

مشاركة المعرفة متغيراً معدل للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في جامعة البصرة

الباحث. أحمد عبد سعود المطوري

أ. د. د. وميض عبد الزهرة خضير

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المستخلص :

يهدف البحث الى معرفة الدور المعدل لمشاركة المعرفة للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين في جامعة البصرة , ولغرض استخلاص بعض التوجهات الخاصة بمحاور المشكلة الخاصة بأداء العاملين, وكيف يمكن تحسين أدائهم والارتقاء بهم ؟ تم تكوين مخطط فرضي للدراسة يستوعب متغيراته , وعلى ضوئه تم تطوير فرضيات الدراسة , والمنهج المستخدم هو المنهج الكمي, وفلسفة البحث هي الفلسفة الوضعية, واستخدم البحث الدراسة المقطعية, وكانت عينة البحث مجموعة من العاملين في جامعة البصرة والبالغ عددهم (403) عاملاً تم انتقائهم بصورة عشوائية , ولغرض الحصول على البيانات استخدم البحث أداة الاستبانة , وخضعت جميع الاستمارات للتحليل الإحصائي بواسطة برنامج (SPSS.V.27), وبرنامج (AMOS.V.23), وبرنامج (Prism. 10), واستنتج البحث إلى وجود دور معدل لمشاركة المعرفة للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين , وتم صياغة مجموعة من التوصيات من أهمها على الجامعة المبحوثة الاهتمام الجوانب التي ترتبط بأداء العاملين بكافة .

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية, مشاركة المعرفة , الضمنية, الصريحة, أداء العاملين . جامعة البصرة.

Knowledge sharing as a moderating variable in the relationship between human resource practices and employee performance An exploratory study of a sample of employees at the University of Basrah

1) Researcher. Ahmed Abed Saud Al-Matwari

2) Prof. Dr. Wameedh. A. khdair

ahmed.abed@uobasrah.edu.iq

<https://orcid.org/0000-0002-8359-526X>

wameedh.khudair@uobasrah.edu.iq

<https://orcid.org/0000-0002-8521-8329>

college of Administration and Economics Department *Business Administration*

University of Basrah

Abstract :

The study aims to determine the moderating effect of knowledge sharing on the relationship between human resource practices and employee performance at the University of Basra, with the goal of identifying key trends related to the issues affecting employee performance, and exploring how to improve and enhance their performance. A hypothetical framework for the study was developed to accommodate its variables, and based on this, the study's hypotheses were formulated. The methodology employed is quantitative, and the research philosophy is positivist. The study utilized a cross-sectional design, and the sample consisted of a group of employees at the University of Basra, numbering (403) employees selected at random. To collect data, the study used a questionnaire. All questionnaires underwent statistical analysis using SPSS (V.27), AMOS (V.23), and (Prism. 10). The study concluded that knowledge sharing has a moderating effect on the relationship between human resource practices and employee performance. A set of recommendations was formulated, the most important of which is that the university in question should pay attention to all aspects related to employee performance.

Keywords: Human resources practices, knowledge sharing, Explicit, tacit, employee performance, University of Basra.

المقدمة :

يعد أداء العاملين أحد أهم العوامل المهمة لفعالية المؤسسة ونجاحها , سواء كانت في المؤسسات الخاصة أو العامة , إذ يُعد مستوى الأداء العالي للعاملين أمراً مرغوباً فيه , لمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة , ولا سيما تحسين تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية , ويشمل أداء العاملين مدى إنجاز العامل لمهامه ومسؤولياته وفقاً للمعايير المتوقعة الوظائف المطلوبة منه , ومساهمتهم ومسؤولياتهم الوظيفية وتحقيقهم لأهداف المؤسسة (Katabalo & Mwita, 2024:137). وتسهم ممارسات الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات , إذ تمكّن ممارسات الموارد البشرية المؤسسات من الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين فعاليتها باستمرار , فهي عنصراً أساسياً في أي مؤسسة , وعليه ينبغي للمؤسسات أن تمتلك كفاءات عالية في مجال إدارة الموارد البشرية (Pattnaik & Sahoo, 2020:3). وتعد ممارسات الموارد البشرية الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسات من التأثير على مهارات وسلوكيات العاملين وتوجيهها لأداء مهامهم , وبالتالي تحقيق أهدافها التنظيمية , وقد درس الباحثون فوائد استخدام ممارسات الموارد البشرية القائمة على المشاركة الفعالة كوسيلة لتعزيز أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية , وينبغي أن تشمل آثار ممارسات الموارد البشرية المشاركة الفعالة في تمكين العاملين , مما يؤدي إلى أداء عالي يعود بالنفع على المؤسسة , ولهذا فالممارسات تعد جزءاً من الخصائص السياقية للمؤسسة التي تحفز العاملين على بذل المزيد من جهدهم لتحقيق النتائج المرجوة (Ma Prieto & Pilar Perez-Santana, 2014:185). وفي عصر المعرفة تسعى المؤسسات لتحقيق أهدافها والنمو المستمر , فمشاركة المعرفة هي المصدر الرئيس للكفاءة التنظيمية , وهي مورد غير ملموس يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية للمؤسسة , وأهم جزء في إدارة المعرفة هو كيفية تشجيع العاملين في المؤسسة على مشاركة المعرفة المستمدة من المعلومات والخبرة المكتسبة , وهي تزيد من قدرات الإبداع لدى العاملين ; ولذلك فإن أثر مشاركة المعرفة مهماً للغاية لتحقيق أقصى قدر من الأهداف للمؤسسات (Fahimeh & Kermani, 2011:3). كما ينبغي للمؤسسة تبني ممارسات تهدف إلى دعم وتيسير مشاركة المعرفة داخلها , وتمتّع بالصلاحيّة للتعامل مع العاملين ومعارفهم عبر مختلف المستويات الوظيفية والهرمية. يهدف البحث إلى معرفة دور مشاركة المعرفة كمتغير معدل للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين , ويمكن تقسيم البحث إلى عدة مباحث , يتضمن المبحث الأول على منهجية البحث , بينما يتضمن المبحث الثاني على الجانب النظري , أما المبحث الثالث فيتضمن الجانب العملي , وأخيراً يتضمن المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تتزايد أهمية أداء العاملين في عصر العولمة وتزايد حدة المنافسة، إذ تحتاج المؤسسات إلى تحسين إمكانات عاملها لتحقيق قيمة مضافة وتحقيق أهدافها، لذلك من الضروري أن تضع الجامعات استراتيجيات فعّالة لإدارة الأداء لزيادة إنتاجية العمل وكفاءته (Triansyah et al, 2023:151). إذ أصبح أداء العاملين مصدر قلق لخبراء الموارد البشرية والعاملين، لأنه يصف عن مستوى إنتاجية العاملين لعدة أسباب منها ضعف الأجور والمكافأة، وليس هذا فقط بل يعد الأداء مصدراً قلقاً اجتماعياً مهماً جداً لتحديد المشكلات التي تحدث في البيئة، وبسبب سلوك المدراء والإجراءات تجاه إدارة العاملين، وعدم مكافأتهم بالصورة التي تعمل على تشجيعهم ومكافأتهم لزيادة أدائهم، فالعاملين هم أهم أصول للجامعة التي يمكن عن طريقهم تحقيق التقدم والنجاح، ولتحقيق النجاح والتنافس لابد من اتخاذ حزمة من الإجراءات منها المكافأة والتدريب لتحفيزهم وتطوير مهاراتهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم (Sandhu et al, 2017:86). فالجامعات تتشابه في اهتمامها بأداء موظفيها، إذ تعمل على تحسين أدائهم عن طريق مجموعة متنوعة من العوامل مثل الرضا الوظيفي، والأجور المنتظمة، وأنظمة المكافآت، وظروف العمل المريحة، والتحفيز وما إلى ذلك، ومع ذلك فقد تم إهمال عنصر مشاركة المعرفة عن طريق تشجيع العاملين على مشاركة خبراتهم لأنها قد تساعد في اكتساب المعرفة والإبداع، وبالتالي الميزة التنافسية للمؤسسة، لذلك فإن المعرفة أصبحت من الأمور الأساسية والمرتكزات الفكرية المعاصرة في الفلسفة الإدارية، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

