

أثر مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

## Impact of Knowledge Sharing on the Development of Human Competencies in Algerian Economic Institutions: A Study Using SEM-PLS Structural Equation Modeling Methodology

موسى صليحة<sup>1</sup>. بن زرقة ليلى<sup>2</sup>

Moussa Saliha<sup>1</sup>, Benzerga Leila<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة يحي فارس، المدية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، [moussa.saliha@univ-medea.dz](mailto:moussa.saliha@univ-medea.dz)

<sup>2</sup> جامعة يحي فارس، المدية، مخبر الاقتصاد التطبيقي في التنمية، [Benzerga.leila@univ-medea.dz](mailto:Benzerga.leila@univ-medea.dz)

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/12/21

تاريخ الاستلام: 2024/11/06

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية لمشاركة المعرفة وهي التوجيه، الثقة والتحفيز، الشبكات الاجتماعية، وقنوات التواصل. تم استخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لتحليل البيانات التي جمعت من عينة مكونة من 70 موظفًا.

أظهرت النتائج أن جميع أبعاد مشاركة المعرفة لها تأثير إيجابي كبير وذو دلالة إحصائية على تطوير الكفاءات البشرية، حيث ساهم التوجيه في نقل الخبرات وتنمية مهارات الموظفين، بينما عززت الثقة والتحفيز بيئة عمل داعمة للتعاون والإبداع. كما ساهمت الشبكات الاجتماعية في تسهيل تبادل المعرفة الضمنية والصريحة، وأكدت قنوات التواصل الفعالة على كفاءة الأداء التنظيمي. تبرز الدراسة أهمية تبني هذه الممارسات لتعزيز رأس المال البشري وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كلمات مفتاحية: مشاركة المعرفة، تطوير الكفاءات البشرية، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نمذجة (SEM-PLS)

تصنيفات JEL: D83، M12، C89.

### Abstract:

This study aims to explore the impact of knowledge sharing practices on the development of human competencies in Algerian economic institutions. The research focused on four main dimensions of knowledge sharing: mentoring, trust and motivation, social networks, and communication channels. The Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS) methodology was employed to analyze data collected from a sample of 70 employees.

The results revealed that all dimensions of knowledge sharing have a significant positive and statistically meaningful impact on the development of human competencies. Mentoring contributed to the transfer of expertise and the enhancement of employees' skills, while trust and motivation fostered a supportive work environment that encourages collaboration and creativity. Additionally, social networks facilitated the exchange of both tacit and explicit knowledge, and effective communication channels ensured organizational performance efficiency. The study underscores the importance of adopting these practices to enhance human capital and achieve competitive excellence in Algerian economic institutions.

**Keywords:** Knowledge Sharing, Development of Human Competencies, Algerian Economic Institutions, SEM-PLS Modeling

**JEL Classification Codes :** D83 , M12, C89

المؤلف المرسل: موسى صليحة الإيميل: [moussa.saliha@univ-medea.dz](mailto:moussa.saliha@univ-medea.dz)

## 1. مقدمة :

لقد شهد الاقتصاد العالمي تحولاً عميقاً، حيث انتقل من الاعتماد على الأصول الملموسة إلى نظام قائم على المعرفة وقد أدى هذا التحول إلى رفع الموارد غير الملموسة بما في ذلك المعرفة إلى طليعة النجاح التنظيمي، متعدداً التركيز التقليدي على الأصول الملموسة (Teece 2010). وتتأكد أهمية المعرفة في المنظمات من خلال قدرتها على تعزيز الابتكار، ودفع الكفاءة، وتعزيز القدرة على التكيف (Cohen & Levinthal. 1990). وبالتالي أصبحت إدارة هذه المعرفة ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى الازدهار في هذا المشهد التنافسي لها دور حاسم في تمكين المنظمات من الاستفادة من أصولها الفكرية لتحقيق ميزة تنافسي (Alavi & Leidner. 2001). ويتضح هذا التحول بشكل خاص في اقتصاديات الأعمال التجارية، حيث تدرك المنظمات بشكل متزايد قيمة رأس مالها الفكري، بما في ذلك الكفاءات البشرية. (Teece et al. 1997) التي تُعرّف بأنها مزيج من المعرفة والمهارات والمواقف تمكن الأفراد من تحقيق الأداء الفعال في أدوارهم وضرورة للنجاح التنظيمي (Srinivasan. 2012).

تشير الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المعارف أنها تؤدي دوراً محورياً في المؤسسات في جميع أنحاء العالم. والتي تتولى تكوين المعارف وتبادلها وتطبيقها داخل المنظمات، مما يساهم في نهاية المطاف في تطوير الكفاءات الفردية والتنظيمية (هانسن، 2002). مما يمكننا القول أن التحكم في المعرفة بصفة فعالة واستراتيجية لها عدة فوائد كالوصول إلى التميز التنافسي، التعلم والتحسين المستمرين، وتحقيق أفضل أداء (Davenport & Prusak. 1998. lee & al 2015). تستكشف هذه الدراسة تأثير تشارك المعرفة بصفته عنصر أساسي في إدارة المعرفة، على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يساهم في فهم الدور الحاسم للمعرفة في الأداء التنظيمي في سياق الاقتصاد النامي.

وبينما اكتسبت إدارة المعارف مكانة بارزة على الصعيد العالمي، تظل فعالية تنفيذها في الاقتصادات النامية مثل الجزائر مسألة بالغة الأهمية، وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية مشاركة المعرفة وأثرها على تطوير الكفاءات البشرية، إلا أن هناك فهماً محدوداً لهذه العلاقة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال استكشاف،

- كيف تؤثر مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟  
من أجل الإجابة عن هذا التساؤل طرحنا السؤالين الفرعيين التاليين:

- كيف تؤثر ممارسات مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ما هي ممارسات مشاركة المعرفة (التوجيه، الثقة والتحفيز، الشبكات الاجتماعية وقنوات التواصل) المحددة الأكثر فعالية في تعزيز الكفاءات البشرية؟

### أهداف البحث:

- دراسة تأثير مختلف ممارسات مشاركة المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- استكشاف الممارسات الحالية لتبادل المعارف التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- التحقيق في العلاقة بين تشارك المعارف وتطوير كفاءات الموظفين.
- تحديد العوامل الرئيسية التي تيسر أو تعوق مشاركة المعارف داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- اقتراح توصيات عملية لتحسين ممارسات مشاركة المعرفة في المنظمات الاقتصادية الجزائرية لتعزيز تنمية رأس المال البشري.

أهمية البحث: تتمثل أهمية هذه الدراسة في جوانبها النظرية والتطبيقية على حد سواء، حيث تساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم حلول عملية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الأهمية النظرية: تساهم هذه الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة في مجال إدارة المعرفة من خلال تقديم فهم أعمق للعلاقة بين مشاركة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية، مما يعزز الأدبيات العلمية في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك،

تعتمد الدراسة على نظريات مثل رأس المال الاجتماعي ونظرية Nonaka & Takeuchi، وتختبر صلاحيتها في البيئة الاقتصادية الجزائرية، مما يعزز تنوع الأطر النظرية في إدارة المعرفة. علاوة على ذلك، تستكشف الدراسة ممارسات مشاركة المعرفة مثل التوجيه، الثقة والتحفيز، والشبكات الاجتماعية وقنوات التواصل، مما يفتح آفاقاً لأبحاث مستقبلية حول تأثير هذه الممارسات على تطوير الكفاءات البشرية. بهذا الشكل، تسهم الدراسة ليس فقط في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءات البشرية، بل أيضاً في تقديم فرضيات جديدة تدعم الأبحاث المستقبلية في هذا المجال الحيوي.

#### - الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم حلول فعالة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تحسين استراتيجيات إدارة المعرفة وتعزيز أداء المؤسسات. توفر الدراسة توصيات عملية لتعزيز مشاركة المعرفة، مما يسهم في تنمية الكفاءات البشرية، كما تدعم نتائج الدراسة سياسات الموارد البشرية من خلال إرشادات حول أفضل ممارسات تبادل المعرفة ودمجها في برامج التدريب والتطوير، مما يعزز رضا وتحفيز الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام عبر تطوير رأس المال البشري وتوفير إطار عملي للبحوث المستقبلية وتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في سياقات متنوعة.

