

تحليل العلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي وتأثيرهما في تحقيق الأداء المتميز

دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل

مهابات نوري عبدالله

كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، اقليم كردستان، العراق

والتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة والحادة وتؤدي الى تحقيق اداء متميز يتجاوز حدود المعايير الموضوعية فضلا عن تفوقه على ما يقدمه المنافسون من الاداء كماً و نوعاً، ومن هنا فإن هذا البحث يأتي لمعالجة مشكلة يعاني منها القطاع المصرفي في اربيل بشكل العام وهي قلت استخدام العلاقات العامة والتشارك المعرفي بشكل كفوء لتحقيق الاداء المتميز، وتتجلى أهداف البحث من خلال معرفة الدور الذي تلعبه العلاقات العامة كمتغير مستقل والتشارك المعرفي كمتغير وسيط في سبيل تحقيق الأداء المتميز كمتغير تابع. تأسيساً على ما تقدم جاء البحث الحالي لتحليل العلاقة بين ابعاد العلاقات العامة والتشارك المعرفي ومعرفة تأثير تلك العلاقة على الاداء المتميز في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل و ذلك في ثلاثة محاور تناول المحور الاول الاطار العام للبحث و منهجيته فيما خصص المحور الثاني للاطار النظري والفكري للبحث و غطى المحور الثالث الاطار الميداني و اختتم البحث بالاستنتاجات و اهم المقترحات.

المحور الأول

الأطار العام للبحث و منهجيته

أولاً / مشكلة البحث: Research Problem

تتمثل مشكلة البحث من تساؤل اساسي مفاده ما طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي واثراها على الاداء المتميز للمصارف الاهلية في مدينة اربيل ، وتم اشارة الى مجموعة من التساؤلات البحثية لتوضيح مشكلة البحث وكما مبين ادناه :

1. هل يمكن ان تتفق آراء المستجيبين تجاه متغير العلاقات العامة والتشارك المعرفي والاداء المتميز؟
2. اى من ابعاد العلاقات العامة والتشارك المعرفي يتم التركيز عليها من قبل المستجيبين في الواقع الميداني؟
3. هل تعتمد المنظمات المبحوثة على العلاقات العامة والتشارك المعرفي في تحقيق ادائها المتميز والذي اعتمدها البحث في نموذجها؟

المستخلص- سعى البحث إلى اختبار العلاقة بين ابعاد العلاقات العامة والمتمثلة (بالثقة والإلتزام والرضا) بوصفها متغيراً مستقلاً والتشارك المعرفي بوصفه متغيراً وسيطاً عبر ابعاده (البعد الفردي و البعد المنظمي و البعد التكنولوجي) ومعرفة تأثير تلك العلاقة على تحقيق الاداء المتميز بوصفه متغيراً معتمداً، وفي اطار ذلك لا بد من الاجابة على تساؤل اساسي مفاده هل هناك علاقة وتأثير بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي و الاداء المتميز؟ ومن اجل ذلك اختيرت مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل ، شملت عينة الدراسة مجموعة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل وبلغ عددهم (92) مديراً.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وعدت الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة، والتي حللت باعتماد البرمجية الاحصائية. (SPSS v.25 pct)
توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها وجود علاقة و تأثير للعلاقات العامة في التشارك المعرفي والتي ثبتت تاثيرها المباشر في الأداء المتميز واوصى البحث بضرورة المحافظة على مستويات الثقة والالتزام والرضا المتاح في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل والخاصة بالعلاقات العامة وتوظيفها لزيادة مستويات وتحقيق الاداء المتميز.

الكلمات البالد- العلاقات العامة، التشارك المعرفي، الاداء المتميز.

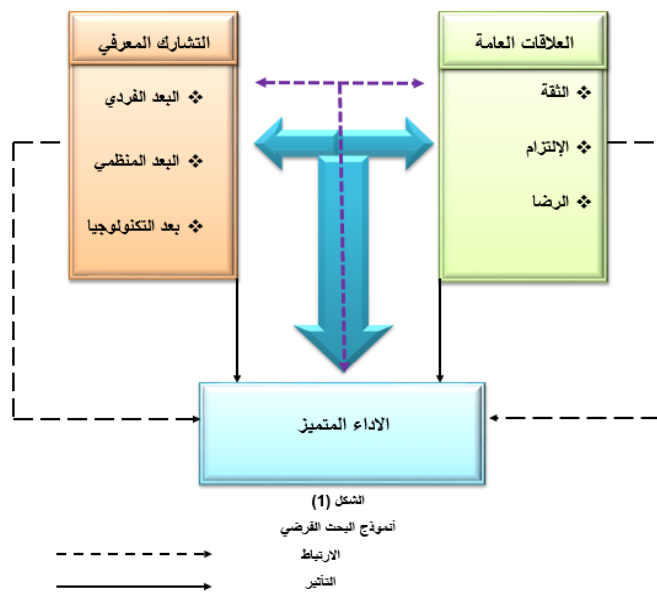
المقدمة

شهد العالم الآن تطوراً هائلاً في أساليب الاتصال حيث يمكن القول بأننا نعيش في عصر المعلومات وقد اثر ذلك في نشاط العلاقات العامة وواجباتها حيث اصبحت تتولى الاتصال الفعال بين الادارة العليا والزائن المتعاملين معها وكذلك اصبحت المنظمات بأمس الحاجة الى الارتكاز على التشارك المعرفي بوصفه أداة ملائمة في توقع التغيير والتحسب له ومساييرته ومن اجل بقاءها وديمومتها ومواكبة التطورات الهائلة في البيئة الخارجية

رابعاً: أتمودج البحث و فرضياته : Research Model & Hypotheses

يظهر الشكل (1) متغيرات البحث بأبعادها المختلفة ، و طبيعة العلاقة بينها ، واتجاهاتها و

على النحو الآتي:



الشكل (1)

اتمودج البحث الفرضي

الارتباط

التأثير

المصدر: من اعداد الباحثة

وينبثق من الأتمودج الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الاولى: تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث و ابعادها بأختلاف طبيعة الاعتماد عليها في المصارف المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين كل من العلاقات العامة و ابعاد التشارك المعرفي منفردة و مجتمعة و بين الاداء المتميز.
3. الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين العلاقات العامة و التشارك المعرفي في الاداء المتميز .

خامساً: منهج البحث : Research Methodology

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه يركز على استطلاع الآراء و يتميز هذا الاسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتراح وصف الحالة بتحليلها و من ثم استخلاص النتائج و المؤشرات المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات و يتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج و الوقوف على ابرز المؤشرات لأختبار صحة الفرضيات او نقيها.

سادساً: اساليب جمع البيانات: Data collection methods

1. الجانب النظري: بهدف تغطية الجانب النظري تم الاعتماد على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع من الكتب العربية و الاجنبية فضلاً عن الدراسات و البحوث و الدوريات و الرسائل و الاطاريح الجامعية.
2. الجانب الميداني: تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الاداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث و قد روعي في صياغتها قدرتها على قياس ابعاد البحث و

4. هل تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث بأختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المصارف المبحوثة؟
5. هل توجد علاقات ارتباط و تأثير بين متغيرات البحث؟
6. هل توجد فروق معنوية تجاه متغيرات البحث على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين؟

ثانياً: أهمية البحث: Significance Research

يكتسب البحث أهميته بوصفه يسعى للتعريف بمتغيرات استحوذت على اهتمام الباحثون في السنين الأخيرة، ولا سيما العلاقات العامة التي تحتاج الى المزيد من التوضيح و التفسير، لعدم وجود الاتفاق على مفهومها و ابعادها مقارنة بالمواضيع الاخرى في مجال إدارة الاعمال .

بالاضافة الى أهمية موضوعي التشارك المعرفي و الاداء المتميز حيث باتت من المواضيع الحيوية التي تحدد مؤشرات قدرة المنظمة على النجاح من خلال تحقيق انسجام العاملين و انصهارهم في منظماتهم للوصول الى مستويات اداء عالية و منفردة مقارنة بالآخرين في نفس المجال .

في ضوء ذلك يمكن تجسيد أهمية البحث من خلال الآتي :

- أ. الأهمية النظرية : وتكمن في السعي لتوفير إطار مرجعي يوضح متغيرات البحث بكافة ابعادها، بما يساعد على توفير ملخص معرفي يفيد الباحثين في مجال ادارة الأعمال و يعزز رصيد مكتبة اقليم كردستان المعرفي في هذا الميدان .
- ب. الأهمية الميدانية : تكمن بما ستفصح عنه نتائج اختبار علاقات الارتباط و التأثير بين المتغيرات المبحوثة ، و بما يفيد المصارف المبحوثة و يعزز الاهمية النظرية.

ثالثاً: أهداف البحث: Objectives Research

إن الهدف الرئيسي للبحث هو دراسة طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة و التشارك المعرفي وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل ، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي بناء إطار مفاهيمي لكل من العلاقات العامة و التشارك المعرفي و تحقيق الأداء المتميز و صياغتها في إطار نظري فلسفي يفسر طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة و التشارك المعرفي وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل و بناء أتمودج افتراضي للبحث قابل لاختبار العلاقة و التأثير بين متغيرات البحث و التعرف على تأثير العلاقات العامة و التشارك المعرفي في تحقيق الأداء المتميز في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل و إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد المديرين في مصارف القطاع العام و الخاص من تحقيق و تطوير و تحسين اهدافهم الإستراتيجية .

الجدول (3)
مؤشرات جودة الملاءمة لأنموذج البحث

ت	المؤشر	القيمة المحسوبة للمؤشر	القيمة المعيارية للمؤشر
A.	Normed Fit index	0.909	أكثر من 0.90
B.	Tucker-Lewis index	0.917	أكثر من 0.90
C.	Good of Fit	0.921	أكثر من 0.90
D.	Adjusted Goodness of Fit	0.887	أكثر من 0.80
E.	χ^2/DF	1.933	أقل من 3

المصدر: من إعداد الباحثة

ثامناً : اختبار ملائمة البيانات:

بعد التعرف على جودة ملائمة أنموذج البحث لأختبار الفرضيات تم إجراء عدد من الاختبارات للتعرف على ملائمة البيانات للبحث الحالي و الجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4)
اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z المحسوبة	Z الجدولية	قيمة P-Value
1.	العلاقات العامة	الثقة	3.86	0.890	1.177	0.125
2.		الالتزام	3.49	1.016	0.785	0.568
3.		الرضا	3.74	0.981	0.985	0.748
	المؤشر الكلي	3.60	0.996	1.167	1.703	0.131
4.	التشارك المعرفي	البعد الفردي	3.56	1.040	1.229	0.097
5.		البعد المنطقي	3.64	0.684	0.957	0.319
6.		البعد التكنولوجي	4.02	1.053	1.315	0.063
	المؤشر الكلي	3.59	0.973	0.773	1.711	0.589
7.	المؤشر الكلي للأداء المتميز	3.49	1.052	0.502	1.714	0.963

المصدر : من إعداد الباحثة

المحور الثاني الاطار النظري

أولاً: العلاقات العامة Public Relations

1- المفهوم: The Concept

إن البحث عن تعريف للعلاقات العامة لا يعتبر من قبيل الاستمتاع بالجدل النظري أو الترف الأكاديمي، بل إن له دواعيه ومبرراته من وجهة النظر العلمية، حيث يوجد في كتب العلاقات العامة عدد وافر من تعريفات العلاقات العامة، وتؤكد جميعها أن العلاقات العامة وظيفة تهتم بعلاقة المؤسسات بالجمهور، كما تبرز أهمية الاهتمام بهذه العلاقة.

