



دور مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء العالي

دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة الكوفة

The role of knowledge sharing in achieving high performance

An exploratory study of a sample of the faculties of the University of Kufa

الباحث . عصام مهدي عبد الحسين

أ.م.د. فائق جواد كاظم

Ass.prof.Dr:Faik Jawad Kadhim

researcher:Isam Mahdi Abdulhussein

isamaljanabi81@gmail.com

Faiq@uobaghdad.edu.iq

جامعة الكوفة

جامعة بغداد

المستخلص :

يهدف البحث الى التعرف على دور مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء العالي ، للكليات التابعة لجامعة الكوفة ، لأعتبار هذا القطاع من القطاعات المهمة ، وان سرعة التطورات بتوظيف دور مشاركة المعرفة يساعد على تنامي القدرات لدى المنظمة في المجالات المتعددة و المختلفة ، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة تم صياغة الفرضيات الخاصة بالارتباط والتأثير من خلال المخطط الفرضي للدراسة الذي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل مشاركة المعرفة والمتغير التابع الاداء العالي. وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها. وبلغ عدد افراد العينة (170) شخص تمثلت بمجالس الكليات بـ (العميد ، معاوني الاداري والعلمي ، رئيس القسم او الفرع)، ولتحليل البيانات حيث أستخدم (برنامج التحليل الاحصائي Spss.V23 , Amos.V23 , Axcel) والاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الاهمية النسبية ، معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لأختبار فرضيات الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأختبار فرضيات التأثير . وقد توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة و ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة (مشاركة المعرفة ، الاداء العالي) .

الكلمات المفتاحية : مشاركة المعرفة ، الاداء العالي ، كليات جامعة الكوفة .

Abstrac:

The research aims to identify the role of knowledge sharing in achieving high performance for the faculties affiliated with the University of Kufa, considering this sector as one of the important sectors, and that the speed of developments by employing the role of knowledge sharing helps to



grow the capabilities of the organization in multiple and different fields, and to clarify the relationship between the variables of the study was Formulating hypotheses about correlation and influence through the hypothesis of the study, which determines the nature of the relationship between the independent variable, knowledge sharing, and the dependent variable, high performance. The questionnaire was adopted as the main tool for data collection and analysis. The number of the sample was (170) people, represented by the college councils (the dean, the administrative and scientific assistant, the head of the department or branch), and for data analysis, he used (the statistical analysis program Axcel, Amos.V23, Spss.V23) and the statistical methods (arithmetic mean, deviation). Standard, coefficient of variation, relative importance, simple correlation coefficient (Pearson) to test the correlation hypotheses and simple linear regression to test the effect hypotheses. The researcher reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a good correlation and effect with a significant significance between the study variables (knowledge sharing, high performance).

Keywords: knowledge sharing, high performance, faculties of the University of Kufa.

المقدمة :

شكلت المعرفة دوراً أساسياً في دعم اقتصاديات الدول والارتقاء بها ولضمان نجاح المنظمات في تحقيق الاداء العالي من خلال مشاركة المعرفة ، فان قدرة المنظمات والأفراد داخلهم على مشاركة المعرفة مع بعضهم البعض ، وخاصة المعرفة المتعلقة بالجوانب التنظيمية ، كأحد العوامل التي تساهم على تحقيق القدرة التنافسية . وان مشاركة المعرفة بين الأفراد والمنظمات يساعد على بناء المعرفة بشكل جيد . هذا مما يفسح المجال للمناقشة وابداء الراي من اجل تشجيع على العمل الخاص بتوليد معرفة جديدة وان المشكلة الكبيرة التي تواجهها اليوم ادارة المعرفة ترتبط بعملية المشاركة مع الآخرين وليس الامر يتعلق باكتساب القضايا وتحصيل المعرفة وتوليدها لكون عملية المشاركة مع الآخرين تعني تجاوز جميع العقبات ومعالجة القيود وبالتالي فان عملية المشاركة أقرب ما تكون الى المشاركة في الثروات التي ينتج عنها التحسين في الفاعلية التنظيمية ، لذلك تعد مشاركة المعرفة من العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة الامر الذي يتطلب الاهتمام بها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة وبالتالي يؤدي الى تحقيق الأداء العالي وهو من المفاهيم المهمة التي تهتم بها المنظمات وتسعى إلى تحقيق ذلك الاداء بكافة الوسائل المتعددة ، على سبيل المثال جذب



الأفراد الموهوبين واستبقاء الموظفين ذو الخبرة والمعرفة التي تعد كجزء مهم يؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها .

ومن أجل تحقيق أهداف البحث حيث تم تغطيته عبر أربعة محاور ، حيث تضمن (المحور الاول الجانب المنهجي للدراسة) .

في حين خصص (المحور الثاني الجانب النظري عبر مبحثين حيث اختص المبحث الاول بمشاركة المعرفة والمبحث الثاني بالأداء العالي)

اما (المحور الثالث فخصص لعرض وتحليل نتائج المتغيرات، واختبار فرضيات الدراسة)

(واخيراً تناول المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات، الاول تناول عرض الاستنتاجات، والثاني ركز على التوصيات).

المحور الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة :-

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية بمحاولة تحديد شكل ونوع العلاقة بين مشاركة المعرفة و الاداء العالي وكمساهمة من الباحث على تقليص او ردم الفجوة المعرفية ما بين هذين المتغيرين فقد قام بدراسة العلاقة ما بين مشاركة المعرفة و الاداء العالي . وعلى الرغم من أن الاسهامات المقدمة من قبل الكتاب والباحثين لسنوات متعددة حول دور مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء العالي لكنها لم تحظ بالاهتمام الكافي ولا سيما التشكيلات التابعة لجامعة الكوفة من الكليات وهذا مما يدل على وجود فجوة معرفية يستحق البحث عنها إذ ارتى الباحث الوقوف على عملية توظيف مشاركة المعرفة والاداء العالي لمختلف الاقسام التي تعاني من ضعف في بعض الابعاد التابعة لها .

