



**The effect of the interaction between sharing knowledge and soft skills in developing human resources  
an exploratory study of faculty members in some Iraqi private universities\***

Assist. Lecturer Bashar Ghanem AlBayaty<sup>(1)</sup>, Assist. Prof. Dr. Maysoun Abdullah Al-Shalma<sup>(2)</sup>

College of Administration and Economics, University of Mosul<sup>(1)(2)</sup>

(1) [bashsrghanim@uomosul.edu.iq](mailto:bashsrghanim@uomosul.edu.iq), (2) [mayson\\_alshalma@uomosul.edu.iq](mailto:mayson_alshalma@uomosul.edu.iq)

<b>Key words:</b> knowledge sharing - soft skills - human resources development - dimensions of human resources development	<b>Abstract:</b> The aim of the study is to develop human resources, who are faculty members in some Iraqi private universities, by relying on the interaction between knowledge sharing, which is the contributions that support knowledge sharing among faculty members in the universities under study, and on soft skills, which are the personal characteristics possessed by the human resource in the organization and enable them to perform They work efficiently and effectively, relying on a statement of the impact of the interaction between sharing knowledge and soft skills in human resources development and its dimensions, which are (Learning - Training and Development - Career development - Organizational Development). The descriptive analytical approach was used in the study. Data was collected based on an electronic questionnaire form. On the Google Forms program prepared for this purpose, the study sample is (215) individuals from the teaching staff in private universities in Iraq, represented by (Al-Turath University College - Al-Hadbaa University College - Cihan University / Erbil - Al-Qalam University College). The statistical program (SPSS V26) and the structural equation modeling program (AMOS V24) to analyze the data and obtain results based on the interaction and influence relationships between the variables of the study, and to state the most important conclusions of the study, which showed that the interaction between sharing knowledge and soft skills strengthens the impact on human resource development and its dimensions (Training and development - organizational development) As for the two dimensions (learning - career development), the influence relationship was weak, and the study presented the most important proposals for the development of faculty members in the universities studied.
<b>ARTICLE INFO</b> <i>Article history:</i> Received   02 Mar. 2024 Accepted   27 Mar. 2024 Avaliable online   31 Dec. 2024 ©2024 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE. e.mail <a href="mailto:cae.jabe@uofallujah.edu.iq">cae.jabe@uofallujah.edu.iq</a>  	
<b>*Corresponding author:</b> <b>Bashar Ghanem AlBayaty</b> <b>College of Administration and Economics</b> <b>University of Mosul</b>	

\*The research is extracted from a doctoral dissertation of the first researcher.

تأثير التفاعل بين تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية  
دراسة استطلاعية لأعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات الاهلية العراقية\*

أ.م.د. ميسون عبدالله الشلمة  
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل  
[mayson\\_alshalma@uomosul.edu.iq](mailto:mayson_alshalma@uomosul.edu.iq)

م.م. بشار غانم البياتي  
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل  
[bashsrghanim@uomosul.edu.iq](mailto:bashsrghanim@uomosul.edu.iq)

### المستخلص

تهدف الدراسة الى تنمية الموارد البشرية وهم أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الاهلية العراقية بالاعتماد على التفاعل ما بين تقاسم المعرفة وهي المساهمات الداعمة لتقاسم المعرفة بين اعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة، وعلى المهارات الناعمة وهي السمات الشخصية للموارد البشرية في المنظمة وتمكنهم من اداء عملهم بكفاءة وفاعلية، بالاعتماد على بيان اثر التفاعل ما بين تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية وابعادها وهي (التعلم- التدريب والتطوير- التطوير الوظيفي- التطوير التنظيمي)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، تم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة استبانة الكترونية على برنامج (Google Forms) اعدت لهذا الغرض، عينة الدراسة هي (215) فرد من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاهلية في العراق والمتمثلة بـ(كلية التراث الجامعة – كلية الحدباء الجامعة – جامعة جيهان/ اربيل – كلية القلم الجامعة)، تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V26) وبرنامج نمذجة المعادلة الهيكلية (AMOS V24) لتحليل البيانات والحصول على النتائج بالاعتماد على علاقات التفاعل والتأثير بين متغيرات الدراسة، وبيان اهم الاستنتاجات الدراسة والتي أظهرت ان التفاعل ما بين تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة يقوي التأثير في تنمية الموارد البشرية وابعادها(التدريب والتطوير- التطوير التنظيمي) اما فيما يخص بعدي (التعلم- والتطوير الوظيفي) كانت علاقة التأثير ضعيفة، وعرضت الدراسة اهم المقترحات لتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: تقاسم المعرفة -المهارات الناعمة – تنمية الموارد البشرية – ابعاد تنمية الموارد البشرية.

### المقدمة:

حفزت إدارة المعرفة Knowledge Management (KM) القدرة التنافسية للمنظمات، ومن بين اهم العوامل المساعدة في التحفيز هي عمليات تقاسم المعرفة لأنها تعتبر القوى الدافعة للمنظمات لتحقيق التنمية والاستدامة بالاعتماد على كفاءة استخدام المعرفة وعلى مدى سرعة اكتساب واستخدام معرفة جديدة، مما أدى ذلك إلى وجود حاجة ماسة إلى نهج مدروس ومنهجي لتنمية قاعدة المعرفة الخاصة بالمنظمة وتقاسمها بين الأفراد العاملين فيه، وتعتمد عمليات تقاسم المعرفة على (إعطاء وتلقي المعرفة) بين مانحي المعرفة ومتلقي المعرفة الذين يتقاسمون معارفهم المخزونة في أذهانهم أو المعرفة الموجودة في المستندات الإلكترونية أو الورقية، وتكافح المنظمات لإيجاد طرق مفيدة للبقاء والقدرة على المنافسة وتكون منتجة، ومن اهم طرق تحقيق ذلك هو وجود مهارات ناعمة لدى مواردها البشرية حيث يزداد الطلب على المهارات الناعمة للموارد البشرية وتسعى المنظمات الى تحويلها الى مهارات صلبة، بحيث تكون متاحة لجميع الافراد في المنظمة ، تعد المهارات الناعمة أكثر أهمية من أي وقت مضى حيث يركز العمل الجماعي والقيادة والتواصل

\* البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الأول.

على تنمية الموارد البشرية كون كل منها عنصر أساسي للنجاح التنظيمي والشخصي وتشير المهارة إلى القدرة على القيام بشيء جيد أو بذكاء بمعنى آخر، المهارة هي القدرة على استخدام معرفة الفرد بفاعلية وسهولة في التنفيذ أو الأداء، تتميز منظمات التعليم العالي عن غيرها من المنظمات من حيث المعرفة فهي مدخلاتها ومخرجاتها، وقد أثبتت الدراسات بأن منظمات التعليم العالي تعمل في مجال توليد المعرفة ونشرها، وتبني مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة من شأنه تسهيل الانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وتعزيز تقاسم المعرفة، وتحسين البرامج التعليمية وبالتالي تحسين أداء العام للجامعات، فالجامعة بمثابة منصة للأكاديميين لتبادل الأفكار والرؤى، وبالتالي ينبغي ان يكون تقاسم المعرفة امرأ حاسماً في المنظمات ذات المعرفة الكثيفة حيث يمكن زيادة الاستثمار في الموارد البشرية إلى أقصى حد لتنميتها (Al-Kurdi et. al, 2018, 237).

سعت الدراسة الحالية الى تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة بالاستناد على تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة لزيادة قوة التأثير في عملية التنمية وهذا ما توصلت اليه نتائج الدراسة كون ان التفاعل بينهم أدى الى زيادة التأثير الا في بعض الابعاد كان تأثير التفاعل اضعف في بعض ابعاد التنمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، عينة الدراسة هم (215) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الاهلية العراقية وتم الاعتماد على علاقات التفاعل والتأثير ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد للوصول الى النتائج، تتألف الدراسة من اربع محاور تناول الأول المنهجية المعتمدة اما المحور الثاني فتناول الجانب النظري وتناول المحور الرابع الجانب الميداني ومناقشة فرضيات الدراسة بالاعتماد على التحليل العملي التوكيدي، واطهر المحور الرابع اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات ومقترحات.