ما هو دور مشاركة المعرفة كمتغير معدل للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين في جامعة البصرة؟

2. أسئلة البحث

1. ما أدراك العاملون لمتغيرات البحث في جامعة البصرة ؟
2. هل هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين ؟
3. هل لمشاركة المعرفة دور معدل للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين ؟

3. أهداف البحث

أن أغلب البحوث تتفق على أن أهداف أي بحث هو الامتداد الحقيقي لتساؤلاته؛ لذلك فإن أهداف البحث الحالي يمكن صياغته كالآتي :

1. تحديد مستوى أهمية متغيرات البحث بحسب وجهة نظر المبحوثين .
2. تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين في الجامعة المبحوثة .
3. اختبار الدور المعدل لمشاركة المعرفة للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين في الجامعة المبحوثة .

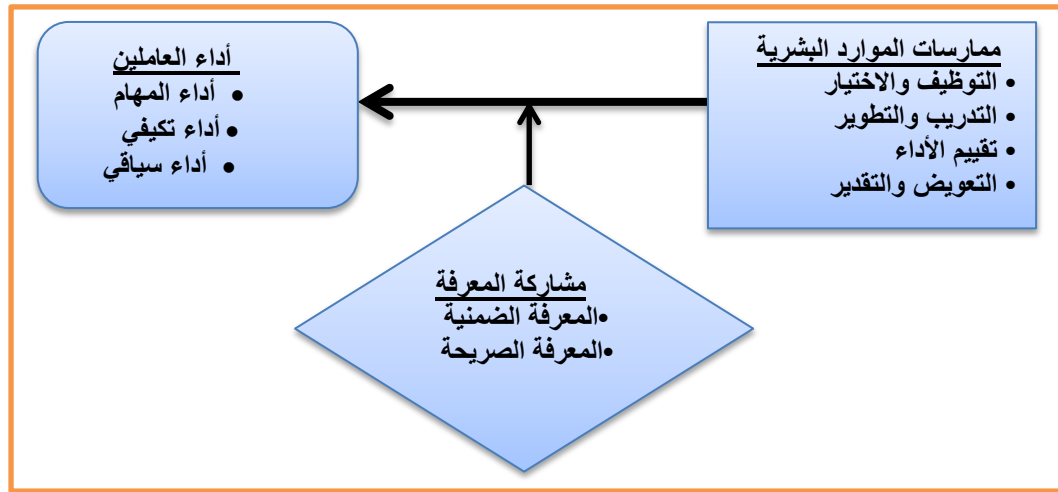
4. أهمية البحث

1. اعتمد البحث على مجموعة من الأفكار والمقترحات التي تم الحصول عليها عن طريق الاطلاع على العديد من المساهمات السابقة, والتي حاولت بدورها بناء إطار مفاهيمي للدراسة وفقاً للفجوات المعرفية.
2. إن أغلب الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية اهتموا في دراسات اختبرت العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) في أداء العاملين أو المتغير المعدل (مشاركة المعرفة) بشكل منفرد, إذ لا يوجد بحث على حد علم الباحثان تناول المتغيرات الثلاثة في أنموذج فرضي واحد كما في البحث الحالي وتطبيقه في جامعة البصرة.
3. تقديم توصيات علمية وعملية للجامعة تساعد في تحقيق أداء العاملين .

4. المخطط الفرضي للبحث

لغرض استكمال متطلبات البحث في إطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها واختبار طبيعة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية, يتطلب وضع مخطط افتراضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات وحدودها, إذ تم استخلاصها من واقع الدراسات السابقة , كدراسة (Mahfouz et al, 2021) و (Wang&Wang,2012) و (Pradhan & Jena,2017).

ويوضح الشكل (1) أن المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) تم قياسه عن طريق أربعة أبعاد (التوظيف والاختيار, التدريب والتطوير, تقييم الأداء, التعويضات والتقدير) , أما المتغير المعدل (مشاركة المعرفة) فتم قياسه عن طريق بعدين (المعرفة الضمنية, المعرفة الصريحة) . وأخيراً المتغير التابع (أداء العاملين) فتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (أداء المهام, أداء تكميلي, أداء سياقي).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

5. فرضيات البحث

الفرضية الأولى H1: توجد علاقة تأثير وارتباط ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين.

الفرضية الثانية H2: لمشاركة المعرفة دور معدل في علاقة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين .

6. أساليب جمع البيانات

اعتمد البحث في الجانب النظري على مجموعة من الكتب والأطاريح والرسائل العلمية والمجلات والمقالات ذات العلاقة التي تخص متغيرات البحث , أما الجانب العملي فقد تم الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث كالأستبانة , إذ تعد من أهم الوسائل في الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث , إذ تم صياغة مجموعة من الفقرات معدة مسبقاً فيقوم الأفراد مجتمع العينة بتسجيل إجاباتهم عليها (Sekaran& Bougie, 2016:143).

اعتمد البحث على مقاييس جاهزة , وتم تكيفها مع البيئة العراقية , وتألفت الاستبانة من ثلاثة متغيرات (المتغير المستقل ممارسات الموارد البشرية, والتابع أداء العاملين , والمعدل مشاركة المعرفة), ومقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في هذا البحث, ويتكون (اتفق بشدة, اتفق, محايد, لا اتفق, لا اتفق بشدة), قام الباحثان بتوزيع (450) استمارة استبانة, وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل هي (403) استمارة فقط.

