

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود ذكي داود

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف المعرفي: دراسة تطبيقية

سناء داود ذكي داود

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة الأزهر

Sanaadr91@azhar.edu.eg

ملخص:

تناولت الدراسة الحالية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف المعرفي، والتعرف على الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين تلك الممارسات وإنتاجية الموظف المعرفي بالتطبيق على شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٨٤) مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة (٨٠,٤ %) تقريباً، وتم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أولاً، تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة المتمثلة في التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، وتقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة تأثيراً إيجابياً معنوياً على إنتاجية الموظف المعرفي ثانياً، يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل ممارسات الموارد البشرية القائمة على المعرفة على سلوكيات العمل الفعالة ثالثاً، يوجد تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات العمل الفعالة في إنتاجية الموظف المعرفي، وأخيراً، تتوسط سلوكيات العمل الفعالة جزئياً العلاقة بين كل من التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، وبين إنتاجية الموظف المعرفي، كما تتوسط سلوكيات العمل الفعالة كلياً العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية والتعويض القائم على المعرفة وبين إنتاجية الموظف المعرفي في الشركات موضع التطبيق.

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، سلوكيات العمل الفعالة، إنتاجية الموظف المعرفي، تحليل الانحدار الهرمي المتعدد.

The Role of Knowledge-based human resource management practices in Enhancing the Agentic work behaviors and the knowledge worker productivity: A Field Study

Abstract:

This study examined the Role of Knowledge-based human resource management practices in Enhancing the Agentic work behaviors and the knowledge worker productivity, It also examined the role of Agentic work behaviors as a mediating variable to the relationship between Knowledge-based human resource management practices **and** knowledge worker productivity, The study has been conducted in Companies providing mobile communications services in Egypt, The study was conducted to a sample of 384 single, the response rate was (%80.4). A theoretical model was proposed and tested using Multiple hierarchy regression analysis, the study indicated these important results; **Firstly**, Knowledge-based human resource management practices such as: Knowledge-based recruitment and selection, Knowledge-based training and development, Knowledge-based performance assessment and compensation have a significant positive impact on the knowledge worker productivity **Secondly**, the significant effect of all Knowledge-based human resource management practices on the Agentic work behaviors. **Thirdly**, significant effect of the Agentic work behaviors on the knowledge worker productivity. **Finally**, the Agentic work behaviors is partly mediating the relationship

between Knowledge-based recruitment and selection, Knowledge-based training and development and the knowledge worker productivity . While, the Agentic work behaviors is fully mediating the relationship between Knowledge-based performance assessment, compensation and the knowledge worker productivity.

Keywords:

Knowledge-based human resource management practices, the Agentic work behaviors, the knowledge worker productivity, multiple hierarchy regression analysis.

أولاً: مقدمة:

تواجه المنظمات تحولات سريعة في بيئة الأعمال، مما يمثل تحدياً لممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية فتزايد الاهتمام بالموارد القائمة على المعرفة كأدوات تنافسية تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي (Hussinki, Kianto, Vanhala and Adibe (2017) والتي تعتمد بشكل كبير على رأس المال الفكري بما يتضمنه من معرفة وخبرة يمتلكها الموظفون (Gupta (2022)، ولقد لاحظ الباحثون العلاقة الوثيقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة واقترحوا ضرورة التكامل بينهما ، فكان هذا التكامل نظرياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة من خلال الدراسة النظرية (Minbaeva, Foss, and Snell (2009) ثم من خلال الدراسات التطبيقية لكل من (Hussinki et al. ,2017; Kianto, Saenz and Aramburu, 2017)

هذا؛ وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة من العوامل الرئيسية للفعالية التنظيمية (Noopur and Dhar,R.,L(2020)، وطبقاً للنظرية القائمة على المعرفة تمثل المعرفة المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمات A1- (Qaralleh, and Atan (2022) وتعد موارد المعرفة ذات قيمة فريدة من نوعها

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

وغير قابلة للاستبدال أو التقليد من المنافسين فتعتبر ميزة تنافسية أساسية، Elayan, Hayajneh, Abdellatif and Abubakar (2022) وفي ظل اقتصاد المعرفة وضغط المنافسة المتنامية في السوق، توجهت العديد من المنظمات خلال الفترة الأخيرة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة لتحسين المؤشرات المختلفة للمنظمة حيث تعكس هذه الممارسات نهجاً استراتيجياً تستخدمه إدارة الموارد البشرية لدعم السلوك القائم على المعرفة لدى الموظفين وجعل بيئة العمل جذابة وتعاونية تساعد على خلق وتدفع المعرفة في المنظمة مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية والربحية المستدامة للمنظمات Ahmad, Imm, Aziz and (Moheb, Mohebi and Salempoor, 2022; Basha, 2020) مبتكرة للأطراف ذات الصلة Radulovich, Javalgi and Scherer (2018) وتعزيز السلوك المبتكر لدى العاملين (Ahmad et al., 2020)

ويمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بمثابة ممارسات لإدارة موارد بشرية عالية الأداء تركز على المعرفة، وتوفير الفرصة للمنظمات لإدارة رأس المال البشري بشكل أفضل al, 2017; Noopur and (Hussinki et al., 2017; Kianto et Dhar, 2020) ، كما تمثل شكل من أشكال نظام العمل عالي الأداء وتعتبر أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية للحفاظ على مهارات ومعارف وخبرات العاملين داخل المنظمة. Ahmad, et al., (2020) مما تساهم في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء للمنظمة (Kianto et al., 2017) .

اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة بسلوكيات العمل الفعالة مؤكدين على ضرورة الحفاظ على قدرة الموظفين ليكونوا أكثر استقلالية وفعالية في عملهم، وأصبح تطبيق سلوكيات العمل الفعالة في مكان العمل من أهم أهداف المنظمات مما يساهم في تحقيق الفعالية في تلك المنظمات (Nasir, Karim and Bibi (2017) فالأفراد الذين يمارسون السلوكيات الفعالة في العمل هم أكثر انفتاحاً على التعلم لأنهم لا يقومون فقط بما يُطلب منهم من مهام وإنما يحرصون أيضاً على إيجاد طرق جديدة لتحقيق المهام الوظيفية والوفاء بمسؤولياتهم . Spreitzer and Porath. (2013) ، ووفقاً

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل المعالة وإنتاجية الموظفين...
د/ سناء داود حكي داود

لنموذج الرسوخ الاجتماعي الذي قدمه كل من Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, and Grant (2005) موضحاً أنه عندما يكون لدى الموظفين تركيز أعلى على المهام، فإنهم يستكشفون عملهم ويكتسبون معارف جديدة إبداعية لإنجاز المهام الوظيفية ويتمتعون بدرجة عالية من الاهتمام، ويتعاملون بحذر مع بعضهم البعض، كما يستكشف هؤلاء الموظفون طرق جديدة للعمل مما يوفر لهم طاقة عالية ومعرفة ومهارات متزايدة.

تعد إنتاجية الموظف المعرفي بمثابة تحدياً كبيراً للمنظمات، وتمثل العامل الأساسي في نجاح تلك المنظمات كما تعتبر إنتاجية العاملين في مجال المعرفة مصدراً حيويًا للابتكار التنظيمي والأداء المستدام (Mahmood, Bakhtiar and Ali (2011) و ضرورة أساسية لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات Óskarsdóttir, Guðrún, Jón and Rögnvaldur (2022). وقد أوضح (Peter Drucker (1999) أن العمل المعرفي يتم تنفيذه من قبل موظف المعرفة الذي يتم تحديده من خلال ارتجالات المهام القائمة على المعرفة ويتسم بدرجات عالية من الخبرة والتعليم يستخدمها لاكتساب المعرفة، مشاركتها، و تطبيقها في وظيفته لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج الفكري القائم على المعرفة Muhammad, Wang, Ali, Bibi, Razzaq and Durst (2021). مثل الباحثين الأكاديميين، المعلمين، الموظفين الإداريين Mahmood et al.,(2011) العاملين في شركات اتصالات المحمول Kianto . Shujahat, Hussain, Nawaz, and Ali (2019)

وقد وجدت العديد من الدراسات علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والعديد من النتائج التنظيمية وبالرغم من ذلك فإن العلاقة بين تلك الممارسات وإنتاجية الموظف المعرفي لم تحصل إلا على اهتمام قليل من الباحثين بالرغم من أنها تعتبر أساس لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة لتلك المنظمات Óskarsdóttir et al.,(2022)

ثانياً: مشكلة البحث:

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مثل دراسة (Kianto et al., 2017) التي طورت واختبرت نموذجاً نظرياً يوضح فيه دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز رأس المال الفكري والأداء الابتكاري للمنظمة، واستناداً إلى نموذج Kianto ركزت دراسة (Hussinki, et al., 2017) على أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بالتطبيق على مدراء ست شركات فنلندية عالية الأداء.

وامتداداً لهؤلاء الباحثين اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ودورها في تعزيز بعض المخرجات التنظيمية للمنظمات على سبيل المثال : الاحتفاظ بالموظفين (Moheb et al., 2022) ، رأس المال البشري وسلوك العمل المبتكر (Noopur and Dhar (2020) ، الخدمات المبتكرة للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم (Ahmad et al., 2020) ، رأس المال الاجتماعي، سلوك مشاركة المعرفة ، والأداء الابتكاري (Damavandianm and Akbari, 2022 ; Singh, Mazzucchelli, Vessal and Solidoro, 2021) رأس المال الفكري والأداء التنظيمي (Gupta (2022) ، القدرة على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري (Yousef (2019)

ولقد تناولت دراسة (Sheng, Khairuddin, Tehseen and Yan (2019) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مشتملة على: التوظيف و الاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة ، وذلك على إنتاجية العاملين في مجال المعرفة متمثلة في كمية الإنتاجية ، و جودة الإنتاجية بالتطبيق على ١٢٩ مفردة من الباحثين الأكاديميين في الجامعات الماليزية وتوصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود تأثير إيجابي لممارسات التوظيف والتعويض القائمة على المعرفة وذلك على كمية ، وجودة إنتاجية الموظف المعرفي، كما يؤثر التدريب

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

والتطوير تأثيراً معنوياً إيجابياً على كمية إنتاجية الموظف المعرفي ولم يتحقق ذلك مع جودة الإنتاجية ، أما بالنسبة لتقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة فلم يثبت تأثيره على كمية وجودة إنتاجية الموظف المعرفي.

كما يؤكد كل من، (Sheng et al.,2019; Noopur and Dhar,2020) بأنه لا يزال هناك فجوة كبيرة في الأدبيات فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وذلك على العاملين في مجال المعرفة، وتؤكد دراسة كلا من Óskarsdóttir, (2021; 2022) ضرورة الاهتمام بتعزيز إنتاجية الموظف المعرفي، كما يؤكد (Iazzolino and Laise (2018) أن إنتاجية العاملين في مجال المعرفة هي أكبر تحديات المنظمات في القرن الحادي والعشرين. وتعتبر شرط أساسي لبقاء واستدامة تلك المنظمات، وطبقاً لما ذكره Ahmad et al.,(2020) فإن موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مازال في مرحلته الأولى ويحتاج المزيد من البحث.

ومما سبق يتضح ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف المعرفي لا سيما دراسة (Sheng et al.,(2019) التي ركزت على العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي ، بالإضافة إلى قصور تلك الدراسات في تناول الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين تلك المتغيرات.

هذا؛ ولم تحظ ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة باهتمام الباحثين في البيئة العربية حتى الآن -في حدود علم الباحثة- ولسد الفجوة في الدراسات الأجنبية بشكل عام، والدراسات العربية بشكل خاص ستركز الدراسة الحالية على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف المعرفي بشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر، وأيضاً التعرف على الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين تلك

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين...
د/ سناء داود حكي داود

الممارسات وإنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الآتية:

١- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تأثيراً معنوياً على إنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق؟

٢- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تأثيراً معنوياً على سلوكيات العمل الفعالة بالشركات موضع التطبيق؟

٣- إلى أي مدى تؤثر سلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق؟

٤- ما طبيعة الدور الوسيط الذي تؤديه سلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

١- دراسة مدى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على إنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق.

٢- دراسة مدى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على سلوكيات العمل الفعالة بالشركات موضع التطبيق.

٣- تحديد معنوية تأثير سلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق.

٤- فهم طبيعة الدور الوسيط الذي تؤديه سلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

٥- اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تزيد من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على سلوكيات العمل الفعالة وتحسن من إنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وتطبيقية وذلك على النحو التالي:
الأهمية العلمية للبحث: وتتمثل فيما يلي:

• سد الفجوة في الدراسات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بالشركات موضع التطبيق. فلم تتناول أية دراسة عربية أو مصرية حتى الآن -في حدود علم الباحثة- تلك الممارسات.

• سد الفجوة في الدراسات الأجنبية فيما يتعلق بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز إنتاجية الموظف المعرفي من خلال سلوكيات العمل الفعالة بالرغم من اهتمام هذه الدراسات بتلك الممارسات ودورها في تعزيز متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية للبحث:

ترجع الأهمية التطبيقية للبحث إلى أهمية مجال التطبيق المتمثل في شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر، حيث أسهمت تلك الشركات في عام ٢٠٢١ بمبلغ قدره ٩٤,٦ مليار جنيه في الناتج المحلي الإجمالي المصري، أي حوالي ٤% من الناتج الإجمالي بزيادة قدرها ١٥.٣% عن عام ٢٠٢٠، ويمثل التحول الرقمي جانباً من خطة الدولة للتنوع الاقتصادي، وتعد رؤية مصر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٢٠٣٠ دليلاً ارشادياً لضمان جذب جميع المواطنين إلى خدمات الاتصالات وتوصيل تلك الخدمات إلى المؤسسات التعليمية والمدارس والمكاتب

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

العامة ومن ثم الحفاظ على التلاحم الوطني والثقافي،(تقرير الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، ٢٠٢١).

