

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين (كمتغير وسيط): دراسة تطبيقية بالتطبيق على البنوك المتخصصة في مصر

د.محمد عبد الستار احمد محمود *

(*) د.محمد عبد الستار احمد محمود: مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة •

Email : m_abdelsattar@foc.cu.edu.eg

الملخص العربي

الهدف من البحث: استهدف البحث سد فجوة الأبحاث السابقة والتي كانت تركز على قياس أداء إدارة الموارد البشرية ككل، حيث تم تناول الجوانب الخاصة بزيادة وتحسين معدلات أداء إدارة الموارد البشرية بتطبيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء. لذا تم الجمع بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة وانخراط العاملين، وتقديم نموذج متكامل يجمع بين الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات. وبذلك يتبلور هدف البحث في دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين (كمتغير وسيط) بالتطبيق على البنوك المتخصصة في مصر.

منهجية البحث: اعتمد البحث على المدخلين الاستقرائي والاستنباطي Inductive and Deductive approaches حيث تم اختبار بعض الأفكار المستنبطة من النظريات من خلال جمع البيانات الأولية من المجالات التطبيقية. وتم استخدام المنهج المسحي Survey لتوصيف الظاهرة محل البحث. وتم تطبيق المنهج التحليل الكمي Analytical and Quantitative approach. وقام الباحث بجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع محل البحث من العاملين ببنك التعمير والاسكان والبنك الزراعي المصري والتي بلغ حجمها ٣٧٢ مفردة، ثم إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض من خلال إجراء التحليل الوصفي لبندود قياس المتغيرات ثم تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية.

نتائج البحث: عن طريق التحليل الإحصائي الاستنتاجي متعدد المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) وذلك باستخدام برنامج AMOS V24 أظهرت نتائج التحليل الإحصائي قبول فروض البحث، حيث أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على كل من مشاركة المعرفة وانخراط العاملين، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لانخراط العاملين على مشاركة المعرفة، وأخيراً أظهرت نتائج البحث وجود تأثير جزئي للمتغير الوسيط (انخراط العاملين) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة.

الكلمات الافتتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء - مشاركة المعرفة - انخراط العاملين - بنك التعمير والاسكان - البنك الزراعي المصري.

Abstract

The purpose: The current research aimed to fill the gap in previous research, which focused on measuring the performance of human resources management. The current research addressed the aspects of increasing and improving the performance rates of human resources management by applying the dimensions of high-performance performance management practices. Therefore, human resource management practices, knowledge sharing, and employee engagement were combined, presenting an integrated model that combines the direct and indirect effects of these variables. Thus, the goal of the current research crystallizes in studying the role of high-performance human resources management practices on knowledge sharing through employee involvement (as a mediating variable) by application to specialized banks in Egypt. So, this paper aims to examine the role of High Performance of Human Resource Practices on Knowledge sharing, Employees engagement as mediator.

Design/methodology/approach: The current research relied on inductive and deductive approaches, where some ideas derived from theories were tested by collecting primary data from applied fields. The survey method was used to describe the phenomenon under investigation. The analytical and quantitative approach was applied. The researcher collected data from a representative sample of the community under study, including employees of the Housing and Development Bank and the Agricultural Bank of Egypt. Quantitative research was carried out through the data acquired from 372 employee working in Housing and Development bank & Agricultural Bank of Egypt. In the evaluation of the data, correlation analysis and structural equation modeling were utilized.

Findings: Through multivariate inferential statistical analysis using the structural equation model (SEM) using the AMOS V24 program, the results of the statistical analysis showed acceptance of the research hypotheses, as High Performance of Human Resource Practices was found to relate significantly with Knowledge sharing and Employees engagement mediated the above linkage.

Keywords: High Performance of Human Resource Practices - Knowledge sharing - Employees engagement – Banking - Housing and Development bank & Agricultural Bank of Egypt.

مقدمة

في السنوات القليلة الماضية اتخذت الحكومة المصرية قراراً بشأن ضرورة تحول البنوك المتخصصة إلى بنوك مصرفية بالكامل. فأصبح لزاماً على هذه البنوك البحث عن استراتيجيات تمكنها من النجاح في عملية التحول هذه. ولكن وبدون شك هناك العديد من التحديات التي ستواجهها البنوك المتخصصة وعلى رأسها انخفاض الموارد المتاحة وقلة الخبرة في الأعمال المصرفية الأخرى وعدم الانتشار بشكل واسع.

ووفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠م التي تسعى إلى أن تكون مصر الحديثة ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة قائمة على المشاركة ذات نظام متزن ومتنوع تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بجودة حياة المصريين.

وحيث أن البنوك تلعب دوراً مؤثراً في الاقتصاد القومي المصري، يحاول هذا البحث تقديم استراتيجية للبنوك المتخصصة لتدعيم موقفها التنافسي داخل السوق المصرفي المصري، تتمثل في نشر المعرفة بين العاملين بهذه البنوك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وزيادة درجة انخراط العاملين في هذه البنوك.

وحيث أن بيئة الأعمال المعاصرة تعتمد على المعرفة أصبحت عملية تطوير المعرفة ومشاركتها وإدارتها من المهام الصعبة والضرورية لإكساب المنظمة ميزة تنافسية مستمرة، وتتمثل إحدى الطرق التي تساعد على تحقيق هذا الهدف في قيام الأفراد بمشاركة المعرفة مع بعضهم البعض، ومع ذلك يظل من الصعب من الناحية العملية تبادل المعرفة بين الأفراد بشكل فعال. ويرجع ذلك إلى بعض العوامل الفردية والتنظيمية والتي قد تتمثل في العلاقات الشخصية والمصالح الذاتية (Wang et al., 2019).

أولاً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

أ- الإطار النظري للبحث

يمكن للباحث تناول الإطار النظري للبحث من خلال عدة محاور رئيسة هي كالتالي:

١- ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

بدأ الكتاب أكاديمياً الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء عام ١٩٨٥م، وكان أولهم Walton، وكانت تحت مسمى إدارة عالية الالتزام. أما (However & Lawler) فقد أطلقا عليها نظام العمل عالي المشاركة وذلك عام ١٩٨٦م، حيث توقعوا أن نتيجة نظم العمل عالية

المشاركة تحسن الأداء التنظيمي ومن ثم تمكين العاملين من صنع القرار (Panigrahi et al., 2019).

ثم توالت بعد ذلك التصورات المختلفة لهذا المفهوم منها على سبيل المثال: نظام العمل عالي الأداء، ونظام إدارة الموارد البشرية القائم على المعرفة، وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Rehman, 2021)، ومن هذه التصورات أيضاً ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة، وممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام (Karim & Majid, 2017).

وقد وُجد أنه في كثير من الأحيان يتم استخدام مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بشكل متبادل مع مفهوم نظم العمل عالية الأداء مثل دراسة (Siyal et al., 2020). ونظراً لأن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء حديث نسبياً، فليس هناك اتفاق بين المهتمين والباحثين حول تعريف محدد له (Aeknarajindawat et al., 2020). فقد عرفها (Van Esch et al., 2018) بأنها الوسيلة الأساسية التي تؤثر في المنظمات وتشكل مهارات ومعرفة وسلوك موظفيها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما كلٌّ من (Kremmydas & Austen 2020) فقد عرفا ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد العاملين على المشاركة بصورة كبيرة في تحقيق الأهداف الرئيسية. كما عرفاه أيضاً بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتعزيز مهارات العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم لتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

وهذا المفهوم الأخير قد اتفق مع مفهوم (Rehman et al., 2020) حيث أشاروا إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تهدف إلى بناء وتعزيز مهارات العاملين والمواقف اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة بشكل فعال. وهذا ما أكدته (Goswami, et al., 2019) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تهدف إلى إيجاد الوسائل التي ستؤدي إلى تحسين الجودة أو الإنتاجية لمساعدة المنظمة في اكتساب ميزة تنافسية.

٢- مشاركة المعرفة

المعرفة هي مورد تنظيمي هام وله تأثير جوهري في خلق المزايا التنافسية المستدامة، ومن ثم يجب على المنظمات العمل على زيادة درجة اعتمادها على مشاركة المعرفة بين العاملين بها، حيث يمكنهم هذا من تطبيق المعرفة والابتكار، وخلق المزايا التنافسية للمنظمات (Ozbebek & Toplu, 2019).

(2011). وفي الاقتصاد القائم على المعرفة، تُعد المعرفة مورداً فعالاً لمساعدة المنظمات في تقديم قيمة لعملائها من خلال سرعة الابتكار، ومن ثم زيادة حجم إيراداتها. ويُعرّف سلوك مشاركة المعرفة بأنه سلوك يقوم من خلاله الأفراد بتبادل المعلومات والخبرات والأفكار والمهارات مع بعضهم البعض داخل المنظمة بشكل يحسن من أداء المنظمات (Mustika et al., 2022).

٣ - انخراط العاملين

ترجع بداية ظهور مفهوم الانخراط في العمل لصاحب الفضل في ذلك إلى (Kahn, 1990)، والذي قدمه على أنه الانخراط الشخصي (Personal Engagement) وهو عبارة عن تسخير العاملين أنفسهم لطاقتهم الجسدية والفكرية والعاطفية أثناء عملهم في المنظمات، كما قدم (Kahn) مصطلح عدم الانخراط الشخصي (Personal Disengagement) على أنه سحب الفرد نفسه لطاقته الجسدية والفكرية والعاطفية أثناء أداء دوره بالمنظمة (Jose & Mampilly, 2015). وقد تم تعريف الانخراط على أنه عكس الاحتراق (Burnout) والذي يتكون من ثلاثة عوامل هي: الانهك العاطفي، والسخرية من الوظيفة والزملاء والمنظمة، والمستوى المتدنى للشعور الذاتي بالكفاءة (Jose & Mampilly, 2014).

وقد أدركت المنظمات في الفترات الأخيرة ضرورة إشراك العاملين الذين يجلبون طاقة عالية وشغفاً لعملهم مما يحقق لهذه المنظمات نجاحاً مستداماً. وانخراط العاملين هو شعور بالالتزام تجاه الوظيفة والمنظمة (Hosseini et al., 2021). حيث أن الانخراط في العمل له العديد من الآثار بعيدة المدى على جودة العمل للعاملين سواء على مستوى أدوارهم الأساسية أو أدوارهم الإضافية، نظراً لأن العاملين المنخرطين في العمل عنصر هام وحيوي لبقاء المنظمات ونموها واستدامتها (Agarwal et al., 2012- Saks, 2021). ومن جانب آخر فإن العاملين المنخرطين في العمل يمتلكون مستويات عالية من تحمل المسؤولية، حيث يتولد لديهم شعور بحتمية تحسين أدائهم من أجل منظماتهم، وبالتالي يمتلكون مستويات عالية من المشاركة والالتزام تجاه منظماتهم (Mahfouze et al., 2022 – Saad et al., 2021).

ويُعد انخراط العاملين هو: الاستخدام الكامل لإمكانات العاملين في العمل وفي حالات عدم تواجدهم في العمل أيضاً (Kahn, 1990). كما أن انخراط العاملين هو: الاستثمار المتزامن لطاقة الفرد الجسدية والمعرفية والعاطفية في أداء العمل النشط والكامل (Mahfouze et al., 2022 – Xu et al., 2020).

ب- الدراسات السابقة

من واقع مراجعة الباحث للدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات البحث الحالي، سيتم عرضها في أربع مجموعات رئيسية وهي:

١- الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (المتغير المستقل):

في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة يتحتم على المنظمات في الوقت الراهن البحث عن استراتيجيات تقدم لها يد العون لتحقيق أهدافها، وحيث أن البحث الحالي يحاول تقديم مساهمة للمنظمات محل الدراسة كمحاولة لتحقيق هدف التغيير والتحول من بنوك متخصصة إلى بنوك مصرفية بالكامل.

من هذا المنطلق أكدت نتائج بعض الدراسات السابقة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لها تأثير إيجابي قوى في إدارة عملية التغيير وزيادة درجة الالتزام الفعال (Ikrema et al., 2022).

كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كجانب مهم من إدارة الموارد البشرية تعزز أداء العاملين (Jeong & Shin, 2019). حيث تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسيلة لتحسين أداء العاملين من خلال الجمع بين عدة ممارسات متنوعة لإدارة الموارد البشرية. كما يعتقد الباحثون أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والتقييم الموجه نحو النتائج، والمكافآت تعمل على تحسين أداء العاملين (Bartram et al., 2020)، وهذا ما أعمدت عليه دراسة (Zeb et al., 2020) والتي استهدفت دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، فقد حددوا أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في خمسة أبعاد أساسية، وهي: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي، والأداء الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، بمعنى أنهم أضافوا بُعد جديد وهو الأمان الوظيفي.

وانفق الباحثون على أن التوظيف الانتقائي كممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء قد يؤثر على قدرة العاملين ودوافعهم وفرصهم في تحسين الأداء مما يؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي للفرد ويتحقق ذلك من خلال توظيف العاملين الأكثر قدرة وتحفيزاً (Pahos & Galanaki, 2018).

كما يهدف التوظيف الانتقائي إلى جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بهم وتحفيزها لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إحداث توافق بين المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد وبين المهام والواجبات والمسئوليات التي تتطلبها الوظيفة وبالتالي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، فقد وُجد تأثير إيجابي مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في (التعيين الانتقائي، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام المكافآت) على الأداء التنظيمي، وكذلك تأثير غير مباشر من خلال النور الوسيط لكل من مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (Ubeda – Garcia et al., 2018).