و لتحقيق هذا الغرض تطرح الدراسة حزمة من الاسئلة وامكانية الاجابة عنها:

- 1- ما طبيعة ومستوى أهمية مشاركة المعرفة والاداء العالي للكليات التابعة للجامعة ؟
- 2- ما علاقة وتأثير مشاركة المعرفة بأبعاده (تبادل المعرفة ، فرق العمل، تدريب العاملين) في الاداء العالي؟
- 3- ما مدى إدراك العينة المبحوثة للكليات لأهمية مشاركة المعرفة ؟

ثانياً: أهمية الدراسة :-

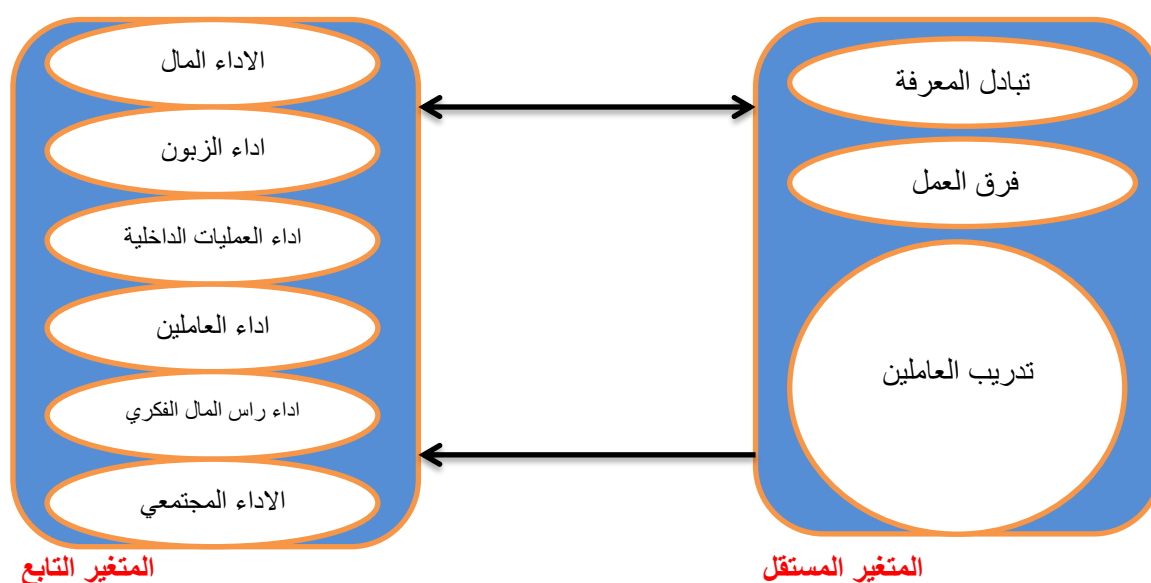


- 1- تأتي أهمية البحث من قضية مهمة ومعاصرة على أبحاث الأعمال الإدارية ذات الصلة بمشاركة المعرفة والاداء العالي .
- 2- الأهمية التي تأتي من المنظمة المبحوثة كونها تسهم على أعداد جيل يرصد المجتمع بالكفاءات والمهارات المتعدد بالمجالات المختلفة .
- 3- يساهم البحث الحالي في زيادة الدافعية لدى الكثير من الباحثين في اجراء بحوث أخرى لتعزيز فاعلية الاداء العالي للكليات التابعة للجامعة .

ثالثاً : أهداف الدراسة :-

- يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف في ضوء المعضلة الفكرية والمشكلة الميدانية التي تتصل في جوهرها لكشف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
- 1- التعرف على مدى الاهتمام بمشاركة المعرفة وطبيعة التعامل من ممارساته لدى الكليات التابعة للجامعة .
 - 2- التعرف على مدى الاهتمام بالأداء العالي وما هي الوسائل للحفاظ عليه من اجل تحقيق الميزة التنافسية
 - 3- تحديد المحاور الرئيسية لكل من المتغيرات وابعادها الفرعية .
 - 4- اختبار وتحديد العلاقة بين مشاركة المعرفة وابعادها مع الاداء العالي.

رابعاً : المخطط الفرضي :



تأثير



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

ارتباط



المصدر : اعداد الباحث

**خامسا : فرضيات الدراسة:**

1- الفرضية الرئيسية الاولى: تنص الفرضية الرئيسية الاولى لعلاقة الارتباط

- ❖ فرضية العدم Null Hypothesis " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعرفة و الاداء العالي .
- ❖ الفرضية البديلة Alternative hypothesis " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعرفة و الاداء العالي .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الاولى:

- **H0** " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تبادل المعرفة و الاداء العالي".
- **H1** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تبادل المعرفة و الاداء العالي".

الفرضية الفرعية الثانية:

- **H0** " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فرق العمل والاداء العالي"
- **H1** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فرق العمل والاداء العالي"

الفرضية الفرعية الثالثة:

- **H0** " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تدريب العاملين و الاداء العالي"
- **H1** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تدريب العاملين و الاداء العالي".

الفرضية الرئيسية الثانية : تنص الفرضية الرئيسية الثانية لعلاقة التأثير

- ❖ فرضية العدم Null Hypothesis " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في الاداء العالي .
- ❖ الفرضية البديلة Alternative hypothesis " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في الاداء العالي .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الاولى:

- **H0** " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتبادل المعرفة في الاداء العالي".
- **H1** " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتبادل المعرفة في الاداء العالي".

الفرضية الفرعية الثانية:

- **H0** " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لفرق العمل في الاداء العالي"
- **H1** " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لفرق العمل المعلومات في الاداء العالي"

الفرضية الفرعية الثالثة:

- **H0** " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين في الاداء العالي"
- **H1** " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين في الاداء العالي".



سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة :-

اختار الباحث الكليات التابعة لجامعة الكوفة والتي بلغ عددها (21) كلية لتمثل مجتمع الدراسة ، اما العينة الدراسة هي عينة قصدية تمثلت بمجالس الكليات وقد بلغ العدد الكلي لمجالس الكليات (170 عينة) حيث تضمنت كل من (العميد ، معاوني الاداري والعلمي ، رئيس القسم او الفرع) ، حيث استطاع الباحث بجمع (142) استبانة من المجموع الكلي . اما وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية يمكن توضيحها في الجدول (1) وكما يأتي :

جدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكر	116	% 81.7
		انثى	26	%18.3
		المجموع	142	% 100
2	العمر	أقل من 30 سنة	1	% 0.7
		31-40 سنة	40	% 28.2
		41-50 سنة	71	% 50
		51 سنة فأكثر	30	% 21.1
		المجموع	142	%100
3	المؤهل العلمي	ماجستير	23	% 16.2
		دكتوراه	119	% 83.8
		المجموع	142	%100
4	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنة	2	% 1.5
		أقل من 10 سنة	11	% 7.7
		أقل من 15 سنة	30	% 21.1
		أقل من 20 سنة	43	% 30.3
		أقل من 25 سنة	33	% 23.2
		25 سنة فأكثر	23	% 16.2
		المجموع	142	% 100

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

**سادساً: طرائق جمع البيانات :-**

الجانب النظري // ان جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالاطار النظري حيث يعتمد الباحث على المراجع التي وظفها لبناء الاطار النظري وعرض بعض الدراسات السابقة من خلال الرسائل والكتب والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية والاعتماد على الشبكات الدولية للمعلومات .

الجانب العملي // يتمثل الجانب العملي من خلال ما يلي :

- أ- **المقابلات الشخصية :** حيث اعتمد الباحث المقابلات الشخصية من اجل التشخيص الدقيق للمشكلة ، أذ بين الباحث الاشكالات وازالة الغموض
- ب- **الاستبانة :** اداة أستطاع الباحث من خلالها على جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بمجتمع وعينة الدراسة ، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي في الدراسة الحالية لصياغة الفقرات بالشكل التالي (اتفق جداً، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق جداً) من اجل تصنيف درجات الاجابة والتي تتراوح من (1-5) درجات هي (5 اتفق جداً) (4 اتفق) (3 محايد) (2 لا اتفق) (1 لا اتفق جداً)

حيث تتضمن الاستبانة المحاور التالية :

اولاً: المعلومات الشخصية الخاصة بعينة البحث والمتمثلة بـ (النوع الاجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة)

ثانياً: المتغيرات الرئيسية والابعاد المتعلقة بالبحث والتي تشمل كل من :

- 1- **مشاركة المعرفة** ويتضمن ابعاده (تبادل المعرفة ، فرق العمل ، تدريب العاملين)
- 2- **الأداء العالي** ويتضمن ابعاده (الاداء المالي ، اداء الزبون، اداء العمليات الداخلية، اداء العاملين، اداء راس المال الفكري ، الاداء المجتمعي). ويمكن توضيح ذلك بالجدول رقم (2)



جدول (2) توزيع متغيرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
المعلومات الشخصية	النوع الاجتماعي العمر المؤهل العلمي سنوات الخدمة	—	أعداد الباحث
مشاركة المعرفة	تبادل المعرفة	5	(Hsu,2007) (الملا ، محسن ، 2015)
	فرق العمل	5	
	تدريب العاملين	5	
	المجموع	15	
الاداء العالي	الاداء المالي	5	(Kaplan K. Norton 1996) (Sureshchandar,2005)
	اداء الزبون	5	
	اداء العمليات الداخلية	5	
	اداء العاملين	5	
	اداء راس المال الفكري	5	
	الاداء المجتمعي	5	
	المجموع	30	
	المجموع الكلي	45	

المصدر: اعداد الطالب وفقاً لمعلومات الاستبانة

المحور الثاني / الجانب النظري

أولاً: مشاركة المعرفة :

مفهوم مشاركة المعرفة : تعد مشاركة المعرفة من المكونات المهمة جداً وتعتبر أحد الكفاءات الأساسية في إدارة المعرفة ، وان النتيجة التي تحققها مشاركة المعرفة هي خلق معرفة وابتكار جديد من شأنه تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير (Ibrahim, & Heng, 2015:231). كما تعد مشاركة المعرفة من العمليات الأساسية لإدارة المعرفة . بالنسبة للمؤسسات الكبيرة ، يمكن أن تؤدي القدرة على مشاركة المعرفة بشكل فعال عبر المؤسسة إلى إنشاء ذكاء تنافسي جديد يؤدي الى تحقيق أفضل أداء على مستوى المؤسسة (Lee, L. 2000:1). عندما تنجح المنظمات بمشاركة المعرفة بقدر أكبر ستكون أفضل للاستجابة البيئة المتغيرة من اجل تحسين الأداء ، وبالتالي فإن المشاركة الناجحة للمعرفة ستعتمد على قدرة الموظفين على تنظيم موارد المعرفة التي يتلقونها من خلال شبكة من العلاقات وهذا يشمل الكثير من الأنشطة مثل تجميع واستخدام المعرفة المكتسبة حديثاً ، واتخاذ القرارات حول كيفية توصيل هذه المعرفة التي يرون أنها ذات صلة بالآخرين . وعليه فان مشاركة المعرفة انها



عاملاً مهماً يجب مراعاته عند تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق النجاح الخاص بمشاركة المعرفة على المستويات المتعددة (Abdul-Jalal, et.al,2013:151).

