

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الفكري: بالتطبيق على البنوك المصرية بقطاع الأعمال العام

فوزي شعبان مذكور
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

سلوى محمود عبد التواب عبد المجيد
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة
Salwa.gassar@foc.cu.edu.eg

عايدة معوض
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث الى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الفكري. فالموارد البشرية تعتبر المصدر الاساسي لتكوين ليس فقط رأس مال يعتمد على الجوانب المالية، ولكن يركز على الجوانب الفكرية الأكثر أهمية خاصة لمجال التطبيق. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع إجراء دراسة ميدانية بالتطبيق على بنوك قطاع الأعمال العام بمصر. وقد تم سحب عينة غير احتمالية من مديري البنوك محل التطبيق (بنك مصر، الأهلي، القاهرة) العاملين بالمستوى الإداري المباشر. وذلك بالاعتماد على قائمة استقصاء تم توزيعها على عينه مقدارها (٤٠٠ مفردة). كما تم تجميع البيانات في الفترة ما بين ١٣ يناير ٢٠٢٤ وحتى ٣ أبريل ٢٠٢٤. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (كمتغير مستقل) ورأس المال الفكري (كمتغير تابع). كما تم قبول الفروض الفرعية والتي تتعلق بمدى تأثير الممارسات القائمة على المعرفة على كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري كلا على حدي.

الكلمات المفتاحية

إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، التوظيف القائم على المعرفة، التدريب القائم على المعرفة، تقييم الأداء القائم على المعرفة، التعويضات القائمة على المعرفة، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، رأس المال الهيكلي.

تم استلام البحث في ٦ أكتوبر ٢٠٢٤، وقبوله للنشر في أول ديسمبر ٢٠٢٤

١- مقدمة

في ظل التحولات التي يشهدها العالم اليوم بسبب التقدم التكنولوجي، أصبحت المعرفة رأس المال الأكثر قيمة لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتميز (Ahmad et al., 2020). ومن ثم تبرز إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة كإستراتيجية رئيسية تسعى إلى تعزيز استخدام المعرفة والخبرة داخل المنظمات (Malik, et al. 2020؛ Gupta, 2022). إضافة إلى ذلك يعتبر رأس المال الفكري أحد الأصول الرئيسية التي تساعد في تحقيق نتائج تنظيمية مختلفة (Singh, et al. 2021). ومن ثم، يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز رأس المال الفكري بالتطبيق على البنوك العاملة في قطاع الأعمال العام بمصر.

تهدف إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة إلى محاولة إدماج الجوانب المعرفية في جميع نواحي إدارة الموظفين (Sáenz et al., 2017)، بدءاً من عملية الاستقطاب وتوظيف الكفاءات المطلوبة للمنظمة، ووصولاً إلى تطويرها وتنميتها من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة، ثم عملية تقييم الأداء وإدارته، وانتهاءً بمنح التعويضات لمستحقيها من الموظفين (Al-Qaralleh & Atan, 2021). ويُعد الهدف الأساسي من القيام بهذه العملية هو تحقيق أقصى استفادة من المعرفة المتاحة والمتوفرة لدى العاملين بالمنظمة، بما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق العديد من الأهداف والنتائج التنظيمية بالإضافة إلى بناء قيمة للمنظمة (Mohebi et al., 2022).

نستنتج من ذلك أن العاملين بالمنظمة هم محور اهتمام إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، لأنهم يمثلون أهم المصادر الأساسية للمعرفة (Kianto et al., 2014)، وهو الأمر الذي قد ينعكس على تكوين رأس المال الفكري، الذي أصبح عاملاً أساسياً في إنشاء المعرفة داخل المنظمة (Singh et al., 2021).

وبالتالي، أصبحت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري أمراً ضرورياً لفهم كيفية تأثير الممارسات القائمة على المعرفة في تحسين وتطوير رأس المال الفكري (Garcia-Perez et al., 2020; Kianto et al., 2017; Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt & Snell, 2020). وهذا ما يهتم به البحث الحالي من خلال تحديد أثر التوجه المعرفي لإدارة الموارد البشرية في تطبيق ممارستها الأربعة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتعويضات) على تعزيز وتفعيل رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الاجتماعي الهيكلي). ويتم ذلك من خلال دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام بمصر.

٢- الدراسات السابقة لمتغيرات البحث

في هذا الجزء سيتم توضيح ماهية كل متغير من متغيرات البحث، ثم يلي ذلك عرض لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير على حدة. بعد ذلك، سيتم تناول الدراسات التي بحثت العلاقة بين هذه المتغيرات.

٢-١ - الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة:

اهتم البحث في مجال إدارة الموارد البشرية مؤخراً بالبحث في كيفية تصميم الممارسات بالاعتماد على الجوانب المعرفية. فقد أوصى (Minbaeva (2013 بضرورة قيام المنظمات باعادة تكوين وضبط ممارسات إدارة الموارد البشرية للاستفادة من المعارف المتوفرة والمتاحة لدى الموظفين، وأشار إلى أهميتها في خلق قيمة للمنظمة. ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة. وقد تناولت الدراسات هذا المفهوم من خلال عدة تعريفات ومنها:

عرف (Hussinki et al., 2017) - ويعتبر أول من أشار إلى أهمية مصطلح إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة- ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بأنها الممارسات التي تركز على إدارة المعرفة داخل المنظمة، مفترضاً أنها تساهم في دعم الأداء العام بالمنظمة، من خلال إنشاء المعرفة، ومشاركتها، وتطبيقها. بالإضافة إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي عن طريق ممارسات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء والتعويض القائمة على المعرفة.

بينما اعتبرها (Donate & de Pablo, 2022) أنها مجموعة من الممارسات المصممة لتعزيز تدفق المعرفة داخل المنظمة، من خلال إنشاء، ومشاركة، وتطبيق المعرفة، وتشمل أربع ممارسات: التوظيف القائم على المعرفة، وبرامج التدريب القائمة على المعرفة، وتقييم الأداء القائم على المعرفة، والتعويضات القائمة على المعرفة. وهو التعريف الذي يتبناه الباحث في البحث الحالي.

في حين عرفها (Elayan et al. (2022 بأنها مجموعة متكاملة من الممارسات المصممة لجذب الموظفين، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم على استيعاب المعرفة، ومشاركتها، وتطبيقها. وأضاف (Yousef (2019 بأنها مجموعة من الممارسات المنفصلة ولكن ذات ارتباط داخلي تزيد من قدرة المنظمات على إدارة المعرفة، من خلال توظيف النوع المناسب من قوة العمل.

يتضح من التعريفات السابقة عدة نقاط يمكن توضيحها فيما يلي:

- الممارسات القائمة على المعرفة تتمحور حول الاستخدام الفعال والاستراتيجي للمعرفة في إدارة وتطوير الموظفين داخل جهات العمل (Kianto, et al. 2017).
 - تعتمد الممارسات القائمة على المعرفة على جميع، وتنظيم، واستخدام المعرفة والخبرات الموجودة بالمنظمة أو المتاحة خارجها، وذلك للمساهمة في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتطوير الموظفين، وتحسين أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام (Lugar, & Novičević, 2021).
 - العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمعرفة علاقة تعاونية وتكاملية، فالمعرفة المتاحة داخل المنظمة من خلال الأفراد العاملين بها تساهم في الاستفادة من المعرفة والخبرات الموجودة داخلها بشكل أفضل، مما يعزز من قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهدافها وتطوير موظفيها.
 - كما أن هذا النوع من الممارسات يساعد على توجيه المعرفة والكفاءات البشرية نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهو الذي يكون له تأثير كبير على نجاح المنظمة في عالم الأعمال اليوم (Al-Tal & Emeagwali, 2019).
- أشارت التعريفات السابقة إلى أربع ممارسات يمكن تطبيق المدخل المعرفي عليها وهي: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات. ويمكن توضيح كلٍ منها كما يلي:

١-١-٢ - **التوظيف القائم على المعرفة:** يشمل التوظيف عملية استقطاب الموظفين المحتملين وجذبهم، إلى جانب الاختيار الذي يتضمن التنبؤ بمدى ملائمة طالب الوظيفة، وهل سيكون الأكثر نجاحاً في تلبية متطلبات الوظيفة، أو سيكون الأنسب مع فريق العمل وثقافة المنظمة (Kianto et al., 2017). تؤثر هذه العملية على نوعية المعرفة التي ستوجد في المنظمة مستقبلاً، وبالتالي تساهم في تكوين المعرفة العامة داخل المنظمة (Gupta, 2022).

٢-١-٢ - **التدريب القائم على المعرفة:** يحتاج الموظفون، وخاصة الأكفاء منهم، إلى التأهيل والتدريب المستمر حتى لا تتناقص مهاراتهم وتتقادم مع مرور الزمن (Kianto et al., 2017). فمن خلال تصميم وتنفيذ أنشطة التدريب، يمكن للمنظمات تحسين التوافق بين المعرفة والمهارات الحالية والمطلوبة للموظفين، وبالتالي المساهمة في خلق المعرفة (De Winne & Sels, 2010) وتحسين رأس المال البشري (Yang & Lin, 2009). ومن هنا فالتدريب القائم على المعرفة يعمل على تطوير عمق وإتساع معرفة وخبرات الموظفين، وتخصيص التدريب ليتناسب مع الاحتياجات المعرفية المطلوبة، بالإضافة إلى ضمان التطوير المستمر للموظفين.

٣-١-٢ - **تقييم الأداء القائم على المعرفة:** يعتبر تقييم الأداء من الآليات المناسبة لتوجيه سلوك الموظف. وعليه، يجب على المديرين عند وضع معايير التقييم التركيز على الجوانب المعرفية مثل مشاركة المعرفة، وإنشائها، وتطبيقها، والعمل على تعزيزها (Kianto et al., 2017). كما تساعد ممارسات تقييم الأداء، خاصة التي تركز على التعلم والنمو، في تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف المتوقع تحقيقها والتي تحفز الموظفين على العمل بشكل خلاق واكتساب الثقة اللازمة لاغتنام فرص التعلم (Jiang et al., 2012).

٤-١-٢ - **التعويضات القائمة على المعرفة:** تساعد التعويضات في تعزيز المعرفة لدى المنظمات، حيث يمكن للمديرين استخدام الحوافز الملموسة مثل المكافآت، غير الملموسة مثل التقدير، وذلك بهدف تحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم وإنشائها وتطبيقها (Andreeva & Kianto, 2012). تعد أنظمة الحوافز آليات مهمة لتحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة، كما تعمل التعويضات القائمة على المعرفة على مكافأة الموظفين وفقاً لمساهماتهم في عمليات المعرفة الرئيسية (Kianto et al., 2017).

تناولت العديد من الدراسات في الفترة الأخيرة ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، من حيث تأثيرها على العديد من المتغيرات. فعلى سبيل المثال، ناقش كل من (Al-Tal, & Emeagwali, 2019؛ Damavandian, & Akbari, 2022) تأثير هذه الممارسات على مواقف الموظفين وقدراتهم وسلوكياتهم المتعلقة بالوظيفة، لتحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى دور هذه الممارسات في دعم البيئة التنظيمية لصالح أنشطة إدارة المعرفة (Hankir, Malik, et al. 2020؛ Fachrunnisa, et al. 2020؛ Gupta, 2022؛ Currie, et al. 2020؛ et al. 2020).

في حين توصلت الدراسة التي قدمتها (داود، سناء. ٢٠٢٣)، والتي تم تطبيقها على شركات الاتصال في مصر، إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة لها تأثير إيجابي على إنتاجية الموظف في الجانب المعرفي. حيث تعزز هذه الممارسات قدرة العاملين على تحقيق نتائج تتعلق بالأهداف المطلوبة منهم، وقدرتهم على تنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة، إلى جانب استغلالهم للمعرفة والمهارات المتاحة لديهم. كما زادت قدرتهم على تلبية توقعات العملاء وتحقيق مستوى جودة متميز في مخرجات العمل. بالإضافة إلى أن هناك تأثير إيجابي للممارسات القائمة على المعرفة على تحسين سلوكيات العمل الفعالة، حيث أن اهتمام الشركات محل التطبيق بتفعيل هذه الممارسات دفع الموظفين إلى قضاء الكثير من الوقت في التفكير في العمل، وإلى مزيد من الاهتمام بالمهام الموكلة إليهم، كما زادت قدرة الفرد على اكتشاف طرق واساليب عمل جديدة وحرصه لتقديم الدعم والمساعدة لزملائه.

كما تم تناولها من حيث علاقتها بالأداء التنظيمي أو أحد مخرجاته. منهم دراسة (Gupta, 2022)، وأظهرت نتائجها أن الممارسات القائمة على المعرفة تساعد على نقل المعرفة والتدريب والخبرة المناسبة للموظفين مما يشعرهم بالحافز ليصبحوا متميزين في وظائفهم، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. وكذلك دراسة (Andreeva, & Kianto, 2012) التي توصلت إلى أن الممارسات القائمة على المعرفة تعزز من الأداء المالي والقدرة التنافسية للمنظمة.

في حين ناقشت دراسة (Mohebi, et al. 2022) العلاقة بين الممارسات القائمة على المعرفة والاحتفاظ بالموظفين، وأكدت النتائج أن الشركات محل التطبيق التي تهتم بتطبيق الممارسات القائمة على المعرفة لديها القدرة على الاحتفاظ بموظفيها، خاصة المتميزين منهم بشكل أكبر من تلك التي لا تهتم بتطبيقها.