كما تم تحديد التدريب الشامل على أنه أحد المحددات الرئيسة لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والذي يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء العاملين (Jalali, 2021)، ويتفق معه كل من Quresh & Tasneem, 2021 أن التدريب الشامل وتطوير المهارات والقدرات والكفاءات التي يمتلكها العاملين لها تأثير إيجابي مباشر على أدائهم. بالإضافة إلى أن برامج التدريب الشاملة الهادفة إلى تحسين مهارات العاملين تعزز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تعزيز الحافز (Kremmydas & Austen, 2020). وهذا ما أيدته نتائج دراسة (Mercy, 2011) أن التدريب الشامل وتمكين العاملين لهما تأثير على زيادة مستوى أداء العاملين.

أما فيما يخص بُعد تقييم الأداء بالنتائج، يُعد تقييم الأداء مكوناً أساسياً في إدارة أداء العاملين، وذلك عندما تكون عملية التقييم فعالة وتعزز إحساس المورد البشري بقيمته الشخصية وتساعد في تطوير تطلعاته، ولها تأثير إيجابي وهام على أداء العاملين، وأن الهدف العام لتقييم الأداء هو تحسين كفاءة المنظمة من خلال محاولة تكثيف الجهود الممكنة من العاملين بها (Bekele et al., 2014).

ويُعد بُعد المكافآت جانب آخر وهام لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، وتشمل المكافآت مزايا أو أي تعويضات إضافية وبالتالي فإن نظم المكافآت المناسبة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتزويد العاملين بالعوامل التي من شأنها مساعدتهم في تحسين جودة أدائهم (Desa & Asaari, 2020) مثل ترقية العامل التي تؤثر بشكل إيجابي على أدائه (Qureshi & Tasneem, 2021).

كما تشير نظم العمل عالية الأداء إلى مجموعة متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تركز على تنمية مهارات الأفراد والانتاجية والالتزام والتي تعتبر الأفراد مصدر لتحقيق ميزة تنافسية (Liu et al., 2020)، حيث تركز نظم العمل عالية الأداء على ممارسات تعزيز القدرة

(مثل تنمية المهارات والتدريب) وممارسات تعزيز الحافز (مثل الأجر المرتفع، التطوير الوظيفي، مشاركة المعرفة) وممارسات تعزيز الفرص (مثل مشاركة الموظف، والعمل الجماعي) (Appelbaum et al., 2004). وبالتالي فإن نظم العمل عالية الأداء لها دور مهم في مساعدة الأفراد في المنظمات على خلق المعرفة واستيعابها ونقلها ومشاركتها أيضاً (Chen et al., 2012).

وأضافت نتائج دراسة (Huang et al., 2018) أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والتمثلة في (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة لفرص المشاركة، والممارسات المعززة للدوافع) وبين الرضا الوظيفي وذلك في ثلاثة قطاعات مختلفة (قطاع التصنيع، قطاع الصحة، وقطاع البنوك).

٢- الدراسات السابقة التي تناولت مشاركة المعرفة (المتغير التابع):

يتأثر سلوك مشاركة المعرفة بالعديد من الممارسات التي يمكن أن تتبناها المنظمات، من هذه الممارسات ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (Than et al., 2023) حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة بمرحلتيه وهما: تجميع المعرفة، وتقديم المعرفة. هذا بالإضافة إلى دراسة (Le & Le, 2023) والتي قد توصلت نتائج دراستهما إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لها علاقة تأثيرية قوية على مشاركة المعرفة، كما أن مشاركة المعرفة تلعب دور الوسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والابتكار.

من خلال نتائج الدراسات السابقة يتضح أن هناك متغيرات وأبعاد كثيرة لها تأثير مباشر وجوهري على مشاركة المعرفة، فتشير نتائج دراسة (Mustika et al., 2022) أن مشاركة المعرفة تتأثر بالفعالية الذاتية ومساعدة الآخرين، حيث أن لهذه الأبعاد تأثير ايجابي وهام على نية مشاركة المعرفة، بالإضافة لذلك فإن مشاركة المعرفة، والفعالية الذاتية، ومساعدة الآخرين، ونية مشاركة المعرفة لها تأثير ايجابي وهام على سلوك تبادل المعرفة.

أما دراسة (Chedid et al., 2020) فقد أشارت إلى أبعاد أخرى لمتغير مشاركة المعرفة، حيث أشارت إلى أن الدافع الجوهري والتواصل من العوامل التي تؤثر بشكل ايجابي على مشاركة المعرفة، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة على أن الثقة هي المتغير الذي يؤثر بقوة أكبر على نية مشاركة المعرفة.

أما دراسة كل من (Akosile & Olatokun, 2020) فقد استهدفت دراسة العوامل المؤثرة على نشر المعرفة، وقد توصلت نتائجها إلى أن الثقة تؤثر فقط بين العوامل الفردية بشكل أكبر من العوامل التنظيمية على مشاركة المعرفة، أما على مستوى العوامل التنظيمية فكان لسياسات المنظمات محل الدراسة التأثير الأكبر على درجة مشاركة المعرفة.

كما تناولت دراسة (Fischer , 2022) تأثير التحفيز وتقييم الأداء على مشاركة المعرفة لدى العاملين في القطاع العام حيث تطلعت الدراسة إلى فهم ما إذا كانت المكافآت المادية وتقييم الأداء المتوافق يؤثران بشكل كافٍ على مشاركة المعرفة، أم أن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل مهم. وأظهرت النتائج أن المكافآت المادية وتقييم الأداء المتوافق لم تكن لها تأثير قوي على مشاركة المعرفة. في حين أن التقدير وتقييم الأداء المتوافق مع مشاركة المعرفة كانت لها تأثير إيجابي أكبر وتشير هذه النتائج إلى أن التعبير عن التقدير وتقييم الأداء بشكل مناسب قد يكون أكثر أهمية في تعزيز مشاركة المعرفة لدى العاملين في القطاع العام.

كما أشارت دراسة (Usman et al ., 2022) أن مشاركة المعرفة مرتبطة بشكل كبير وإيجابي برأس المال النفسي والذكاء العاطفي، وكذلك فإن الثقة مرتبطة بشكل كبير وإيجابي برأس المال النفسي والذكاء العاطفي، ورأس المال النفسي والذكاء العاطفي مرتبطان بشكل كبير وإيجابي بالتميز التنظيمي.

وأكدت نتائج دراسة (Cakir & Adiguzel., 2020) على أهمية سلوك مشاركة المعرفة والآثار الإيجابية لكل من فعالية القيادة ومشاركة المعرفة على المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تم الكشف عن التأثير الإيجابي لفعالية القيادة وسلوك مشاركة المعرفة على أداء العمل، واستراتيجية المنظمة وأدائها.

وأظهرت نتائج دراسة (Al-Zoubi, 2019) أن مشاركة المعرفة الضمنية لها تأثير إيجابي على قدرات العاملين في مجالات التكيف مع بيئات العمل وخلق الأفكار المبتكرة، بينما لم يكن هناك تأثير إيجابي على قدرات العاملين في مجال حل مشكلات العمل.

وتوصلت نتائج دراسة (Tuan, 2019) إلى أن مشاركة المعرفة تلعب دور الوسيط في تقوية العلاقة إيجابية بين مرونة الموارد البشرية وأداء الوظائف الفردية والجماعية.

٣- الدراسات السابقة التي تناولت انخراط العاملين (المتغير الوسيط):

تدعم نظرية التبادل الاجتماعي تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على درجة انخراط العاملين في عملهم معرفياً وعاطفياً وسلوكياً، فكلما استثمرت المنظمات في العاملين لديها كشركاء، يصبح هؤلاء العاملون أكثر سعادة وانخراطاً، مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم وأداء منظماتهم ككل (Tensay & Singh, 2020).

وقد أوضحت دراسة حديثة أجرتها مؤسسة Gallup سنة ٢٠٢١ أن ٨٥% من الموظفين لا ينخرطون في العمل؛ وهذا يكلف الاقتصاد العالمي ٧ تريليونات دولار من الإنتاجية المفقودة. وبالتالي هناك حاجة ملحة للتحقيق في دوافع الانخراط في العمل وتحديد طرق الحصول على قوة عاملة ملتزمة والحفاظ عليها (Lu et al., 2022). ومن ضمن الطرق التي يمكن أن يستخدمها صاحب العمل للإشارة إلى استعداده للاستثمار في موظفيه ودعمهم هي ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والتي ترتبط بانخراط الموظفين (Alfes et al., 2013; Podgorodnichenko et al., 2021). وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن مستوى انخراط الموظف في العمل هو نتيجة لتصورات الموظفين حول وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، وستؤدي هذه التصورات إلى خلق علاقة ثقة بين الموظفين والمنظمة وشعور الموظفين أنهم موضع تقدير وثقة. من خلال علاقة الجودة هذه، يميل الموظفون إلى الرد بالمثل على المنظمة من خلال انخراطهم في عملهم وتركيز جهودهم على الأهداف المتعلقة بالعمل، وأن يكونوا يقظين معرفياً، ومرتبطين عاطفياً واجتماعياً بعملهم، بما يؤدي الي إظهار السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالعمل بما في ذلك سلوك العمل الابتكاري. (Aboramadan, 2022a; Alfes et al., 2013).

ويُعد انخراط الموظف هدفاً حاسماً لإدارة الموارد البشرية لأنه يتوقع نتائج الموظفين والأداء المالي التنظيمي. أشار إلى ذلك (Salem et al., 2022; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019) بتوضيح تأثير الانخراط على المستويين الفردي والتنظيمي. على المستوى الفردي يمكن أن يعزز الانخراط الأداء والإبداع والابتكار مع منع التغيب عن العمل. أما على المستوى التنظيمي فيرتبط الانخراط بشكل إيجابي بالالتزام تجاه المنظمة ورضا العملاء والاحتفاظ بالموظفين والابتكار التنظيمي. بشكل عام، يعكس انخراط الموظف موقفاً إيجابياً، كما يرتبط انخراط الموظف بالنتائج الإيجابية المتعلقة بالأداء.

ومراجعة الدراسات والأبحاث السابقة والتي تناولت موضوع انخراط العاملين وُجد أنها تدور في فلك أن أبعاد عملية انخراط العاملين تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: الانخراط المعرفي، والانخراط العاطفي، والانخراط السلوكي. حيث يُستخدم الانخراط لوصف العاملين الذين يشاركون إدراكياً وعاطفياً وسلوكياً في العمل (Saad, et al., 2021).

فالانخراط المعرفي Cognitive engagement يشير إلى درجة تركيز العاملين على مهامهم، حيث يكونوا منغمسين عقلياً ومتسغرقين في أداء مهامهم المتوقعة (Saad, et al., 2021). أما الانخراط العاطفي Emotional engagement فيشير إلى المودة والتفاني لدى العاملين نحو وظائفهم ومنظماتهم، ويلعب هذا النوع من الانخراط دوراً في تخفيض معدلات الدوران، لأنه يعمل على زيادة درجة رضا العاملين (Saad, et al., 2021).

وأخيراً الانخراط السلوكي Behavioral engagement هو التزام العاملين بمهامهم وتقديم أقصى أداء ممكن لديهم لصالح منظماتهم، ويُعد هذا النوع هو التمثيل الجسدي (الفعلية) للنوعين السابقين المعرفي والعاطفي (Saad, et al., 2021).

ويمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء أن تزيد من شعور العاملين بالانتماء والفخر التنظيمي، وتشجعهم على العمل بجد أكبر مما يزيد من ارتباط العاملين بمنظماتهم ووظائفهم، فالعاملون المنخرطون هم أكثر إبداعاً ونتاجية وأكثر استعداداً لبذل مجهود إضافي، مما ينعكس على قدرة المنظمات في تحسين أدائها المستدام (Jeronimo et al., 2020).

ويُنظر إلى الانخراط بأنه نهج تنظيمي يهدف إلى ضمان التزام العاملين بأهداف منظماتهم ومبادئها، وتشجيعهم على المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي (Narayanamma et al., 2022). حيث يساهم انخراط العامل في توقع أداء العامل والأداء المالي للمنظمة والنجاح التنظيمي. ويتمثل انخراط العامل في حماس الموظف وشغفه والتزامه تجاه عمله ومنظمته، والرغبة في استثمار أنفسهم وتوسيع جهودهم التقديرية لمساعدة صاحب العمل على النجاح (Motyka, 2018). إلى جانب ذلك، فقد أصبح انخراط الموظف مقبول بشكل عام كمؤشر مهم لأداء الأعمال. فالمنظمات بحاجة إلى عاملين للمشاركة، واستثمار أنفسهم في المنظمة، وملتزمون بالأداء العالي ومتصلون بعملهم (Vuong, 2022).

كما أشار (Jerónimo et al., 2020) إلى أن هناك أربعة أسباب تجعل العاملين المنخرطين يؤدون أداءً أفضل من العاملين غير المنخرطين، هي: غالباً ما يواجهون مشاعر إيجابية مثل الفرح

والحماس والسعادة؛ يتمتعوا بظروف صحية أفضل، يطورون وظائفهم ومواردهم الشخصية، كما أن انخراطهم مُعدي للآخرين. فالموظف المنخرط يدافع عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ولديهم دوافع ذاتية للمساهمة في النجاح التنظيمي (Gupta & Sharma, 2016). ويظهر تأثير انخراط الموظف أو عدم انخراطه على إنتاجية وكفاءة المنظمة والنتائج لعملاء المنظمة ومعدلات الاحتفاظ بالعمالين وثقافة المنظمة وكذلك صورتها الخارجية (T. Ahmed et al., 2020). ويتمثل الجوهر النهائي لانخراط الموظف في مكان العمل في تعزيز الأداء التنظيمي (Tensay & Singh, 2020).