نمت العلاقات العامة ك مفهوم إداري وكوظيفة نمواً سريعاً في خلال الخمسين عام الماضية، وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعميد المتزايد للمجتمع الحديث، وزيادة علاقات الاعتماد المتبادل بين منظماته والقوة النامية للرأي العام وكذلك تطور فهم دوافع الأفراد والجماعات ومطالبهم، وأصبح كسب تأييد الآخرين وتعاونهم وثقتهم عن طريق الإقناع جزءاً من العمل اليومي للمدير في أي نوع من أنواع المنظمات ولقد اختلف العلماء في تحديد تعريف دقيق وشامل للعلاقات العامة، نظراً لاختلاف إختصاصاتهم ورؤيتهم لتعريف هذا المصطلح ومعناه.

متغيراتها الفرعية ، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد المتغيرات على العديد من الأبحاث والدراسات ، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص (الملحق 1) و بالاستفادة من بعض المقاييس الجاهزة. والجدول (1) يوضح تركيبة استمارة الاستبانة.

الجدول (1)
تركيبية استمارة الاستبانة

المحور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات النوعية	عدد العبارات	المقاييس المستخدمة
الأول	معلومات عامة	بيانات تتعلق بالمستجيبين	5	من إعداد الباحثة
الثاني	العلاقات العامة	الثقة الالتزام الرضا	5 5 5	(Yang,2005) (Welch,2006) (Hakkarainen,2010) (Feizi,etal,2014) (Griffin&Moorhead,2014)
الثالث	التشارك المعرفي	البعد الفردي البعد المنطقي بعد التكنولوجي	5 5 5	(Sarkheyl, et al., 2014) (Cheng, et al., 2009) (Lin, 2007) (الشهري, 2017)
الرابع	الإداء المتميز		10	(الجبوري,2012) (الدصي و كونه,2016) (Orsingher,2006) (Pakvihak,2010) (Kueng,2000)(Lia,2003)

المصدر: من إعداد الباحثة

خضعت الاستبانة لمجموعة من الاختبارات و على النحو الآتي:

- الصدق الظاهري: عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء و المختصين في العلوم الادارية (الملحق 1) لأخذ آرائهم حول فقراتها ، و تم تعديل الاستبانة و تغييرها على وفق آراء المختصون للوصول الى الصيغة النهائية للاستبانة.
- الثبات : لغرض التأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام أسلوب تحليل الثبات و عن طريق مقياس كرومباخ الفا حيث تم توزيع الاستبانة على مجموعة تجريبية من المستجيبين بلغ عددهم (15) فرداً" و تم حساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة اذ افصح نتاج التحليل بأن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت للعلاقات العامة و التي بلغت (0.858) بينما كانت قيمة معامل الثبات للتشارك المعرفي (0.825) وللأداء المتميز (0.850) و أن الثبات على المستوى الكلي وكافة العبارات بلغت (0.906) و كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2)
قيم معامل الثبات

ت	المتغيرات	قيمة معامل الثبات	عدد العبارات
1	العلاقات العامة	0.939 0.646 0.964 0.858	5 5 5 15
2	التشارك المعرفي	0.854 0.843 0.853 0.825	5 5 5 15
3	الإداء المتميز	0.850	10
4	المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة	0.906	40

المصدر: من إعداد الباحثة .

سابعاً: اختبارات ملائمة الأنموذج:

للتعرف على مدى صحة الأنموذج الأفتراضي للبحث و صلاحيته تم إجراء مجموعة من الأختبارات و بأستخدام عدد من المؤشرات الاحصائية و الجدول (3) يوضح ذلك:

3- ابعاد العلاقات العامة *The dimensions of Public Relations*:

لقد اظهرت الدراسات الإدارية للعلاقات العامة عدم اتفاق على ابعاد العلاقات العامة وان الامر يتطلب المزيد من الدراسات والتي تستخدم مقاييس موحدة لابعاد ممارسة العلاقات العامة (Leges&Simikin,2003;289) واعتمدت الباحثة على الابعاد ادناه بالإعتماد على الامتداد الذي قدمه Hakkarainen,2010 بوصفه الأحداث والأنسب للمصارف المبحوثة وعينة البحث والأكثر تأثيراً .

- ❖ **الثقة** : يقصد بأنه بناء متعدد الأبعاد تتضمن القناعة ، حسن النية ، الاعتقاد ، النزاهة، العدالة، الصدق، الكفاءة ، الموثوقية ، الإعتادية ، الإحسان ، المخاطرة ، والتعرض للخطر .(Welch,2006;40)
- ❖ **الإلتزام** : يعرف على انه من المطابقة بين أهداف المنظمة وأهداف وحاجات الفرد وأن المجهود الفرد في العمل موجهة نحو تحقيق رفاهية وإستمرارية المنظمة (Ofelia&Trevizen,2008;3).
- ❖ **الرضا** : يعرف بأنه المدى الذي يجد الناس فيه الوفاء او المتعة بمتطلبات عملهم (Griffin&Moorhead;2014;74).

ثانياً: التشارك المعرفي *Knowledge Sharing*

1- المفهوم *The Concept*

هناك العديد من التعريفات التي توضح طبيعة مفهوم التشارك المعرفي، ويعود سبب هذا التعدد الى اختلاف الباحثين في مسألة التنظير تبعاً لتباين خلفياتهم الفكرية والفلسفية. لقد ورد مصطلح التشارك المعرفي في معاجم كثيرة، التشارك في لسان العرب تعني شارك شخص بالآخر في إنجاز شيء ما (ابن منظور، 2005، 265). أما في اللغة الانكليزية ان كلمة *sharing* في قاموس Oxford تعني شخص ما يشترك مع شخص آخر لعمل أو الإعطاء شيء ما (Oxford 2005, 1396).

ويرى (الجنابي، 2012، 81) و (Reychav & Weisberg, 2009, 187) أن التشارك المعرفي من أهم عناصر إدارة المعرفة لكونها تغطي الفوارق التي لا يمكن تحقيقها من خلال بقية العمليات الخاصة بإدارة المعرفة، و اعتبره كمدخل الاستراتيجي للنجاح في إدارة المعرفة.

ويعرف (Ozbebek & Toplu, 2011, 71) التشارك المعرفي على أنه مجموعة من سلوكيات الأفراد في المنظمة، و ترتبط بتبادلهم لخبراتهم و معارفهم في مجال العمل مع الافراد الاخرين في المنظمة، وفي نفس السياق عرف (Aliakbar, et al., 2012, 209) التشارك المعرفي على انه يعتبر سلوكاً يتم من خلاله الافراد بنشر معارفهم المكتسبة للآخرين في المنظمة.

وأكد (Pinho, 2016, 430) على ان التشارك المعرفي يتضمن ذلك الجزء من المفهوم الذي يتعلق الأمر بمشاركة الموارد التي لا يمكن استبدالها ، وفريدة من نوعها ، والنادرة والقيمة و يفتح فرص جديدة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، اما (المسعودي و الدوعان، 2018، 4) فعرفا التشارك المعرفي على انه تبادل و مشاركة المعرفة و المعلومات بين الأفراد سواء في شكلها المكتوب و الرسمي كالمستندات و التقارير أو في شكلها اللاملموس والتي يمتلكها الأفراد في عقولهم كالخبرات و المهارات

لقد عرفت مجلة العلاقات العامة الامريكية العلاقات العامة على أنها تحديد ميول الجمهور ووضع خطط واستراتيجيات لتنفيذ الأعمال المنوطة بالمؤسسة بما يتماشى مع ميول الجمهور ومصالحهم. (Cutlip & Center, 1985, p.3).

أما الجمعية الدولية للعلاقات العامة فعرفت العلاقات العامة بأنها: وظيفة إدارية مستمرة لكسب تعاطف وتأييد الجماهير الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة، والعمل على خلق تفاهم وتعاون مستمر بينهم، بما يحقق مصالح الجماهير وأهداف المؤسسة معاً.(الجوهر، 1986:28)

ويقول إيفي لي (Ivy Lee) رائد حركة العلاقات العامة بأمريكا أن العلاقات العامة مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بذلك، وإن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام، وتنصح الشركات بتغيير خططها وتعديل سياساتها لخدمة المصلحة العامة، ثم إعلام الناس بما تقوم الشركات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم (خضر، 1998:11).

أما معهد العلاقات العامة البريطاني، فقد ركّز في تعريفه في العلاقات العامة على الجانب الإداري حيث عرفها بأنها " الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين هيئة وجمهورها (عجوة، 2000: 52).

2- الأهمية: *The Significance*

ظهرت الحاجة الى العلاقات العامة نتيجة التطورات الحاصلة في البيئة المصرفية ونتيجة للتطور التكنولوجي والعولمة مما يتطلب وبشكل ملح وجود قنوات اتصال تربط المصارف بزيائتها وتبقي على اتصال معهم ويرى (الجمال ومعوذ ، 2005: 60) ان العلاقات العامة تعد حلقة وصل بين المنظمة وبيئتها المحيطة وتبرز اهميتها فيما يأتي :-

❖ **المراقبة** :- تعمل العلاقات العامة على رصد ما يحدث في البيئة من تطورات وأحداث وجمع المعلومات عن التحديات التي تواجه المنظمة والفرص التي يمكنها الاستفادة منها .

❖ **التفسير**:-يبين القدرة على استيعاب المعلومات وفهمها وتفسيرها التي تم جمعها ووضع اولويات للقضايا المطروحة ومتطلبات الزبائن وتوقع التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة .

❖ **تقديم المشورة** :- تعمل العلاقات العامة على التحذير من المشكلات الموجودة في البيئة ومساعدة المنظمة على الإستجابة لتلك المشكلات عن طريق تقديم مقترحات موضوعية لإدارة المنظمة .

حيث تقوم العلاقات العامة في المنظمات المصرفية بشرح وتفسير أنشطة المصارف كافة من سياسات وخطط وتشريعات صادرة منها تجاه العملاء ، عن طريق وسائل الاتصال المختلفة ، وكذلك تقوم بنقل ردود افعال العملاء عن هذه السياسات والخطط الى المصارف ، والتعرف على مواطن الضعف لديهم قبل ان تزداد صعوباتها (Joseph,1990:335-336).

وترى الباحثة بأن العلاقات العامة تمثل جانباً مهماً من جوانب الإدارة سواء في المنظمات الخاصة او العامة فهي كلها تصب في النهاية في تكوين جو من الثقة والإلتزام والرضا والتفاهم المتبادل ما بين المصارف وبين زبائنها الداخليين والخارجيين .

