

دور الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في تشارك المعرفة
دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الادارة و الاقتصاد- جامعة صلاح الدين
/ أربيل

**The Role of Strategic Practices of Human Resources in the
Sharing of Knowledge**
**Analytical Study of the Views of a Sample of Teachers in the
Faculty of Management and Economics - University of Salahaddin
/ Erbil**

أ.د. محمد عبد حسين الطائي أ.م.د. احلام إبراهيم ولي م.عبدالرحمن زرار عبدالرحمن
جامعة الزرقاء جامعة صلاح الدين/أربيل جامعة صلاح الدين/أربيل

Mohammed Abdul Hussein Al-Tai, Zarqa University
Ahlame Ibrahim waly, University of Salahaddin / Erbil
Abdulrahman Zarrar Abdulrahman, University of Salahaddin / Erbil
الملخص:

يسعى البحث إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في تشارك المعرفة وقد حددت الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بممارسات (الاستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، التعويض و الحوافز، تقييم الأداء، مشاركة التدريسيين) ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم إستمارة استبيان تم توزيعه على عينة البحث والمتمثلة باسادة التدريسيين في كلية الادارة و الاقتصاد – جامعة صلاح الدين/ أربيل، لقياس الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية و تشارك المعرفة، و تم اعتماد الاساليب الاحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية (SPSS) في عمليات التحليل و اختبار فرضيات البحث، و من نتائج البحث اتفاق أغلبية افراد العينة على وجود ممارسات أستراتيجية للموارد البشرية و بنسب متفاوتة، بينما أظهرت نتائج البحث المستوى المتوسط لسلوك تشارك المعرفة، مع وجود علاقة و تأثير موجبة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية و تشارك المعرفة على المستوى الكلي و الجزئي.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية - تشارك المعرفة.

Abstract

The research seeks to identify the Role of HRM's strategic practices in knowledge sharing Strategic HR practices have been defined by practices (polarization and recruitment, training and development, compensation and reward, performance appraisal, participation of lecturers) In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire form was prepared, which was distributed to the research sample Represented by teachers in the Faculty of Administration and Economics - University of Salahaddin / Erbil, to measure the strategic practices of human resources and the sharing of knowledge. The statistical methods of social sciences (SPSS) were adopted in the analysis and testing of research hypotheses. The search results were the majority of the sample agreed on the existence of strategic practices for human resources in varying percentages. The results of the research

showed the average level of the behavior of knowledge sharing, with a positive Relationship and Effect between the strategic practices of human resources and the sharing of knowledge at the macro and micro level.

key words: Strategic Human Resource Management Practices - Sharing knowledge.

المقدمة:

يعد موضوع الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية و لا يزال محل اهتمام كبير من قبل الكتاب و الباحثين لما له من دور في تحقيق المنظمات لأهدافها الإستراتيجية و في هذا الإطار يشير نتائج دراسات (MacDuffie,1995) و (Guest,1997) و (Gooderhama et al,2008) و (Halim,2015) الى الدور الكبير للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي، و مع ذلك يؤكد (Jianga et al,2012:4026) و (Kehoe & Wright,2013:368) على اننا مازلنا نفتقر الى فهم شامل لكيفية تحقيق هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية النتائج التنظيمية. و في المقابل يشير (خباش، ٢٠٠٩: ٣٤) بأن الدراسات قد أكدت على قيمة و أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات باعتبارها قيمة نادرة يصعب تقليدها و بأنها المفتاح لتزويد المنظمات بميزة تنافسية، وكذلك تحفز الابداع و الابتكار (فراح، ٢٠٠٩: ٢٢) و مع أن تشارك المعرفة تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة، يؤكد (Alavi,&Leidner,2001:115) و (Saide et al,2017:355) على أنه بالرغم من ان الدراسات أبرزت أهمية تشارك المعرفة في المنظمات، إلا أنه لا تزال هناك صعوبة بين أفراد العاملين فيما تخص عمليات تشارك المعرفة بسبب الخوف من فقدان قيمة المعرفة.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

١- مشكلة البحث:

لقد ركزت بحوث ادارة الموارد البشرية بشكل مفرط على النتائج البعيدة للممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية و تأثيرها في أداء العاملين و المنظمات، مما أدى إلى ثغرات في فهم الآليات التي تربط ممارسات الموارد البشرية بالأداء، و من جهة أخرى يشير (Wang,2016:404) بأنه مع الجهود التي يبذلها الأكاديميون والممارسون فيما يتعلق بتعزيز سلوكيات تشارك المعرفة لدى الأفراد، فإن المدراء لا يزالون يواجهون صعوبة في تحفيز موظفيهم على تبادل أفكارهم و خبراتهم و معرفتهم بسبب عوامل شخصية و اجتماعية و تقنية مختلفة. بناءً على ما تقدم يمكن القول بان اكتساب الميزة التنافسية والأحتفاظ بها و تطويرها تعتمد و الى حد كبير على الممارسات الإستراتيجية الفعالة للموارد البشرية من جهة و السلوك الإيجابي في عملية تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين من جهة أخرى، وتعني هذه الحقيقة أيضاً بأن نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على نية الأفراد في تبادل معارفهم.

عليه يمكن تجسيد مشكلة البحث في التساؤلات البحثية التالية:

- ما هي واقع ممارسات أستراتيجية للموارد البشرية في الميدان المبحوث و ما هي مستوياتها؟.

- ماهي مستويات تشارك المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة و الاقتصاد - جامعة صلاح الدين / أربيل؟ و ماهي مستوياتها.
- ما هي طبيعة العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية و تشارك المعرفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة و الاقتصاد - جامعة صلاح الدين / أربيل.
- هل تتباين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية (الاستقطاب و التعيين ، التدريب و التطوير، التعويض و الحوافز ، تقييم الأداء ، العمل الجماعي) من حيث درجة التأثير في تشارك المعرفة.

٢- أهمية البحث:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات على مستوى العالم حول الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية و إدارة المعرفة و تشارك المعرفة إلا أنه لا تزال هناك حاجة الى دراسات لتفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرين في المنظمات الأكاديمية بصورة خاصة و نعتقد بأن جامعات الاقليم بحاجة الى مثل هذه الدراسة لفهم أعمق لأهمية الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية و عملية تشارك المعرفة و معرفة طبيعة العلاقة و التأثير فيما بينهما للنهوض بمستوى الجامعة إلى مستويات الجامعات في الدول المتقدمة.

٣- أهداف البحث:

- يحاول البحث كشف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تشارك المعرفة لدى السادة التدريسيين في كلية الإدارة و الاقتصاد.
- دراسة واقع الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في كلية الإدارة و الاقتصاد.
- تحديد مستويات تشارك المعرفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية.

٤- فرضيات البحث:

أستنادا الى ما جاء في مشكلة البحث فإن البحث يحاول اختبار الفرضيات الآتية؛

- الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة أحصائية بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية و تشارك المعرفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة و الاقتصاد - جامعة صلاح الدين / أربيل، و تنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-
- هناك علاقة ارتباط ذو دلالة أحصائية بين الاستقطاب و التعيين و تشارك المعرفة.
- هناك علاقة ارتباط ذو دلالة أحصائية بين التدريب و التطوير و تشارك المعرفة.
- هناك علاقة ارتباط ذو دلالة أحصائية بين التعويض و الحوافز و تشارك المعرفة.
- هناك علاقة ارتباط ذو دلالة أحصائية بين تقييم الأداء و تشارك المعرفة.
- هناك علاقة ارتباط ذو دلالة أحصائية بين مشاركة التدريسيين و تشارك المعرفة.
- الفرضية الرئيسة الثانية هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في تشارك المعرفة، و تنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للاستقطاب و التعيين في تشارك المعرفة.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للتدريب و التطوير في تشارك المعرفة.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للتعويض و الحوافز في تشارك المعرفة.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لتقييم الأداء في تشارك المعرفة.

- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لمشاركة التدريسيين في تشارك المعرفة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

عرف قاموس المعجم الوسيط كلمة الممارسة بأنها طريقة للعمل أو طريقة يجب أن يتم بها العمل . والممارسات يمكن أن تشمل الأنشطة ، والعمليات ، والوظائف ، والمواصفات القياسية ، والإرشادات. ويقول (Basuki et al,2013: 5) بأن الممارسة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تسمى أيضاً بنظام عمل عالي الأداء أو الالتزام العالي بإدارة الموارد البشرية، بينما يرى (الفاضي، ٢٠١٢: ٢٥) الى أن مجموعات معينة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر بإدارة الموارد البشرية يمكن الإشارة إليها على أنها أفضل الممارسات أو عالية الاداء، في حين يؤكد (بلفقيه، ٢٠١٢ : ٢٠) بأن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية ليس إلا نموذج من بين خمسة نماذج و هي (ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الأداء العالي، ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الالتزام، ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التحكم، الممارسات ذات المشاركة الفاعلة، و الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية)

ويرى (Suttapong et al,2014:39) بان مفهوم الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية و التي يسميها ايضاً بأنظمة إدارة عالية الأداء برزت من خلال رغبة بعض الممارسين في توسيع نطاق التركيز بعيداً عن مواقف الموظفين والالتزامهم، بحيث يتم تضمين عوامل مثل تكوين المهارات، وهيكلة العمل، وإدارة الأداء، و الأجور في قائمة آليات العمل التي يمكن من خلالها ان تكون لممارسات الموارد البشرية أثر واضح على أداء المنظمات، أما (Basuki et al,2013: 60) فقد عرف الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي. وكذلك يعرفها (بلفقيه، ٢٠١٢ : ١٣) بانها تطويرات وإجراءات وجهود مخططة تمارسها إدارة الموارد البشرية، مثل إجراءات التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات، وتمكين الموظفين و غيرها بهدف تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. و تأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأنه يمكن تعريف الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها مجموعة من الوظائف تمارسها إدارة الموارد البشرية وفقاً للموقف الاستراتيجي التي تواجه المنظمة و بما يضمن الأداء العالي.

و يشير (Naz et al,2016:699) الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جزء أساسي من ممارسات الأداء التنظيمي و يؤكد بأنها عامل أساسي ومهم لتعزيز الأداء والربحية. ولقد زاد اهتمام المختصين في إدارة الموارد البشرية بالممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي عليه فانها تساعد المنظمة على اكتساب الميزة التنافسية والميزة المستدامة كما أكدت ذلك دراسة (جربي، ٢٠١٣: ١٨٣) وأخيراً يشير (Lakshmi & Kennedy,2017) و(Nyameh et al, 2014) الى دور الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة.

و على الرغم من أن الدراسات أعلاه أكدت العلاقة الإيجابية بين الممارسة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي، إلا أن (Buller & McEvoy, 2012) يرى بان هذه العلاقة غالباً ما تكون ضعيفة إحصائياً ، ويقول بان الطرق المحددة التي تؤثر بها إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ليست واضحة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الدراسات تختلف وعلى نطاق واسع فيما يتعلق بتعاريف ومقاييس ممارسات الموارد البشرية وأدائها،

ومستويات التحليل، والأسس و المداخل النظرية المعتمدة في الدراسات. وفي هذا السياق يؤكد (Guest, 2012:235) بأنه قد تم اتباع نهجين أساسيين في الدراسات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية التنظيمية. النهج الاول أفترض وجود مجموعة من أفضل الممارسات ويدعم هذا السياق مجموعة من الممارسات الموارد البشرية يؤثر و بشكل مستقل في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، أما النهج الثاني فيعتمد على أفضل موقف ويدعم فكرة أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تكون متسقة مع سياق معين في تعظيم أداء الأعمال. أما (Hollenbeck & Jamieson, 2015) فقد أشار الى أن دراسات إدارة الموارد البشرية أخذت نهجاً تقليدياً، معتمدة على سمات الأفراد أو خصائص الوظيفة نفسها، مع أن العديد من الظواهر والنتائج المتعلقة برأس المال البشري، مثل التوظيف و الاعداد و التاهيل، والعمل الجماعي والاتصال، وإدارة المعرفة، ورضا الموظفين تعتمد أيضاً على رأس المال الاجتماعي وشبكة العلاقة الموجودة بين الموظفين. وأدعى بان تحليل الشبكة الاجتماعية هي المنهجية التي لم تستغل حتى تاريخ دراسته في مجال رأس المال البشري، وأعتبرها مناسبة بشكل فريد لمساعدة الباحثين والممارسين على فهم العلاقات المعقدة التي تدفع المنظمات.

ويرى الباحث بأن هذه الاختلافات لا يرتقي الى رد التأثير الإيجابي للممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء المنظمات وإنما تنحصر في تباين حجم هذا التأثير مع اختلاف الممارسة الأكثر قوة في التأثير و لعل السبب في ذلك يعود الى المداخل النظرية المعتمدة في الدراسات و اختلاف بيئية الأعمال وكذلك اختلاف طبيعة عمل المنظمات المدروسة. وفي هذا الإطار فإن (Dinga et al, 2015:2887) أشار في دراسته حول سوق الخدمات اللوجستية في الصين الى أن أربعة من بين خمسة ممارسات كان لها التأثير في الأداء. أما دراسة (Aktharsha & Sengottuvel, 2016) فقط أظهرت بأنه من بين الممارسات الخمسة التي خضعت للدراسة (التوظيف والاختيار، التعويض والمكافأة، تقييم الأداء، العمل الجماعي، التدريب و التطوير) هناك ثلاثة ممارسات فقط (التوظيف والاختيار، التعويض والمكافأة، تقييم الأداء) برزت كمؤشرات هامة لسلوك تشارك المعرفة، كما أنها تلعب دوراً حيوياً في القدرة على الابتكار في المستشفيات في الهند، وكذلك يشير (Pillai & Abraham, 2016:14) إلى دراسات أثبتت تأثير بعض الممارسات في تحسين الأداء بينما كانت هناك ممارسات أخرى لم يكن لها تأثير واضح، و مع ذلك فإن اختلاف الكتاب و الباحثين لا يختصر في تحديد مدى التأثير أو العلاقة التبادلية بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية و المتغيرات التنظيمية الأخرى و إنما يمتد و يتوسع الاختلاف في الكتابات و الدراسات ليشمل تحديد حزمة معينة من الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية التي تتبناها المنظمات.

إطار أفضل الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية العالمية

يقول (Edwards et al, 2013:156) بأن الباحثون قد أنتهجوا ثلاثة أطر لمحاولة فهم دور السياقات المنظمة والوطنية والعالمية في تبني الممارسات من قبل المنظمات الأولى الإطار المنظمي الذي برز في أدبيات الرأسمالية أما الإطار الوطني فقد تم بناءها بالأعتماد على فلسفة الاقتصاد الوطني الموجه، ويؤكد بأننا في طور بناء الإطار الثالث وهي الإطار العالمي للممارسات (أفضل الممارسات) وذلك بناءً على الانتقادات الموجه الى النهجين السابقين. وبموجب الإطار المنظمي تتحدد لكل منظمة ممارسات خاصة بها، أما النهج الوطني فيتوقع أن تكون هناك مجموعة محددة من الممارسات إدارة الموارد البشرية التي تنتشر على نطاق واسع على مستوى الوطن والتي لا يقيد إستخدامها العوامل الخاصة بالشركة. والنهج العالمي أو أفضل الممارسات هي الإدارة عالية الأداء التي تعمل في جميع السياقات و لا تقيدها الآثار المجتمعية أو المنظمة على اعتبار أن المنظمات المعاصرة تواجه بيئة أعمال مماثلة، بينما

يشير (64-65 : 2012, Waiganjo et al) الى ثلاث نظريات لتفسير العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية و الأداء هي النظرية التكوينية وبموجبها فان نجاح المنظمة يعتمد على الموائمة بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية مع استراتيجيتها التنافسية، والنظرية الموقفية وتؤكد على أهمية ضمان أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية ملائمة لظروف المنظمة، والنظرية العالمية ويشار إليه أيضا بأنه نموذج أفضل الممارسات، الذي يقوم على إفتراض وجود مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن اعتمادها سيؤدي حتما إلى أداء تنظيمي متفوق.

وعرف (Convertino,2008:34) أفضل الممارسات بأنها تلك الممارسات التي تعزز الأداء البشري والمالي و بشكل واضح.

و يرى الباحث بأن نهج أفضل الممارسات يؤكد على وجوب قيام المنظمة باتباع أحسن الممارسات الخاصة بانشطة الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المنظمة. إذ أن تطبيق أحسن الممارسات من شأنه تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة. وتصلح هذه الفكرة للتطبيق في جميع المنظمات وفي أي بيئة كانت. لذلك يطلق على هذا النموذج أيضا بالنموذج العالمي.