## المحور الأول: منهجية البحث أولاً. مشكلة البحث

المعرفة مرتبطة بالموارد البشري بشكل ضمني او صريح وهي تعتبر الاساس في بناءه وتنميته وزيادة مهارته وقدرته وبذلك تهتم الدراسة الحالية في كيفية ادارة مبادرات المعرفة كونها موجودة في اذهان الافراد وبالامكان تقاسمها الامر الذي يتعلق بوجود ادارة تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل والرشيد لمواردها المعرفية وذلك من خلال ادراك افرادها لأهمية وقيمة المعارف التي يمتلكونها وامكانية تقاسمها وكذلك امكانية اكتساب معارف جديدة وتطويرها وتفاعلها مع المهارات الناعمة للمورد البشري والتي تعتمد على الصفات والخصائص الشخصية والتي تعتبر عامل حاسم لكفاءة وفاعلية المنظمة مما يؤدي الى تنمية الموارد البشرية، اشار (Lucía& Jesús, 2020) على تركيز اغلب البحوث في ادارة الموارد البشرية حول ممارسات محددة دون التوجه الى تنمية القدرات البشرية مما لها تأثير على الاداء التنظيمي، فتنمية الموارد البشرية هي عملية توسيع خيارات الافراد من خلال اكتساب المعرفة وزيادة قدراتهم وكفاءتهم من خلال توفير فرص التعلم والتطور المستمر (Josephine, et. al, 2021, 55) ، وتعاني مؤسسات التعليم العالي في العراق من مشكلات عديدة مثل غياب سياسة واضحة لبناء قدرات الموارد البشرية ، وعدم تدريبهم وتأهيلهم لاستخدام البرامج التعليمية التي تقر من قبل الوزارة (الامام واخرون، 2020) فضلاً عن الافتقار للعمل المؤسساتي والذي يميز الاكاديمي العراقي بالفردية في العمل ولا سيما في البحث العلمي وينعكس تأثير العمل الفردي سلبي على الانتاج المعرفي للجامعات العراقية وينأ بها عن اللحاق بالجامعات العالمية والحصول على مستويات مرضية في السلالمة العالمية للجامعات (العيسى، 2020، 38-39) ، وعليه تم طرح التساؤل الرئيس للبحث هو (ما امكانية تنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة بالاعتماد على التفاعل بين تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة)؟ ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما هي علاقة التفاعل بين عوامل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في الجامعات المبحوثة؟

- ما إمكانية تنمية الموارد البشرية بالاعتماد على التفاعل بين تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في الجامعات المبحوثة؟

### ثانياً. أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات المعتمدة في البحث وفق الجوانب الآتية:

1. الجانب الأكاديمي: تظهر أهمية البحث كونها تعتبر مصدر للباحثين والدارسين الذين يودون التعرف على متغيرات الدراسة وذلك لإغناء الباحثين بالمعرفة العلمية المتحصلة من هذا البحث وكذلك اغناء مكتبة الجامعة بالبحوث العلمية التي تعالج مشكلات واقعية في الجامعات العراقية.
2. الجانب الميداني: تنبع الأهمية الميدانية للدراسة كونها طبقت في الجامعات العراقية (الاهلية) مما قد تسهم الدراسة في معالجة بعض المشكلات التي تعاني منها بالاعتماد على تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الاستفادة من التوصيات العلمية للبحث.

### ثالثاً. أهداف البحث

تحديد متغيرات الدراسة (التقاسم المعرفي – المهارات الناعمة-تنمية الموارد البشرية) عبر تتبع الجهود البحثية التي تعرضها الدراسات المختصة وذلك من خلال طرح وجهات نظر الباحثين ضمن سياق علمي يسهم في إثراء المكتبة العراقية ثم العربية ببحوث ودراسات جديدة تعود بالنفع على المنظمات العراقية وعلى الباحثين العلميين في مجال الموارد البشرية وإدارة المعرفة، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف وهي الآتي:

1. عرض اسهامات الباحثين في متغيرات البحث (التقاسم المعرفي – المهارات الناعمة-تنمية الموارد البشرية).
2. التعرف على واقع المتغيرات المدروسة في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة.
3. اختبار علاقات التفاعل والتأثير بين (التقاسم المعرفي – المهارات الناعمة) في الجامعات المبحوثة لتنمية الموارد البشرية.

### رابعاً. فرضيات البحث

بالاعتماد على مشكلة البحث والمخطط الافتراضي تم وضع مجموعة من الافتراضات من أجل الاختبار الميداني للمتغيرات المعتمدة في البحث الحالي وكما يأتي:

**الفرضية الاولى  $H_1$ :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية من خلال تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية.

**الفرضية الثانية  $H_2$ :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية من خلال تفاعل تقاسم المعرفي والمهارات الناعمة وعلى المستوى الجزئي لأبعاد تنمية الموارد البشرية وفق الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{2a}$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعد التعلم.

$H_{2b}$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعد التدريب والتطوير.

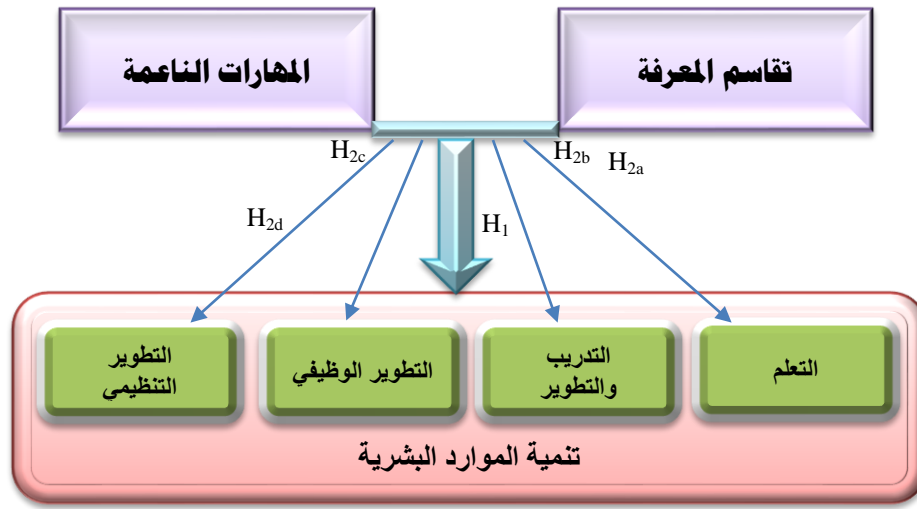
$H_{2c}$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعد التطوير الوظيفي.

$H_{2d}$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعد التطوير التنظيمي.

### خامساً. مخطط البحث الافتراضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة بناء مخطط فرضي يعكس متغيرات الدراسة وعلاقات التأثير الشكل (1)، لبيان طبيعة العلاقات بين متغيراتها المبحوثة وفق تأثيراتها الكلية والجزئية، ويتضمن المخطط المتغيرات الآتية وهي:

1. المتغير المستقل: التقاسم المعرفي ( Sentika & Arissaputra, 2022 ; Zebardast et al., 2020; Lin , 2007 )
2. المتغير المستقل: المهارات الناعمة ( Tang, 2020; Karras, 2022; Avença et al., 2023 )
3. المتغير المعتمد: تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التعلم-التدريب والتطوير-التطوير الوظيفي-التطوير التنظيمي) ( Nadler et al., 1986; Garavan et al ., 1999; Bathaei, M. 2021 )



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

### سادساً. قياس ثبات الاستبانة

لغرض التأكد من ثبات الاستبانة فقد تم الاعتماد على طريقة معامل (Cronbach Alpha) الفا كورنباخ وذلك لتحديد مستوى ثبات استبانة البحث وفقراتها، وقد تراوحت قيم معامل الفا كورنباخ بين متغيري البحث المستقل (التقاسم المعرفي) و (المهارات الناعمة) والمتغير المعتمد (تنمية الموارد البشرية) الى نسبة (0.98) وتعد هذه القيمة عالية لبيان ثبات واتساق الاستبانة.

### سابعاً. عينة الدراسة

تم الاعتماد على العينة القصدية في تحديد عينة الدراسة على اساس ان يكون هناك احتمال متساو امام جميع عناصر المجتمع المراد دراسته، أي أن فرص اختيار اي عنصر في مجتمع الدراسة يكون مساوي لجميع أفراد المجتمع (دشلي, 2016, 133)، اذ تم اختيار عينة الدراسة وهم الافراد المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية من هم باللقاب (استاذ- استاذ مساعد- مدرس – مدرس مساعد) وعددهم (215)، تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل يتلائم مع طبيعة الدراسة والبيانات المختارة فيها والتي تتطلب تطبيق اسلوب نمذجة المعادلة البنائية [ *Structural equation modeling* (SEM) ] في تحليل استمارة الاستبيان وهذا الاسلوب يتطلب حجم عينة خاص لتطبيقه

عبر برنامج (AMOS)، ويتوفر على مواقع الانترنت عدة برامج لتحديد اقل حجم مناسب لتطبيق نمذجة المعادلة البنائية اهمها الموقع بالرابط ادناه:  
(<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>) ، وفي هذا الموقع يتطلب منا ادخال بعض المعلومات منها معلومات متعلقة باستمارة الاستبيان قيد الدراسة وكما مدرج في الجدول (1) الاتي :

**الجدول (1) تحديد اقل حجم العينة لتطبيق نمذجة المعادلة 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 الاحصائية المطلوب
13	-	Number of latent variables عدد المتغيرات الكامنة
65	-	Number of observed variables عدد المتغيرات المشاهدة (الاسئلة)
0.05	0.01 0.05 0.10	Probability level مستوى المعنوية
المخرجات		
204	Minimum sample size to detect effect اقل حجم عينة لاكتشاف التأثير	
100	Minimum sample size for model structure اقل حجم عينة للنموذج البنائي	
204	Recommended minimum sample size حجم العينة 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.