ساهمت دراسة (Sheng et al. 2019) في تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في إنتاجية العاملين من حيث الجودة والكمية. وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٢٩ من العاملين بإحدى الجامعات باليزيا. وكانت نتائجها أن هناك تأثيراً إيجابياً وقوياً لممارسات التوظيف والتعويضات القائمة على المعرفة في تحسين جودة وكمية إنتاجية العاملين في مجال الجامعات. كما أن هناك تأثيراً إيجابياً وقوياً لممارسات التدريب والتطوير القائم على المعرفة في تحسين كمية إنتاجية العاملين فقط، وليس لهم تأثير على جودة الإنتاجية. وأخيراً لم يظهر لتقييم الأداء القائم على المعرفة أن له تأثيراً إيجابياً على إنتاجية العاملين سواء من حيث الجودة أو الكمية.

ناقشت دراسة (Inkinen, et al. 2015) بشكل أكثر تفصيلاً مدى تأثير الممارسات القائمة على المعرفة على الأداء الابتكاري. وقد توصلت إلى أن هناك تأثيراً مباشراً وقوياً لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابياً على الأداء الابتكاري، والبعض الآخر لديه تأثير سلبي. فالمنظمات التي تبني نظام التعويضات لديها على الأنشطة المعرفة مثل إنشاء المعرفة، ومشاركتها، وتطبيقها، تكون أفضل من المنظمات التي تعتمد على المؤشرات التقليدية والأرقام في بناء نظام التعويضات. كما كان للتوظيف القائم على المعرفة علاقة سلبية مع الأداء الابتكاري، وهذا يرجع إلى انفتاح الأسواق ومواجهة المنافسة الشديدة في الحصول على الأفراد المناسبين للعمل. لم يظهر للتدريب وتقييم الأداء القائمين على المعرفة تأثير على الأداء الابتكاري.

وهذا خلافاً لما جاء في دراسة (Lopez -Cabralles, et al. 2009) التي اختبرت مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تطوير القدرات الابتكارية. وذلك بالتطبيق على إحدى الصناعات بأسبانيا. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار ما لم تأخذ في الاعتبار المعرفة المتوفرة لدى العاملين، وأن الممارسات القائمة على المعرفة بشكل خاص لها تأثير إيجابي على تعزيز الابتكار، ومن ثم التأثير على ربحية الشركة.

يتضح من السرد السابق للدراسات أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية ومنظور المعرفة يعتبر إحدى القضايا الهامة في أدبيات إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك لم تجد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين حتى الآن، خاصة الدراسات التي تتناول الممارسات القائمة على المعرفة كعوامل هامة وضرورية في تحقيق مخرجات الأداء التنظيمي (Kianto, et al. 2017).

٢-٢ - الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري:

يلعب رأس المال الفكري دوراً استراتيجياً في تعظيم قيمة المنظمة، وينظر إليه كمقياس لنجاح المنظمة وقدرتها على الإستمرار والمنافسة في سوق العمل (Gürlek, 2021). فهو يمثل الأصول غير الملموسة داخل المنظمة، والتي تتعلق بقدرات العاملين، والعلاقات الاجتماعية، والإجراءات، والقواعد (Singh, et al., 2021)، والتحدي هنا يكمن في مدى قدرة المنظمة على إدارة هذه الأصول بشكل منهجي وسليم لتحقيق النتائج المرجوة (مرسال، صابرين. ٢٠١٨).

قُدِّم مفهوم رأس المال الفكري لأول مرة بواسطة Galbraith في عام ١٩٦٩ (Dinu, 2022)، وحسب المراجعات التاريخية للدراسات التي تناولته، يمكن القول إن رأس المال الفكري مر بأربع مراحل مختلفة لتكوين البناء النظري والعملي له كمفهوم. حيث ركزت المرحلة الأولى على تحديد وتطوير البنية النظرية (Nirino, et al., 2022 Faraji, et al., 2022). والتعريفات في هذه المرحلة اعتبرت أن رأس المال الفكري هو أصل غير ملموس يتكون من المعرفة، والمهارات، والكفاءات البشرية، والخبرة، والقدرات، والعلاقة مع العملاء التي توفر للمنظمة مكانة أفضل في السوق. فاعتبره الباحثين كأصل غير نقدي يوفر في النهاية ميزة مالية للمنظمة من خلال تحويل المعرفة إلى أرباح (Rehman, et al., 2022). وساعدت هذه المرحلة على ربط فوائد رأس المال الفكري بتطوير ميزة تنافسية للمنظمات.

بينما اهتمت المرحلة الثانية بتشكيل النظريات والأطر النظرية لدراسة رأس المال الفكري، وتحديد الأبعاد المختلفة التي يتكون منها. ومنها بدأ الباحثون في تعريف رأس المال الفكري من حيث أبعاده. وكان التعريف الأهم منها لـ (Subramaniam & Youndt, 2005; Gürlek, 2021) أن رأس المال الفكري هو مجموع كل المعرفة الموجودة في رأس المال البشري والهيكلية والاجتماعي التي تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزتها التنافسية. فهو يمثل المعرفة الضمنية المتوفرة في المنظمة على إختلاف مصادرها ما بين الفرد (رأس المال البشري)، والعلاقات (رأس المال الاجتماعي)، والأنظمة والعمليات وقواعد البيانات التنظيمية (رأس المال الهيكلية). وهذه المرحلة اهتمت بمدى تأثير أبعاد رأس المال الفكري على عملية خلق القيمة والميزة التنافسية.

ثم كانت المرحلة الثالثة، والتي اهتمت بفهم الآثار الإدارية التي يمكن تحقيقها للمنظمة من إدارة رأس المال الفكري. حيث عرفه (Azadeh, 2021) بأنه "مجموعة من أصول المعرفة التي تتميز بها المنظمة والتي تساعد في تحسين الوضع التنافسي التنظيمي من خلال زيادة القيمة للمستفيدين الرئيسيين. في حين رأى (Fu et al., 2016) أن رأس المال الفكري هو أحد الموارد الداخلية للإدارة التي تساهم في تحقيق نتائج تنظيمية مرغوب فيها. وأوضح (Singh, et al. 2021) أن رأس المال الفكري هو مجموع كل الموارد غير الملموسة والمتعلقة بالمعرفة التي تستطيع المنظمة استخدامها في عملياتها الإنتاجية في محاولة لخلق القيمة. ونتج عن هذه المرحلة أن رأس المال الفكري له دور كبير ومؤثر في تحقيق النتائج التنظيمية الأخرى بخلاف تعزيز الأداء المالي للمنظمة.

والمرحلة الرابعة والأخيرة والتي توسع فيها مفهوم رأس المال الفكري ليشمل دراسات حول علاقته بالبيئة والتنمية المستدامة وكيفية تحقيقها للمنظمات من خلال رأس المال الفكري (Nirino, et al. 2022). فكان هذا خط بحثي جديد يهدف إلى دراسة الجوانب البيئية والاستدامة والتحقق من قدرة رأس المال الفكري على توجيه الأعمال نحو تحقيق نتائج طويلة الأمد (Faraji, et al. 2022). وفيها ظهر تعريف (Alvino, et al. 2021) أن رأس المال الفكري هو مجموعة من المهارات والخبرات والعلاقات للموظفين والتي تعمل جنباً إلى جنب مع المعلومات المخزنة بأنظمة وهياكل المنظمة في إمكانية تحقيق أرباح على المدى الطويل.

ومن خلال العرض السابق لأهم المفاهيم لرأس المال الفكري فعلى الرغم من أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد وواضح لرأس المال الفكري، إلا أن هناك اتفاق على أن رأس المال الفكري يعتمد بشكل كلي على المعرفة وكيفية تحويلها إلى قيمة (Dinu, 2022). ووفقاً لـ (Kianto et al. (2010 فإنه إذا كانت إدارة المعرفة تهتم بإدارة المعلومات والمعرفة على المستوى التكتيكي والتشغيلي، فإن إدارة رأس المال الفكري تركز على المستوى الاستراتيجي وتشمل مجموعة متنوعة من الموارد غير الملموسة.

وعلى هذا، يمكن للباحث وضع التعريف التالي لرأس المال الفكري بما يتناسب مع سياق البحث الحالي. رأس المال الفكري "يعبر عن التفاعل بين الموارد المعرفية غير الملموسة بالمنظمة والتي تشمل المهارات والقدرات الخاصة بالموظفين، والعلاقات سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وما تملكه المنظمة من أنظمة معلومات وهياكل تنظيمية، وكيفية إدارة هذه الموارد على النحو الأمثل لتحقيق نتائج تنظيمية ذات قيمة في السوق".

ومن هذا التعريف يتضح أن هناك ثلاثة أبعاد هامة لرأس المال الفكري وهي: رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الهيكلي (Kostopoulos et al., 2015; Yang & Lin, 2009; Subramaniam & Youndt, 2005). وتعتبر هذه الأبعاد الثلاثة أقرب إلى خصائص المعرفة، بما يتفق مع النظرية القائمة على المعرفة (Grant, 1996). حيث ترتبط بالمعرفة المتضمنة في الأفراد والهياكل التنظيمية، والعمليات، والأنظمة والعلاقات. على النحو التالي:

٢-٢-١- رأس المال البشري: وهو المعرفة الموجودة في الأشخاص العاملين بالمنظمة وخصائصهم مثل معارفهم، وخبراتهم، والتزامهم ودوافعهم (Turner et al., 2013).

٢-٢-٢- رأس المال الاجتماعي: يشير إلى القيمة والمعرفة الموجودة والمتاحة من خلال العلاقات، سواء كانت علاقات داخلية بين الأفراد وبعضهم أو بين الأفراد والمنظمة (Chuang et al., 2013)، أو علاقات خارجية مع الجهات التي تتعامل مع المنظمة مثل العملاء، والموردين، والمؤسسات، والكلاء الخارجيين (Fernandez-Perez de la Lastra et al., 2017).

رأس المال الهيكلي: هو جميع الموارد غير البشرية والتي تعتبر مصدراً للمعرفة داخل المنظمات، يتمثل في المعرفة الموجودة في قواعد البيانات، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والثقافة، والأنظمة (Swart & Kinnie, 2010; Subramaniam & Youndt, 2005).

تظهر أهمية رأس المال الفكري من خلال الدراسات السابقة. كما يتضح من دراسة (Rehman, et al. (2022 التي ناقشت مدى تأثير رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية. وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية. أتفقت معها في ذلك دراسة (Obeidat, et al. (2021 التي توصلت إلى أن هناك دور إيجابي لرأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية. بالإضافة إلى دراسة (Van, et al. (2022 التي توصلت إلى أن الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري لها تأثير هام وإيجابي على الأداء التنظيمي.

في حين أظهرت نتائج دراسة (Ahmad, et al. (2020 وجود ارتباط قوي بين رأس المال الفكري والإنتاجية وأداء الشركات. كما أشارت دراسة (مرسال، صابرين. ٢٠١٨) والتي طبقت على الاتحادات الرياضية المصرية إلى أن الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري يساعد في تنمية الموارد البشرية، مما يكون له دوراً كبيراً في تحقيق ميزة تنافسية لهذه الاتحادات. بينما اتضح من دراسة (صالح، شيماء. ٢٠٢٣) أن رأس المال الفكري له دوراً إيجابياً في تحسين قدرة الجامعات لمواجهة التحديات التي تقابلها من خلال تنمية مواردها البشرية، وأن إدراك القادة لأهمية رأس المال الفكري يعتبر أحد العوامل الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة للجامعات محل التطبيق.

قدم أيضاً (Hussinki, et al. 2017) في دراسته فحصاً لمدى الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وممارسات إدارة المعرفة ومدى تأثير ذلك على أداء المنظمة. والتي خلصت إلى أن التفاعل بين رأس المال الفكري وممارسات إدارة المعرفة لهما دوراً كبيراً في تحسين الأداء بالمنظمات محل التطبيق. حيث وجدت الدراسة أن المنظمات التي تتميز بمستويات عالية من رأس المال الفكري وتحرص على استخدام ممارسات إدارة المعرفة سوف تتميز في أدائها عن غيرها. بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن الاهتمام برأس المال الفكري بمفرده يعمل على تحسين أداء المنظمات حتى في حالة الاهتمام المنخفض بتطبيق ممارسات إدارة المعرفة. اتفق معه في ذلك دراسة (برهوم، أديب. ٢٠٢٤) والتي أوضحت أن رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة له تأثير مباشر على الاداء التنظيمي لمنظمات الصناعات الغذائية بدمشق. ويرجع ذلك إلى الاهتمام بجذب المواهب والكفاءات البشرية وما تقدمه من دور فعال في تلك المنظمات، إلى جانب تنظيم وهيكلة هذه الكفاءات بشكل مناسب مما يساعد في تحقيق أداء متميز.

بينما أظهرت نتائج الدراسة التي قدمها (Singh et al. 2021) أن إنشاء القيمة التنظيمية يعتمد بشكل كبير على الموارد الداخلية للمنظمة، والتي تتمثل في أبعاد رأس المال الفكري. كما أن هذه القيمة تعمل على تزويد المديرين بأدوات تعكس نموذج التفكير الخاص بهم فيما يتعلق بكيفية إنتاج المعرفة للقيمة في شركاتهم. اتفق معه في ذلك دراسة (Mohebi, et al. 2022) والتي أنهت على أن التفاعل بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تخلق قيمة كبيرة لأصحاب المصلحة في المنظمة.