7. مجتمع وعينة البحث

أن التعرف على مجتمع البحث هي خطوة أساسية يعتمد عليها البحث الميداني , وهو يمتلك عناصر أساسية أو مجموعة من الخصائص المشتركة والتي تتميز عن غيرها من العناصر الأخرى (2006:130 , Suharsimi). ولغرض الإيفاء بجميع متطلبات الجانب العملي والعمل على تحقيق أهدافه, تم اختيار مجتمع البحث العاملين في جامعة البصرة, وشملت العينة الكادر الفني والإداري في الجامعة, وتم اختيارهم بطريقة عشوائية . ومن أجل تحديد حجم العينة المناسبة لمجتمع البحث البالغ عددهم (2796) عاملاً ومن خلال الجدول الإحصائي الذي أورده الباحثون (Morgan,1970:608 & Krejcie). أن حجم العينة المناسب هو (338) فرداً كحد أدنى, فقام الباحثان بتوزيع استمارات أكبر من حجم العينة المناسب, وكانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (403) استمارة.

8. فلسفة البحث وتصميمه ومنهجية

يشير مصطلح فلسفة البحث بأنه نظام يحتوي على مجموعة من المعتقدات والافتراضات حول تطور المعرفة, والفلسفة التي اعتمدت في هذا البحث هي (الوضعية) فهي مرتبطة بالعلوم الاجتماعية وكذلك الإنسانية, إذ تركز على طبيعة العالم والعمل ضمن الواقع الاجتماعي الذي بالإمكان ملاحظته لغرض انتاج تعميمات شبيهة بالقانون (Saunders et al,2023:145). وأشار (Tsang, 2016:5) أن الأشياء في العالم من وجهة نظر الوضعية لها معنى, وبشكل مستقل فيتعامل الباحثون مع القضايا بموضوعية دون التأثير على المشكلة الحقيقية قيد الدراسة فهي تحتاج منهجية منظمة بشكل جيد للغاية وملاحظات قابلة للقياس الكمي والتحليل الإحصائي وتفسير موضوعي للبيانات المجمعة.

أن تصميم البحث مهم بالنسبة لأي بحث فهو خطة رئيسة تحدد طرائق وإجراءات جمع المعلومات المهمة والعمل على تحليلها لتحديد أهدافه, والتأكد من أن هذه المعلومات مفيدة لحل المشكلات (Zikmundetal,2013:64). وأشار (Saunders al,2019:188) بالاستناد إلى الوقت والأسئلة وأنموذج البحث لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات عن طريق التحليل واختبار الفرضيات , إذ اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر طبيعة العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمعتمد .

9. نظرية البحث

إن نموذج البحث تضمن عدة متغيرات وهي (ممارسات الموارد البشرية , ومشاركة المعرفة , وأداء العاملين), والتي تعمل تحت غطاء عدة نظريات هي (نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية راس المال البشري) إذا وتعد نظرية التبادل الاجتماعي بأنها تبادل المنافع بين طرفين أو أكثر, وتعرف

ايضا بأنها أعمال طوعية للعاملين بدافع العوائد التي يتوقع منهم تحقيقها، وعادةً ما يحققونها بالفعل من الآخرين (Blau, 1964:91). وطبقت نظرية التبادل الاجتماعي في بيئات الأعمال بصورة متكررة بين العاملين، وأيضاً بين المدراء لتزويدهم بالدعم والتوقعات لتحقيق أفضل أداء وتوقع منافع بديلة، ومن المبادئ الأساسية للنظرية هي فهم الأمثل لتبادل للعلاقات وتتطلب الثقة والالتزام والولاء طالما كانت المنافع المتبادلة موجودة.

وأشار (Fung et al, 2012:77) أن نظرية التبادل الاجتماعي تشكل عدسة مفيدة يمكن عن طريقها فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين، وهي وجهة نظر العاملين عندما يتم معاملتهم بشكل جيد من قبل المؤسسة. أما نظرية رأس المال البشري التي قدمها بيكر في عام (1964) لشرح القرارات التي يتخذها العاملون، وكذلك المؤسسات لغرض الاستثمارات في الأنشطة التي تعزز المستويات لرأس المال البشري، ومنها المعرفة والقدرة والمهارة لدى العاملين، وهو مبرر أن تعمل فيه هذه الاستثمارات لتحسين المخرجات، ومنها التقدم الوظيفي والتنقل الوظيفي واكتساب المعرفة (Jackson et al, 2014:20).

10. الدراسات السابقة

1- دراسة (Shiferaw, 2022) بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة حالة جامعة بولي هورا، إثيوبيا، أفريقي".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة حالة جامعة بولي هورا، إثيوبيا، أفريقي، استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الوصفية مع المناهج النوعية والكمية، وبلغ حجم العينة من 325 موظف في جامعة بولي هورا بإثيوبيا، وتظهر النتائج أن الافتقار إلى المهارات والمعرفة والخبرات، وتحديد الثغرات التي تحتاج إلى تدريب، والافتقار إلى تقييم الأداء هي العوامل الرئيسة التي تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في الجامعة.

2- دراسة (Pakpahan& Sambung, 2022) بعنوان "تأثير مشاركة المعرفة على أداء الموظفين في كلية الصحة في بالانجكا رايا"

هدفت هذه الدراسة الى تأثير مشاركة المعرفة على أداء الموظفين في كلية الصحة في بالانجكا رايا، وتركز هذه الدراسة على وجهات نظر موظفي مؤسسات التعليم الصحي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واستعان المؤلف بمساعدة ثلاث مؤسسات للتعليم الصحي مقرها بالانجكا رايا كمراسلين، وبلغت عينة الدراسة من 75 موظفاً، وتظهر نتائج الدراسة أن متغير مشاركة المعرفة له تأثير كبير على الرضا الوظيفي، وكذلك الأبداع في الأداء.

3- دراسة (Musa et al, 2023) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في منطقة الحكومة المحلية في باوتشي "

هدفت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في منطقة الحكومة المحلية في باوتشي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وبلغ حجم العينة من 93 موظف، وتظهر النتائج هناك تأثيراً كبيراً لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب والتعويضات والصحة والاحتفاظ) على أداء الموظفين في البنوك.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: ممارسات الموارد البشرية

أن الوظيفة الرئيسية للموارد البشرية هي مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها عن طريق رعاية أصولها الأكثر قيمة، وتعد ممارسات الموارد البشرية في أي مؤسسة مسؤولة عن تحديد احتياجاتهم من العاملين المحتملين وتجنيدهم وفحصهم وتزويدهم بالتدريب والتطوير، فضلاً عن ذلك، فهي تدير وظائف أخرى للعاملين، وفي ظل مناخ الأعمال سريع التطور اليوم، وتؤدي أقسام الموارد البشرية دوراً أساسياً في مساعدة المؤسسات في تلبية الطلب المتزايد على العاملين المهرة والكفاءة، فالموارد البشرية هي جزء من المؤسسة مسؤولة عن إدارة الأشخاص الذين يعملون فيها (Shahriar, 2023:24). وعرف (Magalhes et al, 2024:3) ممارسات الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تغطي دورة حياة العاملين ضمن علاقة العمل بدءاً من التوظيف واختيار الأفراد وتدريبهم وتطويرهم، ونظام المكافآت، وتقييم الأداء إلى إدارة الحياة المهنية، والتي قد تشمل الإعداد والانتقال إلى التقاعد. وأيضاً عرف (Jabbouri, 2019: 44) هي وسيلة أساسية لنجاح المؤسسات عن طريق تدريب وتطوير العاملين وتقييم أدائهم، ونظام التعويض والتقدير التي لها أثر كبير على نتائج المؤسسة وربحياتها ودعم تطوير العاملين وتحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

وأشار (Foot & Hook, 2016:9) أن هنالك مجموعة من الخصائص الرئيسية لنهج ممارسات الموارد البشرية لإدارة العاملين على النحو الآتي:-

- التأكيد على أهمية تبني نهج استراتيجي.
- المديرون التنفيذيون يؤدون دوراً مهماً في عمل المؤسسة.
- يجب أن تكون السياسات المؤسسية متكاملة ومتناسكة من أجل عرض ودعم القيم والأهداف المركزية بشكل أفضل، إلى جانب ذلك، يؤدي الاتصال دوراً حيوياً.
- يتم تبني فلسفة أساسية تؤكد على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق جهود العاملين.

