/أو سوء إدراك للتدخلات التنظيمية نتيجة سيطرة اهتماماتهم المشتركة على المنافع والتكاليف الفردية من وراء مشاركة المعرفة (Inkpen and Tsang, 2005; Kankanhalli *et al.*, 2005). إحصائياً، ومن خلال استخدام أسلوب ناتج التفاعل، تم التوصل إلى معنوية تأثير رأس المال المعرفي على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة بين العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة. وفقاً لهذه النتائج، عندما يزداد توافق العاملين وتفاهمهم نحو كيفية تحقيق أهداف البنك الذي يعملون به، مع توافر درجة عالية من الطموح والحماس لتحقيق هذه الأهداف، تصبح العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، وسلوك مشاركة المعرفة أكثر أهمية. وعلى العكس من ذلك، فعندما يفتقد العاملون بالبنك التوافق والتفاهم المشترك، مع درجة منخفضة من الطموح والحماس لتحقيق الأهداف المرغوبة، تصبح العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، وسلوك مشاركة المعرفة أقل أهمية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه زهاو (Zhao, 2010) من معنوية تأثير الرؤية المشتركة على العلاقة بين المنافع والتكاليف المدركة وسلوك مشاركة المعرفة. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع ما طرحه نظرية رأس المال الاجتماعي وما توصل إليه كل من كانكانهالي وزملاؤه (Kankanhalli *et al.*, 2005) من أن ما تمارسه المنظمة من تحفيز للعاملين على مشاركة المعرفة يتأثر معنوياً بدرجة تعاون العاملين وتوجههم بروح الفريق، وما توصل إليه كيم وكو (Kim and Ko, 2014) من معنوية تأثير الثقة في المشرفين على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة.

الدلالات العملية لنتائج الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن لهذه الدراسة تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها الارتقاء بمستوى مشاركة المعرفة بين العاملين بالبنوك التجارية، التي من أهمها:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من علاقة نظم العمل عالية الأداء، بما تحتويه من أبعاد ومشاركة المعرفة، تقترح الدراسة أن تهتم المنظمات التي تسعى إلى تعظيم سلوك

مشاركة المعرفة بين منسوبيها بتطبيق نظم العمل عالية الأداء. إن أهم ما يميز هذه النظم هو أنها ممارسات واضحة، ومحددة، ويمكن الاعتماد عليها، وترتبط ارتباطاً مباشراً بمستويات مرتفعة من مشاركة المعرفة. لذلك؛ يمكن للمديرين والمسؤولين عن إدارة المعرفة التركيز على هذه الممارسات، وتجنب البحث، مع الصعوبات المختلفة، لآية تدخلات Intervention أخرى يمكن استخدامها لتعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين.

- على المديرين أيضاً التركيز على الممارسات التي تُسرّع من سلوك مشاركة المعرفة. فمع عدم إهمال أهمية الممارسات الأخرى، تشير نتائج الدراسة إلى أهمية الممارسات التي تعزز المهارات في دفع الأفراد على مشاركة المعرفة، مقارنة بالممارسات الأخرى. وتدور هذه الممارسات بشكل أساسي حول التعيين الانتقائي، والتدريب والتطوير. ومن ذلك تقترح الدراسة على مديري إدارات الموارد البشرية بأنه ينبغي أن تشمل ممارسات الاختيار والتعيين على استقطاب الأفراد الذين يحملون طابعاً وقيماً متقاربة لما له من أثر على مشاركة المعرفة. إن برامج التدريب والتطوير تعمل على رفع الكفاءة والقدرة الذاتية للأفراد. لذلك تقترح الدراسة أيضاً بأن يتم الاهتمام بهذه البرامج لما لها من تأثير على مستويات الكفاءة الذاتية للأفراد، وما يحمله ذلك من ارتفاع ثقتهم في قدراتهم على توليد ومشاركة المعرفة مع زملائهم.