على الرغم من إجراء هذه الدراسات وغيرها الكثير في مجال رأس المال الفكري، إلا أنه لا يزال البحث مشتت وغير واضح المعالم (Faraji, et al. 2022). ومن الضروري تسليط الضوء على العوامل المؤثرة على رأس المال الفكري وتحديد أبعاده بدقة بما يتوافق مع عناصر البحث ومجال التطبيق. حيث خلصت الدراسات السابقة إلى وجود دور كبير وقوى لرأس المال الفكري في أداء المنظمة في جميع أنحاء العالم (Van, et al. 2022؛ Nirino, et al. 2022؛ Yang, & Lin, 2009؛ Hussinki, et al. 2017). وفي نفس الوقت، تظهر الدراسات أيضاً أن المنظمات لم تستخدم بعد رأس المال الفكري بشكل فعال (Van, et al. 2022).

٣- الدراسة الاستطلاعية وصياغة مشكلة البحث

يتمثل الهدف من الدراسة الاستطلاعية في المساهمة في تحديد مشكلة البحث، من خلال التعرف على مدى تطبيق متغيرات البحث الحالي في البنوك. وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مديري الادارة التشغيلية بالبنوك التالية (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة)، بالاعتماد على ٤٠ مفردة من مديري الادارة التشغيلية، باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية والمكالمات التليفونية، تضمنت أسئلة شبه مهيكلة عددها (١٢) سؤالاً موزعه ما بين ٤ أسئلة للمتغير المستقل و٨ أسئلة للمتغير التابع. كما يتضح فيما يلي:

٣-١ - بالنسبة للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة):

عند التوظيف يهتم بالبنك بمدى توافر

- الخبرة السابقة
- قدرته على التعاون وتكوين شبكة علاقات اجتماعية
- قدرة الفرد على التعلم والتطوير
- أخرى برجا ذكرها
- يقدم البنك البرامج التدريبية التي تسمح بـ :
- تعميق وتوسيع خبرة الموظف
- إمداد الموظف بالمعرفة الحديثة
- تطوير الكفاءات
- أخرى برجا ذكرها

من معايير تقييم الأداء داخل البنك:

- قدرة الموظف على إنشاء معرفة جديدة داخل وظيفته
- قدرته على تطبيق المعرفة المتوافره لديه في مجال عمله
- مشاركته للمعرفة مع الآخرين
- أخرى برجا ذكرها
- يهتم البنك بإعطاء المكافآت للموظفين بناءً على:
- قدرة الموظف على إنشاء معرفة جديدة
- قدرته على تطبيق المعرفة المتوافره لديه في مجال عمله
- مشاركته للمعرفة مع الآخرين
- أخرى برجا ذكرها

٣-٢ - بالنسبة للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري): وضع رأيك في كلا من العبارات التالية:

- يتصف موظفو البنك بدرجة عالية من المهارة

- يتمتع موظفو البنك بالخبرات في أداء وظائفهم
- يطور الموظفون بالبنك أفكاراً ومعرفة جديدة
- يتعاون موظفو البنك لحل المشاكل مع بعضهم البعض
- يتبادل الموظفون الأفكار والخبرات
- يتوافر لدى موظفي البنك المعرفة التي تمكنهم من حلا المشاكل
- توجد بالبنك قواعد بيانات واضحة
- تتوافر معلومات واضحة عن كيفية العمل داخل البنك

وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية على النتائج التالية:

- أن هناك محاولات من البنوك في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وذلك على الرغم من عدم إدراك هذه المحاولات من قبل المدير المباشر.
- ٦٥٪ من المديرين يرون أن معايير التوظيف تركز على الجوانب المالية أكثر منها الجوانب المعرفية.
- ٩٣٪ من عينة البحث يدركون حجم الاستثمارات التي تنفق من قبل الإدارة لتوفير البرامج التدريبية اللازمة.
- ٨٧٪ من العينة يرون أن تقييم الأداء يعتمد على الجوانب الوظيفية ومدى إتمام الموظف للمهام الموكلة إليه.
- ٨٢٪ من المديرين يجدون أن نظام المكافآت القائم من قبل البنك حالياً يعتبر نظام غير عادل في إعطاء التعويضات.
- كانت النسب متقاربة إلى حد كبير عند السؤال عن أبعاد رأس المال الفكري ومدى إدراك المديرين بوجود موظفين كفء داخل البنك وقدرتهم على التواصل الفعال فيما بينهم ومدى علمهم بأنظمة وقواعد البنك الداخلية المنظمة للعمل. ومن هذا يتضح توافر رأس مال فكري بشكل كبير داخل البنوك محل التطبيق.

ووفقاً لهذه النتائج وما تم مراجعته من دراسات سابقة يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال التالي:

"ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تحسين رأس المال الفكري؟"

ويندرج من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تحسين رأس المال البشري؟
- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تحسين رأس المال الاجتماعي؟
- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تحسين رأس المال الهيكلي؟

٤- أهداف البحث

هناك عدة أهداف من وراء إجراء هذا البحث والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الفكري.
- التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال البشري.
- التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال الاجتماعي.
- التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال الهيكلي.
- استخلاص مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بما يعزز من رأس المال الفكري في البنوك محل التطبيق.

٥- أهمية البحث

بعدما تم الاطلاع على الأدبيات التي ناقشت العلاقة بين متغيرات البحث ووفقاً لما ورد فيها يمكن تحديد عدة مساهمات يمكن للبحث الحالي تحقيقها. حيث تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- يساعد البحث في تعميق الفهم الأكاديمي لمصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري. من خلال تحليل مدي مساهمتها في تعزيز رأس المال الفكري.
- يسلط البحث الضوء على أهمية الموارد الداخلية للبنوك، من حيث الجانب البشري وجانب العلاقات الاجتماعية والجانب الهيكلي في بناء قيمة لتلك البنوك
- يساهم البحث في إثراء الأدبيات وتعزيز الفهم لدى الباحثين والطلاب حول العلاقة بين الجانب المعرفي لإدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري بشكل أفضل.

بينما تتمثل الأهمية العملية للبحث في الآتي:

- وتظهر الأهمية العملية للبحث من خلال أهمية مجال التطبيق نفسه (قطاع البنوك التجارية) لما له من دوراً هاماً في دفع عجلة التنمية ونمو الاقتصاد.
- القطاع المصرفي بمصر يلعب دوراً حيوياً في تمويل المشروعات القومية كما أنه مازال قيد الاستكشاف والبحث.
- علاوة على ذلك يواجه العديد من التحديات نظراً لدخول البنوك الأجنبية لسوق الأعمال المصري مما تسبب في زيادة المنافسة في هذا القطاع.
- يعتبر البنك الأهلي هو أكبر البنوك في مصر من حيث الأصول حيث بلغت خلال عام ٢٠٢٣ لأكثر من ٥ مليار جنية. كما يمتلك ٦٥٧ فرعاً ويسعى دائماً لتوسيع نطاق خدماته.
- بينما شهد بنك مصر نمواً ملحوظاً في الأرباح خلال عام ٢٠٢٣، حيث بلغ صافي الأرباح ٥٢,٩ مليار جنية. كما يهتم البنك بتمويل المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم.
- أما بنك القاهرة فقد حقق معدل نمو في الأرباح بنسبة ١١٢٪ لتصل إلى ٦,٧ مليار جنية خلال عام ٢٠٢٣. ويهتم بشكل أكثر بالمشروعات متناهية الصغر.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج التي توضح ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري جنباً إلى جنب مع رأس المال النقدي، فكلاهما يمثلون قطبي النجاح بالبنك ولا يمكن الاستغناء عن أحد منهم.
- استخلاص مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية لمجس إدارة البنوك محل البحث ومديري إدارة الموارد البشرية ومديري الإدارة المباشرة (عينة البحث). ولفت النظر إلى الجانب المعرفي للممارسات ودورها في تعزيز رأس المال الفكري.

٦- تطوير الفروض البحثية

أصبح الاهتمام برأس المال الفكري أمراً حيوياً من حيث إنشائه وتراكمه وإعادة بنائه، حيث يجب أن يكون محور تركيز الإدارة العليا بالمنظمة بشكل عام ومديري الموارد البشرية بشكل خاص. فإدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في تسهيل القيام بالمهام. ومن هذا المنطلق وبالاعتماد على وجهة النظر القائمة على المعرفة التي تقترح أن رأس المال الفكري يمثل عاملاً أساسياً يساهم في بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال خفض التكلفة وتحقيق الابتكار والإبداع وزيادة الكفاءات الإنتاجية (Garcia-Perez et al., 2020; Hussinki et al., 2017; Grant, 1996). قدم عدد من الباحثين تحليل للعلاقة والروابط المنهجية بين رأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية خاصة إذا كانت موجهة نحو تعزيز المعرفة لدى الأفراد على سبيل المثال (Singh et al., 2021; Garcia-Perez et al., 2020; Kianto et al., 2017; Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt & Snell, 2020).

حيث تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة الجوانب التنظيمية التي يمكن التحكم فيها لتعزيز وخلق قيمة من رأس المال الفكري (Kianto et al., 2014; Gupta, 2022). كما تهدف إلى تعزيز عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة وتحسين تدفقها من حيث اكتساب المعرفة واستيعاب وتبادل المعرفة في المنظمة (Kianto et al., 2017; Donate & de Pablo, 2016). ومن الممارسات التي تساعد في ذلك التوظيف، والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء ونظم التعويضات (Youndt & Snell, 2020). ويترتب على ذلك زيادة قاعدة المعرفة المتمثلة في رأس المال الفكري للمنظمة الذي يركز على خلق القيمة (Minbaeva et al., 2009; Kianto et al., 2017; Malik et al., 2019).

وبناءً على هذا يحاول البحث الحالي تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الفكري، فعلى الرغم من أهمية التفاعل بين المتغيرين إلا أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي جمعت بينهم بشكل تطبيقي. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرئيسي كالتالي:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال الفكري.

ذكر الباحثين عدة أبعاد لرأس المال الفكري، إلا أن أكثر الأبعاد التي يتم الأخذ بها ودراستها تتمثل في ثلاثة أبعاد وهم رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الهيكلي (Gupta, 2022; Kengatharan, 2019; Kianto et al., 2017; Fu et al., 2016; Kostopoulos et al., 2015). وكما سبق التوضيح أن الثلاثة أبعاد هذه تتناسب مع الهدف الأساسي للبحث وتتناسب أيضاً مع التعريفات السابق وضعها لمتغيرات البحث، والأهم من ذلك أنها تمثل جميعها خصائص المعرفة كما تناولتها النظرية القائمة على المعرفة.

حيث تشير النظرية القائمة على المعرفة إلى أن المنظمات في حد ذاتها لا تخلق المعرفة ولكن عندما يتعلم الأفراد فإنهم يساهمون في إنشاء المعرفة وتراكمها داخل المنظمة (Lepak & Snell, 2002). علاوة على ذلك تؤكد النظرية أنه لا يمكن الاعتماد فقط على الوسائل الكمية والمباشرة في نقل المعرفة، ولكن لابد من إتباع الوسائل الغير كمية مثل الاعتماد على البشر (Grant, 1996)، ومنه يستطيع رأس المال البشري المتميز أن يساعد في نقل المعرفة داخل المنظمة من خلال حل المشكلات واكتشاف الأخطاء

وإصلاحها إلى غيرها من الأمور (Kengatharan, 2019). ومن ثم فإن الإستثمار في رأس المال البشري من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية أصبح أمراً ضرورياً.

حيث أن رأس المال البشري هو نتيجة قيام المنظمة باستثمار متعدد من خلال **توظيف** أفراد مختارين بعناية. حيث يعتمد تكوين الموارد البشرية على تحديد العمال ذوي المهارات المناسبة الذين يساعدون في تمكين المنظمة من تعزيز النتائج التنظيمية (Yang & Lin, 2009). كما يرى (Jiang et al., 2012) أنه يجب على القائمين بالتوظيف اختيار الموظفين بناءً على إمكانياتهم بدلاً من معرفتهم أو مهاراتهم أو خبراتهم الحالية، فمن المفترض أن الأفراد ذوي الإمكانيات المرتفعة قادرين على تعلم المعرفة اللازمة لتحقيق النتائج التنظيمية. ولذلك يجب أن يتضمن التوظيف القائم على المعرفة تركيز قوي وصريح على اختيار المرشحين ذوي المعرفة اللازمة وقدرات التعلم.

بالإضافة إلى التوظيف يشير كلا من (Bontis & Fitz-enz, 2002) أن المنظمات تستثمر في رأس المال البشري من خلال **التدريب والتطوير**. فكما أوضح (Yang & Lin, 2009) أن المنظمات يجب عليها الاستثمار في موظفيها لتطوير مهاراتهم والحفاظ عليها، وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير للتوافق بين المعرفة والمهارات الحالية والمطلوبة للموظفين (Kianto et al., 2017).