خامساً: الإطار النظري وفروض البحث والنموذج المقترح :

يشمل الإطار النظري وفروض البحث والنموذج المقترح: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف المعرفي، كذلك الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين تلك الممارسات وإنتاجية الموظف المعرفي في شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر موضع التطبيق ومن ثم صياغة فروض البحث في ضوء هذا الإطار النظري، ووضع تصور للنموذج المقترح وذلك على النحو التالي:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز إنتاجية الموظف المعرفي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة: Knowledge-based human resource management practices

امتداداً للنهج التقليدي لممارسات إدارة الموارد البشرية واستجابة للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات (Ahmad et al.,(2020) ظهرت العديد من التطورات الحديثة لتلك الممارسات منها ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام (Than, Le and Le (2022) ، ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على التعاون (Hong, Zhao and Snell (2019) ، ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (AAIqudah, Penela and Sanmartín (2022) ،

كما اهتم الباحثون والممارسون بممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة خلال العشر سنوات الأخيرة (Moheb et al.,(2022) حيث أدرك الباحثون والممارسون أهمية المعرفة كمورد استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها وهذا يستلزم اختيار وتوظيف قوة العمل الموهوبين ذوي القدرات

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة و إنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

المتميّزة والإبداعية والمعرفية التي من شأنها أن تسهم في القدرة على الابتكار للمنظمات من خلال النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية Al-Qaralleh and Atan (2022) كمورد يمثل أمراً حيويًا في جلب المواهب الموجهة بالمعرفة Ahmad et al., (2020) ويلعب دورًا مهمًا في دعم بيئة تنظيمية مواتية لأنشطة إدارة المعرفة والابتكار (Al-Qaralleh and Atan (2022)

وطبقاً للنظرية القائمة على المعرفة ونظرية الموارد تعتبر المعرفة المورد الأكثر أهمية من الناحية الاستراتيجية للمنظمات كما تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مورداً حيويًا يساهم في تحقيق فعالية المنظمة Al-Qaralleh (2009) (Minbaeva et al., 2009) مفهوماً لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بأنها تلك الممارسات المصممة لتعزيز اكتساب وتدقيق المعرفة وتدعيم قدرة قوة العمل على التعلم والتكيف مع البيئة المتغيرة، مما يساهم في إنشاء منظمة متعلمة.

وقد أوضح Kianto et al., (2017) التأثير الكبير لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على النتائج التنظيمية من خلال الربط بين رأس المال البشري و الإبداع المشترك للمعرفة ومن ثم النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة كمجموعة ممارسات متكاملة يتمثل هدفها الرئيسي في جذب قوة العمل المبدعين والمبتكرين وتتوفر لديهم القدرة على الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة Noopur and Dhar (2020) ،واقترح Kianto نموذجاً يوضح ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مفترضاً أنه يجب اعتبار إدارة الموارد البشرية مساهماً حاسماً في إدارة المعارف التنظيمية بالتالي ضرورة إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية من أجل الاستفادة من المعرفة في أنشطة خلق القيمة الخاصة بالموارد البشرية وتشمل تلك الممارسات التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، وتقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين...
د/ سناء داود حكي داود

وقدم (Hussinki et al.,2017) مفهوماً لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بأنها تلك الممارسات التي تركز على إدارة المعرفة في المنظمة مفترضاً أنها تساهم في دعم الأداء العام للمنظمة من خلال خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها والاهتمام بالتعلم التنظيمي عن طريق التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة. مع التركيز على العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة.

وقد عرف (Elayan et al.,(2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بأنها مجموعة متكاملة من الممارسات مصممة لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على استيعاب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، وعرفها Yousef (2019) أنها مجموعة ممارسات منفصلة ولكنها ذات ارتباط داخلي تزيد من قدرة المنظمات على إدارة المعرفة من خلال توظيف النوع المناسب من قوة العمل مؤكدة على الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة، ويرى (Singh et al.,(2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تعتبر بمثابة استثمار في رأس المال البشري، والتي تشكل مهارات العاملين و تساهم في تعزيز تعلم الموظفين وتنمية رأس المال الفكري، مؤكداً أنها ممارسات تسمح للمنظمات باكتساب معرفة قيمة واستثنائية والتأثير على النشاط الابتكاري والأداء العالي لتلك المنظمات.

وطبقاً لكل من (Kianto et al., (2017) يمكن عرض ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والتي سيتم تناولها في الدراسة الحالية على النحو التالي:

التوظيف والاختيار القائم على المعرفة: Knowledge-based recruitment and selection

يجب أن يتم التوظيف والاختيار على أساس المعرفة وتشمل أنشطة التوظيف اكتشاف وجذب الموظفين المحتملين الذين لديهم إمكانات مستقبلية بدلاً من المهارات أو المعارف أو الخبرات الحالية وهذا يستلزم اختيار قوة العمل الذين لديهم القدرة على التعلم، التواصل، وإدارة المعرفة.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

التدريب والتطوير القائم على المعرفة: Knowledge-based training and development

هو العملية التي يتم من خلالها يتم تدريب الموظفين لتطوير واكتساب خبرات جديدة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لقوة العمل داخل المنظمة، بالتالي لا بد من تنفيذ برامج التدريب والتطوير لتعكس المتطلبات المتغيرة بالإضافة إلى تعقيد المعرفة والخبرة مما يساعد في سد الفجوات بين مجموعات الكفاءات المطلوبة الحالية والمستقبلية من حيث القدرات الإبداعية، والخبرة في الأدوار الوظيفية، وما إلى ذلك وتساعد وحدات التدريب المصممة خصيصاً في ذلك لخلق المعرفة، نشرها، وتطبيقها وبالتالي إنشاء منظمة تعليمية.

تقييم الأداء والتعويضات القائمة على المعرفة: Knowledge-based performance assessment

تعد أنظمة إدارة الأداء آلية هامة لتقييم وتوجيه سلوك الموظف من خلال التحفيز المستمر ويجب أن تكون هذه العملية تنموية تقوم على أساس قدرات إدارة المعرفة لدى الموظف، حيث يتم تقييم العاملين على أساس مساهماتهم في عمليات إدارة المعرفة للمنظمة من حيث اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيقها مما ينعكس على التعويضات الممنوحة للموظف سواء مادية أو معنوية.

إنتاجية الموظف المعرفي: the knowledge worker productivity

نظراً لأن العاملين في مجال المعرفة مبتكرون ومبدعون في إنجاز المهام الوظيفية ، ويتم تكليفهم بمهام وفقاً لميولهم واهتماماتهم Palvalin, Vuolle , Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist.(2015) تسعى المنظمات إلى الاهتمام بالموظف المعرفي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة (Kianto et al.,(2019) ، ويتمثل العمل المعرفي في ذلك العمل الذي يتعامل مع رأس المال الفكري ويتم تنفيذه من خلال توليد، تبادل وتطبيق المعرفة من قبل قوى عاملة ذات مهارات عالية لتحقيق نتائج ملموسة وغير ملموسة ، وتُعرّف بعض الدراسات الموظف المعرفي بأنه موظف وظيفته غير

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

روتينية ولدية القدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال توليد، تبادل وتطبيق المعرفة (Turriago-Hoyos, Thoene and Arjoon, 2016).

ويرى (Kianto et al., 2019) إنتاجية الموظف المعرفي أنها تعكس جودة وكمية المخرجات نظراً للطبيعة غير المنظمة والفكرية للعمل المعرفي موضحاً أن بناء إنتاجية الموظف المعرفي يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في: الأول: التوقيت المناسب: يشير إلى الدرجة التي يلتزم بها الموظف بالوقت المناسب لأداء المهام المعرفية، الثاني: الكفاءة: تعني قيام الموظف بالمهام القائمة على المعرفة بشكل صحيح مع مراعاة معايير الوقت والجودة الثالث: الاستقلالية الوظيفية: أي مدى تمتع الموظف المعرفي بالاستقلالية في وظيفته، ويرى Butt, Nawaz, Hussain and Sousa (2019) أن إنتاجية الموظف المعرفي هي كفاءة الموظف في استخدام المعرفة من أجل اتخاذ قرارات فعالة وارتجالات للمهام القائمة على المعرفة، كما يرى (Mahmood and Ali 2011) أن موظف المعرفة يتعين عليه إنتاج الجودة بدلاً من الكمية ويتم قياس إنتاجية الموظف المعرفي من حيث الجودة فقط، حيث يمثل الموظف المعرفي مورداً غير ملموس للمنظمة يحقق نتائج ذات طبيعة نوعية، لذلك لا يمكننا قياس إنتاجية موظف المعرفة من حيث الكمية المنتجة في الوقت المحدد. فإذا كان عامل المعرفة لديه معرفة وخبرة جيدة حول مشكلة معينة، فسيتم تقليل الوقت المستخدم لحل المشكلة مما يؤدي إلى تحسين كفاءته أيضاً، ويرى Palvalin et al., (2015) استناداً إلى نظرية (Peter Drucker 1999) لإنتاجية الموظف المعرفي بأنها تشير إلى قدرة الموظف على تحسين العمل المعرفي لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج الفكري القائم على المعرفة، مع التركيز على الإبداع والابتكار في المهام الوظيفية، وهو التعريف الذي ستعتمد عليه الدراسة الحالية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي:

ولقد تناولت العديد من الدراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ودورها في تعزيز العديد من المتغيرات؛ ومن بينها دراسة Al-Qaralleh and

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة و انتاجية الموظف ...
د/ سناء داود حكي داود

Atan (2022) التي ركزت على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وذلك بشكل إجمالي بدلاً من تناولها بشكل منفرد على الأداء المبتكر باستخدام النظرية القائمة على المعرفة وذلك بالتطبيق على ١٨٢ مفردة من المشرفين بالفنادق السياحية بمدينة عمان بالأردن ذات الأربع وخمس نجوم، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الأداء المبتكر في الفنادق موضع التطبيق.

وسعت دراسة Kianto et al.,(2017) إلى تطوير واختبار نموذج لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة متمثلة في (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، و تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة) على رأس المال الفكري والأداء الابتكاري بالتطبيق على ١٨٠ شركة إسبانية، وتشير النتائج إلى أن رأس المال الفكري يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والأداء الابتكار وأوضحت الدور المحوري لرأس المال البشري في هذه العلاقة، كما تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الهيكلي والعلائقي جزئياً من خلال رأس المال البشري ، ويؤثر رأس المال البشري على الأداء الابتكاري من خلال تعزيز رأس المال الهيكلي والعلائقي.

وتناولت دراسة Moheb et al.,(2022) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الاحتفاظ بالعاملين بالتطبيق ٢١٥ موظف في شركات الاتصالات الإيرانية و باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي في تلك العلاقة. وركزت دراسة (Noopur and Dhar (2020 على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مجتمعة في تعزيز رأس المال البشري والسلوك المبتكر بالتطبيق على ١٠٢ من المديرين و ٢٩٨ من العاملين في كبرى الفنادق السياحية بالهند، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تعتبر مسبباً رئيسياً لتنمية رأس المال البشري والذي بدوره يولد سلوكاً مبتكراً لدى الموظف. كما بحثت دراسة Ahmad et

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة ونتاجية الموظفين...
د/ سناء داود حكي داود

al.,(2020) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على ابتكار الخدمة المبتكرة بالتطبيق على ٢٧٨ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في مجال خدمات الأعمال من ماليزيا، وأشارت نتائج تلك الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على ابتكار الخدمة من خلال توسط القدرات الديناميكية.

وطبقت إحدى الدراسات الأجنبية بالسعودية (Elayan et al.,(2022) وتناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مجتمعة دون دراسة كل بعد على حدة وذلك على المهارات الفكرية والأداء المبتكر في الشركات كبيرة ومتوسطة الحجم في مدينة في الرياض وذلك بالتطبيق على ٣٠٢ مدير بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لتلك الممارسات على الأداء المبتكر من خلال توسط المهارات الفكرية للعاملين، واهتمت دراسة أجنبية أخرى بالتطبيق في الإمارات العربية المتحدة، (Singh et al.,(2021) التي بحثت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز رأس المال الاجتماعي، مشاركة المعرفة، والأداء الابتكاري بالتطبيق على ٣٥٢ مفردة من المشرفين والمرووسين بالشركات متعددة الجنسيات في قطاع الخدمات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية القائمة على المعرفة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الابتكاري من خلال توسط رأس المال الاجتماعي، سلوك مشاركة المعرفة.

وتناولت دراسة (Gupta (2022) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لرأس المال الفكري بالتطبيق على مديري الموارد البشرية بقطاع الخدمات الهندي، وتوصلت إلى التأثير المباشر وغير مباشر لتلك الممارسات على المعرفة على الأداء التنظيمي، كما ركزت دراسة (Damavandianm and Akbari (2022) على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وذلك بالتطبيق على ١٢٤ موظف بإحدى الجامعات في أفغانستان، وأظهرت

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكيم داود

النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي.