• يسود نهج الوحدة بدلاً من التعددية في العلاقة بين المديرين والعاملين.

• كل العاملين الذين يعملون في المؤسسة مهمون سواء كانوا عاملين بدوام جزئي أو بدوام كامل أو لم يكونوا عاملين في تلك المؤسسة على الإطلاق، وبهذه الطريقة يُنظر إلى موظفي الوكالات والمستشارين أو المتطوعين في الجمعيات الخيرية على أنهم مهمون للمنظمة.

وذكر (Cherif,2020:531) أن أهمية ممارسات الموارد البشرية تعمل على تحسين مواقف العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم، وأيضاً تؤثر على التزام العاملين ورضاهم بشكل كبير على المؤسسة، ويمكن لممارسات الموارد البشرية الفعالة أن تزيد من رضا العاملين والتزامهم من جهة، وأداء المؤسسة من جهة أخرى.

ويحتوي متغير ممارسات الموارد البشرية من أربعة أبعاد وهي:-

1- التوظيف والاختيار: ويقصد به على أنه وضع اختبار صحيح وموحد، واتباع عملية اختيار غير متحيزة على أساس جدارة العاملين (RENJITH,2021:29-30).

2- التعويضات والتقدير: ويمكن تعريف التعويض والمكافأة أو التقدير على أنهما تقديم دفع نقدي بأشكال مختلفة للعاملين مقابل الوظائف التي يؤديها (RENJITH ,2021:29-30).

3- التدريب والتطوير: بأنها محاولة المؤسسة إعطاء العاملين فرصة لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات ذات الصلة بوظائفهم، ويسير التدريب والتطوير جنباً إلى جنب عن طريق تنظيم برامجها المحدثة، ويمكن للمؤسسة التغلب على أوجه القصور لدى العاملين، وتعرف بأنها العملية الكاملة التي يتم فيها تقديم المعلومات حول المهارات الأساسية والمعرفة حول العمل من أجل تعزيز التعلم وتشجيعه (Shaheen & Kashif, 2023:250).

4- تقييم الأداء: تقييم الأداء بأنه عملية لقياس أداء العاملين بطريقة قابلة للتقييم، ويهدف هذا التقييم إلى تحسين أداء المؤسسة عن طريق السعي إلى تجميع أفضل الجهود الممكنة من الأفراد العاملين فيها، وضمان التطبيق الأمثل لمهارات ومعارف واهتمامات كل موظف هو الهدف الأساس لتقييم الأداء (Urooj et al, 2023:20).

ثانياً : أداء العاملين

تتزايد أهمية أداء العاملين في عصر العولمة وتزايد حدة المنافسة، إذ تحتاج المؤسسات إلى تحسين إمكانات عاملها لتحقيق قيمة مضافة وتحقيق أهدافها التنظيمية، لذلك من الضروري أن تضع المؤسسات استراتيجيات فعالة لإدارة الأداء لزيادة إنتاجية العمل وكفاءته، فأداء العاملين يعد بالغ الأهمية للمؤسسة، فهو يُساهم في خفض معدلات غياب العاملين، ويمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم في السرعة والوقت المحدد، ويعود بالنفع على المؤسسة، ويحسن شعورهم بالرضا الوظيفي، ويُقلل من احتمالية انتقالهم إلى مؤسسات أخرى، ويُقلل أيضاً من حوادث العمل (Triansyah et al,

(151:2023). فالأداء يعد أمرًا ضروريًا للاستدامة، إذ يتكون من مجموعة من الاستجابات السلوكية التي يعملها العاملون عند توقع أو مواجهة حالة من عدم اليقين، والأداء يرتبط بالخصائص الفردية للعامل، مثل مواقفه وذكائه وكفاءته الذاتية (Yassin et al, 2023:170). وأشار (Damayanti, 2024:78) أن الأداء هو سجل لنتائج القدرة على تنفيذ العمل المتعلق بتحقيق التوقعات. وأضاف (Budiman,2024:5) بأن الأداء هو نتيجة عمل العامل من حيث الجودة والكمية التي يحققونها في فترة معينة وفقًا للمسؤوليات الممنوحة. وأكد (Setiawan et al, 2024:57) الأداء هو جودة وكمية العمل الذي يُنجزه العامل في أداء مهامه وفقًا للمسؤوليات الموكلة إليه، هو ما تم إنجازه بالفعل ويمكن ملاحظته، وتحدد العوامل التي تؤثر على أداء العامل المرتفع أو المنخفض بطبيعة الحال وبالعوامل التي تؤثر عليه بشكل مباشر وغير مباشر. وذكر (Salim & Ernanda, 2023:962) أن أداء العاملين هو حصيلة العمل كمًّا ونوعًا الذي يُنجزه العامل في أداء واجباته وفقًا للمسؤوليات الموكلة إليه. وفقًا لـ (Mathis& Jackson, 2006:113) فإن العوامل التي تؤثر على أداء العاملين هي قدرتهم على الوظيفة ومستوى العمل الذي يتم سكبته والدعم التنظيمي الذي يتلقونه.

ويحتوي متغير أداء العاملين على ثلاثة أعاد وكالتالي:-

- 1- أداء المهام : ويقصد به بأن السلوك الذي يسهم في إنشاء وتقديم شيء أو خدمة يعرف باسم أداء المهمة، ويُعد إنجاز مهام العمل، وتحديث المعلومات، والعمل بدقة ووضوح، والتخطيط والتنظيم، وحل المشكلات، من المؤشرات المهمة لأداء المهام (Engidaw et al, 2025:2-3).
- 2- الأداء السياقي: أن الأداء السياقي هو سلوكٌ مثل التطوع لعملٍ إضافي، ومساعدة الآخرين في حل المهام الصعبة، والحفاظ على الحماس في العمل، والتنسيق مع الآخرين عند الحاجة، ومشاركة الموارد والمعلومات المهمة لتطوير المؤسسة، والالتزام بالقواعد واللوائح المعمول بها، ودعم قرارات التغيير التنظيمي نحو الأفضل (Hubais et al, 2023:5).
- 3- الأداء التكيفي : الأداء التكيفي بأنه سلوكيات عمل مرنة تساعد العاملين على التكيف مع التغيير عن طريق إظهار التميز في حل المشكلات والسيطرة على عدم اليقين أو التوتر أو الأزمات والتعلم الجديد، والقدرة على التكيف فيما يتعلق بالأشخاص والثقافة وبيئتهم (Park& Park,2021:6).