- تقترح هذه الدراسة أيضاً، أنه ينبغي على مديري إدارات الموارد البشرية تصميم نظم تقييم الأداء، ونظم التعويض والمكافآت، ونظم الترقيات - كمكونات بُعد ممارسات تعزيز التحفيز والدوافع - بشكل يشجع الأفراد على سلوك مشاركة المعرفة. إن تصميم هذه النظم بشكل يشجع سلوك مشاركة المعرفة سوف يرسل رسالة واضحة للعاملين مفادها أن المنظمة تهتم وتُقيم Value هذا السلوك، وأن ممارسته أمر مرغوب بل يتم مكافأته. وتقتصر الدراسة أيضاً أن يتم وضع آليات مناسبة لوضع برامج مكافآت جماعية لما له من تأثير مباشر على سلوك مشاركة المعرفة، وتأثير غير مباشر من خلال تعزيز الرؤية والأهداف المشتركة. ومن ثم دعم رأس المال المعرفي. فالتركيز على نظم المكافآت الفردية وحدها ربما يُعطي من وتيرة المنافسة بين العاملين، ويؤثر سلباً على سلوك مشاركة المعرفة.

- تقترح الدراسة أيضاً أن تهتم المنظمات بمدى إدراك العاملين لممارسات إدارة الأفراد أكثر من الاهتمام بالتخطيط لها. لذلك يجب أن يقوم هؤلاء المديرون بعمل تقييم دوري وبشكل مباشر من العاملين. ويكون ذلك على سبيل المثال، من خلال الاستقصاء الدوري لإدراك العاملين لهذه الممارسات. وعلى المديرين كذلك مراعاة التأثير المتفاوت لهذه الممارسات على سلوك مشاركة المعرفة، ومن ثم عليهم الموازنة في ضوء الأهمية النسبية لهذه الممارسات.

- تقترح هذه الدراسة أن رأس المال المعرفي، المتمثل في الأهداف والرؤية المشتركة، لا

يعزز فقط فاعلية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، ولكن أيضاً محدد مهم لتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بين الأفراد. فبناءً على نتائج هذه الدراسة، رأس المال المعرفي له أثر معنوي على مستوى مشاركة المعرفة بين أفراد عينة الدراسة. لذلك ينبغي على المنظمات المهتمة بزيادة وفاعلية مشاركة المعرفة بين أفرادها أن تعمل على تطوير إستراتيجيات و/أو آليات تشجع التفاعل وتوثق العلاقة بين هؤلاء الأفراد. إن زيادة التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة، على سبيل المثال اللقاءات غير الرسمية، قد يعمل على تطوير الأفراد لتفسيرات وتفاهات متقاربة عن أهداف وغايات ورؤية المنظمة.

- بناءً على نتائج الدراسة، وما أشارت إليه من وجود مستوى مقبول من سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين بالبنوك محل الدراسة، ينبغي على إدارة البنوك وضع وتأسيس نظم إدارة معرفة فعالة لتعظيم هذا السلوك. هذه النظم يجب أن تعمل بكفاءة على مساعدة العاملين على اكتساب، وتخزين، ونشر، واسترجاع المعرفة وقت الاحتياج إليها. وللاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من مشاركة المعرفة بين العاملين، فإنه ينبغي أيضاً، التحقق من قدرة العاملين على تلقي وفهم المعرفة التي يحتاجونها لإنجاز الوظائف والمهام الموكلة إليهم.
- كذلك، ينبغي على هذه البنوك والمنظمات بناء قنوات فعالة لنشر ومشاركة المعرفة المكتسبة والكامنة لدى العاملين. فعلى سبيل المثال، وجود هياكل تنظيمية أقل في درجة المركزية، وتبني سلوك مشاركة المعرفة والتفاعل مع الزملاء بوصفه أحد بنود تقييم الأداء من الممكن أن يسهم إلى حد كبير على زيادة درجة مشاركة هؤلاء الأفراد لمعرفتهم وخبراتهم. كذلك تقترح الدراسة ضرورة تطوير وتعزيز قدرة مديري إدارات الموارد البشرية على كيفية إدارة وتطبيق الممارسات المختلفة بشكل فعال يساعد على نشر سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين.