وهناك عدد من التعاريف الخاصة بمشاركة المعرفة التي ذكرها الباحثون ويمكن ادرجها في الجدول أدناه

الجدول (3) مفاهيم مشاركة المعرفة

ت	اسم الباحث ، السنة ، رقم الصفحة	التعريف
1	Yu,et.al,2010:33	مشاركة المعرفة على أنها مشاركة المزيد من المعلومات المتعددة والأفكار والاقتراحات والخبرات المتعلقة بالمجتمع بين الأفراد.
2	Ramayah & Ignatius, 2014 :2	مشاركة المعرفة هي سلوك يتم من خلاله نشر المعرفة المكتسبة مع الأعضاء الآخرين على مستوى المنظمة .
3	Sohail & Daud, 2009:129	أنها تبادل الخبرات و الأفكار مع توقع اكتساب المزيد من الأفكار والفهم حول الاشياء .
4	Olatokun & Nwafor, 2012:217	مشاركة المعرفة هي تفاعل اجتماعي ، ينطوي على تبادل المعرفة الخاصة بخبرات الموظف ومهاراته المكتسبة من خلال الإدارة أو المنظمة بأكملها .
5	Srivastava,et.al, 2006:1239	هي عملية جماعية تُعرف بأعضاء الفريق الذين يتشاركون الأفكار ذات الصلة بالمهمة والمعلومات المكتسبة والاقتراحات مع بعضهم البعض.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

أهمية مشاركة المعرفة : ان مشاركة المعرفة لها أهمية واسعة بين المنظمات في الوقت الحاضر ، كما حظية اليوم مشاركة المعرفة باهتمام كبير في الادبيات الادارية والاكاديمية وحاولت الكثير من المنظمات العمل على تحسين مشاركة المعرفة بين الاقسام المتعددة وبين الاعضاء ايضاً وذلك لأن المنظمات الحديثة أي المنظمات المعاصرة تمتلك الكثير من المعلومات ، فمن الأهمية بمكان تعزيز مشاركة المعرفة التي تساهم فعلياً في الممارسات التنظيمية (Berends, 2005:97) .

تحدث عملية المشاركة الخاصة بالمعرفة عندما يقوم الاشخاص معاً بتبادل المعرفة لتحقيق هدف مشترك ، ومواجهتهم للمشاكل المماثلة معاً لتبادل الأفكار والمعلومات . حيث تتضمن مشاركة المعرفة التي تحصل بين الأفراد على تحويل المعرفة التي يمتلكها الفرد إلى شكل يمكن فهمه واستيعابه واستخدامه من قبل الأفراد الآخرين (Pangil& Mohd Nasurddin, 2013:352) . تمتلك المنظمات من خلال مشاركة المعرفة القدرة على تحويلها من منظمات اقل إنتاجية الى منظمات أكثر إنتاجية . كما تُستخدم المعرفة المكتسبة من قبل المنظمات على اتخاذ العديد من القرارات في الوقت المناسب والعمل على تحسين الجودة



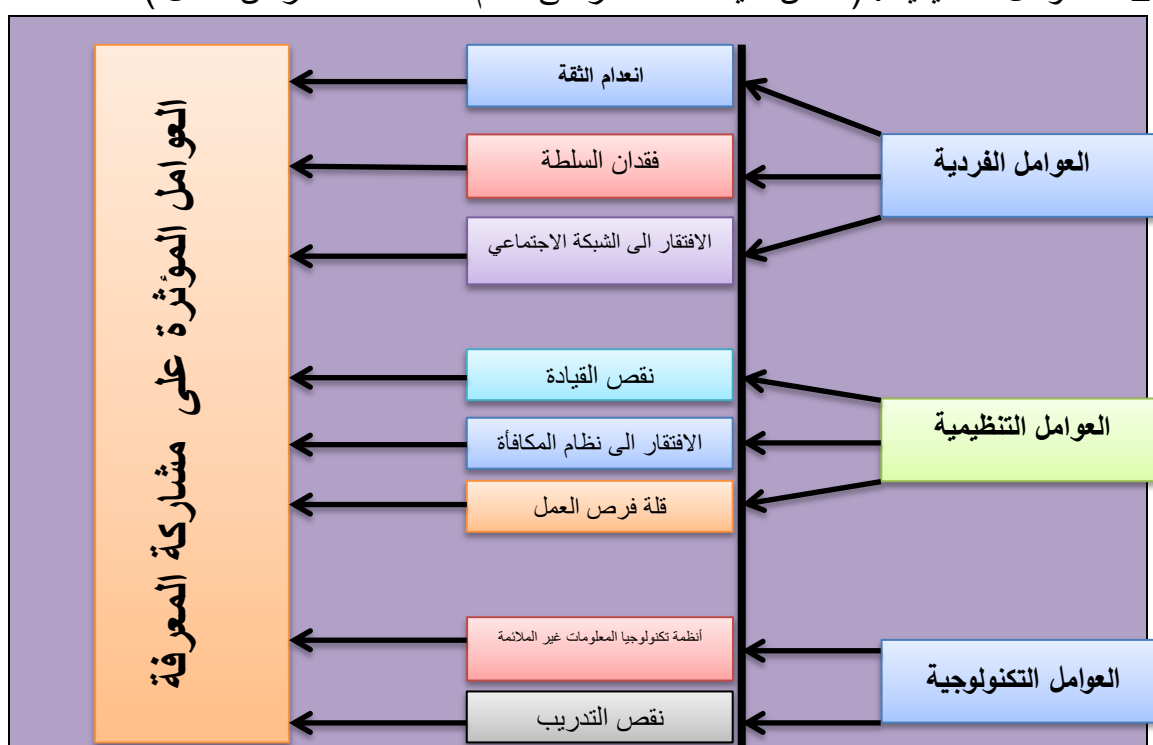
والفعالية والكفاءة وتحسين النزاهة والتعاون . وبالتالي ، يجب رعاية ثقافة تبادل المعرفة ونشرها (Yusof.et.al,2012:47) .

العوامل المؤثر على مشاركة المعرفة: مشاركة المعرفة هي العملية التي يتبادل بها الأفراد معارفهم (الضمنية والصريحة) وبالتالي يخلقون معرفة جديدة بشكل مشترك . وتتأثر هذه العملية بعدد من العوامل ، والتي وصفها Hinds & Pfeffer بالقيود (المعرفية والتحفيزية) تجاه مشاركة المعرفة . حيث ترتبط القيود المعرفية بالطريقة التي يخزن بها الخبراء المعلومات ويعالجونها. مع زيادة مستوى الخبرة ، يزداد أيضاً مستوى التجريد في تمثيل تلك الخبرة . بعبارة أخرى ، غالباً ما يكون من الصعب على الخبراء وضع معارفهم في كلمات مفهومة لغير الخبراء . إنهم يبالغون في تقدير قدرة معالجة المعلومات لدى غير الخبراء ومستوى المعرفة الأساسي ، ويقومون بتقليل من تقدير الوقت الذي يحتاجه غير الخبراء لإكمال وفهم مهام معينة (Hooff,et.al,2003:2) .

وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة كما أشار (Gagné, 2009:572) الى مجموعة من العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة ومنها :

1-العوامل الفردية : (قلة الثقة او انعدام الثقة ، الخوف من فقدان السلطة ، الافتقار الى الشبكة الاجتماعي)

2-العوامل التنظيمية : (نقص القيادة ، الافتقار الى نظام المكافأة ، قلة فرص العمل)



3-العوامل التكنولوجية (أنظمة تكنولوجيا المعلومات غير الملائمة [IT] ، نقص التدريب)

شكل (2) العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على المصادر السابقة



ثانياً: الاداء العالي :

مفهوم الاداء العالي: المنظمات عالية الاداء عبارة عن كيانات قائمة على النظم الفريدة التي تعمل بشكل مختلف عن المنظمات التقليدية ، انها تستخدم التخطيط الاستراتيجي لتحسين الترابط بين العناصر التنظيمية بغية تحقيق نتائج عالية المردود ، ان الأبحاث الجوهرية تسعى على معرفة و تحديد خصائص نظام الموارد البشرية الأمثل من اجل تحقيق الميزة التنافسية ، مع دعم نهج الاداء العالي لإدارة الموارد البشرية الناشئة ، على الرغم من أن ممارسات الموارد البشرية ذات الأداء العالي قد تباينت عبر الدراسات ، فإن القواسم المشتركة عبر الممارسات في أي نهج عالي الأداء هو التركيز على تعزيز قدرة القوى العاملة والتحفيز والفرص لأداء السلوكيات التي تتفق مع أهداف المنظمة (Kehoe & Wright, 2013:386). تفترض أنظمة عمل الأداء العالي أن الموظفين هم مصدر أساسي للميزة التنافسية التي يصعب على الآخرين تقليدها وأن العمال قادرون على تحقيق مستوى عالي من الاداء و التحسين المستمر إذا كان لديهم الحافز للقيام بذلك . يتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع الممارسات مثل صنع القرار التشاركي ، وتوفير التدريب العالي من حيث الجودة ، وتبادل المعلومات وغيرها

(Zacharatos ,et,al,2005:77).

أهمية الاداء العالي : أشار (Koeber, 2001:93) الى ان الاداء العالي يحسن من امكانيات النمو على المدى الطويل ولا يقتصر على الانتاجية فقط فيما يتعلق بالمدى القصير بالنسبة لشركات التصنيع من خلال بناء آليات التعلم التنظيمي .

أن نظام الأداء العالي يعمل على تحسين الحافز والمهارات والمواقف والسلوكيات لموظفيها ، وبعبارة أخرى ، فإن نظام الأداء العالي يسهل من عمل بيئة تنظيمية مواتية للمهارات والمعرفة ونظام القيم للموظفين ويؤدي إلى تحقيق إنتاجية عالية للعمالة وانخفاض مستوى التكاليف . وبالتالي فإن ممارسات الأداء العالي تزيد من قدرة الموظفين ومهاراتهم مما يؤدي بدوره إلى تحقيق أعلى مستوى من الاداء . وبالإمكان معاملة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستمرة بسبب الأنشطة المتعددة التي تؤديها و تضيف الخبرة في الأنشطة المختلفة قيمة إلى كل من الموظف والمنظمة وفي النهاية تؤدي إلى تحقيق أداء عالي (Garg & Punia, 2017:4-5).

كما يحفز عمل الاداء العالي على تطوير المهارات بالنسبة للعمال والاستفادة من رأس مالهم العاطفي ومعرفتهم الضمنية من أجل تعزيز الأداء العالي التنظيمي . بالإضافة إلى تطوير المهارات الفنية والمهارات المتعددة للمنظمة (Ashton & Sung, 2003 :9).



وأكد (Unit, P. I, 2001:18) على أهمية عمل الاداء العالي من خلال أشراك الموظفين بنشاط عالي وبشكل جيد على تشكيل بيئة العمل الخاصة بهم وبالتالي يصبحون قادرين و متعلمين وعلى درجة عالية من التوجه ذاتياً .

صفات منظمات الاداء العالي : أشار (Young, 2005:2-5) الى مجموعة من الصفات التي يجب ان تتمتع به المنظمات من اجل تحقيق الاداء العالي ومنها :

1- التزام بالتميز: تعمل مؤسسات الاداء العالي على دمج معايير التميز مع عمليات الحوكمة والإدارة والبرامج الخاصة بها . يمكن التعرف على الأشخاص بمعايير التميز على مستوى المنظمة من خلال اهتمامهم المتزايد بالانضمام إلى المنظمة ، والالتزام بتلبية هذه المعايير .

2- الغرض المعلن بوضوح والنتائج المتحققة : ان منظمات الاداء العالي لديها مهام محددة تنقل سبب وجود المنظمة وتعمل على الهام الآخرين للانضمام إلى القضية . تستخدم المنظمة ذات الاداء العالي مهمتها كأداة للتواصل مع الجميع ، من اجل اتخاذ القرارات الادارية والسياسات وغيرها . الأشخاص عند مؤسسات الاداء العالي ليسوا واضحين فقط بشأن المهمة ، لكنهم يفهمون النتائج التي تعمل المنظمة على تحقيقها وما الذي يشكل النجاح.

3- عمليات إدارة التغيير الفعال : يجب على المنظمات ان تكون على استعداد تام للتكيف الحاصل مع التغييرات وان يكون لديها قادة يمكنهم من إدارة عمليات التغيير بفاعلية . يتطلب الامر القدرة على توقع التغييرات التي ستؤثر على قدرة المنظمة على الوفاء بمهمتها ، وإشراك الأشخاص المناسبين في تخطيط وتنفيذ التغييرات بطريقة تتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وإيصال السبب والعملية بوضوح .