ان نتائج الجدول اعلاه تشير الى ان الحد الادنى لحجم العينة الملائم لهذه الدراسة هو (204) اي ان على الباحث توزيع استمارة استبيان بعدد لا يقل عن (204) استمارة وذلك للحصول على الدقة المطلوبة في نتائج نمذجة المعادلة البنائية المطبقة عبر برنامج (AMOS).

**ثامناً. الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة للجامعات الاهلية المبحوثة**

يعرف الاتساق الداخلي (Internal Consistency) بانه الترابط بين الاسئلة داخل البعد الواحد، اذا اردنا قياس الاتساق الداخلي على مستوى البعد، كذلك يبين لنا مدى الترابط بين الاسئلة جميعها داخل المتغير الواحد ، ويتم قياس الاتساق الداخلي من خلال متوسط (Mean) معاملات الارتباط (المطلقة) بين ازواج الارتباطات للأسئلة داخل البعد او المتغير الواحد، وتشير المصادر انه إذا كانت قيمة هذا المتوسط أكبر من او يساوي (0.3) فهذا يدل على وجود اتساق داخلي، وتشير نتائج الجدول (2) الى وجود اتساق داخلي على مستوى كل متغير مع ابعاده، وذلك بدلالة القيمة المطلقة للوسط الحسابي للارتباطات (Mean) والتي ظهرت جميعها أكبر من (0.3).

جدول (2) جدول قيم الاتساق الداخلي على مستوى المتغيرات والابعاد الفرعية التابعة لها

Inter-Item Correlations						
No of Items	Variance	Max.	Min.	Mean	الابعاد الفرعية	المتغيرات
5	0.047	0.632	0.072	0.386	الثقة	التقاسم المعرفي
5	0.005	0.614	0.391	0.503	الكفاءة الذاتية	
5	0.001	0.741	0.634	0.683	الثقافة التنظيمية	
5	0.010	0.771	0.469	0.664	المكافآت والحوافز	
5	0.003	0.818	0.660	0.735	الدعم التكنولوجي	
5	0.009	0.644	0.337	0.562	مهارات الاتصال	المهارات الناعمة
5	0.007	0.707	0.407	0.536	مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات	
5	0.010	0.685	0.326	0.519	مهارات العمل الجماعي والتعاون	
5	0.007	0.618	0.367	0.502	المهارات القيادية	تنمية الموارد البشرية
5	0.004	0.807	0.606	0.716	التعلم	
5	0.006	0.756	0.519	0.646	التدريب والتطوير	
5	0.003	0.831	0.691	0.743	التطوير الوظيفي	
5	0.002	0.791	0.635	0.735	التطوير التنظيمي	
25	0.051	0.818	0.107	0.418	التقاسم المعرفي	
20	0.011	0.707	0.170	0.452	المهارات الناعمة	
20	0.006	0.831	0.397	0.655	تنمية الموارد البشرية	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26  
 n= 215

### تاسعاً. اساليب جمع البيانات والتحليل الاحصائي

اعتمد الباحث على عدة مصادر لجمع البيانات حول البناء النظري للبحث ومن اهم المصادر المعتمدة هي الشبكة العنكبوتية (الانترنت) بعد الاطلاع على الكتب والبحوث والدوريات المتعلقة بمتغيري البحث , اما فيما يخص الجانب العملي تم الاعتماد على استبانة اليكترونية عن طرق برنامج (Google Forms) اعدت لغرض جمع بيانات الجانب العملي من الكادر التدريسي في الجامعات المبحوثة، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي ( SPSS V26 ) (AMOW V24) للحصول على النتائج.

### عاشراً. منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في اعداد الإطار النظري وعلى المنهج التحليلي في الجانب الميداني من خلال جمع البيانات باستخدام استبانة الكترونية والتي عدت لهذا الغرض والتي تضمنت أسئلة تعبر عن متغيرات البحث أعتد في تصميمها الدقة والموضوعية وتم تفرغها باعتماد أسلوب ليكرت الخماسي.

### المحور الثاني: الجانب النظري

#### اولاً. مفهوم تقاسم المعرفة

أحد أهم عمليات إدارة المعرفة هو تقاسمها نظراً لما له من دور كبير في تنمية الموارد البشرية للمنظمات فكراً، ودعم المخزون المعرفي في المنظمات من خلال التفاعل بين الأفراد وتبادل الخبرات والمعلومات كما أن وجود نظام داعم للتقاسم المعرفي يضمن للمنظمات تنمية مستمرة لأصولها المعرفية ، فالمعرفة الضمنية والصريحة التي تمتلكها المنظمة لا يمكن الاستفادة منها في

غياب التقاسم المعرفي في المنظمة ( الشهري , 2017 , 20 ) , ويؤكد (Fahimeh, 2011, 7) , وB., & Kermani, أن تقاسم المعرفة هو من أهم جوانب إدارة 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 .  
عرف (Tjakraatmadja, H & Martini, L., 2011, 35) تقاسم المعرفة بتهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين ، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم وتطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة .

وعرفها (Elmasry, 2022, 28) تبادل أعضاء الهيئة التدريسية للمعلومات والأفكار والخبرات والمعارف الصريحة منها والضمنية وذات الصلة بالعمل الجامعي وتقاسمها فيما بينهم بما يمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو مبدع وبحقق القيمة والميزة التنافسية للمنظمات .

### ثانياً. أهمية تقاسم المعرفة

تبرز أهمية التقاسم المعرفي في أن كل فرد داخل المنظمة يمتلك معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية , ويجب عليه ان يتقاسم كل تلك المعارف مع زملائه حتى يتم إنشاء معارف جديدة , حيث ان التقاسم المعرفي هو الاساس الذي يمكن المنظمة من تطبيق المعرفة والابتكار كما أنه يؤدي دوراً مهماً في إدارة المعرفة (Zeng et al., 2018, 425) .

يمثل التقاسم المعرفي في الجامعات نشاطاً محورياً يرتكز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح؛ حيث يعد تقاسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرة البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة ذات الصلة (Yaghi et al, 2011, 20) , ويعد تقاسم المعرفة أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للجامعات ، حيث تعد أهم سبل التكيف مع المعرفة الجديدة والمستحدثة ، و تتيح مجالاً لاستثمارها بتحويلها الى أفكار جديدة تستخدم في إيجاد الحلول الجديدة المبتكرة للمشكلات وتطوير طرق العمل ، الا أن وجود النزعة الفردية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والرغبة في الانفراد بما لديهم من معرفة قد يصنع بعض العوائق حول نجاح ممارسة تقاسم المعرفة ، مما يؤدي لعدم وجود أدنى استعداد للتقاسم بالمعرفة (Liebowitz, 2002), ولما كان التقاسم المعرفي هو ذلك المكون من إدارة المعرفة الأقل تركيزاً على التكنولوجيا في المنظمات والأكثر اتصالاً بالعلاقات بين زملاء العمل والذي يعزز تبادل المعلومات والتعلم، وحيث إن الجامعات هي مؤسسات قائمة في الأساس على التعلم والابتكار يصبح التقاسم المعرفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها (Mohr, 2007: 45).