ولقد تناولت دراسة (Sheng et al., 2019) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مشتملة على: التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة، وذلك على إنتاجية العاملين في مجال المعرفة متمثلة في كمية الإنتاجية، وجودة الإنتاجية بالتطبيق على ١٢٩ مفردة من الباحثين الأكاديميين في الجامعات الماليزية وتوصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات التوظيف والتعويض القائمة على المعرفة في كمية، وجودة إنتاجية الموظف المعرفي، كما يؤثر التدريب والتطوير تأثيراً معنوياً إيجابياً على كمية إنتاجية الموظف المعرفي ولم يتحقق ذلك مع جودة الإنتاجية، أما بالنسبة لتقييم الأداء القائم على المعرفة فلم يثبت تأثيره على كمية وجودة إنتاجية الموظف المعرفي.

هذا؛ ويعد تحسين إنتاجية الموظف المعرفي تحدياً رئيسياً في الاقتصاد الحديث (Dahooie, Arsalan and Shojai, 2018)، مما انعكس على الأدبيات فقد تناولت بعض الدراسات العديد من المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية الموظف المعرفي مثل القيادة الشاملة (Backlander (2019، إدارة المعرفة (Shujahat, Sousa, Hussain, Nawaz, Wang and Umer, 2019; Kianto et al., 2019)، الإشراف التعسفي من خلال توسط إدارة المعرفة (Ahmed, Sumbal, Akhtar and Tariq (2021، القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة للثقافة التنظيمية (Chu Rozario and Slade (2022)Khaksar، العوامل التي تعوق إنتاجية الموظف المعرفي (Abeille, Pawlak and Sivakumar (2022)، مشاركة إدارة المعرفة الفردية (Butt et al., 2019)

وتناول البعض الآخر من تلك الدراسات إنتاجية الموظف المعرفي كمتغير وسيط في العلاقة بين بعض المتغيرات مثل دراسة (JoséSousab, Shujahata،

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

Hussaina, Nawaza and Wangc (2019) التي تناولت إنتاجية الموظف المعرفي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، وتبادل المعرفة ، وتطبيق المعرفة) والابتكار في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان، ودراسة Sahibzada (2022) Sahibzada , Jianfeng, Latif, Shafait, Sahibzada , التي أوضحت أنها تتوسط العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الصيني، ودراسة , Al Ghazali , Rehman Ismail (2021) Asad and Shahbaz التي أكدت أنها تتوسط العلاقة بين عملية إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، وتبادل المعرفة ، واستخدام المعرفة) والابتكار القائم على المعرفة أثناء جائحة COVID-19 بقطاع التعليم العالي في ماليزيا.

أما دراسة Óskarsdótti et al.,(2022) فقد طورت واختبرت نموذجاً شاملاً لإنتاجية الموظف المعرفي وذلك من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتوصلت إلى أن أهم العوامل التي تساهم في تحسين وإدارة إنتاجية الموظف المعرفي هي: الالتزام التنظيمي والمشاركة، التواصل والعلاقات، الخصائص الشخصية والتنموية، إدارة المعرفة الشخصية، الرفاهية والرضا الوظيفي.

واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي قدم Óskarsdótti إطاراً لتفسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي حيث يعتمد الموظفون سلوكيات محددة استناداً إلى قاعدة المعاملة بالمثل للتعبير عن امتنانهم لمنظمتهم وفق هذه النظرية، فعندما يتلقون تلك الممارسات فإنهم يلمسون دليلاً على استثمار المنظمة فيهم، كما يعطي تبني مثل هذه الممارسات من المنظمة دليلاً على رغبتها في إقامة علاقة تبادلية طويلة الأجل مع موظفيها، وثقة المنظمة وتقديرها لعملهم والذي ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم ومن ثم من المتوقع بدوره أن يمكن الموظف من تحسين إنتاجيته.

ومما سبق يمكن صياغة الفرضية الأولى من فرضيات البحث "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة،

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة) تأثيراً موجباً معنوياً على إنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق".
دور ممارسات الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة:

سلوكيات العمل الفعالة: Agentic work behaviors

قدم باندورا (٢٠٠١) مفهوماً لسلوكيات العمل الفعالة بأنها عمل فردي يستهدف ممارسة سلوكيات ذاتية التوجيه مؤكداً أنه عندما يكون الموظفون نشيطين وهادفين في العمل يعني أنهم يتصرفون في العمل بشكل فعال Nasir, Karim and Bibi (2017). وحدد كل من Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein and Grant (2005) ثلاثة أنواع من سلوكيات العمل الفعالة مشتملة على: التركيز على المهام، التواصل اليقظ، والاستكشاف ويمكن توضيحها بإيجاز كما يلي: Niessen, Sonnentag, and Sach (2012)

التركيز على المهام: Task Focus

يشير التركيز على المهام إلى درجة تركيز العاملين في سلوكياتهم على الوفاء بالمسؤوليات الموكلة إليهم في العمل ومتطلبات الوظيفة، مما يعني ضرورة الاهتمام بالسلوكيات اللازمة لإنجاز متطلبات العمل ، فعندما يستطيع العامل الانتهاء من المهام المطلوبة منه و نتيجة زيادة مخرجات العمل المطلوبة يميل إلى زيادة مستويات الطاقة لديه والتي قد تحفز الحالة العاطفية لديه ، فيكون أكثر احتمالاً للاندماج في العمل، ومن ثم يزيد من شعوره بإنجاز عمله ويجعله مفعماً بالنشاط والحيوية، كما يساهم التركيز على المهام أيضاً في شعور الموظف بالتعلم مما يدفعه للقيام بعمله بكفاءة وفعالية.

التواصل اليقظ: Heedful relating

يُعرّف التواصل اليقظ بأنه ترابط بين العاملين قائم على الاهتمام بأن يتصرف الفرد بطريقة تأخذ في اعتبارها توافق وظيفته مع وظائف الآخرين، وينسق عمله مع

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة ونتاجية الموظف...
د/ سناء داود حكي داود

الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة فيكون الفرد أكثر قدرة وقبولاً لمساعدة الآخرين وتقديم الدعم الاجتماعي لهم، والذي يزيد بالتبعية من الكفاءة، والطاقة الجسدية، والحيوية للفرد، فالموظفون الذين يتعاملون بحذر مع بعضهم البعض يكتسبون معلومات وفرصاً للتعلم، ويطورون أيضاً مهاراتهم ومسؤولياتهم، كما يمكن للتفاعل الاجتماعي مع الموظفين أن يعزز بشكل إيجابي التزام الموظف وأدائه. حيث ينتبه الموظف لما يقوم به زملاؤه ويتعلم من استراتيجيات وطرق العمل التي يستخدمونها ويزيد ذلك من شعوره بالمسؤولية عن مخرجات النظام ككل، ويتولد لديه رغبة لأداء مجموعة من السلوكيات تفوق حدود مسؤوليات وظيفته.

الاستكشاف: Exploration

يُعرّف الاستكشاف بأنه سلوكيات الابتكار التي تساعد الموظف على الوصول إلى طرق جديدة في العمل وخوض المخاطرة في اتجاه جديد ويمده بالخبرة ليكون قادراً على التعامل مع المتطلبات غير الروتينية للوظيفة، ويجعله أكثر قدرة على تقبل المعلومات، والأفكار، واستراتيجيات العمل الجديدة، كما يزيد الاستكشاف من قدرة الفرد على اكتشاف الأفكار، والاستراتيجيات الجديدة وتزاد معرفته ومهاراته وقدرته على التعلم من الأخطاء والمشاكل التي يواجهها أثناء سعيه لاكتشاف طرق وأساليب عمل جديدة، كما يعزز السلوك الاستكشافي الإبداع والابتكار والانفتاح على الأفكار الجديدة، و عندما ينخرط الموظفون في الاستكشاف، فإنهم يزيدون من كمية المعرفة المتاحة في المنظمة، و إيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تواجههم.

ولقد اختبرت Spreitzer وفريقها لأول مرة العلاقة بين موارد العمل وسلوكيات العمل الفعالة في نموذج الرسوخ الاجتماعي وباستخدام البيانات الصينية ودعمت النتائج التي توصلت إليها آلية تأثير الموارد العلائقية على سلوكيات العمل الفعالة المتمثلة في التركيز على المهام، التواصل اليقظ، والاستكشاف Yang, Mao and Leng (2021) وتشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تعزز بناء رأس المال البشري وتعتبر أداة مهمة لإدارة الموارد والحفاظ على

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة ونتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

الموارد النادرة ومنها المعرفة داخل المنظمة (Ahmad et al.,2020)، وتؤكد دراسة (Yousef (2019) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تهتم بإنشاء وتنفيذ سياسات وإجراءات تعتمد على المعرفة لتحفيز سلوكيات الموظفين. بينما تناول بعض الباحثين تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال البشري، والسلوك الابتكاري للعاملين مثل (Kianto et al., 2017; Noopur and Dhar,2020)

تناول البعض الآخر تأثيرها على المهارات الفكرية للعاملين مثل Elayan et al.,(2022) ، ووفقاً لنظرية التقرير الذاتي Shahid, Muchiri and Walumbwa (2021) تركز ممارسات التوظيف والاختيار القائمة على المعرفة على امتلاك الموظف للمعرفة وقدرته على التعاون والتواصل وتعلم مهارات جديدة بما يتماشى مع الاحتياجات التنظيمية، كما تركز ممارسات التدريب والتطوير القائمة على المعرفة على تطوير مهارات الموظف بشكل مستمر وسد الفجوات بين الكفاءات الحالية والمستقبلية من حيث القدرات الإبداعية والخبرة في الأدوار الوظيفية والاهتمام المستمر بخلق المعرفة ونشرها وتطبيقها، كما يشجع تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة الموظف على توليد الأفكار الإبداعية والانخراط في مستوى أعلى من التعلم واكتساب المهارات وتلعب دوراً مهماً في دعم بيئة تنظيمية تعاونية على مستوى المنظمة (Kianto et al.,2017; Noopur and Dhar,2020) حيث سيبدل الموظفون جهداً إضافياً لإنجاز المهام ويحدث الإبداع المشترك للمعرفة بالمنظمة ويدرك الموظفون دورهم المحوري ومن ثم من المتوقع أن يتكون لديهم دافع للنمو والتغيير فيصبحوا قادرين على تقرير المصير مما يساهم في تعزيز التركيز على المهام ، التواصل اليقظ ، الاستكشاف لديهم ، وطبقاً لما ذكره كل من Al-Qaralleh and Atan (2022) ، بوجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على سلوكيات العاملين، تفترض الدراسة الحالية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة من المرجح أن تساهم في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة للعاملين ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الثانية من فرضيات البحث

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف...
د/ سناء داود حكي داود

"يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على سلوكيات العمل الفعالة للمفردات موضع التطبيق".

سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف المعرفي:

يعتبر الأفراد الفعالين في مكان عملهم أكثر قدرة على تطوير بيئة تعليمية والحفاظ عليها (Spreitzer and Porath (2013)، وطبقاً لما ذكرته دراسة Spreitzer et al.,(2005)، فإن سلوكيات العمل الفعالة تجعل الموظف نشيط وهادف في العمل، فعندما يكون الموظف أكثر تركيزاً في عمله يميل إلى زيادة مستويات الطاقة لديه ويكون أكثر اندماجاً في العمل، ومن ثم يزيد من شعوره بإنجاز عمله ويجعله مفعماً بالنشاط والحيوية، وعندما يكون الموظفون على علاقة جيدة ببعضهم البعض فانهم يكونوا حريصين على التعلم وتطوير مهاراتهم ومسؤولياتهم، وعندما يكون الموظف لديه سلوك استكشافي يجعله أكثر قدرة على تقبل المعلومات، والأفكار، واستراتيجيات العمل الجديدة وتزداد معرفته ومهاراته وقدرته على التعلم مما يعزز بشكل إيجابي التزام الموظف وأدائه ويساهم ذلك في تحقيق أهداف وظيفته بفعالية وكفاءة (Nasir et al.,2017; Usman, Liu, Zhang and Gul,2022) ومن ثم تزداد إنتاجيته (Bozionelos and Singh(2017)

ومن ناحية أخرى تناولت بعض الأدبيات تأثير سلوكيات العمل الفعالة على متغيرات معينة مثل دراسة (Sia and Duari (2018) التي تناولت تأثير سلوكيات العمل الفعالة على الازدهار في العمل بالتطبيق على عينة من ٣٣٠ موظف في شركات التصنيع بالهند وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي المعنوي لسلوكيات العمل الفعالة المتمثلة في: التركيز على المهام، التواصل اليقظ، الاستكشاف على الازدهار في العمل ببعديه الحيوية والتعلم، كما بحثت دراسة (Nasir et al.,(2017) تأثير اثنين من سلوكيات العمل الفعالة هما التركيز على المهام والتواصل اليقظ على الرضا الوظيفي و الرضا عن الحياة بالتطبيق على عينة تبلغ ٢١٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس يعملون بدوام كامل في جامعات القطاعين العام والخاص في إقليم بلوشستان

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

جنوب غرب آسيا، وأوضحت نتائج تلك الدراسة التأثير المعنوي الإيجابي للتركيز على المهام والتواصل اليقظ على الرضا الوظيفي و الرضا عن الحياة، وأثبتت دراسة Rahimnia (2019) , Hadrei and Ghadrei , تأثير التواصل اليقظ على الدعم التنظيمي المدرك، و معدل دوران العمل من خلال توسط الازدهار في العمل وذلك بالتطبيق على ٣٩٠ مفردة من العاملات في الفنادق السياحية في ايران وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي للتواصل اليقظ على الدعم التنظيمي المدرك ، معدل الدوران من خلال توسط الازدهار في العمل.