4- اتصال مفتوح متعدد الاتجاهات : تقوم منظمات الاداء العالي بإنشاء العديد من الأنظمة وأساليب فعالة للتواصل ، ويتوقع من الجميع استخدامها. حيث يتم مشاركة المعلومات بطريقة أكثر ملائمة الاشخاص المناسبين مع الاوقات المناسبة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة ، حيث يتدفق الاتصال من الاعلى إلى الاسفل ومن الاسفل إلى الاعلى ، حيث يستخدم الأشخاص على مستوى المنظمة فرقاً متعددة الوظائف ، حيث يعمل مزيج من المديرين والموظفين المباشرين من مختلف الإدارات معاً لمناقشة العديد من المشكلات وحلها أو تنفيذ المشاريع بالشكل المطلوب . وهذا يعزز فهمًا أكبر للمنظمة بأكملها من قبل الأشخاص على جميع المستويات .

5- ثقافة التعلم المستمر: تنتج منظمة ذات ثقافة التعلم المستمر نتائج مذهلة ، ويبحث الناس بشكل مستمر عن طرق عديدة لغرض التعلم والاستفادة منه . حيث يقومون بجمع المعلومات حول أفضل الممارسات والاتجاهات ، من اجل اكتسابهم للمهارات والمعارف حتى يصبحوا أكثر فاعلية في وظائفهم الحالية أو للانتقال إلى مناصب رفيعة المستوى . ربما يكون أهم جانب لثقافة التعلم المستمر ، الاعتراف بأن بناء منظمة الاداء العالي هي عملية لا تنتهي أبداً . وهذا يحافظ على مشاركة الناس على التعلم المستمر والرحلة المستمرة نحو التميز.



المحور الثالث : الجانب العملي

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

يتضمن هذا المبحث عرض تحليل وتفسير نتائج البيانات لأعينة الدراسة لكل من المتغيرات وأبعادها حيث يتمثل المتغير المستقل **بمشاركة المعرفة** وأبعاده (تبادل المعرفة، فرق العمل ، تدريب العاملين)، والمتغير التابع هو **الاداء العالي** وأبعاده (الاداء المالي ، اداء الزبون، اداء العمليات الداخلية، اداء العاملين، اداء راس المال الفكري ، الاداء المجتمعي) سيتم استخدام الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمعرفة اتجاه الاجابة من خلال مقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي فاذا كانت قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي هذا يشير الى ان اجابات افراد العينة متجهة نحو (اتفق واتفق جداً) في حين اذا كانت قيمة الوسط الحسابي اصغر من قيمة الوسط الفرضي فان اجابات افراد العينة ستكون متجهة نحو (لا أتفق ولا أتفق جداً)

1- المتغير المستقل (مشاركة المعرفة) ولغرض بيان اتجاهات و مستوى الموافقة لأفراد العينة

على الفقرات (الاسئلة) التي تضمنتها متغيرات الدراسة تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب بالاعتماد على معامل الاختلاف ومستوى الموافقة للفقرات ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (4) وكما يلي :

جدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب بالاعتماد على معامل الاختلاف

لأبعاد متغير ((مشاركة المعرفة))

المتغير	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	مستوى الموافقة
مشاركة المعرفة Z	تبادل المعرفة Z1	3.89	0.67	17.32	2	أتفق / مرتفع
	فرق العمل Z2	4.08	0.69	16.93	1	أتفق / مرتفع
	تدريب العاملين Z3	4.03	0.71	17.70	3	أتفق / مرتفع
	الاجمالي	4.00	0.63			أتفق / مرتفع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير المخرجات الاحصائية للتحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات مشاركة المعرفة الى الحقائق التالية :



- 1- بلغ المتوسط الحسابي لأجمالي متغير مشاركة المعرفة (4.00)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.63)، وهذا مما يدل على عدم تشتت اجابات افراد العينة، ومستوى موافقة (أفق) على معيار الدراسة وهذا يشير الى نسبة اتفاق اجمالية عالية لعينة الدراسة على فقرات ابعاد المتغير الوسيط .
- 2- تراوحت قيم الاوساط الحسابية لأبعاده بين 3.89 و 4.08 ، بمستوى موافقة عالية على جميع الأبعاد حيث جاءت ضمن معيار (أفق) .ويمكن توضيح مخطط المتوسطات الحسابية لأبعاد مشاركة المعرفة من خلال الشكل (18) وكما يلي :

ثانياً : اختبار الفرضيات :

اولاً : تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء على علاقات الارتباط واختبارها بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها فرضيات الدراسة ، الفرضية الرئيسية الاولى ، وما ينبثق عنهن من فرضيات فرعية ، استعمل لهذا الغرض تحليل الانحدار الخطي البسيط وتم اختبار معاملات الارتباط المحسوبة باستخدام احصاءات الاختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين متغيرات .

1- الفرضية الرئيسية الاولى:

- ❖ **فرضية العدم Null Hypothesis** " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعرفة و الاداء العالي .
- ❖ **الفرضية البديلة Alternative hypothesis** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعرفة و الاداء العالي .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الاولى:

- فرضية العدم H0.** " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تبادل المعرفة و الاداء العالي .
- الفرضية البديلة H1.** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تبادل المعرفة و الاداء العالي .

الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم H0.** " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فرق العمل والاداء العالي .
- الفرضية البديلة H1.** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فرق العمل والاداء العالي .

الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم H0.** " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تدريب العاملين و الاداء العالي .