#### الفجوة البحثية والدراسات ذات الصلة

ركزت أبحاث إدارة المعرفة في منظمات الأعمال بشكل أساسي على تحديات إدارة المعرفة ومشاركة المعرفة، وعلى سبيل المثال وجدت دراسة (Maher & all. 2022) أن ثقافة التعلم الفعالة تؤدي إلى زيادة أنشطة مشاركة المعرفة وتعزيز الفعالية التنظيمية التي ينتج في النهاية تنمية كفاءات الموظفين. وتشير كذلك إلى أن تعزيز ثقافة التعلم سيؤدي إلى تعزيز تقاسم المعرفة، ومن الواضح أن كفاءات الموظفين ستزداد عندما يكون الموظف ماهراً ومطلعاً، كما اقترحت أيضاً التحقيق في دور كفاءة الموظفين في النجاح التنظيمي. ودرس (Grant. 2013) تحديات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة حتى يسهل تشاركتها وأهمية مبادرات إدارة المعارف في الحصول على الدعم من الموظفين والإدارة العليا.

وأكدت دراسة (Zainab & Fatma. 2019) على أهمية مشاركة المعرفة في تحسين أداء المنظمة وكفاءتها. باعتبارها عامل دافع لتحسين بيئة إدارة المعارف وكفاءتها لأنها تساعد المؤسسات على تحسين أدائها، حيث يقوم الموظفون بتوليد أفكار يمكن أن ينتج عنها ابتكارات ونمو تنظيمي وتحقيق الاستدامة.

ولم تؤكد ورقة (Yeboah & Asiamah. 2023) على أهمية تشارك المعارف في البيئة التنافسية فحسب، بل حددت أيضاً الثغرات في المعرفة وقدمت اقتراحات لسد هذه الثغرات ودفع مفهوم مشاركة المعرفة إلى الأمام، وتتيح النتائج والاقتراحات المقدمة لوضعي السياسات فرصة لتحديد نوع المعرفة الضرورية لتطوير كفاءة الموظفين في مختلف الصناعات والأسواق، توفر نتائج وتوصيات هذه الورقة أيضاً للمديرين والممارسين فرصة لمعرفة نوع المعرفة المطلوبة لتطوير كفاءة موظفيهم لاحتياجاتهم الصناعية والسوقية. لذلك، لكي ينجح تشارك المعرفة، يجب تحديد المعرفة الصحيحة وتقاسمها من قبل الموظفين عن طيب خاطر.

بينما تركز دراستنا بشكل خاص على عملية تشارك المعرفة وتحديد البحث في البيئات وممارسات مشاركة المعرفة التي لها تأثير على تطوير الكفاءات البشرية في السياق الجزائري الخاص ببيئة الأعمال الجزائرية.

## 2. الإطار النظري للدراسة وتطوير الفرضيات

يعتمد هذا البحث على أساس نظري ثري يؤكد العلاقة المتشابهة بين تقاسم المعرفة والكفاءات البشرية لبلوغ الفعالية التنظيمية (Nonaka & Takeuchi 1995) وعلى أهمية المعرفة كأصل استراتيجي وقوة دافعة للابتكار والنمو التنظيمي. تم تمديد هذا الإطار من قبل (Woods. 2019)، الذي يسلط الضوء على دور رأس المال المعرفي الضمني في إنتاجية المؤسسات وتحقيق النمو في الأعمال. وتأتي نظرية الرأس المال الاجتماعي مركزة في جوهرها على الشبكات العلائقية

فيكون من خلالها الرأس المال الاجتماعي آلية مهمة تمكن الافراد من موارد أساسية لهم لدى الغير، كما قد يكون عنصر مؤثر في سلوكيات ومواقف الموظفين عندما يتعلق الامر بمشاركة المعرفة وخاصة الضمنية منها (isa& al.2010).  
1.2. المعرفة ومشاركة المعرفة:

على قادة الأعمال تحديد وإدارة الأصول المعرفية المتنوعة بشكل منهجي داخل مؤسساتهم لتعزيز الأداء العالي ومواءمة هذه الأصول مع الاستراتيجيات التنظيمية (Ibidunni & al. 2018). اعتبر (Drucker.2008) المعرفة عامل من عوامل الإنتاج تقوم على العمل ويستخدمها العاملون في مجال المعرفة في ممارستهم .

صنفت المعرفة إلى ضمنية وصریحة (Lam and Lambermont. 2010 Nonaka, 1994) المعرفة الضمنية هي نوع من المعرفة غير المكتوبة أو غير المعلنة التي يمتلكها الأفراد بناءً على تجاربهم ورؤاهم وحدهم، يصعب نقل هذه المعرفة باللغة الرسمية لأنها غالبًا ما تكمن في عقول الافراد. (Zahedi.&.al.2016) ويجب شرح المعارف الضمنية قبل توثيقها ونقلها إلى أعضاء آخرين في المنظمة. (Spender. 1996) وقد يصعب تدوين المعرفة الصنمية الي تم تطويرها عبر سنوات وغالبا ما تظل غير موثقة. وقد أثبتت البحوث أن تقاسم المعارف الضمنية يتطلب عملية اجتماعية مشتركة وأن التفاعل وجها لوجه هو السبيل الوحيد لتبادل المعارف الضمنية وبالتالي، يجب على المديرين توفير مساحة لتيسير الاتصال غير الرسمي من أجل تبادل المعارف (Nonaka & Takeuchi. 1995). من السهل نسبياً الوصول إلى المعرفة الصريحة وتقاسمها بين أعضاء المنظمة، إلا أن المعرفة الضمنية متأصلة في التجربة الإنسانية في شكل أفكار، رؤى ومعتقدات. (Hentonen & al, 2016)

شهدت إدارة المعرفة اهتمامًا متزايدًا خلال العقود القليلة الماضية، حيث أدرك الباحثون والممارسون على حد سواء أهميتها في الاقتصاد القائم على المعرفة. (Davenport.1998). وقد اعترف العلماء بأن تشارك المعارف عنصر حيوي في نظم إدارة المعارف، مما يسهل نقل المعارف القيمة المتصلة بالمهام بين الموظفين لتعزيز القيمة التنظيمية. (Javaid et al. 2020) أصبح تشارك المعرفة جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات أعمال المنظمات، إلى جانب مساعدة المنظمات على النمو والابتكار في السوق، واكتساب ميزة تنافسية (Ganguly & al.2019). تتسم عملية مشاركة المعرفة والحفاظ عليها بأهمية حيوية، حيث أن المعرفة مورد يتيح للمنظمة إيجاد ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها، كما يفيد بتحويل المعارف الفردية إلى معارف تنظيمية (Javaid et al 2020) وتعرف مشاركة المعرفة بأنها عملية يتبادل فيها الأفراد عادة معارفهم الضمنية والصريحة لخلق معرفة جديدة. كما تعرف على أنها تبادل المعلومات والمشورة والخبرات ذات الصلة بالمهام لمساعدة الآخرين والتعاون مع الآخرين عند القيام بالمهام اليومية وحل المشاكل وتطوير أنشطة جديدة. ومما يستدعي الذكر أن بعض المؤسسات اقصرت ممارساتها في مجال تشارك المعارف على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (Hentonen & al. 2016).

في هذا الإطار يؤكد (Ahmad & Karim. 2019) أن مشاركة المعرفة نشاط أساسي في عمليات المؤسسات، مما يؤدي إلى فوائد متعددة تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي. تتضمن هذه الممارسة النشر المتعمد أو تبادل المعارف الحالية مع اكتساب رؤى جديدة في نفس الوقت من خلال التفكير النقدي والشرح والتوضيح والتفكير من وجهات نظر مختلفة. كما يُنظر إليها أنها تفاعل اجتماعي يتبادل فيه الموظفون تجاربهم ومهاراتهم ومعارفهم عبر الشركة. تقاسم المعرفة هو سلوك بشري، يتفهم أنشطة مثل تبادل التجارب الصريحة و/أو الضمنية (Lee&al.2021) تؤدي المعرفة، بوصفها موردا أساسيا، دورا حاسما في دفع الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية. (Grant. 1996) ويمكن تعريفها بأنها المعلومات والفهم والمهارات المكتسبة من خلال الخبرة والتعلم والتدريب (سفيلي، 2001). توجد المعرفة بأشكال مختلفة:

- المعرفة الصريحة: يتم تدوين هذا الشكل من المعرفة بسهولة وتوثيقه وسهولة نقله عبر القنوات الرسمية (Hansen. 2002). ومن الأمثلة على ذلك السياسات والإجراءات وأدلة التدريب.