نظرًا لأن الحيوية والنشاط، الرضا الوظيفي، والرضا عن الحياة يمكن اعتبارها مؤشرات مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بإنتاجية الموظف المعرفي Iazzolino, Laise (2018)، لذلك يمكن استنتاج التأثير الإيجابي لسلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي، ويتفق هذا الاستنتاج مع دراسة Óskarsdóttir et al.,(2022) التي حاولت من خلال مراجعة الدراسات السابقة إيجاد نهج شامل لتحسين وإدارة إنتاجية الموظف المعرفي وتوصلت إلى بعض المؤشرات التي تعكس إنتاجية الموظف المعرفي والتي من بينها الرضا الوظيفي، التواصل والعلاقات القوية، تنمية المهارات ، إدارة المعرفة، كما أشار كل من Paterson, Luthans and Jeung (2014) إلى أن التركيز على المهام كأحد سلوكيات العمل الفعالة يمكن أن يزيد من احتمالية إتمام الفرد للمهام المطلوبة منة بنجاح وتحقيق أهداف وظيفته، واقترحت دراسة Nasir et al.,(2017) ضرورة التوسع في بناء نظرية سلوكيات العمل الفعالة وعلاقتها بالمتغيرات المتعلقة بالعمل.

ويؤكد الباحثون على تأثير بعض المتغيرات على إنتاجية الموظف المعرفي مثل (Butt et al., 2019; Shujahat et al., 2017) وتوصلت تلك الدراسات إلى التأثير الإيجابي لسلوك مشاركة وتطبيق المعرفة على إنتاجية الموظف المعرفي ، ودراسة كل من Óskarsdóttir et al.,(2022) التي أوضحت وجود علاقة بين تكوين المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي ، دراسة كل من Kianto et al.,2019; Ahmed et al., 2021; Shujahataet al., 2019; Rehman et al., 2021;

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

Sahibzada et al., 2022)، التي تناولت عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في خلق، تبادل، وتطبيق المعرفة وأثرها على إنتاجية الموظف المعرفي، دراسة Palvalin et al.، (2015) التي ركزت على طرق العمل الذكية، دراسة Khaksar et al.، (2022) التي تناولت القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة، دراسة Butt et al.، (2019) التي اهتمت بسلوك مشاركة المعرفة، دراسة Mahmood et al.، (2011) التي تناولت الثقافة التنظيمية ونظام المكافأة ومستوى التكنولوجيا، وتوصلت تلك الدراسات إلى التأثير الإيجابي المعنوي للمتغيرات موضع الدراسة على إنتاجية الموظف المعرفي.

وطبقاً لنظرية التعلم الجماعي واستناداً إلى دراسة Riaz, Xu and Hussain (2020) يتعلم الموظفون من وظائف الآخرين، ويعتنون ببعضهم البعض في مكان العمل من خلال منحهم فرصة لتعلم أساليب عمل جديدة، كما يوفر التفاعل الإيجابي للموظفين مع زملاء العمل فرصة لتعلم معرفة جديدة من خلال مراقبة عمل الآخرين، والاستجابة بشكل تعاوني في العمل، والتحدث عن العمل، بالإضافة إلى ذلك، فإن الروابط الاجتماعية هي مصدر المعرفة لبعضها البعض مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد بشكل أكثر فاعلية Riaz، ويدعم أيضاً النمو الشخصي والتطور بينهم. (Colbert, Bono and Purvanova (2016)

وتفترض نظرية الإنتاجية لعامل المعرفة لدى دراكر، ١٩٩٩ أن العاملين في مجال المعرفة مبتكرون ومبدعون في إنجاز المهام المطلوبة منهم ويمكن زيادة إنتاجية عامل المعرفة من خلال التعلم المستمر، والاستقلالية الوظيفية، والعمل على أداء العمل المعرفي نوعاً وكمياً، مؤكداً أن أداء المهام بطريقة مبتكرة وفعالة وفي الوقت المناسب يمكن أن يؤدي إلى زيادة في إنتاجية عامل المعرفة Shujahat, Sousa, Hussain, Nawaz, Wang and Umer (2017b) فمن خلال نظرية إنتاجية العامل المعرفي لدراكر، والدراسات السابقة، يساعد على استنتاج أن سلوكيات العمل الفعالة تؤثر على إنتاجية الموظف المعرفي بشكل إيجابي، وذلك استناداً إلى دراسة Butt et al.، (2019) التي اعتمدت على نظرية الإنتاجية لعامل المعرفة في تفسير

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

تأثير سلوك مشاركة المعرفة على إنتاجية الموظف المعرفي، دراسة Iazzolino and Laise (2018) التي استندت إلى تلك النظرية في تناول منهجية لقياس إنتاجية العاملين في مجال المعرفة.

أيضاً استناداً إلى دراسة (Sia and Duari, 2018) من خلال نظرية التوسيع والبناء التي تؤكد على أن المشاعر الإيجابية الناشئة عن التواصل اليقظ من شأنها أن تعزز الموارد الجسدية والنفسية والاجتماعية للموظفين، وعندما يتواصل الأفراد ويدعمون الموظفين الآخرين باهتمام، فإنهم يتصرفون بطرق تُظهر أنهم يفهمون كيف تتناسب وظائفهم مع وظائف الآخرين لتحقيق أهداف النظام، ويكونون أكثر فائدة تجاه الآخرين ويقدمون الدعم الاجتماعي. وهذا بدوره يمكن أن يزيد من الطاقة العاطفية والفسولوجية للموظفين، وينطبق ذلك أيضاً على التركيز على المهام والاستكشاف مما يساهم في تعزيز إنتاجيتهم.

ومما سبق يتضح ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير سلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي ومن خلال نموذج الرسوخ الاجتماعي الذي قدمته (Spreitzer et al., 2005) وفريقها يتضح أن سلوكيات العمل الفعالة تجعل الفرد مفعم بالنشاط والحيوية والبحث عن المعرفة والتعلم المستمر، وبالاتفاق مع دراسة كل من (Trabucchi, Bellis, Di Marco, Buganza and Verganti, 2020; Ahmed et al., 2021) التي تؤكد على أن البحث بنشاط عن المعرفة الجديدة ذات الصلة من أجل أداء مهام محددة، تزيد من إنتاجية الموظف، بالتالي تتوقع الدراسة الحالية تأثير سلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي وقد دعمت نتائج العديد من الدراسات هذا الافتراض مقدمة دلائل عملية بأن هذه السلوكيات تُمكن العاملين من تحقيق إنتاجية الموظف المعرفي ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الثالثة من فرضيات البحث على النحو التالي:

" تؤثر سلوكيات العمل الفعالة تأثيراً معنوياً ايجابياً في إنتاجية الموظف المعرفي للمفردات موضع التطبيق"

الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظف المعرفي:

ترجع بداية تناول سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط إلى دراسة Spreitzer et al. (2005) وذلك كما ذكر (Yang et al., 2021) وامتداداً لتلك الدراسة تناول الباحثون سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط بين بعض المتغيرات الأخرى التي لم تتناولها الدراسة الحالية مثل دراسة Yang التي تناولت الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين كل من ثقة الزملاء ودعم المشرف وبين الازدهار في العمل، دراسة (Usman et al., 2022) التي اختبرت الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين الإشراف المسيء والازدهار في العمل، وتوصلت تلك الدراسات إلى التأثير الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة.

كما تناولت إحدى الدراسات العربية سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات بيئة العمل، وموارد الوظيفة، ومتطلبات الوظيفة من ناحية والازدهار في العمل من ناحية أخرى إبراهيم (٢٠١٦)، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن سلوكيات العمل الفعالة تتوسط العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة وتزيد من تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. ولقد تناولت دراسة (Sheng et al., 2019) العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي وأوضحت علاقة التأثير المعنوي الإيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي.

ومن مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط يتضح قصور تلك الدراسات في تناول الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي. - وذلك في حدود علم الباحثة- وسوف تعتمد الدراسة الحالية على نظرية الحفاظ على الموارد ونظرية تقرير المصير في تفسير ذلك الدور، وذلك استناداً إلى

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

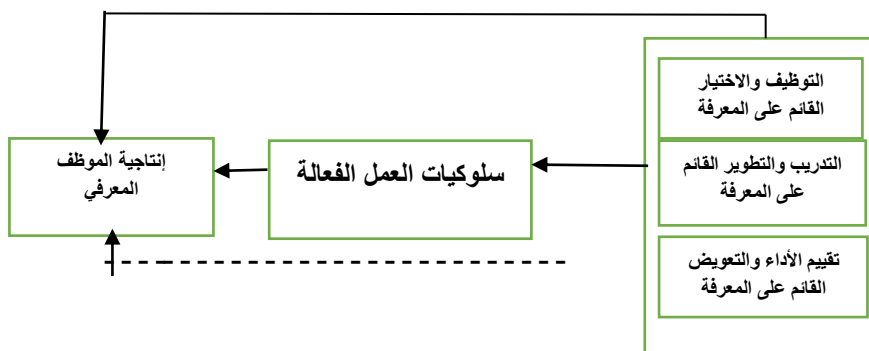
دراسة (Yang et al., 2021) التي اعتمدت على نظرية الحفاظ على الموارد ونظرية تقرير المصير في تفسير الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين الموارد الاجتماعية والازدهار في العمل

ومما سبق يمكن صياغة الفرضية الرابعة من فرضيات البحث على النحو التالي:
"يوجد تأثير وسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي للمفردات موضع التطبيق"

سادساً: النموذج النظري المقترح:

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم نموذج مقترح للبحث كما في الشكل رقم (١)

شكل رقم (١): النموذج النظري المقترح



--- العلاقات غير مباشرة، --- العلاقات المباشرة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

سابعاً: منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن منهج البحث مجتمع وعينة البحث، التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها، أنواع

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة ونتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

البيانات ومصادرها، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات، واختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي:

(أ) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر والذين بلغ عددهم ٣١,٥٩٩ مفردة وتشمل أربع شركات هي: المصرية للاتصالات (٩٦٤٠) عامل، فودافون مصر (٨٠١٦) عامل، اتصالات مصر (٥٤١٣) عامل، وأورنج مصر (٨٥٣٠) عامل (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية، ٢٠٢١/١٢/٣٠) ونظراً لأن مجتمع البحث يزيد عن ١٠,٠٠٠ مفردة لذا فإن حجم العينة يكون ٣٨٤ مفردة (بازرعة، ٢٠٠٢)، ووزعت العينة بشكل متناسب وفقاً لعدد العاملين بالشركات الأربع (شركة المصرية للاتصالات ١١٥ استمارة، شركة فودافون مصر ٩٦ استمارة، شركة اتصالات مصر ٦٩ استمارة، شركة أورنج مصر ١٠٤ استمارة، ونظراً لطبيعة مجتمع البحث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة بافتراض أن وحدة المعاينة في مجتمع البحث متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، كما يتميز هذا الأسلوب بأنه يعطى كل وحدة من وحدات المعاينة في المجتمع فرص واحتمالات متساوية للاختيار أو الظهور في العينة، وتتمثل وحدة المعاينة من جميع العاملين في كافة الشركات موضع التطبيق، وقد بلغ عدد الردود السليمة (٣٠٨) بنسبة استجابة ٨٠,٤% تقريباً حيث كانت نسبة استجابة الأربع شركات على الترتيب ٧٥,٦%، ٧٩,٨%، ٨٧,٩%، ٧٨,٤%. ويبين الجدول (١) توزيع مفردات العينة وفق متغيرات العمر، النوع، مستوى التعليم، وسنوات الخبرة.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، العمر، مستوى التعليم، وسنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	المتغير الديموغرافية	
٤٨.٧%	١٥٠	ذكر	النوع
٥١.٣%	١٥٨	أنثى	
١٠٠%	٣٠٨	الإجمالي	
٢١.٣%	٦٦	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٦٩.٥%	٢١٤	من ٣٠ لأقل من ٤٥	
٩.٢%	٢٨	٤٥ فأكثر	
١٠٠%	٣٠٨	الإجمالي	
١٧.٤%	٥٤	دون الجامعي	مستوى التعليم
٦٥.٩%	٢٠٣	جامعي	
١٦.٧%	٥١	فوق الجامعي	
١٠٠%	٣٠٨	الإجمالي	
٢٧.٦%	٨٥	من ١ الى أقل من ٣	سنوات الخبرة
٥٣.٣%	١٦٤	من ٣ الى أقل من ٥	
١٩.١%	٥٩	٥ فأكثر	
١٠٠%	٣٠٨	الإجمالي	

(ب) التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

ممارسات الموارد البشرية القائمة على المعرفة: هي، الممارسات التي تركز على إدارة المعرفة في المنظمة مفترضاً أنها تساهم في دعم الأداء العام للمنظمة من خلال خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها والاهتمام بالتعلم التنظيمي عن طريق التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، وتقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة، وإجرائياً يعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على فقرات كل بعد من أبعاد مقياس ممارسات الموارد البشرية القائمة على المعرفة وتم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة كمؤشرات مركبة بدلاً من مؤشرات سببية، هذا يعني أن يتم الجمع بين التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة (Ahmad et al., 2020; Al-Qaralleh et al., 2022) وقد تم الاعتماد في قياسها على المقياس المكون من ثلاثة أبعاد الذي أعده Ahmad

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

ويتضمن (١٥) عبارة وكان توزيعها على الأبعاد مشتتاً: أربع التوظيف والاختيار القائم على المعرفة مثل: تولي الشركة اهتمام خاص للقدرة على التعلم عند التوظيف ، أربع للتدريب والتطوير القائم على المعرفة مثل: تقدم الشركة التدريب وتزود الموظفين بالمعرفة الحديثة ، وأخيراً، سبع عبارات لتقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة مثل: تعد مشاركة المعرفة أحد معايير شركتنا لتقييم أداء العمل ، تكافئ شركتنا الموظفين على خلق معرفة جديدة، وأوضحت تلك الدراسة أن معامل الثبات لهذا المقياس هو: (٠.٧٢).