علاوة على ذلك، تم التأكيد من قبل الباحثين على أن **تقييم الأداء** يعتبر أحد الوسائل الرئيسية التي تعزز رأس المال البشري. حيث يتوفر من خلاله ملاحظات حول أداء الموظف ويعطي التوجيه لتعزيز كفاءاتهم والتطوير لتلبية احتياجات المنظمة (Yang & Lin, 2009). خاصة إذا كانت هذه الملاحظات تركز على حث الموظفين لتطوير الجانب المعرفي للنمو والتعلم والاستفادة من فرص التعلم المتاحة (Jiang et al., 2012) ومن ثم فإن تقييم الأداء القائم على المعرفة يعمل على تقييم الموظفين وفقاً لمساهماتهم في عمليات المعرفة بالمنظمة من حيث إنشاء وتطبيق ومشاركة المعرفة (Kianto et al., 2017).

كما تمثل **ممارسات التعويض** أيضاً أحد الأدوات الهامة لحث الأفراد على المشاركة وتحقيق أداء جيد بمرور الوقت. حيث تساهم في تعزيز المعرفة من خلال الحوافز الملموسة وغير الملموسة (Andreeva & Kianto, 2012). ويرى (Kianto et al., 2017) أن ممارسة التعويضات القائمة على المعرفة تعتبر آليات مهمة لتحفيز الموظفين على أخذ الوقت اللازم لمشاركة المعرفة وتوليد أفكاراً جديدة، ومن ثم فيجب أن تعتمد التعويضات القائمة على المعرفة على مكافأة الموظفين وفقاً لمساهماتهم في عمليات المعرفة الرئيسية. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الفرعي الأول كالتالي:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال البشري.

تناول الباحثين البعد الثاني من أبعاد رأس المال الفكري والذي يتمثل في رأس المال الاجتماعي بشكل موسع، ووفقاً للنظرية القائمة على المعرفة فإن رأس المال الاجتماعي يمثل شكلاً من أشكال تكامل المعرفة التي تنتج من تجميع المعلومات والأفكار من خلال شبكات العلاقات الداخلية والخارجية (Kengatharan, 2019). ومن ثم فيطلب بنائه توافر سياق تنظيمي يمكن من خلاله للمعرفة والمعلومات أن تتدفق بحرية قدر الإمكان، مما يزيل المعوقات لتشجيع الاتصالات بين الموظفين وتبادل المعرفة (Youndt & Snell, 2020).

لذلك أكدت العديد من الدراسات على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساعد في بناء العلاقات الاجتماعية بين الموظفين من خلال عدد من الممارسات. (Singh et al., 2021; Donate et al., 2016). وبناءً عليه أشار (Kang et al., 2007) أن أحد أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية يتمثل في استخدام المعرفة لبناء العلاقات الداخلية والخارجية لتحسين كفاءة المنظمة.

فبناءً على علاقات اجتماعية داخلية بين الموظفين يعتمد في المقام الأول على تعلم المعرفة والذي يتم من خلال وجود سياق يشجع على التعاون بين الموظفين داخل المنظمة (Kianto et al., 2017)، كما حدد كلا من (Yang & Lin, 2009) أنه من الأفضل توظيف الأشخاص ذوي الشخصية التعاونية وروح الفريق لتسهيل التفاعلات بين أعضاء المنظمة. مما يسهل مشاركة الأفراد فيما بعد في الأمور الهامة داخل المنظمة إلى جانب أنهم يساعدون في زيادة التفاعل فيما بينهم (Kang & Snell, 2009). ومن ثم يجب أن يأخذ التوظيف القائم على المعرفة في الاعتبار قدرة المرشح على التعاون.

كما تسهل **البرامج التدريبية** فرص التفاعل الاجتماعي التي تبني وتعزز تبادل المعرفة بين الموظفين (Yang & Lin, 2009). خاصة إذا كان التدريب موجه نحو تحسين المهارات الشخصية مما يعمل على توسيع المعرفة المشتركة بين الأفراد ومنه تحسين المعرفة بشكل عام داخل المنظمة (Kang & Snell, 2009).

بالإضافة إلى ذلك يساهم **تقييم الأداء** في تعزيز التفاعل والعلاقات بين الموظفين ورؤوسائهم داخل المنظمة وذلك من خلال تبادل الآراء ووجهات النظر فيما بينهم (Yang & Lin, 2009). وهو ما أكدته كل من (Kang & Snell, 2009) حيث أوضح أن تقييم الأداء يعمل على تطوير رأس مال اجتماعي تعاوني بين المدير والموظف.

علاوة على ذلك تعتبر **التعويضات** من الأدوات الهامة في تحفيز تبادل المعرفة وتكوين فرق عمل متماكسة من أجل تحقيق نتائج أداء مرتفعة (Yang & Lin, 2009). حيث تعمل على تعزيز دوافع الأفراد لبناء علاقات متنوعة (Kang & Snell, 2009). وبناءً على ذلك يجب أن تهدف سياسة التعويض إلى بناء روابط بين الموظفين من خلال منحهم الحوافز المناسبة القائمة على مدى تعاونهم ومشاركته المعرفة المتعلقة بوظائفهم وزيادة الثقة لديهم وتحسين قدراتهم على تحليل وتوليد المعرفة. (Gupta, 2022).

ومع ذلك أوضحت الأدبيات أنه لم يتم البحث بشكل كافٍ عن الوسائل والأدوات اللازمة لتحديد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والتي تسهل من التدفق الفعال للمعرفة كمصدر لخلق القيمة (Yang & Lin, 2009). وبناءً عليه يتبع البحث الحالي وجهة نظر كل من (Chuang et al., 2013) ; Singh et al. (2021) في تصور رأس المال الاجتماعي كمورد يعكس العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تعتبر أحد العوامل التي تؤثر على تكوينه وبناءه وذلك من خلال تقوية شبكات العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في العمل. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الفرعي الثاني كالتالي:

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال الاجتماعي.

البعد الثالث والأخير لرأس المال الفكري يتمثل في رأس المال الهيكلي، وهو المعرفة المؤسسية التي تمتلكها المنظمة والتي تتمثل في النظم والعمليات والأدوات والهيكل التنظيمي وسياسات وثقافة المنظمة (Gupta, 2022)، والتي تحافظ على الأداء الفعال وتنظيم العمل (Youndt & Snell, 2020). وفقاً للنظرية القائمة على المعرفة فإن عناصر رأس المال الهيكلي ترتبط بشكل كبير بخصائص المعرفة. فالهيكل التنظيمي يوضح دور التسلسل الهرمي ومواقع اتخاذ القرارات داخل المنظمة مما يسهل الوصول إلى المعرفة الضمنية لدى الموظفين وتكاملها، كما توضح القواعد والإجراءات المعايير وممارسة السلطة التي تنظم التفاعلات بين الأفراد في شكل آداب وسلوكيات وأعراف اجتماعية، وتدور الثقافة التنظيمية حول القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة لدى الأفراد والتي يشاركونها مع غيرهم (Grant, 1996).

ويرى كلا من Yang & Lin (2009) أن رأس المال الهيكلي يشمل على مجموعة من الخصائص مثل الكفاءة ووقت المعاملة والإبتكار والوصول إلى المعلومات من أجل تعزيز المعرفة. ولتطوير هذه الخصائص يتم التعاون مع إدارة الموارد البشرية لبناء رأس المال الهيكلي. حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على توليد المعرفة ودعم الإبتكارات التكنولوجية والإدارية التي يمكن أن تساعد في التغلب على خطر الجمود التنظيمي (Hansen et al., 2019). وهو الأمر الذي جعل العديد من الباحثين يستبعدون رأس المال الهيكلي من الدراسة ويكتفون برأس المال البشري والاجتماعي فقط.

أوضح أيضاً (Chuang et al., 2013) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز من رأس المال الهيكلي من خلال تنفيذ أنظمة المعرفة واستراتيجيات التغيير الثقافي. بالإضافة إلى تحسين ثقافة المنظمة وتنظيم إجراءات فعالة للموظفين (Swart & Kinnie, 2013). خاصة إذا اعتمدت هذه الممارسات على تعزيز المعرفة (Hansen et al., 2019; Lopez-Cabrales, et al., 2009).

فيتم تصميم **ممارسات التوظيف** للعثور على أفضل المرشحين بناءً على قدرتهم في المساهمة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Hansen et al., 2019). كما أظهرت دراسة كلا من Yang & Lin (2009) أن ممارسات التوظيف والاختيار ساعدت على تعزيز رأس المال الهيكلي من خلال التركيز أثناء توظيف واختيار الموظفين الجدد على الأفراد الذين يحترمون الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والنظام والاستراتيجية وإدارة المعرفة بشكل جيد.

علاوة على ذلك، تستثمر المنظمة قدراً كبيراً من الموارد في البرامج التدريب لتعزيز المهارات والمعرفة الخاصة بالمنظمة (Hansen et al., 2019). كما تساهم برامج التدريب القائمة على المعرفة إلى زيادة مشاركتهم في تنفيذ نظم المعرفة واستراتيجيات التغيير التنظيمي (Gupta, 2022).

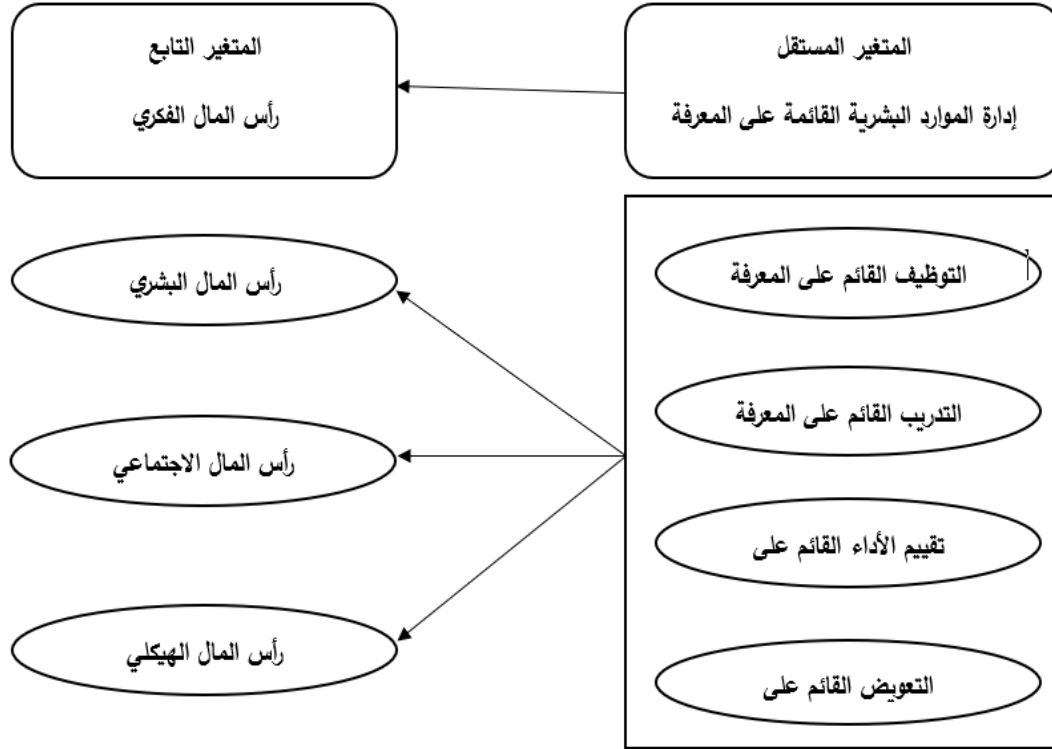
يوصي (Gupta, 2022) أن من الأفضل للمنظمة أن تزود موظفيها بقواعد البيانات ذات الصلة والأنظمة والمعلومات التي يمكن الوصول إليها بسهولة حتى تضمن تحفيز الموظفين نحو الالتزام بقواعد العمل داخلها. ويضيف كلا من (Kang & Snell, 2009) أن تقييم الأداء القائم على ثقافة الاعتراف بالخطأ كنتيجة طبيعية للتعليم يعمل على تنمية رأس المال الهيكلي وذلك بدلاً من التركيز على منع الأخطاء، مما يسمح للأفراد باتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الخاصة بهم وإجراء تغييرات في الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم. ومن ثم يركز تقييم الأداء على التعلم الفردي من خلال التغذية المرتدة من عدة مصادر مثل الزملاء والرؤساء، حيث يتم توجيه تقييم الأداء نحو الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Hansen et al., 2019).

تساهم أيضاً **التعويضات** في تعزيز رأس المال الهيكلي (Hansen et al., 2019). حيث يستند رأس المال الهيكلي على أن المنظمات تجمع معلومات كاملة حول العلاقات بين السبب والنتيجة في الأنشطة التنظيمية بمعنى الربط بين السلوكيات التي يتخذها الأفراد والنتائج التي يحققونها. في هذه الحالة لابد من ضمان توافق الأفراد مع المعايير الموضوعية وزيادة القدرة على التنبؤ بالسلوكيات الفردية في العمل والذي يمكن تحقيقه من خلال ممارسات التعويضات (Kang & Snell, 2009). ومنه يمكن صياغة الفرض الفرعي الثالث كالتالي:

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال الهيكلي.

