

The Effect of Influential Factors of Knowledge Sharing on Human Resources Development and the Modifying Role of Soft Skills: A Survey Study of a Number of Faculty Members' Opinions in Some Iraqi Public Universities

Bashar Ghanim Al-Bayati¹ , Maysoon Abdullah Al-Shalma¹ 

ABSTRACT

The aim of this study is to describe the effect of influential factors of knowledge sharing on developing human resources and to describe the modifying role of soft skills of faculty members and their effect on modifying the relationship between the influential factors of knowledge sharing and human resources development in some Iraqi universities. To achieve these aims, the quantitative approach was adopted. Data was collected by using Google questionnaire form, which was designed to gather data *via* the Internet from the selected research sample, which consists of faculty members of four Iraqi public universities, *viz.* University of Mosul, University of Tikrit, University of Kirkuk, and University of Zakho. For data analysis, (SPSS26) computer software program was employed, and the Structural Equation Modeling (AMOS24) was used to extract the results. The results of the research showed that there is an effect of knowledge sharing factors on human resources development (HRD) in the investigated universities. After incorporating soft skills completely to modify the relationship, the effect turned out to be stronger; *i.e.*, soft skills positively and directly modified the effect between (KS) and (HRD). However, when soft skills were investigated separately, the effect was positive and significant only for leadership skill, while other skills; *i.e.*, communication, critical thinking, teamwork, and cooperation, had weak effects, and the relationship was negative. The research contributes to providing quantitative research to enhance academic literature through the results reached; as it addressed the influential factors of knowledge sharing and the role of soft skills to modify the relationship between (KS) and (HRD). It is a unique research that has not been conducted before by any other researchers.

Keywords: Knowledge sharing factors, Knowledge sharing (KS), Human resources development (HRD), Soft skills, The modifying role of soft skills.

1 Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq.

Received on 22/8/2023 and Accepted for Publication on 3/4/2024.

تأثير العوامل المؤثرة في التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية: الدور المعدل للمهارات الناعمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات العراقية الحكومية

بشار غانم البياتي¹، ميسون عبد الله الشلمة¹

ملخص

تهدف الدراسة إلى بيان تأثير العوامل المؤثرة على تقاسم المعرفة في تنمية الموارد البشرية وبيان الدور المعدل للمهارات الناعمة لأعضاء الهيئة التدريسية وتأثيرها على تعديل العلاقة بين العوامل المؤثرة على التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية في بعض الجامعات العراقية. تم استخدام المنهج الكمي، وتم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على استبانة إلكترونية على برنامج (Google Forms) عبر الإنترنت أعدت لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة المستهدفة وهي أعضاء الهيئة التدريسية في أربع جامعات عراقية هي (جامعة الموصل - جامعة تكريت - جامعة كركوك - جامعة زاخو)، اعتمد الباحثان في تحليل البيانات على برنامج (SPSS₂₆) وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS₂₄) للحصول على النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير لعوامل تقاسم المعرفة في تنمية الموارد البشرية (HRD) في الجامعات المبحوثة. وبعد إدخال المهارات الناعمة بشكل كلي لتعديل العلاقة أصبح التأثير أقوى؛ بمعنى أن المهارات الناعمة عدلت من التأثير بشكل إيجابي وطردى بين (KS) و (HRD)، ولكن عند تناول المهارات الناعمة بشكل جزئي كان التأثير إيجابياً ومعنوياً فقط لمهارة القيادة. أما باقي المهارات (الاتصال - التفكير النقدي - العمل الجماعي - التعاون) فكان تأثيرها ضعيفاً والعلاقة سلبية. تساهم الدراسة في تقديم بحث كمي لتعزيز الأدبيات الأكاديمية من خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة كونها تناولت العوامل المؤثرة على تقاسم المعرفة، ودور المهارات الناعمة في تعديل العلاقة بين (KS) و (HRD)، وهي دراسة فريدة لم يتم التطرق لموضوعها سابقاً من قبل الباحثين.

الكلمات الدالة: عوامل تقاسم المعرفة، تقاسم المعرفة (KS)، تنمية الموارد البشرية (HRD)، المهارات الناعمة، الدور المعدل للمهارات الناعمة.

1. المقدمة

المفاهيمية والخبرة العملية لدعم تنمية الموارد البشرية، وبالتالي فإن هناك صلة بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية (من جذب وتوظيف وتحفيز واحتفاظ ونشر) وإدارة المعرفة (Slotte et al., 2004: 485).

إن جميع التعديلات التي تظهر في البنية التنظيمية تعتمد على المعرفة الجديدة وتطبيقها في المنظمة. وعلى هذا الأساس، ظهر مجال إدارة المعرفة (KM) ليركز على تحسين فهم العمليات وصلاتها بالأداء التنظيمي في المنظمات الحديثة (Spender, 2009; Nguyen et al., 2015)، وفي الوقت نفسه، ظهر مجال تنمية الموارد البشرية (HRD) مع التركيز على تحسين فهم

ترتبط إدارة المعرفة (KM) وإدارة الموارد البشرية (HRM) ارتباطاً وثيقاً، نظراً لأن كلا منهما يدير الأصول غير الملموسة القائمة على المعرفة والتي تخلق ميزة تنافسية وتحافظ عليها (Ferreira et al., 2021: 1). وتظهر الأدبيات أهمية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ودمجها مع المعرفة

1 قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

تاريخ استلام البحث 2023/8/22 وتاريخ قبوله 2024/4/3.

عمليات التعلم والتطوير (L&D) في المنظمات وعلاقتها بالأداء (Gosney & Hughes, 2016)، إذ إن إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تتشابه بشكل طبيعي في تعزيزها للفعالية التنظيمية وتأثير عمليات تنمية الموارد البشرية في كفاءات الموظفين على جميع المستويات في المنظمة (Wang & Wang, 2012). ويتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بحيث يمكن تقاسم معارفهم الحالية والمعارف الجديدة المكتسبة بشكل فعال وتبادلها ودمجها في ذكاء المنظمة. ويتم استخدام المعرفة بالمنظمة كثقافة تعليمية المعرفة من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات عملية إنسانية ديناميكية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعتقدات الأفراد، ومن ثم فإن أساسها وتطبيقها يتعلقان بالعقل البشري، ويمكن فهم المعرفة في مكان العمل على أنها قدرة الأفراد والمنظمات على التصرف والمساهمة بفعالية في إنشاء موارد وأصول قيمة (Neamtu & Scurtu, 2015).

إن المهارات الناعمة مطلوبة للعمل التعاوني، حيث يحتاج الأفراد إلى فهم كيفية التعامل مع الشخصيات المختلفة في أثناء العمل في فرق وبناء العلاقات وتقاسم المعرفة (Juhász & Csikós, 2021: 454). وإن الوظائف المستقبلية سوف تتطلب مهارات (اجتماعية) ناعمة وقدرة رياضية أكثر من المهارات اليدوية والتقنية، حيث سيتجه العالم نحو "الثورة الصناعية الرابعة" من خلال الإدارة الفعالة لتنمية الموارد البشرية، ويجب على المنظمات معالجة التغيير الجذري في متطلبات المهارات الوظيفية (Deming, 2015; 2017).

2. مشكلة الدراسة

الاهتمام بالموارد البشري أدى إلى توجه المنظمات إلى تنمية مواردها البشرية بما ينسجم مع التغير الكبير في تكنولوجيا المعلومات والعولمة وانفتاح الأسواق والمعرفة بجميع مجالاتها، مما أدى إلى تركيز معظم المنظمات على مواردها البشرية وتنميتها وتحسين مهاراتها وخبراتها عن طريق ربط العوامل البشرية في عملية التنمية؛ فتنمية الموارد البشرية هي عملية توسيع خيارات الأفراد من خلال اكتساب المعرفة وزيادة قدراتهم وكفاءاتهم من خلال توفير فرص التعلم والتطور المستمر (Josephine, 2021). أشار (Kumar et al., 2020) إلى أنه غالباً ما تدور مناقشة

التنمية حول الموارد المادية وتصميم المنتج والعملية والابتكار، أما تنمية الموارد البشرية فكانت الأقل مناقشة، كما أشار (Muñoz & Galende, 2020) إلى تركيز أغلب البحوث في إدارة الموارد البشرية حول ممارسات محددة دون التوجه إلى تنمية القدرات البشرية مع ما لها من تأثير على الأداء التنظيمي والمجتمع، ركزت دراسة (Lok et al., 2021) على التدريب والتطوير للمهارات الناعمة ونتائجها على الموارد البشرية، ولكنها لم تهتم بعملية تقاسم المعرفة، واهتمت الدراسات المستقبلية بالاهتمام بتقاسم المعرفة ونقل المهارات الناعمة والمعرفة المكتسبة من خلال التدريب والتطوير إلى العاملين في مكان العمل. ويوجد تأثير إيجابي لعوامل تقاسم المعرفة على الأفراد والمنظمة بشكل عام، ومن أهم آثار تقاسم المعرفة خلق الابتكار وتحسين جودة الموظفين وبناء القيادة الإبداعية وتحسين أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات (Sentika & Arissaputra, 2022: 3101)، ويجب أن تستفيد مؤسسات التعليم العالي من المهارات الناعمة للمدرسين من خلال تشجيع تقاسم المعرفة والتعلم المستمر لتصبح المؤسسات التعليمية أكثر إبداعاً وابتكاراً ورائدة في عصر المعرفة (Mabe et al., 2022; Ferreira et al., 2021; Borges et al., 2019).

حاول الباحثان معرفة أهم المشاكل التي تعاني منها الجامعات العراقية. وفيما يخص محاور الدراسة الحالية وجد الباحثان أن مؤسسات التعليم العالي في العراق تعاني من مشاكل عديدة، مثل غياب سياسة واضحة لبناء قدرات الموارد البشرية (الإمام وآخرون، 2020)، وعدم تدريب أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين وتأهيلهم لاستخدام البرامج التعليمية التي تقرر من قبل الوزارة، وغياب المبادرات العلمية الحديثة، وعدم الرغبة في المشاركة لإنجاح الجيد والتميز منها وتعميمها، والإبقاء على الممارسات التقليدية (بريهي وآخرون، 2016)، وكذلك الافتقار إلى العمل الجماعي والتعاون، وتشتيت الطاقات والأموال، بالإضافة إلى غياب لعمل المؤسسات الأكاديمية واتصافه بالفردية في العمل خصوصاً في البحث العلمي، وينعكس تأثير العمل الفردي سلباً على الإنتاج المعرفي للجامعات العراقية وينأى بها عن اللحاق بالجامعات العالمية والحصول على مستويات مرضية في السلاسل العالمية للجامعات (العيسى، 2020، 38-39؛ الهاشمي، 2020، 86).

وعلى هذا الأساس، وبناءً على المتغيرات المعتمدة، تمت

4. أهمية الدراسة

تتبع الأهمية العملية للدراسة من كونها طبقت في الجامعات العراقية (الحكومية)، مما قد تسهم معه الدراسة في معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها بالاعتماد على تأثير عوامل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة لأعضاء الهيئة التدريسية في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال الاستفادة من التوصيات العلمية التي تشكلت من خلال نتائج الدراسة في الجامعات الحكومية العراقية. وبالإمكان الإشارة إلى نقاط القوة والضعف في الجامعات المبحوثة، مما ينعكس على كفاءة أداء أعضاء الهيئة التدريسية وتعزيز قدراتهم، بالإضافة إلى معرفة كيفية الاستثمار في هذه الموارد التي تشكل حافزاً لبذل مجهود أفضل في التعامل مع متغيرات الدراسة، إلى جانب بناء قدرات موارد بشرية في الجامعات قائمة على المعرفة، مما ينعكس على تحسين عملها في المستقبل. وتبرز أهمية الدراسة عن الدراسات السابقة في محاولتها إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة. وحسب اطلاع الباحثين، توجد دراسات محدودة ربطت بين متغيرين للدراسة الحالية، ولا توجد أي دراسة سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية بشكل كلي.

5. نموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفق فجواتها (المعرفية والميدانية) بناء مخطط افتراضي للدراسة، كما في الشكل (1)، لبيان طبيعة العلاقات بين متغيراتها المبحوثة وفق تأثيراتها الكلية والجزئية، ويتضمن المخطط الافتراضي متغيرات الدراسة، وهي:

- أ. المتغير المستقل: التقاسم المعرفي وفق العوامل المؤثرة على تقاسم المعرفة وهي (الثقة - الكفاءة الذاتية - الثقافة التنظيمية - المكافآت والحوافز - الدعم التكنولوجي) (Lin, 2007; Razmerita et al., 2016; Soto et al., 2021; Mustika et al., 2022; Al-Gharaibeh & Ali, 2022)
- ب. المتغير المعدل: المهارات الناعمة المعتمدة في الدراسة، وهي (مهارات الاتصال - مهارات العمل الجماعي والتعاون - مهارة التفكير النقدي - مهارة القيادة) (Cimatti, 2016; Tang et al., 2018; Karras, 2022; Kolesnik et al., 2023)
- ج. المتغير المعتمد: هو تنمية الموارد البشرية، وتم قياسه

صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الأساسي وهو (ما تأثير عوامل التقاسم المعرفي على تنمية الموارد البشرية وعلاقة الدور المعدل للمهارات الناعمة في التأثير؟). وبالاعتماد على السؤال الأساسي للبحث، تمت صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. هل يمتلك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة معارف وخبرات فريدة؟
2. هل تساهم عوامل تقاسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في تنمية الموارد البشرية؟
3. هل يمتلك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة مهارات ناعمة تساعدهم في عملية التقاسم المعرفي؟
4. ما إمكانية الاستفادة من المهارات الناعمة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة؟

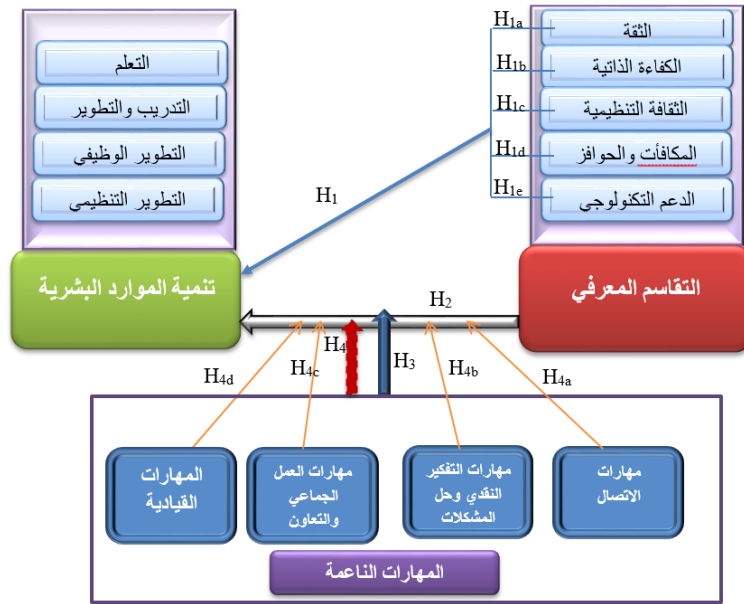
3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تم بيانها بالآتي:

1. محاولة التعرف على المشكلات التي تعاني منها الجامعات المبحوثة، وبالأخص المتعلقة بمتغيرات الدراسة (العوامل المؤثرة على التقاسم المعرفي - تنمية الموارد البشرية - المهارات الناعمة)، والتوصل إلى حلول بالإمكان تعميمها على الجامعات العراقية.
2. معرفة واقع المتغيرات المعتمدة في الدراسة وأبعادها الفرعية في الجامعات المبحوثة من خلال بيان أهم تأثيرات تلك المتغيرات بما يعزز فكرة الدراسة المقترحة.
3. التعرف على مستوى التقاسم المعرفي في الجامعات العراقية، وبيان أهميته وقيمه بالنسبة لقدرته على تنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة.
4. بيان الدور المعدل للمهارات الناعمة التي تعزز قدرة الجامعة على التقاسم المعرفي.
5. بيان تأثير أبعاد المهارات الناعمة التي كان لها الأثر الإيجابي والسلبي في تعديل العلاقة بين تقاسم المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

Desimone, 2012; Garavan et al., 2018; Kareem, 2019; Tazakori et al., 2019)

بالأبعاد الآتية (التعلم - التدريب والتطوير - التطوير الوظيفي - التطوير التنظيمي) (Nadler & Jeffrey, 1986; McLagan, 1989; Swanson & Holton, 2001; Werner &



الشكل (1)

المخطط الافتراضي للدراسة

6. فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مناقشة متغيرات الدراسة، تم التوصل إلى الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى H₁: توجد علاقة تأثير معنوية على المستوى الجزئي بين العوامل المؤثرة على التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

H_{1a}: توجد علاقة تأثير معنوية بين عامل الثقة وتنمية الموارد البشرية.

H_{1b}: توجد علاقة تأثير معنوية بين عامل الكفاءة الذاتية وتنمية الموارد البشرية.

H_{1c}: توجد علاقة تأثير معنوية بين عامل الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.

H_{1d}: توجد علاقة تأثير معنوية بين عامل المكافآت والحوافز وتنمية الموارد البشرية.

H_{1e}: توجد علاقة تأثير معنوية بين عامل الدعم التكنولوجي

وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الثانية H₂: توجد علاقة تأثير معنوية على المستوى الكلي بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة H₃: تعدل المهارات الناعمة علاقات التأثير المعنوية على المستوى الكلي بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الرابعة H₄: تعدل المهارات الناعمة على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي علاقات التأثير المعنوية لكل من التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

H_{4a}: تعدل مهارة الاتصال علاقات التأثير المعنوية على المستوى الكلي لكل من التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية.

H_{4b}: تعدل مهارة التفكير النقدي وحل المشكلات علاقات التأثير المعنوية على المستوى الكلي لكل من التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية.

وتنمية الموارد البشرية.

الباحثين حول العوامل الآتية، وهي العوامل الفردية (الثقة، الكفاءة الذاتية) والعوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، المكافآت والحوافز، والدعم التكنولوجي) وهي المؤثرة في نية ومواقف وسلوكيات تقاسم المعرفة بما يتوافق مع (Lin, 2007; Razmerita et al., 2016).

الثقة: تعد الثقة بوابة الحصول على المعرفة وآلية تشجع تقاسم المعرفة لدى الفرد. وتؤدي الثقة دوراً مهماً في صنع المعرفة، وتحقق رابطة بين تكامل المعرفة والثقة (Sankowska, 1986; Soderlund, 2015). وأشار (Wulandari et al., 2017) إلى أن هناك تأثيراً كبيراً بين الثقة وتقاسم المعرفة، وكانت النتيجة أن تقاسم المعرفة سيكون له تأثير أكبر إذا وثق الموظفون في الشخص الذي يقوم بنقل المعرفة. وأشارت (Al Zoubi, 2022) إلى بناء ثقافة الثقة مما يؤثر تأثيراً إيجابياً على علاقات العمل، الأمر الذي يؤدي إلى فوائد تقاسم المعرفة على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي.

الكفاءة الذاتية: وهي ثقة المورد البشري في قدرته على تطوير موارده المعرفية ودوافعه ومناهجه الوظيفية من أجل أداء مهمة معينة في سياق محدد (Barbosa, 2017, 5)، وهي الآلية والتي تنشأ من خلال تفاعل الفرد مع البيئة واستخدامه لإمكانياته المعرفية ومهاراته الاجتماعية والسلوكية الخاصة بالمهمة، وهي تعكس ثقة الفرد بنفسه وبقدرته على النجاح في الأداء (العتيبي، 2008، 22).

الثقافة التنظيمية: يتطلب نشر ممارسة التقاسم المعرفي في المنظمات وجود ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع الموارد البشرية في المنظمة على تقاسم معارفهم وآرائهم وتساهم في توليد أفكار جديدة. والثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة القيم والمعايير المشتركة التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم داخلها (Chen & Cheng, 2012, 470)، وتشكل الإحساس بالهوية لدى أعضاء المنظمة، وتعمل على حفظ الفهم المشترك فيها مما يجعل لها دوراً مباشراً في تفعيل تقاسم المعرفة (Akamavi & Kimble, 2005, 5).

المكافآت والحوافز: تم تحديد المكافآت والحوافز كمفتاح فعال للتقاسم المعرفي في المنظمات (Al-Alawi et al., 2007)؛ فالعاملون في المنظمة يتوقعون أن يكونوا معترفاً بهم وأن تتم مكافأتهم لتقاسم خبراتهم ومعارفهم مع الآخرين داخل المنظمة

H_{4c}: تعدل مهارة العمل الجماعي والتعاون علاقات التأثير المعنوية على المستوى الكلي لكل من التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية.

H_{4d}: تعدل مهارة القيادة علاقات التأثير المعنوية على المستوى الكلي لكل من التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية.

7. الخلفية النظرية ونموذج البحث

1.1. العوامل المؤثرة في التقاسم المعرفي

الهدف العام لإدارة المعرفة هو خلق القيمة والاستفادة من الأصول المعرفية للمنظمة وصلها لتلبية الأهداف التنظيمية (Hajric, 2018: 5). ومن أهم جوانب إدارة المعرفة هو تقاسم المعرفة، وأكثر من ذلك ينبغي تخصيص البحوث لتعزيز فعاليتها؛ ففاعلية تقاسم المعرفة تنطوي على إدراك الآخرين لاحتياجاتهم من المعرفة، وذلك من خلال استخدام نظم فعالة تعمل كوسيلة لتقاسم المعرفة (Fahimeh & Kermani, 2011). وبالتالي فإن عملية تقاسم المعرفة تنطوي على إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت وبالشكل المناسبين وبالتكلفة المناسبة، وهي تعد عملية حيوية لتحقيق التقاسم المعرفي الفعال (نجاحات، 2012: 7). وتشكل عملية تقاسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات إحدى أبرز الركائز التي تبنى عليها أي عملية تحول أو تطور وأي توجه نحو الجودة والتميز (Kim & Ju, 2008: 283).

تبرز أهمية التقاسم المعرفي في أن كل فرد داخل المنظمة يمتلك معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية، ويجب عليه أن يتقاسم كل تلك المعارف مع زملائه حتى يتم إنشاء معارف جديدة، حيث إن التقاسم المعرفي هو الأساس الذي يمكن المنظمة من تطبيق المعرفة والابتكار، كما يؤدي دوراً مهماً في إدارة المعرفة (Zeng, 2018: 417). ومن أهم استراتيجيات تقاسم المعرفة المساهمات المكتوبة، والتفاعلات الاجتماعية (Yi, 2005: 24)، وجماعات الممارسة وإعادة النظر (Ruuska & Vartianen, 2005: 376)، وشبكات المعرفة (Wiig, 2003) واستراتيجيات الترميز الشخصية (Jain et al., 2007: 24)، واستراتيجية السحب والدفع (Christensen, 2003: 9-10).

من خلال الاطلاع على نظريات ونماذج تقاسم المعرفة والعوامل المؤثرة في تقاسم المعرفة، هناك اتفاق كبير بين

(Egbu, 2013, 90)، وتعرف على أنها التعويضات التي يكون الهدف منها النجاح في إحداث تغيير معين في سلوك مستهدف. ويمكن أن تأخذ شكلاً مادياً أو غير مادي (Buchan et al., 2000, 3). وتدعم خطط المكافآت القائمة على الأداء تقاسم المعرفة، وتعكس الاستجابة السلوكية لعلاقات العمل المرضية والرغبة في جعل المعرفة متاحة للجميع في المنظمة (Thneibat, 2022, 560).