- المعرفة الضمنية: هذا هو الشكل الأكثر تحديًا للمعرفة، والذي يشمل التجارب والحس والرؤى غير المعلنة التي يصعب التعبير عنها أو تقنيها (Cohen & Levinthal, 1990) غالبًا ما يتم نقله من خلال وسائل غير رسمية مثل الإرشاد والمراقبة والتعاون.

## 2.2. فوائد وإبعاد ممارسات مشاركة المعرفة:

- وقد برز تقاسم المعارف كعامل حاسم في تعزيز الكفاءات التنظيمية، لا سيما في المشهد التنافسي اليوم. وقد سلطت دراسات عديدة الضوء على الفوائد المتعددة الأوجه التي تنشأ عن الممارسات الفعالة لتقاسم المعارف فيما بين الموظفين.
1. تعزيز الابتكار والإبداع: ويشجع تقاسم المعارف على تهيئة بيئة مواتية للابتكار عن طريق تشجيع الموظفين على تعلم مهارات جديدة والمشاركة في حل المشاكل بطريقة خلاقة (Vandavasi & al. 2020).
  2. تحسين حل المشكلات واتخاذ القرارات: يمكن للمنظمات التي تعطي الأولوية لتبادل المعرفة أن تقلل بشكل كبير من الميل إلى تكرار أخطاء الماضي. من خلال تسهيل الوصول بشكل أفضل إلى المعرفة الجماعية، يمكن للموظفين حل المشكلات بشكل أكثر كفاءة واتخاذ قرارات مستنيرة (Ruparel & Choubisa. 2020).
  3. ميزة تنافسية: والعلاقة بين تقاسم المعارف والميزة التنافسية موثقة توثيقًا جيدًا. يؤكد (Javaid et al 2020) أن المنظمات البارعة في مشاركة المعرفة يمكنها بناء الكفاءة في الابتكار، مما يسمح لها بالتفوق على المنافسين.
  4. الأداء التنظيمي: وقد أظهرت الدراسات أن تقاسم المعارف بفعالية يرتبط بتحسين أداء المنظمة (Wang & al. 2016) أن تحسين أداء الشركات هو نتيجة مباشرة لزيادة الابتكار ورأس المال الفكري الناجم عن ممارسات قوية لتبادل المعارف..
- إن المشاركة في تبادل المعارف تزود الموظفين بميزة تنافسية، وبالتالي تحسين الأداء وتعزيز التعلم التنظيمي والابتكار وممارسات صنع القرار السليمة. وبناء على ذلك، يتحتم على قادة المنظمة أن يحددوا على وجه السرعة ما يشكل معارف تنظيمية بالغة الأهمية.
- ## 3.2. الكفاءات البشرية:

عرّف (Spenser and Spenser. 1993) لكفاءة بأنها سمة قابلة للقياس وثابتة نسبيًا لفرد أو لفريق أو لمنظمة وكفاءة الموظفين تعني مواءمة المعرفة والمهارات والقدرة على الأداء والاجتهاد في العمل. أما النظام الذي يحدد تدفق المعرفة من مصدر إلى آخر فيعرف بمشاركة المعرفة. ونتيجة لممارسة المشاركة المستمرة يحصل الموظفون على القدرة على الأداء والثقة في مكان العمل.

تعد الكفاءة عاملاً في تحقيق حتى يمكن زيادة الأداء الفردي. يشرح (Gordon . 1988) عدة أبعاد واردة في مفهوم الكفاءة على النحو التالي:

1. الفهم، أي العمق المعرفي الذي يملكه شخص ما ؛
  2. المهارات أو القدرات، أي المهارات أو المواهب التي يمتلكها الأفراد للقيام بالعمل المنوط بهم؛
  3. المعرفة، أي الوعي في المجال المعرفي، مما يعني معرفة ما يجب القيام به؛
  4. الفائدة، أي ميل الشخص الشديد نحو شيء ما أو إلى فعل ما يجب فعله؛
  5. الموقف، أي رد فعل الشخص على المحفزات التي تأتي من الخارج.
- تؤثر مشاركة المعرفة بشكل إيجابي على تطوير الكفاءات، كما هو موضح في دراسة شملت طلابًا في أكاديمية الطيارين الإندونيسية، حيث عززت هذه المشاركة الإبداع الفردي والكفاءات (Iswahyudi & al. 2023)
- الكفاءة كخاصية أساسية لفرد واحد مرتبط سببًا بمعايير مرجعية فعالة أو أداء عالي جدًا في الوظيفة عرّف (Spenser. and Spenser ، 2008). ورأى (Chouhan & Sivastava , 2014) ان الكفاءة كميزة تميز الموظفين المتميزين عن الموظفين العاديين.

#### 2.4. فرضيات الدراسة

تم تطوير الفرضيات بما يتماشى مع الأدبيات النظرية والأبحاث السابقة حول مشاركة المعرفة، للتحقيق في العلاقات التي تؤثر بها ممارسات مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية. ونحن مهتمون في المقام الأول بكيفية تأثير التوجيه، الثقة والتحفيز، الشبكات الاجتماعية وقنوات التواصل وبالتالي بدراسة أثر مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهي كما يلي:

- تؤثر مشاركة المعرفة بشكل كبير وإيجابي على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- يؤثر التوجيه بشكل كبير وإيجابي على تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تؤثر كل من الثقة والتحفيز بشكل كبير وإيجابي على تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تؤثر الشبكات الاجتماعية بشكل كبير وإيجابي على تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تؤثر قنوات الاتصال بشكل كبير وإيجابي على تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

#### 3. الإطار التطبيقي للدراسة

بعد تأسيس الإطار النظري وتطوير الفرضيات المستندة إلى النظريات والدراسات السابقة، يترجم الإطار التطبيقي هذه المفاهيم إلى واقع عملي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تصميم منهجية بحثية مناسبة تجمع البيانات لاختبار الفرضيات. يقوم هذا الإطار بتحليل ممارسات مشاركة المعرفة (التوجيه، الثقة والتحفيز، والشبكات الاجتماعية وقنوات التواصل) لتقييم تأثيرها على تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات. بذلك، يوفر الإطار التطبيقي الأساس اللازم لتحقيق أهداف الدراسة وتقديم توصيات عملية لتعزيز إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في السياق الجزائري.

#### 1.3. الطريقة والأدوات:

نتناول في هذا الجزء من الجانب التطبيقي للدراسة ونتطرق إلى:

■ **المنهج المستخدم في الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل تأثير ممارسات مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة ودراسة العلاقات بين متغيراتها بشكل دقيق ومنظم. تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان. ومن ثم تحليلها باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) (PARTIALLEASTSQUARESSTRUCTURALEQUATIONMODELING.) هذه المنهجية ملائمة لقياس العلاقات السببية، ولها ميزة الدقة في النتائج وعدم اشتراط التوزيع الطبيعي للبيانات، مما يجعلها ملائمة للعينات الصغيرة. واستخدمنا برنامج SmartPLS وSPSS 29 لتوفير تحليلات إحصائية دقيقة.