### ثالثاً. العوامل المؤثرة على تقاسم المعرفة

ترتبط أنشطة إدارة المعرفة المختلفة ارتباطاً وثيقاً بعمليات تنمية الموارد البشرية مع التركيز على السياق الاجتماعي مما يؤدي إلى نموذج تنمية الموارد البشرية المتكامل ( Mir et al., 2017, 10) , ومن اهم العوامل التي تؤثر على عملية تقاسم المعرفة في المنظمة وهي (العوامل الفردية - العوامل التنظيمية ) ويمكن تقاسم المعرفة إذا تفاعلت العوامل مع بعضها البعض , أن العوامل الفردية والتنظيمية تؤثر على رغبة الفرد في تقاسم المعرفة وبعبارة أخرى ، فإن العوامل الفردية والتنظيمية هي الاستعداد لتقاسم المعرفة من خلال تنفيذ استراتيجية مناسبة ، يمكن نقل كل من المعرفة الضمنية والصريحة بشكل جيد وبالتالي فإن الرغبة في تقاسم المعرفة واستراتيجيات التقاسم هي متطلبات مسبقة ومهمة لتقاسم المعرفة. (Lin , 2007, 138)

وجد الباحث من خلال اطلاعه على دراسة (Mansor & Saporudin , 2015, 112) قد تناول نموذج خاص بالعوامل التحفيزية المؤثرة على تقاسم المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية للجامعات الماليزية وهي العوامل او الدوافع الداخلية (الفردية) والعوامل والدوافع الخارجية (التنظيمية), وجدت الدراسة ان لدى أعضاء الهيئة التدريسية مواقف ايجابية تجاه تقاسم المعرفة , وتؤثر عوامل الثقة والكفاءة الذاتية بشكل أكبر على الاكاديميين في عملية تقاسم معارفهم , ومن اهم



عوامل تقاسم المعرفة والتي اشار اليها الباحثين مثل (Lin, H, 2007) ( Akosile & ) ( Olatokun, 2020), (Mustika et al., 2022), وهي عوامل (الثقة – الكفاءة الذاتية – الثقافة

#### رابعاً. المهارات الناعمة : مفهوم المهارات الناعمة

المهارات الناعمة هي السمات الشخصية أو الصفات التي يمتلكها الافراد في المنظمة وتمكنهم من اداء اعمالهم، وتشمل المواقف والعادات والثقافات وكيفية التفاعل مع الآخرين وهي تشير إلى القدرات التي تجعل الافراد موظفين أفضل وتفتح الأبواب أمام العديد من الفرص التي لا ترتبط مباشرة بموضوع وظائفهم. بمعنى آخر، تشير المهارات الناعمة إلى قدرة الشخص على التواصل مع الآخرين ، وتنظيمه / تنظيمها ، والتواصل في أشكال مكتوبة أو منطوقة أو غيرها. (Joshi, 8, 2017) , تعد المهارات الناعمة عنصراً استراتيجياً في أي منظمة وتستحق اهتماماً كبيراً من إدارة الموارد البشرية ، ليس فقط في مرحلة التوظيف ولكن أيضاً خلال الحياة المهنية الكاملة للموظفين. تعتمد الجودة من حيث جودة المنتج والمنظمة والخدمات وحياة العمال بشدة على المهارات الناعمة التي يمتلكها الأفراد على أي مستوى. ويعتمد جودة رأس المال البشري في المنظمات على النتائج التي يمكنهم تحقيقها وبشكل أساسي على مهاراتهم الناعمة (Cimatti, 2016, 98).

#### خامساً. أهمية المهارات الناعمة

تهتم المنظمات ان يكون لدى افرادها مهارات تمكنهم لأداء وظائفهم بفاعلية , يوجد مهارات بالامكان تعلمها واتقانها من خلال التعلم والكتيبات والتعليمات التي تساعد الأفراد في المنظمات على اداء مهامهم , , وعليه يتزايد الطلب على المهارات الناعمة والاعتماد عليها بسبب التغير المستمر في بيئة العمل والسوق الذي يحركه الزبائن والتكنولوجيا القائمة على المعرفة وللأسباب الآتية: (Joshi, 2017, 32)

1. تمنح المهارات الناعمة العاملين القدرة على استخدام مهاراتهم ومعرفتهم التقنية بكفاءة وفاعلية.
2. المهارات الناعمة تدعم العاملين لإيجاد طرق فاعلة للتفاعل مع الرؤساء والزملاء في العمل والزيائن.
3. امكانية انجاز المهام والاعمال الموكلة للأفراد في الوقت المحدد.
4. من اخلال استخدام المهارات الناعمة يستطيع الفرد بناء علاقات ايجابية ومؤثرة مع الافراد الاخرين في المنظمة.

#### سادساً. تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية هي إحدى العمليات في المنظمة والتي تتطلب التخطيط والدعم الماهر لتنظيم أنشطة التعلم في أشكاله الرسمية وغير الرسمية، وعملية البناء المعرفي وتقديم الخبرات الجديدة في جميع انحاء المنظمة من أجل النهوض بالمنظمة وزيادة إمكانات الموظفين من خلال أنشطة الكفاءة والتكيف والتعاون وبناء المعرفة لجميع العاملين في المنظمة (Harrison & Kessels, 2004, 17)، يركز الفكر الإداري الحالي على تمكين مواردها البشرية من أن يصبحوا موظفين قادرين على تحقيق تطلعاتهم وزيادة قدراتهم وحدث هذا التحول في طريقة التعامل مع الموارد البشرية بسبب الفكرة السائدة بأن الموارد البشرية هي مصادر للميزة التنافسية وليست مجرد موظفين يقومون بمسؤوليات وظيفية (Devarajan & Vaanmalar, 2017, 433).

وتنمية الموارد البشرية هي عملية تحفيز موظفي المنظمة لاكتساب وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية وتطويرها ، وصياغة القيم والمعتقدات والمواقف اللازمة لأداء الأدوار الحالية والمستقبلية من خلال تحقيق أعلى إمكانات بشرية بهدف المساهمة بشكل إيجابي في الأهداف التنظيمية والجماعية والفردية والاجتماعية (Indu, 2014)، وعرف

(Kareem, 2019, 32) تنمية الموارد البشرية الى كونها عملية منهجية لتعليم واكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة للأفراد والمنظمات من خلال تطبيق تنمية المواهب والتدريب والتطوير الوظيفي ومبادرات التطوير التنظيمي.

### سابعاً. أهمية تنمية الموارد البشرية

تساعد تنمية الموارد البشرية على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال تطوير المهارة والمعرفة، وتفسر أهمية تنمية الموارد البشرية على النحو الآتي: (Chandrasekar, 2020, 5-6)

1. توفير موارد بشرية مختصة: تعمل المنظمة على تطوير مهارات ومعارف الافراد ومن ثم فهي تساعد على توفير موارد بشرية كفاءة وفعالة وفقاً لمتطلبات الوظيفة.
2. تحسن التزام الموظفين: يلتزم الموظفون بالكفاءة تجاه وظائفهم وهو أمر ممكن من خلال تزويد الموظفين بفرص التدريب والتطوير المناسبة، فسيشعرون بالالتزام بالعمل والمنظمة.
3. إثراء الرضا الوظيفي: عندما يكون المورد البشري موجه ومتطور بشكل جيد، فإنهم يظهرون درجة أعلى من الالتزام في مكان العمل الفعلي. وهذا يلهمهم لأداء أفضل، مما يؤدي في النهاية إلى الرضا الوظيفي.
4. تطوير وتحسين الاداء: تطوير المهارات والقدرات اللازمة المطلوبة لأداء الأنشطة التنظيمية. نتيجة لذلك، يمكن للمورد البشري المساهمة في تحسين الأداء في المنظمة وهذا يؤدي إلى فعالية تنظيمية أكبر.

### ثامناً. ابعاد تنمية الموارد البشرية

يرتبط مفهوم تنمية الموارد البشرية في الآونة الاخيرة بالمتغيرات التنظيمية وتغيير الاداء وكذلك التعلم في مكان العمل (Garavan, et. al, 1999, 174)، حدد (DeCenzo & Robbins, 1997) تدريب الموظفين وتطوير الإدارة، والتطوير الوظيفي كمكونين رئيسيين لتنمية الموارد البشرية، اما (McLagan, 1989, 53) حدد ابعاد تنمية الموارد البشرية وهي الاستخدام المتكامل ليس فقط للتدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي ولكن أيضاً لتطوير المنظمة والتي من شأنها تحسين الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية، وكذلك حدد (Garavan, et. al, 2018) ابعاد تنمية الموارد البشرية بالتدريب، والتطوير، والتطوير التنظيمي، وبعد اطلاق الباحث على الدراسات التي اهتمت بأبعاد تنمية الموارد البشرية تم تحديد ابعاد الدراسة الحالية وهي (التعلم-التدريب والتطوير-التطوير الوظيفي-التطوير التنظيمي) (Nadler et al., 1986; Swanson, 2021; Bathaei, 2021; Holton, 2001).

1. **التعلم:** التعلم هو التعديل المخطط والمنهجي للسلوك من خلال فعاليات التعلم والبرامج والتعليمات التي تمكن الأفراد من تحقيق مستوى المعرفة والمهارة والكفاءة اللازمة للقيام بعملهم بشكل فعال (Bungsy, 2014, 9)، ينظر (Park & Lee, 2018, 420) الى التعلم على أنه عملية حاسمة تعمل على تطوير المهارات المهنية للموظفين ومعارفهم، وتحل المشكلات التنظيمية، وتعتمد التغييرات في المنظمات.
2. **التدريب والتطوير:** يركز التدريب والتطوير على تغيير المعرفة أو زيادتها، وهي عبارة عن تنمية المهارات والقدرات للموارد البشرية، وعادة ما يكون التدريب في شكل توفير المعرفة والمهارات ليكونوا قادرين على تنفيذ المهام أو العمل بشكل أفضل. تركز أنشطة التطوير على المدى الطويل على إعداد الموظفين لمسؤوليات وظيفية مستقبلية، بالإضافة إلى زيادة قدراتهم على أداء وظيفتهم (Werner & DeSimone, 2011, 10).
3. **التطوير الوظيفي:** وهو سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يجزره في عمله،

والذي يرافقه في الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر (الطائي وآخرون, 2006, 485).