وأخيراً وبعد العرض السابق يمكن أن نقول لانخراط العاملین نتائج إيجابية سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة نتيجة انخراطهم في عملهم، فعلى مستوى الفرد يؤدي انخراط العاملین في عملهم إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي للفرد، وكذلك إشراك العاملین في عملية صنع القرار، وانخفاض النية لترك العمل، والتعاون بين الزملاء والعمل بروح الفريق وانخفاض معدلات الغياب للموظفين. وعلى مستوى المنظمة يؤدي انخراط العاملین في عملهم إلى توفير بيئة عمل مادية مناسبة، ومن ثم ارتفاع معدلات الالتزام والولاء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية ومعدلات الربحية للمنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (Anitha, 2014 – Hewitt, 2015 – Halbesleben, 2010 – Andreetta & Jose & Mampilly, 2011 – Saks, 2006 – Shuck et al., 2011 – Albrecht, 2014).

٤- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (المتغير المستقل)، ومشاركة المعرفة (المتغير التابع) وانخراط العاملین (المتغير الوسيط):

نستعرض هنا بعض الدراسات السابقة التي ربطت بين بعض متغيرات البحث الحالي وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

يُعد الهدف الرئيس لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء هو خلق فرص للعاملین لتطوير مهاراتهم الوظيفية وتبادل الأفكار والمعرفة والتي من شأنها تنفيذ منظماتهم وتنعكس في الأداء المالي من خلال زيادة كفاءة العاملین وانخفاض تغييبهم وزيادة رضاهم (Carrion, 2020). حيث وُجد أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ترتبط ارتباطاً مباشراً بانخراط العاملین في وظائفهم (Zhong et al., 2016). وهذا ما أكدته مؤخراً دراسة كل من (Prasetyo & Palupi, 2023) حيث

توصلا من خلال دراستهم والتي أشارت النتائج إلى أن لمتغيرات التدريب المكثف، والاختيار والتوظيف، والمكافأة والتعويضات والتي تمثل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثير إيجابي وكبير على انخراط العاملين. هذا بالإضافة إلى دراسة (Than et al., 2023) والتي دعمت نتائجها الدور الوسيط لنشر المعرفة في تقوية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والقدرة على الابتكار للعاملين.

فقد أظهرت بعض الدراسات السابقة أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والقدرة الاستيعابية للمعرفة، من هذه الدراسات (Soo et al., 2017 – Chang et al., 2013). حيث تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء دوراً هاماً في تقديم الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، من خلال تطوير رأس المال البشري باستخدام مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز معرفة العاملين ومهاراتهم وأدائهم والتزامهم وانخراطهم داخل العمل (Bartram et al., 2020).

ومؤخراً توصلت نتائج دراسة (Huy, 2023) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تزيد من قدرة المنظمات على اكتناز/امتلاك المعرفة من خلال دور وسيط للمناخ التنافسي بين المنظمات.

كما تشتمل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على ممارسات تعمل على تدعيم وتقوية فرص التفاعل بين جميع أفراد المنظمة الواحدة وتحسين قدراتهم على استيعاب ومشاركة المعرفة (Salas – Vallina et al., 2020). كما تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء إعادة استخدام واستغلال المعرفة بممارسة التوجيه والذي ينعكس على معرفة ومهارات العاملين وقدراتهم، فيصبح العاملون مبدعين وماهرين وقادرين على اكتساب المعرفة وإعادة استخدام المعرفة المتوفرة حالياً وحسن استغلالها (Fu et al., 2015).

بالإضافة لذلك فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تعمل على ارتفاع معنويات العاملين، وزيادة الإنتاجية، وسلوك عمل مبتكر، كما تعمل على زيادة درجة مشاركة العاملين في العمل (Dhar, 2020).

وقد قام العديد من الباحثين بفحص العوامل الفردية والتنظيمية التي من المحتمل أن يكون لها تأثير إيجابي على نية الأفراد لمشاركة المعرفة مع بعضهم البعض. ونتيجة لذلك توصلت العديد من

الأبحاث إلى أن نظم العمل عالية الأداء لها دوراً حيوياً في التأثير بشكل إيجابي على النتائج الفردية والتنظيمية والتي من بينهم مشاركة المعرفة (Zhu et al., 2019).

وقد أظهرت نتائج دراسة (Ogbonnaya & Valizad, 2018) أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي، وكذلك تأثير إيجابي غير مباشر من خلال الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والانخراط الوظيفي. وهذا ما أكدته دراسة (Saad, et al., 2021) حيث أشارت إلى أن العاملين المنخرطون يميلون إلى بذل الكثير من الجهد والوقت لغرض تعزيز إنتاجية وأداء منظماتهم. كما يشير (Hosseini et al., 2021) إلى أن انخراط العاملين أصبح عاملاً رئيساً في استراتيجيات الموارد البشرية للمنظمة، وذلك لأن انخراط العاملين يرتبط بسلوكياتهم وأدائهم والتي منها سلوك مشاركة المعرفة.

واستهدفت دراسة (Ma et al., 2017) بحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على تعزيز ثقة الفريق المشتركة ومشاركة المعرفة كوسيلة وسيطة لتحقيق الإبداع، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر إيجابياً في ثقة الفريق المشتركة ومشاركة المعرفة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن زيادة ثقة الفريق المشتركة ومشاركة المعرفة تسهم في تعزيز الإبداع في الفرق.

وتؤدي نظم العمل عالية الأداء دوراً مهماً في التأثير بشكل إيجابي على النتائج الفردية والتنظيمية (Zhou et al., 2019)، بما في ذلك مشاركة المعرفة (Bhatti et al., 2020). من هنا حاولت العديد من الأدبيات السابقة فحص تأثير نظم العمل عالية الأداء على مشاركة المعرفة؛ وقد تبين للباحث وجود اختلاف بين نتائج الدراسات السابقة والتي بحثت في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة، فهناك دراسات توصلت نتائجها لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ودراسات أخرى توصلت لعدم وجود علاقة بين المتغيرين - فجوة بحثية يبحثها البحث الحالي - فمن الدراسات السابقة التي وجدت علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة دراسة (Hassan & Din, 2019) والتي تمت بالتطبيق على ٣٠ جامعة حكومية، توصلت إلى أن القيادة الأصيلة ونظم العمل عالية الأداء كان لهما تأثير كبير على إبداع أعضاء هيئة التدريس من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع العاملين. وأيضاً كشفت النتائج التجريبية لدراسة Zhu & Chen,

(2014) أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة المعرفة وإبداع العاملين. كما أن لمشاركة المعرفة دورًا وسيطاً مهماً في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع العاملين. ولكن نتائج دراسة (Riana et al., 2020) أظهرت أن للقيادة الريادية تأثير إيجابي على مشاركة المعرفة وإبداع الموظف. ومع ذلك، وقد أوضحت أيضاً النتائج أن مشاركة المعرفة ليس لها أي تأثير على إبداع العاملين. علاوة على ذلك، فإن نظم العمل عالية الأداء تعمل على تعزيز العلاقة بين المتغيرات القيادة الريادية، وتبادل المعرفة، وإبداع العاملين.

وأظهرت نتائج دراسة (Almadana et al., 2021) أن نظم العمل عالية الأداء لها تأثير إيجابي على شعور الأفراد بالثقة ومن ثم زيادة انخراطهم في سلوك مشاركة المعرفة. وقد أكدت نتائج دراسة (Alkhazali et al., 2021) أن هناك علاقة سببية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في القدرة والتحفيز والفرصة مع التنمية المستدامة، وتتأثر هذه الممارسات مع التنمية المستدامة بمشاركة المعرفة. في حين وجدت دراسة (et al., 2020) Bhatti تأثير إيجابي فقط لاثنتين من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهما: القدرة والتحفيز مع أداء الابتكار مع وساطة تبادل المعرفة.

وأظهرت نتائج دراسة (Arefin et al., 2019) أن أنظمة العمل ذات الأداء العالي والتمكين النفسي أثرت بشكل إيجابي على الانخراط الوظيفي. كما كشفت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي هو الوسيط في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الانخراط الوظيفي. وتشير النتائج كذلك إلى أن أنظمة الموارد البشرية تؤثر على الانخراط الوظيفي من خلال التمكين النفسي.

وأشارت نتائج دراسة (Abbasi et al., 2021) إلى أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمشاركة المعرفة من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الهوية التنظيمية على تعديل العلاقة غير المباشرة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة من خلال التمكين النفسي، بحيث يكون التأثير غير المباشر أقوى للعاملين ذوي الهوية التنظيمية العالية وليس منخفضاً.

ويمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء أن تشجع مشاركة العاملين في الممارسات البيئية ومنها مشاركة المعرفة، كما تعمل على زيادة درجة انخراط العاملين في الممارسات البيئية، وخلق جو من الانتماء والتحفيز تجاه العمل (Santana & Lopez- Cabrales, 2019). وقد أكدت هذه النتائج دراسة كل من (Mahfouze et al., 2022) حيث توصلت هذه النتائج إلى

وجود علاقة ايجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والتمثلة في: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل المكثف، والتقييم الموجه نحو النتائج، والمكافآت، وانخراط العاملين ودرجة مشاركتهم.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الحالي، أو تناولت بعض أبعاد متغيرات البحث الحالي، يقدم الباحث فيما يأتي تحليل وتصنيف متعمق لهذه الدراسات مع توضيح ما سيركز عليه البحث الحالي:

١- هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي ركزت على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على إدارة التغيير ككل كدراسة (Ikrema et al., 2022)، ولكن يركز البحث الحالي على دراسة سلوك نشر المعرفة كأحد السلوكيات الهامة لإحداث التغيير داخل المنظمات من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء.

٢- ركزت مجموعة أخرى من الدراسات السابقة على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على قياس الأداء الوظيفي كدراسة (Zeb et al., 2020 – Bartram et al., 2020 - Jalali, 2021)، ولكن سيركز البحث الحالي على دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على انخراط العاملين الذي يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين (Hosseini et al., 2021).

٣- هناك عدم اتفاق بين الدراسات السابقة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة، فعلى سبيل المثال توصلت نتائج دراسة (Gurlek, 2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ليس لها تأثير مباشر على القدرة الاستيعابية للمعرفة، في حين أشارت نتائج دراسة (Salas-Vallina et al., 2020) أن هناك علاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وتعزيز القدرة الاستيعابية للمعرفة.

٤- تمت الدراسات السابقة بالتطبيق على قطاعات مختلفة، وفي بيئات متعددة، وعلى مستوى بلدان كثيرة، إلا أنه لم يتم التطبيق على قطاع البنوك المتخصصة في جمهورية مصر العربية، وهذا ما سيركز عليه البحث الحالي.

بناءً على ما تقدم يتضح وجود فجوة بحثية في دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين، والحاجة إلى المزيد من بحث هذه العلاقات

لزيادة المساهمات البحثية في دراسة الدور الوسيط وتوضيح دوره في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة العاملين للمعرفة.

وبعد استعراض ومراجعة الدراسات السابقة استفاد الباحث في تحديد النقاط التالية:

١- مشكلة البحث الحالي.

٢- أبعاد متغيرات البحث الحالي.

٣- مقاييس متغيرات البحث الحالي.

٤- فروض البحث الحالي.

وهذا ما سنتناوله في النقاط الرئيسية التالية.

ثانياً: مشكلة البحث

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات البحث الحالي، ومن خلال دراسة استطلاعية هدفها التحديد الدقيق لمشكلة البحث تمت مع عينة ميسرة (٤٥ مفردة) من العاملين ببنكى التعمير والإسكان، والبنك الزراعى المصرى، استطاع الباحث تحديد كل من الفجوة النظرية والفجوة العملية والذي سيسعى البحث الحالي من سدها.

فتمثل الفجوة النظرية في انخفاض الدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت متغيرات البحث الحالي مجتمعة معاً، بالإضافة إلى اختلاف نتائج الدراسات السابقة حول درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوك مشاركة المعرفة، فالكثير من الدراسات توصلت لعلاقات ايجابية قوية بين تطبيق المنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وزيادة درجة انخراط العاملين فى عملهم وتحسين سلوك مشاركة المعرفة بينهم، إلا أن بعض الدراسات السابقة الأخرى توصلت لعدم وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة، من هذه الدراسات على سبيل المثال دراسة (Fischer , 2022) حيث أظهرت النتائج أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والمتمثلة فى المكافآت المادية وتقييم الأداء لم تكن لها تأثير قوي على مشاركة المعرفة.

أما على مستوى الفجوة العملية، هناك ندرة شديدة فى الدراسات السابقة التي أجريت فى جمهورية مصر العربية بالتطبيق على البنوك المتخصصة، ولكن ركزت الدراسات السابقة على التطبيق بالبنوك التجارية المصرفية الأخرى.