- 2- استمراريتهما وبقائها المعرفة:- دوران المعرفة بين جميع الأفراد استمراريتهما وبقائها في المنظمة، و بالتالي عدم فقدانها بعض الكفاءات.
- 3- تحسين أداء المنظمة:- التشارك المعرفي يساهم من رفع الفعالية الإنتاجية، الجودة، الابتكار، و بالتالي تحسين أداء المنظمة، تحسين عملية اتخاذ القرار، و تحسين العمليات (Mehrabani & Mohamad, 2011, 174) وان تطبيق التشارك المعرفي يؤدي الى تفعيل الابتكار، عمليات الانتاج، التصميم التنظيمي، و جودة المنتجات (Jain, et al, 2007, 24)
- 4- زيادة فاعلية توزيع المعرفة:- أن دور التشارك المعرفي يبرز في حاجة المنظمات لنقل المعرفة ونشرها و التشارك بها في مختلف أرجاء المنظمة، وايضا التفاعل بين الإلكترونيات والتقنيات و الافراد له تأثير ايجابي مباشر في زيادة فاعلية توزيع المعرفة على المنظمات في هذا المجال ايجاد بيئة تنظيمية افقية تتبع سياسة الباب المفتوح و الذي يسمح بتدفق المعرفة من المخازن الى كافة انحاء المنظمات (نجاحات، 2012، 82)
- 5- ان التشارك المعرفي يخفف من تكاليف التدريب (Yeh, et al., 2011, 2466).
- 6- أن التشارك المعرفي يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، و زيادة مبيعات المنظمة من منتجات/ خدمات (Aliakbar, et al., 2012, 208).
- 7- فرصة المناقشة:- عملية التشارك المعرفي تساهم بتزويد المنظمات بفرصة لمناقشة ماذا تعرف Know- What ، كيف تعرف Know- How، للتوجه نحو نمو و التوسع المستقبلي بأضافة قيمة للنشاطات التنظيمية .
- 8- المورد الاستراتيجي:- أصبح للتشارك المعرفي أهمية على مستوى الإدارة الاستراتيجية، حيث إن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة و مصادر لايجاد القيمة .
- 9- التنبؤ و التخطيط الاستراتيجي:- التشارك المعرفي تسهل عملية التنبؤ و التخطيط الاستراتيجي من خلال توليد القدرة على إستشراف المستقبل وتوجهات الواقع الحالي .
- 10- توفر الابداع :- كونه عاملاً حاسماً في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة و توفر الابداع في العمليات المختلفة من خلال دورها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة .
- 11- دعم اداء المنظمات:- دعم اداء المنظمات و تطوير معرفة الافراد الضمنية و الصريحة من خلال التبادل بالمعرفة الذي يساعد على نقل و مشاركة المعرفة، او من خلال التفاعل الاجتماعي (الظاهر، 2009، 189).

3- ابعاد التشارك المعرفي **The dimensions of Knowledge Sharing**:

- يتبنى البحث الحالي بعد البعد الفردي Individual Dimension والبعد التنظيمي Organizational Dimension و البعد التكنولوجي Technological Dimension كأبعاد للتشارك المعرفي حيث تبين للباحثة وبعد متابعة ومراجعة معظم الأدبيات الخاصة بالموضوع بأنها الأبعاد التي اتفق عليها أغلبية الباحثين في دراستهم وبحوثهم ومنهم (Lin, 2007, 315) , (Sarkheyli, et al., 2014,18) , (الشهري، 2017، 125-142) ، وهي نفس الأبعاد التي حددها (جاسم و البياسري، 2017، 69-71) ويمكن توضيح الأبعاد على النحو الآتي:
- أ- **البعد الفردي Individual Dimension** : ان قدرة المنظمة على النمو المعرفي تعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها في التشارك المعرفي و تعاونهم فيما بينهم.

ويعرفه كل من (صفاء، 2019، 59) و (طاهر، 2019، 23) بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة و الضمنية الى الافراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للتشارك المعرفي على انه عبارة عن عملية طوعية تتم من خلالها (نقل و تحويل و تبادل الأفكار و المهارات و الخبرات و المعارف الضمنية و الظاهرية) بين الأفراد داخل المنظمة و بين منظمة والمنظمة أخرى، و بذلك يخلق المعرفة الجديدة وتستخدم في تطوير القدرات التنظيمية و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

2- الأهمية:- **The Significance**

يعد التشارك المعرفي نشاطاً استراتيجياً قيم يصعب تقليده، حيث يصعب على المنظمة خلق معارف ذات قيمة إذا لم تحدد ماذا يعني بالتشارك المعرفي و ما الهدف منها، و كيف يتم تقييم عملية التشارك المعرفي و تحسينها اعتماداً على (Jain, et al., 2007,) و (Purwanti, et al., 2010, 499) و (حسب الله وآخرون، 2012، 88) و (العسكري 2013، 37) و (ججق و عبيدات، 2014، 129) و (الشهري، 2017، 115-116) و (عنزة، 2018، 9) قامت الباحثة بتبريز أهمية التشارك المعرفي على المستويين (الفردي و التنظيمي) كما يلي:-

أ- على المستوى الفردي **At the individual level**

- 1- تحسين قدرة اتخاذ القرارات :-يساعد التشارك المعرفي الموظفين في الخط الأممي من تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات (Manaf & Marzuki, 2009, 11).
- 2- وسيلة تعليمية:- المنظمة تستخدم نتائج التشارك المعرفي كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها الى تحسين كفاءة الموظفين (Purwanti, et al., 2010, 499).
- 3- مهارات الفرد التنظيمية:- يساهم التشارك المعرفي في تحسين مهارات الفرد التنظيمية (Mehrabani & Mohamad, 2011, 174).
- 4- خلق معارف جديدة:- يعد التشارك المعرفي على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأن الفرد يعد مصدراً للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، و هو المسؤول عن خلق معارف جديدة (Assefa, 2010,5).
- 5- تحسين أداء فرق العمل:- التشارك المعرفي يساهم في تحسين أداء فرق العمل، من خلال خلق جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، و تطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق (Mehrabani & Mohamad, 2011, 174).
- 6- ، تقليص الأخطاء و حل المشكلات:- عملية التشارك المعرفي تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم، تقليص الأخطاء و الاستثمار في الوقت من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر، و بالتالي في وقت أقل.
- 7- تخفيف ضغط العمل:- يساهم التشارك المعرفي في تخفيف ضغط العمل، التوتر ، وانخفاض حدة المشكلة من خلال مشاركتها وتقديم الاغاثة العاطفية من ذوي الخبرة اي تخفيف حدة ضغط العمل عليهم (Roll, 2013, 3) .

ب- على المستوى المنظمة:- **At the Organizational level**

- 1- الميزة التنافسية:- أنشاء و توليد معارف جديدة يؤدي إلى الميزة التنافسية للمنظمة و المحافظة عليها (Ozbebek & Toplu, 2011, 70)

لديه مسؤولية وضع أفضل الطرق لتنفيذ العمل في ضوء الموارد المتاحة (Aalst, et al. 2004, 1129)

- ت- البعد التكنولوجي Technological Dimension:** وهو البعد الثالث من ابعاد التشارك المعرفي و يعبر عن درجة استخدام المنظمة للتكنولوجيات الجديدة بفعالية لتسهيل الترميز والدمج، ونشر المعرفة، و يتكون البعد التكنولوجي من:-
- ❖ تكنولوجيا المعلومات Information technology:- ان ميزة هذه العصر هو تكنولوجيا المعلومات و ضرورة لا غنى عنها للمنظمات، و انها الموارد المنظمة المستخدمة لإدارة المعلومات الضرورية للقيام بمهامهم الرئيسية، فهي تتألف من أجهزة الحاسوب و الفاكس و أنظمة الاتصال بالهاتف، و تساعد على تصميم أنظمة الحاسوب و تشغيل البرمجيات في اتخاذ القرارات و تهيئ المعلومات بأسلوب مفيد للمدير (الخفاجي، وآخرون 2008، 100).
 - ❖ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات IT Infrastructure :- عبارة عن أساليب معالجة المعلومات المادية و البرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد و قواعد البيانات المحفوظة في أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في منظمات الأعمال (القواسمي، 2015، 18).

ثالثاً: الاداء المتميز Excellence performance

❖ المفهوم The Concept

تسعى الباحثة إلى تغطية جوانب الاداء المتميز بما هو متيسر ومتاح من مصادر، وقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق أو الأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح واتفقت عليه الدراسات والبحوث المتخصصة ويعد مفهوم الاداء المتميز من المفاهيم التي حظيت بمستوى واسع من الاهتمام من قبل الباحثين والمختصين لكونه يعبر عن نجاح المنظمة في ظل بيئة تنافسية معقدة (يوسف، 2005: 48)، وعرف (Armstrong, 2009: 113) الاداء المتميز على انه الاجراءات المتمثلة بعمليات التحسين وتحضير احتواء العاملين فيما اشار اليه (فرج، 2009: 60) على أنه مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية يعبر عنها العاملون في المنظمات ويوظفوها في مجال عملهم، فيما أكد (Pakwihok, 2010: 32) على انه قدرة المنظمة على استدامة ادائها المتفوق خلال مدة زمنية معينة في حين اوضح (الدعيمي وكوينة، 2014: 187) بأن الاداء المتميز يتمثل بأعلى مستويات الاداء والذي تنفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة.

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للاداء المتميز على انه الاداء الذي يتفوق على اداء المنافسين ويتجاوز حدود المعايير المنظمة وينفرد على الآخرين كما ونوعاً من خلال تقديم منتجات تنسم بالحدائة والاصالة والابداع بما يعزز تحقيق اهداف عالية المستوى.

❖ الأهمية: The Significance

احتل موضوع الاداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية كبيرة لكونها ترتبط ببقاء المنظمة وديمومتها ويشير (الجبوري، 2012: 77) الى ان أهمية الاداء المتميز تتجسد بالاتي:

- ❖ أصبحت الأولوية لتلبية احتياجات الأفراد في المنظمة، و يرتبط نجاح المنظمة في مجال إدرة المعرفة على جذب الأفراد لها و دفعهم لتشارك المعرفة (Swart & Kinnie, 2003, 71). وان البعد الفردي يعد اول بعد من ابعاد التشارك المعرفي و يعتمد على مجموعة من الخصائص الفردية أي التي تتعلق بالأفراد العاملة و منها:
- ❖ الوعي Awareness :- ان الوعي هي قدرة الفرد على التفكير بما هو محيط به مع إمكانية استخلاص افكار جديدة في ظل سلسلة من الاستشعارات الداعمة لإيقاظه من حالة السبات التي يعيشها (جاسم و الياسري، 2017، 69).
- ❖ الثقة Trust :- عبارة عن التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو الجماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه، كما أنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً الى أن يعزو النوايا الحسنة الى كلمات و أفعال و أقوال للأفراد الآخرين في المنظمة (دراوشة، 2017، 377).
- ❖ الدافع (الشخصية) Motivation (personal) :- عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين و التي تحدد انماط سلوكه، و تحدد مدى استعداد الفرد للتفاعل (الزيدي وآخرون، 2015، 31).
- ❖ الرضا الوظيفي Job satisfaction :- هو شعور الفرد بالسعادة و الارتياح اثناء ادائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوفيق ما يتوقعة الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل و ان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل و الانتاج (سلمان، 2011، 59-78).