قيود الدراسة وتوصيات بدراسات مستقبلية

قد تعاني هذه الدراسة من بعض القيود التي ربما ترجع إلى القياس والاستقصاء. يمكن توضيح أهم هذه القيود، وما يستتبع ذلك من توصيات ببحوث مستقبلية، في النقاط الآتية:

- تناولت هذه الدراسة ثلاث ممارسات عامة شكلت نظم العمل عالية الأداء. بالإضافة إلى رأس المال المعرفي، فسرت هذه الممارسات ما نسبته 38% من التباين في سلوك مشاركة المعرفة. لذلك تقترح هذه الدراسة أن يتم إجراء بحوث مستقبلية تعمل على تطوير نماذج مفاهيمية تتضمن نظام أوسع من ممارسات إدارة الموارد البشرية. إضافة بعض الممارسات مثل تصميم الوظيفة، والأمان الوظيفي وعدد المستويات الإدارية

لدراسة ظاهرة سلوك مشاركة المعرفة ربما يقدم صورة أكثر شمولاً عن دور عدد متنوع من الممارسات في تفسير هذه الظاهرة.

- يتمثل إطار معايينة هذا البحث في العاملين بالبنوك الخاصة والمشاركة العاملة بجمهورية مصر العربية. ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة ربما يصعب تعميمها على بنوك القطاع العام والمؤسسات المالية الأخرى لاختلاف ممارسات إدارة الموارد البشرية في ما بين هذه القطاعات. لذلك توصي هذه الدراسة بتطبيق نموذج الدراسة في قطاعات مصرفية و/أو خدمية أخرى مع المقارنة مع نتائج مع هذه الدراسة بهدف تطوير نموذج يتمتع بصديق خارجي External validity يسهم بشكل أفضل في فهم أثر نظم العمل عالية الأداء ورأس المال المعرفي على سلوك مشاركة المعرفة.

- استخدمت هذه الدراسة منهجية الدراسات المستعرضة Cross-sectional دون التطرق إلى محاولة فهم عملية تأثير المتغيرات المستقلة على سلوك مشاركة المعرفة. لذلك توصي الدراسة ببحوث مستقبلية طولية Longitudinal تراعي التطور الزمني بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة. وفي هذا الإطار، ونتيجة لطبيعة الدراسات المستعرضة، فإن السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع - سلوك مشاركة المعرفة - يجب ألا يتم تفسيرها بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، بل يجب أن يتم تفسيرها بشكل أساسي في ضوء الإطار النظري والمفاهيمي الذي بنيت عليه الدراسة.

- تطرقت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية بعض المحددات كالتفاعل الاجتماعي الإيجابي والثقافة التنظيمية في بناء رأس المال المعرفي. ونظراً إلى أن اختبار تأثير هذه المتغيرات خارج أهداف الدراسة الحالية، توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث للوقوف على دور هذه المحددات في بناء رأس المال المعرفي وأثر ذلك على سلوك مشاركة المعرفة.

المراجع

- إلهام ناظم الشيباني، 2011، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، مجلد 30، عدد 7: 192-214.
- أيمن عادل عيد، 2013، دور التوجه الإستراتيجي بمعايير الحوكمة في دعم القدرة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السادات، المنوفية.
- جمال عبد الحميد داهش، 2015، أثر المشاركة المعرفية بوصفها متغيراً وسيطاً في

العلاقة بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام في مصر، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، الكويت، مجلد 22، عدد 2: 199 - 232.