الدعم التكنولوجي: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حاسماً في أنشطة إدارة المعرفة بتدعيمها لآليات يمكن من خلالها تسريع وتيرة توليد وتقاسم المعرفة، وتعمل على تحسين الاتصال والتقارب التقني بين أفراد المنظمة، مما يزيد من عدد المشاركين في عمليات تداول وتوليد المعرفة وجعلهم جزءاً من القاعدة المعرفية للمنظمة (الشهري، 2017، 29).

2.7. المهارات الناعمة

ظهر مصطلح "المهارات الناعمة" لأول مرة في دليل تدريب الجيش الأمريكي لعام 1972. وفي العام نفسه، تم عقد مؤتمر حول المهارات الناعمة، وتم تبني فكرة "المهارات الناعمة" بعد مرور 50 عاماً على تحديدها، وأصبحت المهارات الناعمة موضوعاً مهماً واستخدمت بشكل تدريجي بعد ذلك خارج نطاق الجيش، وهي اليوم منتشرة في عالم الأعمال (Lecis et al., 2020, 6). وتعد المهارات الناعمة من المفاهيم الاجتماعية (Sociological)؛ فهي مرتبطة بشكل أساسي بالسمات الشخصية والاجتماعية، كما أنها مرتبطة بشكل أساسي بالاتصالات والعلاقات مع الآخرين (العدوان وعباس، 2017، 3). وتشير المهارات الناعمة إلى قدرة الشخص على التواصل مع الآخرين، والتواصل في أشكال مكتوبة أو منطوقة أو غيرها (Joshi, 2017, 8). وتعتمد جودة رأس المال البشري في المنظمات على النتائج التي يمكن للعاملين تحقيقها، وبشكل أساسي على مهاراتهم الناعمة (Cimatti, 2016, 86). وعرف (Malloy & Gilman, 1989) المهارات الناعمة على أنها القدرة على استخدام المعرفة بشكل فعال وسهل في التنفيذ والأداء، وهي القوة المكتسبة لفعل شيء ما بكفاءة. وعرفها (Malykhin et al., 2021, 216) بأنها صفات وقدرات شخصية ضرورية لأي موظف تمنحه القدرة على تقديم مساهمات إيجابية، ليس لتطويره المهني فقط، ولكن أيضاً

لتطوير المنظمة التي يعمل فيها.

وأشار (Lecis et al., 2020, 6) إلى أهمية المهارات الناعمة في سوق العمل، وذلك من خلال مقارنتها مع المهارات الصلبة التي تعتبر مهمة في مجال التوظيف، بالأخص بعد شيوع مفهوم محو الأمية الرقمية، ولكنها لم تعد كافية للتوظيف. وعليه ينظر إلى المهارات الناعمة على أنها مفتاح للأفراد والمنظمات للتكيف والبقاء في بيئة اليوم سريعة التغير (Cukier et al., 2015). ومن خلال الاطلاع على تصنيفات المهارات الناعمة وفق وجهة نظر الباحثين، وبعد فرز هذه المهارات، تم اختيار مجموعة من المهارات الناعمة التي حصلت على أعلى نسبة توافق بين الباحثين، وهي (الاتصال، التفكير النقدي وحل المشكلات، العمل الجماعي والتعاون، مهارات القيادة).

3.7. تنمية الموارد البشرية (HRD)

بدأ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية كحقل علمي من خلال كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي (Leonard Nadler)، وهو أول من قدم مصطلح تنمية الموارد البشرية (HRD) في عام 1969 للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) وقدم تعريفه الأول لتنمية الموارد البشرية عام 1970، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره كتاب (Developing Human Resources) عام 1979؛ (Wilson, 2005, 9)؛ (Kareem, 2019, 31)؛ (يرقي، 2008، 46). وتنمية الموارد البشرية هي في الأساس الوظيفة الإدارية لتدريب وتطوير الموارد البشرية المعنية بتنمية الأفراد بشكل جيد وفق الاحتياجات المتنوعة للمنظمة بما يتلاءم مع التوجهات البيئية سريعة التغير التي تتطلب تغييرات واسعة في إعداد وتطوير مواردها البشرية، بحيث تكون قادرة على الاستجابة للقوى البيئية بشكل استباقي (Sthapit, 2018, 34). وعرف (Kareem, 2019, 32) تنمية الموارد البشرية بأنها عملية منهجية لتعليم واكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة للأفراد والجماعات والمنظمات من خلال تطبيق تنمية المواهب والتدريب والتطوير الوظيفي ومبادرات التطوير التنظيمي. وتتضمن تطوير المعرفة والخبرة والإنتاجية والرضا عن العمل على مجموعة متنوعة من المستويات الفردية أو الجماعية أو التنظيمية أو الوطنية (Wegwu & Princewill, 2022, 106). وتعد تنمية الموارد البشرية مهمة لأنها استثمار في

الجماعي ومهارات التعلم مدى الحياة كانت من أهم المهارات الناعمة التي اكتسبها المدرسون.

4. اهتمت دراسة (Karras, 2022) باكتساب المهارات الناعمة لمدرسي المرحلة الأولية في الجامعات الأوروبية (إسبانيا-رومانيا-فرنسا-اليونان) في المستقبل. وأظهرت نتائج الدراسة اهتمام الجامعات بمهارات (العمل الجماعي -مهارات الاتصال - مهارات التفكير النقدي).

5. اهتمت دراسة (Mir et al., 2017) بموضوع تكامل إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، وقدمت نموذجاً لعملية تنمية الموارد البشرية يقوم على المعرفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى حاجة المنظمة إلى إدارة أنواع مختلفة من المعرفة (الضمنية والصريحة) لدعم عمليات تنمية الموارد البشرية.

6. دراسة (Ashmond et al., 2022) ركزت على ممارسات تنمية الموارد البشرية وأداء الموظفين في إحدى الجامعات الغانية: حالة جامعة كيب كوست، وأظهرت النتائج الاهتمام بإجراءات تدريب وتطوير موظفيها لتعزيز تنمية الموارد البشرية.

7. دراسة (الصقبي، 2023): تهدف الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية في الفكر التربوي المعاصر فيما يخص التشارك المعرفي، والكشف عن مدى اختلاف واقع التشارك المعرفي في البحث العلمي بين أعضاء الهيئة التدريسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود حاجة لتنمية ممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية والتغلب على التحديات التي تواجه تلك الممارسات في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.

9. المنهجية والتصميم

1.1. منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الكمي الاستطلاعي القائم على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت طريقة المسح لجمع البيانات الأولية، وعينة الدراسة هم من أعضاء الهيئة التدريسية في أربع جامعات عراقية هي (جامعة الموصل، جامعة تكريت، جامعة كركوك، جامعة زاخو)، وتم الحصول على حجم عينة جيد يتوافق مع نوع الدراسة ومتغيراتها المعتمدة.

الموظفين سيؤدي في النهاية إلى قوة وفاعلية أكبر للمورد البشري. وعندما تقوم منظمة ما بتطوير موظفيها، فإنها تقوي أصولها وتجعل تطوير الموارد البشرية أكثر قيمة (Chandrasekar, 2020, 5-6).

اعتبر مصطلح تنمية الموارد البشرية مظلة مفاهيمية تجمع مجالات متعددة في ظلها باستخدام ثلاثة أبعاد لقياسها، وهي (التعلم، التدريب، التطوير). ويرتبط مفهوم تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة بالمتغيرات التنظيمية وتغيير الأداء وكذلك التعلم في مكان العمل (Garavan et al., 1999, 174). وقد حدد (Robbins & DeCenzo 2009) تدريب الموظفين وتطوير الإدارة، والتطوير الوظيفي كمكونين رئيسيين لتنمية الموارد البشرية. أما (McLagan, 1989, 53) فقد حدد أبعاد تنمية الموارد البشرية في الاستخدام المتكامل ليس فقط للتدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، ولكن أيضاً لتطوير المنظمة، وهذه الأبعاد من شأنها تحسين الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية. وعليه كان هناك اتفاق من قبل مجموعة من الباحثين حول أبعاد قياس تنمية الموارد البشرية (التعلم، التدريب والتطوير، التطوير الوظيفي، التطوير التنظيمي) (McLagan, 1989; Swanson & Holton, 2001; Garavan et al., 2018; Kareem, 2019).

8. الدراسات السابقة

تم اختيار بعض الدراسات بناءً على اطلاع الباحثين على البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة، وفق العرض الآتي:

1. دراسة (Akosile et al., 2020)، وقد اعتمدت على تحديد العوامل المؤثرة في تقاسم المعرفة بين الأكاديميين في جامعة بوين، نيجيريا. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وعياً متزايداً بأهمية تقاسم المعرفة في الجامعات، وأن التوجه العام للأكاديميين تجاه تقاسم المعرفة إيجابي للغاية.

2. ركزت دراسة (Saparudin & Mansor, 2015) على العوامل التحفيزية للأكاديميين في الجامعات الخاصة للمشاركة في أنشطة تقاسم المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه تقاسم المعرفة.

3. دراسة (Tang, 2020) التي اهتمت باكتساب المدرسين للمهارات الناعمة في مؤسسات التعليم العالي في تايلند وماليزيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مهارات العمل

تم تصميم استبانة إلكترونية عبر الإنترنت بالاعتماد على برنامج (Google Forms) أعدت لجمع بيانات الدراسة (Kareem & Hussein, 2019; Mabe & Bwalya, 2022) وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق يشده⁵ - موافق⁴ - محايد³ - غير موافق² - غير موافق بشدة¹). وتم تحكيم الاستبانة بواسطة خبراء بدرجات علمية متقدمة من مختلف الجامعات العراقية، وتم الاهتمام بملاحظاتهم لإعادة صياغة فقرات الاستبانة باستخدام لغة بسيطة ومقبولة تتوافق مع مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة المناسب لتحليل البيانات بشكل دقيق. وبما أن

دراستنا تتطلب تطبيق أسلوب نمذجة المعادلات البنائية *Structural Equation Modeling (SEM)* في تحليل الاستبانة، وهذا الأسلوب يتطلب حجم عينة خاصاً لتطبيقه عبر برنامج (AMOS²⁴)، وتتوفر على مواقع الإنترنت عدة برامج لتحديد أقل حجم مناسب لتطبيق نمذجة المعادلات البنائية، ومنها <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>، وفي ظل استخدام هذا الموقع يتطلب الأمر منا إدخال بعض المعلومات منها معلومات متعلقة بالاستبانة قيد الدراسة كما هو مدرج في الجدول (1).

الجدول (1)

تحديد أقل حجم للعينة لتطبيق نمذجة المعادلات البنائية

القيم المختارة	القيم المقبولة	المدخلات
0.3	0.10 صغير 0.30 متوسط 0.50 كبير	Anticipated effect size حجم التأثير المتوقع
0.80	يجب ان لا يقل عن 0.80	Desired statistical power level مستوى القوة الإحصائية المرغوب
13	-	Number of latent variables عدد المتغيرات الكامنة
65	-	Number of observed variables عدد المتغيرات المشاهدة (الأسئلة)
0.05	0.01 0.05 0.10	Probability level مستوى المعنوية
المخرجات		
204	Minimum sample size to detect effect أقل حجم عينة لاكتشاف التأثير	
100	Minimum sample size for model structure أقل حجم عينة للنموذج البنائي	
204	Recommended minimum sample size حجم العينة الأقل المطلوب للدراسة	

Source: Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural-equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9 (6), 476-487.