ب- البعد المنظمي Organizational Dimension: هو البعد الثاني من ابعاد

التشارك المعرفي و يشمل عوامل تنظيمية خاصة بالمنظمة. ان هذا البعد ينقسم الى الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، و الحوافر المكافاة، و سير العمل.

❖ الهيكل التنظيمي Organizational Structure :- هي الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، و تعتبر نظام السلطة و المساءلة و العلاقات بين الوحدات التنظيمية هي التي تحدد شكل و طبيعة العمل اللازم للمنظمة (دودين، 2017، 259).

❖ الثقافة التنظيمية Organizational culture :- هي عبارة عن مجموعة خاصة من القيم والأعراف و القواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات في المنظمة و التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، و التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة (الزهراني و غيث، 2019، 6).

❖ الحوافر و المكافاة Incentives and Rewards :- هي العوامل الخارجية المتمثلة بالمكافآت و العلاوات و غيرها الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، و تتوقف فاعلية الحوافر على توافرها مع هدف الفرد و حاجته و رغبته (الهلال، 2016، 290).

❖ سير العمل Workflow :- عبارة عن سلسلة من العمليات (أو تكرار لنشاط) الذي يقوم به شخص واحد او مجموعة من الاشخاص داخل المنظمة مثل تنظيم الموارد و توفير الخدمات و غيرها، و تستخدم في نطاق واسع من التطبيقات و التي تتطلب استخدام موارد حاسوبية منسقة للعمل و عادة يتم تنفيذها باستخدام برامج حاسوبية ذات لغات متعددة، و ان نظام سير العمل

2. **القيادة** :- تشير القيادة إلى القدرة والسعي لترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى حقيقة قابلة للتطبيق لتعكس تطلعات القادة الاستراتيجيين والتي لها أثر مباشر في سير العمل في المنظمة ، فالمنظمات التي تنفتقر إلى القيادات الفاعلة لا تستطيع مواصلة أعمالها (1: 2006: Weiskittle) وتعد القيادة الكفوءة في المنظمة أحد أهم عناصر النجاح والحرك الأساس لعمالها وممارستها ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة (Robbins and Judge, 2009: 30).
3. **الثقافة** :- تعد الثقافة التنظيمية من إحدى العوامل الحاسمة في تحديد درجة التناغم بين المنظمة والعمالين فيها من خلال تركيزها على مجموعة من القيم والاتجاهات التي تعكس طريقة انجاز الاشياء وطبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة بها (2: 2004: Berry) ، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه الأتية (الجبوري، 2008: 9):

- الثقافة التنظيمية دليل للإدارة والعمالين التي ينبغي اتباعها والاسترشاد بها.
 - اطار فكري يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم.
 - تعد من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي مصدر فخر واعتزاز للعمالين فيها وخاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، التميز، والريادة والتغلب على المنافسين
 - الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والعمالين ، فلا يحتاجون إلى الاجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
4. **السوق** :- تماشياً مع معالم التطور التكنولوجي الهائل في عالم الاتصالات والمعلومات وتعددية الصفقات المتداوله اتسع تأثير الاسواق في اقتصاديات الأعمال ، مما جعل الاسواق المالية تحتل مكانه واسعة في النشاط الاقتصادي ؛ لذا ينظر للسوق بصوره عامة على أنه آلية التقاء قوى العرض (البائع) مع قوى الطلب (المشتري) لتوفير السيولة للمتعاملين إما بصورة نقدية أو على شكل أوراق مالية من جهة وتبادل منفعة معينة بالوقت المناسب (الشمي واسامة، 2004: 110) .

المحور الثالث الاطار الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

أختبر البحث فرضياته في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل حيث أنها تمثل مجتمعاً للدراسة وبلغ عددها (41) مصرفاً كما في ملحق (2) وتم إستبعاد أربع مصارف وهي:-

1. مصرف الوركاء نتيجة لرفع الوصاية عنه من قبل البنك المركزي .
 2. مصرف عبر العراق لكونه تحت الوصاية من قبل البنك المركزي وتم بيعه .
 3. مصرف البصرة لأنه تم إشهار إفلاسه .
 4. مصرف فرانسو بنك عدم ممارسة أعماله حين القيام بالمقابلات الشخصية من قبل الباحث .
- أما عينة البحث تتضمن مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل ونائبهم ومديري الاقسام والوحدات الإدارية حيث بلغ مجموعهم (92) مديراً، وتم توزيع استمارات الاستبانة عليهم وتم استحصالها بالكامل جميعها صالحة للتحليل، وفيما يخص الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

- مساعدة المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف اقسام المنظمة.
- تشخيص الاخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
- تكوين بيئة دعم والمحافظة على التحسين المستمر.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية.

❖ أساليب تحقيق الأداء المتميز

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير المستلزمات الهامة واتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز. ويمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق الأداء المتميز هي (يوسف، 2005: 51):

- وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.
- تطوير المدراء، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.
- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بمؤهلات جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

❖ مؤشرات الاداء المتميز: تعد مؤشرات الاداء المتميز الاداة الرئيسة لمساعدة

المديرين في السيطرة على نتائج ومخرجات المنظمة، وحدد كل من ومردان، (2012) والمعهد الاتحادية الامريكي (4: 2009: CP) و (70: 2003: Lai) و (67: 2000: Kueng) و (8: 2006: Orsingher) و (Bigalke and Russell and Taylor, 1998: 131) و (217: 2009: Neubauere) و (75: 1992: Kaplan and Norton).

اهم مؤشرات الاداء المتميز وتمثلت بما يلي :-

1. **الاستراتيجية** :- تعد الاستراتيجية نقطة البداية لعملية التحليل والتقييم البيئي فهي تشير إلى تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات التي تضعها الإدارة العليا (الدوري، 2005: 25). كما أنها الطريقة التي تختارها المنظمة لإدارة خطوط منتجاتها المختلفة وإدارة وحدات أعمالها بدافع تعظيم القيمة، لذا فان إستراتيجية المنظمة تسهم بشكل رئيسي في تحديد نوع الأعمال التي ترغب المنظمة في ممارستها ومن ثم الكيفية التي يتم فيها تخصيص الموارد لأجزاء تلك الأعمال (رشيد، 2008: 278).

الجدول (5)
الخصائص الشخصية لأفراد العينة

النسبة %	العدد	الفئة	الخاصية
76.1	70	ذكر	الجنس
23.9	22	انثى	
100	92	المجموع	
14.1	13	30 - 21	العمر
20.7	19	40 - 31	
53.3	49	50 - 41	
12.0	11	51 سنة فأكثر	
100	92	المجموع	
4.3	4	ماجستير	التحصيل الدراسي
7.6	7	مكتوب	
8.7	8	دبلوم عالي	
79.4	73	بكالوريوس	
100	92	المجموع	
13.0	12	10 - 2	عدد سنوات الخدمة الاجمالية
12.0	11	20 - 11	
40.2	37	30 - 21	
27.2	25	40 - 31	
6.7	7	41 سنة فأكثر	
100	92	المجموع	
50.0	46	5 سنة فما دون	عدد سنوات الخدمة كمدير في المنصب الحالي
23.9	22	6-10 سنة	
6.5	6	11-15 سنة	
5.4	5	16-20 سنة	
14.2	13	20 سنة فأكثر	
100	92	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص أبعاد العلاقات العامة

أ- وصف الثقة : تشير اجابات عينة البحث في الجدول (6) تجاه الفقرات (X_1 - X_5) بانها تميل الى الاتفاق وبمستويات متوسطة، إذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي الى ان (65.4%) من افراد العينة متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (33.1%) لا تتفق مع ذلك، وجاء بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.051) مما يعطي دلالة اولية على وجود الثقة في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل . وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت اعلى نسبة اتفاق على الفقرة (X_2) والتي بلغت (97.8%) وبوسط حسابي (4.45) ، وهذه دلالة على المستوى العالي لسعي مصارف القطاع الخاص للمحافظة على ثقفتها وصورتها الذهنية وتمييزها لدى العملاء.

الجدول (6)
وصف الثقة

p value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		محايد		تتفق		تتفق تماماً		المتغير		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.00	20.504	1.475	3.15	17.4	16	27.2	25	-	-	33.7	31	21.7	20	X1
0.00	78.680	0.542	4.45	-	-	-	-	2.2	2	51.1	47	46.7	43	X2
0.00	19.385	1.269	2.57	20.7	19	42.2	39	3.3	3	27.2	25	6.5	6	X3
0.00	86.356	0.485	4.37	-	-	-	-	-	-	63.0	58	37.0	37	X4
0.00	17.377	1.488	2.70	28.3	26	29.3	27	2.2	2	25.0	23	15.2	14	X5
-	-	1.051	3.45	13.3	-	19.8	-	1.5	-	40.0	-	25.4	-	المؤشر الكلي

T(df91) = 1.662

المصدر : من اعداد الباحثة

ولتأكيد اهمية هذه الفقرة نستعين بقيمة (t) المحسوبة (78.680) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.662) وبدرجة حرية (91).

فأن الجدول (6) يوضحها وعلى النحو الاتي:

أ- **الجنس:** بينت نتائج الجدول (6) بان نسبة الذكور بلغت (76.1%)، فيما بلغت نسبة الأناث (23.9%) وهذه النتائج تشير الى ان المعدل الأكبر من الذين في مصارف القطاع الخاص.

ب- **العمر:** يوضح الجدول (6) ويلاحظ بان اعلى نسبة من افراد العينة كانت من بينة الفئة العمرية (41-50) سنة والتي بلغت (53.3%) من حجم العينة الكلية، وتلتها نسبة (20.7%) للفئة العمرية (31-40) ثم جاءت الفئة العمرية (21-30) سنة بالمرتبة الثالثة وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ، وهذا يدل على ان غالبية افراد العينة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي تمتلك القدرات الذهنية المؤهلة للعمل بمستويات عالية.

ت- **التحصيل الدراسي:** تبين من معطيات الجدول (6) بأن معدل أفراد عينة الدراسة من الذين يحملون شهادة الدكتوراه ، الماجستير ، دبلوم عالي ، البكالوريوس بلغت كالآتي وعلى التوالي (4.3 %) (7.6 %) (8.7 %) (79.4 %) وهذه إشارة الى أن أغلبية افراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية وهم مؤهلات علمية جيدة لاتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق الاداء المتميز.