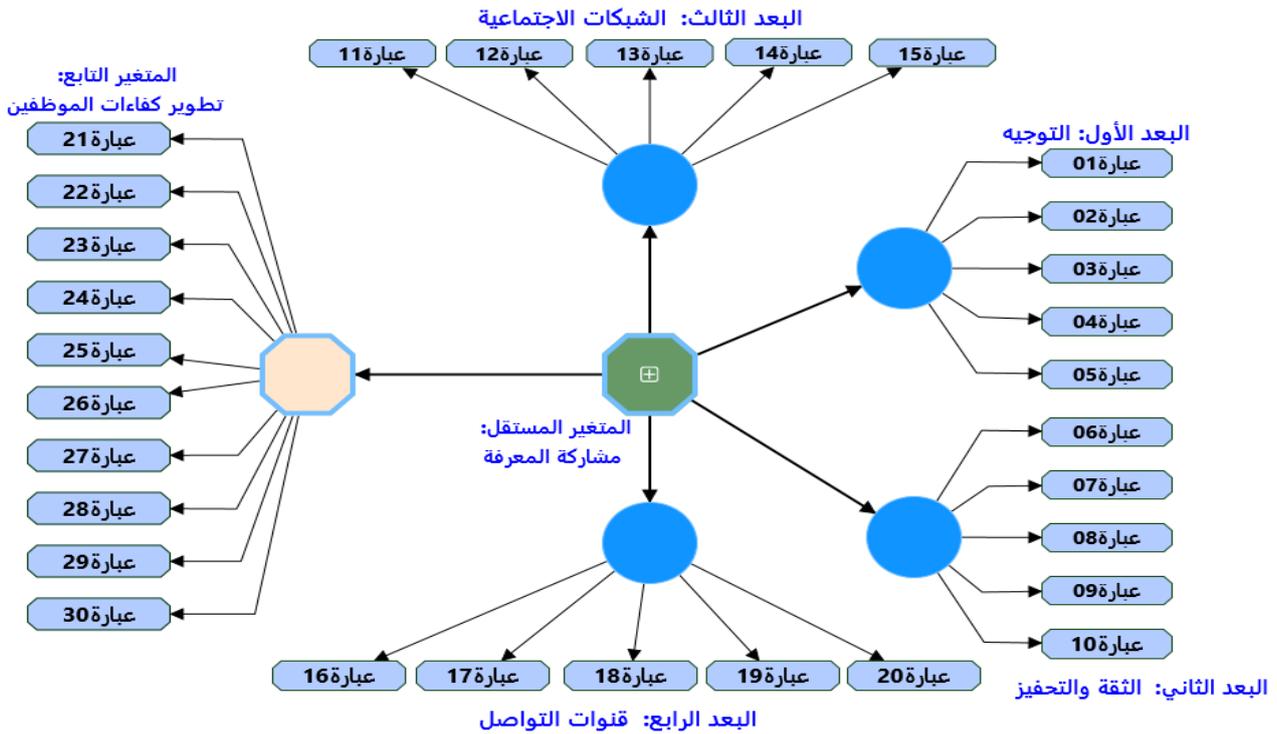
■ **النموذج الفرضي ومتغيرات الدراسة:** يركز النموذج الفرضي للدراسة على تحليل تأثير ممارسات مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. يتمثل المتغير المستقل في مشاركة المعرفة بأبعادها الأربعة: التوجيه الذي يشير إلى عملية نقل المعرفة والخبرات من الأفراد ذوي الخبرة إلى الآخرين داخل المؤسسة، مما يُسهم في تنمية مهارات الموظفين؛ الثقة والتحفيز الذي يعكس مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة ومدى تحفيزهم للمشاركة في تبادل المعرفة؛ الشبكات الاجتماعية التي تمثل العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين، مما يسهل عملية تبادل المعرفة الضمنية والصريحة؛ وقنوات التواصل التي تعبر عن الوسائل والأدوات المستخدمة في المؤسسة لتسهيل عملية تبادل المعرفة، سواء كانت تقليدية أو تقنية. أما المتغير التابع فهو تطوير الكفاءات البشرية، والذي يشير إلى التحسين في مهارات وقدرات ومعارف الموظفين نتيجة لممارسات مشاركة المعرفة داخل المؤسسة. وباستخدام برنامج SMART PLS 4 تم رسم النموذج الفرضي للدراسة، حيث تم تمثيل العلاقات بين هذه المتغيرات

أثر مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

بطريقة تسهّل تحليلها إحصائيًا واختبار الفرضيات المطروحة. وحسب منهجية النمذجة (SEM-PLS) النموذج يتكون من قسمين: 01

- - النموذج الهيكلي (STRUCTURAL MODEL) فيُظهر العلاقة السببية بين مشاركة المعرفة وتطوير كفاءات البشرية.
- 02- النموذج القياسي (MEASUREMENT MODEL) حيث يعرض العلاقات بين المتغيرات ومجموعة من العبارات التي تنتمي إليها فمثلا العبارات (عبارة 11 الى 15) هي 05عبارات مستخدمة في نموذج قياسي للمتغير (الشبكات الاجتماعية).

الشكل رقم(01): يبين النَمُوذَج الفرضي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج SMARTPLS.V4

- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة. تم اختيار عينة من هذا المجتمع باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، بهدف تمثيل المجتمع بشكل دقيق وضمان إمكانية تعميم النتائج. حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 70 موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية والأقسام داخل المؤسسات الاقتصادية في الولاية.

تم جمع البيانات خلال الفترة (شهر سبتمبر 2024)، وتم استرجاع 70 استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي، مما يمثل نسبة استجابة قدرها 100٪. حرصت الدراسة على تحقيق التنوع في العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، لضمان شمولية النتائج وقدرتها على تمثيل المجتمع الأصلي بدقة، مما يساهم في تحقيق أهداف البحث وتقديم توصيات فعّالة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال تطوير الكفاءات البشرية من خلال ممارسات مشاركة المعرفة.

- تصميم الاستبيان: تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. اشتمل الاستبيان على قسمين رئيسيين: الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية للمشاركين مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة؛ والثاني يتضمن أسئلة موجهة لقياس متغيرات الدراسة، وهي ممارسات مشاركة المعرفة بأبعادها الأربعة (الثقة، التحفيز، الشبكات الاجتماعية، وقنوات التواصل) والمتغير التابع المتمثل في تطوير الكفاءات البشرية. استخدم مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة". ومن أجل تحديد درجة موافقة

المستجوبين على عبارات الاستبيان تم إعادة تصنيف مستويات القياس اتجاهات المستجوبين كما يلي باعتماد على المدى، وطول الفئة: (1-5) = 4 ، 0.8=5/4: "أوافق بشدة": [5 - 4.2]، "موافق": [4.2 - 3.4]، "محايد" [3.4 - 2.6]، "غير موافق" [2.6 - 1.8]، "غير موافق بشدة" [1.8 - 1]. ولضمان صدق وثبات الأداة، تم عرض الاستبيان على خبراء لتحكيمه وإجراء دراسة استطلاعية (تجريبية) على عينة صغيرة (n=30 موظف) للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها. وباستخدام معاملات الصدق (معامل ارتباط بيرسون) والثبات (ألفا كرو نباخ) كانت نتائج كمايلي:

الجدول رقم (01) يبين نتائج اختبار الصدق والثبات عبارات الاستبيان

نتائج اختبار الثبات		نتائج اختبار الصدق البنائي			متغيرات الدراسة
نتيجة اذا كان ألفا أكبر من 0.6	قيمة معامل الفا كرونباخ	نتيجة اذا كان SIG أكبر من 0.05	الدرجة الكلية لأجمالي عبارات الاستبيان		
			معامل ارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig	
ثابت	0.896	يتمتع بالصدق	0.000	0.880**	المتغير المستقل: مشاركة المعرفة
ثابت	0.844	يتمتع بالصدق	0.000	0.875**	المتغير التابع تطوير كفاءات البشرية
ثابت	0.947	اجمالي عبارات الاستبيان			

المصدر: باعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 29

أظهرت نتائج تحليل الصدق وثبات الاستبيان من خلال بيانات العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعاملات الصدق وألفا كرونباخ لمعاملات الثبات، أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والثبات، مما يعزز من موثوقية وفعالية الأداة في قياس المتغيرات المراد دراستها. فكانت النتائج كما يلي: حقق معامل ارتباط بيرسون قيمة مرتفعة (0.880) لمشاركة المعرفة و0.875 لتطوير الكفاءات البشرية) مع قيمة احتمالية (Sig = 0.000) ، مما يشير إلى أن الأسئلة ترتبط بشكل قوي ومتسقة مع المتغيرات التي تقيسها، مما يعكس الصدق البنائي للاستبيان. كما حقق ألفا كرونباخ قيمة إجمالية 0.947 للاستبيان، وقيم مرتفعة لكل من المتغير المستقل (0.896) والمتغير التابع (0.844)، مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات أداة الاستبيان وأن نتائجها مستقرة فيما لو أعيد توزيع الاستبيان في نفس ظروف. بناءً على هذه النتائج، يُعتبر الاستبيان أداة دقيقة وقابلة للتطبيق في جمع البيانات، مما يسمح بتحليل العلاقة بين ممارسات مشاركة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية بثقة. تسهم هذه النتائج في تعزيز مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها، وتمكين الدراسة من تقديم توصيات عملية للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