حيث اتضح للباحث أن البنوك المتخصصة، مثل: بنك التعمير والإسكان، والبنك الزراعى المصرى، وبنك التنمية الصناعية، والبنك المصرى لتنمية الصادرات، تعاني من شدة منافسة البنوك المصرفية التجارية الأخرى، وأصبحت البنوك المتخصصة مطالبة بالتحول من بنوك متخصصة بالفعل إلى بنوك مصرفية، الأمر الذى يحتم عليها انتهاج سياسات محددة تساعد من تحسين الأداء وتمكينها من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين الجودة أو الإنتاجية. ومما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجى فى تحقيق ذلك.

لذا يمكن تحديد مشكلة البحث الحالى فى "دراسة وتحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على زيادة درجة مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال انخراطهم فى العمل بالتطبيق على أكبر بنكى فى السوق المصرفى المصرى متخصصان فى أعمال مصرفية معينة، وهما: بنك التعمير والإسكان والبنك الزراعى المصرى".

وفى ضوء مراجعة الدراسات السابقة التى تناولت متغيرات البحث، وفى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، فإنه يمكن صياغة الفجوة البحثية للبحث الحالى فى السؤال البحثى الحالى: ما مدى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال انخراط العاملين كمتغير وسيط؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة بحثية فرعية، هى كما يلى:

- ١- ما مدى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة بين العاملين بالبنوك المتخصصة فى مصر؟
- ٢- ما مدى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على انخراط العاملين بالبنوك المتخصصة فى مصر؟
- ٣- ما مدى دور انخراط العاملين على مشاركة المعرفة بينهم داخل البنوك المتخصصة فى مصر؟
- ٤- ما مدى دور انخراط العاملين كمتغير وسيط فى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة بين العاملين بالبنوك المتخصصة فى مصر؟

ثالثاً: أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالى على مستويين هما:

١- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية فى النقاط التالية:

أ) الندرة النسبية في الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء.

ب) الندرة النسبية في الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث الحالي.

ج) يُعد النموذج النظرى المقترح للبحث الحالي والذي يدرس دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال انخراط العاملين كمتغير وسيط، من النماذج غير المختبرة من قبل الدراسات العربية أو الأجنبية - وذلك في ضوء ما تيسر للباحث الحصول والإطلاع عليه من دراسات مرتبطة بموضوع البحث - مما يبرر أن اختبار هذا النموذج سيشكل بدوره إضافة علمية بصفة عامة ومساهمة في إثراء المكتبة العربية بصفة خاصة.

د) تقديم إطار علمى يجمع بين أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات البحثية فى دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال انخراط العاملين كمتغير وسيط فى القطاع المصرفى المتخصص، وذلك فى محاولة لكشف الغموض فى هذه العلاقة التى لم يتم بحثها.

٢ - الأهمية العملية/التطبيقية

يكتسب هذا البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق، حيث يتناول البحث دراسة المتغيرات على بنكى كانا يصنفان على أنهما من البنوك المتخصصة، ولكن بعد صدور قرار وزارى بإلغاء ما يسمى بالبنوك المتخصصة وأن تكون كل البنوك بنوك مصرفية. ظلت البنوك المتخصصة وعلى رأسها بنكى التعمير والاسكان والزراعى المصرى تعاني من الصورة الذهنية المتكونة فى أذهان الجمهور.

فكيف لإدارة الموارد البشرية أن تساهم فى إدارة المورد البشري داخل هذه البنوك بالشكل الذى يزيد من انخراطهم فى العمل وزيادة درجة مشاركة المعرفة بينهم الأمر الذى ينعكس بالإيجاب على الموقف التنافسي لهذه البنوك وزيادة قدرتهم التنافسية أمام البنوك المصرفية الأخرى المنافسة فى السوق المصرفى المصرى.

وبالاطلاع على التقرير السنوى ٢٠٢٠/٢٠٢١م المنشور من قبل البنك المركزى المصرى، يتضح لنا مدى أهمية مساهمة القطاع المصرفى فى الناتج القومى المصرى من خلال تمويل المشروعات المختلفة على مستوى جمهورية مصر العربية، وعلى رأس هذه المشروعات مشروعات

الإسكان والتنمية والمشروعات الزراعية، حيث فيما يخص المركز المالي للبنوك العاملة في مصر (بخلاف البنك المركزي)، فقد ارتفع بنحو ١٥٤٠ مليار جنيه بمعدل ٢٤% خلال السنة المالية ٢٠٢٠/٢٠٢١م مقابل زيادة قدرها ٨٩٢ مليار جنيه بمعدل ١٦.٢% خلال السنة المالية السابقة ٢٠٢٠م، ليصل إلى ٧٩٤٨ مليار جنيه بنهاية يونيو ٢٠٢١م.

أما على مستوى صناعة القرار، فللبحث الحالي أهمية عملية تتمثل فيما يلي:

- ١- تقديم مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها تحسين وزيادة مستوى العاملين داخل البنوك محل الدراسة والبنوك الأخرى المماثلة داخل القطاع المصرفي المصري، ومن أهم هذه الممارسات التي سيقدمها البحث الحالي: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي، وتقييم الأداء بالنتائج، والمكافأة التحفيزية.
- ٢- تقديم مدخل لمديري الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة والبنوك الأخرى المماثلة لدعم فكر مشاركة المعرفة بين العاملين، يتمثل في ثلاث مراحل، وهي: توليد، وترويج، ونشر المعرفة بينهم، وذلك من خلال ترسيخ عملية انخراط العاملين في العمل.
- ٣- بناء عملية الانخراط للعاملين بأنواعها الثلاثة، وهي: الانخراط المعرفي، والانخراط العاطفي، والانخراط السلوكي، من خلال تبني إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة لبعض الممارسات والتي تدعم هذه العملية تتمثل في: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي، وتقييم الأداء بالنتائج، والمكافأة التحفيزية.

رابعاً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

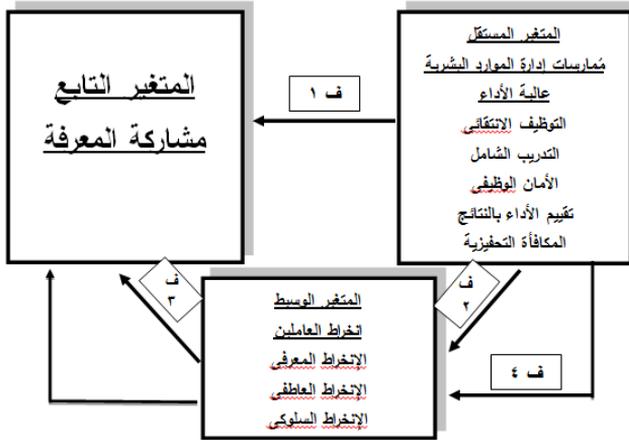
- ١- تحديد وتحليل العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة.
- ٢- تحديد وتحليل العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وانخراط العاملين.
- ٣- تحديد وتحليل العلاقة التأثيرية بين انخراط العاملين ومشاركة المعرفة.
- ٤- تحديد وتحليل العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين (كمتغير وسيط).
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات والتي تساعد البنوك محل الدراسة في مشاركة المعرفة بين العاملين الأمر الذي يعزز من الموقف التنافسي لها داخل القطاع المصرفي المصري، وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء.

خامساً: نموذج البحث

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات هذا البحث، تم بناء النموذج المقترح لهذا البحث كما يوضحه الشكل رقم (1) ليعبر عن متغيرات البحث الحالي واتجاهات العلاقة بينها، وهو ما سيتم اختباره في البحث الميداني.

ويتكون نموذج البحث من ثلاثة متغيرات رئيسية هي كالتالي:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل هذا المتغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، وينقسم هذا المتغير بدوره إلى خمسة أبعاد وهي: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي، وتقييم الأداء بالنتائج، والمكافأة التحفيزية.
- 2- المتغير التابع: ويتمثل هذا المتغير في مشاركة المعرفة.
- 3- المتغير الوسيط: ويتمثل هذا المتغير في انخراط العاملين، وينقسم هذا المتغير بدوره إلى ثلاثة أبعاد وهي: الانخراط المعرفي، والانخراط العاطفي، والانخراط السلوكي.



شكل (1) النموذج المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مراجعة الدراسات السابقة

سادساً: فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه والدراسات السابقة أمكن صياغة فروض البحث كما يلي:-
أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات ايجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة، من هذه الدراسات (Than et al., 2023) - (Soo et)

(Fu et al., 2013) – (Chang et al., 2017) – (al., 2020) – (Salas – Vallina et al., 2020) – (Bhatti et al., 2020) – (Ma et al., 2017) – (Zhu et al., 2019) – (al., 2015) – (Hassan & Din, 2019) – (Zhu & Chen, 2014) – (Abbasi et al., 2021).

في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول للبحث الحالي في: هناك تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة.

وأكدت بعض الدراسات السابقة أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ترتبط ارتباطاً مباشراً بانخراط العاملين في وظائفهم (Zhong et al., 2016) – (Prasetyo & Palupi, 2023) – (Dhar, 2020) – (Ogbonnaya & Valizad, 2018) – (Saad, et al., 2021) – (Hosseini et al., 2021) – (Arefin et al., 2019).

في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني للبحث الحالي في: هناك تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على انخراط العاملين.

وقد توصلت العديد من نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقات إيجابية بين كل من انخراط العاملين في العمل وسلوك مشاركة المعرفة، من هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة (Saad, et al., 2021) – (et al., 2021) – (Hosseini et al., 2021) – (Zhu & Chen, 2014) – (Almadana – Mahfouze et al., 2021) – (Santana & Lopez– Cabrales, 2019) – (et al., 2021) – (2022).

في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثالث للبحث الحالي في: هناك تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لانخراط العاملين على مشاركتهم للمعرفة.

وهناك دراسات سابقة حاولت إيجاد علاقات بين متغيرات البحث الحالي، سواء بشكل مباشر أو بدراسة بعض أبعاد متغيرات البحث الحالي، وقد توصلت نتائج هذه الدراسات لوجود علاقات إيجابية معنوية بين هذه المتغيرات أو أبعادها، من هذه الدراسات على سبيل المثال دراسة (Fu et al., 2015) – (Saad, et al., 2021) – (Hosseini et al., 2021) – (Zhu & Chen, 2014) – (Almadana et al., 2021) – (Abbasi et al., 2021) – (Mahfouze et al., 2021) – (2022).

في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الرابع للبحث الحالي في: هناك تأثير غير مباشر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين.

سابعاً: منهجية البحث

١- المنهجية العلمية المستخدمة في البحث

يهدف هذا الجزء إلى تحديد المنهجية العلمية للبحث، وذلك من خلال تحديد كل من فلسفة البحث، والمدخل المتبع في البحث، واستراتيجية البحث، ومنهج البحث، والأفق الزمني لجمع بيانات البحث (Saunders, et al., 2009).

١/١- فلسفة البحث Research philosophy

تشير فلسفة البحث إلى عملية تطوير المعرفة من خلال التأثير المعنوي لنتائج الأبحاث المختلفة (Johnson and Clark, 2006, cited in Saunders, et al., 2009)، وتتلخص فلسفة البحث في طريقة البحث عن الحقيقة لتطوير المعرفة، وتتعدد المدارس الفكرية في ذلك، ويتبع البحث الحالي فلسفة Positivism والتي تؤمن بوجود حقيقة واحدة لا بد من البحث عنها، والتي تبدأ من خلال إيجاد فجوة معرفية Knowledge gap في الدراسات السابقة يسعى الباحث إلى سدها، عن طريق وضع فروض واختبارها إحصائياً والتوصل إلى نموذج يوضح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث، ومن ثم التوصل إلى نتائج علمية تمثل في النهاية إضافة إلى المعرفة وتطويراً للنظريات (Saunders, et al., 2009).

٢/١- مدخل البحث Research approach

يعتمد البحث الحالي على المدخلين الاستقرائي والاستنباطي Inductive and Deductive approaches حيث سوف يتم اختبار بعض الأفكار المستنبطة من النظريات من خلال جمع البيانات الأولية من المجالات التطبيقية.

٣/١- استراتيجية البحث Research Strategy

في ضوء أهداف البحث الحالي وطبيعته وخصائص مجتمع الدراسة الميدانية، نجد أن المنهج المسحي Survey من أنسب الإستراتيجيات التي تساعد في توصيف الظاهرة محل البحث.

٤/١ - منهج البحث

في ضوء ما تقدم سيطبق البحث الحالي المنهج التحليل الكمي Analytical and Quantitative approach.

٥/١ - الأفق الزمني لجمع بيانات البحث Research Time horizons

سيقوم الباحث بجمع البيانات من عينة ممثلة للمجتمع محل البحث. وذلك في نقطة زمنية واحدة بحيث يتم قياس الظاهرة لدى كل وحدة معاينة مرة واحدة فقط. لذلك سوف يستخدم في جمع البيانات قطاع عرضي Cross-Sectional-Data Collection Design. حيث إن مجتمع البحث يتكون من نوع متجانس من وحدات المعاينة لديه نفس التوجهات، وسوف يتم قياس نفس الأبعاد لديهم جميعاً بنفس المقياس لذلك يمثلون عينة واحدة يستخدم معها نفس أداة القياس.

٢ - مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بينكي التعمير والاسكان والبنك الزراعي المصري بمحافظتى القاهرة والجيزة وقد بلغ عددهم في كلتا المحافظتين ما يقرب من ٤٥٠٠ عامل ووقع اختيار الباحث على هاتين المحافظتين للسببين الآتيتين:-

١- مراعاة اعتبارات الوقت والتكلفة.