سلوكيات العمل الفعالة: هي، سلوكيات يعبر بها الموظف عن خبرته في بيئة العمل، ومدى تركيزه على وظيفته واستكشافه طرق جديدة في العمل بما يعزز تعلمه، وإقامة علاقات يقظة مع زملائه في بيئة العمل، يمكن تعريف سلوكيات العمل الفعالة إجرائياً على أنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على مقياس سلوكيات العمل الفعالة في الدراسة الحالية وتم قياس التركيز على المهام بالاعتماد على المقياس الذي قدمه Rothbard, (2001) الذي يتكون من ثلاث عبارات مثل: أقضي الكثير من الوقت في التفكير في عملي، أما التواصل اليقظ فقد تم قياسه بست عبارات اعتماداً على مقياس Van den Broeck, De Cuyper, De Witte and Vansteenkiste (2010) مثل : أشعر في العمل بأنني جزء من مجموعة، وأخيراً، تم قياس الاستكشاف اعتماداً على المقياس الذي قدمه Kashdan, Rose, and Fincham (2004) المكون من أربع عبارات مثل :أينما أذهب، أبحث عن أشياء أو تجارب جديدة، وكان معامل الثبات لمقياس الأبعاد الثلاث (٠.٩٢ ، ٠.٨١ ، ٠.٨٢) على الترتيب.

إنتاجية الموظف المعرفي: هي قدرة الموظف على تحسين العمل المعرفي لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج الفكري القائم على المعرفة ويعبر عنها إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على مقياس إنتاجية الموظف المعرفي في الدراسة الحالية، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس Palvalin, Vuolle, and Lo'nnqvist (2015) "Ja'ä'skela", مشتتاً على (٧) عبارات: مثل: أحقق نتائج مرضية فيما يتعلق بأهدافي، وأوضحت تلك الدراسة أن معامل الثبات لهذا المقياس هو: (٠,٩٤).

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

المتغيرات الرقابية: يقصد بالمتغيرات الرقابية Control Variable بأنها المتغيرات الأخرى التي من المحتمل أن تؤثر على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة (Yidong and Xinxin (2013) وتضم المتغيرات الرقابية كلاً من: النوع، العمر، ومستوى التعليم، سنوات الخبرة للعاملين.

(ج) أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

البيانات الثانوية: تمثلت في اطلاع الباحثة على المراجع من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث، بالإضافة إلى بيانات عدد العاملين في ضوء بيانات شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر ٢٠٢١/١٢/٣٠

بيانات الدراسة الميدانية: تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي أعد لتوضيح ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، سلوكيات العمل الفعالة، إنتاجية الموظف المعرفي، وقد روعي في تصميم الاستبيان أن يحتوي على نفس العبارات للمقاييس الأصلية ولكن بتغيير الصيغة لتناسب طبيعة المجتمع، وذلك باستخدام طريقة الترجمة المرتدة (Back Translation) من خلال الترجمة بشكل حرفي قدر الإمكان ثم الرجوع للأصل لإعطاء وصف للمعنى الدقيق للترجمة في اللغة المستهدفة مما يساعد في منع الأخطاء في الترجمة النهائية، وتحديد أي لبس أو خطأ قد ينشأ الفروق الدقيقة في اللغة، وتم تقييم القائمة بإجراء اختبارات الصدق والثبات بغرض التأكد من أنها تحقق الأغراض المرجوة كما يلي:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

جدول رقم (٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق
التوظيف والاختيار القائم على المعرفة	٠.٩٠	٠.٩٤
التدريب والتطوير القائم على المعرفة	٠.٨٦	٠.٩٢
تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة	٠.٩٣	٠.٩٤
التركيز على المهام	٠.٨٢	٠.٩١
التواصل اليقظ	٠.٨٤	٠.٩٠
الاستكشاف	٠.٨٥	٠.٩٢
إنتاجية الموظف المعرفي	٠.٩١	٠.٩٦
الاستبيان ككل	٠.٨٩	٠.٩٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق وباستخدام أسلوب الارتباط (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية للمقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة والتي اتضح منها أن قيم ألفا تراوحت بين ٠.٨٢، ٠.٩٣، وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل ٠.٨٩ وهي درجة مناسبة تؤكد على ثبات المقاييس المستخدمة ويمكن الاعتماد عليها لقياس متغيرات البحث مما يعني أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث حيث إنها أكبر من ٠.٧٠ Nunnally and Bernstein (1994)، كما بلغت قيمة معاملات الصدق الذاتي ما بين ٠.٩٦، ٠.٩٠ وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع ككل.

(هـ) أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية لاختبار فروض البحث:

- ١- معامل الارتباط بيرسون: لإعداد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث
- ٢- تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار فرضيات البحث، وسيتم اختبار الدور الوسيط وفق الشروط التي قدمها (Kenny, Kashy and Bolger (1998)

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

٣- اختبار Sobel لاختبار معنوية التأثيرات الوسيطة.

٤- ولضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد الهرمي تم الاعتماد على اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، ومعامل الالتواء للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Hair, Anderson, Tatham, and Black (1995)

هذا، ولقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الاختبارات السابقة.

ثامناً: نتائج البحث:

ويبين الجدول رقم (٣) مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث:

جدول (٣) مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث

المتغيرات	M	SD	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
النوع	٣.٠١	٠.٥٢										
العمر	٢.٧٢	٠.٥٨	٠.١٤									
مستوى التعليم	٣.٧٣	٠.٤٨	٠.٠٩	**٠.٥٩								
X1	٤.١٦	٠.٧٢	٠.٠٥	٠.٠٦	٠.٠٣							
X2	٤.٠١	٠.٤٩	٠.٠٨	٠.٠٣	٠.٠٤	٠.٠٨						
X3	٤.٠٣	٠.٦٨	٠.٠٦	٠.٠٨	٠.٠٤	٠.٠٥	**٠.٥١					
X4	٤.٢٢	٠.٧٤	٠.٠٣	٠.٠٢	٠.٠٤	٠.٠٢	**٠.٤٧	**٠.٥٣				
X5	٤.١٥	٠.٧٦	٠.٠٦	٠.٠٤	٠.٠٨	٠.٠٤	**٠.٤٣	**٠.٤١	**٠.٤٤			
X6	٤.١٠	٠.٥٨	٠.٠٩	٠.٠٥	٠.٠٨	٠.٠٢	**٠.٤٢	**٠.٥٣	**٠.٥٦	**٠.٥٥		
X7	٤.٥٠	٠.٥٦	٠.٠٩	٠.٠٣	٠.٠٧	٠.٠٢	**٠.٥٣	**٠.٥٤	**٠.٤٦	**٠.٥٣	**٠.٥٧	

** مستوى معنوية (٠.٠١)، * مستوى معنوية (٠.٠٥).

حيث يشير الرمز X1 إلى التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، X2 التدريب والتطوير القائم على المعرفة، X3 تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة، X4 التركيز على المهام، X5 التواصل اليقظ، X6 الاستكشاف، X7 إنتاجية الموظف المعرفي.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٣) ومن متابعة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات البحث ارتفاع المتوسطات الحسابية لممارسات الموارد البشرية القائمة على المعرفة مشتملاً: التوظيف والاختيار ، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة فكانت (٤.١٦ ، ٤.٠١ ، ٤.٠٣) على الترتيب، وانحراف معياري (٠.٧٢ ، ٠.٤٩ ، ٠.٦٨) على الترتيب ، واتضح أيضاً ارتفاع المتوسط الحسابي لسلوكيات العمل الفعالة المتمثلة في التركيز على المهام، التواصل اليقظ، الاستكشاف بمتوسط حسابي (٤.٢٢ ، ٤.٠٥ ، ٤.١٥ ، ٤.١٠) على الترتيب وانحراف معياري (٠.٧٤، ٠.٧٦، ٠.٥٨) على الترتيب ، بالإضافة إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لإنتاجية الموظف المعرفي بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٥٦) ، كما يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات البحث متمثلاً في العمر والنوع، ومستوى التعليم للعاملين، التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة ، التركيز على المهام، التواصل اليقظ، الاستكشاف ، إنتاجية الموظف المعرفي في الشركات موضع التطبيق، كما يؤكد الارتباط بين العمر والنوع ، والمستوى التعليمي و سلوكيات العمل الفعالة على اختيار هذه المتغيرات كمتغيرات رقابية ويتفق ذلك مع دراسة Usman et al.,(2022) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين النوع ، مستوى التعليم، وسلوكيات العمل الفعالة.

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار الهرمي المتعدد قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم التباين للقيمة (١٠) وتكون قيمة التباين المسموح أكبر من (٠.٠٥) والتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع الأخذ في الاعتبار أن البيانات تتبع معامل التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح (Hair et al. (1995) ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٢.٣٤٩ ، ٤.٤٥١) وهي

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

قيم أقل من القيمة (١٠) ، كما أن قيم التباين المسموح لكل متغير من المتغيرات المستقلة تراوح بين (١.٦٣٠ ، ٢.٥٧١) وهي قيم أكبر من (٠.٠٥) ومن ثم يمكن استنتاج عدم وجود مشكلة الارتباط المرتفع بين أبعاد المتغير المستقل، واتضح أيضاً أن قيم معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح وتراوح بين (-٠.٢٤١، -٠.٨٤٣) مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (٤) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين	التباين المسموح	معامل الالتواء
التوظيف والاختيار القائم على المعرفة	٤.٤٥١	٢.١٩	-٠.٣٤١
التدريب والتطوير القائم على المعرفة	٣.١٤٢	١.٦٣٠	-٠.٨٤٣
تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة	٢.٣٤٩	٢.٥٧١	-٠.٦٣٨

اختبار فرضيات البحث:

سيتم تناول اختبار فرضيات البحث على النحو التالي:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إنتاجية الموظف المعرفي:

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرضية الأولى، من فرضيات البحث التي تناولت اختبار التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة) على إنتاجية الموظف المعرفي ، حيث أدخلت متغيرات العمر، النوع، و مستوى التعليم كمتغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي المتعدد كما بالنموذج الأول، وذلك لاستبعاد تأثيرها على إنتاجية الموظف المعرفي ، وتم إدخال المتغيرات المستقلة في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها على إنتاجية الموظف المعرفي كما بالجدول (٥).

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

جدول (٥) نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة في إنتاجية الموظف المعرفي

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني
المتغير التابع: إنتاجية الموظف المعرفي		
المتغيرات الرقابية:		
النوع	.003	.025
السن	.064	.056
مستوى التعليم	.091	.087
سنوات الخبرة	.167	.214
المتغيرات المستقلة		
التوظيف والاختيار القائم على المعرفة		.497**
التدريب والتطوير القائم على المعرفة		.289**
تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة		.337**
قيمة R2	.054	.582
قيمة R2Δ	.054	.467**
اختبار R2Δ/F	1.781	59.324**

** مستوى معنوية (٠.٠١) ، * مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويتضح من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي موجب للمتغيرات المستقلة متمثلة في التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة وذلك على إنتاجية الموظف المعرفي ، وحيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (٠.٤٦٧) معنوياً عند مستوى (١%) ، ومن ثم تفسر تلك المتغيرات نسبة (٤٦.٧%) من التغير الذي يحدث في إنتاجية الموظف المعرفي للمفردات موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى، ومما سبق يمكن استنتاج التأثير الإيجابي المعنوي لممارسات إدارة +الموارد البشرية القائمة على المعرفة (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة) على إنتاجية الموظف المعرفي طبقاً لآراء العاملين في الشركات موضع التطبيق ومن ثم يثبت صحة الفرضية الأولى من فرضيات البحث بوجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين...
د/ سناء داود حكي داود

القائمة على المعرفة (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة) على إنتاجية الموظف المعرفي بالشركات موضع التطبيق".

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على سلوكيات العمل الفعالة:

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرضية الثانية، من فرضيات البحث التي تناولت اختبار التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والمتمثلة في التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة وذلك على سلوكيات العمل الفعالة ، حيث أدخلت متغيرات العمر، النوع، و مستوي التعليم كمتغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي المتعدد كما في النموذج الأول، وذلك لاستبعاد تأثيرها على سلوكيات العمل الفعالة ، وتم إدخال متغيرات التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها على سلوكيات العمل الفعالة كما بالجدول (٧).