- Abzari, M., Shahin, A., and Abasaltian, A. 2016. "Studying the Impact of Personality Constructs on Employees' Knowledge Sharing Behavior through Considering the Mediating Role of Intelligent Competencies in Project-Oriented Organizations," *Modern Applied Science*, 10(6): 194-204.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., and Mohammed, Y. F. 2007. "Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors," *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 22-42.
- Al Mamun, A., Rajennd, A., Muniady, L., Permarupa, P. Y., Zainol, N. R. B., Nawi, N. B. C., and Malarvizhi, C. 2016. "Social Capital and Entrepreneurial Competencies: A Study among Women Micro-Entrepreneurs in Malaysia," *The Journal of Developing Areas*, 50(5): 363-370.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York,: J. Wiley.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., and Lee, J.-N. 2005. "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate1," *MIS Quarterly*, 29(1): 87-111.
- 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*, 15(2): 14-21.
- Bollen, K. A. 1990. "Overall Fit in Covariance Structure Models: Two Types of Sample Size Effects," *Psychological Bulletin*, 107(2): 256-259.
- Bordia, P., Irmer, B. E., and Abusah, D. 2006. "Differences in Sharing Knowledge Interpersonally and Via Databases: The Role of Evaluation Apprehension and Perceived Benefits," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3): 262-280.
- Bowen, D. E., and Ostroff, C. 2004. "Understanding Hrm-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the Hrm System," *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Boxall, P., and Macky, K. 2009. "Research and Theory on HighPerformance

- Work Systems: Progressing the HighInvolvement Stream," *Human Resource Management Journal* (19:1), pp. 3-23.
- Butler, B., and Purchase, S. 2008. "Use of Social Capital among Russian Managers of a New Generation," *Industrial Marketing Management* (37:5), pp. 531-538.
 - Cabrera, A., and Cabrera, E. F. 2002. "Knowledge-Sharing Dilemmas," *Organization Studies*, 23(5): 687-710.
 - Cabrera, A., William, C. C., and Jesus, F. S. 2006. "Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2): 245-264.
 - Chang, I., Hwang, H.-G., Hung, W.-F., and Li, Y.-C. 2007. "Physicians' Acceptance of Pharmacokinetics-Based Clinical Decision Support Systems," *Expert Systems with Applications*, 33(2): 296-303.
 - Chin, W. W. 1998. "Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling," *MIS Quarterly*, vii-xvi.
 - Chin, W. W., Marcolin, B. L., and Newsted, P. R. 2003. "A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study," *Information Systems Research*, 14(2): 189-217.
 - Chiu, C.-M., Meng-Hsiang, H., and Eric, T. G. W. 2006. "Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories," *Decision Support Systems*, 42(3): 1872-1888.
 - Cho, Y. J., and Poister, T. H. 2013. "Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations," *Public Management Review*, 15(6): 816-838.
 - Chow, W. S., and Chan, L. S. 2008. "Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing," *Information & Management*, 45(7): 458-465.
 - Cohen, D. 2007. "Enhancing Social Capital for Knowledge Effectiveness," *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*: 240-253.
 - Cohen, J. 1992. "Statistical Power Analysis," *Current Directions in Psychological Science*, 1(3): 98-101.
 - Cohen, J., Cohen, P., and Stephen, G. 2003. *Applied Multiple Regression/*

Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Collins, C. J., and Smith, K. G. 2006. "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms," *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., and Ketchen, D. 2006. "How Much Do HighPerformance Work Practices Matter? A MetaAnalysis of Their Effects on Organizational Performance," *Personnel psychology*, 59(3): 501-528.
- Connelly, C. E., and Kelloway, E. K. 2003. "Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures," *Leadership & Organization Development Journal* (24:5/6), pp. 294-301.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. 2005. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- Darroch, J., and Rod, M. 2002. "Examining the Link between Knowledge Management Practices and Types of Innovation," *Journal of Intellectual Capital*, 3(3): 210-222.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. 2000. *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Durmusoglu, S., Jacobs, M., Zamantili Nayir, D., Khilji, S., and Wang, X. 2014. "The Quasi-Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship between Rewards and Knowledge Shared and Gained," *Journal of Knowledge Management*, 18(1): 19-37.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Fong, Y., Ooi, B., Tan, I., and Lee, H. 2011. "HRM Practices and knowledge Sharing: An Empirical Study," *International Journal of Manpower*, 32(5/6): 704-723.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., and Stea, D. 2015. "Why Complementary Hrm Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a KnowledgeSharing Context," *Human Resource Management*, 54(6): 955-976.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., and Wright, P. M. 2001. "Beginning to Unlock the Black Box in the Hr Firm Performance Relationship: The Impact of Hr Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes," *CAHRS Working Paper Series*): 1-75.