ث- **عدد سنوات الخدمة الاجمالية:** تبين نتائج الجدول (6) ان نسبة الأكبر من افراد العينة لديهم خدمة اجمالية تقع ما بين (21 - 30) سنة والتي شكلت نسبة (40.3%)، ثم تلتها فئة (31 - 40) سنة والتي بلغت (27.2%) في حين ان الفئات الثلاثة المتبقية (10 - 2) (20 - 11) (41 سنة فأكثر) جاءت بنسب تنازلية وبلغت (13%) و (12%) و (6.7%) على التوالي، وتؤكد هذه النتائج بأن أكثر من (67.4%) من العينة لديهم خدمة اجمالية تقع بين (21 - 40) سنة.

ج- **عدد سنوات الخدمة كمدير في المنصب الحالي:** توضح نتائج الجدول (5) بأن أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الحالي (كمدير) من الفئتين (5 سنة فما دون) و(10-6 سنة) قد بلغتا (50%) و (23.9%) وهما يمثلان أعلى المعدلات وهذا يدل أيضاً على حداثة مصارف القطاع الخاص العاملة في مدينة اربيل وهذا ما أيده الفترات السابقة. في حين أن الفئات (15-11 سنة) (20-16 سنة) (20 سنة فأكثر) قد بلغت على التوالي المعدلات (6.5%) (5.4%) (14.2%).

الجدول (8)
وصف تقنية الرضا

p قيمة value	t قيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		النسبة الكلي		
				تماما										
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.00	25.426	1.345	3.57	13.0	12	13.0	12	3.3	3	45.7	42	25.0	23	X11
0.00	83.178	0.501	4.35	-	-	-	-	1.1	1	63.0	58	35.9	33	X12
0.00	20.470	1.472	3.14	12.0	11	35.9	33	7.6	7	15.2	14	29.3	27	X13
0.00	105.070	0.381	4.17	-	-	-	-	-	-	82.6	76	17.4	16	X14
0.00	20.504	1.475	3.15	17.4	16	27.2	25	-	-	33.7	31	21.7	20	X15
-	-	1.034	3.67	8.5	-	15.2	-	4.8	-	48.1	-	25.9	-	المؤشر الكلي

T(df91) = 1.662

المصدر : من إعداد الباحثة

2- وصف وتشخيص ابعاد التشارك المعرفي

أ- وصف البعد الفردي : تشير اجابات عينة البحث في الجدول (9) تجاه العبارات $(Y_1 - Y_5)$ والمتعلقة بوصف آرائها تجاه البعد الفردي والتي تميل الى الاتفاق وبمستويات متوسطة، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى أن (67.7%) من افراد العينة متفقون على مضمون عبارات هذا البعد، وجاء بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.092).

وساهمت الفقرة (Y_2) في اغناء هذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (96.7%) وبوسط حسابي بلغ (4.43) وهذه النتائج تدعم المستوى العالي لسعي المصارف المبحوثة على زيادة وتطوير مهارات المديرين من خلال الدورات التدريبية والندوات التي تقيّمها داخل او خارج المصرف.

فما حققت الفقرة (Y_5) والتي تنص على شعور المديرين في المصارف المبحوثة بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال التبادل العلمي اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى وكان منخفضا يدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (2.98) والانحراف المعياري (1.471).

الجدول (9)
وصف البعد الفردي

p قيمة value	t قيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		النسبة الكلي		
				تماما										
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.00	21.261	1.437	3.18	16.3	15	25.0	23	3.3	3	34.8	32	20.7	19	Y1
0.00	75.864	0.561	4.43	-	-	-	-	3.3	3	50.0	46	46.7	43	Y2
0.00	55.412	0.736	4.25	-	-	4.3	4	4.3	4	53.3	49	38.0	35	Y3
0.00	22.872	1.254	2.99	9.8	9	39.1	36	3.3	3	38.0	35	9.8	9	Y4
0.00	19.487	1.471	2.98	18.5	17	31.5	29	3.3	3	26.1	24	20.7	19	Y5
-	-	1.092	3.57	8.9	-	19.9	-	3.5	-	40.5	-	27.2	-	المؤشر الكلي

T(df91) = 1.662

المصدر : من إعداد الباحثة

ب- وصف البعد المنظمي : تشير اجابات عينة البحث في الجدول (10) تجاه العبارات $(Y_6 - Y_{10})$ المتعلقة بالبعد المنظمي بانها تميل نحو الاتفاق وبمستويات عالية، اذ تشير نسبة الاتفاق وفق المؤشر الكلي الى ان (81.9%) من المستجيبين متفقون على عبارات هذا البعد وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.88) و (0.952) على التوالي.

وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (Y_8) حققت اعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى اذ بلغت نسبة الاتفاق (100%) وبوسط حسابي بلغ (4.22) وهذه دلالة على المستوى العالي لتوفير ادارة المصارف المبحوثة مناخ مناسب دائم لثقافة التشارك المعرفي.

اما الفقرة (Y_{10}) حققت اقل مستوى وكان متوسطا والتي تنص على عدم استخدام ادارة المصارف المبحوثة فرق عمل بحثية لتجديد الأفكار وترصين الابحاث العلمية، اذ بلغت نسبة الاتفاق (52.2%) وبوسط حسابي بلغ (3.14).

في حين حققت الفقرة (X_3) اقل مستوى والتي تنص على رغبة مصارف القطاع الخاص بذل جهود كبيرة من اجل الاستفادة من تجارب المصارف الدولية الناجحة في نفس مجالنا عند تحديد رؤيتها المستقبلية. يدعم ذلك الوسط الحسابي (2.57) والانحراف المعياري (1.269) وبلغت نسبة الاتفاق هذه العبارة (33.7%).

ب- وصف الإلتزام : تشير معطيات الجدول (7) الى ان اجابات عينة البحث تتجه نحو الاتفاق وبمستوى متوسط حول فقرات هذه التقنية $(X_6 - X_{10})$ ، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (66.9%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه الفقرات وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3.52) و (0.959) على التوالي هذه النتائج تعطي دلالة اولية على توفر الإلتزام بمستوى متوسط في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل. وعلى صعيد الفقرات فان الفقرة (X_6) حققت اعلى مستوى يؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.45) والانحراف المعياري (0.521) وبدرجة انسجام عالية الاهمية في الاجابات يدعم ذلك الاتفاق البالغ (99.0%) وهذه النتيجة تؤكد المستوى العالي لاهتمام المصارف المبحوثة بالجهود المبذولة من قبل العاملين فيها. اما الفقرة (X_8) حققت اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على مراعاة المصارف المبحوثة المستوى الاجتماعي والمادي والنفسي للعاملين فيها وكذلك الزبائن، اذ بلغ الوسط الحسابي (2.18) والانحراف المعياري (1.167) وكان الانسجام منخفضا في الاجابات اذ بلغ الاتفاق (20.6%).

الجدول (7)
وصف الثقة

p قيمة value	t قيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		النسبة الكلي		
				تماما										
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.00	20.504	1.475	3.15	17.4	16	27.2	25	-	-	33.7	31	21.7	20	X1
0.00	78.680	0.542	4.45	-	-	-	-	2.2	2	51.1	47	46.7	43	X2
0.00	19.385	1.269	2.57	20.7	19	42.2	39	3.3	3	27.2	25	6.5	6	X3
0.00	86.356	0.485	4.37	-	-	-	-	-	-	63.0	58	37.0	37	X4
0.00	17.377	1.488	2.70	28.3	26	29.3	27	2.2	2	25.0	23	15.2	14	X5
-	-	1.051	3.45	13.3	-	19.8	-	1.5	-	40.0	-	25.4	-	المؤشر الكلي

T(df91) = 1.662

المصدر : من إعداد الباحثة

ج- وصف الرضا: تشير اجابات عينة البحث في الجدول (8) تجاه العبارات $(X_{11} - X_{15})$ والمتعلقة بوصف آرائها حول الرضا بأنها تميل الى الاتفاق وبمستويات جيدة اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (74.0%) من افراد عينة البحث متفقون على عبارات هذا البعد، وجاء بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.034) مما يعطي دلالة اولية على توافر هذه البعد في المصارف المبحوثة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت اعلى نسبة اتفاق على الفقرة (X_{12}) والتي بلغت (99%) و بوسط حسابي (4.35) والتي تنص على ان المصارف المبحوثة تشعر العاملين فيها بالمتعة في عملهم وتقدرهم، في حين أن أقل نسبة اتفاق كانت على الفقرة (X_{13}) والتي بلغت (44.5%) وبوسط حسابي بلغ (3.14) والتي تنص على امتلاك ادارة المصارف المبحوثة القدرة على جذب الزبائن والحفاظة عليهم.

اما الفقرة (Z9) فحققت اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الاخرى والتي تنص على انجاز المصارف المبحوثة اعمالا مميزة ترتقي الى مستوى الاداء المتفوق اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري 2.09 و(1.034) على التوالي وبلغت نسبة الاتفاق (18.5%).

الجدول (12)
وصف الاداء المتميز

المراتب	تتق تماما		لا تتق		محايدة		تتق		لا تتق تماما		قيمة t	قيمة p
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Z1	41	44.6	48	52.2	3	3.3	3	52.2	48	44.6	75.897	0.00
Z2	30	32.6	55	59.8	5	5.4	2	2.2	2	2.2	62.59	0.00
Z3	20	21.7	25	27.2	3	3.3	3	27.2	25	21.7	19.925	0.00
Z4	-	-	18	19.6	2	2.2	2	19.6	18	-	19.207	0.00
Z5	20	21.7	25	27.2	3	3.3	3	27.2	25	21.7	19.925	0.00
Z6	40	43.5	47	51.1	3	3.3	3	51.1	47	43.5	63.728	0.00
Z7	30	32.6	56	60.9	4	4.3	4	60.9	56	32.6	63.992	0.00
Z8	19	20.7	24	26.1	3	3.3	3	26.1	24	20.7	19.487	0.00
Z9	-	-	17	18.5	2	2.2	2	18.5	17	-	19.358	0.00
Z10	20	21.7	25	27.2	3	3.3	3	27.2	25	21.7	19.925	0.00
المؤشر الكلي	-	-	23.9	37	-	-	-	37	-	-	-	-

T(df91)=1.662

المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

أ: الفرضية الرئيسة الاولى: تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها في المصارف المبحوثة.
تم الاعتماد على قيم الوسط الحسابي وقيم معامل الاختلاف لكل من ابعاد البحث وذلك بهدف تحديد الاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وفق وصف اراء افراد العينة في المصارف المبحوثة وكما موضح في الجدول (13) و(14) و(15) وعلى النحو الاتي:

1- متغير العلاقات العامة

الجدول (13)

الاهمية الترتيبية لابعاد متغير العلاقات العامة

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب حسب الاهمية
1-	الثقة	3.45	1.051	30.2	الثالث
2-	الإلتزام	3.52	0.959	29.1	الثاني
3-	الرضا	3.67	1.034	26.2	الاول
	المؤشر الكلي	3.54	1.014	28.5	

المصدر: من اعداد الباحثة

2- متغير التشارك المعرفي

الجدول (14)

الاهمية الترتيبية لابعاد التشارك المعرفي

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب حسب الاهمية
1-	البعد الفردي	3.57	1.092	28.7	الثاني
2-	البعد المنطقي	3.88	0.952	17.9	الاول
3-	البعد التكنولوجي	3.43	0.978	31.4	الثالث
	المؤشر الكلي	3.62	1.007	26.0	

المصدر: من اعداد الباحثة

ولتأكيد اهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد عينة البحث نعمل على قيمة (t) البالغة (22.502) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.662) وبدرجة حرية (91) وبدعم من قيمة مستوى المعنوية (p.value) والتي بلغت (0.00) مما يؤكد معنوية اجابات افراد عينة البحث تجاه فقرة (Y10).