و إن فكرة أفضل الممارسات ليست حديثة وترجع الكتابات فيها إلى سبعينيات القرن الماضي كما يشير إلى ذلك (Arthur,1994:72) و (Delaney & Huselid,1996:958) وبالرغم من أن الدراسات لم تؤكد صحة فرضيات هذا النهج إلا أن الموضوع لا يزال محل اهتمام الباحثين ويعتقد الباحث أن ظاهرة العولمة وأنهيار النظام الاشتراكي عاملين أساسيين شجعتا الباحثين لبناء سياق عالمي لممارسات الموارد البشرية مع أن بيئة الأعمال العالمية لا تزال تحتفظ بالكثير من الخصوصية على مستوى المجتمعات والاقتصاديات. وعلى الرغم من التأكيد بأن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية يعتبر مصدر للميزة التنافسية وأنها ظلت محل اهتمام الباحثين لعقود مضت فإن (Lorentzen, 2004:72) يستغرب من عدم وجود دراسات و نتائج على المستوى العالمي في هذا المجال الأمر الذي لا يسمح بتحديد أفضل الممارسات وتطويرها. وإذ يقول (Convertino, 2008:34) بأن عبارة أفضل الممارسات غامضة وقد يعتمد معناها و مفهومها على قيم المنظمة و ثقافتها إلا أنه يشير إلى العديد من المحاولات من قبل الشركات والجمعيات إضافة إلى دراسات الأكاديميين حول تحديد أفضل الممارسات للموارد البشرية إلا أن النتائج لم تكن متطابقة أو حتى متشابهة من حيث العدد أو نوع الممارسة مثل دراسات (NetGain,2004) و (Sullivan,2006) و دراسة (Gordon&Whitchurch,2007) التي تتعلق بممارسات الموارد البشرية ذات الصلة بالتعليم العالي والاجتماع الذي عقده اللجنة التابعة للرابطة الدولية لمطوري الألعاب (IGDA) والذي يتألف من متخصصين في الموارد البشرية وبعض المتخصصين في الموارد غير البشرية في صناعة الألعاب جلسة جماعية لمدة يومين لتحديد "أفضل الممارسات" في صناعة الألعاب و دراسة شركة (Kunkel & Neumann,2003) وأخيراً رابطة الكليات و الجامعات المهنية - للموارد البشرية College and University Professional Association for Human Resource's (CUPA-HR) وهي جمعية تجمع المهنيين العاملين في أدارات الموارد البشرية في الكليات و الجامعات الامريكية الذي قدم مجموعة من المبادئ توجيهية تسمى ممارسات الموارد البشرية والتي تمثل وظائف أساسية تديرها إدارة نموذجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي و هذه الوظائف الاساسية هي :

- ١- مزايا العاملين : و تشمل المنافع المرتبطة بالخدمات الصحية و الخدمات الأخرى.
- ٢- التنوع : ضمان بيئة عمل يوفر الاحترام للفرد ودوره في الجامعة.

٣- الموارد البشرية العالمية : الأمتثال لقوانين الدخول الى الولايات المتحدة الامريكية.

٤- إدارة الموارد البشرية : وهي الممارسات المتعلقة بالوظائف الاختصاصية

٥- قياس الأداء.

٦- الاستقطاب - الاختيار و التوظيف - إنهاء الخدمة.

٧- إدارة المخاطر و تشمل الصحة السلامة المهنية.

٨- إدارة الأجور و الرواتب: تطبيق وتطوير معايير لتحديد التعويضات ومستحقات العاملين.

٩- الأمتثال الوظيفي/المسائل القانونية: وتشتمل على الأمتثال لجميع القوانين التي تنظم التوظيف.

١٠- علاقات العاملين.

١١- نظم المعلومات الموارد البشرية (HRIS) و التكنولوجيا.

١٢- العطل وإجازات العاملين: إستيعاب الأنشطة غير المتعلقة بالعمل.

١٣- التعويضات : تحديد الكشوفات الخاصة بمستحقات العاملين بحسب نظام كشوف المرتبات.

١٤- التقاعد: التخطيط للتقاعد وتحليل خطوط التقاعد وتنفيذ الخطط.

١٥- التدريب و التطوير: وضع برامج التدريب والتطوير التي تستجيب لأحتياجات الموظفين.

أما (Suttapong,2014:40) فيقترح ثمانية ممارسات لإدارة الموارد البشرية و يؤكد بأنها أفضل الممارسات ويجب على المنظمات التي تسعى إلى الأداء العالي أن تتبنى هذه الممارسات و هي (الأمن الوظيفي، الأثراء ، التدريب، تقييم الأداء ، تبادل المعرفة، تكافؤ الفرص، مشاركة الموظفين و الحوافز).

ويرى الباحث بان ما قد يكون أفضل الممارسات في منظمة معينة قد لا تكون فعالة أو حتى مقبولة في منظمة أخرى، و إذا كان العلاقة الإيجابية بين عدد من الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية و الاداء ذات خاصية عالمية فان ذلك لا تدل على وجود مجموعة من الممارسات يمكن ان نسميها أفضل الممارسات أو الممارسات العالمية فالخلاف ليس في مسميات الممارسات و أهميتها أو آثارها و إنما الخلاف في الجوهر و الاستراتيجية المتبعة، حيث من البديهي ان التدريب و نظم التعويض و التحفيز لها آثارها في الأداء و لكن الخلاف في الاستراتيجيات المتبعة في الممارسات أعلاه، و ليس بالضرورة أن تكون حزمة الممارسات التي تتبناها المنظمات متطابقة، فكل ذلك تخضع لمجموعة من العوامل التي تؤثر في الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية.

ثانياً: تشارك المعرفة

في ظل تنامي الأقتصاد المعرفي تعد المعرفة أحد الموارد التنظيمية الحيوية القادرة على تعزيز فاعلية المنظمات وخلق الميزة التنافسية (Fehrenbacher,2017:703) وحيث توجد المعرفة تحديداً وبشكل أساسي في داخل الأفراد القادرين على توليدها وأدراكها وتخزينها مع القدرة على الوصول إليها وأستخدامها لأنجاز المهام التي يكفلون بها إذ يقول (Said et al,2017:357) بأن(٤٢%) من المعرفة تكون في عقول العاملين، بناءً عليه فأن تدفق المعرفة بسرعة و كفاءة بين العاملين يعتمد بشكل أساسي على قيام العاملين بتشارك معارفهم حيث يعد تشارك المعرفة الآلية المناسبة لأتقان إدارة المعرفة (جوهره، ٢٠١٤ : ٤٧) و (Kim,2018:131). وإذ يشير (جقيق و جقيق، ٢٠١٥ : ٢٥٤) الى الأختلافات حول مفهوم التشارك في المعرفة فهناك من يعتبرها من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة و تنفرع عنها نقل المعرفة و توزيعها و هناك من يعتبرها نشاط أو عملية فرعية من العملية الجوهرية المتمثلة في توزيع المعرفة التي تتضمن كل مصطلحات النقل و النشر و المشاركة، ولكن ورغم الاختلاف يؤكد بأن الكل يعطي أهمية قصوى لهذه العملية سواء كانت جوهرية أو فرعية لأنها أساس تبادل المعارف الضمنية والصريحة بين الافراد في المنظمة. وتؤكد (جوهره،

(٢٠١٤ : ٤٦) الى وجود تيارين عالجا مفهوم تشارك المعرفة يتمثلان في التوجه الإدراكي و التوجه البنائي للمعرفة، الأول يتعلق بالمعرفة الظاهرة التي يمكن تبادلها من شخص لآخر بسهولة، بينما يتعلق التوجه الثاني (البنائي) بأن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية و تعتمد على الخبرة و عادة يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية. و بالإعتماد على آراء (Jyrama et al,2009) يشير بأن الباحثون ينظرون الى تشارك المعرفة على أنه إما عملية أو سلوك، و تعتقد بأن تحول المعرفة أكثر تركيزاً على المعرفة الظاهرة و تتبع النظرة الإدراكية للمعرفة، بينما التشارك أكثر تركيزاً على المعرفة الضمنية و تتبع النظرة البنائية للمعرفة (جوهرة ، ٢٠١٤ : ٤٨). بينما يرى (ججيق و عبيدات، ٢٠١٤ : ١٢٩) بأن أنتقال المعرفة خطوة نحو التشارك المعرفي و أن المشاركة في المعرفة يؤدي الى توليد معرفة أخرى جديدة. و بهذا الاتجاه يعرف (Kim,2018:130) التشارك في المعرفة على انه يعني توفير المعلومات المهمة و المعرفة لمساعدة الآخرين على حل المشاكل و بناء أفكار جديدة و كذلك تنفيذ السياسات و البرامج. أما (بو رغدة و دريس، ٢٠١٥ : ٨٤٣) فقد عرف عملية التشارك في المعرفة (Knowledge Sharing) بأنها العملية التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة الضمنية و الصريحة و ينشئون مع بعضهم البعض معرفة جديدة.