- Gelderman, C. J., Semeijn, J., and Mertschuweit, P. P. 2016. "The Impact of Social Capital and Technological Uncertainty on Strategic Performance: The Supplier Perspective," *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3): 225-234.
- Gibbert, M., and Krause, H. 2002. "Practice Exchanges in a Best Practice Marketplace," in *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*, T.H. Davenport and G. Probst (eds.): 89-105.
- GO., Liehr-Gobbers, K., and Krafft, M. 2010. "Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach," in *Handbook of Partial Least Squares*. Springer: 691-711.
- Gould-Williams, J., and Davies, F. 2005. "Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of Hrm Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers," *Public Management Review*, 7(1): 1-24.
- Guest, D. E. 1997. "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda," *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Hair Jr, J. F., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.; London: Pearson Education.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., and Sarstedt, M. 2016. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem)*. Sage Publications.
- He, W., and Wei, K.-K. 2009. "What Drives Continued Knowledge Sharing? An Investigation of Knowledge-Contribution and-Seeking Beliefs," *Decision Support Systems*, 46(4): 826-838.
- Henseler, J., and Fassott, G. 2010. "Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures," in *Handbook of Partial Least Squares*. Springer, pp. 713-735.
- Huselid, M. A. 1995. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huysman, M., and Wulf, V. 2006. "It to Support Knowledge Sharing in Communities, Towards a Social Capital Analysis," *Journal of Information Technology*, 21(1): 40-51.
- Inkpen, A. C., and Tsang, E. W. 2005. "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., and Hasan, I. 2015. "Organizational

- Culture, Structure, Technology Infrastructure and Knowledge Sharing: Empirical Evidence from Mncs Based in Malaysia," *Vine*, 45(1): 67-88.
- Israilidis, J., Siachou, E., Cooke, L., and Lock, R. 2015. "Individual Variables with an Impact on Knowledge Sharing: The Critical Role of Employees' Ignorance," *Journal of Knowledge Management*, 19(6): 1109-1123.
 - Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C. 2012. "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms," *Academy of management Journal*, 55(6): 1264-1294.
 - Kang, Y.-J., Kim, S.-E., and Chang, G.-W. 2008. "The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea," *International Journal of Public Administration*, 31(14): 1548 - 1568.
 - Kankanhalli, A., Tan, B., and Wei, K.-K. 2005. "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation," *MIS Quarterly*, 29(1): 113-143.
 - Kettinger, W. J., Li, Y., Davis, J. M., and Kettinger, L. 2015. "The Roles of Psychological Climate, Information Management Capabilities, and It Support on Knowledge-Sharing: An Moa Perspective," *European Journal of Information Systems*, 24(1): 59-75.
 - Kim, Y. W., and Ko, J. 2014. "Hr Practices and Knowledge Sharing Behavior Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor," *Public Personnel Management*, 43(4): 586-607.
 - Lado, A. A., and Wilson, M. C. 1994. "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
 - Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., and Harden, E. E. 2006. "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1): 217-271.
 - Lepak, D. P., and Snell, S. A. 2002. "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management*, 28(4): 517-543.
 - Lesser, E. L., and Storck, J. 2001. "Communities of Practice and Organizational Performance," *IBM Systems Journal*, 40(4): 831-841.
 - Li, L. 2005. "The Effects of Trust and Shared Vision on Inward Knowledge