٢- تركيز معظم العاملين في فروع محافظتى القاهرة والجيزة.

والجدول التالي رقم (١) يوضح مجتمع البحث.

جدول (١) مجتمع البحث

البنوك	عدد العاملين	الوزن النسبى	حجم العينة
بنك التعمير والاسكان	١٢٠٠	٢٧%	١٠٤
البنك الزراعي المصري	٣٣٠٠	٧٣%	٢٨٠
الإجمالى	٤٥٠٠	١٠٠%	٣٨٤

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد تم اختيار قطاع البنوك التى كانت تسمى بالبنوك المتخصصة كمجتمع للبحث الحالي للأسباب التالية:

١- من خلال استطلاع الدراسات السابقة تبين انخفاض عدد الدراسات السابقة التى طبقت متغيرات البحث الحالي على هذه النوعية من البنوك.

- ٢- يُعد قطاع البنوك من أهم وحدات النشاط الاقتصادي في مصر.
- ٣- التوافق بين خصائص قطاع البنوك وطبيعة وهدف البحث الحالي، وأهمها بحث دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في مشاركة المعرفة وزيادة انخراط العاملين.
- ٤- اشتداد حدة المنافسة بين البنوك في السوق المصري، سواء بين البنوك المحلية فيما بينها، أو بين البنوك المحلية والبنوك الأجنبية، الأمر الذى يستدعى تحسين الخدمات المقدمة من خلال تطبيق آليات إدارية من شأنها تحسين الأداء مثل: ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، ومشاركة المعرفة، وانخراط العاملين.
- ٥- يشهد قطاع البنوك في السوق المصري فى الآونة الأخيرة العديد من التحديات، من أهمها الأحداث العالمية والأقليمية والداخلية.

٣- عينة البحث

لجأ الباحث إلى أسلوب العينات الاحتمالية فى جمع البيانات، وذلك لعدم قدرة الباحث على تغطية كافة مفردات المجتمع، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة، وقد اعتمد الباحث عند تحديد حجمها على أسلوب المعادلة الإحصائية (Aday and Cornelius, 2006) والتي تتمثل فيما يلى:

$$n = \frac{t^2 p(1-p)}{d^2}$$

حيث:

n تمثل حجم العينة المطلوبة

t تمثل عدد الوحدات المعيارية وهى $1.96 \pm$ لمستوى ثقة ٩٥%

P تمثل نسبة الظاهرة فى مجتمع البحث وهى ٥٠% للحصول على أعلى تباين ممكن.

d تمثل حدود الخطأ المسموح به وهو ٥% لمستوى ثقة ٩٥%

وبالتعويض فى المعادلة السابقة نجد أن:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.050)^2} = 384$$

وبناءً على ما سبق فإن حجم العينة المطلوبة يبلغ ٣٨٤ مفردة، تم زيادتها إلى ٤٠٠ مفردة

لضمان الحصول على نسبة استجابة مناسبة.

٤- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات، والتي تتمثل في بيانات ثانوية وبيانات أولية (ميدانية).

١/٤- البيانات الثانوية:

وتشتمل على كافة البيانات المنشورة في الكتب والمجلات والدوريات، والنشرات والإحصائيات الدورية، والملفات والتقارير السنوية للبنوك والصفحات الرسمية على شبكة الانترنت.

٢/٤- البيانات الأولية:

وتتمثل في آراء مفردات عينة البحث بشأن كافة متغيرات وأبعاد محاور البحث. وهي البيانات الأساسية للبحث الحالي والتي تم الاعتماد عليها في اختبار فروض البحث. وتم جمعها من خلال أسلوب الاستقصاء من الواقع الفعلي من العاملين بينكي التعمير والاسكان والزراعي المصري.

٥- أداة جمع بيانات البحث، ومقاييس البحث

حيث إن المنهج المسحي Survey هو الإستراتيجية المتبعة في البحث الحالي، فإن الباحث سوف يعتمد على قائمة إستقصاء لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع البحث ومتغيراته من مفردات عينة البحث.

وتتضمن قائمة الاستقصاء التي سيعتمد عليها البحث الحالي ثلاثة أقسام رئيسة هي كما يلي:-

القسم الأول: قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

يهدف هذا القسم إلى قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، ويحتوى هذا المتغير على خمسة أبعاد هي: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، الأمان الوظيفي، وتقييم الأداء بالنتائج، والمكافأة التحفيزية. وسوف يتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Zeb, et al., 2020) وهو مقياس يتكون من ١٥ عبارة.

القسم الثاني: قياس انخراط العاملين

يهدف هذا القسم من قائمة الاستقصاء إلى قياس انخراط العاملين، ويحتوى هذا المتغير على ثلاثة أبعاد هي: الانخراط المعرفي، والانخراط السلوكي، والانخراط العاطفي. وسوف يتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Saad, et al., 2021) وهو مقياس يتكون من ١٥ عبارة.

القسم الثالث: قياس مشاركة المعرفة

يهدف هذا القسم من قائمة الاستقصاء إلى قياس درجة مشاركة المعرفة بين العاملين. وسوف يتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Hsu, et al., 2007) وهو مقياس يتكون من ٥ عبارات.

وتم استخدام أداة Likert الخماسي لمعرفة مدى تأييد أفراد العينة لعبارات القياس وذلك حتى يمكن التوصل إلى نتائج إحصائية يمكن وصفها بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية من (١-٥) لتعبر عن مدى موافقة أو رفض المستقصى منهم (Sekaran, 2003).

ثامناً: تحليل البيانات

تم التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث، وذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية، المرحلة الأولى تتمثل في الاختبار الاستطلاعي الأولى لقائمة الاستقصاء، عن طريق التحقق من المصادقية الشكلية لقائمة الاستقصاء واختبار ثبات قائمة الاستقصاء باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha من خلال التطبيق على عينة ميسرة صغيرة. أما المرحلة الثانية فتمثل في استعراض التحليل الوصفي للبيانات والتي تتمثل في آراء عينة البحث حول عبارات قائمة الاستقصاء، من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية التي يقوم عليها نموذج البحث الحالي باستخدام الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

ثم المرحلة الثالثة والأخيرة والتي تتمثل في التحليل الإحصائي الاستنتاجي متعدد المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structure Equation Modeling باستخدام برنامج Analysis of Moment Structures (AMOS) للتأكد من مدى توافق النموذج مع بيانات عينة البحث. وأخيراً وبعد التأكد من صلاحية النموذج الهيكلي سنتناول اختبار صحة فروض البحث.

١- اختبار صلاحية وثبات مقاييس متغيرات البحث

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من مدى إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن كل مقياس يغطي كافة الأبعاد التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه، وذلك من خلال ثلاث مراحل فرعية:

١/١- التحقق من المصادقية الشكلية للمقاييس Face Validity

تمثل هذه الخطوة تقييم وصفي يحدد ما إذا كانت مقاييس البحث قد نقلت الطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، ويقاس غالباً من خلال الاعتماد على آراء الخبراء والمتخصصين. وتطبيقاً لذلك فقد تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الخبراء الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد تم تعديل بعض العبارات وإعادة ترتيب أسئلة قائمة الاستقصاء في ضوء توصياتهم ومقترحاتهم.

٢/١ - الاختبار الاستطلاعي للمقاييس

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة مدى سهولة فهم الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء، ومدى القدرة على الإجابة عنها، ومدى ملائمة المصطلحات والكلمات المستخدمة لمستوى إدراك المستقصى منهم، وإمكانية الحصول على أية مقترحات أو تعديلات أو تعليقات تتعلق بشكل القائمة والأسئلة الواردة بها. وتطبيقاً لذلك فقد تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة صغيرة شملت (٤١ مفردة)، وقد تمثلت نتائج هذا الاختبار في إعادة صياغة بعض العبارات غير المفهومة من جانب المستقصى منهم، وحذف ترقيم العبارات بشكل تسلسلي والإبقاء على ترقيم كل بعد على حدة حيث لاحظ الباحث أثناء المقابلات أن المستقصى منه أول ما ينظر إليه هو عدد أسئلة قائمة الاستقصاء.

٣/١ - اختبار الثبات/الاعتمادية Reliability Test

تم اختبار المقاييس على عينة بلغت ٤١ مفردة للتحقق من ثبات المقاييس المدرجة بقائمة الاستقصاء، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. وتعتبر اعتمادية المقياس عالية إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ≤ 0.7 (Hair, et al., 2010) والجدول التالي رقم (٢) يوضح معاملات الثبات لأبعاد المتغيرات محل الدراسة الميدانية.

جدول (٢) نتائج تحليل الاعتمادية

متغيرات البحث	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	15	0.876
المتغير التابع: مشاركة المعرفة	15	0.886
المتغير الوسيط: انخراط العاملين	15	0.882

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع معاملات الثبات لإجابات المستقصى منهم على رأسها المتغير التابع الخاص بمشاركة المعرفة حيث بلغ قيمة المعامل له (0.886). في حين جاء المتغير الوسيط والخاص بانخراط العاملين في المرتبة الثانية حيث سجل المعامل لهذا البعد ما قيمته (0.882). وأخيراً سجل المتغير المستقل وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء معامل بقيمة (0.876).

وفي ضوء نتائج المرحلة السابقة والخاصة باختبار المصادقية الشكلية ونتائج الاختبار الاستطلاعي وقياس الثبات (الاعتمادية) تم تصميم قائمة الاستقصاء النهائية والتي ستعتمد عليها المراحل التالية.

٢- التحليل الوصفي Descriptive Analysis

تهدف هذه المرحلة إلى استعراض التحليل الوصفي للبيانات والتي تتمثل في آراء عينة البحث حول عبارات قائمة الاستقصاء، من خلال عرض معدل استجابة عينة البحث، والتحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية التي يقوم عليها نموذج البحث الحالي باستخدام الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

١/٢- نسبة استجابة عينة الدراسة الميدانية Response Rate

يوضح الجدول التالي رقم (٣) نسبة استجابة عينة الدراسة الميدانية، وكما هو موضح بالجدول بلغت نسبة الاستجابة ٩٣% وتعتبر نسبة جيدة جداً في مجال العلوم الاجتماعية. ويرجع الباحث ارتفاع نسبة الاستجابة إلى عدة أسباب هي: زيادة عدد القوائم الموزعة، وانخفاض عدد القوائم المستبعدة، وطول فترة جمع البيانات والتي استغرقت أربعة شهور تقريباً.

جدول (٣) نسبة استجابة عينة الدراسة الميدانية

عدد القوائم الموزعة فعلاً	عدد القوائم المستردة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم السليمة	% الاستجابة
٤٠٠	٣٧٩	٧	٣٧٢	٩٣ %

المصدر: إعداد الباحث

٢/٢- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يوضح الجدول الآتي رقم (٤) نتائج الاحصاء الوصفي لاستجابات مفردات العينة نحو متغيرات البحث.

جدول (٤) الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المتغير المستقل	372	3.6889	0.76936	20.9%
المتغير الوسيط	372	3.7096	0.49659	13.4%
المتغير التابع	372	4.0794	0.58808	14.4%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن إجابات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الموافقة على عبارات متغيرات هذا البحث، وهذا واضح من خلال قيم الانحراف المعياري مما يعنى تجانس إجابات مفردات العينة وعدم تشتتها.

بالنسبة للمتغير المستقل والخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء يتضح من الجدول السابق وجود اتجاه عام بين مفردات البحث على مستوى هذا المتغير، حيث يلاحظ انخفاض معامل الاختلاف المعياري فقد بلغ (20.9%) وهذا يعنى أن (79.1%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا المتغير وهو ما ينم عن مدى أهمية تبنى المنظمات محل الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما بالنسبة للمتغير التابع والخاص بمشاركة المعرفة فمن الملاحظ وجود اتفاق عام بين مفردات عينة البحث حول هذا المتغير بمعامل اختلاف قدره (14.4%) بمعنى أن (85.6%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا المتغير وإبداء رغبتهم فى مشاركة المعرفة من أجل تحسين أدائهم داخل البنك.

أما المتغير الوسيط والذي يمثل انخراط العاملين يتضح أيضا ارتفاع درجة الاتفاق بين مفردات عينة البحث حوله، حيث سجل أقل معامل اختلاف بقيمة بلغت (13.4%) بمعنى أن (86.6%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا المتغير وهو ما ينم عن زيادة درجة انخراط العاملين بالبنك.

٢ - مصفوفة الارتباط

لقد قام الباحث بافتراض العديد من العلاقات بين متغيرات البحث وإثبات هذه العلاقات قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط لإثبات علاقة الارتباط بين هذه المتغيرات، كما يوضحه الجدول الآتى رقم (٥).

جدول (٥) مصفوفة الارتباط

Correlation			
	ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	مشاركة المعرفة	انخراط العاملين
ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	Pearson Correlation	1	.351**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	372	372
مشاركة المعرفة	Pearson Correlation	.351**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000
	N	372	372
انخراط العاملين	Pearson Correlation	.791**	.433**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	372	372

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١.

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) وجود علاقة ارتباط طردية بين متغيرات البحث عند مستوى الدلالة المسموح به 0.01 ، حيث توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وانخراط العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.791)، ويفسر الباحث هذا بأن الممارسات المتمثلة في التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي، وتقييم الأداء الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، ترتبط ارتباطاً قوياً بالانخراط المعرفي، والانخراط العاطفي، والانخراط السلوكي للعاملين.