ثالثاً : مشاركة المعرفة

تعد المعرفة هي شريان الحياة لأي مؤسسة وأصل قيم ومشاركتها بطرق تضيف قيمة لها ، وقد تم تحديدها كعنصر حاسم لبقاء المؤسسات في عصرنا الديناميكي والتنافسي الحالي، وإدارة المعرفة مهمة للمؤسسة بقدر أهمية إدارة الأصول الأخرى، ولكي تنجح المؤسسات وتتمتع بميزة تنافسية، فالمؤسسات تعتمد بشكل كبير على المعرفة والتي أصبحت موردًا وعامل نجاح حاسم لها، ويكمن سبب الأهمية المتزايدة للمعرفة في حقيقة أن الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمة تحقق العديد من النتائج الإيجابية التي ترفع المؤسسة إلى أفق النجاح، فالمعرفة هي الرؤى والمعرفة العملية والفهم الذي يمتلكه العاملون (Kaabi et al, 2018:45). وعرف (Davenport & Prusak,1998:5) المعرفة هي مزيجٌ متدفقٌ من الخبرات ، والقيم، والمعلومات السياقية، ورؤى الخبراء، وتوفر إطارًا لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها.

ويمكن النظر إلى مشاركة المعرفة في المؤسسات على أنها السلوك الذي يوفر عن طريقه الفرد طوعية لأعضاء آخرين في المؤسسة إمكانية الوصول إلى معرفته وخبراته، ويمكن أن يحدث هذا التبادل بشكل غير رسمي في أماكن مثل الممر وبشكل رسمي في الاجتماعات والندوات والعروض التقديمية، وعندما يقدم فرد أي جزء من معرفته إلى شخص آخر، سواء تم تحقيق ذلك بشكل مباشر عن طريق التواصل أو بشكل غير مباشر عن طريق آليات مثل استخدام أرشيف المعرفة، فإنهم يشاركون في مشاركة المعرفة (Gupta et al, 2012:10).

وأشار (Al-Saffar & Obeidat, 2020:81) أن مشاركة المعرفة هي العملية التي يتبادل فيها الأفراد المعرفة الضمنية والصريحة بشكل متبادل، ويخلقون معرفة جديدة بشكل مشترك، إذ تؤثر مشاركة المعرفة على عاملو المؤسسة بطرق مختلفة، أولاً: تعزز مشاركة المعرفة التعلم ويستفيد منه، مما يُمكن المؤسسة من النمو والقدرة على إحداث التغييرات. ثانياً: عملية مشاركة المعرفة عن طريق جعل العاملين أكثر مرونة ودعم رضاهم الوظيفي، مما يعني مساعدتهم على بناء قدراتهم على التعلم لمعالجة وحل مختلف المشكلات التي تواجه أنشطة المؤسسة. وعرف (Bilginoglu & Yozgat, 2018:363) مشاركة المعرفة بأنها العملية التي يتبادل فيها الأفراد معارفهم الضمنية والصريحة، فضلاً عن ذلك يخلقون معرفة جديدة من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة التي ينتمون إليه. وعرف أيضاً (Achoki et al, 2022:36) مشاركة المعرفة هي عملية تبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين في المؤسسة للتوصل إلى أفكار جديدة وتنفيذ إجراءات أو أفضل الممارسات الجديدة.

ويحتوي متغير مشاركة المعرفة على بعدين وكالاتي :-

1- المعرفة الضمنية : وتعرف بأنها المعرفة الكامنة في العقل والتي لا يمكن نقلها دون تواصل وثيق بين القنوات، وقد أشار بعضهم على أنها المعرفة العملية، أو المعرفة الحدسية، أو المعرفة المكتسبة بالخبرة (Kaabi et al, 2018:46).

2- المعرفة الصريحة : إلى مشاركة المعرفة الصريحة إلى تبادل المعرفة الجاهزة للاستخدام والمتاحة بصيغة محددة، بما في ذلك الصيغ العلمية، وخصائص المنتجات، والنصوص، والرسوم البيانية، والصور، وبرامج الحاسوب، والرسوم التخطيطية، والإجراءات (Doğan & Doğan, 2020:38).

المبحث الثالث: الجانب العملي

يختص هذا المحور بعرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تشير عملية اختبار التوزيع بأنها توزيع متماثل يمكن استخدامه لإجراء عملية المقارنة بين البيانات عينة البحث، وذلك لاتخاذ القرارات الإحصائية بأنه البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا، فيعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي توضح للبحث استخدام الادوات الاحصائية المناسبة للتحليل في حالة إذا كانت البيانات ذات اعتدالية عالية، فيتم استخدام الأساليب المعلمية، أما إذا كانت البيانات اعتداليتها

منخفضة فيتم اعتماد الاساليب الالاعلمية في الاختبار (Kim & Park,2019:332). ولاستخراج قيمة (Skewness) وقيمة (Kurtosis) من خلال تقسيم قيم (Skewness & Kurtosis) المحسوبتين على الخطأ المعياري (Sürücü et al, 2023:15). وأشار (Hair et al,2019:95-96) أن البيانات تأخذ مساراً طبيعياً، إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة تقع بين حدود (±1.96) بمستوى دلالة معنوية (0.05)، أما إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة تقع أكبر من (±1.96) بمستوى دلالة معنوية أكبر (0.05) فإن البيانات لا تأخذ مساراً طبيعياً. والجدول (1) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

الجدول (1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kurtosis			Skewness			Maximum	Minimum	المتغير
Z	Std.	Statistic	Z	Std.	Statistic	Statistic	Statistic	
Kurtosis	Error		Skewness	Error				
-1.494	.243	-.363	-1.909	.122	-.233	5.00	1.00	ممارسات الموارد البشرية
-1.798	.243	-.437	-1.926	.122	-.235	5.00	1.00	التوظيف والاختيار
-0.156	.243	-.038	-1.877	.122	-.229	5.00	1.00	التدريب والتطوير
0.885	.243	.215	-1.902	.122	-.232	5.00	1.00	تقييم الأداء
-1.794	.243	-.436	-1.680	.122	-.205	5.00	1.00	التعويض والتقدير
0.154	.243	.154	-1.891	.122	-.227	5.00	1.00	مشاركة المعرفة
0.255	.243	.062	-1.279	.122	-.156	5.00	1.00	المعرفة الصريحة
0.749	.243	.182	-0.975	.122	-.119	5.00	1.00	المعرفة الضمنية
1.667	.243	.405	-1.607	.122	-.196	5.00	1.00	أداء العاملين

(المصدر: برنامج Graph Pad Prism 10)

ونلاحظ من الجدول (1) أعلاه أن النتائج التي تم التوصل إليها تقع ضمن حدود (±1.96)، والبيانات جميعها تأخذ مساراً طبيعياً.