إن نتائج الجدول (1) تشير إلى أن الحد الأدنى لحجم العينة الملائم لهذه الدراسة هو (204)؛ بمعنى أن على الباحثين توزيع

2.9. أداة الدراسة

يشمل النموذج المقترح لقياس متغيرات الدراسة 13 عاملاً تم قياسها بإجمالي 65 فقرة، وتم تكييفها بما يتوافق مع عينة الدراسة وللحفاظ على صلاحية المحتوى (Straub et al., 2004). وتم تعديل بعض الفقرات بالاعتماد على الأدبيات السابقة (Lin, 2007; Werner & Desimone, 2012).

تحليل البيانات**3.9. المعلومات الديموغرافية**

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها ومن خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من الاستبانة بالوصف المبين في الجدول (2).

الجدول (2)**وصف عينة الدراسة**

العمر							
أقل من 30 سنة		30 - 40 سنة		40 - 50 سنة		أكثر من 50 سنة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	1%	94	32%	123	42%	74	25%
النوع الاجتماعي							
ذكر				أنثى			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
163	56%	130	44%				
المؤهل العلمي							
ماجستير				دكتوراه			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
147	50	146	50				
اللقب العلمي							
مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
85	29%	109	37%	71	24%	28	10%
سنوات الخدمة							
أقل من 10 سنوات		10 - 20 سنة		21 سنة فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
45	15%	148	51%	100	34%		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26؛ n=293.

3.9. اختبار الموثوقية

المستوى إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%). ويبين الجدول (3) نتائج اختبار معامل (Cronbach's alpha) ألفا كرونباخ لكل بعد ومعامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة في الجامعات المبحوثة، حيث تشير النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت قيمته (0.98)، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يدل على قوة ثبات الاستبانة بشكل عام.

لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة، قمنا باستخدام معامل ألفا الطبقي الذي أشار إليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات؛ فالقيم الأكثر من (70%) تعتبر عالية المستوى، والقيم التي تكون بين (40%-70%) تعتبر متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة

الجدول (3)

قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد α_i	معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة $\alpha_{\text{كل}}$
التقاسم المعرفي	الثقة	X11-X15	0.71	0.98
	الكفاءة الذاتية	X21-X25	0.82	
	الثقافة التنظيمية	X31-X35	0.90	
	المكافآت والحوافز	X41-X45	0.89	
	الدعم التكنولوجي	X51-X55	0.92	
المهارات الناعمة	مهارات الاتصال	W11-W15	0.87	
	مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات	W21-W25	0.89	
	مهارات العمل الجماعي والتعاون	W31-W35	0.85	
	المهارات القيادية	W41-W45	0.88	
تنمية الموارد البشرية	التعلم	Y11-Y15	0.92	
	التدريب والتطوير	Y21-Y25	0.89	
	التطوير الوظيفي	Y31-Y35	0.93	
	التطوير التنظيمي	Y41-Y45	0.94	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

Source: Feldt, L. S., & Brennan, R.L. (1989). Reliability. In: R.L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (pp. 105–146).

Macmillan Publishing Co, Inc., American Council on Education.

اتساق داخلي. وتشير نتائج الجدول (4) إلى وجود اتساق داخلي على مستوى كل متغير مع أبعاده، وذلك بدلالة القيم المطلقة للمتوسط الحسابي للارتباطات (Mean) التي جاءت جميعها أكبر من (0.3).

تم قياس الاتساق الداخلي من خلال متوسط (Mean) معاملات الارتباط (المطلقة) بين أزواج الارتباطات للأسئلة داخل البعد أو المتغير الواحد، وتشير المصادر إلى أنه إذا كانت قيمة هذا المتوسط أكبر من أو تساوي (0.3)، فهذا يدل على وجود

الجدول (4)

قيم الاتساق الداخلي على مستوى المتغيرات والأبعاد الفرعية التابعة لها

Inter-item Correlations					
No. of Items	Variance	Max.	Min.	Mean	المتغيرات
5	380.0	5900.	1020.	3280.	الثقة
5	050.0	6400.	4020.	4740.	الكفاءة الذاتية
5	030.0	7270.	5810.	6480.	الثقافة التنظيمية
5	080.0	7430.	4590.	6220.	المكافآت والحوافز
5	0.002	7530.	6150.	6870.	الدعم التكنولوجي
5	60.00	6720.	4220.	5700.	مهارات الاتصال
5	30.00	7160.	5450.	6090.	مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات
5	120.0	7070.	3470.	5320.	مهارات العمل الجماعي والتعاون
5	30.00	6550.	4750.	5840.	المهارات القيادية
5	10.00	7290.	6320.	6920.	التعلم
5	50.00	7220.	5060.	6150.	التدريب والتطوير
5	0.002	8230.	6740.	7410.	التطوير الوظيفي
5	10.00	8040.	6830.	7520.	التطوير التنظيمي
25	410.0	7530.	0660.	3830.	التقاسم المعرفي
20	80.00	7160.	2540.	5090.	المهارات الناعمة
20	60.00	8230.	4230.	6390.	تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

Source: Wu, M. et al. (2016). *Educational measurement for applied researchers*. Singapore:

Springer Nature Singapore, Ltd., DOI: 10.1007/978-981-10-3302-5_2

5.9. اختبار تحيز الطريقة المشتركة

يعد هذا الاختبار من المتطلبات الأساسية للحصول على تقديرات وعلاقات دقيقة وصحيحة؛ إذ يشير الباحثون إلى أن هذا التحيز يرجع مصدره إلى جملة من الأسباب منها (عدم استخدام مصادر متنوعة لجمع البيانات، وتطبيق المقياس في وقت واحد، وعدم تنوع مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة، وتشابه العبارات وغموض بعض منها، وطول الاستمارة، ... وغيرها). ويتسبب ظهور هذا التحيز في تشويه العلاقات بين المتغيرات، وبالتالي الحصول على نتائج غير دقيقة. ويتم الكشف عن وجود أو عدم

وجود التحيز في الطريقة المشتركة من خلال اختبار (Harman single-factor test؛ إذ أشار (Bagozzi & Yi, 1991) إلى أنه إذا كانت قيمة هذا الاختبار أكبر من (50%)؛ فهذا دليل على وجود تحيز في الطريقة المشتركة؛ إذ إن قيمة هذا الاختبار يمكن الحصول عليها من خلال قيمة التباين المفسر للعامل بعد تطبيق أسلوب التحليل العائلي الاستكشافي وفق برنامج SPSS. وبالنسبة لبيانات الدراسة الحالية، كانت قيمة هذا الاختبار (CMB=47.574%)، وهذه القيمة أقل من (50%). لذا يمكننا أن نستنتج أنه لا وجود لمشكلة التحيز في الطريقة المشتركة.

6.9. تحليل نموذج القياس

أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوية النموذج الموضوع من قبل الباحثين ومطابقته لنموذج عينة الدراسة، وذلك بدلالة مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول (5) والتي تستند على مؤشرات حسن المطابقة وحدود القبول المستخدمة من أغلب الباحثين كما في الجدول (6)، حيث تبين النتائج أن جميع المؤشرات مطابقة؛ أي ضمن الحدود المقبولة لها. أما الجدول (7) فيبين قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW-التشبعات) وغير المعيارية، بالإضافة إلى القيم الاحتمالية (P-values) المرافقة لها.

الجدول (5)

مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي

المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	2.029	مطابق
GFI	0.991	مطابق
AGFI	0.991	مطابق
PGFI	0.895	مطابق
NFI	0.991	مطابق
RFI	0.990	مطابق
RMR	0.037	مطابق

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

الجدول (6)

أهم مؤشرات حسن المطابقة وحدود قبولها

المؤشر	حدود القبول
النسبة الاحتمالية (درجات الحرية) CMIN/DF	إذا كانت أقل من (5) يقبل النموذج المفترض، فيما تعني مطابقة تامة للنموذج إذا كانت أقل من (2).
Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة GFI	إذا كان أقل من (0.90)، يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، أما إذا كان مساوياً لـ (0.90) أو أكثر، دل ذلك على حسن مطابقة النموذج.
Adjusted Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	إذا كان أكبر من (0.85)، يعني ذلك مطابقة مقبولة، أما إذا كان يساوي (0.90) أو أكثر فهو يعني مطابقة جيدة.
Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعياري NFI	يدل على حسن جودة النموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر.
Parsimony Goodness of Fit Index مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي PGFI	يدل على حسن جودة النموذج عند بلوغه (0.60) أو أكثر.
Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي RFI	يدل على حسن جودة النموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) أو أكثر.
Root Mean Square Residual مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	يشير هذا المؤشر إلى المطابقة الجيدة للنموذج عند بلوغه (0.08) أو أقل.

Source: McDonald R.P., & Ho, M.H.R. (2002). Principles and practice in reporting structural-equation analyses. *Psychological Methods*, 7 (1), PUBMED, 64-82.

الجدول (7)

قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لنتائج التحليل العاملي التوكيدي

Parameter		Estimate	SRW	Lower	Upper	P-value
التقاسم المعرفي KS	<--	1.066	0.7826	0.7058	0.853	0.010
المهارات الناعمة SS	<--	1.0492	0.7	0.67355	0.8246	0.0162
تنمية الموارد البشرية HRD	<--	0.96405	0.8353	0.770263	0.8799	0.0148

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

10. فرضيات الدراسة

يعكس مضمون هذا التحليل اختبار علاقات تأثير كل من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد والمتغير المعدل؛ إذ أكدت دراسة (Mustika et al., 2022, 13) أنه يجب على الأفراد في المنظمة مساعدة الزملاء من خلال الاستعداد لتقاسم المهارات والخبرات المكتسبة لمساعدتهم من أجل التنمية والتمكين في العمل الذي يظهره أعضاء المجموعة لتلقي وتوفير المعرفة أو الموارد والخبرات من أجل تنمية زملائهم في العمل والسعي لزيادة سلوك تقاسم المعرفة بين أعضاء المجموعة للتعاون في أداء المهام.

وقد اتفقت دراسة (Gubbins & Dooley, 2021, 339) حول تأثير عوامل تقاسم المعرفة على زيادة عمليات تنمية الموارد البشرية من خلال إنشاء بيئات للتقاسم، مع التركيز على مبادرات تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم الرسمي وغير الرسمي والتدريب، كما تتفق فرضيات الدراسة في جزء كبير منها مع دراسة (Sentika & Arissaputra, 2022, 3101)، حيث إن لعوامل تقاسم المعرفة تأثيراً إيجابياً على الأفراد والمنظمة بشكل عام، ومن أهم آثارها خلق الابتكار وتحسين جودة الموظفين وبناء القيادة الإبداعية وتحسين أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات.

ويمكن للجامعات تسهيل إدارة واستخدام المعرفة الضمنية خارج الوعي الذي يتم تخزينه في العقل الباطن لكل مدرس مع نهج التضمين والتقاسم (Cantwell & Zaman, 2018)، وهذا يتماشى أيضاً مع استنتاجات البحث الذي أجراه (Goestjahjanti et al., 2020) حول تحسين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة التي يتحكم فيها المدرس؛ فكلما زادت قدرة المدرسين على

إن المؤشر الأهم في الجدول (7) هو قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) التي تمثل قيم تشبعات (ارتباط) الأسئلة مع البعد الذي تنتمي إليه والتي من المفترض أن تزيد غالبيتها على (0.35)، حسب حجم العينة وكما هو موضح في الجدول (8). ومن ملاحظة نتائج قيم (SRW) نجد أن جميع التشبعات أكبر من (0.35) وهي ذات دلالة معنوية، وذلك لأن جميع القيم الاحتمالية المقابلة لقيم التشبعات أقل من (0.05).

الجدول (8)

قيم التشبعات اعتماداً على حجم العينة

ت	تشبع العامل Factor Loading	حجم العينة المطلوب لتحقيق المعنوية
1	0.30	350
2	0.35	250
3	0.40	200
4	0.45	150
5	0.50	120
6	0.55	100
7	0.60	85
8	0.65	70
9	0.70	60
10	0.75	50

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2020). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 7th edn., 116.