وحدد الباحثون فوائد التشارك في المعرفة التي يمكن أن تعود على المنظمة حيث يساهم في رفع الفعالية الإنتاجية و الجودة و الابتكار و بالتالي تحسين العمليات (Mehrabani&Mohamad,2011: 174) و تقليص الأخطار و الاستثمار في الوقت (Assefa,2010:5) و يؤكد (منطاش و مناع، ٢٠١٧ : ٢٧٦) بأن تقاسم المعرفة أحد أهم محددات الابتكار، و أنها تساعد المنظمة على توليد الأفكار. وفي دراسته اثبت (Wuryanti & H. Sulisty, 2017:173) بأن التشارك في المعرفة له تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية و القدرة الابتكارية.

و في حين حدد (ججيق و ججيق، ٢٠١٥ : ٢٥٤) أبعاد التشارك المعرفي بأنها (السلوك، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، فرق العمل) يرى (Jain et al,2007:24) بأن عملية التشارك في المعرفة تعد عملية تلقائية تحدث بدون تخطيط و لا يحتاج لاستعداد الفرد لها. فيما يرى (Shaqrah et al,2011:2) بان للقائد دور مهم في تشارك المعرفة، أما (Ziemianczyk.U et al , 2017: 471) فيقول بأن الناس الذين يثقون ببعضهم أكثر استعداداً لتبادل المعلومات، و يؤكد (منطاش و مناع، ٢٠١٧ : ٢٦٨) بأن راس المال المعرفي و المتمثل في الغايات و الرؤية المشتركة بين الأفراد يمكن أن يكون عاملاً مشجعاً على تشارك المعرفة. وفي توجه أكثر نضجاً يشير (Kim,2018:133) إلى انه يمكن تقسيم العوامل التحفيزية التي تؤدي إلى سلوك تشارك المعرفة إلى عوامل داخلية وخارجية، وأكد (Zhao et al , 2016 : 71) بأن الدراسات أثبتت بأن الإعتماد على الدوافع الاقتصادية الخارجية مثل المكافآت تقلل من تقاسم المعرفة حيث أنها حوافز مؤقتة ولكنها غير كافية و قد يكون ضارة بالدافع وراء التشارك. بينما أظهرت الدراسات أهمية العوامل الداخلية فكلما أرتفعت درجة الرضا الوظيفي والاحساس بالإنجاز أو التقدير و الإيثار كلما كان سلوك تشارك المعرفة لدى الموظف أكبر. و في دراسته أثبت (Fehrenbacher, 2017:703) بأن الجنس و الحالة العاطفية و الاتصالات الالكترونية التي تحتوي على صور الوجه له تأثير في التشارك المعرفي.

متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي

يشير (ججيق و عبيدات، ٢٠١٤ : ١٢٩) الى مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة، وفيما يلي أهمها:

- الهيكل التنظيمي المناسب : يجب أن يكون الهيكل التنظيمي ملائماً لعملية تشارك المعرفة بشفافية.
- فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء.
- القيادة الفعالة: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل و تخلق بيئة عمل مشجعة.
- مخازن المعرفة : التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية إلكترونياً في موقع واحد.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الافراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.
- التدريب : تدريب العاملين على استخدام الوسائل والادوات المتخصصة في عملية التشارك المعرفي.

ويقول (Ramezani & Mohammadzadeh Aval, 2017:543) بأن التشارك في المعرفة أحد أهم التحديات التي تواجه المدراء لأن العامل يتسائل عن جدوى مشاركته للآخرين في معارفه في حين أن هذه المعرفة تعتبر واحدة من العوامل الرئيسية لمصالحه الفردية في المنظمة. عليه قد حدد (Akashah et al, 2011:76) ثلاثة أنواع من العوائق في تشارك المعرفة هي عوائق اجتماعية و مادية و ظرفية ويؤكد على أن أحد أهم عوائق التشارك في المعرفة صعوبة إظهار المعرفة الضمنية وفي حين أشار (Butt et al, 87 : 2018) الى مخاوف المنظمات المتنافسة في داخل العلامة التجارية الواحدة و القريبة من بعضها جغرافياً في تقاسم المعرفة، فإن (Ziemianczyk.U et al , 2017: 473) يرى بأن هناك جملة من العوامل تؤثر في تقاسم المعرفة و هي الثقة ، المخاطر، المكافأة و القرب التنظيمي. بينما حدد (ججيق و عبيدات، ٢٠١٤: ١٣٠) أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين في معارفهم كما يلي:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
- خوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات المعرفة ضمنية.
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- إحجام الافراد عن إشراك الآخرين في معرفهم حين يشعرون بأنه ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم.

المحور الثالث : الجانب التطبيقي

أولاً: وصف مجتمع البحث و عينته

تمثل مجتمع البحث بكافة اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة و الاقتصاد/ جامعة صلاح الدين/ أربيل وبلغ عددهم (٢٠١) تدريسياً وقد تم اختيار جامعة صلاح الدين ميدانياً للتطبيق للمسوحات الآتية.

- ١- أنها تمثل إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها القطاع التعليمي في اقليم كردستان العراق.
- ٢- تمثل جامعة صلاح الدين رافداً مهماً في ردف سوق العمل بملاكات مؤهلة علمياً وفي مختلف التخصصات.
- لكونها تمارس ممارسات استراتيجية للتعامل مع الموارد البشرية.

- لكونها تتعامل بالمعرفة على انها المنتج النهائي للعملية التعليمية ويتم تشاركها وتقاسمها مع الجهات الداخلية والخارجية.
اما عينة البحث فشملت (٤٥) تدريسياً تم اختيارهم عشوائياً وبلغت نسبتهم (٢٢,٤%) وهي نسبة مقبولة احصائياً للتحليل. وفيما يلي وصفاً للخصائص الشخصية لافراد العينة وكما اظهرتها نتائج الجدول (١).

الجدول (١) الخصائص الشخصية لافراد العينة

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكور	٢٤	٥٣,٣%
		أناث	٢١	٤٦,٧%
		المجموع	٤٥	١٠٠%
٢	العمر	اقل من ٣٠ سنة	٩	٢٠%
		٣١ - ٤٠	١٣	٢٨,٩%
		٤١ - ٥٠	١١	٢٤,٤%
		٥١ سنة فأكثر	١٢	٢٦,٧%
		المجموع	٤٥	١٠٠%
٣	الشهادة	ماجستير	٢٦	٥٧,٨%
		دكتوراه	١٩	٤٢,٢%
		المجموع	٤٥	١٠٠%
٤	اللقب العلمي	مدرس مساعد	١١	٢٤,٤%
		مدرس	١٣	٢٨,٩%
		استاذ مساعد	١٩	٤٢,٣%
		استاذ	٢	٤,٤%
		المجموع	٤٥	١٠٠%
٥	سنوات الخبرة	اقل من ١٠ سنوات	١٠	٢٢,٢%
		١٠ - ٢٠	١٠	٢٢,٢%

٢٦,٧%	١٢	٣٠ - ٢١
٢٨,٩%	١٣	٣١ سنة فأكثر
١٠٠%	٤٥	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثون

- الجنس: يتضح من الجدول (١) بأن نسبة (٥٣,٣%) من افراد العينة هم من الذكور وأن (٤٦,٧%) هم من الاناث ويفهم من ذلك بأن مهنة التدريس في الجامعة يمارسها كلا الجنسين بنسب متقاربة.

- العمر: أظهرت نتائج الجدول (١) بأن أكبر نسبة كانت للفئة العمرية (٣١ - ٤٠) سنة وبلغت (٢٨,٩%) وتعكس هذه النسبة درجة النضج العقلي والعلمي للأفراد العينة.

- الشهادة: بينت معطيات الجدول (١) بأن نسبة حملة شهادة الماجستير بلغت (٥٧,٨%) وهذه النسبة تؤثر ضعف اكمال شهادة الدكتوراه للأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين- اربيل لاسباب تتعلق بدعم فتح برنامج الدكتوراه في معظم اقسام الكلية لمسوغات علمية مختلفة.

- اللقب العلمي: أشارت مخرجات نتائج الجدول (١) بأن اغلبية اعضاء الهيئة التدريسية هم من حملة لقب استاذ مساعد وبلغت نسبتهم (٤٢,٣%) والنتيجة الأنفة دلالة على المستوى العلمي العالي لافراد العينة.