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة ونتاجية الموظفين ...
د / سناء داود حكي داود

جدول (٧) نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على سلوكيات العمل الفعالة

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني
المتغير التابع: سلوكيات العمل الفعالة		
المتغيرات الرقابية:		
النوع	.020	.069
السن	.086	.074
المستوى التعليمي	.108	.091
سنوات الخبرة	.058	.035
المتغيرات المستقلة		
التوظيف والاختيار القائم على المعرفة		.518**
التدريب والتطوير القائم على المعرفة		.344**
تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة		.157**
قيمة R ²	.056	.471
قيمة ΔR ²	.056	.415
اختبار FΔR ²	1.633	58.864**

** مستوى معنوية (٠.٠١) ، * مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويتضح من الجدول (٧) وجود تأثير معنوي موجب للمتغيرات المستقلة متمثلة في التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة وذلك على سلوكيات العمل الفعالة ، وحيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (٠.٤١٥) معنوياً عند مستوى (١%) ، ومن ثم تفسر تلك المتغيرات نسبة (٤١.٥%) من التغير الذي يحدث في سلوكيات العمل الفعالة للمفردات موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى، ومما سبق يمكن استنتاج التأثير الإيجابي المعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة) على سلوكيات العمل الفعالة طبقاً لآراء العاملين بالشركات موضع التطبيق". ومن ثم يثبت صحة الفرضية الثانية من فرضيات البحث.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

تأثير سلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي:

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي طبقاً لآراء العاملين بالشركات موضع التطبيق " حيث أدخلت متغيرات العمر، النوع، ومستوى التعليم، سنوات الخبرة كمتغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي المتعدد كما في النموذج الأول، وذلك لاستبعاد تأثيرها على إنتاجية الموظف المعرفي، وتم إدخال سلوكيات العمل الفعالة في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها على إنتاجية الموظف المعرفي كما بالجدول (٨).

جدول (٨) نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير سلوكيات العمل الفعالة في إنتاجية الموظف المعرفي

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني
المتغيرات الرقابية:		
النوع	.050	.036
العمر	.017	.029
مستوى التعليم	.132	.018
سنوات الخبرة		
المتغيرات المستقلة		
سلوكيات العمل الفعالة		.753**
قيمة R ²	.015	.585
قيمة R ² Δ	.015	.520
اختبار R ² ΔF	1.097	650.362**

** مستوى معنوية (٠.٠١)، * مستوى معنوية (٠.٠٥).

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

ويتضح من الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لسلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي ، حيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (٠.٥٢٠) معنوياً عند مستوى (١%)، بالتالي تفسر سلوكيات العمل الفعالة نسبة (٥٢%) من التغير الذي يحدث في إنتاجية الموظف المعرفي للمفردات موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى، ومما سبق يمكن استنتاج التأثير الإيجابي المعنوي لسلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي طبقاً لآراء العاملين بالشركات موضع التطبيق ومن ثم يثبت صحة الفرضية الثالثة من فرضيات البحث.

الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي:

لدراسة التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وسلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي ومن ثم التعرف على الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة و إنتاجية الموظف المعرفي من خلال اختبار الفرض الرابع من فروض البحث الذي ينص على "تتوسط سلوكيات العمل الفعالة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة) و إنتاجية الموظف المعرفي طبقاً لآراء العاملين في الشركات موضع التطبيق " واستخدمت الباحثة أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد، طبقاً للشروط التالية: التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير الوسيط، التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، التأثير المعنوي بين المتغير الوسيط والمتغير التابع في ظل وجود المتغير المستقل كمتغير رقابي Baron and Kenny (1986) وتم تقدير أربعة نماذج حيث تم إدخال متغيرات العمر، النوع، ومستوى التعليم، سنوات الخبرة للعاملين كمتغيرات رقابية علي إنتاجية الموظف المعرفي في النموذج الأول وذلك للتعرف على تأثيرها على إنتاجية الموظف المعرفي في الشركات موضع التطبيق، وفي النموذج الثاني تم إدخال سلوكيات العمل الفعالة مع وجود المتغيرات الرقابية علي إنتاجية الموظف المعرفي لاختبار التأثير المباشر لهذا النموذج، ويهدف

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

النموذج الثالث إلى اختبار معنوية التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة ممثلة في: التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة على إنتاجية الموظف المعرفي فتم إدخال المتغيرات المستقلة مع المتغيرات الرقابية لمعرفة تأثيرها في إنتاجية الموظف المعرفي في ظل وجود المتغيرات الرقابية ، وفي النموذج الرابع تم إدخال سلوكيات العمل الفعالة مع المتغيرات المستقلة والمتغيرات الرقابية بهدف اختبار الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة وبين إنتاجية الموظف المعرفي للمفردات موضع التطبيق وذلك كما يتضح من الجدول (٩).

وتشير نتائج الجدول رقم (٩) لتحليل الانحدار الهرمي المتعدد إلى إمكانية التعرف على الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية القائمة على المعرفة (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة) وبين إنتاجية الموظف المعرفي للمفردات موضع التطبيق وذلك على النحو التالي:

١- تشير نتائج النموذج الرابع بجدول (٩) وباستخدام تحليل الانحدار الهرمي إلى معنوية تأثير المتغيرات المستقلة (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ، التدريب والتطوير القائم على المعرفة) و سلوكيات العمل الفعالة على إنتاجية الموظف المعرفي عند مستوي معنوية ٠.٠٥. كما اتضح أيضاً أن إدخال سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في النموذج أدى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج وبلغت قيمة معامل التحديد 591. في النموذج الرابع مقارنة بالنموذج الثالث بدون متغير وسيط حيث بلغت قيمة معامل التحديد 458. وهذا ما يضمن معنوية تأثير سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوظيف والاختيار القائم على المعرفة ،

- التدريب والتطوير القائم على المعرفة ، تقييم الأداء و التعويض القائم على المعرفة) على إنتاجية الموظف المعرفي في الشركات موضع التطبيق.
- ٢- ومما سبق تم التحقق من الشروط اللازمة لاختبار الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة التي قدمها (Kenny et al., 1998) حيث اتضح ما يلي:
- وجود تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط.
 - وجود تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة والتابع.
 - وجود تأثير معنوي بين المتغير الوسيط والتابع في ظل وجود المتغير المستقل، كمتغير رقابي.
 - ويتضمن الشرط الثالث جانبيين هما:
 - إذا انخفضت قيمة معامل التأثير (Beta coefficient) بعد إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج الانحدار الهرمي؛ يعني هذا أن دور المتغير الوسيط جزئي partially mediating effect في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
 - إذا كانت قيمة معامل التأثير (Zero-effect) بعد إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج الانحدار الهرمي؛ يعني هذا أن دور المتغير الوسيط كامل full mediating effect في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة بين ممارسات الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي

نماذج التحليل				المتغيرات
النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع	
المتغير التابع: إنتاجية الموظف المعرفي				المتغيرات الرقابية:
.018	.030	.025	.041	النوع
.021	.014	.013	.017	العمر
.031	.024	.012	.121	مستوى التعليم
.020	.030	.010	.030	سنوات الخبرة
المتغيرات المستقلة				التوظيف والاختيار القائم على المعرفة
.199**	.231**			التدريب والتطوير القائم على المعرفة
.162	.199*			تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة
.084	.182*			سلوكيات العمل الفعالة
462		.512		معامل التحديد R ²
.591٠	.458	.183	.034	معامل التحديد المعدل R ² Δ
.153	.264	.167	.034	اختبار R ² ΔLF
26.35**	48.23**	36.29**	.091	معنوية النموذج
0.000	0.000	0.000	0.000	

* مستوي معنوية ٠.٠١

** مستوي معنوية ٠.٠٥

ولدراسة الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة) وإنتاجية الموظف المعرفي في المؤسسات موضع التطبيق تم اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات البحث من خلال قيم معاملات الانحدار المعياري في النموذجين الثالث والرابع كما تشير نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد في الجدول (٩)، ويمكن تحديد العلاقة الوسيطة ما إذا كانت كلية أو جزئية أو لا توجد علاقة وسيطة وذلك على النحو التالي:

- تتوسط سلوكيات العمل الفعالة جزئياً العلاقة بين كل من التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي للشركات موضع التطبيق حيث انخفض معامل الانحدار المعياري من (٠.٢٣١ ، ٠.١٩٩)

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين...
د/ سناء داود حكي داود

إلى (٠.١٩٠ ، ٠.١٦٢) ومع ذلك ظلت الدلالة الإحصائية للمعاملات معنوية عند مستوى معنويه ٠,٠٥، مما يعني وجود وساطة جزئية لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين كل من التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة كمتغير مستقل وإنتاجية الموظف المعرفي كمتغير تابع.

- تتوسط سلوكيات العمل الفعالة كلياً العلاقة بين تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي حيث انخفض معامل الانحدار المعياري بعد إدخال المتغير الوسيط من ٠.١٨٢ إلى ٠.٠٨٤ وتحول التأثير المعنوي إلى غير معنوي عند مستوى معنويه ٠,٠٥، مما يعني وجود وساطة كلية لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي كمتغير تابع، وبالتالي فإن تأثير تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة غير معنوي على إنتاجية الموظف المعرفي عند دخول سلوكيات العمل الفعالة في العلاقة الانحدارية كمتغير وسيط.

وطبقاً لما أشار إليه Baron and Kenny (1986) فإن النتائج السابقة لا تكون ذات دلالة إحصائية إلا بعد إجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة وقد تم تطبيق اختبار (Sobel) من خلال النسخة المجانية على شبكة الانترنت والتي تعرض نتائجه في الجدول (١٠) حيث تؤكد النتائج حسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين كل من التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة ، و بين إنتاجية الموظف المعرفي في الشركات موضع التطبيق عند مستوى معنوية ١% سواء الوساطة الكلية أو الوساطة الجزئية.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف...
د/ سناء داود حكي داود

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار (Sobel)

مستوي المعنوية	اختبار (Sobel)	المدخلات	الفروض
0.000	7.14291643	a= 0.643 b= -0.551 SEa= 0.062 SEb= 0.053	التوظيف والاختيار القائم على المعرفة - سلوكيات العمل الفعالة - إنتاجية الموظف المعرفي
0.000	6.75529244	a= 0.512 b= -0.432 SEa= 0.060 SEb= 0.041	التدريب والتطوير القائم على المعرفة - سلوكيات العمل الفعالة - إنتاجية الموظف المعرفي
0.000	6.11006332	a= 0.553 b= -0.462 SEa= 0.073 SEb= 0.061	تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة القائم على المعرفة - سلوكيات العمل الفعالة - إنتاجية الموظف المعرفي

حيث إن:

a معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

b معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع.

sa الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

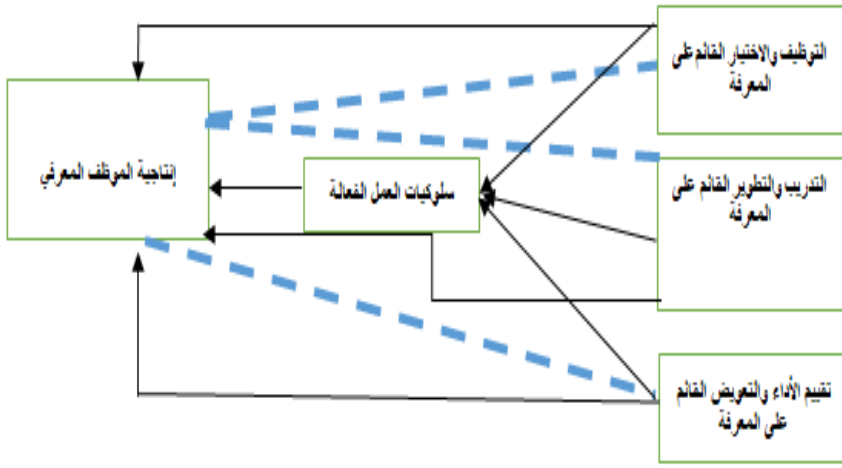
sb الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع.

ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرابعة من فرضيات البحث الذي ينص على "توسط سلوكيات العمل الفعالة للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة) وبين إنتاجية الموظف المعرفي طبقاً لآراء العاملين في الشركات موضع التطبيق".

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف...
د/ سناء داود حكي داود

ومن ثم يمكن توضيح النموذج المقترح المعدل بعد اختبار فرضيات البحث كما في الشكل التالي:

شكل (٢) النموذج المقترح المعدل



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء اختبار فرضيات البحث
— علاقة مباشرة، — — — علاقة غير مباشرة

تاسعاً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

استهدف البحث التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على كل من سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف المعرفي، وكذلك التعرف على الدور الوسيط الذي تؤديه سلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإنتاجية الموظف المعرفي، وتوصل البحث للنتائج الآتية:

أولاً: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة المتمثلة في التوظيف والاختيار القائم على المعرفة،

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة وذلك على إنتاجية الموظف المعرفي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.467$ ، ويعني ذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تفسر 46.7% من التغير في إنتاجية الموظف المعرفي.