٧- نموذج البحث

وبناءً على ما سبق توضيحه يمكن تصميم نموذج للبحث على النحو التالي:



شكل رقم (١) النموذج النظري للبحث

المصدر: من إعداد الباحث

٨- منهج البحث

في ضوء طبيعة المشكلة البحثية والأهداف وراء هذا البحث، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي "Deductive approach" حيث يستند البحث الحالي على وجهة النظر القائمة على المعرفة والتي ترى أن المعرفة مورد وقدره يجب استخدامها وتطويرها، وأن أهم الموارد للحصول على نتائج أفضل هو العنصر البشري فهو يمثل مصدر المعلومات داخل المنظمة (Grant, 1996).

٩- أداة البحث

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتحديد مشكلة البحث وكذلك الأهداف، تم تصميم قائمة استقصاء تتكون من عبارات لقياس متغيرات البحث والأبعاد الخاصة بهم، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وشملت على ٣٨ عبارة مقسمة على النحو التالي: ٢٤ عبارة للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة)، و ١٤ عبارة تخص المتغير التابع (رأس المال الفكري).

١٠- مقاييس البحث

مقاييس المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة): تم قياسه من خلال ٢٨ عبارة باستخدام المقياس الذي قام بتطويره كلا من (Lepak, & Snell, 2002)؛ (Kianto, et al. 2017). وقد وزعت العبارات على أربعة أبعاد كالتالي: التوظيف القائم على المعرفة (٧ عبارات)، والتدريب القائم على المعرفة (٨ عبارات)، وتقييم الأداء القائم على المعرفة (٧ عبارات)، والتعويضات القائمة على المعرفة (٦ عبارات).

مقاييس المتغير التابع (رأس المال الفكري): فقد تم قياسه من خلال ١٤ عبارة بواسطة المقياس الذي طوره كل من (Youndt, 2004; Snell, 2004; Youndt, et al. 2004; Subramaniam, & Youndt, 2005). من خلال ثلاثة أبعاد وزعت فيما بينهم العبارات كالتالي: رأس المال البشري (٥ عبارات)، ورأس المال الاجتماعي (٥ عبارات)، ورأس المال الهيكلي (٤ عبارات).

١١- مجتمع وعينة البحث

١١-١ - **مجتمع البحث:** يشمل جميع العاملين بالبنوك التجارية المصرية بقطاع الأعمال العام وهي: (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة). بالتركيز على المراكز الرئيسية لكل بنك بمحافظة القاهرة. ويتضح مجتمع البحث من الجدول التالي:

جدول (١) إجمالي مجتمع البحث

البيان	البنك الأهلي المصري	بنك مصر	بنك القاهرة	الإجمالي
عدد العاملين بالبنك	23962	٢٠.٤٧٩	٨٦٦٦	٥٣١٠٧
النسبة المئوية لعدد العاملين	٤٥ %	٣٨ %	١٧ %	١٠٠ %

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من واقع التقرير السنوي المنشور لكل بنك في (٢٠٢٣/١٢/٣١)

ونظراً لكبر حجم المجتمع مما يصعب معه إجراء الحصر الشامل ولإعتبارات الوقت والتكلفة تم الإعتماد على أسلوب العينات. كما يتضح من النقاط التالية:

١١-٢ - عينة البحث:

١١-٢-١ - **نوع العينة:** نظراً لصعوبة الحصول على إطار للمعينة يوضح مفردات العينة وعدم توافر هذا البيان من خلال مواقع البنوك أو البنك المركزي، تم الاعتماد على أسلوب العينات غير الاحتمالية في تجميع البيانات. ومنها تم اختيار نوع العينة الميسرة للباحث لأنها تعتبر أنسب الطرق التي يتم بها التجميع والوصول للعدد المطلوب لإجراء التحليل الإحصائي.

١١-٢-٢ - **حجم العينة:** وفقاً للمتغيرات الكامنة في نموذج البحث والتي تمثل ٧ متغيرات كامنة (المستقل ٤ والتابع ٣) بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي المستخدم (نموذج المعادلة الهيكلية) (Hair et al., 2010, p.637)، ومن ثم يعتبر الحد المناسب لحجم العينة والأكثر شيوعاً للحصول على نتائج دقيقة هو ٣٠٠ مفردة. تم توزيعها وفقاً لنسبة كل بنك من إجمالي عدد العاملين كما يتضح من جدول (٢).

جدول (٢) توزيع حجم العينة على البنوك محل التطبيق

البيان	البنك الأهلي المصري	بنك مصر	بنك القاهرة	الإجمالي
عدد العاملين بالبنك	23962	٢٠.٤٧٩	٨٦٦٦	٥٣١٠٧
النسبة المئوية لعدد العاملين	٤٥ %	٣٨ %	١٧ %	١٠٠ %
نصيب كل بنك	١٣٥	١١٤	٥١	٣٠٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

١١-٢-٣ - **وحدة العينة المستهدفة:** تتمثل في مديري الإدارة التشغيلية (المباشرة) في البنوك الثلاثة وذلك بالمركز الرئيسي لكل بنك.

١٢- التحليل الإحصائي

١٢-١ التحليل الوصفي لبيانات العينة

تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ومن ثم إظهار نتائج البحث كما يلي:

١٢-١-١ التحليل الوصفي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة):

اتضح من النتائج أن آراء المستقصى منهم تدور حول الرقم (٣) للأبعاد الأربعة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويض القائمين على المعرفة)، مما يعني أنها تتجه نحو المحايدة في الرأي. وهذا يدل على أن هناك محاولات من البنوك محل البحث (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ولكن ما زال هناك عدم إدارك من قبل المديرين في المستوى المباشر لهذه المحاولات.

١٢-١-٢- التحليل الوصفي للمتغير التابع (رأس المال الفكري):

تشير نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري يدور حول الرقم (٣) وهذا يدل على أن إجابات مفردات العينة تتجه نحو المحايدة في الرأي. مما يعني أن البنوك محل التطبيق في طريقها لتكوين رأس مال فكري بكافة أبعاده المعتمد عليها في البحث.

١٢-١-٣- اختبار التوزيع الطبيعي:

بالنظر إلى قيم الالتواء والتفلطح؛ وحتى يتم اعتبار هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يجب أن تكون قيم الالتواء والتفلطح تساوي الصفر، إلا أن تحقيق هذه النسبة يعتبر أمراً صعباً خاصة في أبحاث العلوم الاجتماعية، ولكن هناك مدى يمكن قبوله لاعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو ألا تزيد قيم الالتواء عن القيمة المطلقة ٣ ولا تزيد قيم التفلطح عن القيم المطلقة ١٠ (Kline, 2015). وهو ما تحقق في بنود قياس متغيرات البحث وبالتالي يمكن اعتبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

١٢-٢- التحليل الاستنتاجي

١٢-٢-١- تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية: وذلك بالاعتماد على برنامج Smart Pls. V.4.

ويتم تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية على خطوتين متتابعتين وهما: الخطوة الأولى تتمثل في تقييم النموذج النظري للتأكد من صلاحية واعتمادية مقاييس البحث، الخطوة الثانية وهي تقييم نموذج القياس.

الخطوة الأولى : تقييم النموذج النظري: تم تقييم النموذج النظري بناءً على أربعة معايير وضعها (Hair et al., 2014) وهي: أولاً معاملات التحميل المعيارية، ثانياً الصلاحية التقريبية، ثالثاً الصلاحية التمييزية، رابعاً الاعتمادية.

أ- معاملات التحميل المعيارية للنموذج النظري:

- فيما يخص المتغير المستقل تتجاوز قيمة معامل التحميل في نصف البنود نسبة ٠,٧٠ وبالتالي فهي تعتبر بنود صالحة للقياس لأنها ذات مساهمة عالية في قياس هذا المتغير ومن ثم يتم الإبقاء عليها. والنصف الآخر من البنود تقع ما بين نسبة ٠,٤٠ و ٠,٧٠ والتي تعتبر بنود مرشحة للحذف.
- بالنسبة للمتغير التابع كادت كافة البنود أن تصل إلى نسبة قيمة معامل التحميل المطلوبة ٠,٧٠، وبذلك سوف يتم الإبقاء عليها وعدم حذفها في هذه المرحلة.

ب- الصلاحية التقريبية للنموذج النظري:

تشير الصلاحية التقريبية إلى أي مدى المقياس المستخدم (البنود) قادر على قياس المتغير الكامن، ونستدل على الصلاحية التقريبية من خلال متوسط التباين المستخرج (Average variance extracted (AVE)، ويجب أن يكون متوسط التباين المستخرج أكبر من أو يساوي ٥٠٪ (0.50). وهذه النسبة تدل على أن البنود تقيس ٥٠٪ على الأقل من المتغير المراد قياسه لكي يتم اعتبار هذا المقياس صالح للقياس (Hair et al., 2014). والجدير بالذكر أن برنامج PLS دقيق في حساب هذه المؤشرات بالنسبة للأبعاد ولكن غير دقيق في حسابها بالنسبة للمتغيرات المركبة ولذلك تم حسابها يدوياً للمتغيرات المركبة بالمعادلة التالية متوسط التباين المستخرج للمتغيرات المركبة = مجموع تربيع تحميل الأبعاد / عدد هذه الأبعاد (Sarstedt, Hair, Cheah, Becker & Ringle, 2019). واتضح من خلال التحليل ما يلي:

- أن قيمة مؤشر متوسط التباين AVE لكل بعد من أبعاد المتغيرات المركبة والتي لم تحقق أغلبها نسبة الـ ٥٠٪ المطلوبة فيما عدا البعد الثالث من المتغير المستقل (تقييم الأداء القائم على المعرفة) بنسبة 58٪. نستنتج من ذلك أن هناك مشاكل في الصلاحية التقريبية لكل المتغيرات ما عدا المتغيرات التي تتحسن قيم الصلاحية التقريبية.
- بينما كانت قيمة متوسط التباين AVE للمتغير المستقل بأكمله إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة كادت أن تصل بالتقريب إلى النسبة المطلوبة وهذا يعني أن بنود هذا المقياس تستطيع تفسير وقياس المتغير المستقل تقريباً بنسبة ٥٠٪.
- في حين تجاوزت قيمة متوسط التباين للمتغير التابع (رأس المال الفكري) النسبة المطلوبة بقيمة (0.597). وهذا يعني أن بنود مقياس المتغير التابع قدره على تفسيره وقياسه بنسبة ٥٩٪.

ج- الصلاحية التمييزية لمقاييس النموذج النظري:

يجب أن تكون بنود كل مقياس تقوم بتمييز وقياس المتغير الخاص بها فقط عن المتغيرات الأخرى، ولا تعاني من تحميل متعدد cross loading على أي مقاييس/ متغيرات أخرى في نموذج البحث، وتساعدنا الصلاحية التمييزية في التعرف على ذلك، ويمكن التعرف على الصلاحية التمييزية من خلال معامل HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations) فيجب أن يكون هذا المعامل (الارتباط) بين كل متغير والآخر أقل من ٠,٩ (Henseler et al., 2015). واتضح من التحليل ما يلي:

أن ارتباط كل بند بالبنود الأخرى من خلال معامل HTMT أقل من ٠,٩٠ أي تتمتع هذه المقاييس بالصلاحيّة التمييزية. بمعنى أن بنود كل بُعد مترابطة مع بعضها وقادره على قياس وتمييز المتغير الخاص بها ولا يوجد تحميل متعدد لأي منها على أي متغيرات أخرى. ومن ثم يستدل على أن النموذج النظري لمتغيرات البحث قد حقق الصلاحيّة التمييزية.

د- الاعتمادية لمقاييس النموذج النظري:

تشير الاعتمادية إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس بمعنى مدى ثبات وترابط بنود القياس عند تكرارها مرة أخرى في بحث آخر. ويستدل على الاعتمادية من خلال معاملين، الأول هو معامل الكرونباك ألفا (Cronbach's alpha) والثاني معامل الثبات المركب (Composite Reliability/CR) وهو الأهم بالنسبة لنا خاصة في تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية، ويجب ألا تقل قيمة أيٍّ منهما عن ٠,٦٠ (Hair et al., 2010)، وكلما زادت تلك القيمة عن ٠,٧٠ كانت هناك زيادة في مدى ترابط واتساق بنود المقياس المستخدمة وبالتالي زادت الاعتمادية (Hair et al., 2014).

- فيما يخص المتغيرات المركبة تم حساب معامل الكرونباك ألفا للمتغيرات المركبة من خلال المعادلة التالية (عدد الأبعاد * متوسط ارتباط الأبعاد مع بعضها / (١ + (متوسط ارتباط الأبعاد ببعضها)، وتم حساب معامل الثبات المركب للمتغيرات المركبة من خلال المعادلة التالية (تربيع مجموع تحميلات الأبعاد / (تربيع مجموع تحميلات الأبعاد + تباين خطأ المقياس variance of the measurement error (Sarstedt et al., 2019). واتضح أن جميع المتغيرات لم تقل عن النسبة المطلوبة ٠,٦٠ ومنه قد حققت الاعتمادية المطلوبة بالنسبة لكلا من معامل ألفا كرونباك ومعامل الثبات المركب. مما يدل على وجود اتساق داخلي وترابط عالي لبنود قياس هذه المتغيرات.
- فيما يخص الأبعاد فهناك بعض منها يفترق للاعتمادية بناءً على معامل الكرونباك ألفا فهي بالتقريب قد تصل إلى نسبة ٠,٦٠ ومنها التوظيف والتدريب والتعويضات بالنسبة للمتغير المستقل ورأس المال البشري والاجتماعي والهيكلية بالنسبة للمتغير التابع. وهذا يتطلب مراجعة هذه البنود مرة أخرى والوقوف على المشاكل.
- في حين أن جميع هذه الأبعاد قد حققت قيم الثبات المركب بنسبة أكبر من ٠,٧٠ وكما سبق الذكر بأن هذا المعامل هو الأفضل في قياس الاعتمادية ويمكن الاكتفاء به. ومن ثم يمكن القول أن الأبعاد والمتغيرات المركبة قد حققت الاعتمادية المطلوبة.