- سنوات الخبرة: أتضح من الجدول (١) بأن أعلى نسبة كانت للذين لديهم خدمة لأكثر من ٣١ سنة وبلغت نسبتهم (٢٨,٩%) مما يدل على النضج الذهني والعلمي لأفراد العينة.

ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

١- وصف وتشخيص متغير الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية:

الجدول (٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لمتغيرات الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية

الدرجة	اللائحة	الوسط	اتفاق بشدة (5)		اتفاق (4)		لا أعلم (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)		البار
			التك	الذ	التك	الذ	التك	الذ	التك	الذ	التك		
الاستقطاب والتعيين													
84.	0.47	4.2	24	11	73	33	2.2	1	0	0	0	0	X1
64.	0.9	3.2	8.	4	28	13	40	18	22	10	0	0	X2
76.	0.73	3.8	15	7	57	26	22.	10	4.	2	0	0	X3
78.	0.72	3.9	17	8	62	28	15.	7	4.	2	0	0	X4
81.	0.53	4.0	17	8	71	32	11.	5	0	0	0	0	X5
77.	0.67	3.8	16	7.	58	26	18.	8.	6.	2.	0	0	الم

التدريب والتطوير													
79.	0.89	3.9	33	15	35	16	26.	12	4.	2	0	0	X6
78.	0.75	3.9	22	10	51	23	24.	11	2.	1	0	0	X7
77.	0.88	3.8	26	12	42	19	24.	11	6.	3	0	0	X8
80	0.82	4	26	12	53	24	13.	6	6.	3	0	0	X9
77.	0.72	3.8	13	6	64	29	20	9	0	0	2.	1	X1
78.	0.81	3.9	24	11	49	22	21.	9.	4	1.	0.	0.	الم
التعويض والحوافز													
82.	0.53	4.1	20	9	71	32	8.9	4	0	0	0	0	X1
85.	0.65	4.2	37	17	51	23	11.	5	0	0	0	0	X1
82.	0.53	4.1	20	9	71	32	8.9	4	0	0	0	0	X1
83.	0.71	4.1	35	16	46	21	17.	8	0	0	0	0	X1
76.	0.60	3.8	11	5	62	28	26.	12	0	0	0	0	X1
82	0.60	4.1	24	11	60	27	14.	6.	0	0	0	0	الم
تقييم الاداء													
83.	0.67	4.1	31	14	53	24	15.	7	0	0	0	0	X1
82.	0.72	4.1	33	15	46	21	20	9	0	0	0	0	X1
78.	0.65	3.9	17	8	57	26	24.	11	0	0	0	0	X1
80.	0.79	4.0	31	14	44	20	22.	10	2.	1	0	0	X1
76.	0.71	3.8	15	7	53	24	28.	13	2.	1	0	0	X2
80.	0.71	4.0	25	11	51	23	22.	10	0.	0.	0	0	الم
مشاركة التدريسين													
76.	0.73	3.8	17	8	62	28	15.	7	4.	2	0	0	X2
80	0.82	4	26	12	53	24	13.	6	6.	3	0	0	X2
85.	0.65	4.2	37	17	51	23	11.	5	0	0	0	0	X2
78.	0.65	3.9	17	8	57	26	24.	11	0	0	0	0	X2
79.	0.7	3.9	15	7	68	31	13.	6	0	0	22	1	X2
79.	0.71	4	23	-	58	-	15.	-	2.	-	4.	-	الم

المصدر: من إعداد الباحثون

- الاستقطاب و التعيين:

أظهرت نتائج الجدول (٢) المستوى المتوسط لفقرات هذه المعمل الممارسة (X1 - X5) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.86) و بأنحراف معياري (0.675) و بلغت نسبة الاتفاق (77.20%)

وقد ساهمت الفقرة (X1) في اغناء هذه الممارسة بشكل كبير إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.22) و (0.47) على التوالي وهذه النتائج تؤكد المستوى العالي لاستقطاب الجامعة لاعضاء هيئة تدريسية ذوي مهارات وخبرات كافية. فيما كانت الفقرة (X2) الأقل إسهاماً مقارنة مع مشاركة رؤساء الأقسام العلمية في عمليات الاستقطاب حيث بلغ الوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (0.908) وبلغت نسبة الاتفاق (64.8%).

- التدريب والتطوير:

أبرزت معطيات الجدول (٢) المستوى المتوسط للتدريب والتطوير حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل لل فقرات (X6 - X10) (3.93) و بأنحراف معياري (0.816) وكانت نسبة الاتفاق (78.68%) وحققت الفقرة (X9) أعلى نسبة اتفاق إذ بلغت (80%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (4) (0.826) على التوالي، النتائج الأنفة تؤكد المستوى العالي لواقعية برامج التدريب المعتمدة في كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة صلاح الدين- أربيل. أما الفقرة (X10) والتي تنص على مساعدة عملية التدريب في خفض معدلات دوران العمل فحققت أقل نسبة اتفاق مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغت (77.4%) وبمستوى متوسط يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري (0.726).

- نظم التعويض والحوافز:

أشارت نتائج الجدول (٢) الى المستوى العالي لفقرات هذه الممارسة (X11 - X15) إذ بلغ الوسط الحسابي المعدل (4.1) والانحراف المعياري (0.607) وبلغت نسبة الاتفاق (82.04%). ومن أكثر الفقرات إسهاماً في أغناء هذه الممارسة هي الفقرة (X12) إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.27) و (0.654) على التوالي وبلغت نسبة الاتفاق (85.4%).

وهذه المؤشرات تؤكد المستوى العالي لمتابعة الكلية المبحوثة وبأستمرار أنظمة الرواتب والحوافز فيما ساهمت الفقرة (X15) أقل مساهمة في إغناء هذه الممارسة والتي تنص على إعتداد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين- أربيل على المعلومات التي يوفرها نظم تقييم الأداء لتحديد الحوافز إذ بلغت نسبة الاتفاق (67.8%) في حين كانت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.84) و (0.601) على التوالي.

- تقييم الأداء:

بينت نتائج الجدول (٢) المستوى المتوسط لممارسة تقييم الأداء في ضوء الفقرات (X16 - X20) إذ بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.978) وبانحراف معياري (0.703). وحققت الفقرة (X16) أعلى نسبة اتفاق وبلغت (83.2%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (4.16) و (0.673) على التوالي وهذه النتائج تؤكد المستوى العالي لاستناد التقييم الدوري للأداء على أهداف قابلة للقياس. فيما حققت الفقرة (X20) أقل نسبة اتفاق وبلغت (76.4%) والتي تنص على إرتباط أنشطة الموارد البشرية لعملية تقييم الأداء وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.82) و (0.716) على التوالي.

- مشاركة التدريسيين:

أبرزت نتائج الجدول (٢) المستوى العالي لفقرات هذه الممارسة (X21 - X25) يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي المعدل (4) والانحراف المعياري (0.715) وبلغت نسبة الاتفاق (79.4%)، وكانت الفقرة (X23) الأعلى إسهاماً في أغناء هذه الممارسة إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.27) و (0.654) على التوالي وهذه النتائج تؤكد المستوى العالي لمنح إدارة الكلية المبحوثة الفرصة للتدريسيين لاقتراح التحسينات اللازمة، في حين حققت الفقرة (X21) أقل نسبة إسهام والتي تنص على امتلاك الكلية لثقافة التشجيع على

المشاركة في اتخاذ القرارات، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.84) و (0.737) على التوالي وبنسبة اتفاق (76.8%).

٢- وصف وتشخيص متغير تشارك المعرفة:

يظهر نتائج الجدول (٣) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المئوية ونسب الاتفاق لفقرات متغير تشارك المعرفة (Y1 - Y30)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (77.64%) وبمستوى متوسط يؤكد ذلك الوسط الحسابي المعدل (3.88) والانحراف المعياري (0.728).

الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لمتغيرات سلوك تشارك المعرفة

الدرجة	لا أتفق	لا أعلم	أتفق (4)		الو	الانحد	الدرجة
			التك	الن	التك	الن	
Y1	0	0	0	0	11	24	82.
Y2	0	0	1	2	7	15	77.
Y3	1	2	0	0	7	15	79.
Y4	0	0	0	0	11	24	80.
Y5	0	0	0	0	9	20	80.
Y6	1	2	0	0	8	17	79.
Y7	0	0	0	0	18	40	84.
Y8	0	0	0	0	6	13	76.
Y9	1	2	8	17	11	24	69.
Y1	1	2	6	13	10	22	70.
Y1	0	0	8	17	8	17	70.
Y1	0	0	10	22	4	8	64.
Y1	0	0	2	4	7	15	76.
Y1	0	0	2	4	8	17	78.
Y1	0	0	0	0	8	17	81.
Y1	0	0	2	4	15	33	79.
Y1	0	0	3	6	12	26	77.
Y1	0	0	3	6	12	26	77.
Y1	1	2	0	0	6	13	77.
Y2	0	0	0	0	9	20	82.
Y2	0	0	0	0	5	17	85.
Y2	0	0	0	0	9	20	82.
Y2	0	0	0	0	16	35	83.
Y2	0	0	0	0	5	11	76.
Y2	0	0	0	0	14	31	83.
Y2	0	1	2	2	7	15	76.
Y2	0	1	2	2	14	31	80.
Y2	0	10	22	18	4	8	64.