وتوجد أيضاً علاقة ارتباط طردية متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.351)، ويفسر الباحث هذا بأن الممارسات المتمثلة في التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي، وتقييم الأداء الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، ترتبط ارتباطاً متوسطاً بالاستحواذ على المعرفة والعمل على نشرها داخل المنظمة.

وكذلك توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين انخراط العاملين ومشاركة المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.433). ويفسر الباحث هذا بأن الانخراط المعرفي، والانخراط العاطفي، والانخراط السلوكي للعاملين يرتبط ارتباطاً متوسطاً بالاستحواذ على المعرفة والعمل على نشرها داخل المنظمة.

٣- نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling

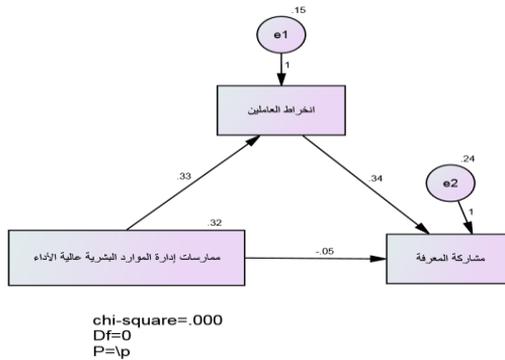
تستعرض هذه المرحلة التحليل الإحصائي الاستنتاجي متعدد المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) وذلك من خلال استخدام برنامج AMOS V24، بداية من تحديد نموذج القياس ثم التحقق من صلاحية وثبات نموذج القياس من خلال إجراء تحليل العامل التوكيدي (CFA) ومؤشرات جودة التوافق (Goodness of Fit (GOF) وصلاحية البناء Construct Validity، ثم التحول إلى النموذج الهيكلي Structure Model وذلك بغرض اختبار نموذج البحث وتوضيح العلاقات الاستنتاجية بين متغيرات البحث المستقلة والوسيلة والتابعة، والتي تؤدي في النهاية إلى الحكم على العلاقات المفترضة بين المتغيرات الأساسية الكامنة Latent Construct ومدى تحقيق أهداف البحث. وفيما يلي تطبيقاً لخطوات أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية على نموذج الدراسة الحالية وفقاً لـ (Malhotra, 2010).

١/٣ - تطوير النموذج الهيكلي وتقييمه

سيتم اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي والمتمثلة في المتغير المستقل، وهو: (ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء)، والمتغير الوسيط، وهو: (انخراط العاملين)، والمتغير التابع، وهو: (مشاركة المعرفة).

١/١/٣ - النموذج الهيكلي المبدئي للبحث:

يوضح الشكل الآتي رقم (٢) النموذج الهيكلي للبحث وذلك بتوضيح العلاقة السببية، بمعنى توضيح التأثير المباشر والتأثير غير المباشر بين المتغيرات الخارجية والمتمثلة في المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والمتغيرات الداخلية والمتمثلة في المتغيرات الوسيطة والتابعة انخراط العاملين ومشاركة المعرفة.



شكل رقم (٢) يوضح النموذج الهيكلي المبدئي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos

اختبار فروض نتائج النموذج الهيكلي المبدئي للبحث:

يقدم الجدول الآتي رقم (٦) اختبار فروض نتائج النموذج الهيكلي المبدئي للبحث الحالي من خلال عرض أهم نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos ، وهي: القيمة المعيارية ومستوى المعنوية للمسارات بين متغيرات البحث الحالي.

جدول (٦) يوضح اختبار فروض النموذج

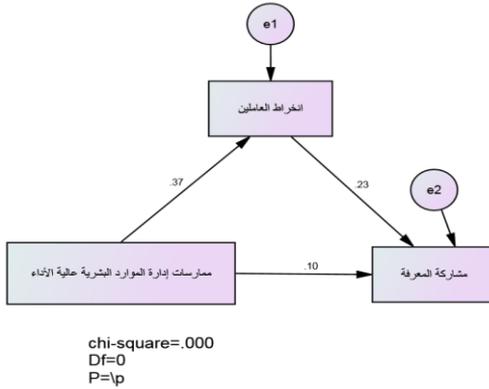
P	القيمة المعيارية	بيان المسار
***	0.33	انخراط العاملين ← ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء
	0.5-	مشاركة المعرفة ← ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء
***	0.34	مشاركة المعرفة ← انخراط العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٦) أن القيمة المعيارية للمسار بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والمتغير التابع مشاركة المعرفة قيمة سالبة وهذا يعني وجود علاقة عكسية وهذا عكس ما جاءت به الدراسات السابقة، بالإضافة إلى أن هذا المحور غير معنوي عند مستوى المعنوية المسموح به، لذا قرر الباحث تعديل هذا النموذج الهيكلي المبدئي.

٢/١/٣ - النموذج الهيكلي المعدل

بناءً على نتائج الجدول السابق رقم (٦) قام الباحث بتعديل النموذج الهيكلي المبدئي إلى النموذج الهيكلي المعدل، وذلك من خلال تنقية المقياس المستخدم (المبدئي) بحذف بنود القياس غير المعنوية والتي يقل تحميلها على المتغير الرئيس الكامن المطلوب قياسه عن (0.5)، حيث تم حذف (٥ بنود) من المتغير المستقل والتي تمثل البعد الرابع والبعد الخامس. وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التعديل والحذف قد تمت في ضوء الحفاظ على بنود القياس لأقصى درجة ممكنة حيث كان يتم مراجعة معايير جودة التوافق بعد كل عملية حذف وذلك حتى تم الوصول إلى مستوى الصلاحية المطلوب. ويوضح الجدول التالي رقم (٧) مؤشرات ملاءمة نموذج القياس النهائي والتي جاءت جميعها في الحدود المقبولة، كما يوضح الشكل التالي رقم (٣) الشكل النهائي لنموذج القياس ككل.



شكل رقم (٣) النموذج الهيكلي المعدل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos
كما يعرض الجدول الآتي رقم (٧) المؤشرات الخاصة بجودة التوفيق للنموذج
جدول رقم (٧) مؤشر جودة التوافق للنموذج

المؤشرات	القيمة للنموذج المقترح	القيمة للنموذج المعدل
مؤشر درجة التوافق GFI	0.847	0.966
مؤشر REMSER	0.668	0.059
مؤشر RMR	0.117	0.009
مؤشر التوافق المعياري NFI	0.755	0.994
مؤشر التوافق CFI	0.754	0.994
قيمة P	0.000	0.107
كا ^٢ / درجة الحرية	161.313	2.474

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos

باستقراء الجدول السابق رقم (٧) نجد أن المؤشرات التي جاءت به تشر إلى أن النموذج الهيكلي المعدل يتمتع بمستوى جيد من التوافق فنقع مؤشرات جودة التوافق للنموذج في حدود النسب المثلى. فمن الملاحظ انخفاض ناتج قيمة (كا^٢/ درجة الحرية) ليسجل (2.474) وهو أقل من (5) المعيار المحدد، وتُعد قيمة P معنوية كلما كانت قيمتها أكبر من (0.05). ومن الملاحظ أيضاً ارتفاع مؤشر التوافق CFI حيث بلغ (0.994) وهي أعلى من (0.90)، وزاد مؤشر درجة جودة

التطابق GFI ليسجل (0.966) وهو أكبر من (0.90)، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ REMSER لتسجل (0.059) وهى أقل من (0.08)، وبالنسبة لمؤشر RMR كلما صغرت قيمته كلما دل ذلك على درجة توافق أكبر ونجد من خلال نتائج التحليل الاحصائي أن قيمته بلغت (0.009)، وأخيرًا جميع المعاملات معنوية.

وبذلك يعد النموذج الهيكلي السابق مباشرة ذات صلاحية ويمكن الاعتماد عليه في اختبار الفروض المرتبطة بنموذج البحث المقترح.

٤ - اختبار فروض البحث

اختبار الفرض الأول والذي ينص على: "هناك تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة".

يبين الجدول الآتي رقم (٨) نتائج اختبار الفرض الأول في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٨) نتائج اختبار الفرض الأول

Effect	Estimate	T - value	Result
X → Y	0.10**	2.97	Supported

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. لاحظ: ** دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05 ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق رقم (٨) وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والمتغير التابع وهو مشاركة المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي منها على سبيل المثال: (Than et al., 2023) - (Soo et al., 2017 - Chang et al., 2013) - (Salas - Vallina et al., 2020) - (Fu et al., 2015) - (Zhu et al., 2019) - (Ma et al., 2017) - (Abbasi et al., 2020) - (Bhatti 2020) - (Hassan & Din, 2019) - (Zhu & Chen, 2014) - (al., 2021).

اختبار الفرض الثانى والذي ينص على: "هناك تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على انخراط العاملين".

يبين الجدول الآتي رقم (٩) نتائج اختبار الفرض الثانى في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار الفرض الثانى

Effect	Estimate	T – value	Result
X → M	0.37***	6.20	Supported

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى. لاحظ: *** دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق رقم (٩) وجود تأثير مباشر ايجابى قوى ومعنوى بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والمتغير الوسيط وهو انخراط العاملين فى العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي منها على سبيل المثال: (Zhong et al., 2016) – (Prasetyo & Palupi, 2023) – (Dhar, 2020) – (Ogbonnaya & Valizad, 2018) – (Saad, et al., 2021) – (Hosseini et al.,) – (Arefin et al., 2019) – (2021).

اختبار الفرض الثالث والذى ينص على: "هناك تأثير مباشر ايجابى ومعنوي لانخراط العاملين على مشاركتهم للمعرفة".

يبين الجدول الآتى رقم (١٠) نتائج اختبار الفرض الثالث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار الفرض الثالث

Effect	Estimate	T – value	Result
M → Y	0.23***	4.41	Supported

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى. لاحظ: *** دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق رقم (١١) وجود تأثير مباشر ايجابى قوى ومعنوى بين المتغير الوسيط وهو انخراط العاملين فى العمل والمتغير التابع والمتمثل فى مشاركة المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي منها على سبيل المثال: دراسة (Saad, et al.,) (2021) – (Hosseini et al., 2021) – (Zhu & Chen, 2014) – (Almadana et al.,) – (Santana & Lopez- Cabrales, 2019) – (Mahfouze et al., 2022).

اختبار الفرض الرابع والذى ينص على: "هناك تأثير غير مباشر ايجابى ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين".
يبين الجدول الآتى رقم (١١) نتائج اختبار الفرض الرابع فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

جدول (١١) التأثير المباشر وغير المباشر للوسيط

المشاهدة	العلاقة في ظل وجود الوسيط			العلاقة في ظل عدم وجود الوسيط	
	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المسار	التأثير	المسار
جزئي	0.37***	0.24*	Y ← M ← X	0.10**	Y ← X

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي. لاحظ: *** دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من

0.001

يتبين من الجدول السابق رقم (١١) أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً غير مباشر للمتغير الوسيط (انخراط العاملين) في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء) والمتغير التابع (مشاركة المعرفة)، بقيمة معيارية (0.37) وذلك عند مستوى معنوية (0.001). حيث يوجد تأثير جزئي للوسيط مما يدعم قوة وجود المتغير الوسيط في النموذج حيث زادت قيمة التأثير بعد إدخال المتغير الوسيط وبمستوى معنوية 0.001. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرض الرابع.

وفيما يلي نقدم ملخص لنتائج اختبار فروض البحث الحالي، من خلال الجدول رقم (١٢)

التالي:

جدول (١٢) ملخص نتائج اختبار فروض البحث

م	الفروض	مدى قبولها
١	هناك تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة.	قبول
٢	هناك تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على انخراط العاملين.	قبول
٣	هناك تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لانخراط العاملين على مشاركتهم للمعرفة.	قبول
٤	هناك تأثير غير مباشر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين.	قبول

المصدر: من إعداد الباحث.

تاسعاً: نتائج البحث

يقدم الباحث فيما يلي بالتحليل والتفسير العلمي لنتائج البحث الحالي من خلال استعراض نتائج عملية اختبار الفروض، وعرض مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، الأمر الذي يؤدي إلى إثراء الجانب العلمي والوقوف على أهم الإسهامات العلمية للبحث.

١- نتائج الدراسة العملية

يمكن القول بأن نتائج الدراسة العملية الحالية جاءت بشكل يتفق ويتسق مع نتائج غالبية الدراسات السابقة، من حيث أن الأبعاد المختلفة المكونة لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والمتمثلة في التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي لها تأثيراً مباشراً إيجابياً ومعنوياً على كل من مشاركة المعرفة وعلى قدرتها في تحقيق انخراط العاملين.

وقد اختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج غالبية الدراسات السابقة حول باقى أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والمتمثلة في تقييم الأداء الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، حيث ليس لها تأثيراً مباشراً على كل من مشاركة المعرفة وعلى قدرتها في تحقيق انخراط العاملين. وقد اتفق البحث الحالي مع نتائج دراسة (Fischer , 2022) حيث أظهرت النتائج أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والمتمثلة في المكافآت المادية وتقييم الأداء لم تكن لها تأثير قوي على مشاركة المعرفة. وعليه فإن أبعاد قياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء الأساسية والتي تساهم في سلوك مشاركة المعرفة تتمثل في: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي.