(Lower) والأعلى (Upper) من حدود الكفاءة الذاتية عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن للكفاءة الذاتية أهمية في الرفع من تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المدرسين في الجامعات المبحوثة.

H1c: توجد علاقة تأثير لعامل الثقافة التنظيمية لتقاسم المعرفة في تنمية الموارد البشرية. وتشير النتائج إلى وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimated β) التي بلغت (0.843) وبقيمة احتمالية بلغت (0.009) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) من حدود الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن للثقافة التنظيمية أهمية في الرفع من تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المدرسين في الجامعات المبحوثة.

H1d: توجد علاقة تأثير لعامل المكافآت والحوافز لتقاسم المعرفة في تنمية الموارد البشرية. وتشير النتائج إلى وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimated β) التي بلغت (0.962) وبقيمة احتمالية بلغت (0.016) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) من حدود المكافآت والحوافز عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن للمكافآت والحوافز أهمية في الرفع من تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المدرسين في الجامعات المبحوثة.

H1e: توجد علاقة تأثير لعامل الدعم التكنولوجي لتقاسم المعرفة في تنمية الموارد البشرية. وقد تبين وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للدعم التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimated β) التي بلغت (0.750) وبقيمة احتمالية بلغت (0.007) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) من حدود الدعم التكنولوجي عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن للدعم التكنولوجي أهمية في الرفع من تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المدرسين في الجامعات الحكومية.

الابتكار في المؤسسات التعليمية فهذا يعني أن المورد الأكثر ندرة والأكثر قيمة في العصر الرقمي ليس مدرساً عادياً أو متوسطاً، بل هو مدرس يمكنه إنشاء أفكار وابتكارات جديدة (Xu et al., 2018). وأكدت دراسة (Karras, 2022: 45) ودراسة (Hurdakis, 2020: 122) أن المهارات الناعمة ضرورية للأساتذة ليكونوا ماهرين بشكل استثنائي في جميع المجالات من أجل التفوق في مجال العمل الأكاديمي. وهذه المهارات تتمثل في تواصل المدرسين المتميزين والتفكير النقدي والتعلم مدى الحياة، وهي ليست سوى عدد قليل من المهارات الناعمة الرائعة التي يمكن اكتسابها، وهم الوحيدون الذين يمكنهم تقديم تعليم ممتاز، وكذلك سيتمكن المدرسون من فهم قدرات المتدربين المتنوعة وسرعات المعرفة لتساهم هذه القدرة أيضاً في تطوير التدريس الملمه. وبناءً على نتائج الفرضيات والدراسات المشار إليها آنفاً، تم بناء نموذج وفرضيات البحث وفق الجدول (9) والشكل (2)، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الأولى H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية على المستوى الجزئي لعوامل التقاسم المعرفي، وفق الآتي:

H1a: توجد علاقة تأثير لعامل الثقة لتقاسم المعرفة في تنمية الموارد البشرية، وتؤشر نتائج الجدول (9) والشكل (2) إلى علاقات التأثير لعوامل التقاسم المعرفي، التي أشارت إلى وجود تأثير طردي إلا أنه غير معنوي للثقة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimated β) التي بلغت (0.525) وبقيمة احتمالية بلغت (0.056) وهي أكبر من (0.05)، فضلاً عن اختلاف إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) من حدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن الثقة ليست ذات أهمية في تنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة.

H1b: توجد علاقة تأثير لعامل الكفاءة الذاتية لتقاسم المعرفة في تنمية الموارد البشرية. وتشير النتائج إلى وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية في تنمية الموارد البشرية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimated β) التي بلغت (1.177) وبقيمة احتمالية بلغت (0.015) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى

الجدول (9)

نتائج تأثير عوامل التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية

تسلسل قوة التأثير	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimated (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		Upper	Lower					
غير معنوي	0.056	0.852		0.568	0.525	تنمية الموارد البشرية	←	الثقة
الرابع	0.015	1.586	0.878	0.707	1.177		←	الكفاءة الذاتية
الأول	0.009	0.955	0.734	0.884	0.843		←	الثقافة التنظيمية
الثالث	0.016	1.153	0.747	0.829	0.962		←	المكافآت والحوافز
الثاني	0.007	0.875	0.630	0.845	0.750		←	الدعم التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

الانحدار Estimated (β) التي بلغت (1.376) بقيمة احتمالية بلغت (0.005) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) من حدود الثقة فيما يخص التقاسم المعرفي عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن للتقاسم المعرفي أهمية في الرفع من تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المدرسين في الجامعات المبحوثة.

الفرضية الثانية H₂: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية على المستوى الكلي للتقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدرسين في الجامعات الحكومية.

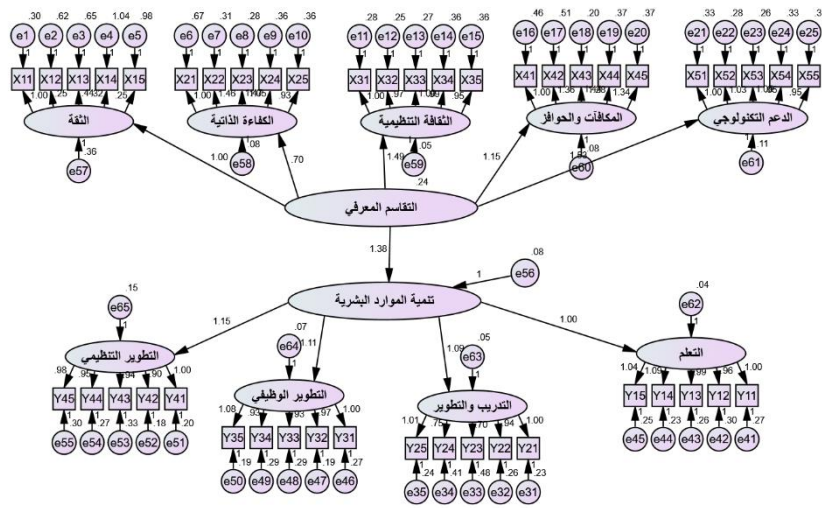
تؤشر نتائج الجدول (10) والشكل (2) إلى وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للتقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، وذلك بدلالة قيمة معامل

الجدول (10)

نتائج تأثير التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimated (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.005	1.996	1.111	0.916	1.376	تنمية الموارد البشرية	←	التقاسم المعرفي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.



الشكل (2)

تأثير التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

وتؤشر النتائج الموضحة في الجدول (11) والشكل (3) إلى أن وجود المهارات الناعمة كمتغير معدل يُقوي من العلاقة بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة التي بلغت (0.850) وهي أعلى من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية التي بلغت (0.838).

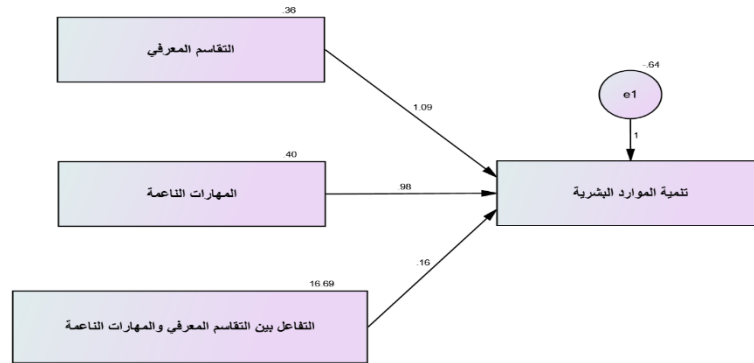
الفرضية الثالثة H₃: تعدل المهارات الناعمة علاقات التأثير على المستوى الكلي بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية. لاختبار هذه الفرضية وما بعدها، سوف نتحقق من دور المتغير المعدل المتمثل بالمهارات الناعمة في رفع أو خفض العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد. وبعبارة أخرى، اختبار أهمية التفاعل بين المتغير المستقل والمتغير المعدل في رفع أو خفض تلك العلاقة.

الجدول (11)

تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimated (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	توصيفه	نوع المتغير
		Upper	Lower						
---	0.013	1.178	0.972	0.838	1.091	تنمية الموارد البشرية	←	التقاسم المعرفي	المستقل
تقوية العلاقة	0.009	0.176	0.147	0.850	0.162		←	التقاسم المعرفي * المهارات الناعمة	التفاعل
---	0.007	1.074	0.895	0.793	0.982		←	المهارات الناعمة	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.



الشكل (3)

تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

يُضعِف من العلاقة بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي ومهارات الاتصال التي بلغت (0.809)، وهي أقل من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية التي بلغت (0.838).

الفرضية الرابعة H₄: لاختبار الفرضية الرابعة، تعدل المهارات الناعمة على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي علاقات التأثير لتقاسم المعرفة وتنمية الموارد البشرية وفق تفرعات الفرضية الآتية:

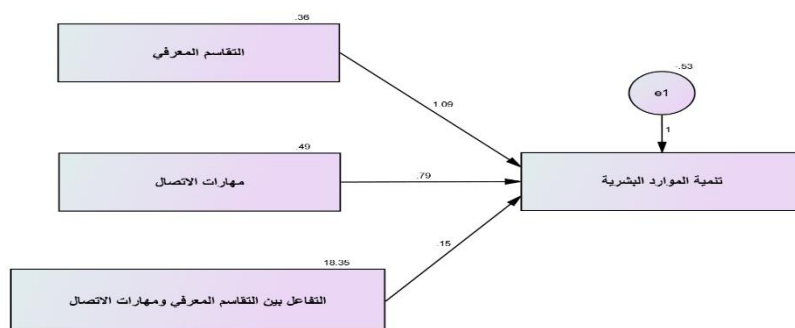
H_{4a}: تعدل مهارات الاتصال علاقة التأثير للتقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية. وتؤشر النتائج الموضحة في الجدول (12) والشكل (4) إلى أن وجود مهارات الاتصال كمتغير معدل

الجدول (12)

تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي ومهارات الاتصال في تنمية الموارد البشرية

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimated (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	توصيفه	نوع المتغير
		Upper	Lower						
---	0.013	1.178	0.972	0.838	1.091	تنمية الموارد البشرية	←	التقاسم المعرفي	المستقل
إضعاف العلاقة	0.007	0.163	0.132	0.809	0.147		←	التقاسم المعرفي * مهارات الاتصال	التفاعل
---	0.006	0.887	0.712	0.715	0.794		←	مهارات الاتصال	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.



الشكل (4)

تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي ومهارات الاتصال في تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي ومهارات التفكير النقدي وحل المشكلات التي بلغت (0.832)، وهي أقل من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية التي بلغت (0.838).

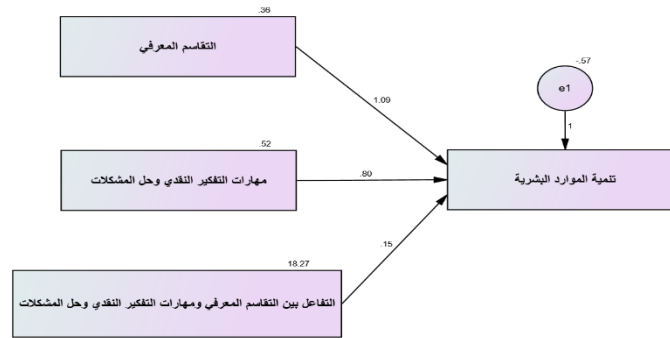
H4b: تعدل مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات علاقة التأثير للتقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية. تؤثر النتائج الموضحة في الجدول (13) والشكل (5) إلى أن وجود مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات كمتغير معدل يُضعف من العلاقة بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية،

الجدول (13)

تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي ومهارات التفكير النقدي وحل المشكلات في تنمية الموارد البشرية

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimated (β)	المتغير المتغير	اتجاه التأثير	توصيفه	نوع المتغير
		Upper	Lower						
---	0.013	1.178	0.972	0.838	1.091	تنمية الموارد البشرية	←	التقاسم المعرفي	المستقل
إضعاف العلاقة	0.009	0.166	0.133	0.832	0.152		←	التقاسم المعرفي * مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات	التفاعل
---	0.011	0.883	0.690	0.747	0.797		←	مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.