الجدول (10)

وصف البعد المنطقي

المراتب	تتق تماما		لا تتق		محايدة		تتق		لا تتق تماما		قيمة t	قيمة p
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Y6	31	33.7	55	59.8	2	2.2	2	2.2	2	2.2	51.863	0.00
Y7	25	27.2	51	55.4	6	6.5	6	6.5	6	6.5	32.075	0.00
Y8	21	22.8	71	77.2	-	-	-	-	-	-	96.102	0.00
Y9	32	34.8	43	46.7	10	10.9	3	3.3	3	3.3	35.966	0.00
Y10	15	16.3	33	35.9	5	5.4	5	5.4	5	5.4	22.502	0.00
المؤشر الكلي	-	-	26.9	55.0	-	-	2.8	2.8	-	-	-	-

T(df91) = 1.662

المصدر: من اعداد الباحثة

ج وصف البعد التكنولوجي: تشير نتائج الجدول (11) الى المستوى المتوسط لفقرات هذا البعد (Y11 - Y15) اذ بلغت نسبة الاتفاق على وفق المؤشر الكلي (64.0%) و بوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.978).

وقد ساهمت الفقرة (Y11) والتي تنص على حرص ادارة المصارف المبحوثة على توفير التكنولوجيا للسيطرة على المعرفة وتوليد معرفة جديدة في اغناء هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (4.34) وانحراف معياري (0.668) فيما بلغت نسبة الاتفاق (95.6%).
اما الفقرة (Y12) فكانت الاقل اسهاما مقارنة مع الفقرات الاخرى في اغناء هذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (21.7%) و بوسط حسابي وانحراف معياري (2.15) و (1.068) على التوالي وهذه النتائج تدعم المستوى المنخفض لتسخير ادارة المصارف المبحوثة التكنولوجيا المتاحة لتسهيل وتبسيط التنسيق المعرفي بين العاملين في المصرف.

الجدول (11)

وصف البعد التكنولوجي

المراتب	تتق تماما		لا تتق		محايدة		تتق		لا تتق تماما		قيمة t	قيمة p
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Y11	38	41.3	50	54.3	1	1.1	1	1.1	1	1.1	62.313	0.00
Y12	-	-	20	21.7	-	-	46	50.0	26	28.3	19.322	0.00
Y13	27	29.3	57	62.0	8	8.7	-	-	-	-	69.044	0.00
Y14	12	13.0	50	54.3	7	7.6	7	7.6	5	5.4	30.126	0.00
Y15	18	19.6	23	25.0	6	6.5	6	6.5	27	29.3	19.431	0.00
المؤشر الكلي	-	-	20.6	43.4	-	-	4.8	4.8	-	-	-	-

T(df91) = 1.662

المصدر: من اعداد الباحثة

3- وصف وتشخيص الاداء المتميز

توضح الجدول (12) المستوى المتوسط لفقرات الاداء المتميز (Z1-Z10) في الجامعة المبحوثة يؤكد ذلك الوسط الحسابي على وفق المؤشر الكلي والبالغ (3.36) وانحراف معياري (1.046) وكانت نسبة الاتفاق متوسطة بلغت (60.9%)
وعلى صعيد الفقرات فان الفقرة (Z1) كانت الاكثر اسهاما في اغناء هذا المتغير والتي تنص على توفير المصارف المبحوثة البيئة الملائمة لوصول عاملها الى مستويات الاداء العالي اذ بلغ الوسط الحسابي (4.41) وانحراف معياري (0.558) وبلغت نسبة الاتفاق (96.8%) لتأكيد اهمية هذه الفقرة من وجهة نظر افراد العينة نستعين بقيمة (t) المحسوبة والبالغة (75.897) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.662) وبدرجة حرية (91) وبدعم هذا قيمة مستوى المعنوية (p.value) والتي بلغت (0.00) مما يؤكد معنوية اجابات افراد العينة تجاه هذه الفقرة (Z1)

3- الأهمية الترتيبية لكافة متغيرات البحث

النتائج اللاحقة تدعم صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود ارتباط معنوي بين كل من العلاقات العامة والتشارك المعرفي منفردة ومجمعة وبين الاداء المتميز.

ت: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي في الاداء المتميز .
لأختبار فرضية التأثير تم استخدام معامل الانحدار البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) وعلى النحو الآتي:

1. تحليل الانحدار البسيط : بينت نتائج الجدول (18) وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل العلاقات العامة في المتغير المعتمد الاداء المتميز وعلى مستوى المؤشر الكلي اذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P.value) المحسوبة (0.000) وهي اقل بكثير من مستوى المعنوية (0.005) وبدعم ذلك ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (169.125) وكانت أكبر من قيمتها الجدولية (3.947) ودرجات حرية (1-90) وان قيمة الثابت (B0) البالغة (0.452) يدل على وجود الاداء المتميز بمقدار (0.452) وهذه دلالة على ان تغيرا بمقدار واحد في العلاقات العامة يؤدي الى تغيرا في الاداء المتميز بمقدار (0.916) اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.653) والتي تشير الى ان مانسبة (65.3%) من التغير الذي يحدث في الاداء المتميز يعود الى العلاقات العامة وان نسبة (34.7%) تعود لعوامل اخرى خارج نطاق البحث. واطهرت نتائج الجدول (17) وجود تأثير للتشارك المعرفي في الاداء المتميز يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة (159.846) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.947) ودرجات حرية (1-90) وبلغت قيمة (B0) (0.607) والتي تدل على وجود الاداء المتميز بمقدار (0.607) حتى لو كانت قيمة التشارك المعرفي صفرا فيما بلغت قيمة (B1) (0.937) وهي دلالة الاداء المتميز بمقدار (0.937) اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.640) والتي تشير الى نسبة (64%) من التغير الذي يحدث في الاداء المتميز يعود الى التشارك المعرفي وان نسبة المتبقية والبالغة (36%) تعود لمتغيرات اخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي للبحث. وان معطيات الجدول (17) أكدت وجود تأثير معنوي لكل من العلاقات العامة والتشارك المعرفي معا في الاداء المتميز يؤكد ذلك قيمة (F) البالغة (260.099) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وان قيمة (B0) بلغت (0.616) وتدل على وجود الاداء المتميز في المصارف المبحوثة بمقدار (0.616) حتى لو كانت قيمة المتغيرين صفرا. وان قيمة (B1) البالغة (1.065) دلالة على ان تغيرا بمقدار (1) في المتغيرين المستقلين يؤدي الى تغير في الاداء المتميز بمقدار (1.065).
اما قيمة (R2) فبلغت (0.743) والتي تشير الى ان مانسبة (74.3%) من التغير في الاداء المتميز يعود الى المتغيرين المستقلين وان النسبة المتبقية (25.7%) تعود الى متغيرات اخرى تقع خارج نطاق الدراسة.

الجدول (17) تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد

المتغيرات	قيمة B0	قيمة B1	قيمة R2	قيمة F المحسوبة	قيمة P.value
العلاقات العامة	0.452	0.916	0.653	169.125	0.000
التشارك المعرفي	0.607	0.937	0.640	159.846	0.000
العلاقات العامة والتشارك المعرفي	0.616	1.065	0.743	260.099	0.000

N=92

قيمة (F) الجدولية (90,1)=3.947

المصدر: من اعداد الباحثة

الجدول (15)

الأهمية الترتيبية لكافة متغيرات البحث

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقريب حسب للأهمية
1-	العلاقات العامة	3.54	1.014	28.5	ثالث
2-	التشارك المعرفي	3.62	1.007	26.0	الثاني
3-	الاداء المتميز	3.36	1.046	25.8	الاول

المصدر: من اعداد الباحثة

ب: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين كل من العلاقات العامة وابعاد التشارك المعرفي منفردة ومجمعة وبين الاداء المتميز .

يبين نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية وحسب المؤشر الكلي الموضح في الجدول (16) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين العلاقات العامة والاداء المتميز اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.782) وعند مستوى معنوية (0.01) وتؤكد هذه النتيجة وجود تزامن بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بان زيادة الاعتماد المصارف المبحوثة على العلاقات العامة يؤدي الى تحقيق الاداء المتميز كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين التشارك المعرفي والاداء المتميز (0.550) مما يؤكد بان حالة الترابط بينها عالية وان زيادة مستويات التشارك المعرفي في المصارف المبحوثة يؤدي الى زيادة مستويات الاداء المتميز. وكما يبين نتائج الارتباط وعلى مستوى المؤشر العام وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيري العلاقات العامة والتشارك المعرفي مجتمعين في الاداء المتميز اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.825) وعند مستوى معنوية (0.01)

❖ الارتباط حسب المؤشر الجزئي: تشير نتائج الجدول (16) الى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين ابعاد متغير العلاقات العامة والاداء المتميز وكانت اقوى علاقة ارتباط بين الرضا والاداء المتميز والتي بلغت قيمة معامل الارتباط (0.946) وتبين كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ابعاد التشارك المعرفي والاداء المتميز وكانت اقوى علاقة بين البعد المنظمي والاداء المتميز اذ بلغ معامل الارتباط (0.667).

واظهرت نتائج الجدول (16) وجود ارتباط معنوي موجب لكل من العلاقات العامة والتشارك المعرفي مجتمعين في الاداء المتميز يؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.825) وعند مستوى معنوية (0.01)

الجدول (16) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	
	الاداء المتميز	العلاقات العامة
الالتزام	0.558**	0.812**
الثقة	0.946**	0.782**
الرضا	0.782**	0.241*
المؤشر الكلي	0.667**	0.196
البعد الفردي	0.550**	0.550**
البعد المنظمي	0.825**	0.825**
البعد التكنولوجي	0.825**	0.825**
المؤشر الكلي	0.825**	0.825**

المصدر: من اعداد الباحثة

- 3) اتضح بان الغالبية العظمى من المستجيبين هم من حملة الشهادات الجامعية (البكالوريوس) مما يسهم في تحقيق التشارك المعرفي في القطاع المصرفي .
- 4) اظهرت اراء المستجيبين في وصف الاداء المتميز حاجة المصارف المبحوثة إلى زيادة توفير البيئة الملائمة لوصول مديريها الى مستويات الاداء المتميز .
- 5) بينت اراء المستجيبين وجود اختلاف تجاه كل بعد من ابعاد العلاقات العامة ، اذ كانت اعلى نسبة اتفاق على بعد الرضا ثم بعد الثقة واخيرا الإلتزام مما يدل على توظيف ابعاد العلاقات العامة في المصارف المبحوثة بمستويات متباينة.
- 6) اتفقت اراء المستجيبين حول المتغير المعتمد الاداء المتميز حيث جاء باهمية ترتيبية اعلى من الاهمية الترتيبية للتشارك المعرفي والعلاقات العامة مما يؤكد اولوية الاداء المتميز لدى المصارف المبحوثة .
- 7) استنتج البحث بان هناك تأثيرا للمتغيرين (العلاقات العامة والتشارك المعرفي) في الاداء المتميز وبحسب ما افرضته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي ، وهذا يدل على ان الاداء المتميز يعتمد على العلاقة بين المتغيرات.
- 8) اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي في الاداء المتميز وهذا يدل على انه كلما زاد توجه المصارف المبحوثة نحو استخدام ابعاد العلاقات العامة وابعاد التشارك المعرفي ادى ذلك الى تحسين الاداء المتميز.