٢- مناقشة عامة للنتائج

يمكن استعراض النتائج التي توصلت إليها نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام ومجمل

في النقاط التالية:-

- يوجد تأثير إيجابي مباشر معنوي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة. وتعد أكثر جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثيراً على مشاركة المعرفة هي: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي.
- يوجد تأثير إيجابي مباشر معنوي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وانخراط العاملين في عملهم. حيث أشارت نتائج البحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تدعم وبشدة قدرات العاملين على الانخراط في عملهم.
- يوجد تأثير إيجابي مباشر معنوي بين انخراط العاملين ومشاركة المعرفة، حيث كلما زاد انخراط العاملين داخل عملهم أدى ذلك إلى تدعيم سلوك مشاركة المعرفة.
- يوجد تأثير إيجابي غير مباشر معنوي جزئي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين.

• النموذج الهيكلي الثانى المعدل والذى هدف إلى قياس العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الأساسية ككل قد أظهر نتائج أفضل من النموذج الأول المبدئى والذى هدف إلى قياس العلاقات التأثيرية المباشرة بين أبعاد متغيرات البحث الأساسية.

٣- مناقشة نتائج اختبار فروض البحث الحالى فى ضوء نتائج الدراسات السابقة

وفقاً لما أسفرت عنه نتائج مرحلة التحليل الإحصائى الاستنتاجى واختبار الفروض فيمكن عرض ملخص لنتائج عملية اختبار فروض هذا البحث كما يلي:-

بالنسبة للفرض الرئيس الأول: والذى ينص على "هناك تأثير مباشر إيجابى معنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة" ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائى فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة ٩٥% ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ ، فقد توصلت نتائج البحث الحالى إلى وجود تأثير مباشر إيجابى معنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Than et al., 2023) - (Soo et al., 2017 - Chang et al., 2013) - (Salas - Vallina et al., 2020) - (Fu et al., 2015) - (Zhu et al., 2019). (Ma et al., 2017) - (Zhu & Chen, 2014) - (Hassan & Din, 2019) - (Bhatti 2020) - (Abbasi et al., 2021).

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بوجود تأثير مباشر إيجابى ومعنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة، حيث إن إدارة الموارد البشرية كأحد الإدارات الهامة داخل أى منظمة هى الإدارة المسؤولة عن استقطاب الموارد البشرية وتدريبهم وتنمية مهاراتهم ونقل خبراتهم وزيادة درجة أمانهم الوظيفى ومن ثم تدعيم سلوك مشاركة المعرفة بين الموارد البشرية الأمر الذى ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة.

وبالنسبة للفرض الرئيس الثانى: والذى ينص على "هناك تأثير مباشر إيجابى معنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على انخراط العاملين" ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائى فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة ٩٥% ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ ، فقد توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير مباشر إيجابى معنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على انخراط العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Zhong et al., 2016) - (Prasetyo & Palupi, 2023) - (Dhar, 2020) - (Ogbonnaya & Valizad, 2018).

– (Saad, et al., 2021) – (Hosseini et al., 2021) – (Arefin et al., 2019). فقد توصلت هذه الدراسات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر بشكل مباشر على انخراط العاملين.

ويفسر الباحث وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على انخراط العاملين، حيث يعتبر المورد البشري الذي تم استقطابه بشكل محدد وفقاً للتوظيف الانتقائي، وتم تدريبه تدريجياً شاملاً، ووفرت المنظمة له أماناً وظيفياً، يعمل كل ذلك على زيادة درجة انخراط المورد البشري داخل وظيفته وداخل منظمته سواء سلوكياً أو عاطفياً أو معرفياً.

بالنسبة للفرض الرئيس الثالث: والذي ينص على "هناك تأثير مباشر إيجابي معنوي لانخراط العاملين على مشاركتهم للمعرفة" ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة ٩٥% ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، فقد توصل البحث إلى وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لانخراط العاملين ومشاركة المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Zhu & Chen, 2014) – (Hosseini et al., 2021) – (Saad, et al., 2021) – (Almadana et al., 2021) – (Santana & Lopez- Cabrales, 2019) – (Mahfouze et al., 2022). فقد توصلت هذه الدراسات إلى أن انخراط العاملين يؤثر بشكل مباشر على مشاركة المعرفة.

ويفسر الباحث وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لانخراط العاملين على تحقيق مشاركة المعرفة، حيث انخراط العاملين وزيادة درجة ارتباطهم بالوظيفة والمنظمة سواء معرفياً أو عاطفياً أو سلوكياً، يؤثر ذلك بالإيجاب على درجة استعدادهم لتبني سلوك مشاركة المعرفة من خلال الاستحواذ على المعرفة ثم نشرها داخل أنحاء المنظمة ككل لمساعدة الآخرين من زملائهم في القيام بمهامهم بشكل مرض، وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

بالنسبة للفرض الرئيس الرابع: والذي ينص على أنه "هناك تأثير غير مباشر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين". ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض جزئياً حيث زادت قيمة التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك بعد إدخال المتغير الوسيط.

٤- مساهمات البحث

يمكن تقسيم مساهمات البحث إلى مساهمات فكرية نظرية ومساهمات عملية كما يلي:

١/٤ - المساهمة الفكرية والنظرية للبحث

أسفر البحث الحالي عن العديد من المساهمات الفكرية والنظرية والتي تعد بمثابة إثراء لمجال إدارة الموارد البشرية، وخاصة تلك الأبحاث المتعلقة بأداء إدارات الموارد البشرية. من هذه المساهمات أن هذا البحث قام بقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بجميع أبعادها من خلال أبعاد التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي، وتقييم الأداء الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، ومن ثم فقد ساهم في زيادة الأبحاث التي تناولت الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

ساهم البحث الحالي في سد فجوة الأبحاث السابقة والتي كانت تركز على قياس أداء إدارة الموارد البشرية ككل، حيث تناول البحث الحالي الجوانب الخاصة بزيادة وتحسين معدلات أداء إدارة الموارد البشرية بتطبيق أبعاد ممارسات إدارة الأداء عالية الأداء.

وأخيراً استطاع البحث الحالي الجمع بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومشاركة المعرفة وانخراط العاملين وتقديم نموذج متكامل يجمع بين الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات.

ويمكن القول بعد العرض السابق أن البحث الحالي قد ساهم في تطوير النظرية وتطوير المعرفة سواء على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية أو على مستوى أداء المنظمات ككل.

٢/٤ - المساهمة العملية وتطوير الممارسة لنتائج البحث

ومن الناحية العملية فقد أسفرت نتائج هذا البحث عن العديد من التوصيات أو الانعكاسات العملية والتطبيقية، والتي يمكن أن تساعد إدارات الموارد البشرية والمنظمات على صياغة وتطوير استراتيجياتها بالشكل الذي يدفعها نحو تحقيق أهدافها.

فقد أظهرت نتائج أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والمتمثلة في: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والأمان الوظيفي، تعد مصدراً هاماً وقوياً في تدعيم سلوك نشر المعرفة. وبالتالي فيجب على إدارات الموارد البشرية والإدارات العليا للمنظمات المختلفة أن تتأكد من أن الاستراتيجيات التي تتبعها تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية سواء من حيث بناء المعرفة ونقل المهارات، وتحسين عمليات التوظيف، والاهتمام بالخدمات المقدمة للعاملين. الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة.

استطاع البحث الحالي إثبات مدى أهمية الانخراط المعرفي، والانخراط العاطفي، والانخراط السلوكي للعاملين، في القدرة على الاستحواذ على المعرفة ونشرها داخل المنظمة. ومن هنا يمكن القول بأن البحث الحالي قد قدم مساهمات عملية وتطويراً للممارسات والتي من شأنها زيادة فعالية المنظمات محل البحث بجانب المنظمات الأخرى المماثلة لها، وذلك بتطبيق نموذج البحث الحالي والذي تم اثبات صلاحيته وارتفاع مؤشرات جودته بجانب قوته التفسيرية العالية للتغير في المتغير التابع بزيادة درجة مشاركة المعرفة.

عاشراً: توصيات البحث

بناءً على تجربة الباحث في إعداد هذا البحث، وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي والتي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، فإنه يمكن استعراض أهم التوصيات التي يقدمها هذا البحث إلى البنوك باختلاف أنواعها وإدارات الموارد البشرية. لذا يوضح الجدول الآتي رقم (١٣) بمجموعة من التوصيات للبنوك وذلك في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي أمكن جمعها.

جدول (١٣) خطة مقترحة لتحسين أداء البنوك محل البحث

المدة المتوقعة للتنفيذ	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	التوصية
١٢ شهر	تصميم برنامج تدريبي لتعريف العاملين بإدارة الموارد البشرية عن ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والتدريب على كيفية تطبيقها. إدراج ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء التي من شأنها تحسين أداء وزيادة إنتاجية العاملين مثل: التوظيف الانتقائي، التدريب الشامل وتطوير المهارات، الأمان الوظيفي، ضمن مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية. إعادة صياغة شروط توظيف الموارد البشرية على أن تتضمن كيفية إجراء اختبارات ومقابلات لقياس الخبرات والكفاءات. اعتماد خطط للتدريب الشامل والمستمر للعاملين. تطبيق نظام الكافيتريا كنظام مرن في تقديم حزمة من الخدمات المختلفة والمزايا للعاملين لزيادة أمانهم الوظيفي. اختيار الموارد البشرية التي لديها استعدادات نحو الانخراط الوظيفي من خلال إجراء اختبارات تقيس درجة الاستعداد بالارتباط بالعمل.	مدير الإدارة العليا ومدير إدارة الموارد البشرية	تدعيم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

المدة المتوقعة للتنفيذ	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	التوصية
	اختيار وتعيين الموارد البشرية ممن يسمون الآن بعمالة المعرفة من خلال إجراء اختبارات تقيس مستويات المعرفة لدى الأفراد.		
٦ شهور	تفعيل نظام المشاركة، من خلال قيام العاملين بالبنك بتصميم الخدمات اللازمة لهم في ضوء احتياجاتهم الفعلية. تقديم الخدمات للعاملين وفقاً لمعايير الجودة المنصوص عليها. تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية. تفعيل أساليب تخفيض آثار ضغوط العمل، كزيادة فترات الراحة أثناء العمل. تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لزيادة الانخراط الوظيفي للعاملين بالبنوك. العمل على زيادة رضا العاملين، من خلال زيادة درجة مشاركتهم في مختلف الأعمال، مع تقديرهم واحترامهم. إعادة التصميم الداخلي للبنوك لتوفير بيئة عمل جيدة تضمن جودة حياة العمل بها. تبسيط إجراءات العمل في تقديم خدماتها للعاملين.	مدير إدارة الموارد البشرية	بناء وتقوية الانخراط الوظيفي للعاملين
٦ شهور	إنشاء وحدة إدارية مستقلة متخصصة في إدارة المعرفة. توفير أجهزة حاسب آلي وشبكات انترنت قوية تدعم الاستحواذ على المعرفة وتخزينها ونشرها داخل البنك. تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب على الاستحواذ على المعرفة ونشرها. الاهتمام بالتعلم المستمر وإكساب العاملين للخبرات. صرف مكافآت محفزة للعاملين الذين يعملون على نشر معرفتهم داخل البنك.	مدير إدارة الموارد البشرية	تبنى سياسة نشر المعرفة

حادى عشر: حدود البحث

ركز البحث الحالى على دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة وانخراط العاملين. وقد تم تطبيق هذا البحث فى ضوء حدود بحثية تتعلق بالعديد من النقاط والتي تمثل حدود البحث وهى:

- أولاً: اقتصار مجال التطبيق على القطاع المصرفى المصرى وبالتركيز على البنوك المتخصصة.
- ثانياً: اقتصار عملية تجميع البيانات على محافظتى القاهرة والجيزة.
- ثالثاً: اقتصار توقيت عملية تجميع البيانات على الفترة من سبتمبر من عام ٢٠٢٣م وحتى ديسمبر من نفس العام.
- رابعاً: تم سحب عينة من مفردات مجتمع البحث، والمتمثل فى جميع العاملين ببنكى التعمير والاسكان والزراعى المصرى.
- خامساً: تم جمع البيانات بمقاييس تعتمد على وجهة النظر (مقاييس اتجاهات)، لذا يوصى الباحث المنظمات الأخرى والباحثين عند التعامل مع نتائج البحث الحالى مراعاة الظروف التى تم فيها البحث الحالى.