الشكل (5)

تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي ومهارات التفكير النقدي وحل المشكلات في تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي ومهارات العمل الجماعي والتعاون التي بلغت (0.812)، وهي أقل من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية التي بلغت (0.838).

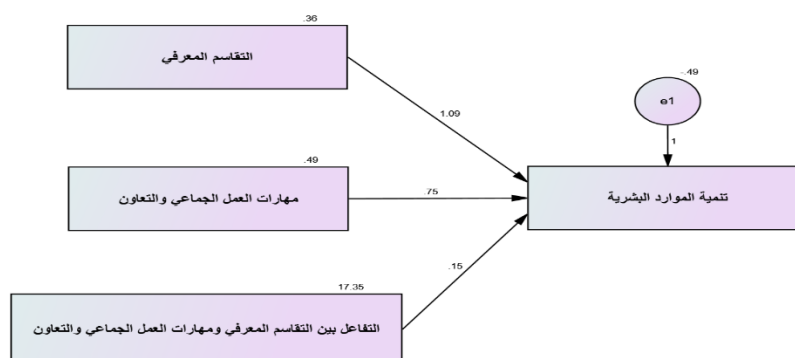
H_{4c}: تعدل مهارات العمل الجماعي والتعاون علاقة التأثير للتقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية. تؤثر النتائج الموضحة في الجدول (14) والشكل (6) إلى أن وجود مهارات العمل الجماعي والتعاون كمتغير معدل يُضعف من العلاقة بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية، وذلك استناداً إلى قيمة

الجدول (14)

تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي ومهارات العمل الجماعي والتعاون في تنمية الموارد البشرية

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimated (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	توصيفه	نوع المتغير
		Upper	Lower						
---	0.013	1.178	0.972	0.838	1.091	تنمية الموارد البشرية	←	التقاسم المعرفي	المستقل
إضعاف العلاقة	0.009	0.165	0.134	0.812	0.152		←	التقاسم المعرفي * مهارات العمل الجماعي والتعاون	التفاعل
---	0.013	0.838	0.623	0.580	0.747		←	مهارات العمل الجماعي والتعاون	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.



الشكل (6)

تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي ومهارات العمل الجماعي والتعاون في تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات القيادية والتي بلغت (0.849) وهي أكبر من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية التي بلغت (0.838).

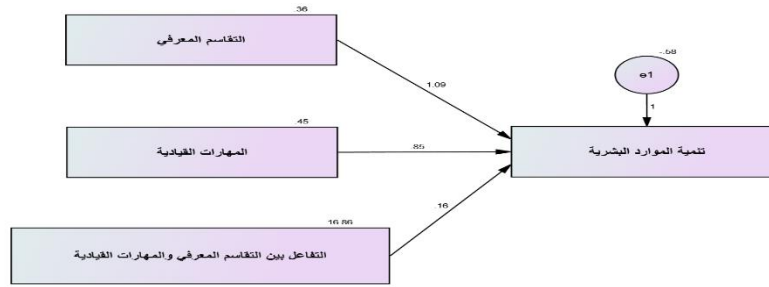
H4d: تعدل المهارات القيادية علاقة التأثير للتقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية. تؤثر النتائج الموضحة في الجدول (15) والشكل (7) إلى أن وجود المهارات القيادية كمغير معدل يقوي من العلاقة بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية، وذلك استناداً إلى قيمة

الجدول (15)

تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات القيادية في تنمية الموارد البشرية

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimated (β)	المتغير المتغير	اتجاه التأثير	توصيفه	نوع المتغير
		Upper	Lower						
---	0.013	1.178	0.972	0.838	1.091	تنمية الموارد البشرية	←	التقاسم المعرفي	المستقل
يقوي العلاقة	0.008	0.177	0.147	0.849	0.161		←	التقاسم المعرفي * المهارات القيادية	التفاعل
---	0.009	0.944	0.754	0.736	0.850		←	المهارات القيادية	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.



الشكل (7)

تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات القيادية في تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26؛ n= 293.

11. مناقشة النتائج

يختلف قطاع التعليم العالي عن غيره من القطاعات كونه يتكون من مؤسسات تعليمية هدفها الأساسي هو توفير الخدمات الجامعية وأهمها التعليم. ومن جهة أخرى يعتمد نجاحها على جودة أعضاء هيئة التدريس فيها. وعليه فإن تنمية الموارد البشرية بالاعتماد على تقاسم المعرفة ستؤدي إلى تعزيز الأداء الجامعي (Kareem & Hussein, 2019; Ashmond et al., 2022)، وسوف تتم أدناه مناقشة فرضيات الدراسة:

1. أظهرت نتائج التأثير لعوامل التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية الآتي:

- يوجد تأثير طردي -ولكن غير معنوي- لعامل الثقة في تنمية الموارد البشرية، وفي ذلك إشارة إلى أن الثقة ليست بذات أهمية في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المدرسين في الجامعات المبحوثة. وتتوافق نتائج الدراسة مع دراستي (محمد، 2017، 22) و (Al-Gharaibeh & Ali, 2022, 360) اللتين تظهر نتائجهما علاقة الثقة بتقاسم المعرفة وتنمية مهارات وخبرات أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من خلال:
- العمل على إيجاد جو تنظيمي تسوده الثقة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية ومعاونيهم من خلال تقديم الدعم التنظيمي والعمل على تعزيز التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية ومعاونيهم وزملائهم ورؤسائهم لزيادة التأثير الإيجابي بينهم وزيادة الثقة بينهم.

- يوجد تأثير طردي ومعنوي لعامل الكفاءة الذاتية، وفي ذلك إشارة لدور عامل الكفاءة الذاتية في الرفع من تنمية الموارد البشرية وفق وجهة نظر المدرسين في الجامعات المبحوثة، وذلك يتوافق مع دراسة (Namvar et al., 2018: 29) التي بينت أن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية هم أكثر استعداداً لتقاسم معارفهم مع الآخرين، كما أشارت دراسة (Safdar et al., 2021, 265) إلى دور الكفاءة الذاتية الإيجابي في سلوك تقاسم المعرفة لدى الأفراد وأنهم سوف يكتسبون القدرة فيما يمكنهم القيام به، وسوف يعتقدون أن خبراتهم يمكن أن تحسن كفاءة العمل، مما يمكن أن يزيد الإنتاجية.
- يوجد تأثير طردي ومعنوي لعامل الثقافة التنظيمية، وفي ذلك إشارة لدور عامل الثقافة التنظيمية في الرفع من تنمية الموارد البشرية وفق وجهة نظر المدرسين في الجامعات المبحوثة، بما يتوافق مع دراستي (Zebardast et al., 2020, 6) و (Namvar et al., 2018, 29) اللتين أشارت نتائجهما إلى أن الثقافة التنظيمية هي أحد الجوانب الرئيسية في تقاسم المعرفة، وأن إيجاد النوع الصحيح من الثقافة ومؤشراتها الرئيسة يعتبر إحدى القضايا الرئيسية في تقاسم المعرفة لتعزيز جودة العمل والكفاءة والفاعلية التي يمكن أن تقيّد للمدرسين العاملين في قطاع التعليم.
- يوجد تأثير طردي ومعنوي لعامل المكافآت والحوافز،

3. تمت مناقشة الفرضية الثالثة (H_3) التي تقترض أن المهارات الناعمة تعدل العلاقة بين تقاسم المعرفة وتنمية الموارد البشرية، حيث أشارت النتائج إلى أن وجود المهارات الناعمة كمتغير معدل يُقوي العلاقة بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية. وهذا يعزز فرضية أن المهارات الناعمة لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية تعدل العلاقة بين تقاسم المعرفة وتنمية الموارد البشرية. وهذا الرأي يعززه (Tang, 2020) في دراسته حول أهمية اكتساب أعضاء الهيئة التدريسية للمهارات الناعمة. كذلك أشار (Pereira & Raposo, 2019) إلى أهمية المهارات الناعمة في مؤسسات التعليم العالي؛ إذ تلعب دوراً مهماً في تدريب المهنيين المستقبليين في مختلف مجالات الخبرة من أجل تقليل الفجوة القائمة بين المعرفة الفنية والمهارات الناعمة، ومن ناحية أخرى تحسن أداء الموارد البشرية. وأظهرت دراسة (Lok et al., 2021) أن تدريب وتطوير المهارات الناعمة ساهما بشكل إيجابي في تحسين نتائج الموارد البشرية لتحقيق أداء أفضل.

4. أظهرت نتائج الفرضية الرابعة (H_4) الدور المعدل للمهارات الناعمة، وهي (الاتصال - التفكير النقدي وحل المشكلات - العمل الجماعي والتعاون - القيادة)، في علاقة التأثير المعنوية بين تقاسم المعرفة وتنمية الموارد البشرية على النحو الآتي:

- وجود مهارات الاتصال كمتغير معدل حسب الفرضية (H_{4a}) يُضعف العلاقة بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية، وعليه يجب على الجامعة الاهتمام بإجراء الحوارات وبمناقشة المشكلات بشكل دائم والإنصات بعناية واهتمام لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس، مما يساعد على عمليات تقاسم المعرفة بين الزملاء (Karras, 2022); (Tang, 2020); (Lok et al., 2021).
- إن وجود مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات كمتغير معدل حسب الفرضية (H_{4b}) يُضعف العلاقة بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية، وعلى ضوء ذلك يجب على الجامعة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعلم الذاتي والاتجاه إلى الاستنتاج والاستنباط العلمي لتعزيز مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، ويجب توفير

وفي ذلك إشارة لدور عامل المكافآت والحوافز في الرفع من تنمية الموارد البشرية وفق وجهة نظر المدرسين في الجامعات المبحوثة، وهذا يتوافق مع دراسة (Sentika & Arissaputra, 2022: 3098) التي أشارت إلى أن المكافآت والحوافز تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تقاسم المعرفة في المؤسسات التعليمية الأكاديمية فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، كونها تشجع على تقاسم المعرفة في مجموعات وتسهل قبول الأفكار للابتكار مما سيؤدي إلى سلوكيات تطوعية بين الموظفين بالاعتماد على التعلم.

- يوجد تأثير طردي ومعنوي لعامل الدعم التكنولوجي، وفي ذلك إشارة لدور عامل الدعم التكنولوجي في الرفع من تنمية الموارد البشرية وفق وجهة نظر المدرسين في الجامعات المبحوثة، وهذا يتوافق مع دراسة (Zebardast, et. al, 2020: 6) التي أشارت إلى أهمية الدعم التكنولوجي كأحد عوامل تقاسم المعرفة كونه وسيلة مفيدة وتلعب دوراً حيوياً في زيادة مستوى تقاسم المعرفة بين الموظفين؛ إذ إن استراتيجية إدارة وتقاسم المعرفة في المؤسسات التعليمية تؤدي إلى زيادة جودة وفعالية عملية التعلم، وكذلك تطوير المناهج والبحوث.