79.	0.70	3.9	15	7	68	31	13	6	0.	0	2.	1	Y2
69.	1.12	3.4	24	11	22	10	33	15	17	8	2.	1	Y3
77.	0.72	3.8	21	-	50	-	22	-	4.	-	0.	-	الم

المصدر: من إعداد الباحثون

وجاءت الفقرة (Y7) بأعلى نسبة اسهام فب اغناء هذا المتغير والتي تنص على استعداد اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين- اربيل على مساعدة الآخرين حتى لو كان على حساب اعمالهم الخاصة. ويؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.22) وبمستوى تشتت منخفض في الاجابات ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري (0.735) وبنسبة اتفاق عالي بلغت (84.4%). في حين كانت مساهمة الفقرتين (Y12) و (Y28) الاقل في اغناء هذا المتغير مقارنة مع الفقرات الأخرى حيث بلغت قيم اوساطهما الحسابية وانحرافهما المعياري (3.24) و (0.908) على التوالي.

وهذه النتائج تؤثر المستوى المتوسط لأحتكار اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين للأفكار العملية فضلاً عن عدم سعيهم للحصول على المساعدة من الآخرين اثناء اداء عملهم بشكل مستمر وبدون انقطاع. وجاءت الفقرات المتبقية بمستويات متقاربة وقعت قيمها بين قيم الفقرات (Y7) (Y12) و (Y28).

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط

تم حساب قيمة معامل الارتباط بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية تشارك المعرفة وأختبارها تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص نتائجها من خلال الجدول (٤)

جدول (٤) اختبار معامل الارتباط بين المتغيريين

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية	معامل الارتباط	قيمة P	النتيجة
تشارك المعرفة	0.905**	0.0 ∞	معنوي جداً

المصدر: من اعداد الباحثون

من خلال الجدول (٤) نلاحظ أن هناك ارتباط طردي ايجابي قوي مقداره (90.5%) بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وبين تشارك المعرفة و أن قيمة P تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الرئيسية الاولى. وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن علاقة كل ممارسة من الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بتشارك المعرفة نعرض الجدول (٥) وعلى النحو الآتي:

الجدول (٥) معامل الارتباط بين كل ممارسة من الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية و
بين تشارك المعرفة

المتغير المستقل	الاستقطاب و التعيين	التدريب والتطوير	نظم التعويض والحوافز	تقيم الاداء	مشاركة التدريسيين
المتغير المعتمد					
تشارك المعرفة	0.810**	0.844**	0.824**	0.820**	0.808**
	P	P	P	P	P
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)

المصدر: من اعداد الباحثون

يستدل من الجدول (٥) وجود علاقات معنوية موجبة بين كل ممارسة من الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وبين تشارك المعرفة يدعم ذلك قيم معامل الارتباط البالغة (0.810) و (0.844) و (0.824) و (0.820) و (0.808) على التوالي. وكانت اقوى علاقة بين التدريب والتطوير و تشارك المعرفة فيما كانت أضعف علاقة بين مشاركة التدريسيين و تشارك المعرفة. النتائج الأنفة تدعم صحة الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة من الفرضية الرئيسية الاولى.

رابعاً: تحليل التأثير

لأختبار معنوية تأثير الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تشارك المعرفة تم تقدير نموذج الانحدار وحساب معامل التحديد على وفق الجدول (٦).

الجدول (٦) تأثير الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تشارك المعرفة

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية					المتغير المستقل
قيمة الثابت C	ميل الانحدار	F	P	R ²	المتغير المعتمد
-0.062	0.985				تشارك المعرفة

0.818	0.00	193.83	t	t	
			(13.92)	(-0.22)	

N=45

المصدر: من اعداد الباحثون

من خلال الجدول (٦) نلاحظ أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية تفسر (81.8%) من المتغيرات الحاصلة في تشارك المعرفة، فيما كانت قيم t الخاصة. بأختبار ميل الانحدار أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على معنويتها وأهمية وجودها في النموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة F أكبر من قيمتها الجدولية (4.06) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكد قيمة P التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

ولغرض تحديد تأثير كل ممارسة من الممارسات الاستراتيجية في تشارك المعرفة نعرض الجداول (٧) و (٨) و (٩) و (١٠) و (١١) وعلى النحو الآتي:

الجدول (٧) تأثير ممارسة الاستقطاب و التعيين في تشارك المعرفة

الاستقطاب و التعيين					المتغير المستقل
R^2	P	F	ميل الانحدار	قيمة الثابت C	المتغير المعتمد
0.656	0.00	82.12	1.088 t (9.062)	-0.346 t (-0.742)	تشارك المعرفة

N=45

المصدر: من اعداد الباحثون

يظهر نتائج الجدول (٧) تأثير ممارسة الاستقطاب و التعيين في تشارك المعرفة يؤكد ذلك قيمة F البالغة (82.12) وأن معامل التحديد R^2 يفسر التباين الحاصل في تشارك المعرفة بنسبة (65.6%) يعزى الى ممارسة الاستقطاب و التعيين. وهذه دلالة على صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٨) تأثير ممارسة التدريب و التطوير في تشارك المعرفة

التدريب و التطوير					المتغير المستقل
R^2	P	F	ميل الانحدار	قيمة الثابت C	المتغير المعتمد
			0.699 t	1.109 t	تشارك المعرفة

0.712	0.00	106.2	(10.307)	(4.110)	
-------	------	-------	----------	---------	--

N=45

المصدر: من اعداد الباحثون

يوضح الجدول (٨) وجود تأثير معنوي للتدريب والتطوير في تشارك المعرفة يدعم ذلك قيمة F البالغة (106.2) وأن التباين الحاصل في تشارك المعرفة يعزى الى التدريب والتطوير وبنسبة (71.2%). وهذه النتائج كافية لأثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفريضة الرئيسية الثانية.

الجدول (٩) تأثير ممارسة نظم التعويض والحوافز في تشارك المعرفة

نظم التعويض والحوافز					المتغير المستقل
R ²	P	F	ميل الانحدار	قيمة الثابت C	المتغير المعتمد
0.679	0.00	91.12	0.924 t (9.546)	0.067 t (0.168)	تشارك المعرفة

N=45

المصدر: من اعداد الباحثون

يظهر محتويات الجدول (٩) وجود تأثير معنوي لنظم التعويض والحوافز في تشارك المعرفة يدعم ذلك قيمة F البالغة (91.12) وأن معامل التحديد R² يفسر ما نسبته (67.9%) من التباين في تشارك المعرفة ويعزى الى نظم التعويض والحوافز، وهذه دلالة على صحة الفريضة الفرعية الثالثة من الفريضة الرئيسية الثانية.

الجدول (١٠) تأثير ممارسة تقييم الاداء على تشارك المعرفة

تقييم الاداء					المتغير المستقل
R ²	P	F	ميل الانحدار	قيمة الثابت C	المتغير المعتمد
0.673	0.00	88.34	0.696 t	1.060 t	تشارك المعرفة

			(9.399)	(3.522)	
--	--	--	---------	---------	--

N=45

المصدر: من اعداد الباحثون

يؤكد نتائج الجدول (١٠) وجود تأثير معنوي لتقييم الاداء في تشارك المعرفة حيث أن قيمة F البالغة (88.34) أكبر من قيمتها الجدولية (4.06) وأن التباين في تشارك المعرفة بنسبة (67.3%) يعزى إلى تقييم الاداء وهذه النتائج تؤكد صحة الفريضة الفرعية الرابعة من الفريضة الرئيسية الثانية.

الجدول (١١) تأثير ممارسة مشاركة التدريسيين في تشارك المعرفة

مشاركة التدريسيين					المتغير المستقل
R ²	P	F	ميل الانحدار	قيمة الثابت C	المتغير المعتمد
0.743	0.00	87.50	0.782 t (8.973)	1.120 t (3.910)	تشارك المعرفة

N=45

المصدر: من اعداد الباحثون

يشير نتائج الجدول (١١) الى وجود تأثير معنوي لمشاركة التدريسيين يدعم ذلك قيمة F البالغة (87.50) ويشير معامل التحديد R² الى أن التباين بنسبة (74.3%) في تشارك المعرفة يعزى الى مشاركة التدريسيين وبهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفريضة الرئيسية الثانية.