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية بأن اهتمام إدارة الموارد البشرية بشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر موضع التطبيق ببعض الممارسات القائمة على المعرفة على سبيل المثال تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركات موضع التطبيق بقدرة المرشحين على التعلم، التطوير، الخبرة ذات الصلة، والتعاون، و تقدم تلك الشركات لموظفيها فرصاً لتعميق وتوسيع خبراتهم، مع الاهتمام بتزويدهم بالمعرفة الحديثة، والتركيز على مناقشة احتياجات تطوير الكفاءات للموظفين بانتظام، معتبراً أن إنشاء، مشاركة، تطبيق المعرفة الجديدة أحد معايير تقييم أداء العمل، ومكافئة العاملين، وتساهم تلك الممارسات القائمة على المعرفة في تعزيز قدرة العاملين على سبيل المثال تحقيق نتائج مرضية فيما يتعلق بالأهداف، وقدرته على تنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة، واستغلال المعرفة المتاحة لديه ومهاراته بكفاءة، وقدرته على تلبية توقعات العملاء، وتحقيق مستوى جودة متميز في مخرجات عمله الوظيفية.

واستندت الدراسة الحالية إلى نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير نتائج سلوك العاملين من ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة من خلال تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على إنتاجية الموظف المعرفي استناداً إلى قاعدة المعاملة بالمثل وطبقاً لهذه النظرية عندما يتلقى الموظفون تلك الممارسات يدركون استثمار المنظمة فيهم مما ينعكس على شعورهم بالالتزام والارتباط بعملهم مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة Sheng et al., (2019) التي ركزت على نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة إنتاجية الموظف المعرفي على النتائج السلوكية للعاملين.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

كما استندت الدراسة الحالية إلى النظرية المؤسسية القائمة على المعرفة في تفسير تلك العلاقة بأن المنظمة تحقق أفضل النتائج بسبب قدرتها على إدارة مواردها المعرفية بشكل أعلى كفاءة من منظمات أخرى فالمنظمات ليست سوى كيانات مجتمعية تخزن وتستخدم تلك المعارف لبقاء المنظمة على قيد الحياة ونموها ونجاحها، وعلى ذلك، فإن نجاح المنظمة يُقرره قدرة المنظمة على استكشاف واستحواذ وامتصاص المصادر المعرفية في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية أي أن قدرة المنظمات على إدارة واستثمار مواردها المعرفية يكون سبباً في تفوقها على منافسيها. وعلى ذلك، تبرز أهمية وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة التي تسعى إلى الاستغلال الأمثل لمواردها المعرفية وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Al-Qaralleh and Atan (2022) التي ركزت على النظرية المؤسسية القائمة على المعرفة في تفسير تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الأداء المبتكر للعاملين.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Sheng et al.,(2019) التي توصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي لممارسات التوظيف والتعويض القائمة على المعرفة على إنتاجية الموظف المعرفي، التأثير الإيجابي للتدريب والتطوير على كمية إنتاجية الموظف المعرفي، أما بالنسبة لتقييم الأداء القائم على المعرفة فتختلف الدراسة الحالية مع نتيجة تلك الدراسة فلم يثبت لديها تأثيره على إنتاجية الموظف المعرفي، وتدعم نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Hussinki et al.,(2017) بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تساهم في دعم الأداء العام للمنظمة.

كما تدعم نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه بعض الدراسات التطبيقية في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على النتائج السلوكية للعاملين والنتائج التنظيمية مثل دراسة (Kianto et al.,(2017) التي تناولت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة المتمثلة في (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، و تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة) في تعزيز رأس المال الفكري والأداء الابتكاري وتوصلت إلى التأثير الغير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الأداء

الابتكاري من خلال توسط رأس المال الفكري، ودراسة (Moheb et al.,2022) التي أوضحت التأثير معنوي الايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الاحتفاظ بالعاملين، ودراسة (Noopur and Dhar (2020) التي أكدت على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مجتمعة في تعزيز رأس المال البشري والسلوك المبتكر، ودراسة (Ahmad et al.,(2020) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مجتمعة بدون تناول تأثير كل بعد بمفرده على ابتكار الخدمة من خلال توسط القدرات الديناميكية، أيضاً تدعم نتيجة الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة Gupta (2022) التي أكدت على التأثير المعنوي الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لرأس المال الفكري، دراسة (Damavandianm and Akbari (2022) التي توصلت إلى التأثير المعنوي الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة.

أيضاً تدعم نتيجة الدراسة الحالية ما توصل إليه بعض الدراسات الأجنبية التي طبقت في البيئة العربية مثل (Elayan et al.,(2022) التي طبقت في السعودية وتناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مجتمعة دون دراسة كل بعد على حدا وذلك على المهارات الفكرية والأداء المبتكر وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء المبتكر من خلال توسط المهارات الفكرية، ودراسة (Singh et al.,(2021) التي طبقت في الإمارات العربية المتحدة وتوصلت إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز رأس المال الاجتماعي، مشاركة المعرفة، والأداء الابتكاري.

ثانياً: أوضحت نتائج اختبار الفرضية الثانية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مشتملة: التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة تؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على سلوكيات العمل الفعالة، وبلغت قيمة معامل التحديد R2

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة ونتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

٤١٥. ويعني ذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تفسر ٤١.٥% من التغيير في سلوكيات العمل الفعالة.

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية بأن اهتمام شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر موضع التطبيق بممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة يساهم في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة للعاملين بالشركات موضع التطبيق على سبيل المثال يدفع الموظف لقضاء الكثير من الوقت في التفكير في عمله ومزيد من الاهتمام والتركيز على مهامه الوظيفية، ويتصرف الفرد بطريقة تأخذ في اعتبارها توافق وظيفته مع وظائف الآخرين، وينسق عمله مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة فيكون الفرد أكثر قدرة وقبولاً لمساعدة الآخرين وتقديم الدعم الاجتماعي لهم، بالإضافة إلى أن يسعى بنشاط للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، تزداد قدرة الفرد على اكتشاف الأفكار، والاستراتيجيات الجديدة وتزداد معرفته ومهاراته وقدرته على التعلم من الأخطاء والمشاكل التي يواجهها أثناء سعيه لاكتشاف طرق وأساليب عمل جديدة.

واستندت الدراسة الحالية إلى نظرية التقرير الذاتي the self-determination theory في تفسير أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة لها تأثير إيجابي معنوي على سلوكيات العمل الفعالة فسعي الشركات موضع التطبيق إلى الاهتمام بممارسات التوظيف والاختيار القائمة على المعرفة ، ممارسات التدريب والتطوير القائمة على المعرفة ، تقييم الأداء والتعويض القائم على المعرفة الموظف يساعد على توليد الأفكار الإبداعية والانخراط في مستوى أعلى من التعلم واكتساب المهارات و دعم بيئة تنظيمية تعاونية على مستوى المنظمة حيث سيبدل الموظفون جهودًا إضافيًا لإنجاز المهام ويحدث الإبداع المشترك للمعرفة بالمنظمة ويدرك الموظفون دورهم المحوري ومن ثم من المتوقع أن يتكون لديهم دافع للنمو والتغيير فيصبحوا قادرين على تقرير المصير مما يساهم في تعزيز التركيز على المهام ، التواصل اليقظ ، الاستكشاف لديهم، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة Shahid et al.,(2021) التي ركزت على نظرية التقرير الذاتي في تفسير تأثير القيادة التحولية والازدهار في العمل على سلوكيات العمل الفعالة.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

وقد أسهمت نتائج هذا الفرض في دعم نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى التأثير الإيجابي المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على سلوكيات العاملين.

مثل دراسة (Al-Qaralleh and Atan, 2022; Kianto et al., 2017; Shujahat et al., 2018; Elayanet al., 2022) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على سلوكيات العاملين.

ثالثاً: أوضحت نتائج اختبار الفرضية الثالثة أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لسلوكيات العمل الفعالة في إنتاجية الموظف المعرفي، واستندت الدراسة الحالية إلى نظريات: التعلم الجماعي، نظرية الإنتاجية لموظف المعرفة، والتوسيع والبناء في تفسير أن سلوكيات العمل الفعالة لها تأثير إيجابي معنوي على إنتاجية الموظف المعرفي، وذلك استناداً إلى دراسة (Riaz et al., 2020) التي اعتمدت على نظرية التعلم الجماعي في تفسير تأثير الروابط الاجتماعية والتواصل اليقظ على تحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد بشكل أكثر فاعلية، ودراسة (Butt et al., 2019) التي اعتمدت على نظرية الإنتاجية لعامل المعرفة في تفسير تأثير سلوك مشاركة المعرفة على إنتاجية الموظف المعرفي، ودراسة (Sia and Duari, 2018) التي تؤكد من خلال نظرية التوسيع والبناء على أن المشاعر الإيجابية الناشئة عن التواصل اليقظ من شأنها أن تعزز الموارد الجسدية والنفسية والاجتماعية للموظفين، مما يساهم في تعزيز إنتاجيتهم. وتدعم نتيجة الدراسة الحالية دراسات (Spreitzer et al., 2005; Nasiret al., 2017; Usman et al., 2022) التي أوضحت أن سلوكيات العمل الفعالة تجعل الموظف نشيط وهادف في العمل ويساهم ذلك في تحقيق أهداف وظيفته بفعالية وكفاءة.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة ونتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

رابعاً: : لقد أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات البحث أن سلوكيات العمل الفعالة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وبين إنتاجية الموظف المعرفي ، وتتفق الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات التي تناولت سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط بين بعض المتغيرات مثل دراسة (Yang et al., 2021) التي تناولت الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين كل من ثقة الزملاء ودعم المشرف وبين الازدهار في العمل، دراسة (Usman et al., 2022) التي اختبرت الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين الإشراف المسيء والازدهار في العمل، وتوصلت تلك الدراسات إلى التأثير الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة، أيضاً تدعم نتيجة الدراسة الحالية دراسة إبراهيم (٢٠١٦) التي هدفت إلى دراسة سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات بيئة العمل، وموارد الوظيفة، ومتطلبات الوظيفة من ناحية والازدهار في العمل من ناحية أخرى وتوصلت تلك الدراسات إلى أن سلوكيات العمل الفعالة تتوسط العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة، كما أضافت الدراسة الحالية إلى دراسة (Sheng et al., 2019) التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ونتاجية الموظف المعرفي وذلك بتناول العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ونتاجية الموظف المعرفي من خلال توسط سلوكيات العمل الفعالة. ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على نظرية الحفاظ على الموارد (RBV) Resource based view ، ونظرية التقرير الذاتي في تفسير الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ونتاجية الموظف المعرفي ، وذلك استناداً إلى دراسة (Yang et al., 2021) التي اعتمدت على نظرية الحفاظ على الموارد ونظرية التقرير الذاتي في تفسير الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة في العلاقة بين الموارد الاجتماعية والازدهار في العمل.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظفين ...
د/ سناء داود حكي داود

ومما سبق يتضح أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ربما يسمح للموظف المعرفي أن يكونوا أكثر قدرة على ممارسة سلوكيات العمل الفعالة والذي ينعكس إيجابياً على إنتاجيته.

تاسعاً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومن خلال الاطلاع على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تبني وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة بالشركات موضع التطبيق ومن ثم تعزيز إنتاجية الموظف المعرفي وذلك على النحو التالي:

- ١- ضرورة اهتمام القائمين على إدارة الموارد البشرية بالإعداد الجيد لعملية التوظيف والتعرف على المهارات والقدرات المطلوبة والقائمة على المعرفة فيمن يتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالشركات موضع التطبيق والتركيز عند التوظيف على قدرة الفرد على التعلم، التطوير الذاتي، والتعاون مع فريق العمل.
- ٢- اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على التعلم، التطوير، والتعاون، والقدرة على خلق، تبادل وتطبيق المعرفة، ولديهم القدرة على تحقيق التوازن بين التركيز على المهام والتواصل اليقظ مع زملاء العمل والاستكشاف بما يعود بالأثر الفعال على إنتاجية الموظف.
- ٣- يجب الاهتمام بوضع خطة للتدريب القائم على المعرفة يراعى فيها أن تقدم الشركة للموظفين فرصاً لتعميق وتوسيع خبراتهم، وتزودهم بالمعرفة الحديثة، والاهتمام بتطوير كفاءاتهم من خلال التدريب المخصص لاحتياجاتهم الخاصة، بالإضافة إلى مناقشة تطوير كفاءات الموظفين بانتظام.
- ٤- أن تحرص الشركات على خطة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات العنصر البشري لخلق، وتبادل وتطبيق المعرفة.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف...
د/ سناء داود حكي داود

٥- ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالشركات موضع التطبيق بتصميم نظام التعويضات والأجور وفق اسهامات العاملين في خلق، مشاركة، وتطبيق المعرفة، وقدرتهم على تحديث معارفهم والبحث عن أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم وتوقع هذه المشكلات ووضع حلول سريعة لها.

٦- أن يكون لدى الشركة برنامج رسمي لبناء وتعزيز سلوكيات العمل الفعالة يدعم التركيز على المهام، التواصل اليقظ، الاستكشاف، مما يدفع الموظف للتركيز على مهامه الوظيفية، ويتصرف الفرد بطريقة تأخذ في اعتبارها توافق وظيفته مع وظائف الآخرين، وينسق عمله مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أن يسعى بنشاط للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، تزداد قدرة الفرد على اكتشاف الأفكار، والاستراتيجيات الجديدة وتزداد معرفته ومهاراته وقدرته على التعلم من الأخطاء والمشاكل التي يواجهها أثناء سعيه لاكتشاف طرق وأساليب عمل جديدة مما يساهم دعم قدرة الموظف أن يحقق نتائج مرضية لأهدافه الوظيفية مع قدرته على تنفيذ مهام عمله بكفاءة وفعالية.