الخطوة الثانية: تقييم نموذج القياس

بعد الانتهاء من تقييم النموذج النظري وتحديد المشاكل تم حذف بعض البنود ضعيفة التحميل، ومن ثم القيام مرة أخرى بمعايير التقييم، وهو الأمر الذي نتج عنه ما يسمى بنموذج القياس وهو عبارة عن النموذج النظري بعد التعديل. وقد تم إجراء نفس معايير التقييم السابق القيام في النموذج النظري. وكانت النتائج كالتالي:

أ- معاملات التحميل المعيارية لنموذج القياس:

بعد معالجة النموذج النظري بحذف بعض البنود الضعيفة ظهرت معاملات التحميل في نموذج القياس بأن أغلب معاملات التحميل تجاوزت القيمة المعيارية ٠,٧٠ وبالتالي فهي تعتبر بنود صالحة للقياس.

ب- الصلاحية التقاربية لنموذج القياس:

أشارت النتائج أن جميع بنود القياس تجاوزت القيمة المعيارية للصلاحيّة التقاربية وهي ٠,٥٠ ماعدا متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة حيث حقق ٠,٤٤، وهي نسبة قريبة جداً من ال ٠,٥٠ فيمكن القول بأنها نسبة مقبولة. حيث أشار Fornell and Larcker (1981) إلى إمكانية اعتبار المقياس صالح للقياس حتى وإن لم تتجاوز نسبة AVE القيمة المعيارية طالما حقق الاعتمادية المطلوبة كما سيتضح تباعاً. وبالتالي يمكن القول بأن نموذج القياس حقق الصلاحيّة التقاربية المطلوبة.

ت- الصلاحية التمييزية لنموذج القياس:

ظهرت الصلاحيّة التمييزية بين المتغيرات في نموذج القياس بعد مراجعة معامل HTMT بين كل متغير والآخر لم يتجاوز ال ٠,٩٠ وذلك بعد حذف بعض البنود ضعيفة التحميل. ومن ثم يمكن القول بأن المتغيرات قد حققت الصلاحيّة التمييزية المطلوبة.

ث- الاعتمادية لنموذج القياس:

معيار الاعتمادية المهم بالنسبة لنا في نمذجة المعادلة الهيكلية هو الثبات المركب لذلك قمنا بمراجعة هذا المعيار لكل البنود في نموذج القياس. وأشارت النتائج أن جميع المتغيرات قد حققت الاعتمادية المطلوبة حيث تجاوزت قيم الثبات المركب ال ٠,٧٠.

١٢-٢- تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفروض

أ- النموذج الهيكلي: هو نموذج القياس بعد تطبيق كافة معايير التقييم السابقة للحصول على نتائج اختبار الفروض. ويتم تقييمه من خلال:

- **معامل التحديد R^2** : وهو المعامل الذي يوضح مقدار تنبؤ النموذج بالمتغير التابع وتتراوح قيمته من (٠:١) بحيث كلما اقتربت القيمة إلى (١) كلما ارتفع مقدار تنبؤ النموذج بالمتغير التابع. ولصعوبة الوصول لهذه القيمة أشار *Hair et al., (2014)* أن هناك نسبة مقبولة لقيمة R^2 وهي ٢٠٪ وخاصة في العلوم الاجتماعية.
- **تقدير حجم التأثير F^2** : بمعنى تقدير حجم التأثير للمتغيرات الأخرى على المتغير التابع بحيث إذا بلغ حجم التأثير ٠,٠٢ يكون حجم التأثير ضعيف وإذا بلغ نسبة ٠,١٥ يكون حجم التأثير متوسط وإذا بلغ نسبة ٠,٣٥ يكون حجم التأثير كبير، ويعتمد حساب حجم التأثير على قيمة التباين في R^2 إذا اشتملت على المتغيرات الموجودة في النموذج والتباين الناتج إذا تم حذف أي من هذه المتغيرات المتنبأ بالمتغير التابع (*Hair et al., 2017*)

جدول (٢) قيمة R^2 و F^2

المتغيرات	R^2	F^2
رأس المال الفكري	0.303	٠,٢٢

* المصدر: من مخرجات برنامج ال PLS

يتضح من جدول (٢) أن نموذج البحث قادر على التنبؤ (R^2) بالمتغير التابع رأس المال الفكري بمقدار ٣٠,٣٪ وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية. وأن حجم تأثير المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على المتغير التابع رأس المال الفكري هو (0.22) وهو يعتبر حجم تأثير متوسط.

ب- اختبار الفرض الرئيسي: تم القيام بهذا الاختبار من خلال تحديد قيمة t المحسوبة (T -VALUE) ومستوى المعنوية (P -VALUE) للحكم على مدى معنوية تأثير المتغير المستقل على التابع.

جدول (٣) نتائج اختبار الفرض الرئيسي

الفرض	القيمة المعيارية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة
ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة < رأس المال الفكري	0.550	14.222	0.000	قبول ****

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS

يتضح من جدول (٣) أن: ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة لها تأثير إيجابي معنوي على رأس المال الفكري بمقدار ٥٥٪ عند مستوى ثقة ٩٩,٩٪. وهذا يتفق مع نتائج كلا من (*Gupta, 2022*؛ *Al-Tal, & Emeagwali, 2019*؛ *Inkinen, et al. 2015*).

ت- اختبار الفروض الفرعية: (تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على أبعاد رأس المال الفكري)

جدول (٤) نتائج اختبار الفروض الفرعية (الممارسات القائمة على المعرفة على أبعاد رأس المال الفكري)

الفروض	القيمة المعيارية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة
ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة < رأس المال البشري	0.402	8.888	0.000	قبول ****
ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة < رأس المال الاجتماعي	0.446	9.944	0.000	قبول ****
ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة < رأس المال الهيكلي	0.401	10.150	0.000	قبول ****

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS

يتضح من جدول (٤) قبول جميع الفروض الفرعية الثلاثة عند مستوى معنوية ٩٩,٩٪، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة لها تأثير إيجابي معنوي على كلا من رأس المال البشري والاجتماعي والهيكلية. وذلك كما ورد بنتائج كلا من (Lugar, & Novičević, 2021؛ Hussinki, et al. 2017؛ Noopur, & Dhar, 2019). كما أظهرت النتائج أن رأس المال الاجتماعي هو أكثر الأبعاد تأثراً بالممارسات القائمة على المعرفة بمقدار ٤٤,٦٪. بما يتفق مع نتائج دراسة (Damavandian, & Singh, et al. 2021؛ Akbari, 2022).

١٣- مناقشة النتائج والتوصيات

١٣-١ مناقشة النتائج: يناقش هذا الجزء النتائج النظرية التي تم التوصل إليها إلى جانب نتائج اختبار الفروض كما يلي:

١٣-١-١ نتائج نظرية:

- اشارت النتائج إلى أن المتغيرات (إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، رأس المال الفكري) تتبع التوزيع الطبيعي، بمعنى أن هناك تماثل للبيانات وتمركز حول المنتصف.
- اتضح من تحليل البيانات أن البنوك محل التطبيق في طريقها لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بأبعادها الأربعة (التوظيف، والتدريب، وتقويم الأداء، والتعويضات) على المستوى التنظيمي. ولكن هذه المحاولات لم يتم ادراكها بعد من مديري الإدارة التشغيلية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود مجموعة من العوامل الأخرى التي تحول دون وصلها للمستوى التشغيلي.
- كما اتضح أيضاً أن البنوك محل التطبيق تسعى جاهدة في تكوين رأس مال فكري متميز بأبعاده (البشري والاجتماعي والهيكلية). حيث تنتقى أفضل المتقدمين للوظائف لتكوين رأس المال البشري، كما تحاول تهيئة جو عمل مناسب وإنشاء علاقات اجتماعية بين كافة العاملين بالبنك لتكوين رأس المال الاجتماعي، وأيضاً تحافظ على صياغة القيم والقواعد الخاصة بالعمل داخل البنك لتكوين رأس المال الهيكلي.

١٣-١-٢ نتائج اختبار الفروض

- **قبول الفرض الرئيسي:** مما يدل على وجود أثر إيجابي معنوي ذو دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري وذلك بما يتفق مع الدراسات السابقة مثل (Kianto et al., 2014; Gupta, 2022). فيما يعني أنه عندما يقوم البنك بتطبيق الممارسات القائمة على المعرفة لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والتدريب وتقويم الأداء ونظم التعويضات فإن ذلك من شأنه أن يعمل على زيادة قاعدة المعرفة المتمثلة في رأس المال الفكري مع توفير قيمة للمنظمة.
- كما تم اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مجتمعة على كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري، بهدف تحديد مدى تأثيرها على الأبعاد (رأس المال البشري، والاجتماعي، والهيكلية) وكانت نتائج الفروض الفرعية كما يلي:
- **قبول الفرض الفرعي الأول** مما يدل على أن هناك أثر إيجابي معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تكوين رأس المال البشري داخل البنك وذلك يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة (Lepak & Snell, 2002؛ Jiang et al., 2012) فمن خلال التوظيف القائم على المعرفة يمكن توظيف افراد متميزين ذوي مهارات مرتفعة، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية تساهم في تحقيق التوافق بين المعرفة الحالية والمطلوبة للموظفين، مع اعتماد معايير لتقييم الأداء تركز على تقييم قدرة الفرد في انشاء وتطبيق المعرفة في محل عمله علاوة على ذلك الاهتمام بمنح التعويضات القائمة على المعرفة. كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير رأس مال بشري متميز داخل البنوك محل التطبيق، مما يؤدي إلى تحسين جودة وقيمة الأفراد العاملين بالبنك بما يمكنهم من تحقيق نتائج تنظيمية ذات قيمة في سوق العمل.
- **قبول الفرض الفرعي الثاني** مما يعني وجود أثر إيجابي معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تكوين رأس المال الاجتماعي بما يتوافق مع دراسة كلا من (Singh et al., 2021؛ Donate et al., 2016). فجد أن التوظيف القائم على المعرفة يركز على الأفراد ذوي الشخصية التعاونية والتي تتمتع بروح الفريق، في حين أن التدريب القائم على المعرفة يوفر فرص لتبادل المعرفة بين الموظفين والتفاعل فيما بينهم، كما تسهل عملية التغذية المرتدة التي تنتج من تقييم الأداء القائم على المعرفة التفاعل بين المديرين والموظفين داخل المنظمة، وأخيراً تهدف التعويضات القائمة على المعرفة إلى بناء روابط بين الموظفين من خلال منحهم المكافآت بناءً على مدى تعاونهم ومشاركتهم للمعرفة. ومن هذا نجد أنه عند تطبيق الممارسات القائمة على المعرفة بالفعل تسهل تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل، كما أنها تحسن العلاقات بين المديرين والموظفين. وجدير بالذكر أن بُعد رأس المال الاجتماعي قد حصل على أعلى قيمة معيارية من بين أبعاد رأس المال الفكري.

- **قبول الفرض الفرعي الثالث** مما يعني أن هناك أثر إيجابي معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في إنشاء رأس المال الهيكلي. فمن طبيعة الممارسات القائمة على المعرفة أنها تحتفظ بالمعرفة الحالية بكافة الصور الممكنة لإعادة استخدامها في وقت آخر، كما تساهم في التغلب على خطر الجمود التنظيمي. وهذا من شأنه أن يكون رأس مال هيكلي قوي وذو قيمة للبنك وفقاً لما جاء بدراسة (Hansen et al., 2019). فهذا يعني أن معايير التوظيف القائم على المعرفة لابد وأن تتضمن التركيز على قدرة المرشح المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إلى جانب برامج التدريب القائمة على المعرفة التي تعزز معرفة الموظفين بثقافة المنظمة وهيكلها، بينما تقييم الأداء القائم على المعرفة يسمح للأفراد بتحديد أهدافهم الخاصة وتحديد الطريقة التي يودون بها أعمالهم بما لا يخل بقواعد العمل، في حين تساهم التعويضات القائمة على المعرفة في تشجيع الأفراد على إنشاء وتطبيق المعرفة الجديدة داخل العمل.

١٣-٢- **التوصيات:** لكي يتم الاستفادة التامة من وراء إجراء هذا البحث، ووفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، يتوجه الباحث بإلقاء الضوء على بعض النقاط لمسؤولي البنوك محل التطبيق، في شكل مجموعة من التوصيات المقترحة لكلا من مجلس إدارة البنك ومديري إدارة الموارد البشرية ومديري المستوى المباشر. التي من الممكن في حالة الأخذ بها من قبل المسؤولين أن تزيد من الارتقاء والتقدم لصناعة البنوك في مصر.