ب- المقترحات

1. ضرورة سعي المصارف المبحوثة لاكتشاف وفهم الاحتياجات الكامنة لكافة عامليها وزبائنها الداخليين والخارجيين على حد سواء من خلال اعتماد ابعاد العلاقات العامة المتطورة .
2. تحسين ابعاد التشارك في المصارف المبحوثة من خلال تفعيل اليات المشاركة داخل المصارف .
3. يقترح البحث التركيز الاكثر لإدراكات المديرين في المصارف المبحوثة لعملية التشارك المعرفي و ما يؤدي به الى نتائج معنوية في تحقيق الانسجام العالي لأعمال المنظمة.
4. ضرورة تركيز المصارف المبحوثة على ابعاد العلاقات العامة بدرجة أكبر من خلال مراعاة المصارف مبدأ الرضا الوظيفي وزرع الثقة في الزبائن .
5. تشجيع تعزيز مستويات الاداء المتميز من خلال التركيز على اختيار المديرين الكفؤين وفق سيرتهم النائية ونتائج تقييم الاداء.
6. ضرورة استحداث قسم في المصارف المبحوثة او استحداث وحدة ادارية او فريق عمل يهتم بالعلاقات العامة بين المصارف والزبائن .
7. يقترح البحث توفير متطلبات التشارك المعرفي و خاصة تلك المتعلقة بتدريب العاملين و فرق العمل لما لذلك من أثار إيجابية على التشارك المعرفي و انعكاسات ذلك على كفاءة الاداء فيها..
8. توطيد علاقة العلاقات العامة والتشارك المعرفي لغرض تعزيز الاداء المتميز من خلال خلال تعزيز العمل داخل المصارف وبشكل جماعي من خلال مشاركة الجميع في المعلومات واستخدامها.

2. تحليل الانحدار المتعدد: يهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد نعرض الجدول (18) والذي يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين بان اعلی تأثير كان لبعد الثقة اذ بلغت قيمة (R2) (0.554) اي ان الثقة يفسر مانسبة (55.4%) من التغير في الاداء المتميز ويؤكد هذا قيمة معامل الاختبار (t) التي بلغت (10.577) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.291) وبدرجة حرية (90).

وبحسب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) تم دخول البعد المنظمي مع الثقة لترتفع قوة التأثير (R2) الى (0.694) حيث ان هذين البعدين معا يفسران مانسبته (69.4%) من التغير في الاداء المتميز ويؤكد هذا قيمة معامل (t) (6.878) و (6.366) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.291) وبدرجة حرية (89). ثم تم ادخال بعد الإلتزام مع البعدين السابقين لترتفع قوة التأثير (R2) الى (0.737) اي ان الابعاد الثلاثة تفسر مانسبته (73.7%) من التغير في الاداء المتميز ثم تم ادخال بعد الرضا لترتفع قوة التأثير (R2) الى (0.762) ثم تم ادخال البعد الفردي لترتفع قوة التأثير (R2) الى (0.777) اي ان الابعاد الخمسة معا تفسر نسبة (77.7%) من التغير الذي يحصل في الاداء المتميز ويؤكد ذلك قيمة معامل (t) والتي بلغت (2.579) و (3.847) و (2.503) و (2.953) و (2.396) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.291) وبدرجة حرية (86).

تاسيسا على نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد يمكن قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي في الاداء المتميز.

الجدول (18) الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise)

الخطوات	المتغيرات	B0	B1	R2	t المحسوبة	t الجدولية	درجات الحرية	P.value
-1	الثقة	1.593	0.618	0.554	10.577	1.291	90	0.00
-2	الثقة البعد المنظمي	0.950	0.372	0.694	6.366	1.291	89	0.000
-3	الثقة البعد المنظمي الإلتزام	0.950	0.296	0.737	5.088	1.291	88	0.000
-4	الثقة البعد المنظمي الإلتزام الرضا	0.675	0.240	0.777	4.099	1.291	87	0.000
-5	الثقة البعد المنظمي الإلتزام الرضا البعد الفردي	0.648	0.194	1.291	2.503	1.291	86	0.00

(a 0.05>) N=92

المصدر: من اعداد الباحثة

سادسا:- الاستنتاجات والمقترحات

1- الاستنتاجات

- 1) غالبية اعمار المستجيبين في المصارف المبحوثة تقع ضمن الفئة العمرية الكبيرة، وهذا ما يعزز قدرة المصارف على استخدام العلاقات العامة وذلك لامتلاك المديرين في المصارف المبحوثة الخبرة الكافية والدراية لتسخير هذه العلاقات .
- 2) أكدت نتائج التحليل الوصفي على ان المصارف المبحوثة تحقق التشارك المعرفي من خلال البعد المنظمي والذي يحقق بدوره الأداء المتميز

المصادر

أولاً// المصادر العربية:

- الجبوري، هدير خيون عسور (2012) تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الاداء المتميز - دراسة تحليلية مقارنة لاراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- الدعيمي، علاء فرحان طالب و كونه، علي عبدالامير عبدالحسين (2014) دور اللاملموسات في تحقيق الاداء المتميز - بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد الثاني، جامعة كربلاء، العدد 8.
- الزيدي، غني دحام تنائي، حافظ عبد الناصر علك ، و حسين وليد حسين عباس، (2015)، إدارة السلوك التنظيمي، ط 2. عمان -الأردن :دار غيداء للنشر.
- الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
- الزهراني، ابتهام أحمد ، و نرفانا عبدالرحمن غيث، (2019)، دور الهندرة في تبسيط الاجراءات الادارية- دراسة ميدانية على الموظفين الاداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية، المجلد 3، العدد 1، صفحة (1-28)
- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش، (2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- فرج ، وليد علاء (2009) علاقة ثقافة المعلومات باعادة هندسة الاعمال و أثرها في الاداء المتميز - دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- سلمان، منى رسول، (2011)، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي و علاقته بادائهم الوظيفي، مجلة الدراسات التربوية العدد 15، ص (59-78).
- دودين، أحمد يوسف، (2017)، إدارة الإنتاج و العمليات كمي و نظري. عمان -الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- الهلالات، صالح علي عودة، (2016)، الإدارة الفعالة للموارد البشرية. عمان -الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- الخفاجي، نعمة عباس، طاهر محسن الغالي، عبدالرحمن الجبوري، و جمال غانم الدباغ، (2008)، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة. عمان -الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- الشهري، فوزية بنت ظافر علي، (2017)، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد ، الرياض :السعودية .
- القواسمي، سوزان عوني عبدالله، (2015)، أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين-دراسة حالة البنك التجاري الأردني. الرسالة الماجستير، عمان -الأردن :جامعة الشرق الاوسط .
- الجوهري، محمد ناجي، (1986)، دور العلاقات العامة في التنمية ، وزارة الثقافة والإعلام ، بغداد. خضر، جميل، (1998)، العلاقات العامة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جال ، معوض ، راسم محمد وخيري ، (2005) ، ادارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، الدار المصرية للطباعة .القاهرة
- دراوشة، نجوى، (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الاردنية في العلوم التربوية مجلد 13، عدد 3، صفحة (373-388).
- حسب الله، عبدالحفيظ علي، عيسى سالم علي، و محمد علي عبدالله، (2012)، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين- دراسة في قطاع الخدمات العامة. مجلة العلوم انسانية و الاقتصادية العدد 1، صفحة (1-13).
- عنتر، حمتاني، (2018)، اثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي-دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقاعة الرسالة الماجستير، ورقلة -الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

ثانياً// المصادر الاجنبية

- ججيق، عبدالمالك، و عبيدات ، سارة ، (2014)، تأثير التشارك المعرفي في تطوير كفاءات الجماعة- دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 6، صفحة (127-138).
- العسكري، هناء جاسم محمد، (2013)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية في كلية الادارة و الاقتصاد، مجلة المنى للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 3، العدد 6، صفحة (1-27).
- نجادات، عبدالسلام، (2012)، واقع نقل المعرفة و التشارك بها في ظل العولمة. المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الاداة في عصر المعرفة. طرابلس، لبنان :جامعة الجبلان.
- الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009)، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع و جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع: عمان-الأردن.
- جاسم، احمد كرم، والياسري ونام وهاب ، (2017)، تأثير ابعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي - بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الادارة و الاقتصاد المجلد 40، العدد 113، صفحة (64-84)
- النجي، أرشد فؤاد وسلام، أسامة، (2004). الاستغاث بالأوراق المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- يوسف، بسام عبدالرحمن (2005)، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.
- Aalst, W.M.P., Weijters, A.J.M.M., and Laura, M., (2004), Workflow Mining: Discovering Process Models from Event Logs." IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering 16(9), 1128 - 1142 .
- Akanyako Joseph, (2009) , THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON SERVICE QUALITY ,A Thesis submitted to the Department of Marketing and Corporate Strategy, School of Business ,Kwame Nkrumah University of Science and Technology .
- Aliakbar, E., Yusoff, R. B., and Mahmood, N.H. N., (2012), Determinants of knowledge sharing behavio. International Conference on Economics, Business and Marketing Management. Singapore.: University Technology Malaysia, 208-215.
- Armstrong, 2009, Knowledge Sharing – Types of Knowledge shared and Rewards, Midwest Research Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Michigan State University, USA.
- Assefa, T., (2010), Enabling knowledge sharing to promote innovative organizations in Africa. A paper to be presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs, Addis Ababa, Ethiopia.
- Berry, B. (2004). Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. Journal of Employee Responsibilities and Rights, Vol. 16, No. 1. P.1-11.
- Cheng, M. Y., Ho J. S. Y., and Lau, P. M., (2009), Knowledge sharing in academic institutions: a study of Multimedia University Malaysia. Electronic Journal of Knowledge Management, 7(3), 313-324.
- Feizi , Mohammad, et al, (2014) , Investigating The Relationship between transformational leadership and organizational commitment of the high school teachers in Germi, international journal of organizational leadership , 2014, VOL. 3; NO. 1.