عاشراً: المحددات ومقترحات لدراسات مستقبلية: -

بعد استعراض العناصر المختلفة للبحث وفي ضوء محدداته يمكن الإشارة إلى الدراسات المستقبلية على النحو التالي:

١- اهتمت هذه الدراسة بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف المعرفي في شركات تقديم خدمات الاتصالات المحمول، وبالتالي يمكن أن تتناول الأبحاث المستقبلية هذه العلاقة باستخدام مجالات أخرى للتطبيق ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.

٢- ركزت هذه الدراسة على العاملين بشكل عام في شركات تقديم خدمات الاتصالات المحمول وبالتالي يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية متغيرات البحث مع دراسة الاختلاف بينهم حسب متغيرات ديموغرافية معينة على سبيل المثال: سنوات الخبرة، النوع، العمر، ومستوى التعليم.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة ونتاجية الموظف...
د/ سناء داود حكي داود

- ٣- ركزت الدراسة الحالية على سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وبين ونتاجية الموظف المعرفي وهي متغيرات تستحق الاهتمام من الباحثين في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة وبالتالي يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية دراسة متغيرات وسيطة أخرى ربما تزيد علاقة التأثير بين هذين المتغيرين.
- ٤- تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة مجتمعة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وبين ونتاجية الموظف المعرفي ويمكن في الدراسات المستقبلية تناول الدور الوسيط لكل بعد من أبعاد لسلوكيات العمل الفعالة كل بعد على حدا متمثلاً في التركيز على المهام، التواصل اليقظ، والاستكشاف.
بين هذه المتغيرات.

قائمة المراجع: أولاً: المراجع العربية:

- ١ - إبراهيم، منى محمد سيد (٢٠١٦) " سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العلاقة بين الازدهار في العمل والعوامل المؤثرة فيه (دراسة تطبيقية)", المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد الثلاثون، العدد الأول، الجزء الأول، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.
- ٢ بازرعة، محمود صادق (٢٠٠٢)، " بحوث التسويق للتخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
- ٣ تقرير الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، ٢٠٢١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AAlqudah,I.,H., Penela,A.,C.& Sanmartín.E(2022)." High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture " ,European Research on Management and Business Economics, 28(1) :100177.
- Abeille,A., , Pawlak,J.& Sivakumar,A.(2022)."Exploring the meaning and drivers of personal (Un-)Productivity of knowledge workers in mobile settings",Travel Behaviour and Society,27,:26-37.
- Ahmad,N., Imm,S., Aziz,Y.,A. & Basha,N.,K (2020)." Why Not Knowledge-Based HRM? Its Direct and Indirect Effect on Innovative Service Offerings", journals.sagepub.com/home/sgo, October-December, DOI: 10.1177/2158244020983003.
- Ahmed,Q., Sumbal,M.,S., Akhtar,M.,N.& Tariq,H.(2021)." Abusive supervision and the knowledge worker productivity: the mediating role of knowledge management processes, Journal of knowledge management,25(10): 2506-2522.

- Al-Qaralleh,R.,E and Atan,T.(2022)." Impact of knowledge-basHRM,business analytics and agility on innovative performance: linear and FsQCA findings from the hotel industry", Kybernetes Emerald Publishing Limited ,51(1):423-441.
- Backlander, G. (2019), "Doing complexity leadership theory: how agile coaches at Spotify practice enabling leadership", Creativity and Innovation Management, 28(1): 42-60.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986)."The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51(6): 1173–1182.
- Bozionelos, N. and Singh, S.K. (2017), "The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: more than it meets the linear eye", Personality and Individual Differences, 116: 206-211.
- Butt,M.,A.,Nawaz,.F.,Hussain,S. & Sousa,M.,J. (2019)" Individual knowledge management engagement knowledge- worker productivity, and innovation performance in knowledge- based organizations :the implications for knowledge processes and knowledge- based systems ", Comput Math Organ Theory ,25:336–356.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). "Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support", Academy of Management Journal, 59: 1199–1223.
- Dahooie,J.,H., Arsalan,M.,R.& Shojai,A.,Z.(2018)." A valid and applicable Measurement method for knowledge worker productivity", International Journal of Productivity and Performance Management, 67(9): 1764-1791.

- DamavandianM.A. & Akbari,P.(2022)." The mediating role of knowledge sharing in the impact of knowledge-based human resource management practices on innovative job performance", Journal of Business Management And Entrepreneurship, [10.22034/JBME.2022.329599.1015](https://doi.org/10.22034/JBME.2022.329599.1015)
- Elayan,M.,B., Hayajneh,J.,A., Abdellatif,M.,A.,M. & Abubakar,A.,M.(2022)." Knowledge-based HR practices, π-shaped skills and innovative performance in the contemporary organizations", Kybernetes, Emerald Publishing Limited, 0368-492X, DOI [10.1108/K-08-2021-0737](https://doi.org/10.1108/K-08-2021-0737).
- Gupta ,K.,(2022)." impact of Knowledge-Based HRM Practices on Organizational Performance: Mediating Effect of Intellectual Capital", International Journal of Knowledge Management,18(1), DOI: 10.4018/IJKM.290026
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). "Multivariate Data Analysis", (4th ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hong,J.,F.,L., Zhao,X. & Snell,R.,S. (2019) "Collaborative-based HRM practices and open innovation: a conceptual review", The International Journal of Human Resource Management, 30(1): 31-62.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. and Ritala, P. (2017) "Assessing the universality of knowledge management practices", Journal of Knowledge Management, 21(. 6): 1596–1621.
- Iazzolino,G.& Laise,D.(2018). "Knowledge worker productivity: is it really impossible to measure it?", measuring business excellence , 22 (4) : 346-361.
- Khaksar,S.,M., Chu,M.,T., Rozario,S.& Slade,B.(2022)." Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organizational

- culture", Knowledge Management Research & Practice, <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794992>
- Kashdan, T.B., Rose, P. and Fincham, F.D. (2004), "Curiosity and exploration: facilitating positive subjective experiences and personal growth opportunities", Journal of Personality Assessment, 82 (3): 291-305.
 - Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998)." Data analysis in social psychology", In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds), The handbook of social psychology, 1: 233–265, Boston: McGraw-Hill.
 - Kianto, A., Saenz.,J. and Aramburu, N. (2017) "Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation", Journal of Business Research, 81: 11–20.
 - Kianto, A., Hussinki, H., Vanhala, M. and Nisula, A.M. (2018), "The state of knowledge management in logistics SMEs: evidence from two Finnish regions", Knowledge Management Research and Practice, 16 (4): 477-487.
 - Kianto,A., Shujahat,M., Hussain,S., Nawaz,F.& Ali,M.(2019)." The impact of knowledge management on knowledge worker productivity", Baltic Journal of Management, 14(2): 178-197.
 - MahmoodS.& Bakhtiar Ali,B.(2011),"An Empirical Investigation on Knowledge Workers Productivity in Telecom Sector of Pakistan", Information Management and Business Review , 3, (1): 27-38.
 - Minbaeva, D., Foss, N. and Snell, S. (2009) "Bringing the knowledge perspective into HRM", Human Resource Management, 48(4): 477–483.
 - Moheb,A., Mohebi,S.,F.,H& Salempoor,H.(2022)." The effect of knowledge-based human resource practices on the retention of Generation Y employees,

Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=4181878>

- Muhammad,S., Wang,M., Ali,M., Bibi,A., Shahid Razzaq,S.& Durst,S.(2021). "Idiosyncratic job-design practices for cultivating personal knowledge management among knowledge workers in organizations", Journal of Knowledge Management 25: 770–95.
- Nasir,N., Karim.,J. & Bibi,Z.(2017)."impact of agentic work behaviors on job satisfaction and life satisfaction: an empirical study of teachers in hei of Balochistan ", International Journal of Management Research and Emerging Sciences,7(1): 141-152.
- Niessen, C., Sonnentag, S., &Sach, F. (2012). "Thriving at work—a diary study", Journal of Organizational Behavior, 33(4): 468–487.
- Noopur and Dhar,R.,L(2020)." Knowledge-based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior A multilevel study",Benchmarking: An International Journal,27(1):41-58.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). "Psychometric Theory (McGraw-Hill Series in Psychology, (3), New York: McGraw-Hill.
- Óskarsdóttir, Guðrún,H., Oddsson,G.,V., Jón Þór Sturluson,J.,P.& Sæmundsson.,R.,J.(2021). "A soft systems approach to knowledge worker productivity: A purposeful activity model for the individual", Administrative Sciences,27: 110.
- Óskarsdóttir, Guðrún,H., Oddsson,G.,V., Jón Þór Sturluson,J.,P.&Sæmundsson.,R.,J.(2022)."Towards a Holistic Framework of Knowledge Worker Productivity", Administrative Sciences, 12: 50. <https://doi.org/10.3390/admsci12020050>
- Palvalin,M., Vuolle,M., Jääskeläinen,A.,Laihonen,H.& Lönnqvist,A.(2015)." SmartWoW – constructing a tool for knowledge work performance analysis, International", Journal of Productivity and Performance Management 64 (4): 479-498.

- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). "Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support", *Journal of Organizational Behavior*, 35(3): 434-446.
- Radulovich, L., Javalgi, R. G., & Scherer, R. F. (2018). "Intangible resources influencing the international performance of professional service SMEs in an emerging market: Evidence from India", *International Marketing Review*, 35(1): 113–135.
- Rahimnia, F., Hadrei, F. & Ghadrei, F. (2019). "The Impact of Behavioral Strategies on Turnover intention in female Employees of hotels in Mashhad", [10.22080/JTPD.2019.16166.3034](https://doi.org/10.22080/JTPD.2019.16166.3034)
- Rehman, F., Ismail, H., Al Ghazali, B., Asad, M. & Shahbaz, M. (2021). "Knowledge management process, knowledge based innovation: Does academic researcher's productivity mediate during the pandemic of covid-19?", *PLoS ONE* 16(12) : e0261573. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261573>
- Riaz, S., Xu, Y. & Hussain, S. (2020). "Role of Relational Ties in the Relationship between Thriving at Work and Innovative Work Behavior: An Empirical Study", *European Journal of investigation in health psychology and education*, 10: 218–231.
- Rothbard, N.P. (2001). "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, 46 (4): 655-684.
- Sahibzada, U.F., Jianfeng, C., Latif, K.F., Shafait, Z. & Sahibzada, H.F. (2022). "interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity", *Studies in Higher Education*, 47(4).
- Shahid, S., Muchiri, M.K. & Walumbwa, F.O. (2021). "Mapping the antecedents and consequences of thriving at work A review and

proposed research agenda", International Journal of Organizational Analysis , 29 (1):
78-103.

- Sheng,L.,K., Khairuddin,S.,M.,Tehseen,S.& Yan,Y.,H.(2019)." The Influence of Knowledge-Based HRM Practices on Productivity of Knowledge Workers: A Study on Malaysian Universities", 13th International Conference on Mathematics, Actuarial Science, Computer Science and Statistics (MACS).
- Shujahat M, Sousa MJ, Hussain S, Nawaz F, Wang M, Umer M (2017b) "Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: the neglected and mediating role of knowledge-worker productivity", Journal of Business Research,. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Shujahata,M., JoséSousab,M., Hussaina,S., Nawaza,F.& Wangc,M.(2019)." Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity" ,Journal of Business Research,94: 442-450. ..
- Sia,S.,K.& Duari,P.(2018)." Agentic work behavior and thriving at work: role of decision making authority", Benchmarking: An International Journal , 25 (8): 3225-3237.
- Singh,S.,K., Mazzucchelli ,A., Vessal ,S.,R.& Adriano Solidoro,A.(2021)."

Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing", Journal of International Management, 27, 100830.

- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). "A socially embedded model of thriving at work", *Organization Science*, 16(5): 537–549.
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2013). "Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. In M. Gagné (Ed.), *Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*". New York, NY: *Oxford University Press*.
- Than, S., T., Le, P., B. & Le, T., T. (2022). "The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: the mediating role of knowledge sharing", *Journal of Information and Knowledge Management Systems* 2059-5891, DOI [10.1108/VJKMS-10-2020-0196](https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2020-0196)
- Trabucchi, D., Bellis, P., Di Marco, D., Buganza, T. and Verganti, R. (2020), "Attitude vs involvement: asystematic literature review at the intersection between engagement and innovation", *European Journal of Innovation Management*.
- Turriago-Hoyos, A., Thoene, U. and Arjoon, S. (2016), "Knowledge workers and virtues in Peter Drucker's management theory", *SAGE Open*, 6 (1): 1-9.
- Usman, M., Liu, Y., Zhang, J. & Gul, H. (2022). "Why do employees struggle to thrive in the workplaces? A look at the impact of abusive supervision", *Personnel Review*, 51 (1): 77-97.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). "Not all demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 : 735–759.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة ونتاجية الموظفين ...
د / سناء داود حكي داود

- Yang, Y., Mao, Y. & Leng, T. (2021). "The Effect of Relational Resources on Thriving at Work: The Role of Agentic Behaviors and Ability to Manage Resources, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 186:31-43.
- Yousef, M., J. (2019). " Knowledge-based HR Practices and Innovation in SMEs", *Journal of Management, Informatics and Human Resources* ,52(1) DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0002>