جدول (٥) التوصيات المقترحة لمسؤولي البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام

أهداف البحث	نتيجة اختبار الفروض	التوصيات المقترحة	آليات تنفيذها	المسؤول عن التنفيذ	مدة التنفيذ
الهدف الرئيسي: أختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الفكري.	قبول الفرض الرئيسي والذي ينص على: من المتوقع وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال الفكري.	١. زيادة الاستثمارات الموجهة إلى اساليب تكنولوجيا المعرفة. ٢. تطوير السياسات بالبنك لتضمن توفير بيئة عمل داعمة للتبادل والمشاركة. ٣. حث المسؤولين على إنشاء شبكة من العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. ٤. تحديث سياسات التوظيف لتشمل على تقييم قدرات المرشحين في نقل المعرفة ومشاركتها. ٥. تعزيز الميزانية المخصصة لتوظيف الأفراد لجذب المختصين في العمل البنكي.	١- شراء نظم إدارة المعرفة الخاصة بالعمل المصرفي بحيث تسهل القيام بالمهام المختلفة. ٢- تكوين لجان لمراجعة السياسات وتحديثها بشكل دوري. ٣- تنظيم فعاليات سنوية تجمع الموظفين مع بعضهم البعض في جميع المستويات. ٤- صياغة استراتيجية توظيف قائمة على جذب الكفاءات المعرفية للبنك. ٥- تخصيص ميزانية لجذب الأفراد ذوي الخبرات المتخصصة في القطاع المصرفي.	مجلس إدارة البنك	من ٣ شهور إلى سنة

<p>من ٣ شهور إلى سنة</p>	<p>مدير إدارة الموارد البشرية</p>	<p>١- وضع برنامج تدريبي نصف سنوي لتدريب الموظفين بثقافة البنك. ٢- إعادة تكوين فرق العمل دورياً لضمان التنوع والتفاعل بين الفئات الوظيفية باختلاف أنواعها. ٣- إضافة اختبارات ومعايير تقييم جديدة تحدد قدرة المرشح على إنشاء المعرفة ومشاركتها. ٤- تصميم وصف وظيفي يركز على مدى توافر الخبرة في المشاريع التي تتطلب العمل الجماعي ونقل المعرفة. ٥- تنظيم برامج توجيه لشرح سياسات البنك والثقافة التنظيمية.</p>	<p>١- الترويج لثقافة المشاركة والتعلم المستمر. ٢- تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يسمح بزيادة التفاعل بين فرق العمل المختلفة. ٣- تعديل إجراءات التوظيف ليشمل التقييم المعرفي العميق للمرشحين. ٤- اختيار المرشحين ممن يمتلك فيهم خبرات عمل في جهات تعاونية ومعرفية. ٥- تفعيل برامج لاستقبال الموظفين الجدد لدمجهم في الثقافة المعرفية للبنك.</p>		
<p>من شهر ٦ إلى شهور</p>	<p>المدير المباشر</p>	<p>١- إعداد خطة عمل للموظف الجديد تشمل المهام التي تتطلب استخدام وتطوير المعرفة بشكل مستمر. ٢- تنظيم ورش عمل بشكل أسبوعي لتحفيز الموظفين على تبادل الخبرات ٣- إضافة مؤشرات جديدة في تقييم الأداء تتعلق بمشاركة المعرفة. علاوة على ذلك استخدام تقييم شهري لقياس اسهامات الموظف في مشاركة المعرفة والتعلم من الآخرين. ٤- تنظيم جلسات جماعية غير رسمية لتحفيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. ٥- عقد جلسات نقاش دورية بين الموظفين الجدد والزملاء لتبادل الخبرات والتجارب.</p>	<p>١- تحديد مهام الموظف الجديد بشكل يحفزه على استخدام المعرفة المتوفرة. ٢- تدريب الافراد على مشاركة المعرفة والتعاون فيما بينهم. ٣- تقييم الأداء بناءً على المعارف المكتسبة والتي يتم مشاركتها من قبل الموظف. ٤- تحفيز الأعضاء على العمل الجماعي وتقوية الروابط بينهم. ٥- تشجيع الموظفين الجدد على مشاركة المعرفة المكتسبة مع الفريق.</p>		
<p>من ٦ شهور</p>	<p>مجلس إدارة</p>	<p>١- تحديد متطلبات واضحة فيما يتعلق بالمعرفة والخبرات المتخصصة اللازمة في القطاع المصرفي. ٢- وضع سياسات توظيف تركز على خبرة المرشحين المعرفية</p>	<p>١- صياغة استراتيجية توظيف لجذب أصحاب المعرفة المتخصصة بالقطاع المصرفي ٢- توجيه سياسات التوظيف لتدعم الخبرات المعرفية اللازمة. ٣- الترويج للبنك كبيئة داعمة للتعلم المستمر والمعرفة.</p>	<p>الهدف الفرعي الأول: قبول الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على من المتوقع وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد</p>	<p>الهدف الفرعي الأول: التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة</p>

على رأس المال البشري.	البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال البشري.	٤ - تخصيص ميزانية سنوية لبرامج التدريب القائمة على المعرفة وتحديثها بشكل مستمر. ٥ - اعتماد برامج تدريب مستدامة لرفع الكفاءات المصرفية. ٦ - وضع معايير لتقييم الأداء تتعلق بالقدرة على نشر المعرفة داخل البنك. ٧ - إنشاء نظام تعويضات يشجع على التعلم وتبادل ومشاركة المعرفة.	ومشاركتها. ٣ - تنفيذ حملات تسويق تهدف للترويج للبنك كهيئة عمل داعمة للتعلم والتطوير المهني. ٤ - تخصيص موارد مالية لبرامج تدريبية خاصة بالتقنيات المصرفية وأحدث الأساليب المالية. ٥ - التعاقد مع معاهد التدريب المالي لتوفير دورات متقدمة دورياً. ٦ - تحديد سياسات جديدة خاصة بنظام تقييم الأداء بحيث يشجع على مشاركة المعرفة بين الأقسام والإدارات المختلفة. ٧ - تخصيص مكافآت سنوية لمن يساهم من الموظفين في إنشاء المعرفة أو نقلها.	البنك	إلى سنة
		١ - التركيز على التقييمات العميقة والمفصلة للمرشحين مع التركيز على الجوانب المعرفية. ٢ - استهداف مرشحين يمتلكون قدرات معرفية وتقنية عالية. ٣ - تصميم برامج تدريبية متخصصة قائمة على تعزيز الجوانب المعرفية لدى الموظفين. ٤ - تحسين نظام تقييم الأداء ليتضمن أدوات تركز على مدى التحصيل المعرفي للموظف. ٥ - وضع حوافز تشجيعية للمشاركة في برامج التعلم المعرفي.	١ - تطوير اختبارات متعمقة خاصة بكل وظيفة أثناء عملية التوظيف. ٢ - تطوير اختبارات تقييم المعارف المتعلقة بالتقنيات المالية وتحليل البيانات. ٣ - تحديد الفجوات المعرفية لدى الموظفين ووضع برامج تدريبية مخصصة لكل مستوى. ٤ - تعديل استمارات تقييم الأداء لتتضمن قدرة الموظف على اكتساب ومشاركة المعرفة في عمله داخل البنك. ٥ - تقديم مكافآت عند إكمال دورات معرفية متخصصة ذات علاقة بمهام العمل.	مدير إدارة الموارد البشرية	من ٣ شهور إلى ٩ شهور
		١ - دعم توظيف الكفاءات بناءً على توافر المعرفة اللازمة السابق تحديدها من قبل مجلس إدارة البنك. ٢ - توعية الموظفين الجدد للمشاركة في البرامج التدريبية. ٣ - تقييم أداء الموظفين بناءً على مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة	١ - المشاركة في مقابلات التوظيف لتقييم كيفية تطبيق المرشحين لمهاراتهم المعرفية في مهامهم اليومية. ٢ - إعداد جلسات تعريفية لتحديد الدورات التدريبية المناسبة ومتابعة تطور المهارات.	المدير المباشر	من شهر إلى ٣ شهور

		<p>٣- تحديد أهداف معرفية ضمن خطط التطوير الوظيفي ومتابعتها خلال تقييمات الأداء الدورية.</p> <p>٤- تقديم شهادات تقدير ومكافآت عينية عند اقتراح الأفكار الجديدة.</p>	<p>من العمل بالبنك.</p> <p>٤- تحفيز الموظفين عبر مكافآت صغيرة عند إظهار تطبيق المعرفة.</p>		
من ٤ إلى ١٢ شهور	مجلس إدارة البنك	<p>١- صياغة استراتيجية توظيف تركز على تقييم القدرات التعاونية والخبرة في نقل المعرفة بين الأفراد.</p> <p>٢- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والحملات الترويجية لعرض البنك كبيئة محفزة للتعاون ومشاركة المعرفة.</p> <p>٣- تحديث سياسات تدعم تنظيم ورش العمل الجماعية وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة.</p> <p>٤- تخصيص موارد لبرامج تدريبية تركز على تعزيز المهارات الاجتماعية مثل برامج التواصل الفعال.</p> <p>٥- تعديل نظام تقييم الأداء ليشمل معايير مثل دعم الزملاء والمشاركة في الأنشطة الجماعية.</p> <p>٦- اعتماد نظام لتبادل الموظفين بين الأقسام لفترات محددة بهدف تعزيز العلاقات بينهم.</p> <p>٧- تخصيص مكافآت سنوية أو زيادات للموظفين الذين يظهرون قدرات عالية في التعاون ومشاركة المعرفة.</p> <p>مع تقديم مزايا إضافية للموظفين الذين يساهمون في تحسين بيئة العمل من خلال الأنشطة الاجتماعية.</p>	<p>١- استهداف توظيف الافراد ذوي المهارات الاجتماعية العالية ولديهم خبرة في العمل التعاوني.</p> <p>٢- تعزيز العلامة التجارية للبنك كبيئة عمل تعتمد على التعاون والمشاركة.</p> <p>٣- تعزيز بيئة التعلم التعاوني كجزء من ثقافة البنك.</p> <p>٤- دعم ميزانية التدريب الذي يركز على بناء العلاقات الاجتماعية.</p> <p>٥- اضافة معايير تخص رأس المال الاجتماعي يتم بناءً عليها تقييم أداء الموظف.</p> <p>٦- تعديل سياسات البنك لتشجيع بناء علاقات قوية بين الأقسام المختلفة.</p> <p>٧- تشجيع التعويضات القائمة على تعزيز العلاقات الاجتماعية في العمل.</p>	<p>الهدف الفرعي الثاني:</p> <p>التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال الاجتماعي</p> <p>قبول الفرض الفرعي الثاني:</p> <p>والذي ينص على من المتوقع وجود أثر ايجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الاجتماعي.</p>	

<p>من ٣ إلى ١٢ شهر</p>	<p>مدير إدارة الموارد البشرية</p>	<p>١- تطوير اختبارات التوظيف لتشمل جوانب تتعلق بالقدرة على التواصل وبناء العلاقات والمعرفة التعاونية. ٢- إنشاء دورات تدريبية تعتمد على العمل الجماعي، مثل مشاريع حل المشكلات المشتركة. ٣- تطوير أدوات تقييم الأداء لتشمل عناصر مثل المبادرة في مشاركة المعرفة ومساعدة الزملاء. ٤- تقديم حوافز عند مشاركة المعرفة من خلال ورش عمل أو التدريب</p>	<p>١- استخدام أدوات تقييم للمرشحين تركز على الكفاءات الاجتماعية والمعرفية. ٢- تطوير برامج تدريبية تعزز من التعاون والمشاركة بين الموظفين. ٣- تقييم الموظفين بناءً على قدرتهم في بناء العلاقات الاجتماعية وتبادل المعرفة. ٤- إنشاء نظام مكافآت لتحفيز مشاركة المعرفة بين الموظفين.</p>		
<p>شهر واحد</p>	<p>المدير المباشر</p>	<p>١- تنظيم فرق عمل تعاونية لضم الموظفين الجدد إليها، بهدف تعزيز التواصل الاجتماعي ومشاركة المعرفة. ٢- تنظيم جلسات متابعة جماعية حيث يشارك كل موظف ما تعلمه وكيف يمكن أن يفيد به غيره. ٣- إجراء تقييمات دورية للتأكد من مساهمة كل فرد في تحسين التعاون والتواصل داخل فريق عمله. ٤- منح مكافآت شهرية للموظفين الذين يظهرون جهودًا ملموسة في مساعدة الزملاء.</p>	<p>١- دمج الموظفين الجدد في الفرق التي تعتمد على العمل الجماعي. ٢- الاهتمام بتبادل المعرفة بين الزملاء بعد تلقيهم للبرامج التدريبية. ٣- متابعة تأثير أداء الموظف على العلاقات داخل العمل. ٤- التقدير المادي أو المعنوي للموظفين الذين يعززون التعاون.</p>		
<p>من ٤ إلى ٦ شهور</p>	<p>مجلس ادارة البنك</p>	<p>١- تحديد معايير توظيف تعتمد على الخبرات التي تعزز الأنظمة والإجراءات بالبنك، مثل الخبرة في تصميم الأنظمة البنكية. ٢- اختيار المرشحين الذين يمكنهم المساهمة في تطوير الأنظمة والإجراءات البنكية بكفاءة عالية. ٣- الاستثمار في برامج تدريبية تعمل على تحسين جودة تنفيذ الإجراءات والعمليات البنكية المختلفة.</p>	<p>١- صياغة استراتيجية للتوظيف تهدف إلى تحسين الهيكل التنظيمي بالبنك. ٢- توجيه سياسة التوظيف لدعم الكفاءات المعرفية ذات المهارات التقنية. ٣- دعم البرامج التدريبية التي تسهم في تحسين العمليات البنكية. ٤- تعزيز الأنظمة التقنية عبر التدريب المستمر للموظفين. ٥- تضمين معايير تتعلق بتحسين الإجراءات والأنظمة</p>	<p>الهدف الفرعي الثالث: التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على تعزيز رأس المال الهيكلي.</p> <p>قبول الفرض الفرعي الثالث: والذي ينص على من المتوقع وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الهيكلي.</p>	