2. أظهرت نتائج الفرضية الثانية (H_2) أن تقاسم المعرفة (KS) كان له أثر إيجابي وعلاقة طردية مع تنمية الموارد البشرية في الجامعات العراقية، وفي ذلك إشارة إلى أن للتقاسم المعرفي أهمية في الرفع من تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المدرسين في الجامعات الحكومية، بالاعتماد على ثقة أعضاء هيئة التدريس بالخبرة والمعرفة التي يمتلكها زملاؤهم في الجامعة، بحيث يساعد أعضاء هيئة التدريس زملاءهم الجدد في مهارات التدريس الفعال وتشجع القيم والممارسات في الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تطوير أفكارهم وخبراتهم، وتواكب الجامعة التطورات التقنية لشبكة الاتصالات لنشر نتائج البحث العلمي، حيث تساهم المعرفة في الغالب في تنمية الموارد البشرية الفردية والمهنية، وتعزز العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد تنمية الموارد البشرية التي تؤدي إلى آثار إدارية جيدة على المنظمات (Mir et al., 2017; Ferreira et al., 2021; Tshukudu, 2021).

بين أعضاء هيئة التدريس؛ لما لها من تأثير فعال على عمليات تقاسم المعرفة. فالثقة عنصر أساسي في العلاقات التعاونية بين الزملاء التي على أساسها يتم تقاسم الأفكار والخبرات.

3. يجب اهتمام الجامعات المبحوثة بالثقافة التنظيمية بشكل أوسع من خلال توجيه سلوك أعضاء هيئة التدريس وبناء قيم تنظيمية مشتركة بينهم تشجع على تقاسم المعرفة وتدعم توجهات الجامعة ورؤيتها الاستراتيجية التي تقوم على دعم وتطوير الكادر التدريسي.

4. ضرورة وجود خطة عمل في الجامعات المبحوثة لمكافحة وتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على تقاسم معارفهم وخبراتهم. وينبغي على الجامعات تلبية احتياجات وتوقعات أعضائها من خلال علاقات التقاسم الناجحة للمعرفة مقابل المكافآت المادية والتحفيز المعنوي؛ إذ يعتبر غياب الحافز المادي والمعنوي من أهم عوائق تقاسم المعرفة.

5. يجب على الجامعات المبحوثة توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد أعضاء هيئة التدريس على تقاسم معارفهم وخبراتهم؛ فالقدرات التكنولوجية تساعدهم على زيادة معدل الابتكار ودعم الإبداع الفردي وتعزيز أداء الجامعات من خلال توليد وتقاسم المعرفة الجديدة.

6. ضرورة اهتمام الجامعات المبحوثة بالمهارات الناعمة لأعضاء هيئة التدريس؛ لأنها تتعلق بسلوكياتهم وعلاقاتهم الإنسانية والاجتماعية مع الزملاء في الجامعة، مما يؤدي إلى إعداد بيئة عمل قائمة على التميز والإبداع من خلال تمكين الأفراد من تطبيق ما لديهم من معرفة في مكان العمل بشكل فاعل، مما يؤدي إلى تحسين أداء وتنمية أعضاء هيئة التدريس.

7. يجب اهتمام الجامعات المبحوثة بمهارات الاتصال الناعمة لأعضاء هيئة التدريس؛ لما لها من تأثير مباشر على إمكانية التواصل الفعال مع الزملاء وكيفية التعامل معهم لنقل الأفكار والخبرات باستخدام وسائل اتصال مناسبة ومفهومة.

8. ينبغي على الجامعات المبحوثة الاهتمام بمهارات التفكير النقدي وحل المشكلات؛ فهي مهمة في تفسير الأفكار ونقلها بين الزملاء بالاعتماد على التفكير المنطقي والنقدي من

البراهين الكافية والداعمة للمعرفة في العمل مما يعزز من المهارات الفكرية والابداعية (Mabe et al., 2022) (Karras, 2022)؛ (صالح وادهام، 2021).

• وجود مهارات العمل الجماعي والتعاون كمتغير معدل حسب الفرضية (H_{4c}) يُضعف العلاقة بين التقاسم المعرفي و تنمية الموارد البشرية، وهذا دليل على عدم قدرة الجامعة على خلق علاقات إيجابية وتوظيفها في تعزيز الأداء؛ إذ يجب عدم إلقاء اللوم على الزملاء عند حدوث مشكلة في العمل (Pereira & (Karras, 2022) Raposo, 2019) (Goestjahjanti et al., 2020).

• وجود المهارات القيادية كمتغير معدل يقوي العلاقة بين التقاسم المعرفي وتنمية الموارد البشرية، وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتحملون المسؤولية عند تطبيق أفكار جديدة مع إمكانية التأثير على الزملاء من خلال تشجيعهم على تقاسم المعرفة والخبرات، وضرورة أن يسعى صانعو القرار في الجامعات إلى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي ستمكنهم من تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف (Goestjahjanti et al., 2020) (Lok et al., 2021) (Kareem & Hussein, 2019).

12. التوصيات

تعمل الدراسة الحالية على تعزيز تنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع توجهات وزارة التعليم العالي العراقية حول تعزيز التنمية والاستدامة في جميع قطاعات التعليم، وكان اهتمام الدراسة الحالية منصباً على الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس لبناء جامعات تركز على الكفاءة والفاعلية والتميز في أدائها. وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بالآتي:

1. ضرورة سعي قيادات الجامعات المبحوثة إلى تفعيل برامج وعمليات تقاسم المعرفة بشكل أكبر وأوسع؛ لما لها من أثر إيجابي على كفاءة وفاعلية أعضاء هيئة التدريس وتعزيز الخبرات والمهارات الأكاديمية لتنميتهم وتطوير الجامعات بشكل عام.

2. يتوجب على الجامعات المبحوثة تنمية وبناء الثقة المتبادلة

10. ضرورة أن تتبنى الجامعات المبحوثة المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس ومدى قدرتهم على التأثير في سلوكيات الزملاء من خلال توجيههم وإرشادهم لتحقيق أهداف الجامعة ومواجهة التحديات بالاعتماد على المهارات والكفاءات القيادية التي يتمتع بها الأفراد والتي تعد من أهم الوسائل المستخدمة لنقل الأفكار.

خلال تنظيم الأفكار وتوصيلها إلى المتلقي بشكل واضح ومفهوم.

9. ضرورة حث الجامعات المبحوثة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اكتساب مهارات العمل الجماعي والتعاون؛ لما لها من أهمية في تعزيز علاقات العمل بين الزملاء وإمكانية تبادل المعرفة والمهارات والخبرات بينهم لتنوعها.

المراجع

المراجع العربية

العتيبي، بندر بن محمد. (2008). *اتخاذ القرارات وعلاقته بكل من الكفاءة الذاتية والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين*. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، الطائف، السعودية.

العيسى، عبدالرزاق عبدالجليل. (2020). *واقع وتحديات التعليم العالي في العراق، مركز البين للدراسات والتخطيط. التعليم العالي في العراق: مقاربات نقدية ورؤى استشرافية*.

اللوذي، موسى. (2000). *التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات*. ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الهاشمي، حميد. (2020). *من المركزية إلى اللامركزية والخصخصة: نحو رؤية لتطوير واقع التعليم العالي في العراق*. وثيقة مركز البين للدراسات والتخطيط في العراق.

محمد، أحمد البكري حامد. (2017). *مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة وعلاقتها بالثقة بينهم*. كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.

الإمام، صلاح الدين محمد أمين، وجبر، شذى عبدالحسين، ونايف، أسعد كاظم. (2020). *دور إدارة التغيير في تأسيس ثقافة الحوكمة الجامعية الرشيدة*. وثيقة مركز البين للدراسات والتخطيط في العراق.

بريهي، فارس كريم، وعبد، ناظم عبدالله، وعبيد، مهند خليفة. (2016). *واقع التعليم الجامعي في العراق بين التحديات وعملية الإصلاح*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (49). الشهر، فوزية بنت ظافر علي. (2017). *دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد*. رسالة ماجستير في التربية، تخصص "إدارة وإشراف تربوي"، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

الصقعي، بدور خالد. (2023). *تفعيل التشارك المعرفي في البحث العلمي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية الأساسية في دولة الكويت*. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 49 (190)، 77-116.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Al-Hashemi, H. (2020). *From centralization to decentralization and privatization: Towards a vision for developing the reality of higher education in Iraq*. Al-Bayan Center for Studies and Planning.

Al-Imam, S., Jabr, S.A.-H., & Nayef, A.K. (2020). *The role of change management in establishing a culture of good university governance*. Al-Bayan Center for Studies and Planning.

Al-Issa, A.-R. A.-J. (2020). The reality and challenges of higher education in Iraq. In: Al-Bayan Center for Studies and Planning (Ed.), *Higher Education in Iraq: Critical Approaches and Forward-looking Visions*.

Al-Lawzi, M. (2000). *Administrative development: Concepts, foundations, applications* (1st edn.). Dar Wael for Publishing and Distribution.

Al-Otaibi, B. bin M. (2008). *Decision-making and its*

- relationship to both self-efficacy and social support among a sample of student counselors. Unpublished Master's Thesis). College of Education, Umm Al-Qura University, Taif, Saudi Arabia.
- Al-Shehri, F.B.D.A. (2017). The role of academic leadership in developing knowledge sharing as perceived by faculty members at King Khalid University. Master's Thesis. King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al Zoubi, J.Z.A.Z. (2022). Impact of trust on innovation: The mediating effect of knowledge sharing at Jordanian hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 18 (1), 1-20.
- Barihi, F.K., Abdul, N.A., & Obaid, M.K. (2016). The reality of university education in Iraq between the challenges and the reform process. *Journal of Baghdad University, College of Economic Sciences*, Issue (49).
- Mohamed, A.A.-B.H. (2017). *Faculty members' sharing of knowledge and its relationship to trust among them*. Faculty of Education, Sadat City University, Egypt.
- Thneibat, M.M. (2022). The role of performance-based rewards and developmental performance appraisal in promoting innovative work behaviour: The mediating roles of affective commitment and knowledge sharing. *Jordan Journal of Business Administration*, 18 (4), 547-566.
- ### المراجع الأجنبية
- Akamavi, N., & Kimble, C. (2005). Knowledge sharing and computer-supported collaborative work: The role of organizational culture and trust. In: *Proceedings of the 10th Annual Conference of the United Kingdom Academy of Information Systems (UKAIS)*.
- Akosile, A., & Olatokun, W. (2020). Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52 (2), 410-427.
- Al-Adwan, M.M., & Abbas, F. (2017). The role of management information systems in enhancing soft skills among workers in Jordanian industrial companies. In: *The Second International Forum on Digital Transformation of Institutions and Predictive Models on Large Data*. Faculty of Economic Sciences and Management, M'sila University.
- Al alawi, Leila, Aronson, J.E., & McCarthy, R.V. (2005). Resource based view of knowledge management for competitive advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3, 75-78.
- Al-Gharaibeh, R.S., & Ali, M.Z. (2022). Knowledge-sharing framework: A game-theoretic approach. *Journal of the Knowledge Economy*, 13 (1), 332-366.
- Ashmond, B., Opoku-Danso, A., & Owusu, R.A. (2022). Human-resource development practices and employees' performance in a Ghanaian university: A case of the University of Cape Coast. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10 (1), 77-97.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-multimethod matrices in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 17, 426-439.
- Barbosa, A.I.V. (2017). *The relevance of psychological capital on individual's perceptions of performance, motivation, work-engagement and job-satisfaction*. Doctoral dissertation.
- Borges, R., Bernardi, M., & Petrin, R. (2019). Cross-country findings on tacit knowledge sharing: Evidence from the Brazilian and Indonesian IT workers. *Journal of Knowledge Management*, 23 (4), 742-762.
- Buchan, J., Thompson, M., & O'May, F. (2000). Incentives and remuneration strategies. *Health Workforce Incentive and Remuneration: A Research Review, Issues in Health Services Delivery Discussion Paper*, No. 4.
- Buraihi, F.K., Abdul, N.A., & Obaid, M.K. (2016). The reality of university education in Iraq between challenges and the reform process. *Baghdad University College of Economic Sciences Journal*, (49).
- Cantwell, J., & Zaman, S. (2018). Connecting local and global