ثانياً: التعددية الخطية ومعامل الارتباط

استخدم البحث معامل تضخم التباين (VIF) وهو أداة قياس اختبار رئيسة لمعرفة التعددية الخطية، وتكون قيمته أقل من (5) (Pallant, 2020:121). وأشار (Hair et al. 2016:387) أن مؤشر معامل تضخم التباين (VIF) قيمته أقل من (5) بينما التباين المسموح به (Tolerance) تكون قيمته أكبر من (0.05)، والجدول (2) يبين نتائج معامل تضخم التباين والتباين المسموح به.

الجدول (2) اختبار معامل تضخم التباين. والتباين. المسموح به

المسار	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين	2.635	.379
مشاركة المعرفة وأداء العاملين	2.270	.388

(المصدر: برنامج SPSS. V. 27)

أما الجدول (3) يبين مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث

الجدول (3) مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات البحث

R	العلاقة بين المتغيرات
.548**	ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين
.436**	مشاركة المعرفة وأداء العاملين
.626**	ممارسات الموارد البشرية ومشاركة المعرفة
**. Correlation. is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

(المصدر: برنامج SPSS. V. 27)

ونلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول (3)، أن معاملات مصفوفة الارتباط تفسر وجود علاقة ارتباط إيجابية ذي دلالة إحصائية ومعنوية.، إذ :-

- 1- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين ($r=.548; p<0.01$).
- 2- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مشاركة المعرفة وأداء العاملين ($r=.436; p<0.01$).
- 3- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية ومشاركة المعرفة ($r=.626; p<0.01$).

ثالثاً: الإحصاء الوصفي

يعد الإحصاء الوصفي من الأمور الأساسية لأي بحث كمي، لأنه يعطي نظرة واسعة تساعد على معرفة وفهم خصائص عينه البحث، إذ تم الاعتماد في هذا البحث على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، ويمكن توضيح الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث كالآتي :-

1- الإحصاء الوصفي لتغير ممارسات الموارد البشرية :

الجدول (4) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التوظيف والاختيار	3.34	.959	.287
التدريب والتطوير	3.41	.907	.266
تقييم الأداء	3.43	.792	.231
التعويض والتقدير	3.16	1.073	.339
ممارسات الموارد البشرية	3.27	1.030	.315

(المصدر: برنامج Graph Pad Prism 10& spss.v.27)

وبالنظر إلى البيانات التي تظهر في الجدول (4) المذكور آنفاً يتبين الآتي:

أن بعد (تقييم الاداء) حصل على أعلى وسط حسابي بلغ (3.43) وبانحراف معياري بلغ (.792) وبمعامل اختلاف بلغ (.231) وهو بالمرتبة الأولى، وبما يشير إلى أن عينة البحث تنظر لهذا البعد الأكبر أهمية في مجتمع الدراسة، في حين حصل بعد (التدريب والتطوير) على وسط حسابي بلغ (3.41) وبانحراف معياري بلغ (.907) وبمعامل اختلاف بلغ (.266) إذ حصل على المرتبة الثانية، بينما حصل بعد (التوظيف والاختيار) على وسط حسابي بلغ (3.34) وبانحراف معياري بلغ (.959) وبمعامل اختلاف بلغ (.287) إذ حصل على المرتبة الثالثة، وأخيراً حصل بعد (التعويض والتقدير) على وسط حسابي بلغ (3.16) وبانحراف معياري بلغ (1.073) وبمعامل اختلاف بلغ (.339) وهو بالمرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد، في حين حصل المتغير على وسط حسابي أذ بلغ (3.27) وبانحراف معياري بلغ (1.030) وبمعامل اختلاف بلغ (.315).

2- الإحصاء الوصفي لتغير مشاركة المعرفة:

الجدول (5) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المعرفة الصريحة	3.545	.836	.236
المعرفة الضمنية	3.597	.847	.235
مشاركة المعرفة	3.58	.848	.237

(المصدر: برنامج Graph Pad Prism 10& spss.v.27)

وبالنظر إلى البيانات التي تظهر في الجدول (5) المذكور آنفاً يتبين الآتي:

أن بعد (المعرفة الضمنية) حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (3.597) وبانحراف معياري بلغ (.847) وبمعامل اختلاف بلغ (.235) وهو بالمرتبة الأولى من ناحية الأهمية النسبية، لهذا المتغير مقارنة بالأبعاد

الأخرى، في حين حصل بعدد (المعرفة الصريحة) على وسط حسابي بلغ (3.545) وبانحراف معياري بلغ (0.836). وبمعامل اختلاف بلغ (0.236). إذ حصل على المرتبة الثانية من ناحية الأهمية النسبية، في حين حصل متغير مشاركة المعرفة على وسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معياري بلغ (0.848) وبمعامل اختلاف بلغ (0.237).

3- الإحصاء الوصفي لمتغير أداء العاملين :

الجدول (6) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أداء المهام	4.013	.785	.196
الأداء السياقي	3.94	.754	.191
الأداء التكيفي	4.11	.767	.187
أداء العاملين	4.07	.767	.188

(المصدر: برنامج (Graph Pad Prism 10& spss.v27)

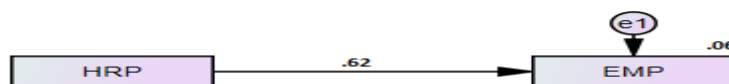
وبالنظر إلى البيانات التي تظهر في الجدول (6) المذكور أنفاً يتبين الآتي:

أن بعدد (الأداء التكيفي) حصل على أعلى وسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.767) وبمعامل اختلاف بلغ (0.187). وهو بالمرتبة الأولى من ناحية الأهمية النسبية، لهذا المتغير مقارنة بالأبعاد الأخرى، في حين حصل بعدد (أداء المهام) على وسط حسابي بلغ (4.013) وبانحراف معياري بلغ (0.785) وبمعامل اختلاف بلغ (0.196). إذ حصل على المرتبة الثانية من ناحية الأهمية النسبية، وأخيراً حصل بعدد (الأداء السياقي) على وسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.754) وبمعامل اختلاف بلغ (0.191). وهو بالمرتبة الأخيرة من الأهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة ببقية الأبعاد، بينما حصل متغير أداء العاملين على وسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري بلغ (0.767) وبمعامل اختلاف بلغ (0.188). يشير إلى تجانس إجابات عينة البحث .