		<p>٤- تخصيص ميزانية لتطوير الأنظمة ودورات تدريبية على التقنيات المستخدمة بالبنك..</p> <p>٥- تطوير معايير لتقييم الأداء تعتمد على مدى قيام الموظفي بتحسين العمليات التنظيمية.</p> <p>٦- تخصيص مكافآت استثنائية او زيادات دورية للموظفين بناءً على مساهماتهم في تطوير الانظمة او تقديم مقترحات تحسن من الهيكل التنظيمي للبنك.</p>	<p>البنكية في عملية تقييم الأداء.</p> <p>٦- تقديم حوافز مالية للموظفين الذي يساهمون في تحسين الأداء التشغيلي والهيكل للبنك.</p>	
من ٣ إلى ٦ شهور	مدير إدارة الموارد البشرية	<p>١- تصميم اختبارات توظيف تشمل جوانب فنية وتقنية تتعلق بعمليات البنك وأنظمته.</p> <p>٢- تصميم برامج تدريبية تستهدف تحسين معرفة الموظفين بعمليات البنك وتوثيق الإجراءات.</p> <p>٣- اضافة جوانب مثل القدرة على تحسين الإجراءات التنظيمية في استمارات تقييم الأداء السنوية.</p> <p>٤- إعداد برنامج حوافز يشمل المكافآت الخاصة بالمبادرات التي تعمل على تحسين الهياكل التنظيمية والإجراءات.</p>	<p>١- استخدام اختبارات لتقييم القدرة على فهم وتطوير الأنظمة البنكية.</p> <p>٢- تقديم دورات تدريبية لتحسين الكفاءة التنظيمية والمعرفة بالعمليات.</p> <p>٣- تطوير استمارات تقييم أداء تتضمن قدرة الموظف على تحسين الإجراءات</p> <p>٤- تقديم مكافآت إضافية تعتمد على مدى قيام الموظف بتحسين كفاءة العمليات وتطوير الأنظمة البنكية أثناء عمله.</p>	
شهرياً	المدير المباشر	<p>١- إعداد برامج تعريفية للموظفين الجدد تركز على العمليات والإجراءات المتبعة بالبنك.</p> <p>٢- تقديم تدريب داخلي على كيفية استخدام أدوات الأنظمة الجديدة بشكل كفاء.</p> <p>٣- إعداد تقارير دورية لتقييم مشاركة الموظفين في تحسين الكفاءة التنظيمية بالبنك.</p> <p>٤- تقديم مكافآت شهرية للموظفين الذين يقترحون تحسينات ناجحة ومفيدة في العمليات اليومية.</p>	<p>١- دمج الموظفين الجدد بشكل سريع في هيكل البنك.</p> <p>٢- تحفيز الموظفين على استخدام الأنظمة البنكية بشكل فعال.</p> <p>٣- متابعة إسهام الموظفين في تحسين العمليات والإجراءات.</p> <p>٤- تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين الإجراءات والحصول على مكافآت فورية.</p>	

١٤- محددات البحث

- تقتصر عملية جمع البيانات على البنوك التجارية العاملة بقطاع الأعمال العام والتي تشمل على ثلاثة بنوك (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة).
- الاختصار على المراكز الرئيسية للبنوك الثلاثة السابق ذكرهم المتواجدة بمحافظة القاهرة.
- اقتصر على عملية جمع البيانات على مديري الإدارة التشغيلية بكل بنك.
- تم الاعتماد على أسلوب العينات وليس الحصر الشامل نظراً لاعتبارات الوقت والجهد.
- الاختصار على المتغيرات بأبعادها بالنموذج المقترح بالبحث لما تمثله من أهمية وفقاً لما تم استنتاجه من مراجعة الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية.
- يغطي البحث أربعة ممارسات فقط من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات. وذلك نظراً لأهميتهم في تحقيق الهدف من البحث وملئتهم للمتغير التابع "رأس المال الفكري"

١٥- الأبحاث المستقبلية

- في ضوء الدراسات السابقة ومن خلال تجميع البيانات الأولية وما ترتب عليها من استخراج بعض النتائج، يمكن تحديد بعض الموضوعات البحثية التي يمكن أن تفيد الباحثين في المستقبل على النحو التالي:
- البحث في أبعاد أخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مثل الاحتفاظ بالموظفين وإدارة المسار الوظيفي وتحليل الوظائف ودورها في التأثير على رأس المال الفكري.
- دراسة قطاعات مختلفة خاصة تلك العاملة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاعتمادها بشكل كبير على المعرفة والبشر العاملين بها.
- تحديد دور فريق الإدارة العليا على في تكوين رأس مال فكري من خلال تشكيل إدارة الموارد البشرية للمنظمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- برهوم، أديب، العص، جمال علي، والشريف، بتول محمد. (٢٠٢٤). أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للمنظمات: دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية- ٤٦(٣)، ٣٧٥-٣٩٢.
- داود ذكي، سناء. (٢٠٢٣). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة وإنتاجية الموظف المعرفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. ١٤ (1)، ٧٠٠-٧٦٣.
- صالح، شيماء. (٢٠٢٣). دور رأس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية كمتطلب للإيفاء باحتياجات التنمية المستدامة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. ٣٧(٤)، ٤١١-٤١٤.
- مرسال، صابر بن. (٢٠١٨). إدارة رأس المال الفكري ودوره في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالإتحادات الرياضية المصرية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة. ١٠(١٠)، ٢٢٧-٢٥٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, N., Imm, N. S., Aziz, Y. A., & Kamal Basha, N. (2020). Why Not Knowledge-Based HRM? Its Direct and Indirect Effect on Innovative Service Offerings. SAGE Open, 10(4), 1-20.
- Al-Qaralleh, R. E., & Atan, T. (2021). Impact of knowledge based HRM, business analytics and agility on innovative performance: linear and FsQCA findings from the hotel industry. Kybernetes. 51(1), 423-441.
- Al-Tal, M. J. Y., & Emeagwali, O. L. (2019). Knowledge-based HR practices and innovation in SMEs. Organizacija, 52(1), 6-21.
- Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2021). Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review. Journal of Intellectual Capital, 22(1), 76-94.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. Journal of Knowledge Management, 16(4), 617-636.

- Andreeva, T., Garanina, T., Sáenz, J., Aramburu, N., & Kianto, A. (2021). Does country environment matter in the relationship between intellectual capital and innovation performance? *Journal of Business Research*, 136, 263-273.
- Azadeh, H. (2021). Evaluating The Effect of Knowledge-Based Human Resource Management on Organizational Learning by Considering the Mediating Variables of Human, Relational and Structural Capitals. *International Journal of Medical Investigation*, 10(2), 166-175.
- Bontis, N., Janošević, S., & Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365–1384.
- Chuang, C. H., Chen, S. J., & Chuang, C. W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of business research*, 66(5), 678-687.
- Currie, G., Spyridonidis, D., & Oborn, E. (2020). The influence of HR practices upon knowledge brokering in professional organizations for service improvement: addressing professional legitimacy and identity in health care. *Human Resource Management*, 59(4), 379-395.
- Damavandian, A., & Akbari, P. (2022). The mediating role of social capital in the impact of knowledge-based human resource management practices on knowledge sharing. *Management and Educational Perspective*, 3(4), 103-118.
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *International Journal of Human Resource Management*. 21(11), 1863–1883.
- Dinu, E. (2022). A systematic review of the literature on intellectual capital management, technology and innovation. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 16(1), 58-75.
- Donate, M. J., Peña, I., & Sanchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: Effects on innovation capabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928–953.
- Elayan, M. B., Hayajneh, J. A. M., Abdellatif, M. A. M., & Abubakar, A. M. (2022). Knowledge-based HR practices, π -shaped skills and innovative performance in the contemporary organizations. *Kybernetes*. ١-١٧, (٥) ٥١
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., & Tjahjono, H. K. (2020). Cognitive collective engagement: relating knowledge-based practices and innovation performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 743-765.
- Faraji, O., Asiaei, K., Rezaee, Z., Bontis, N., & Dolatzarei, E. (2022). Mapping the conceptual structure of intellectual capital research: A co-word analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 1-19.
- Fernandez-Perez de la Lastra, S., Garcia-Carbonell, N., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2017). Intellectual capital role in ambidexterity emergence: a proposal of a multilevel model and research agenda. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 733-744.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. ٩٤-١١٤, (٢) ٣.
- Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z., & Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management*.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

- Gupta, K. (2022). Impact of Knowledge-Based HRM Practices on Organizational Performance: Mediating Effect of Intellectual Capital. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 18(1), 1-22.
- 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.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, Jr, Black, Babin, & Anderson (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition, Pearson Prentice Hall.
- Hankir, D., Haspolat, N., & Berberoglu, A. (2020). The effect of compensation, training and knowledge transfer, and creativity culture on employee performance within the hotel industry in Lebanon. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 34-42.
- Hansen, N. K., Güttel, W. H., & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 648-679.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596–1621.
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025–4047.
- Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International Journal of Manpower*, 60(6), 1-20.
- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J. C., & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual capital*. 15(3), 362-375.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kostopoulos, K. C., Bozionelos, N., & Syrigos, E. (2015). Ambidexterity and unit performance: Intellectual capital antecedents and cross-level moderating effects of human resource practices. *Human Resource Management*, 54(1), 111-132.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 485-503.
- Lugar, C., & Novićević, R. (2021). Knowledge based human resource management and employee creativity: the dual mediation of knowledge sharing and knowledge hiding. *Economics. Ecology. Socium*, 5(4), 1-10.

- Malik, A., Froese, F. J., & Sharma, P. (2020). Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*, 109, 524-535.
- Minbaeva, D., Foss, N., & Snell, S. (2009). Bringing the knowledge perspective into HRM. *Human Resource Management*. 48(4), 477-483.
- Mohebi, A., Fardmehrgan, S., Mohebi, H., & Salempoor, H. (2022, July). The Effect of Knowledge-Based Human Resource Practices on the Retention of Generation Y Employees. In 1st International Conference on Researches in Accounting, Economics, Management and Humanities (2022).
- Nirino, N., Ferraris, A., Miglietta, N., & Invernizzi, A. C. (2022). Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility–financial performance relationship. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 420-438.
- Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masadeh, R., & Abuhashesh, M. (2021). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*, 11(4), 1331-1344.
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731.
- Sáenz, J., Aramburu, N., & Kianto, A. (2017, September). Knowledge-based HRM practices, organizational learning and innovation performance.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211.
- Sheng, L. K., Khairuddin, S. M. H. S., Tehseen, S., & Yan, Y. H. (2019, December). The influence of knowledge-based HRM practices on productivity of knowledge workers: A Study on Malaysian universities. In 2019 13th International Conference on Mathematics, Actuarial Science, Computer Science and Statistics (MACS) (pp. 1-7). IEEE.
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 1-13.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 64-79.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2013). Managing multidimensional knowledge assets: HR configurations in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 160-179.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Van, L. T. H., Vo, D. H., Hoang, H. T. T., & Tran, N. P. (2022). Does corporate governance moderate the relationship between intellectual capital and firm's performance? *Knowledge and Process Management*, 29(4), 333-342.
- Yang, C. C., & Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965–1984.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2020). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 32(1), 60-84.
- Yousef, M., J. (2019)." Knowledge-based HR Practices and Innovation in SMEs", *Journal of Management, Informatics and Human Resources* ,52(1).

The Impact of Knowledge-Based Human Resource Management Practices on Intellectual Capital: Applied to Egyptian Banks in the Public Business Sector

Salwa Mahmoud Abdel Tawab

Assistant Lecturer

Department of Business Administration
Faculty of Commerce – Cairo University

Salwa.gassar@foc.cu.edu.eg

Fawzy Shaaban Madkour

Assistant Lecturer

Department of Business Administration
Faculty of Commerce – Cairo University

Aida Moawad

Assistant Professor

Department of Business Administration
Faculty of Commerce – Cairo University

Abstract

This research aims to determine the impact of knowledge-based human resource management practices on intellectual capital. Human resources are considered the primary source for forming not only capital that depends on financial aspects, but also focuses on the most important intellectual aspects, especially for the field of application. The researcher used the descriptive analytical approach with a field study applied to public business sector banks in Egypt. A non-probability sample was drawn from managers of the banks under application (Bank Misr, Al-Ahly Bank, Cairo Bank) working at the direct administrative level. This was based on a questionnaire distributed to a sample of (400 individuals). The data was collected in the period between January 13, 2024, and April 3, 2024. The results showed that there is a significant positive relationship between knowledge-based human resource management practices (as an independent variable) and intellectual capital (as a dependent variable). The sub-hypotheses related to the extent of the impact of knowledge-based practices on each dimension of intellectual capital were accepted separately.

Keywords

Knowledge-based human resource management, knowledge-based recruitment, knowledge-based training, knowledge-based performance evaluation, knowledge-based compensation, intellectual capital, human capital, social capital, structural capital.