4. **التطوير التنظيمي:** التطوير التنظيمي (OD) هو تطبيق على مستوى النظام في المنظمة ويعتمد على تقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات والتي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية، ويشير التطوير التنظيمي إلى أي عملية أو نشاط قصير المدى أو على مدى طويل من الزمن وهذا النشاط لديه القدرة على تطوير المعرفة والخبرات والإنتاجية والرضا (McLean, 2005, 9; Kapur, 2018, 1).

### المحور الثالث : الجانب الميداني للبحث

#### أولاً. نتائج التحليل العاملي التوكيدي للجامعات الاهلية المبحوثة

الهدف من اجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة هو لمعرفة علاقات الارتباط بين المشاهدات (الأسئلة) والبعد الذي تمثله، فضلاً عن معرفة علاقات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (الأبعاد) الخاصة بالمتغيرات المدروسة، وبالتالي الحكم على ملائمة الانموذج الموضوع من قبل الباحث مع انموذج العينة.

أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوية الانموذج الموضوع من قبل الباحث ومطابقته لانموذج عينة الدراسة وذلك بدلالة مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول (3) والتي تستند على مؤشرات حسن المطابقة وحدود القبول المستخدمة من اغلب الباحثين والموضحة في الجدول (4) حيث تبين النتائج ان جميع المؤشرات مطابقة اي انها ضمن الحدود المقبولة لها.

#### الجدول (3) مؤشرات حسن المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي في الجامعات الاهلية

المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	1.930	مطابق
GFI	0.990	مطابق
AGFI	0.989	مطابق
PGFI	0.894	مطابق
NFI	0.989	مطابق
RFI	0.988	مطابق
RMR	0.047	مطابق

#### الجدول (4) أهم مؤشرات حسن المطابقة وحدود قبولها في الجامعات الاهلية المبحوثة

المؤشر	حدود القبول
النسبة الاحتمالية (درجات الحرية) CMIN/DF	إذا كانت اقل من (5) يقبل الإنموذج المقترض، فيما تعني مطابقة تامة للإنموذج اذا كانت اقل من (2).
Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة GFI	إذا كان اقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما إذا كان مساوي لـ (0.90) أو أكثر دل ذلك على حسن جودة الأنموذج
Adjusted Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	إذا كان أكبر من (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، اما إذا كان يساوي (0.90) أو أكثر يعني مطابقة جيدة.
Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعياري NFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر.
Parsimony Goodness of fit index مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي PGFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.60) أو أكثر.

يدل على حسن جودة الانموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) أو أكثر.	Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي RFI
يشير هذا المؤشر إلى المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (0.08) أو أقل.	Root Mean Square Residual مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR

Source: McDonald RP, & Ho MHR, 2002, **Principles And Practice In Reporting Structural Equation Analyses**, Psychological Methods, Vol. 7, No. 1, PUBMED, PP:64-82

ان المؤشر الاهم هو قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) والتي تمثل قيم تشبعات (ارتباط) الاسئلة مع البعد التي هي عليه والتي من المقترض ان تزيد غالبية قيمها عن (0.40)، حسب حجم العينة وكما هو موضح في الجدول (5)، ومن ملاحظة نتائج قيم (SRW) نجد ان جميع التشبعات أكبر من (0.40) وهي ذات دلالة معنوية وذلك لان جميع القيم الاحتمالية المقابلة لقيم التشبعات اقل من (0.05).

#### الجدول (5) قيم التشبعات اعتماداً على حجم العينة في الجامعات الاهلية المبحوثة

ت	تشبع العامل Factor Loading	حجم العينة المطلوب لتحقيق المعنوية
1	0.30	350
2	0.35	250
3	<b>0.40</b>	<b>200</b>
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: Multivariate data analysis. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 7th ed., 2010, P 116.

#### ثانياً. مناقشة فرضيات البحث

**الفرضية الاولى H<sub>1</sub>:** توجد علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية من خلال تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر تدريسيي الجامعات الاهلية.

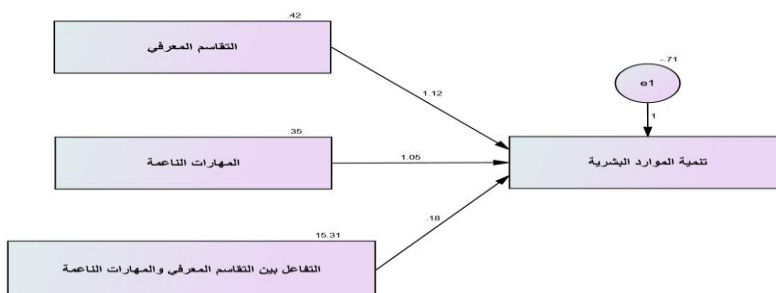
تؤشر النتائج الموضحة في الجدول (6) والشكل (2) الى ان تفاعل التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة يقوي من علاقة التأثير في تنمية الموارد البشرية، وذلك استناداً الى قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية والتي بلغت (0.852) وهي اعلى من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي والتي بلغت (0.738) وتأثير المهارات الناعمة والتي بلغت (0.848)، بما يتوافق مع دراسة (Zhao, et. al, 2021, 691) والتي اكدت على قدرة الافراد الذين يمتلكون مؤهلات ومهارات اعلى في الوظيفة أن يؤثروا بشكل ايجابي على زملائهم في المنظمة من خلال مساعدتهم عن طريق تقاسم المعرفة مما يساهم في تنمية الافراد وكذلك نجاح وتنمية المنظمة، كما اشارت دراسة (Li, et. al, 2021, 17) الى دور الافراد من ذوي المهارات الناعمة في مساعدة الآخرين

وتزويدهم بالمعرفة والمهارات والخبرة اللازمة وفي الوقت نفسه تناح للأفراد الفرص اللازمة لوضع معارفهم وقدراتهم إلى أقصى إمكاناتهم، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه يوجد تأثير بين تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة.

الجدول (6) تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		C.R	S.E	SRW	Estimate (β)	المتغير المعتمد	الاتجاه التآثير	توصيفه	نوع المتغير	
		Upper	Lower									
---	0.006	1.220	1.019	5.32	0.21	0.738	1.118	تنمية الموارد البشرية	←	التقاسم المعرفي	المستقل	
---	0.004	0.201	0.173	4.60	0.04	0.848	0.184				المهارات الناعمة	المستقل
تقوية العلاقة	0.005	1.186	0.961	2.63	0.4	0.852	1.051		←	التقاسم المعرفي * المهارات الناعمة	التفاعل	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=215



الشكل (2) تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في تنمية الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=215

الفرضية الثانية H<sub>2</sub>: يوجد علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية من خلال تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة وعلى المستوى الجزئي لأبعاد تنمية الموارد البشرية (التعلم – التدريب والتطوير – التطوير الوظيفي – التطوير التنظيمي) عند مستوى دلالة إحصائية (α ≤ 0.05) من وجهة نظر تدريسيي الجامعات الاهلية، والمتمثلة بالفرضيات الفرعية الآتية:

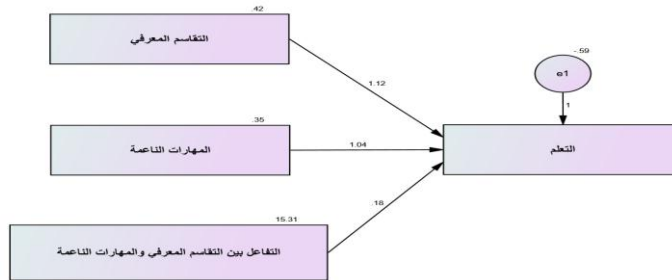
H<sub>2a</sub>: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية من خلال تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعد التعلم: توضح النتائج الموضحة في الجدول (7) والشكل (3) الى ان تفاعل التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة يُضعف من علاقة التأثير في بعد التعلم، وذلك استناداً الى قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة والتي بلغت (0.685) وهي اقل من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي في التعلم والتي بلغت

(0.799) وتأثير المهارات الناعمة في التعلم والتي بلغت (0.786)، بما يتوافق مع دراسة (Goestjahjanti, et. al, 2020, 205) ودراسة (Swierczek, 2019, 348) والتي اشارت انه يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تستفيد من المهارات الناعمة للمدرسين من خلال تشجيع تقاسم المعرفة والتعلم المستمر وستصبح المؤسسات التعليمية مثل هذه أكثر إبداعاً وابتكاراً وقيادة في عصر التعلم. كما اكدت دراسة (Qi & Chau, 2018, 51) على انه يمكن للجامعات تسهيل إدارة واستخدام المعرفة الضمنية خارج الوعي الذي يتم تخزينه في العقل الباطن لكل مدرس مع نهج التضمين والتقاسم والذي يمكن أن يساعد في بناء موارد المعرفة اللازمة والحفاظ على نمو الجامعة واستمراريتها.