خامساً / الاستنتاجات و المقترحات

أ - الاستنتاجات

- ١- أتفق أغلبية افراد العينة على وجود ممارسات استراتيجية للموارد البشرية و بنسب متفاوتة حيث جاءت نظم التعويض و الحوافز بالمرتبة الأولى و تقييم الأداء بالمرتبة الثانية و مشاركة التدريسيين بالمرتبة الثالثة و و التدريب و التطوير بالمرتبة الرابعة فيما احتل الإستقطاب و التعيين المرتبة الأخيرة و هذه دلالة على ممارسة كلية الإدارة و الأقتصاد للممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بمستويات متوسطة لبعض منها و بمستويات عالية للبعض الآخر.
- ٢- أظهرت نتائج البحث المستوى المتوسط لسلوك تشارك المعرفة مما يدل على حرص أعضاء الهيئة التدريسية في التشارك بالمعرفة الذي يمتلكونه و عدم احتكاره عندهم.
- ٣- تشير نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة موجبة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على المستوى الكلي و الجزئي و كانت أقوى علاقة بين التدريب و التطوير و التشارك في المعرفة و أضعف علاقة بين مشاركة التدريسيين و التشارك المعرفي و هذه دلالة على أن زيادة مستويات الممارسات الاستراتيجية يؤدي الى زيادة التشارك في المعرفة في الكلية (الجامعة) المبحوثة.

٤- اظهرت نتائج التحليل الأحصائي الى أن هناك تأثيراً للممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في التشارك المعرفي على المستوى الكلي فضلاً عن وجود تأثير لكل ممارسة بشكل منفرد في التشارك المعرفي، حيث كان أقوى تأثير بين التدريب و التطوير و بين التشارك المعرفي فيما كانت أضعف تأثير بين الأستقطاب و العيين و بين التشارك المعرفي، و هذه النتائج تؤكد أن التغييرات التي تحدث في التشارك بدرجة كبيرة الى الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية.

ب - المقترحات

١- تنمية و تعزيز الممارسات الإستراتيجية في كلية الإدارة و الأقتصاد - جامعة صلاح الدين / أربيل من خلال تبني آليات علمية و لاسيما في مجال الأستقطاب و التعيين فضلاً عن إتاحة المجال بشكل أكبر لمشاركة التدريسيين في إتخاذ القرارات و خاصة تلك التي تتعلق بالموارد البشرية.

٢- البحث في وسائل أخرى تسهم في فاعلية التشارك في المعرفة كالعامل بروح الفريق الواحد أو تشكيل لجان علمية لمناقشة المواضيع الإستراتيجية أو التشجيع على أنجاز بحوث مشتركة بين أعضاء الهيئة التدريسية.

٣- اتساقاً مع نتائج البحث و التي اظهرت علاقات ارتباط و تأثير بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية و بين التشارك في المعرفة يوصي البحث تولي إدارة الكلية و الجامعة اهتماماً أكبر بهذه الممارسات و دعمها من خلال إنشاء مناخ أيجابي يدعم التشارك في المعرفة و كذلك ترسيخ ثقافة المشاركة و التعاون في إنجاز المهام العلمية.

٤- توجيه أنظار مجلس الجامعة الى ضرورة الإنفتاح على الجامعات الأخرى داخل الأقليم و خارجها و محاكاتها في تبني الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية فضلاً عن الأستفادة من تبادل المعارف و الخبرات و تعزيز سلوكيات التشارك في المعرفة.

المصادر العربية:

١. بلقفيه، أبوبكر حداد أبوبكر (٢٠١٢) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي - رسالة ماجستير مقدمة الى قسم إدارة الاعمال - كلية إدارة المال و الأعمال - جامعة آل البيت - الأردن.
٢. بو رغدة، حسين الطيب و دريس، ناريمان بشير (٢٠١٥) أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد: ١١، العدد: ٤.
٣. ججيق، عبدالمالك و ججيق، زكية (٢٠١٥) تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي - مجلة رؤى أقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي ، الجزائر، العدد: ٨.
٤. ججيق، عبدالمالك و سارة عبيدات (٢٠١٤) تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة - مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد: ٦.
٥. جربي، عبد الحكيم (٢٠١٣) أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة - رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس - سطيف- الجزائر .

٦. جوهرة ، أقطي (٢٠١٤) أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة ، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية – أطروحة دكتوراه قدمت الى كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة محمد لخضر – بسكرة – الجزائر.
٧. خباش ، نوال محمد الطاهر (٢٠٠٩) العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية ، دراسة حالة على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى و العليا – رسالة ماجستير في الإدارة الى مقدمة الى كلية الدراسات العليا - الجامعة الاردنية – الاردن.
٨. فراح ، العربي (٢٠٠٩) أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية - رسالة ماجستير مقدمة الى قسم إدارة الاعمال – كلية إدارة المال و الأعمال – جامعة آل البيت - الأردن.
٩. القاضي، زياد مفيد – علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن - رسالة ماجستير مقدمة الى قسم إدارة الاعمال – كلية الأعمال – جامعة الشرق الأوسط – الأردن – ٢٠١٢.
١٠. منطاش، محمد عبدالحكيم و مناع، يوسف حامد (٢٠١٧) العلاقة بين نظم عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: دور الوسيط لرأس المال المعرفي – المجلة العربية للعلوم الإدارية - مجلد: ٢٤، العدد: ٢ ، ص ٢٦٧ – ٣١١.

المصادر الاجنبية:

1. Akashah. E.A, Rizal.R, & Hafiz. A. (2011) Knowledge Sharing Platform Framework Using Case Based Reasoning, International Conference on Information and Intelligent Computing, IPCSIT, Vol. 18.
2. Aktharsha, U. Syed and Sengottuvel A (2016) Knowledge Sharing Behavior and Innovation Capability: HRM Practices in Hospitals SCMS Journal of Indian Management, A Quarterly Journal, pp118 – 130.
3. Alavi M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quaterly, Vol: 25, No: 1. Pp: 107-136.
4. Alkhazali, Zeyad . Mohd Ab. Halim . (2015) The influence of Strategic Human Resource Management on Firm Performance of Jordan's Corporate Organizations. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol: 5, No: 12, pp: 342 - 353.
5. Arthur, J. B. (1994) Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, Vol: 37, No:3, pp: 70 - 87.

- 97

- 98

- 99

34. Saide, Rahmat. T, Hsiao-Lan. W, Okfalisa. Wirdah. A (2017) Knowledge Sharing Behavior and Quality among workers of Academic institutions in Indonesia. *International Journal of Business and Society*, Vol:18 , No: 2, pp: 353 - 368.
35. Shaqrah. A, Alqirem. R, & Alomoush. K (2011) Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM, *World Journal of Social Sciences*, Vol:1, No: 1.
36. Suttapong. K, Srimal. S (2014) Best Practices for Building High Performance in Human Resource Management, *Global Business and Organizational Excellence*, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)
37. Waiganjo. Esther Wangithi, Elegwa Mukulu, James Kahiri (2012) Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol: 2 No: 10 , pp: 62-70
38. Wang Wei-Tsong (2016) Examining the Influence of the Social Cognitive Factors and Relative Autonomous Motivations on Employees Knowledge Sharing Behaviors. *A Journal of The Decision Sciences Institute* . Vol: 47 NO: 3 , pp: 404 – 436.
39. Wuryanti & H. Sulistyono (2017) Improving Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Islamic work Ethics and Knowledge Sharing, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol:10, No: 2.
40. Wuryanti & Sulistyono. H (2017) Improving organizational Citizenship Behavior (OCB) through Islamic Work Ethics and Knowledge Sharing, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol: 10 No: 2.
41. Zhao. Li , B. Detlor & Catherine E. Connelle (2016) Sharing Knowledge in Social Q & A Sites: The Unintended Consequences of Extrinsic Motivations. *Journal of Management Information Systems*, Vol: 33, No: 1, pp: 70 - 100.
42. Ziemianczyk .U, Krakowiak-B .A, Peszek.A (2017) Sharing of Knowledge as a Condition of Rural Area Development - Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis Approach. *Contemporary Economics*, Vol: 11, No: 4. Pp: 471 – 478.