- Transfer in Subsidiaries' Intra-and Inter-Organizational Relationships," *International Business Review*, 14(1): 77-95.
- Lin, H.-F. 2007. "Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions," *Journal of Information Science*, 33(2): 135-149.
 - Lin, T., and Huang, C. 2010. "Withholding Effort in Knowledge Contribution: The Role of Social Exchange and Social Cognitive on Project Teams," *Information & Management*, 47(3): 188-199.
 - Lu, L., Kwok, L., and Pamela Tremain, K. 2006. "Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors," *Management and Organization Review*, 2(1): 15-41.
 - Lu, Y., and Yang, D. 2011. "Information Exchange in Virtual Communities under Extreme Disaster Conditions," *Decision Support Systems*, 50(2): 529-538.
 - Luna-Arocas, R., and Camps, J. 2007. "A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions," *Personnel Review*, 37(1): 26-46.
 - MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Podsakoff, N. P. 2011. "Construct Measurement and Validation Procedures in Mis and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques," *MIS Quarterly*, 35(2): 293-334.
 - Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., and Gould-Williams, J. S. 2011. "Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 96(6): 1105-1118.
 - Meyers, L. S., Gamst, G., and Guarino, A. J. 2006. *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. SAGE Publications, Incorporated.
 - Mohamed, E. S. A. 2011. "The Impact of Social Capital on Customer Relationship Management Performance in the Egyptian Financial Sector." (*Unpublished PhD Thesis*), University of Hull.
 - Muniady, R. A. L., Mamun, A. A., Mohamad, M. R., Permarupan, P. Y., and Zainol, N. R. B. 2015. "The Effect of Cognitive and Relational Social Capital on Structural Social Capital and Micro-Enterprise Performance," *SAGE Open*, 5(4): 1-9.
 - Nahapiet, J., and Ghoshal, S. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *The Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
 - Nielsen, P., Rasmussen, P., Fong, C.-Y., Ooi, K.-B., Tan, B.-I., Lee, V.-H.,

- and Yee-Loong Chong, A. 2011. "Hrm Practices and Knowledge Sharing: An Empirical Study," *International Journal of Manpower*, 32(5/6): 704-723.
- Nonaka, I. o., and Takeuchi, H. 1995. *Theory of Organizational Knowledge Creation*. Oxford: Oxford University Press.
 - Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.
 - Powers, V. 2004. "Virtual Communities at Caterpillar Foster Knowledge Sharing," *T AND D*, 58: 40-40.
 - Prahalad, C. K., and Hamel, G. 2006. "The Core Competence of the Corporation," in *Strategische Unternehmensplanung-Strategische Unternehmensführung*. Springer, 275-292.
 - Quigley, N. R., Paul, E. T., Edwin, A. L., and Kathryn, M. B. 2007. "A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance," *Organization Science*, 18(1): 71-88.
 - Reid, F. 2003. "Creating a Knowledge-Sharing Culture among Diverse Business Units," *Employment Relations Today*, 30(3): 43-49.
 - Ringle, C., Sarstedt, M., and Straub, D. 2012. "A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly," *MIS Quarterly*, 36(1): 3-14.
 - Ringle, C. M., Wende, S., and Will, A. 2005. "Smartpls 2.0 (Beta)." Hamburg, Germany.
 - Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A. 2006. "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal*, 49(6): 1239-1251.
 - Subramony, M. 2009. "A MetaAnalytic Investigation of the Relationship between Hrm Bundles and Firm Performance," *Human Resource Management*, 48(5): 745-768.
 - Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., and Takeuchi, K. 2007. "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1069-1085.
 - Tohidinia, Z., and Mosakhani, M. 2010. "Knowledge Sharing Behaviour and Its Predictors," *Industrial Management & Data Systems*, 110(4): 611-631.
 - Tsai, W., and Ghoshal, S. 1998. "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41(4): 464.
 - Urbach, N., and Ahlemann, F. 2010. "Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares," *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2): 5-40.

- Wang, J.-C., and Chiang, M.-J. 2009. "Social Interaction and Continuance Intention in Online Auctions: A Social Capital Perspective," *Decision Support Systems*, 47(4): 466-476.
- Wang, W.-T., and Hou, Y.-P. 2015. "Motivations of Employees' Knowledge Sharing Behaviors: A Self-Determination Perspective," *Information and Organization*, 25(1): 1-26.
- Wang, Z., and Wang, N. 2012. "Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance," *Expert Systems with Applications*, 39(10): 8899-8908.
- Willem, A., and Buelens, M. 2007. "Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4): 581-606.
- Yang, J.-t. 2007. "The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness," *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 83-90.
- Zhao, L. 2010. "Sharing Knowledge in Virtual Communities: Factors Affecting a Member's Intention to Share", (*Unpublished PhD Thesis*), McMaster University.