### الجدول (7) تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التعلم

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		C. R.	S. E.	SR W	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	توصيفه	نوع المتغير
		Upper	Lower								
---	0.008	1.216	1.005	2.59	0.43	0.799	1.115	التعلم	←	التقاسم المعرفي في	المسئول
---	0.009	0.197	0.163	9.05	0.02	0.786	0.181		←	المهارات الناعمة	المسئول
تضعف العلاقة	0.010	1.161	0.884	2.04	0.51	0.685	1.038		←	التقاسم المعرفي في*	المهارات الناعمة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24  
 n=215



### الشكل (3) تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التعلم

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24  
 n=215

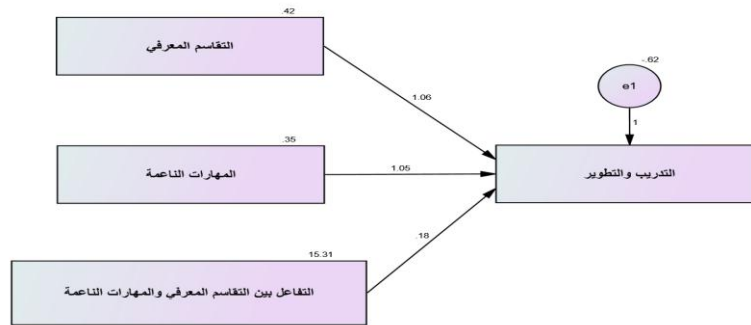
1.  $H_{2b}$ : يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية من خلال تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعد التدريب والتطوير: تؤثر النتائج الموضحة في الجدول (8) والشكل

(4) الى ان تفاعل التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة يقوي من علاقة التأثير في بعد التدريب والتطوير، وذلك استناداً الى قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التدريب والتطوير والتي بلغت (0.819) وهي اعلى من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي والتي بلغت (0.802) وتأثير المهارات الناعمة والتي بلغت (0.727) في بعد التدريب والتطوير، بما يتوافق مع دراسة اشارت الى ان المؤسسات التعليمية تحتاج الى تعزيز تقاسم المعرفة لجميع المدرسين من أجل التحسين المستمر بالاعتماد على المهارات الصلبة والناعمة لهم ويعد تدريب وتطوير المدرسين في كل جزء من أجزاء الجامعة أمراً ضرورياً وله مؤشرات ايجابية على تطور ونمو الاداء لكل مدرس وستكون ممارسات سلوك التدريب الذي تم إنشاؤه في البيئة الجامعية محركاً لتطوير المدرسين .

**الجدول (8) تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التدريب والتطوير**

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		C. R.	S. E.	SRW	Estimate (β)	المنغ ير المع تمد	اتجاه التأثير	توصيفه	نوع المنغ ير
		Upper	Lower								
---	0.007	1.179	0.960	4.84	0.22	0.802	1.065	التدريب والتطوير	←	التقاسم المعرفي	المستقل
---	0.018	1.147	0.930	3.08	0.34	0.727	1.047		←	المهارات الناعمة	المستقل
تقوي العلاقة	0.020	0.191	0.164	2.25	0.08	0.819	0.180		←	التقاسم المعرفي * المهارات الناعمة	التفاعل

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=215



**الشكل (4) تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التدريب والتطوير**

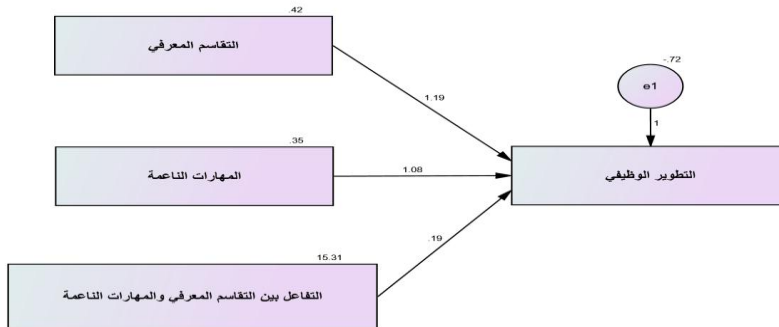
المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=215

2.  $H_{2c}$ : يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية من خلال تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعد التطوير الوظيفي : تؤثر النتائج الموضحة في الجدول (9) والشكل (5) الى ان تفاعل التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة يضعف من علاقة التأثير في بعد التطوير الوظيفي، وذلك استناداً الى قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التطوير الوظيفي والتي بلغت (0.693) وهي اقل من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي والتي بلغت (0.828) وتأثير المهارات الناعمة والتي بلغت (0.815) في بعد التدريب والتطوير، بما يتوافق مع دراسة (Goestjahjanti, et. al, 2020,) والتي اشارت الى انه يجب على الجامعات تنشيط وتطوير المدرسين من خلال حضور التدريب والندوات وورش العمل والزيارات إلى الجامعات الاخرى والاجتماع باللجان الجامعية والشركاء الاستراتيجيين الآخرين , نظراً لان تقاسم المعرفة بين الجامعات توفر المزيد من الدعم والقدرة على تطوير الكادر التدريسي في المؤسسات التعليمية.

**الجدول (9) تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التطوير الوظيفي**

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		C.R	S.E	SRW	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	توصيفه	نوع المتغير
		Upper	Lower								
---	0.012	1.303	1.067	2.49	0.48	0.828	1.193	التطوير الوظيفي	←	التقاسم المعرفي	المستقل
---	0.005	0.213	0.181	2.77	0.07	0.815	0.194		←	المهارات الناعمة	المستقل
يضعف العلاقة	0.005	1.255	0.976	3.50	0.31	0.693	1.084		←	التقاسم المعرفي * المهارات الناعمة	التفاعل

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=215



**الشكل (5) تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التطوير الوظيفي**

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=215

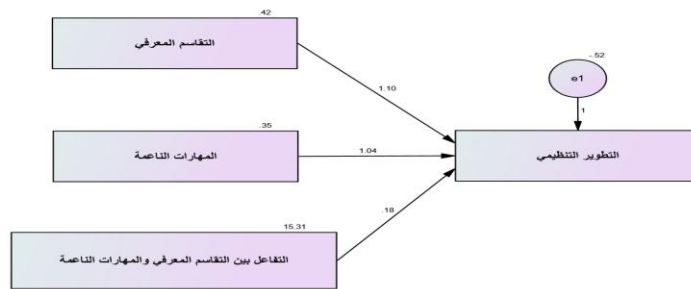


3.  $H_{2d}$ : يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية من خلال تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعد التطوير التنظيمي: تؤثر النتائج الموضحة في الجدول (10) والشكل (6) الى ان تفاعل التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة يقوي من علاقة التأثير في بعد التطوير التنظيمي، وذلك استناداً الى قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) للتفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التطوير التنظيمي والتي بلغت (0.763) وهي اعلى من قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) لتأثير التقاسم المعرفي والتي بلغت (0.757) وتأثير المهارات الناعمة والتي بلغت (0.662) في بعد التدريب والتطوير، بما يتوافق مع دراسة (Rustambekovna, 2023, 43) والتي اكدت على ان نظام تدريب الموظفين يهدف إلى إعادة الهيكلة على أساس آفاق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد، واحتياجات المجتمع، والإنجازات الحديثة للعلم والثقافة والتقنية والتكنولوجيا، تشكيل المهارات الناعمة لدى المتعلمين والمتوافقة على مفهوم تطوير نظام التعليم العالي لجمهورية أوزبكستان حتى عام 2030. وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية على انه يوجد تأثير بين تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في ابعاد تنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة

**الجدول (10) تحليل تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التطوير التنظيمي**

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		C.R.	S.E.	SRW	Estimate ( $\beta$ )	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	توصيفه	نوع المتغير
		Upper	Lower								
---	0.005	0.206	0.162	3.00	0.06	0.757	0.180	التطوير التنظيمي	←	التقاسم المعرفي	المستقل
---	0.004	1.221	0.900	2.30	0.45	0.662	1.037		←	المهارات الناعمة	المستقل
يقوي العلاقة	0.010	1.225	0.952	2.45	0.45	0.763	1.101		←	التقاسم المعرفي * المهارات الناعمة	التفاعل

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=215



**الشكل (6) تأثير التفاعل بين التقاسم المعرفي والمهارات الناعمة في التطوير التنظيمي**  
 المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=215

## المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

عرض المحور محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية وتحليلها وبناءً على ما تم إجراؤه من أطر نظرية وتحليلية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتمت صياغة استنتاجاته بناءً عليها، يليها عرض لأهم المقترحات التي تصب في استكمال إجراءات هذا البحث وتحقيق أهدافه.