- technological knowledge sourcing. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28 (3), 277-294.
- Chandrasekar, J. (2020). Human-resource development. Directorate of Distance Education, Master of Social Work, III Semester, Alagappa University.
- Cheng, C.Y., & Chang, P.Y. (2012). Implementation of the lean six sigma framework in non-profit organizations: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (3-4), 431-447. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.658266>
- Christensen, P.H. (2003). Knowledge sharing-time sustainability and push-pull strategies in a non-hype organization. *MPP Working Paper*, (12).
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10 (1), 97-112.
- Cukier, W., Hodson, J., & Omar, A. (2015). Soft skills are hard: A review of the literature. *Ryerson University Journal*, 50.
- Deming, D.J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. Revised NBER Working Paper. Retrieved from: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=52411>
- DeSimone, R.L., & Werner, J.M. (2012). *Human-resource development* (6th International Edition). South-Western, Cengage Learning.
- Duong, D.H., & Swierczek, F.W. (2019). The impact of top management team and organizational culture on product/service and process innovation in Vietnamese banks. *Journal of Applied Finance and Banking*, 9 (2), 55-68. <https://doi.org/10.30924/jafb.v9i2.732>
- Egbu, J.U. (2013). *A framework for improving knowledge sharing in the provision of floating support services in sheltered housing for the elderly*. University of Salford, United Kingdom.
- Fahimeh, B., & Kermani, Z.J. (2011). Knowledge sharing behavior influences: A case of library and information science faculties in Iran. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 16 (1), 1-14.
- Garavan, T., Heraty, N., & Barnicle, B. (1999). Human resource development literature: Current issues, priorities and dilemmas. *Journal of European Industrial Training*, 23 (4/5), 169-179.
- Garavan, T., McCarthy, A., & Carbery, R. (2017). International HRD: Context, processes and people-introduction. In: R. Carbery, T. Garavan, & A. McCarthy (Eds.), *Handbook of International Human-resource Development* (pp. 1-25).
- Goestjahjanti, F.S., Purwanto, A., Asbari, M., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Agistiawati, E., ..., & Dewi, W.R. (2020). Pengaruh organizational learning terhadap peningkatan hard skills, soft skills dan inovasi guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2 (1), 202-226.
- Gosney, M.W., & Hughes, C. (2016). *The history of human resource development: Understanding the unexplored philosophies, theories, and methods*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Gubbins, C., & Dooley, L. (2021). Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: The influence of relational social capital components. *Human-resource Development Quarterly*, 32 (3), 319-348.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 7th Edn.
- Hajric, E. (2018). *Knowledge-management system and practices: A theoretical and practical guide for knowledge management in your organization*. Kindle Edition.
- Hernández Soto, R., Gutiérrez Ortega, M., & Rubia Avi, B. (2021). Key factors in knowledge-sharing behavior in virtual communities of practice: A systematic review. *Education in the Knowledge Society: EKS*, 22, 81-98.
- Hurdakis, A. (2020). Education and society in the 21st century. The challenges for pedagogy and learning. *Journal of Sciences of Education*, Thematical Issue, 100-130.

- Josephine, Y., Francis, O., Anlimachie, M.A., & Avoada, C. (2021). Human capital, economic growth and poverty reduction nexus: Why investment in free compulsory universal education matters for Africa. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 13 (2), 50-60.
- Joshi, M. (2017). *Soft skills*. Bookboon.com. Retrieved from: <https://bookboon.com/en/soft-skills-ebook>
- Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2021). The emergence of soft skills in agricultural education. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (3).
- Kareem, M.A. (2019). The impact of human-resource development on organizational effectiveness: An empirical study. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(1), 29-50.
- Kareem, M.A., & Hussein, I.J. (2019). The impact of human-resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7 (3), 307-322.
- Karras, K. (2022). The importance of acquiring soft skills by future primary teachers: A comparative study. *Bulgarian Comparative Education Society*, 20.
- Kim, S., & Ju, B. (2008). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library & Information Science Research*, 30, 282-290.
- Kolesnik, K., Oliinyk, N., Komarivska, N., Kazmirschuk, N., & Imber, V. (2023). Future-teacher soft skills' development in the context of Ukraine's integration into the European higher-education area. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22 (2), 413-431.
- Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S.P., Tyagi, M., & Garza-Reyes, J.A. (2020). Sustainability adoption through sustainable human-resource management: A systematic literature review and conceptual framework. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5 (6), 1014.
- Lecis, M., Fournet, G., Cottin, H., Buirel, P., & Ciobanu, C. (2020). *The importance of soft skills in the job market: An analysis of the soft skills demand by job, job and seniority level*.
- Lee, J.H., Kim, Y.G., & Kim, M.Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 19 (3), 48-60.
- Lin, H.F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge-sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2), 135-149.
- Lok, B.L., Cheng, M.Y., & Choong, C.K. (2021). The relationship between soft skills' training and development, human-resource outcome and firm performance. *International Journal of Business and Society*, 22 (1), 382-402.
- Mabe, K., & Bwalya, K.J. (2022). Critical soft skills for information -and knowledge- management practitioners in the fourth industrial revolution. *South African Journal of Information Management*, 24 (1), 1-11.
- Malloy, L., & Gilman, D.A. (1989). The cumulative effects on basic skills' achievement of Indiana's PRIME TIME-A state-sponsored program of reduced class size. *Contemporary Education*, 60 (3), 169.
- Malykhin, O., Aristova, N.O., Kalinina, L., & Opaliuk, T. (2021). Developing soft skills among potential employees: A theoretical review on best international practices. *Postmodern Openings*, 12 (2), 210-232.
- McDonald, R.P., & Ho, M.H.R. (2002). Principles and practice in reporting structural-equation analyses. *Psychological Methods*, 7 (1), 64-82.
- McLagan, P.A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43 (9), 49-59.
- Mir, F., Rasheed, H., & Gul, W. (2017). Integrating knowledge management and human-resource development: A knowledge-based HRD process model. *Journal of Management and Research*, 4 (2), 1-29.
- Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2020). Ambidextrous relationships and social capability as employee well-being: The secret sauce for research and development and

- sustainable innovation performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (9).
- Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T.S., & Anwar, A. (2022). Testing the determining factors of knowledge sharing behavior. *SAGE Open*, 12 (1).
- Nadler, A., & Jeffrey, D. (1986). The role of threat to self-esteem and perceived control in recipient reaction to help: Theory development and empirical validation. In: M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 19 (81-122). Academic Press.
- Nadler, Z. (2012). *Design of training programs*. Hoboken, NJ: Taylor and Francis.
- Najadat, A.S. (2012). The reality of knowledge transfers and sharing in light of globalization. *Paper submitted to the Conference on Globalization of Management in the Age of Knowledge*, University of Lebanon, Lebanon.
- Namvar, M., Razavi, M., & Kalateh Seifri, M. (2018). The effect of intellectual capital on productivity with emphasis on knowledge sharing in experts of sports and youth departments of Khorasan Razavi province. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 5 (1), 25-32.
- Nguyen, T.N.Q., Neck, P.E., & Nguyen, T.H. (2009). The critical role of knowledge management in achieving and sustaining organizational competitive advantage. *Strategic Direction*, 25 (3), 3-16.
- Pereira, O., & Raposo, M.J. (2019). Soft skills in knowledge-based economics. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 182-195.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social-media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20 (6), 1225-1246.
- Robbins, S.P., & DeCenzo, D.A. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Education.
- Ruska, I., & Vartiainen, M. (2005). Characteristics of knowledge-sharing communities in project organizations. *International Journal of Project Management*, 23 (5), 374-379.
- Safdar, M., Batool, S.H., & Mahmood, K. (2021). Relationship between self-efficacy and knowledge sharing: Systematic review. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70, 254-271.
- Salih, Uday Ahmed, & Wadham, Burhan Hamad. (2021). The modifying role of soft skills in the relationship between information technology and performance improvement: An applied study on a sample of iraqi private colleges in the city of Kirkuk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 22 (1).
- Sankowska, A., & Söderlund, J. (2015). Trust, reflexivity and knowledge-integration: Toward a conceptual framework concerning mobile engineers. *Human Relations*, 68 (6), 973-1000.
- Scurtu, L., & Neamtu, D. (2015). The need of using knowledge management strategy in modern business organizations. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 15 (2), 157-167.
- Sentika, S., & Arissaputra, R. (2022). Knowledge sharing is the key success factor to building competitive advantage in Indonesia: A review and hint for future research. *Humanities and Social Sciences*, 5(1), 3095-3103.
- Slotte, V., Tynjälä, P., & Hytönen, T. (2004). How do HRD practitioners describe learning at work? *Human-resource Development International*, 7 (4), 481-499.
- Spender, J.C. (2015). Knowledge management: Origins, history, and development. In: *Advances in Knowledge Management* (pp. 3-23). Springer.
- Stapit, A. (2018). *Human-resource management: Issues & perspectives*. Kathmandu: Taleju Prakashan.
- Straub, D., Boudreau, M.C., & Gefen, D. (2004). Validation guidelines for IS positivist research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13 (1), 24.
- Swanson, R.A., & Holton, E.F. (2001). *Foundations of human-resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tang, J.R., Tan, E.T., Che'Rus, R., Azman, M.N.A., &

- Hanapi, Z. (2018). Study on the perception of lecturers from two Malaysian universities on integrated cumulative grade point average (iCGPA) assessment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8 (7), 300-311.
- Tang, K.N. (2020). The importance of soft skills' acquisition by teachers in higher-education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41 (1), 22-27.
- Tazakori, N., Feizi, M., Eaisalou, M. R., & Rasouli, E. (2019). Effects of human-resource individual development model on organizational performance, employee performance and efficiency: Case of Tehran's social-security organization. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10 (15), 1-13.
- Tshukudu, T. (2021). Integrating human-resource development and knowledge management for sustainable Botswana public-sector performance. *Journal of Management and Science*, 11 (2), 7-14.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39 (10), 8899-8908.
- Wegwu, M.E., & Princewill, S.J. (2022). Human-resource development practices and employee commitment of government-owned hospitals in Port Harcourt. *Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies*, 9 (1), 99-120.
- Wiig, K. (2003). Knowledge model for situation handling. *Journal of Knowledge Management*, 17 (5), 17-22.
- Wilson, J.P. (Ed.). (2005). *Human-resource development: Learning & training for individuals & organizations* (2nd edn.). Kogan Page Publishers.
- Wu, M. et al. (2016). *Educational measurement for applied researchers*. Singapore: Springer Nature Singapore, Ltd. https://doi.org/10.1007/978-981-10-3302-5_2
- Wulandari, F., Djastuti, I., & Nuryakin. (2017). Reassessment of the entrepreneurial motivation among female business owners to enhance SMEs business performance in Indonesia. *European Research Studies Journal*, 18-34.
- Xu, M., David, J.M., & Kim, S.H. (2018). The fourth industrial revolution: Opportunities and challenges. *International Journal of Financial Research*, 9 (2), 133-139.
- Yarqi, H. (2008). *Human-resource development strategy in the economic institution: The case of the Sonatrach institution*-. Retrieved from: University of Algiers database. (UMI).
- Yi, J. (2005). *A measure of knowledge-sharing behavior: Scale development and validation*. Unpublished Master's Thesis, Indiana University, USA.
- Zebardast, F., Mehrdad, H., & Jalili, R. (2020). Detecting factors effective in knowledge-sharing model among educational staff. *Propósitos y Representaciones*, 8 (2), 32-51. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.418>
- Zeng, R., Groggaard, B., & Steel, P. (2018). Complements or substitutes? A meta-analysis of the role of integration mechanisms for knowledge transfer in the MNE network. *Journal of World Business*, 53 (4), 415-432. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.005>
- Zhang, X., & Jiang, J.Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19 (2), 277-295. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0335>