ABSTRACT

The Relationship between High-Performance Work Systems and Knowledge Sharing Behavior: The Moderating Role of Cognitive Capital

Mohammed A. Montash

Youssef H. Mnaa

Al-Azhar University

The purpose of this research is to investigate how high-performance work systems HPWS and cognitive capital explain knowledge sharing behavior. This study also aims to examine the influence of cognitive capital, as a moderator, on the relationship between HPWS and knowledge sharing. The research sample consisted of 373 valid respondents who were employees of private/joint ownership commercial banks in Egypt. Partial least square (PLS) was used to validate and test the measurement and structural models. The findings revealed that HPWS, as a multidimensional construct, and cognitive capital were significant determinants of knowledge sharing behavior. Besides the significant direct effect, cognitive capital was found to be a significant moderator and was able to strengthen the relationship between HPWS and knowledge sharing behavior.

محمد عبدالحكيم منطاش (دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة "هل"، المملكة المتحدة، 2014)، مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، له اهتمامات بحثية في إدارة المعرفة، ونظم المعلومات الإدارية، والسلوك والذكاء التنظيمي، ونظم إدارة الموارد البشرية، والأعمال الإلكترونية، والتسويق الإلكتروني. (montash@azhar.edu.eg)

يوسف حامد مناع (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة (بنين)، جامعة الأزهر، 2012)، مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، له اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والإدارة الإستراتيجية. (youssef_h_70@yahoo.com)

مجلة العلوم الاجتماعية

تأسست عام ١٩٧٣م. فصلية. محكمة. تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت
تعتبر الأبحاث والدراسات في تخصصات السياسة والاجتماع والخدمة الاجتماعية
وعلم النفس والأنثروبولوجيا والجغرافيا وعلوم المكتبات والمعلومات والأعلام



رئيس التحرير:

د. مها مشاري السجاري

تفتح أبوابها أمام

أوسع مشاركة للباحثين العرب في مجال العلوم الاجتماعية
نشر البحوث الأصلية والأسهام في معالجة قضايا مجتمعهم

ترحب بالدراسات المقارنة وتشجع على التكامل بين مختلف
تخصصات العلوم الاجتماعية

عرض مراجعات الكتب والتقارير وملخصات رسائل ماجستير
والدكتوراه

تتوفر نصوص البحوث كاملة لدى

EBSCO PUBLISHING

و دار المنظومة www.mandumah.com

توجه جميع المراسلات إلى:
رئيس تحرير مجلة العلوم الاجتماعية
جامعة الكويت
ص. ب: 27780 الصفاة، 13055 الكويت
تلفون: 00965 24810436
فاكس: 24836026
jss@ku.edu.kw
E-mail jsskuwait@gmail.com

الإشتراكات

الدول الأجنبية		الكويت والدول العربية	
أفراد	١٥ دولاراً	أفراد	٣ دنانير سنوياً في الكويت ٤ دنانير في الدول العربية
مؤسسات	٦٠ دولاراً في السنة ١١٠ دولارات لسنتين	مؤسسات	١٥ ديناراً في السنة ٢٥ ديناراً لمدة سنتين

تدفع اشتراكات الأفراد مقدماً نقداً أو بشيك باسم جامعة الكويت أو بتحويل مصرفي لحساب
جامعة الكويت رقم ٠٤٢١٠٢٦٠٨ لدى البنك المركزي في الكويت.

IBN / KW 21CBKU 00000000000004202608

Visit our Website: apc.kuniv.edu.kw/jss

حساب المجلة بالتويتر: @jsskuwait1

حساب المجلة بالاستغرام: @jsskuwait