■ فحص البيانات وتحديد نوع التوزيع: يُعتبر فحص البيانات وتحديد نوع التوزيع خطوة أساسية في التحليل الإحصائي، حيث يساعد في اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة وتحقيق نتائج موثوقة، تم فحص البيانات للتحقق من طبيعة توزيعها، وذلك باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov). وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (02) يبين نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

نوع التوزيع بيانات كل محور	اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)			معايير الاستبيان
	القيمة الاحتمالية (P-value)	عدد العينة	القيمة الإحصائية للاختبار	
لا يتبع التوزيع الطبيعي	0,000	70	0,159	بيانات المتغير المستقل
لا يتبع التوزيع الطبيعي	0,000	70	0,188	بيانات المتغير التابع

المصدر: باعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 29

تشير هذه النتائج إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يستدعي استخدام أساليب إحصائية غير معلمية في تحليل البيانات. لذلك، تم اختيار نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) كمنهجية مناسبة للتحليل

أثر مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

الإحصائي في هذه الدراسة. يتميز هذا الأسلوب بعدم اشتراطه للتوزيع الطبيعي للبيانات، وهو ملائم للعينات ذات الحجم الصغير والمتوسط، مما يعزز من دقة وموثوقية النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف CV) لوصف آراء المشاركين. ومن البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة برنامج SPSS. V29. إلى جانب ذلك تم استخدام برنامج (SMARTPLS. V4) وهو برنامج متخصص في تنفيذ تقنيات (SEM-PLS).

### 2.3. النتائج ومناقشتها:

في هذا الجزء من الدراسة، سنستعرض النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات، وسنقوم بمناقشتها بالتفصيل لتحقيق فهم أعمق لتأثير ممارسات مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. سنبدأ بالتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، متناولين الخصائص الديموغرافية للمستجوبين. ثم سنستعرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الأساسية، ونقيم نموذج البحث باستخدام تقنية (SEM-PLS) لاختبار الفرضيات المطروحة.

■ **التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:** أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة المكونة من 70 موظفاً أن نسبة الذكور بلغت 74.3% مقابل 25.7% للإناث، مما يشير إلى هيمنة الذكور في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. من حيث الفئة العمرية، تشكل الفئة الأقل من 30 سنة 31.4%، ومن 30 إلى أقل من 40 سنة 30.0%، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة 38.6%، مما يدل على تنوع عمري. بالنسبة للخبرة، فإن 25.7% لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، و38.6% لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و35.7% لديهم من 10 إلى 15 سنة خبرة، مما يشير إلى توازن في مستويات الخبرة بين المستجوبين. نستنتج أن العينة متنوعة من حيث الجنس، العمر، والخبرة، مما يعزز من موثوقية الدراسة وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع المؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة.

■ **التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:** في هذا الجزء سيتم عرض والتحليل الوصفي لآراء المستجوبين واتجاهاتهم نحو متغيرات البحث وهذا من خلال استعراض وتحليل القيم الإحصائية لمقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) للمتغيرات كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم (03): نتائج تحليل إجابات وآراء أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

درجات تقييم أفراد العينة للعبارة (تحليل الوصفي)						
المتغير المستقل: مشاركة المعرفة (X)	المتغير التابع: تطوير الكفاءات البشرية (Y)	المتوسط الحسابي x	الانحراف المعياري SD	معامل الاختلاف % Cv=(SD/X)*%	ترتيب البعد	الاتجاه العام وتقييم للمستجوبين
		4,5171	0,38296	8,48%	الأولى	بدرجة عالية جدا
		4,2457	0,58202	13,71%	الثانية	بدرجة عالية جدا
		4,1886	0,71577	17,09%	الرابعة	بدرجة عالية
		4,1914	0,68392	16,32%	الثالثة	بدرجة عالية
		4,2857	0,47321	11,04%		بدرجة عالية
		4,0886	0,81339	19,89%		بدرجة عالية

التحليل: يُظهر تحليل النتائج أن الأفراد في العينة قد قيّموا جميع متغيرات الدراسة بدرجة عالية فما فوق، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين المستجوبين على فعالية ممارسات مشاركة المعرفة وتأثيرها الإيجابي على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. جاء البعد الأول "التوجيه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.5171 وانحراف معياري 0.38296 ومعامل اختلاف 8.48%، مما يدل على أن التوجيه يُعتبر من أهم ممارسات مشاركة المعرفة المؤثرة على تطوير

الكفاءات البشرية. تلاه البعد الثاني بمتوسط حسابي 4.2457 وانحراف معياري 0.58202 ومعامل اختلاف 13.71%، مما يشير إلى أهمية الثقة والتحفيز في تعزيز تبادل المعرفة. أما البعد الثالث والرابع فقد حققا متوسطات حسابية 4.1886 و4.1914 على التوالي، مع انحرافات معيارية 0.71577 و0.68392 ومعاملات اختلاف 17.09% و16.32%، مما يؤكد على دور الشبكات الاجتماعية وقنوات التواصل في تسهيل عملية تبادل المعرفة.

بالإضافة إلى ذلك، بلغ المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "مشاركة المعرفة" 4.2857 بانحراف معياري 0.47321 ومعامل اختلاف 11.04%، مما يدل على أن المشاركين يرون أن ممارسات مشاركة المعرفة متوفرة بشكل كبير في مؤسساتهم. أما المتغير التابع "تطوير الكفاءات البشرية" فقد حقق متوسطاً حسابياً 4.0886 بانحراف معياري 0.81339 ومعامل اختلاف 19.89%، مما يعكس رضا المستجيبين عن مستوى تطوير الكفاءات البشرية نتيجة لممارسات مشاركة المعرفة.

استنتاج: تشير هذه النتائج إلى أن ممارسات مشاركة المعرفة بأبعادها الأربعة تحظى بتقدير عالٍ من قبل الموظفين، وأنها تلعب دوراً محورياً في تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. يعكس ذلك وعي الموظفين بأهمية التوجيه، الثقة والتحفيز، الشبكات الاجتماعية، وقنوات التواصل في تعزيز تبادل المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي. بناءً على ذلك، يُوصى المؤسسات بالاستمرار في تعزيز هذه الممارسات وتطويرها لتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري المتاح.

هذا السياق.

■ تقييم النموذج البحث واختبار الفرضيات: بعد تأكيد أن ممارسات مشاركة المعرفة بأبعادها الأربعة تحظى بتقدير عالٍ من الموظفين وتلعب دوراً محورياً في تطوير الكفاءات البشرية، ننتقل الآن إلى تقييم النموذج البحثي واختبار الفرضيات للتحقق من صحة العلاقات بين المتغيرات وتعميم النتائج. لتحقيق ذلك، نستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لتقييم واختبار النموذج، مما يمكننا من التحقق من صحة الفرضيات. تتم عملية التقييم في مرحلتين رئيسيتين:

- تقييم النموذج القياسي (Measurement Model) باستخدام SEM-PLS يتضمن ثلاث خطوات أساسية: أولاً، تقييم الصدق التقاربي من خلال التأكد من أن التحميلات الخارجية للمؤشرات (العبارات) الفردية أكبر من 0.70 وأن متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير أكبر من 0.50؛ ثانياً، تقييم الصدق التمايزي باستخدام التحميلات المتقاطعة، ومعياري فورنل-لاكر، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع المتغيرات الأخرى، ومعياري HTMT بحيث تكون القيم أقل من 0.90؛ ثالثاً، تقييم موثوقية الاتساق الداخلي من خلال التأكد من أن قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة (CR) لكل متغير أكبر من 0.700.

- تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model) واختبار الفرضيات يتضمن باختصار: التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة من خلال فحص قيم VIF؛ تقييم قوة النموذج عبر معامل التحديد ( $R^2$ ) وحجم التأثير ( $f^2$ ) لكل متغير مستقل؛ التحقق من الملاءمة التنبؤية للنموذج باستخدام قيمة  $Q^2$ ؛ وأخيراً، فحص معاملات المسار ( $\beta$ ) ودلالاتها الإحصائية ( $p\text{-value} \leq 0.05$ ) لتأكيد صحة الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات.