- Library Management. Thesis of Master, Dhaka: University of Dhaka.
- Sarkheyli, A., Alias, R.A., Ithni, N.B., and Esfahani, M.D., (2014), A conceptual formative farmework of knowledge risk governance to enhance knowledge sharing. Proceeding of the 19th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2014). Chengdu, China: AIS Electronic Library (AISeL), 1-18.
- Swart, J., and N. Kinnie., (2003), Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. Human resource management journal, 13(20), 60-75.
- Weiskittle, P. (2006). Some Leaders Definitions. Journal of business leadership Review, Vol. 3, No.1, p.1-10.
- Welch, Mary, (2006), Rethinking relationship management: Exploring the dimension of trust, Journal of Communication Management, Vol. 10, No. 2.
- Yang, Sungun, (2005), THE EFFECTS OF ORGANIZATION-PUBLIC RELATIONSHIPS ON ORGANIZATIONAL REPUTATION FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLICS, degree of Doctor of Philosophy, University of Maryland, College Park.
- Yeh, C.H., Hu, H.N, and Tsai, S.H., (2011), A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in the Tourism Sector. American Journal of Applied Sciences, Vol. 8, No. 4.

الملحق (1) قائمة باسماء السادة الخبراء والمحكمين

الاسماء	اللقب العلمي	الاختصاص	الجامعة
1. د.كاوه محمد فرج	استاذ	ادارة التسويق	جامعة السليمانية
2. د.درمان سليمان صادق	استاذ	ادارة التسويق	جامعة دهوك
3. د.احلام ابراهيم ولي	استاذ	الإدارة الاستراتيجية	جامعة صلاح الدين
4. د.حكمت رشيد سلطان	استاذ مساعد	ادارة الإنتاج والعمليات	جامعة دهوك
5. د.هادي خليل اسماعيل	استاذ مساعد	نظم المعلومات الادارية	جامعة دهوك
6. د.بهرشنگ صالح العسكري	استاذ مساعد	ادارة التسويق	جامعة السليمانية

الملحق (2) (استشارة استبيان)

تحية طيبة

تعد هذه الاستشارة جزءاً من متطلبات البحث الموسوم (تحليل العلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز) دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل نرجو تفضلكم مشكورين بأختيار الأجابة المناسبة للأسئلة المطروحة من خلال وضع علامة (صح) أمام الفقرة التي تزونها بملاءمة. ونوعد اعلامكم بأن نتائج الاجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرينكم على تعاونكم واستجاباتكم معنا

الباحثة

- Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory, (2014), Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning.
- Hakkarain, Salla, (2010), Evaluating non-profit organization donor relationship; Case study of Perhehoitioliitto, Arcada University of Applied Sciences International Business Helsinki.
- Hogland, Linda, 2013, Discourses and the use of Repertoires in Two Firms, Order Student in Business, Vol.5.
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., and Sidhu, G. K., (2007), Knowledge sharing among academic staff: A case study of business schools in Klang Valley. Doctoral dissertation, Malaysia: University Tun Abdul Razak.
- Kueng P., 2000, Process Performance Measurement System: A tool to Support Process – Based Organizations, Total Quality Management, Vol.11, No.1.
- Lin, H. F., (2007), Knowledge sharing & firm ; innovation capability an empirical study. International Journal of Manpower Vol. 28 No. 3/4, 315-332.
- Manaf, H.A., and Marzuki , N.A., (2009), The success of malaysian local authorities: The roles of personality and sharing tacit knowledge., In International conference on administrative development: Towardsexcellence in public sector performance. Riyadh- Kingdom of Saudi Arabia.: King Faisal Hall, 1-18.
- Mehrabani, S.E., and Mohamad, N.A., (2011), The Role of 'Training Activities' and 'Knowledge Sharing' in the Relationship between Leadership Development and Organizational Effectiveness. International Conference of Sociality and Economics Development. 10., International Proceedings of Economics Development and Research.
- Ofelia, E. Liana & Trevizan, Maria., (2008) , Conceptual veflections about Organizational and professional commitment in the health Sector, Revista Latine – Americana de Enfermegem , Vol. 16, No.3.
- Ozbebek, A., and Toplu, K.E., (2011), Empowered employees' knowledge sharing behavior. International Journal of Business and Management Studies, 3(2), 69-75.
- Pakwihok, Somanta, 2010, Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: the Stock Exchange of Thailand, Doctoral Thesis in Philosophy (Development Administration) School of Public Administration National Institute of Development Administration, Thailand.
- Purwanti, Y., Pasaribu, N.R., Lumbantobing, P., and Indonesia, P.T., (2010), Leveraging the Quality of Knowledge Sharing by Implementing Reward Program and Performance Management System. In Proceedings of the European Conference on Intellectual Capita. 499-503.
- Purwanti, Y., Pasaribu, N.R., Lumbantobing, P., and Indonesia, P.T., (2010), Leveraging the Quality of Knowledge Sharing by Implementing Reward Program and Performance Management System. In Proceedings of the European Conference on Intellectual Capita. 499-503.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2009). Organizational Behavior, Pearson Education International, Prentice-Hall, the U.S.A.
- Roll, S. K., (2013), Knowledge Sharing Practices Among The Gradute Thesis submitted to the Department of Information Science and

ت	أسم المصرف
1	مصرف الاهلي التجاري (أميرالد السابق)
2	مصرف كردستان الدولي الفرع الرئيسي
3	مصرف كردستان الدولي الفرع نيشةوا
4	مصرف جيهان فرع باجطر
5	مصرف جيهان الادارة العامة
6	مصرف أربيل للاستثمار والتمويل
7	مصرف الشرق الاوسط فرع سامان
8	مصرف الشمال فرع أربيل
9	مصرف الخليج التجاري
10	مصرف اشور للاستثمار.
11	مصرف اشوع للاستثمار فرع عينكاوة
12	مصرف الاتحاد العراقي
13	مصرف الاقتصاد فرع اربيل
14	مصرف الائتمان
15	مصرف الاستثمار العراقي
16	مصرف منصور
17	مصرف الاهلي العراقي
18	مصرف التعاون الاسلامي
19	مصرف المتحد للاستثمار
20	مصرف سومر
21	مصرف الموصل
22	مصرف بغداد فرع شورش
23	مصرف بغداد فرع نيشتان
24	مصرف بغداد فرع ماجد مول
25	مصرف غير العراق
26	مصرف تيمية الاسلامي
27	مصرف العراق الاسلامي
28	مصرف انتوكوشنال اللبناني
29	مصرف بيبيلوس اللبناني
30	مصرف بيروت وبلاد العرب
31	مصرف الاعتدال اللبناني
32	مصرف البحر المتوسط اللبناني
33	مصرف وقفلر التركي
34	مصرف البركة التركي
35	مصرف ايش التركي
36	مصرف زراعة التركي
37	مصرف أبو ظبي
38	مصرف العودة
39	مصرف الثقة الاسلامي
40	Standard Chartered Bank
41	بنك لبنان والمهجر Blom Bank

أولاً :- معلومات عامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
 2- العمر : سنة سنة
 3- التحصيل الدراسي : ماجستير دكتوراه
 دبلوم عالي بكالوريوس
 4- عدد سنوات الخدمة الإجمالية :
 5- عدد سنوات الخدمة كمدير في المنصب الحالي : سنة

ثانياً:- العلاقات العامة:- عبارة عن تحديد ميول الجمهور ووضع خطط واستراتيجيات لتنفيذ الأعمال المنوطة بالمنظمة بما يتماشى مع ميول الجمهور ومصالحهم.

المنهجيات القومية	ت	البرامج	الوقت	الوقت	محلها	الوقت	الوقت
ثقافة	1-	أدى مصيرنا القارة وثقافة بأنها متعلق ما تعلق به مساهلاً					
	2-	تتميز أداء مصيرنا المحافظة على الصورة القوية لها وتتميزها أمر الصدا.					
	3-	ويتميز مصيرنا بآثار جود من أثار الثقافة من لغات المصير القوية القائمة في نفس مجالات عدة تميزها الثقافة.					
	4-	ويتميز مصيرنا التميز في عملها والتعاون مع الزمان بحرية.					
	5-	ويتميز مصيرنا حسن التية في التعامل مع المصير الأخرى في إقبال.					
الإقوام	6-	تتميز أداء مصيرنا بالموثوق المعروفة من قبل الجمهور فيها.					
	7-	يتميز مصيرنا لفر لنا لتتميز بسمعة القوية بين المصير الأخرى.					
	8-	ويتميز مصيرنا المتكاتف الاجتماعي والتماسي والتعاون فيها وذلك الزمان.					
	9-	ويتميز مصيرنا بالموثوق التعاون فيها وذلك يحرص المصيرين فيها.					
	10-	تمتلك أداء مصيرنا القوية القوية في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون فيها.					
الرفضا	11-	تتميز أداء القيادة المباداة العالية والمساهمة المستطوع.					
	12-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في العمل والقدرة.					
	13-	تمتلك أداء مصيرنا القوية على طاب الزمان والمحافظة عليهم.					
	14-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى.					
	15-	تتميز أداء مصيرنا على تميز سمعتها وميولاتها في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون مع الزمان.					

ثالثاً:- الشراكة المعرفي :- هو عملية تبادل المعرفة من فرد إلى فرد آخر، من خلال التفاعلات المباشرة أو عن طريق الإنترنت.

المنهجيات القومية	ت	البرامج	الوقت	الوقت	محلها	الوقت	الوقت
البحر العربي	1-	يحرص المصيرين في مصيرنا على العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين.					
	2-	تتميز أداء مصيرنا على الزمان والتعاون مع المصيرين من خلال العمل الجماعي والتعاون مع المصير الأخرى.					
	3-	تتميز أداء مصيرنا بتعاون المصيرين بالمصيرين المعرفية.					
	4-	ويتميز مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى.					
	5-	يحرص المصيرين في مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى.					
البحر المتوسط	6-	تتميز أداء مصيرنا بتعاون المصيرين بالتعاون مع المصير الأخرى.					
	7-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون مع المصير الأخرى.					
	8-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى.					
	9-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون مع المصير الأخرى.					
	10-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون مع المصير الأخرى.					
البحر المتوسط	11-	تتميز أداء مصيرنا على تميز سمعتها وميولاتها في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون مع المصير الأخرى.					
	12-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون مع المصير الأخرى.					
	13-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون مع المصير الأخرى.					
	14-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون مع المصير الأخرى.					
	15-	تتميز أداء مصيرنا بالتميز في التعامل مع المصير الأخرى والتعاون مع المصير الأخرى.					

ملحق (2) قائمة بأسماء مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل

رابعاً :- الأداء المتميز :- عبارة عن عملية تكيف المنظمات ونشاطها والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل.

ت	البرامج	الوقت	الوقت	محلها	الوقت	الوقت
1	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					
2	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					
3	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					
4	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					
5	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					
6	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					
7	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					
8	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					
9	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					
10	تتميز المصارف الموجهة للخدمة المالية للمواطنين بتوفيرها لخدمة العملاء.					