الملحق (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

ت	الاسم و اللقب العلمي	التخصص	الجامعة
1	أ.د. درمان سليمان صادق النمر	إدارة التسويق	دهوك
2	أ.د. خالد حمد أمين ميرخان	الإدارة الاستراتيجية	نولج
3	أ.م. مظفر حمد علي	إدارة الموارد البشرية	صلاح الدين / أربيل
4	أ.م. ثريشان معروف جميل	نظرية المنظمة	صلاح الدين / أربيل

الملحق (٢)

إستمارة إستبيان

السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة و الاقتصاد - جامعة صلاح الدين / أربيل

تحية طيبة و احترام

بين أيديكم إستمارة إستبيان خاصة بالبحث الموسوم:

دور الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في تشارك المعرفة
دراسة ميدانية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الادارة و الاقتصاد- جامعة صلاح الدين /
أربيل

.....

ولكم منا كل الإحترام والتقدير

الباحثون

المحور الأول / المعلومات الشخصية

١ - الجنس :

ذكر _____ أنثى _____

٢- العمر :-

أقل من إلى، ٣٠ سنة --- ٣١ - ٤٠ سنة --- ٤١ - ٥٠ سنة --- ٥١ سنة فأكثر ---

٣- الشهادة:-

-----ماجستير -----دكتورا -----

٤- اللقب العلمي:-

مدرس مساعد مدرس استاذ مساعد استاذ

٥- سنوات الخبرة:-

أقل من ١٠ سنوات ---- ١٠ - ٢٠ سنة ---- ٢٠ - ٣٠ سنة ---- ٣٠ سنة فأكثر ----

المحور الثاني / الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :-

ت	العبرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	لا أعلم	أتفق بشدة
الاستقطاب و التعيين					
١	تستقطب الكلية (الجامعة) تدريسيين يمتلكون مهارات و خبرات كافية.				
٢	يشارك رؤساء الاقسام العلمية في عمليات الاستقطاب والتعيين في الكلية.				
٣	تهتم الكلية بجمع بيانات و معلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة و الاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين.				
٤	تستخدم الكلية المقابلات و الاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.				
٥	تعتمد الكلية على معيار الجدارة في اختيار التدريسيين.				
التدريب و التطوير					
٦	يخضع التدريسيون في الكلية لبرامج تدريبية بشكل دوري				
٧	البرامج التدريبية و الاحتياجات المعتمدة في الكلية تعتبر واقعية و مفيدة و تستند الى استراتيجية عمل الجامعة.				
٨	تعتمد الكلية برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات التدريسيين الجدد.				
٩	يتم تقييم الافراد قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية للتأكد من تحقيق أهداف هذه الدورات.				
١٠	يساعد التدريب و التطوير في انخفاض معدل دوران العمل في الكلية.				

التعويض و الحوافز

١١	التعويضات (الرواتب) التي تقدمها الكلية تتناسب مع توقعات العاملين.				
١٢	تتابع الكلية بأهتمام و بشكل مستمر أنظمة الرواتب و الحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة.				
١٣	تمنح التعويضات في الكلية أستنادا الى كفاءة التدريسيين.				
١٤	تستخدم المكافأة في الكلية كجزء من الحوافز و كآلية لمكافأة الأداء العالي.				
١٥	تعتمد الكلية على المعلومات التي يوفرها نظم تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت و الحوافز التي يستحقها التدريسيون المتميزون.				

تقييم الأداء

١٦	يستند التقييم الدوري لأداء الموظف على أهداف قابلة للقياس.				
١٧	تقدم إدارة الكلية ما يكفي من معلومات للتدريسيين فيما يخص الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء.				
١٨	تقييم الأداء في الكلية يكشف لي المعرفة والمهارات التي أحتاج لتطوير قدراتي.				
١٩	تقييم الأداء يحدث إسهاما مفيدا من خلال تشجيع التدريسيين ليكونوا أكثر انتاجية في وظائفهم				
٢٠	ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية و الحوافز بعملية تقييم الأداء.				

مشاركة التدريسيين

٢١	تمتلك الكلية ثقافة تشجع التدريسيين على المشاركة في مختلف القرارات.				
----	--	--	--	--	--

٢٢	تقوم إدارة الكلية باستشارة التدريسيين عند معالجة مشاكل معينة تتعلق بمهام عملهم.				
٢٣	تساهم عملية إشراك التدريسيين في القرارات الإستراتيجية في الكلية على تحسين الأداء العام.				
٢٤	تساهم الحرية الممنوحة للتدريسيين في تنظيم وظائفهم بشكل ايجابي في سلوك تقاسم المعرفة				
٢٥	تساهم عملية إشراك التدريسيين باتخاذ القرارات في تحسين رضاهم تجاه إدارة الكلية.				

المحور الثالث/ سلوك تقاسم المعرفة :-

ت	العبارة	لا اتفق بشدة	لا أتفق	لا أعلم	أتفق بشدة
١	عندما تأتي فكرة إلى ذهني، سوف أشاركها مع الآخرين.				
٢	في حال فشل فكرة معينة معي، أخبر الآخرين بذلك كي لا يواجهوا الفشل.				
٣	عندما يتم اتخاذ قرار معين ، أعطي اقتراحاتي لتحسينه دون أن يطلب مني ذلك.				
٤	عندما ألاحظ الشخص الآخر قد يرتكب خطأ، أحاول مساعدته على تصحيحها مسبقاً.				
٥	أقدم المشورة للآخرين حول كيفية منع الأخطاء و بانتظام.				
٦	أساعد الآخرين من خلال الاقتراب منهم كلما أشعر أنهم بحاجة إلى مساعدة.				
٧	مستعد أن أوقف عملي الخاص لمساعدة الآخرين عندما يكون هنالك مشكلة أو سؤال.				
٨	أكون على اتصال مع الآخرين أثناء أداء المهام.				

٩	أحرص على الاستفادة من إقتراحات الآخرين بشكل جيد.				
١٠	إذا تمكنت من إبتكار طريقة جديدة للقيام بعملية أخبر زملائي و أحاول أن أعلمهم.				
١١	أقضي وقتي الخاص (الزمن الشخصي) في مساعدة الآخرين من ذوي خبرة و المعرفة أقل.				
١٢	عندما تأتي فكرة إلى ذهني، أعتبرها ملكاً لي ولا أكشف عنها للآخرين.				
١٣	عندما أكتشف شيئاً جديداً، أشاركه مع الآخرين.				
١٤	أشارك إخفاقي وقصص نجاحي و تجاربي مع الآخرين.				
١٥	أكتشف الأخطاء التي أقوم بها مع الآخرين.				
١٦	أكشف كل المعلومات الممكنة لصالح الآخرين.				
١٧	أحياناً أخفي المعلومات لأنني (أعتبرها ملكاً لي) وأريد الاستفادة من تلك المعلومات بمفردي، بدلاً من مشاركة الآخرين فيها.				
١٨	أقضي وقت الفراغ في التحدث ومناقشة الأمور مع الآخرين.				
١٩	عندما أشير إلى عيوب في القرارات، الغرض هي أن لا تتكرر الأخطاء في القرارات المستقبلية.				
٢٠	عندما أأخذ قراراً، أرحب باقتراحات الآخرين.				
٢١	في أوقات الفراغ، أسعى إلى مساعدة الآخرين على حل المشاكل التي لم يتمكنوا في حلها.				
٢٢	عندما أرى أشخاص آخرين أحراراً من التزامات العمل، أخاطبهم لطلب مساعدتهم في مسائل مختلفة.				

٢٣	كلما واجهت المشاكل، أناقشها مع الآخرين لفرزها و تقديم الحلول المناسبة لها.				
٢٤	عندما أواجه مشكلة، (أقوم بحلها وحدي) بجهودتي الخاصة دون مساعدة من الآخرين.				
٢٥	أرحب دائماً بالآخرين عندما يأتون إلي وهم يطلبون المساعدة.				
٢٦	عندما يقترب شخص ما مني ليقدم اقتراحات دون ان أطلب منه ذلك ، أصبح في حيرة من أمري و أشك في نواياه أو (أحاول ان أتجنبه).				
٢٧	أحاول أن أتعلم من الآخرين عندما يكتشفوا أو يتعلموا شيئاً جديداً، لزيادة معرفتي.				
٢٨	أعمل دون انقطاع، و لا أسعى للحصول على المساعدة من الآخرين.				
٢٩	عندما أرى شخص يثقل العمل كاهله، أشاركه عبء العمل طوعاً.				
٣٠	إذا ارتكب آخرون خطأ، فإنني أعمل معهم طوعاً لمساعدتهم على تصحيح الخطأ و عدم تكرارها.				