من خلال هاتين المرحلتين، نتمكن من بناء نموذج بحثي شامل قادر على تفسير تأثير ممارسات مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية بشكل موثوق ودقيق. وفيما يلي شرح مفصل لمعايير ومؤشرات تقييم النموذج القياسي والهيكلية باستخدام SEM-PLS:

أثر مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

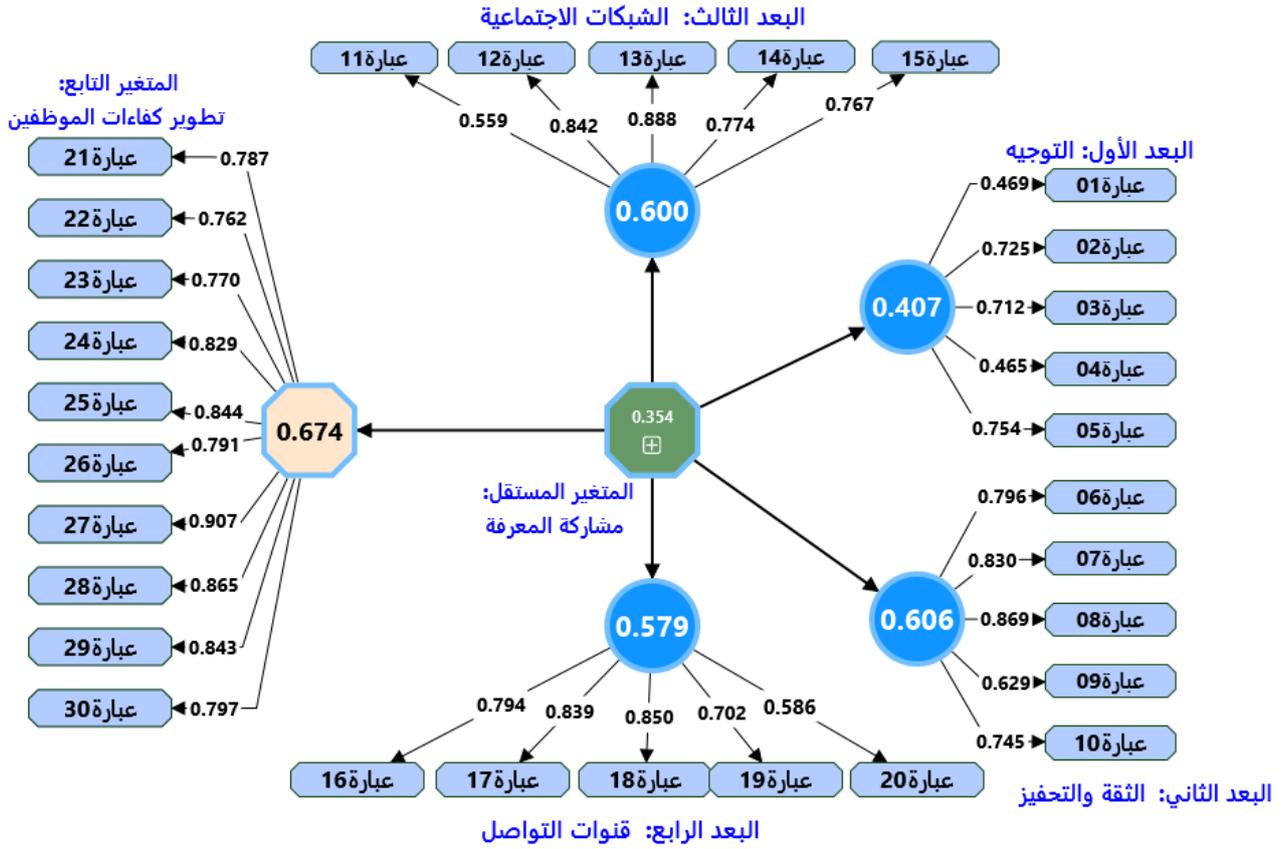
الجدول رقم (04) يبين لمعايير ومؤشرات تقييم النموذج القياسي والهيكلية باستخدام SEM-PLS

1. تقييم النموذج القياسي (MEASUREMENT MODEL)	2. تقييم النموذج الهيكلي (STRUCTURAL MODEL) واختبار الفرضيات
<p>أ. تقييم الصدق التقاربي: (Convergent validity)</p> <p>* معيار المستخدم هو: موثوقية المؤشرات الفردية (<math>Outer Loadings &gt; 0.70</math>). العتبة: يجب أن تكون قيمة التحميل الخارجي لكل مؤشر (عبارة) على المتغير الذي ينتهي إليه أكبر من 0.70.</p> <p>* معيار المستخدم هو: متوسط التباين المستخلص (Average AVE <math>&gt; 0.5</math>) (Variance Extracted - AVE). العتبة: يجب أن تكون قيمة الـ AVE لكل متغير أكبر من 0.50.</p> <p>الهدف منهم: التأكد من أن المؤشرات تقيس المتغيرات الكامنة بدقة وأن النموذج يتمتع بصدق تقاربي جيد.</p> <p>ب. تقييم الصدق التمايزي (Discriminant Validity)</p> <p>* المعايير المستخدمة هي:</p> <p>- التحميلات المتقاطعة: (Cross Loadings) العتبة: يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر (عبارة) على المتغير المتعلق به أكبر من أي تحميلات المتقاطعة على متغيرات أخرى.</p> <p>- معيار فورنيل-لاركر: (Fornell-Larcker Criterion) العتبة: يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر.</p> <p>- معيار: (Heterotrait-Monotrait Ratio) HTMT. العتبة: يجب أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 للبناءات المفهومية المتشابهة، وأقل من 0.85 للبناءات المفهومية المختلفة.</p> <p>الهدف منهم:</p> <p>ج. تقييم موثوقية الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability)</p> <p>* معيار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) العتبة: (<math>&gt; 0.700</math>)</p> <p>* معيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR) العتبة: (<math>&gt; 0.700</math>)</p>	<p>أ. تقييم مشكلة التداخل الخطي (Collinearity)</p> <p>* معيار المستخدم هو: VIF (Variance Inflation Factor). العتبة: لا توجد مشكلة تداخل خطي: <math>VIF \leq 3</math>. توجد احتمالية لمشاكل تداخل خطي: <math>VIF &gt; 3</math>. 5 توجد مشاكل تداخل خطي حرجة: <math>VIF &gt; 5</math>.</p> <p>الهدف منه: التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة لضمان دقة وموثوقية تقديرات النموذج</p> <p>ب. تقييم مستوى معامل التحديد (<math>R^2</math>) العتبات: <math>R^2 = 0.25</math> (ضعيف) <math>R^2 = 0.50</math> (معتدل) <math>R^2 \geq 0.75</math> (كبير) الوصف: <math>R^2</math> يقيس نسبة التباين في المتغير التابع المفسرة بالمتغيرات المستقلة.</p> <p>ج. تقييم حجم التأثير (<math>f^2</math> - Effect Size) العتبات: <math>f^2 = 0.02-0.15</math> (صغير) <math>f^2 = 0.15-</math> (كبير) <math>f^2 \geq 0.35</math> (متوسط) <math>f^2 \geq 0.35</math> (كبير)</p> <p>الوصف: يقيس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل فردي.</p> <p>د. تقييم الملاءمة التنبؤية (<math>Q^2</math> - Predictive Relevance) العتبة: <math>Q^2 &gt; 0</math>: يشير إلى ملاءمة تنبؤية جيدة. الوصف: <math>Q^2</math>: يقيس مدى ملاءمة النموذج الهيكلي للتنبؤ بالبيانات المستقبلية.</p> <p>و. تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار (Path Coefficients) معامل المسار (<math>\beta</math>): التراوح: من -1 إلى 1.</p> <p>العتبة: (<math>p\text{-value} \leq 0.05</math>): يشير إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية.</p> <p>التفسير: قيم <math>\beta</math> أقرب إلى 1 أو -1: تشير إلى علاقات أقوى. قيم <math>\beta</math> قريبة من الصفر: تشير إلى علاقات أضعف.</p> <p>الهدف منه: يهدف تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار (Path Coefficients) إلى التأكد من أن العلاقات المفترضة بين المتغيرات في النموذج ليست ناتجة عن الصدفة، بل هي علاقات حقيقية وذات مغزى إحصائي. من خلال فحص قيم معاملات المسار (<math>\beta</math>) والقيم الاحتمالية المرتبطة بها (<math>p\text{-values}</math>)، نستطيع تحديد ما إذا كانت التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع دالة إحصائياً عند مستوى معنوية محدد عادةً بـ (<math>p \leq 0.05</math>)</p>
المصدر: بالاعتماد على	
Hair, J. F., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1). <a href="https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203">https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203</a>	