رابعاً: اختبار علاقة التأثير

استخدم البحث تحليل المسار لمعرفة علاقة التأثير بين المتغيرات، وكما يلي:-

- 1- اختبار تحليل المسار لمعرفة علاقة التأثير بين ممارسات الموارد البشرية (HRP) وأداء العاملين (EMP)، والنتائج الموضحة في الجدول (7) والشكل (2)، يبين اختبار الفرضية الأولى :



الشكل (2) اختبار علاقة التأثير للفرضية الأولى

(المصدر: برنامج (AMOS.V.23)

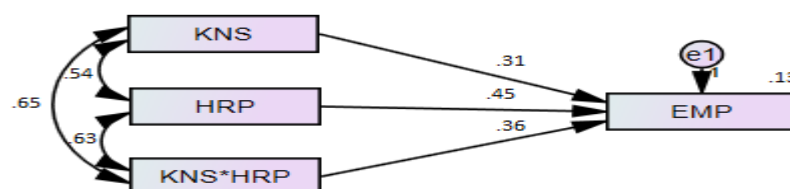
الجدول (7) اختبار علاقة التأثير للفرضية الأولى

الفرضية H1	Estimate	S.E.	C.R.	P	القرار الاحصائي
ممارسات الموارد البشرية <--- أداء العاملين	.623	.038	5.125	***	قبول H1

(المصدر: برنامج AMOS.V.23)

ونلاحظ من نتائج الشكل (2) والجدول (7)، أن هنالك وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين إذ بلغت قيمة النسبة الحرجة (C.R) (5.125)، وبمستوى معنوي (p) أقل من (0.05)، وبمعامل تأثير بلغ (Estimate) (.623)، والخطأ المعياري (S.E.) بلغ (.038) وبذلك تقبل الفرضية الأولى.

2- اختبار تحليل المسار لمعرفة تأثير الدور المعدل لمشاركة المعرفة (KNS) للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (HRP) وأداء العاملين (EMP)، والنتائج الموضحة في الجدول (8) والشكل (3)، تبين اختبار الفرضية الثانية:



الشكل (3) اختبار علاقة التأثير للفرضية الثانية

(المصدر: برنامج AMOS.V.23)

الجدول (8) اختبار علاقة التأثير للفرضية الثانية

الفرضية H2	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
مشاركة المعرفة * ممارسات الموارد البشرية <--- أداء العاملين	.355	.006	7.621	***	قبول H2

(المصدر: برنامج AMOS.V.23)

ونلاحظ من نتائج الشكل (3) والجدول (8)، أن هنالك وجود تأثير للمتغير المعدل (مشاركة المعرفة) على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و أداء العاملين، وبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ومعنوية، إذ بلغت قيمة النسبة الحرجة (C.R) (7.621)، وبمستوى معنوي (p) أقل من (0.05) وبمعامل تأثير بلغ (Estimate) (.355)، والخطأ المعياري (S.E.) بلغ (.006) وبذلك تقبل الفرضية الثانية.

البحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

الاستنتاج الأول: بناءً على نتائج البحث الحالي تبين أن جامعة البصرة مجتمع البحث على معرفة ودراية كافية بمتغيراتها المتمثلة بكلاً من (ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل، ومشاركة المعرفة متغير معدل، وأداء العاملين كمتغير

معتمد)، وهذا ما أظهرته إجابات أفراد العينة، إذ جاءت مع ما تطلبت البحث الحالي أن الجامعة تبدي اهتمامها بتدريب وتطوير العاملين وتشجيعهم لما له من آثار إيجابية على تحسين أدائهم بشكل أفضل، بالتالي أداء الجامعة ككل.

الاستنتاج الثاني: توصلت نتائج البحث الحالية إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية في أداء العاملين، وتؤكد النتائج على أهمية ممارسات الموارد البشرية في استقطاب واختيار وتطوير وتدريب العاملين لرفع مستوى أدائهم عن طريق مكافأتهم وتقديرهم لجهودهم المبذولة، مما يزيد من ثقتنا في صحتها، وهذا ما يتوافق مع نتائج المساهمات السابقة كدراسة: (Mon& Fatyandri, 2024 ; Amin & Mahmood,2025; KSHITIJ& SANJEEV, 2025)

الاستنتاج الثالث: أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويض والتقدير. وهذا يعني أنه عندما تُطبق الجامعة بفعالية ممارسات الموارد البشرية، مثل مكافأة الموظفين، وتنفيذ خطط التعاقب الوظيفي، وتعزيز التطوير الوظيفي، وتنمية العمل الجماعي، يحدث تحسن متناسب في أداء العاملين.

الاستنتاج الرابع: توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود دور معدل لمشاركة المعرفة للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية في أداء العاملين، ولذلك فإن مشاركة المعرفة تسهم في رفع مهارات وقدرات وخبرات أداء العاملين والتعلم فيما بينهم. وتؤكد النتائج على أهمية مشاركة المعرفة لرفع مستوى أداء العاملين عن طريق التعاون المشترك فيما بينهم والتعلم عن طريق نشر المعرفة، وهذا ما يتوافق مع نتائج المساهمات السابقة كدراسة: (Al-Saffar & Obeidat,2020; Abdul et al, 2022 ; Maheswari& Mujanah,2025)

ثانياً التوصيات :

لغرض استكمال متطلبات البحث والسعي إلى تحقيق أهدافه اعتمد البحث على مجموعة من التوصيات يمكن توضيحها، كما يلي:

- 1- **التوصية الأولى:** ينبغي على الجامعة إيلاء المزيد من الاهتمام لأداء العاملين وبخاصة ممارسات الموارد البشرية؛ نظراً لارتباطه الوثيق في تحسين أداء العاملين، فالاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مساهمهم الوظيفي، ونظام مكافأة عادل وتشجيعهم، من شأنه أن يعزز مستوى أداء العاملين والجامعة ككل.
- 2- **التوصية الثانية:** يجب على الجامعة أن تعزز وتشجع تحفيز العاملين على مشاركتهم للمعرفة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل تتسم بتبادل المعرفة ونشرها فيما بينهم، وفرص للنمو والتطور، وتنمية ثقافة نشر المعرفة من خلال إقامة ورش وندوات تشجع على الدعم التعاون المشترك بين العاملين.
- 3- **التوصية الثالثة:** ينبغي على الجامعة مساعدة العاملين على فهم غاية وظائفهم وأثرها لتعزيز دافعيتهم وتفانيهم في أدوارهم وفي الجامعة ككل. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التواصل المنتظم بشأن أهداف المؤسسة وقيمها، فضلاً عن التأكيد على أهمية المساهمات الفردية.

4- **التوصية الرابعة:** العمل على الاحتفاظ بالعاملين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات والقدرات, لما يمتلكونه من معرفة (ضمنية) لأنهم الأساس في تكوين وامتلاك رأس مال بشري داخل الجامعة.