### أولاً. الاستنتاجات

- توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها على النحو الآتي:
1. تحظى فلسفة تقاسم المعرفة في المنظمات بأهمية كبيرة كونه عملية وسلوك تنظيمي يضمن التدفق المستمر للمعرفة بين افراد المنظمة مما يسمح بتحويل المعرفة الضمنية في عقول الافراد الى معرفة تنظيمية ذات قيمة عالية تساعد على إنشاء ذاكرة تنظيمية قائمة على المعرفة مبنية على الخبرة والممارسة وتكون متاحة لجميع الافراد في المنظمة.
  2. يكتسب مفهوم تنمية الموارد البشرية القائم على المعرفة أهمية كبيرة كونه لا يعتمد على التركيز الضيق على التدريب والتطوير ويشمل تطوير القدرات والمهارات، لذا فإن تنمية الموارد البشرية هي عملية تطوير وإطلاق العنان للخبرات لغرض تحسين أداء الافراد وعملية العمل والنظام التنظيمي والتركيز على التعلم والتطوير الوظيفي والتنظيمي مما ينشأ مورد بشري قائم على المعرفة أي خلق رأس مال فكري في المنظمة.
  3. تساهم المهارات الناعمة للموارد البشرية لعلى شجيع تقاسم المعرفة وعملية التعلم والتحسين المستمر مما يؤدي الى تنمية وتطوير الموارد البشرية والمنظمات عن طريق جعل المعرفة الفردية راس مال فكري من خلال اكساب الافراد معرفة وخبرات تساعدهم على الابتكار والابداع واكساب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.
  4. أظهرت نتائج التحليل العملي التوكيدي معنوية الانموذج الموضوع من قبل الباحث ومطابقتة لأنموذج عينة الدراسة وذلك بدلالة مؤشرات جودة المطابقة،
  5. اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بالاعتماد على تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة لتنمية أعضاء الهيئة التدريسية مما تؤدي الى تعزيز قدراتهم وخبراتهم في الجامعات المبحوثة.
  6. أظهرت نتائج الدراسة الى وجود تباين في التأثير ما بين تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في ابعاد تنمية الموارد البشرية الجامعات المبحوثة وفق الآتي:
    - وجود علاقة تأثير معنوية وقوية ما بين تفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعدي (التدريب والتطوير-والتطوير التنظيمي).
    - يوجد علاقة تأثير معنوية ولكنها ضعيفة لتفاعل تقاسم المعرفة والمهارات الناعمة في بعدي (التعلم-والتطوير الوظيفي).

### ثانياً. المقترحات

- في ضوء ما توصل إليه البحث من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى إغناء واقع حال الجامعات المبحوثة خاصة والجامعات عامة قدر تعلق الأمر بمتغيرات البحث وعلى النحو الآتي:
1. ضرورة سعي الجامعات المبحوثة الى تفعيل برامج وعمليات تقاسم المعرفة بشكل أكبر وأوسع لما له من أثر ايجابي على كفاءة وفاعلية اعضاء هيئة التدريس وتعزيز الخبرات والمهارات الاكاديمية لتنميتهم وتطوير الجامعات بشكل عام، ومن اهم طرق تفعيل وتعزيز تقاسم المعرفة الاليات الآتية:
    - تعزيز حلقات التعليم الرسمية وغير الرسمية وكذلك من خلال المحاضرات والندوات والدورات التدريبية والدورات المتعلقة بمهارات التدريس الفعال.

- التركيز على اشراك اعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة زملائهم في العمل في المشاريع البحثية لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في النشر العلمي الرصين.
  - تدريب اعضاء هيئة التدريس على استخدام تقنيات حديثة في مجال تقاسم المعرفة مما يساعد على استخدامها بكفاءة.
  - حث اعضاء هيئة التدريس على مساعدة زملائهم الجدد وتعزيز مهارات التدريس الفعال لديهم من خلال نقل الخبرات والمهارات اللازمة في التدريس.
  - العمل على تشجيع المبادرات الفردية لأعضاء هيئة التدريس بالاعتماد على القيم والمبادئ الساندة لتقاسم المعرفة في الجامعات المبحوثة.
2. ضرورة اهتمام الجامعات المبحوثة بالمهارات الناعمة لأعضاء هيئة التدريس كونها تتعلق بسلوكياتهم وعلاقاتهم الانسانية والاجتماعية مع الزملاء في الجامعة مما يؤدي الى اعداد بيئة عمل قائمة على التميز والابداع من خلال تمكين الافراد من تطبيق ما يملكه من معرفة في مكان العمل بشكل كفوء وفاعل مما يؤدي الى تحسين وتنمية اعضاء هيئة التدريس، ومن اهم اليات تطبيق المهارات الناعمة في الجامعات هي الاتي:
- توظيف المعلومات والافكار الجديدة بأسلوب مفهوم ومقبول من قبل الزملاء وذلك لفهمها واستيعابها.
  - توقع المشاكل قبل حدوثها ومحاولة حلها عند وقوعها بشكل ابداعي ومبتكر لتعزيز الاداء.
  - توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل الجماعي والتعاون في الجامعات المبحوثة.
  - تعزيز التواصل الفعال والعلاقات الاجتماعية المتميزة بين الزملاء.
3. يجب على الجامعات المبحوثة الاهتمام بالتعلم التنظيمي والتركيز على برامج تعليمية قائمة على واقع ومتطلبات العمل الجامعي لسد الفجوات من خبرات ومعرفة ومهارات لأعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم على رفع وتحسين مستوياتهم العلمية وجعلهم أكثر كفاءة، ويتم ذلك وفق الليات الاتية:
- جعل عمليات التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة عملية مستمرة وثقافة جامعية.
  - نقترح على الجامعات تشجيع اعضاء هيئة التدريس على اقامة الحلقات النقاشية لاستثمار طاقاتهم الفكرية.
  - اهتمام الجامعات المبحوثة بالتجديد الفكري من خلال التعلم الرسمي وغير الرسمي ونبذ الافكار القديمة.
4. نقترح على الجامعات المبحوثة احداث تغيرات مستمرة انسجاماً مع خلق علاقات ايجابية وتوظيفها ايجابياً في الاداء لتنمية مهارات اعضاء هيئة التدريس والحد من عدم القاء اللوم على الزملاء عند حدوث مشكلة في العمل.
5. يجب الاهتمام بتطوير اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والاهلية المبحوثة فيما يتعلق بالأداء الجامعي والمهام العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس، ويتم ذلك وفق الليات الاتية:
- العمل على انشاء بيئة عمل تعاونية قائمة على اساس عمليات تحسين وتقويم مستمرة.
  - تفعيل مبدأ الجدارة بالعمل والتخطيط السليم لمسارتهم العلمية وان تتوفر فرص متكافئة للجميع في التنمية والتطوير دون الاعتماد على منصب او مؤهل او تخصص.
  - بناء مناخ قائم على التشجيع والتحفيز لإشباع حاجات الافراد من ناحية الامن الوظيفي والعدالة.

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية

1. الامام، صلاح الدين محمد أمين، وجبر، شذى عبدالحسين، ونايف، أسعد كاظم، (2020)، دور ادارة التغيير في تأسيس ثقافة الحوكمة الجامعية الرشيدة ، ، وثيقة مركز البيان للدراسات والتخطيط في العراق .
2. الشهري، 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"، قسم الادارة والاشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
3. الطائي، يوسف حبيب، والفضل، مؤيد عبدالحسين، والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع ط 1، عمان، الاردن.
4. العيسى، عبدالرزاق عبدالجليل، 2020، واقع وتحديات التعليم العالي في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط "التعليم العالي في العراق مقاربات نقدية ورؤى استشرافية" .
5. دشلي، كمال، (2016)، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، كلية الاقتصاد.