أ- تقييم النموذج القياسي (Evaluation of the Measurement Models): ويشمل تقييم نماذج القياس الخطوات التالية حسب نمذجة (SEM-PLS):

**01-تقييم الصدق التقاربي:** نقصد به التأكد من أن المؤشرات أو العبارات المرتبطة بكل متغير كامن (عامل) ترتبط بقوة بهذا المتغير، أي أنها تقيس نفس المفهوم الذي يُفترض أنها تقيسه. يتم تقييم الصدق التقاربي من خلال: موثوقية المؤشرات الفردية: (Outer Loadings) يجب أن تكون قيمة التحميل الخارجي لكل مؤشر (عبارة) على المتغير الذي ينتهي إليه أكبر من 0.70. هذا يعني أن المؤشر يساهم بشكل كبير في قياس المتغير الكامن، ويعكس مدى ارتباطه به. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE): يجب أن تكون قيمة الـ AVE لكل متغير كامن أكبر من 0.50. هذا يدل على أن المتغير الكامن يفسر أكثر من 50% من التباين في مؤشراتته، مما يعزز الثقة في أن المؤشرات تعكس المتغير الكامن بشكل جيد.

الشكل رقم(02): قيم مؤشرات ومعايير تقييم الصدق التقاربي للنموذج القياسي



أثر مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

الجدول رقم (05): ملخص نتائج معايير تقييم الصدق التقاربي (Convergent validity)

نتائج معايير تقييم الصدق التقاربي (Convergent validity)			معايير التحميلات الخارجية Outer Loadings (أكبر من 0.7)	Indicators (المؤشرات (العبارات)
القرار: من أجل رفع تم ave	معايير (AVE) (أكبر من 0.5)			
	بعد تعديل	قبل تعديل		
حذف المؤشر	0.576	0.405	0,469	عبارة 01 -> البعد الأول: التوجيه
احتفاظ بالمؤشر			0,725	عبارة 02 -> البعد الأول: التوجيه
احتفاظ بالمؤشر			0,712	عبارة 03 -> البعد الأول: التوجيه
حذف المؤشر			0,465	عبارة 04 -> البعد الأول: التوجيه
احتفاظ بالمؤشر			0,754	عبارة 05 -> البعد الأول: التوجيه
احتفاظ بالمؤشر	0.606	0.793	0,796	عبارة 06 -> البعد الثاني: الثقة والتحفيز
احتفاظ بالمؤشر			0,830	عبارة 07 -> البعد الثاني: الثقة والتحفيز
احتفاظ بالمؤشر			0,869	عبارة 08 -> البعد الثاني: الثقة والتحفيز
احتفاظ بالمؤشر			0,629	عبارة 09 -> البعد الثاني: الثقة والتحفيز
احتفاظ بالمؤشر			0,745	عبارة 10 -> البعد الثاني: الثقة والتحفيز
احتفاظ بالمؤشر	0.599	0.609	0,559	عبارة 11 -> البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية
احتفاظ بالمؤشر			0,842	عبارة 12 -> البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية
احتفاظ بالمؤشر			0,888	عبارة 13 -> البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية
احتفاظ بالمؤشر			0,774	عبارة 14 -> البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية
احتفاظ بالمؤشر			0,767	عبارة 15 -> البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية
احتفاظ بالمؤشر	0.578	0.722	0,794	عبارة 16 -> البعد الرابع: قنوات التواصل
احتفاظ بالمؤشر			0,839	عبارة 17 -> البعد الرابع: قنوات التواصل
احتفاظ بالمؤشر			0,850	عبارة 18 -> البعد الرابع: قنوات التواصل
احتفاظ بالمؤشر			0,702	عبارة 19 -> البعد الرابع: قنوات التواصل
احتفاظ بالمؤشر			0,586	عبارة 20 -> البعد الرابع: قنوات التواصل
احتفاظ بالمؤشر	0.647	0.638	0,787	عبارة 21 -> المتغير التابع: تطوير الكفاءات البشرية
احتفاظ بالمؤشر			0,762	عبارة 22 -> المتغير التابع: تطوير الكفاءات البشرية
احتفاظ بالمؤشر			0,770	عبارة 23 -> المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية
احتفاظ بالمؤشر			0,829	عبارة 24 -> المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية
احتفاظ بالمؤشر			0,844	عبارة 25 -> المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية
احتفاظ بالمؤشر			0,791	عبارة 26 -> المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية
احتفاظ بالمؤشر			0,907	عبارة 27 -> المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية
احتفاظ بالمؤشر			0,865	عبارة 28 -> المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية
احتفاظ بالمؤشر			0,843	عبارة 29 -> المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية
احتفاظ بالمؤشر			0,797	عبارة 30 -> المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMARTPLS.V4

وفقاً للجدول أعلاه يتبين أن بعض العبارات المرتبطة بالبعد الأول: التوجيه لم تستوف معايير الصدق التقاربي، حيث حصلت عبارة 01 وعبارة 04 على تحميلات خارجية أقل من 0.70 (0.465 و 0.469 على التوالي) وقيم AVE أقل من 0.50 (0.405)، مما يستدعي حذف هاتين العبارتين من النموذج. بعد حذف هاتين العبارتين، ارتفعت قيمة AVE للبعد الأول إلى 0.576، متجاوزة العتبة المطلوبة التي تزيد عن 0.50، مما يعزز الصدق التقاربي لهذا البعد. أما بالنسبة للأبعاد الأخرى

(الثقة والتحفيز، الشبكات الاجتماعية، قنوات التواصل، وتطوير كفاءات الموظفين) فقد لوحظ أن بعض العبارات في هذه الأبعاد حصلت على تحميلات خارجية أقل من 0.70. ومع ذلك، فإن قيمة AVE لكل من هذه الأبعاد تجاوزت 0.50، مما يشير إلى أن الصدق التقاربي لا يتأثر سلبًا بوجود بعض العبارات ذات التحميلات المنخفضة (محصورة بين 0.400 إلى 0.700)، طالما أن متوسط التباين المستخرج AVE يظل فوق العتبة المقبولة. هذا يعني أن المتغيرات الكامنة تفسر نسبة كافية من التباين في مؤشراتهما، مما يعزز من موثوقية ودقة النموذج في قياس مفاهيم الدراسة (متغيرات الدراسة).

بناءً على ذلك، يمكن القول إن النموذج القياسي يحقق الصدق التقاربي بشكل عام، حيث تم تحسينه بحذف العبارات من البعد الأول، وبالرغم من وجود بعض العبارات ذات التحميلات المنخفضة في الأبعاد الأخرى، فإن AVE العالي لكل بعد يضمن تحقيق الصدق التقاربي المطلوب. هذا يعزز من موثوقية النموذج ويؤكد أن جميع المتغيرات الكامنة تُقاس بدقة وكفاءة، مما يمهد الطريق للانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات بثقة أكبر.

02- تقييم المصدقية التمايزية (الصدق التمايزي): بعد التأكد من تحقق الصدق التقاربي للنموذج، يأتي تقييم المصدقية التمايزية لضمان تمايز المتغيرات الكامنة المختلفة في النموذج عن بعضها البعض، بحيث يقيس كل منها مفهومًا مختلفًا عن الآخر. يتم ذلك باستخدام معايير متعددة مثل معيار فورنل-لاركر (Fornell-Larcker Criterion)، ومعيار معيار نسبة الارتباطات غير المتجانسة-الاحادية (HTMT) - (Heterotrait-MonotraitRatio)، وفحص معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings). في دراستنا نستخدم معيار HTMT هو أسلوب متقدم لتقييم الصدق التمايزي في نماذج القياس، يتميز بدقته. مقارنة بمعيار فورنل-لاركر. والعتبة HTMT هي أنه يجب أن تكون قيم HTMT أقل من 0.90. ونتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يبين المصدقية التمايزية لمتغيرات الكامنة من خلال معيار (HTMT)

المتغير المستقل: مشاركة المعرفة	المتغير التابع: تطوير كفاءات الموظفين	البعد الرابع: قنوات التواصل	البعد الثاني: الثقة والتحفيز	البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية	البعد الأول: التوجيه	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) – Matrix
						البعد الأول: التوجيه
					0,569	البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية
				0,614	0,708	البعد الثاني: الثقة والتحفيز
			0,830	0,672	0,477	البعد الرابع: قنوات التواصل
		0,826	0,896	0,601	0,474	المتغير التابع: تطوير كفاءات الموظفين
	0,839	0,866	0,895	0,816	0,814	المتغير المستقل: مشاركة المعرفة

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS)

وفقًا للجدول أعلاه نجد أن جميع قيم HTMT بين المتغيرات الكامنة كانت أقل من 0.90، مما يدل على تحقق الصدق التمايزي وفقًا لهذا المعيار. هذه النتائج تعني أن المتغيرات الكامنة متميزة في النموذج وتقيس مفاهيم متميزة عن بعضها البعض، مما يعزز من صحة النموذج الهيكلي ويضمن عدم تداخل المفاهيم المدروسة.