المصادر:

1. Achoki, P., Swansi, K., Pondi, K., & Luntungan, R. (2022). An empirical study of factors influencing workplace tacit knowledge sharing among insurance employees in Kenya. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 3(1).
2. Al-Saffar, N. G., & Obeidat, A. M. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management science letters*, 10(1), 77-90.
3. Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2018). Perceived training intensity and knowledge sharing among banking sector employees in Turkey: Examining the moderating role of intrinsic motivation and self-efficacy. *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 2(4), 361-371.
4. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
5. Gupta, B., Joshi, S., & Agarwal, M. (2012). The effect of expected benefit and perceived cost on employees' knowledge sharing behavior: A study of IT employees in India. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 3(1), 8-19.
6. Shaheen, F., & Kashif, M. F. (2023). Satisfaction among Teaching and Nonteaching Staff Regarding Human Resource Practices and Employee Job Performance. *Annals of Human and Social Sciences*, 4(1), 249-256.
7. Shiferaw, T. (2022). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Case of Bule Hora University, Ethiopia, Africa. *Organization and Human Capital Development*, 1(1), 53-61.
8. Al-Saffar, N. G., & Obeidat, A. M. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management science letters*, 10(1), 77-90.
9. Amin, A. F., & Mahmood, N. H. N. (2025). Synergising human resource management practices and employee performance in private universities. *International Journal of Business Performance Management*, 26(2), 250-269.
10. Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

11. Budiman, B. (2024). The Influence Of Motivation And Work Discipline On Employee Performance At PT Spartan Sejahtera Perkasa. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 2(2), 1-11.
12. Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541.
13. Damayanti, W. (2024). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Angkasa Pura II. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 2(1), 75-84.
14. Engidaw, A. E., Zou, W., Ning, J., Francesco, G., & Hanchen, J. (2025). Perusing the Contemporary Tendencies in Employees' Job Performance Studies: A Bibliometric Analysis of Research Trends, 2013–2023. *SAGE Open*, 15(1), 21582440251321357.
15. Foot, M., & Hook, C. (2016). *Introducing human resource management*. Pearson Education.
16. Fung, N. S., Ahmad, A., & Omar, Z. (2012). Work-family enrichment: It's mediating role in the relationships between dispositional factors and job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 73-88.
17. Hair, G., Black, B., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2019) *Multivariate Data Analysis*. 8th Edition, Pearson, Upper Saddle River, New Jersey.
18. Hubais, A. M., Islam, M. K., & Atiya, T. (2023). The impact of hrm practices on employee performance at the ministry of agriculture and fisheries in Oman the moderating role of organizational justice. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), 68.
19. Jabbouri, Nada. (2019). The Role of Information Technology Competency in Activating of Human Resources Management Practices/ Applied Study in the Informatics and Communications Public Company in Iraq. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25, 43-67.
20. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
21. Kaabi, A. A. A., Elanain, H. A., & Ajmal, M. M. (2018). HRM practices and innovation performance with the mediating effect of knowledge sharing: empirical evidence from Emirati ICT companies. *International Journal of Innovation and Learning*, 24(1), 41-61.
22. Katabalo, C. V., & Mwita, K. M. (2024). The role of compensation on job satisfaction, employee performance and organisational performance. *Science Mundi*, 4(1), 137-148.

23. Kim, T. K., & Park, J. H. (2019). More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size. Korean journal of anesthesiology, 72(4), 331-335.
24. Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (April 1970). "Determining Sample Size for Research Activities," Journal Education and Psychology Measurement. 3 (30) : 607 - 610.
25. KSHITJA, T. K., & SANJEEV, A. (2025). EXPLORING THE LINK BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE IT SECTOR: A CASE STUDY OF KARNATAKA STATE. INTERNATIONAL RESEARCH JOURNAL ON ADVANCED ENGINEERING AND MANAGEMENT (IRJAEM) Учредители: RSP Science Hub, 3(01), 88-94.
26. Ma Prieto, I., & Pilar Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. Personnel review, 43(2), 184-208.
27. Magalhães, Anabela & dos Santos, Nuno Rebelo, & Pais, Leonor. (2024). Human Resource Management Practices and Decent Work in UN Global Compact: A Qualitative Analysis of Participants' Reports. Social Sciences, 13(1), 56.
28. Mahfouz, S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2021). The impact of human resource management practices on employee performance and the mediating role of employee commitment. Journal of Governance and Regulation/Volume, 10(4).
29. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat.
30. Mon, M. D., & Fatyandri, A. N. (2024). The Important Role of Human Resource Management Practices, Worker Motivation, Leadership, Work Commitment, and Employee Performance. JDM: Jurnal Dinamika Manajemen, 15(2).
31. Musa, A. A., Yusuf, D. A., Bogoro, P., & Ahmed, A. (2023). Effect of Human Resource Management Practice on Employee Performance in Bauchi Local Government Area. ATBU Journal of Science, Technology and Education, 11(3), 395-411.
32. Pakpahan, D. H., & Sambung, R. (2022). The impact of knowledge sharing on employee performance at Palangka Raya's health college. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 11(5), 273-281.
33. Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. Human Resource Development Quarterly, 32(1), E1-E15.
34. Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2020). Human resource practices as predictors of organizational performance: A structural equation modeling approach. Global Business Review, 21(4), 1087-1112.

35. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business perspectives and research*, 5(1), 69-85.
36. RENJITH K.P. (2021) ,HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) PRACTICES AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY IN SELECTED PUBLIC AND PRIVATE BANKS IN KERALA Thesis submitted to Mahatma Gandhi University For the award of the Degree of Doctor of Philosophy in Management.
37. Salim, F., & Ernanda, Y. (2023). Effect of work discipline, work environment and work motivation on employee performance at PT. Autostar Mandiri Technotama. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(1), 5-9.
38. Sandhu, M. A., Iqbal, J., Ali, W., & Tufail, M. S. (2017). Effect of employee motivation on employee performance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(1), 85-100.
39. Saunders, Mark N.K., Philip Lewis, and Adrian Thornhill. 2019. *Research Methods for Business Students*. 8th edition. Pearson Education.
40. Saunders, Mark N.K., Philip Lewis, and Adrian Thornhill. 2023. *Research Methods for Business Students*. 8th edition. Pearson Education.
41. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
42. Setiawan, R., Vidada, I. A., Hadi, S. S., & Zhafiraah, N. R. (2024). Examining the Impact of Work Discipline and Motivation on Employee Performance. *Human Capital and Organizations*, 1(2), 55-65.
43. Shahriar, S. S. (2023). *HR practices at Akij Resources Limited*.
44. Suharsimi & Arikunto, (2006) "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Bandung: PT. Rineka Cipta" cetakan ke 13.
45. Suharsimi, A. (2006). *metodelogi Penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksara, 955-978.
46. Triansyah, F. A., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors affecting employee performance: A systematic review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150-159.
47. Tsang, E. W. (2016). *The philosophy of management research*. Routledge.
48. Turangan, R. B., Pangemanan, S. S., & Tielung, M. V. (2016). Employee performance analysis through leadership style, motivation & work discipline (at Waroeng Charity Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(1).

49. Urooj, S., Pitafi, S., & Masood, F. (2023). Human Resource Practices And Employee Performance: The Moderating Role Of Emotional Intelligence And Workplace Spirituality. *ILMA JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES & ECONOMICS*, 4(1), 16-35.
50. Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
51. Yassin, A. T., Al-Sharaa, M. H. A., & Hishan, S. S.(2023). The Modified Role of Organizational Flexibility in Influencing Human Resources Re-engineering and Adaptive Performance-An Exploratory Study of a Sample of Employees of the Iraqi Ports Company in Basra.
52. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., and Griffin, M. (2013). *Business research methods*. 9 th ed., South-Western, Cengage Learning.