### المصادر الأجنبية

1. Akosile, A., & Olatokun, W. (2020). Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria. **Journal of Librarianship and Information Science**, Vol. 52No. 2, pp. 410-427.
2. Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, **Journal of Business Economics for Applied Research**, Vol. (6), No. (1), Part (2).
3. Al-Kurdi ،O. ،El-Haddadeh ،R. ،& Eldabi ،T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. **Journal of enterprise information management** ،Vol.31, No. 2 ،pp. 226-246.
4. Avença, I., Domingues, L., & Carvalho, H. (2023). Project Managers soft skills influence in knowledge sharing. **Procedia Computer Science**,Vol. 219, pp. 1705-1712.
5. Bathaei, M. (2021). Designing a human resource development model based on organizational values. **Journal of Social, management and tourism letter**, Vol. 2021, 1-9.
6. Bungsy , S, (2014), Strategic pressures relevant to HRD ،**Lecture 1 Academia** . pp. 1-15. [www.academia.edu](http://www.academia.edu).
7. Chandrasekar . J, (2020), Human Resource Development, Directorate of distance education ,Master of social work, III semester , **ALAGAPPA UNIVERSITY**, Tamil Nadu, India
8. Cimatti, B. (2016). Definition, development ،assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. **International Journal for quality research**, Vol.10, No.1, pp. 97- 130.

9. Devarajan, M & Vaanmalar, M (2017), A Responsibility of Employee Performance in Organisation on Human Resource Development Programme, **International Journal of Advanced Research (IJAR)** , Vol. 5, No. 11, pp. 432-436.
10. Elmsry, M. G. Y. G. (2022). The reality of knowledge sharing among faculty members at South Valley University in Qena: A field study. **The International Journal of Informatics, Media and Communication Technology**, Vol.4, No. 1, pp. 23-70.
11. Fahimeh (B. & Kermani (Z. J. (2011). Knowledge sharing behaviour influences: a case of Library and Information Science faculties in Iran. **Malaysian Journal of Library & Information Science** (Vol.16, No. 1 (pp. 1-14.
12. Garavan (T. (Heraty (N. ( & Barnicle (B. (1999). Human Resource Development Literature: Current Issues (Priorities and Dilemmas. **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23, No. (4/5), pp. 169-179.
13. Garavan (T. (Heraty (N. ( & Barnicle (B. (1999). Human Resource Development Literature: Current Issues (Priorities and Dilemmas. **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23, No. (4/5), pp. 169-179.
14. Garavan (T.N. (McCarthy (A. ( & Carbery (R. (2018). **International HRD: Context (people and processes** **Introductio** , Handbook of International Human Resource Development, Edward Elgar.
15. 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**, Vol. 2, No. 1, pp. 202-226.
16. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E, (2010): **Multivariate data analysis**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 7th ed.
17. Holton, E. F. & Swanson (R. A., (2001), (Ed.) **Foundations of Human Resource Development**. Inc (Publishers Koehler- Publishers (Inc San Francisco.
18. 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**, Vol. 13, No. 2 , pp. 50-60.
19. Joshi (Manmohan. 2017. **Soft Skills** (bookboon.com (1" edition (ISBN 978-87- 403-1905-7.
20. Kapur, Radhika, (2018), Role of Organization Development in Promoting Effectiveness and Enrichment of Human Resources.

[https://www.researchgate.net/publication/323825290\\_Organization\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/323825290_Organization_Development).

21. Kareem, M. A. (2019). The impact of human resource development on organizational effectiveness: An empirical study. **Management dynamics in the knowledge economy**, Vol. 7, No. 1, pp. 29-50.
22. Karras, K. (2022). The Importance of Acquiring Soft Skills by Future Primary Teachers: A Comparative Study, BCES Conference Books, 2022, Volume 20 | Part 1: Comparative and International Education & History of Education, A Comparative Study : **Bulgarian Comparative Education Society**, Vol. 20. pp. 41 – 48.
23. Kessels ‘J. ‘& Harrison ‘R. (2004). Reaching Knowledge Productivity. **In Fifth European Conference on Human Resource Development Theory and Practice** ‘University of Limerick.
24. Li, Q., She, Z., & Chen, Q. (2021). Managerial coaching and tacit knowledge sharing: The role of gratitude and overqualification. **In Academy of Management Proceedings**, Vol. 20, No. 1, pp. 14-42.
25. Liebowitz, J. (2002). Facilitating innovation through knowledge sharing: a look at the US Naval Surface Warfare Center-Carderock Division. **Journal of Computer Information Systems**, Vol. 42, No. 5, pp. 1-6.
26. Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of manpower**, Vol. 28, No.(3/4 pp. 315-332.
27. Mansor, Z. D. & Saparudin, I. N. (2015). Motivational factors for academicians in private universities to participate in knowledge-sharing activities. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, Vol. 23, pp. 101-116.
28. McDonald RP, & Ho MHR, 2002, Principles And Practice In Reporting Structural Equation Analyses, **Psychological Methods**, Vol. 7, No. 1, PUBMED, PP:64-82
29. McLagan ‘P.A. (1989). Models for HRD practice. **Training & Development Journal**, Vol. 43, No. 9, pp. 49-59.
30. McLean ‘G. (2005). **Organization development: Principles ‘ processes ‘performance**. Berrett-Koehler Publishers.
31. Mohr ‘S. M. (2007). **The role of communication in knowledge management and knowledge exchange in organizations**. Rutgers The State University of New Jersey ‘School of Graduate Studies.
32. Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, **Journal of Business Economics for Applied Research**, Vol. (5), No. (3).

33. Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2020). Sustainable Human Resource Management and Organisational Performance: An Integrating Theoretical Framework for Future Research. **Small Business International Review**, Vol. 4, No. 2, pp. 1-17.
34. Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Anwar, A. (2022). Testing the determining factors of knowledge sharing behavior. **SAGE Open**, Vo. 12, No. 1, 21582440221078012.
35. 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 Advances in experimental social psychology**, Vol. 19, pp. 81-122. Academic Press.
36. 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 Advances in experimental social psychology**, Vol. 19, pp. 81-122. Academic Press.
37. Park, S., & Lee, J. Y. (2018). Workplace learning measures for human resource development: review and summary. **Industrial and commercial training**, Vol. 50, No.(7/8), pp. 420-431.
38. Pramono, R., Purwanto, A., Asbari, M., Kotamena, F. (2020). Nano Perspective for Mentality Revolution Method of Indonesian Society. **International Journal of Advanced Science and Technology**, Vol. 29 , 05, pp. 2451 – 2458.
39. Qi, C. & Chau P.Y.K,(2018),Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study, **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, Vol. 28, No. 1, pp. 31- 57.
40. Rustambekovna, S. L. (2023), The Role of Soft Skills in Continuous Education in a Person's Career and Life. Vital Annex: **International Journal of Novel Research in Advanced Sciences**, Vol. 2, No. 3, pp. 43-47.
41. Santoso, P.B., Asbari, M., Purwanto, a., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Maesaroh, S., Fayzhall, M., Chidir, G., Mustofa, Hutagalung, D., and Yani, A. (2020). Working While Studying at University in the Self Management Perspective: An Ethnographic Study on Java Ethnic Employees. **International Journal of Control and Automation**, Vol. 13, No. 02, pp. 299 - 308.
42. 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. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): **Humanities and Social Sciences**, Vol. 5, No. 1, pp. 3095-3103.

43. Swierczek, A. (2019). Manufacturer structural embeddedness and the network rent: the intervening role of relational embeddedness in the triadic supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 24, No. 3, pp. 334-354.
44. Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, Vol. 41, No. 1, pp. 22-27.
45. Tjakraatmadja, J. H., Martini, L., & Anggoro, Y. (2011). Knowledge sharing in small and medium enterprises. **Enhancing Innovation**, Vol. 29, pp. 1-66.
46. Werner, J.M. & DeSimone, R.L. (2011). **Human Resource Development**. Sixth Edition. South Western. Nelson Education Ltd. United States of America.
47. Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. **Electronic Commerce Research and Applications**, 9(6), 476-487.
48. Yaghi, K. Barakat, S. Alfawaer, Z. M., Shkokani, M. & Nassuora, A. (2011). Knowledge sharing degree among the undergraduate students: a case study at applied science private university. **International Journal of Academic Research**, Vol. 3, No.(1), pp. 20-24.
49. Zebardast, F., Mehrdad, H., & Jalili, R. (2020). Detecting factors effective in knowledge sharing model among educational staff. *Propósitos y representaciones*, Vol. 8, No. 2, pp.1- 32.
50. Zeng, R. Grøgaard, 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**, Vol. 53, No. 4, pp. 415-432.
51. Zhao, L. Zhao, S. Zeng, H. and Bai, J. (2021), To share or not to share? A moderated mediation model of the relationship between perceived over qualification and knowledge sharing. **Baltic Journal of Management**, Vol. 16 No. 5, pp. 681-698.