الفرضية البديلة H1: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تدريب العاملين و الاداء العالي "

من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسة الثالثة او عدم صحتها ينبغي

اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وكما موضح في **الجدول (5)**

جدول (5) نتائج تحليل معامل الارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط والمتغير التابع (ن=142)

الاداء العالي			المتغير التابع
القيمة المعنوية	قيمة (t) المحسوبة	معامل الارتباط	أبعاد المتغير الوسيط
0.000	10.681	0.670**	تبادل المعرفة
0.000	10.590	0.667**	فرق العمل
0.000	12.920	0.737**	تدريب العاملين
0.000	14.163	0.767**	أجمالي مشاركة المعرفة

قيمة (t) الجدولية (P≤0.01, df=142)

3.357

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من النتائج في **الجدول (5)** بان قيم الارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط مشاركة المعرفة من جهة والمتغير التابع (الاداء العالي) هي قيم ارتباط موجبة و قوية ومعنوية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01) ، و هذا ما اكدته قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول حيث جاءت هذه القيم اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (3.357) عند مستوى المعنوية (0.01) ، وهذا يقودنا الى رفض فرضيات العدم و قبول الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى ، ولغرض التأكد من وجود ارتباط بين اجمالي مشاركة المعرفة والاداء العالي تم تطبيق التحليل على اجمالي بيانات مشاركة المعرفة وتبين ان هناك ارتباط موجب و قوي و معنوي بينه وبين الاداء العالي و بدا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل للفرضية الرئيسة الاولى التي تشير الى " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعرفة و الاداء العالي "

ثانياً - تحليل واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء علاقات التأثير واختبارها بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها فرضيات الدراسة ، الفرضية الرئيسة الثانية ، وما ينبثق عنهن من فرضيات فرعية ، استعمل لهذا الغرض تحليل الانحدار الخطي البسيط واستعملت مخرجاته في بيان الدلالة الاحصائية للتأثير ، وكما موضح في ما يلي :

1. الفرضية الرئيسة الثانية :

❖ **فرضية العدم Null Hypothesis** " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في الاداء العالي "



❖ **الفرضية البديلة Alternative hypothesis** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في الاداء العالي .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الاولى:

H0. فرضية العدم

العالي .

H1. الفرضية البديلة

الفرضية الفرعية الثانية:

H0. فرضية العدم

H1. الفرضية البديلة

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0. فرضية العدم

العالي .

H1. الفرضية البديلة

" لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتبادل المعرفة في الاداء

" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتبادل المعرفة في الاداء العالي"

" لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لفرق العمل في الاداء العالي"

" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لفرق العمل في الاداء العالي"

" لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين في الاداء

" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين في الاداء العالي"

جدول (6) نتائج قياس تأثير مشاركة المعرفة في الاداء العالي

المخرجات الاحصائية للنموذج					أبعاد المتغير الوسيط
معامل التحديد R^2	القيمة المعنوية	قيمة F المحسوبة	B1 معامل الانحدار	B0 ثابت القطع	
0.449	0.000	114.077	0.690	1.011	تبادل المعرفة
0.445	0.000	112.145	0.670	0.962	فرق العمل
0.544	0.000	166.917	0.718	0.805	تدريب العاملين
0.589	0.000	200.581	0.853	0.285	أجمالي مشاركة المعرفة

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة (P≤0.01) و بدرجات حرية (1 ، 140) = 6.81

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط المبينة في **الجدول (6)** جملة

من الحقائق التي تبين مدى قدرة مشاركة المعرفة وابعاده على التأثير في الاداء العالي وكما

يلي:

1- أظهر متغير تبادل المعرفة تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة

قيمة F المحسوبة البالغة (114.077) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت

اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من

معامل التحديد (الذي يمثل نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من

خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة) ، الذي بلغت قيمته (0.449) ان متغير تبادل



المعرفة يفسر لوحده 44.9% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار (الذي يعكس مقدار التغير في Y إذا تغيرت X بوحدة واحدة) فان زيادة تبادل المعرفة وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.690 في الاداء العالي .

2- أظهر متغير فرق العمل تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (112.145) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.445) ان متغير فرق العمل يفسر لوحده 44.5% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة فرق العمل وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.670 في الاداء العالي .

3- أظهر متغير تدريب العاملين تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (166.917) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.544) ان متغير تدريب العاملين يفسر لوحده 54.4% من التباين الحاصل في الاداء العالي، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة متغير تدريب العاملين وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها 0.718 في الاداء العالي .

4- أظهر أجمالي مشاركة المعرفة تأثيرا معنويا ذو دلالة احصائية في الاداء العالي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (200.581) لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث كانت اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.81) عند مستوى معنوية (0.01) ، و يستدل من معامل التحديد ، الذي بلغت قيمته (0.589) ان اجمالي متغير مشاركة المعرفة يفسر لوحده 58.9% من التباين الحاصل في الاداء العالي وما تبقى من النسبة عوامل اخرى لم تدخل في انموذج تحليل الانحدار ، و بدلالة معامل الانحدار فان زيادة اجمالي متغير مشاركة المعرفة وحدة واحدة يقود الى زيادة قدرها (0.853) في الاداء العالي.

(وعلى ضوء الحقائق انفة الذكر نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل للفرضية الرئيسة الثانية التي تشير الى " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في الاداء العالي ") .



المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

- 1- اتضح ان معظم افراد العينة من القيادات الادارية هم من الذكور وهذا يدل على الطابع الذكوري عند تولي المناصب الادارية لمجالس الكليات ، كما اتضح ان معظم افراد العينة في مجالس الكليات عينة البحث من الفئة العمرية ما بين الاربعين الى الخمسين سنة وهذا مما يدل على نضج العينة المبحوثة واكتسابها للمهارات عند التعامل مع المواقف المتنوعة والتي تساهم في تطوير عمل الكليات .
- 2- تمتاز الكليات بان قياداتها الادارية هم من اصحاب شهادة الدكتوراه وبذلك تمتاز بالمؤهلات العلمية والاكاديمية التي تتطور في العمر والتدرج من خلال السلم الوظيفي وهذا مما يدل على قوة تأثيرهم في عمل هذه التشكيلات وتوجها نحو تحقيق الاداء العالي .
- 3- اشارت النتائج الى ان بعد (فرق العمل) الذي حل بالمرتبة الاولى بين ابعاد مشاركة المعرفة من قبل افراد العينة وهذا يدل على ان المشاركة بالمعرفة يؤدي الى رفع مستوى الاداء لدى فريق العمل كما تساعد مشاركة المعرفة على سرعة الاتصال بين اعضاء الفريق فضلاً عن دعم الاجراءات المتبعة وهذا يساعد اعضاء الفريق على الاستخدام الامثل للموارد وعلى الكليات ان تعزز من هذا الجانب . كما تعكس النتائج مستوى اهتمام الكليات بفرق العمل وتعد النقطة الاساسية التي من خلالها تحقق الكليات اهدافها .
- 4- تبين النتائج بان استخدام وسائل الاتصالات التي تسمح بمشاركة المعرفة وتبادلها بين الموظفون الا انهم لا يستطيعون من الوصول الى بعض المعلومات والوثائق لإنجاز اعمالهم ، ويعزو الباحث من ذلك لوجود بعض المعلومات والوثائق التي تحمل نوعاً من السرية التامة او سبب فلسفة ادارة الكليات المعتمد حالياً التي تحتفظ بهذه المعلومات لأغراض خاصة.
- 5- تمنح المشاركة بالمعرفة فرص كثيرة لإيجاد الحلول الخاصة بالمشكلات التي تواجهها اثناء العمل من خلال تراكم المعرفة المتولدة لديها ، فضلاً عن تحقيق بعض المزايا المهنية والمعرفية من خلال مشاركة المعرفة كفريق عمل جيد في تحقيق الاداء العالي .

ثانياً: التوصيات :

- 1- ان تعمل القيادات الادارية في الكليات المبحوثة على تعزيز مشاركة المعرفة لما لها من اهمية جوهرية لدى ملاكها بشكل اكبر ، ويتم ذلك من خلال :
 - أ- تبني قيم عملية المشاركة بالمعرفة كقيمة جوهرية للعمل الاكاديمي .
 - ب- تكوين جو من المناخ التي يشعر بها العاملين بالراحة تحت اشراف قياداتهم .



ت- العمل على طرح الافكار بشكل مستمر والاخذ بها من خلال الاجتماعات

واللقاءات المكثفة لمعالجة المشاكل المطروحة .

2- نشر مفهوم مشاركة المعرفة داخل الكليات بشكل واسع واستيعابهم للمشاركة وجعلها

جزء من ثقافة المنظمة ، من خلال :

أ- اقامت الاجتماعات واللقاءات الدورية المستمرة .

ب- اعتماد البرامج التدريبية الناجحة وورشات العمل المطورة .

ت- اعتماد التنظيم الرسمي داخل المنظمة .

3- ضرورة الاستفادة من المفاهيم النظرية والتطبيقية وغيرها في البحث الحالي وما توصل إليه من استنتاجات لتطبيقها في الكليات المعنية التابعة الى جامعة الكوفة .

4- العمل على تفعيل منظومة البحث العلمي لموضوع الأداء العالي والتي عدت من الموضوعات المعاصرة في الأدبيات وصولا الى نظرية متكاملة "للأداء العالي" التي تأخذ بالاعتبار اختلاف رؤية وطبيعة عمل المنظمات .

5- تفعيل منظومة "أداء العاملين" في مجال تكنولوجيا المعلومات بوصفها مفتاح مهم للنجاحات التنافسية للكلية فضلا عن زيادة مستوى التدريب وتطوير الاداء .

المصادر :

- 1- Ibrahim, S., & Heng, L. H. (2015), The roles of learning in stimulating knowledge sharing at SMEs, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 172, 230-237.
- 2- Lee, L. L. (2000), Knowledge sharing metrics for large organizations, Knowledge management: Classic and contemporary works, 403-419.
- 3- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D, (2013), Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage, Procedia Economics and Finance, 7, 150-157.
- 4- Yu, T. K., Lu, L. C., & Liu, T. F, (2010), Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs, Computers in human behavior, 26(1), 32-41.
- 5- Ramayah, T., Yeap, J. A., & Ignatius, J, (2014), Assessing knowledge sharing among academics: A validation of the knowledge sharing behavior scale (KSBS), Evaluation review, 38(2), 160-187.
- 6- Sohail, M. S., & Daud, S, (2009), Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia, Vine, pp. 125-142.
- 7- Olatokun, W., & Nwafor, C. I, (2012), The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi State, Nigeria, Information Development, 28(3), 216-234.



- 8- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A, (2006), **Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance**, Academy of management journal, 49(6), 1239-1251.
- 9- Berends, H. (2005), **Exploring knowledge sharing: moves, problem solving and justification**, Knowledge Management Research & Practice, 3(2), 97-105.
- 10- Pangil, F., & Mohd Nasurddin, A, (2013), **Knowledge and the importance of knowledge sharing in organizations**, School of Management Universiti Sains Malaysia Penang, Malaysia.
- 11- Yusof, Z. M., Ismail, M. B., Ahmad, K., & Yusof, M. M, (2012), **Knowledge sharing in the public sector in Malaysia: a proposed holistic model**, Information Development, 28(1), 43-54 .
- 12- Van den Hooff, B., Elving, W., Meeuwse, J. M., & Dumoulin, C, (2003), **Knowledge sharing in knowledge communities**, In Communities and technologies (pp. 119-141). Springer, Dordrecht.
- 13- Gagné, M, (2009), **A model of knowledge-sharing motivation**, 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), 571-589.
- 14- Kehoe, R. R., & Wright, P. M, (2013), The **impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors**, Journal of management, 39(2), 366-391.
- 15- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D, (2005), **High-performance work systems and occupational safety**, Journal of applied psychology, 90(1), 77.
- 16- Koeber, C, (2001), **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay**, Contemporary Sociology, 30(3), 250.
- 17- Garg, N., & Punia, B. K, (2017), **Developing high performance work system for Indian insurance industry**, International Journal of Productivity and Performance Management.
- 18- Ashton, D., & Sung, J, (2003), **Maximising employee potential and business Performance**, Dec, CIPD/EEF.
- 19- Unit, P. I. (2001), **In Demand: Adult skills for the 21st century**, Cabinet Office.
- 20- Young, N. M, (2005), **Qualities of a High Performance Organization**, Optimal Solutions Consulting. www. opti-solutions. Com.