ثانى عشر: الدراسات المستقبلية المقترحة

- فى ضوء مساهمات البحث الحالى النظرية والتطبيقية، يتقدم الباحث بمجموعة من الأفكار البحثية كدراسات مستقبلية ورؤى مستقبلية يمكن للباحثين الاسترشاد بها عند القيام بإجراء بحوث مستقبلية فى مجال إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلى:
- إدخال متغيرات وسيطة أخرى إلى نموذج البحث، مثل: الأداء الوظيفى، تمكين العاملين، نية ترك العمل.
 - تطبيق نموذج البحث المقترح على قطاعات أخرى بخلاف القطاع المصرفى.
 - القيام بدراسة مقارنة بين منظمات خدمية وأخرى صناعية باستخدام نموذج البحث الحالى.
 - القيام بدراسة مقارنة بين بنوك محلية وبنوك أجنبية باستخدام نموذج البحث الحالى.
 - القيام بدراسة مقارنة بين منظمات تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، ومنظمات أخرى لا تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتأثير ذلك على الأداء التنظيمى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

التقرير السنوى للبنك المركزى المصرى عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2021): “HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks”, *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2512.
- Aboramadan, M. (2022): “High-performance work systems in an Arab Middle Eastern context - analysis from multisource data.pdf. Evidence-based HRM”, a *Global Forum for Empirical Scholarship*.
- Aday, L., and Cornelius, A., (2006): “Designing and conducting health surveys: A comprehensive Guide”, third ed., Jossey- Bass, John Wiley and Sons, Inc.
- Aeknarajindawat, N., & Aswasuntrankul, D. (2020): “Role of high-performance work practices in pharmaceutical business in Thailand”, *Syst. Rev. Pharm*, 11, 57-66.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake- Beard, S., & Bhargava, S. (2012): “Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions”, In *Career Development International*, Vol. 17, Issue 3, pp. 208–230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>.
- Agung Prasetyo & Majang Palupi, (2023): “High Performance of Human Resource Practice Towards Work Engagement: Practice at a Government Public Office”, *Journal of business theory and implementation*, Vol. 14, No. 1. page: 273-286.
- Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumbara, T. (2020): “Impact of employee’s engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic”, In *Human Systems Management*, Vol. 39, Issue 4, pp. 589–601. <https://doi.org/10.3233/HSM-201052>
- Akosile, A., & Olatokun, W. (2020): “Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria”, *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(2), 410-427.
- Albrecht, S., L., & Andretta, M., (2011): “the influence of empowering leadership, empowerment and engagement on effective commitment

- and turnover intentions in community health service workers: test of model. *Leadership in Health services*, 24 (3), 228-237.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013): "The link between perceived human resource management practices, engagement, and employee behavior: A moderated mediation model", In *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, Issue 2, pp. 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Alkhazali, Z., Al-Daoud, K., Alshamayleh, H., & Aledeinat, M. (2021): "High performance work system and sustainable development among Jordanian SMEs: knowledge sharing as a moderator", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 280.
- Almadana, A. V., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2021): "Can generational differences and feeling trusted improve knowledge-sharing behavior? Consequences of high-performance work systems", *Journal of Workplace Learning*.
- Al-Zoubi, M. O. (2019); "Exploring the relationships among tacit knowledge sharing, mentoring and employees' abilities: The case of Al-Hikma pharmaceutical company in Jordan", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Anitha, J., (2014): "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I. and Serroni, C. (2004): "Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust", *Management*
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019): "High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment", *Cogent Business & Management*, 6(1), 1664204.
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke Fang, L., and Wang, J., (2020): "High performance work systems and job performance: the mediating role of social identity, social climate and empowerment in Chinese banks", *Personnel Review*, Vol. 50, No. 1, pp. 258-302.
- Bekele, A. Z, Shigutu, A. D., & Tensay, A.T., (2014): "The effect of Employee's Perception of Performance Appraisal on their work outcomes", *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 136-173.

- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2020): "High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations", *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438-458.
- Carrion, S., (2020): "Intensity of High-performance work systems on Employees, Organization Based Self-Esteem, Doctoral dissertation, Capella University.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S., A., & Jia, L., (2013): "Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness", *Journal of Management*, 39, 1924-1951.
- Chedid, M., Caldeira, A., Alvelos, H., & Teixeira, L. (2020): "Knowledge-sharing and collaborative behavior: An empirical study on a Portuguese higher education institution", *Journal of Information Science*, 46(5), 630-647.
- Chen, S. S., Huang, Y. W., & Chen, P. Y. (2012): "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate", *Knowledge-Based Systems*, 31, 106-118.
- Fischer, C. (2022): "Incentives can't buy me knowledge: the missing effects of appreciation and aligned performance appraisals on knowledge sharing of public employees", *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 368-389.
- Fu, N., et al., (2015): "Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms", *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Goswami, B., Goswami, S., & Singh, A., (2019): "Impact of high-performance human resource management practices on employee engagement with the moderating role of ethical leadership", *Int. J. Adv. Sci. Technol*, 28(19), 331-343.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016): "The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Engagement and Its Linkage to Organizational Performance: A Conceptual Model. In *Journal of Organizational Behavior: Vol. XV (Issue 3, pp. 1-18)*. <http://eds.a.ebscohost.com.yorksj.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=3e61a38b-d472-42eb-ab3e-0ec69078b7be%40sessionmgr4006&hid=4213>

- Gürlek, M. (2021): "Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity, and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(1), 38-70.
- Halbesleben, J., R., (2010): "A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences, work engagement: A handbook of essential theory and research, 8, 102-117.
- Hassan, S., & Din, B. (2019): "The mediating effect of knowledge sharing among intrinsic motivation, high-performance work system and authentic leadership on university faculty members' creativity", *Management Science Letters*, 9(6), 887-898.
- Hewitt, A., (2015): "A business case for workers 50+: A look at the value of experience, retrieved from [www. Aarp. Org/research/topics/economics/info-2015/business-case-older-workers. Html](http://www.Aarp.Org/research/topics/economics/info-2015/business-case-older-workers.Html).
- Hosseini, S. A., Moghaddam, A., Damganian, H., & Shafiei Nikabadi, M. (2021): "The Effect of Perceived Corporate Social Responsibility and Sustainable Human Resources on Employee Engagement with the Moderating Role of the Employer Brand", In *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09376-0>
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018): "High- performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.
- Ikrema H.A Alqudaha , Adolfo Carballo-Penelaa , Emilio Ruzo-Sanmartín, (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 , 100177
- Jalali, A., Jaafar, M., Al Rfoa, S., K., A., and Abhari, S., (2021): "The indirect effect of high-performance work practices on employees, performance through trust in management", *Journal of Facilities Management*.
- Jeong, I., & Shin, S. J., (2019): "High performance Work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective", *Journal of Management*, 45(3), 909-925.

- Jerónimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020): “From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road”, In *European Management Review*.
<https://doi.org/10.1111/emre.12402>
- Jose, G., & Mampilly, S., R., (2014): “Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation”, *Global Business Review*, 15 (1), 93-104.
- Jose, G., & Mampilly, S., R., (2015): “Relationships among perceivisor supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in Indian workplaces”, *Journal of Workplaces Behavioral Health*, 30 (3), 231-250.
- Kahn, W. A. (1990): “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work sychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, In *Academy of Management Journal* (Vol. 33, Issue 4, pp. 692–724).
- Karim, D. N., & Majid, A. H. A. (2017): “The effect of high-performance HR practices on Knowledge sharing behavior: The mediating role of employee engagement”, *International Postgraduate Business Journal*, 9(2), 74-88.
- Kremmydas, E., & Austen, A. (2020): “High performance human resource practices through the lenses of the ability motivation opportunity taxonomy: A multilevel perspective”, *International Journal of Contemporary Management*, 19(3).
- Le, H.M. and Le, P.B. (2023), "How high-involvement HRM practices motivate knowledge sharing and innovation: the role of market turbulence", *Evidence-based HRM*, Vol. 11 No. 4, pp. 762-780
- Lifeng, Z., Sandy J. & Robert C. Liden, (2016): “Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation”, *Journal of Organizational Behavior*, *J. Organiz. Behav.* 37, 823–844.
- Liu, F., Chow, I. H., Zhu, W., & Chen, W. (2020): “The paradoxical mechanisms of high-performance work systems (HPWSs) on perceived workload: A dual-path mediation model”, *Human Resource Management Journal*, 30(2), 278–292
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022): “Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values”, In *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>

- Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017): "Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing", *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 565-586.
- Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022): "How Sustainable Human Resource Management Practices Can Increase Intention to Stay Through Organizational Justice and Employee Engagement" In *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies* (Vol. 13, Issue 2, pp. 1-19).
- Mercy, G., M. (2011): "The effect of Human resource management practices in enhancing employee performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya, The Catholic University of Eastern Africa", *International Journal of Business Administration*, Vol. 2, No.4: November.
- Motyka, B. (2018): "Employee engagement and performance: a systematic literature review", In *International Journal of Management and Economics* (Vol. 54, Issue 3, pp. 227-244). <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Anwar, A. (2022): "Testing the Determining Factors of Knowledge Sharing Behavior", *SAGE Open*, 12(1), 21582440221078012.
- Narayanamma, L., Neelima, S., & Mounika, K. (2022): "Employee Engagement and Organizational Performance: A Literature Review", In *Journal of Positive School Psychology* (Vol. 2022, Issue 3, pp. 3558-3563). <http://journalppw.com>
- Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018): "High Performance Work Practices, Employee Outcomes and Organizational Performance: A 2-1-2 Multilevel Mediation Analysis", *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 239-259.
- Ozbebek, A., & Toplu, E. K. (2011): "Empowered employee's knowledge sharing behavior", *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 69-76.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2018): "Staffing practices and employee performance: the role of age, In *Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship*", Emerald publishing limited.

- Panigrahi, S., Mohanty, S., & Mishra, P. C. (2019): "High performance work system, firm performance and employee outcomes", A review Revista ESPACIOS, 40(42).
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & Akmal, A. (2021): "An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from research-practice gaps", In Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100839>
- Qureshi, S. F., & Tasneem, K. A. (2021): "High performance work system & Employee performance in public sector: Testing the mediating effect of job engagement.
- Rehaman, J. (2021): "creating multi-stakeholder value by leveraging high performance work practices: an intellectual capital perspective.
- Riana, I. G., Aristana, I. N., Rihayana, I. G., Wiagustini, N. L. P., & Abbas, E. W. (2020): "High-performance work system in moderating entrepreneurial leadership, employee creativity and knowledge sharing", Polish Journal of Management Studies, 21.
- Saad, M. M., Gaber, H. R., & Labib, A. A. (2021): "Investigating the impact of human resource management practices on employee engagement, and the moderating role of strategy implementation in Egypt", In SA Journal of Human Resource Management (Vol. 19). <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1412>
- Saks, A. M. (2006): "Antecedents and consequences of employee engagement", Journal of managerial psychology, 21 (7), 600-619.
- Saks, A. M. (2021): "Caring human resources management and employee engagement", In Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Monte, P. G. (2020): "High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study Employee Relations", the international Journal.
- Salem, N. H., Ishaq, M. I., Yaqoob, S., Raza, A., & Zia, H. (2022): "Employee engagement, innovative work behaviour, and employee wellbeing - Do workplace spirituality and individual spirituality matter",pdf.
- Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019): "Sustainable development and human resource management: A science mapping approach", In Corporate Social Responsibility and Environmental Management (Vol. 26, Issue 6, pp. 1171–1183). <https://doi.org/10.1002/csr.1765>

- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A., (2009): "Research Methods for Business Students", Fifth edition, prentice Hall.
- Shuck, B., Reio Jr, T., G., & Rocco, T. S., (2011): "Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables", Human resources development international, 14 (4), 427-445.
- Siyal, S., Xin, C., Peng, X., Siyal, A. W., & Ahmed, W. (2020): "Why do high performance human resource practices matter for employee outcomes in public sector universities? The mediating role of person-organization fit mechanism", Sage Open, 10(3), 2158244020947424.
- Soo, C., Tian, A. W., Teo, S. T., & Cordery, J. (2017): "Intellectual capital-enhancing HR, absorptive capacity, and innovative", Human Resource Management, 56, 431-454.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019): "International Studies of Management & Organization Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress", In International Studies of Management & Organization (Vol. 0, Issue 0, pp. 1–20). <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>.
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020): "The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia", In Heliyon (Vol. 6, Issue 6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>
- Than, S.T., Le, P.B. and Le, T.T. (2023): "The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: the mediating role of knowledge sharing", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 53 No. 3, pp. 430-449.
- Tran Huy, P. (2023): "High-performance work system and knowledge hoarding: the mediating role of competitive climate and the moderating role of high-performance work system psychological contract breach", International Journal of Manpower, Vol. 44 No. 1, pp. 77-94.
- Tuan, L. T. (2019): "HR flexibility and job crafting in public organizations: The roles of knowledge sharing and public service motivation. Group & Organization Management, 44(3), 549-577.
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Saez, P., & Garcia-Lillo, F. (2018): "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational

- ambidexterity and human resource flexibility”, *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Usman, S. A., Kowalski, K. B., Andiappan, V. S., & Parayitam, S. (2022): “Effect of knowledge sharing and interpersonal trust on psychological capital and emotional intelligence in higher-educational institutions in India: Gender as a moderator”, *FIIB Business Review*, 11(3), 315-335.
- Van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2018): “High performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees, competencies and the moderating role of climate for creativity”, *The International journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
- Vuong, B. N. (2022): “The impact of human resource management practices on service-oriented organizational citizenship behaviors - does positive psychological capital matter”, pdf. *Cogent Psychology*.
- Wang, W. T., Wang, Y. S., & Chang, W. T. (2019): “Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees’ knowledge sharing intentions”, *Journal of Knowledge Management*.
- Xu, F. Z., Zhang, Y., Yang, H., & Wu, B. T. (2020): “Sustainable HRM through improving the measurement of employee work engagement: Third-person rating method”, In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 17). <https://doi.org/10.3390/su12177100>
- Zeb, A., ur Rehman, F., Imran, M., Ali, M., & Almansoori, R., G. (2020): “Authentic leadership traits, high performance human resource practices and job performance in Pakistan”, *International Journal of public leadership*.
- Zhou, Y., Fan, X., & Son, J. (2019); “How and when matter: Exploring the interaction effects of high- performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation”, *Human resource management*, 58(3), 253-268.
- Zhu, C., & Chen, X. (2014): “High performance work systems and employee creativity: The mediating effect of knowledge sharing”, *Frontiers of Business Research in China*, 8(3), 367-387.