03- الموثوقية الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability): تهدف الموثوقية الاتساق الداخلي إلى التأكد من أن المؤشرات (العبارات) المستخدمة في قياس المتغيرات في نموذج الدراسة تقدم نتائج متسقة وموثوقة. يتم تقييم الاتساق الداخلي من خلال معيارين رئيسيين هما: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) يُستخدم هذا المعامل لقياس مدى تماسك المؤشرات ضمن كل متغير. يُعتبر قيمة كرونباخ ألفا أكبر من 0.70 مؤشرًا على موثوقية عالية واتساق داخلي جيد. والموثوقية المركبة (Composite Reliability): تُستخدم لتقييم مدى تجميع المؤشرات معًا لقياس المتغير بشكل دقيق. يجب أن تكون قيمة الموثوقية المركبة أكبر من 0.70 لضمان اتساق داخلي جيد.

الجدول رقم (07) يبين موثوقية الاتساق الداخلي (الثبات) لمتغيرات الدراسة

Composite reliability	Cronbach's alpha	
0,803	0,732	البعد الأول: التوجيه
0,880	0,824	البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية
0,884	0,835	البعد الثاني: الثقة والتحفيز
0,871	0,811	البعد الرابع: قنوات التواصل
0,917	0,903	المتغير المستقل: مشاركة المعرفة
0,954	0,946	المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS.V4

وفقاً للجدول أعلاه، نجد أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة لمتغيرات الدراسة تجاوزت العتبة المقبولة وهي 0.70. على سبيل المثال، البعد الأول: التوجيه حقق قيمة كرونباخ ألفا بمقدار 0.732 وموثوقية مركبة 0.803، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد لهذا البعد. بالمثل، الأبعاد الأخرى مثل الشبكات الاجتماعية (0.824 و 0.880)، الثقة والتحفيز (0.835 و 0.884)، قنوات التواصل (0.811 و 0.871)، بالإضافة إلى المتغيرين مشاركة المعرفة (0.903 و 0.917) وتطوير كفاءات الموظفين (0.946 و 0.954) جميعها حققت قيماً تفوق 0.70 لكل من معامل كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة. هذا يدل على أن جميع المؤشرات المستخدمة لقياس المتغيرات الكامنة تتمتع بموثوقية واتساق داخلي عالٍ، مما يعزز من صحة ودقة نموذج القياس المستخدم في هذه الدراسة. بفضل هذه النتائج، يمكننا التأكيد على أن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات توفر قياسات دقيقة وموثوقة للمفاهيم المدروسة، مما يدعم مصداقية وموثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

خلاصة تقييم نماذج القياس: أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس تحقيق جميع المتغيرات الكامنة لمعايير الصدق التقاربي والصدق التمايزي، بالإضافة إلى تحقيق موثوقية واتساق داخلي عالي عبر معاملات كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة. جميع قيم معايير ومؤشرات التقييم تجاوزت العتبات المقبولة، مما يؤكد أن نموذج القياس قوي وموثوق لقياس المفاهيم المعنية في الدراسة. هذا يعزز من صحة ودقة نموذج القياس المستخدم، مما يضمن موثوقية ودقة النتائج المستخلصة ويسمح بالانتقال بثقة إلى تقييم النموذج الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة.

2.3.2 تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات: بعد الانتهاء من تقييم نموذج القياس والتحقق من الصدق التقاربي والصدق التمايزي، تأتي مرحلة تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات. تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات رئيسية تشمل: تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات: (Collinearity Assessment) لضمان عدم وجود ترابط عالي بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يؤثر على تقدير المعاملات. تقييم جودة النموذج: (Model Quality Assessment) باستخدام معامل التحديد ( $R^2$ )، حجم التأثير ( $f^2$ )، والملاءمة التنبؤية ( $Q^2$ ) لتحديد مدى تفسير النموذج للتباين في المتغيرات التابعة. اختبار الفرضيات: (Hypothesis Testing) من خلال تقييم معاملات المسار (Path Coefficients) ودلالاتها الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة. تهدف هذه الخطوات إلى ضمان أن النموذج الهيكلي يعكس بدقة العلاقات المفترضة بين المتغيرات، مما يعزز من مصداقية وموثوقية النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

الخطوة 01: تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات بالنموذج الهيكلي للدراسة:

يهدف تقييم التداخل الخطي إلى التأكد من عدم وجود ترابط عالٍ بين المتغيرات المستقلة في النموذج الهيكلي، مما قد يؤثر سلباً على تقدير المعاملات وتأثيرها. يتم ذلك باستخدام معيار (Variance Inflation Factor - VIF) لكل متغير مستقل. والعتبة المقترحة للمعيار هي إذا كانت قيم VIF أقل من 5 فهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة كبيرة في التداخل الخطي ومنه يمكن الاعتماد بشكل أكبر على نتائج النموذج الهيكلي واستنتاجات الدراسة. ونتائج مبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (08) فحص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات في نموذج الدراسة

المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية	
قيم fvi	
1,528	البعد الأول: التوجيه
1,689	البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية
2,554	البعد الثاني: الثقة والتحفيز
2,355	البعد الرابع: قنوات التواصل

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMARTPLS.V 4

وفقاً للجدول أعلاه، نجد أن جميع قيم معامل (VIF) لكل المتغيرات المستقلة في النموذج أقل من 5، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تداخل خطي عالية بين المتغيرات. هذا يعزز من موثوقية تقدير المعاملات المسار للعلاقات في النموذج الدراسة ويضمن أن التأثيرات بين المتغيرات تكون دقيقة وموثوقة

الخطوة 02: تقييم جودة النموذج من خلال معامل التحديد  $R^2$  (النفيسير)، حجم التأثير  $f^2$  الملائمة التنبؤية  $Q^2$

الجدول رقم (09) يبين تقييم ( $Q^2$ ،  $f^2$ ،  $R^2$ ) في نموذج الدراسة

الملائمة التنبؤية لنموذج $Q^2$ Predictive relevance		حجم التأثير $f^2$ effect size		معامل التحديد $R^2$ Coefficient of determination		المتغير	علاقة التأثير	المتغير
محقق	0.646	حجم تأثير كبير	0.421	عالية	0.775	المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية	← معاً	البعد الأول: التوجيه
		حجم تأثير كبير	1.408					البعد الثاني: الثقة والتحفيز
		حجم تأثير كبير	0.355					البعد الثالث: الشبكات الاجتماعية
		حجم تأثير كبير	1.126					البعد الرابع: قنوات التواصل
الملائمة التنبؤية $Q^2 > 0$ : يشير إلى ملاءمة تنبؤية جيدة. الوصف $Q^2$ : يقيس مدى ملاءمة النموذج الهيكلي للتنبؤ بالبيانات المستقبلية		حجم التأثير ( $f^2$ - Effect Size): الوصف: يقيس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل فردي. العتبات: $f^2 = 0.02-0.15$ (صغير)، $f^2 = 0.15-0.35$ (متوسط)، $f^2 \geq 0.35$ (كبير)		معامل التحديد ( $R^2$ ) الوصف: $R^2$ : يقيس نسبة التباين في المتغير التابع المفسرة بالمتغيرات المستقلة والوسيطية. العتبات: $R^2 = 0.25$ (ضعيف)، $R^2 = 0.50$ (معتدل)، $R^2 \geq 0.75$ (كبير)				

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMARTPLS.V 4

تم تقييم جودة النموذج الهيكلي باستخدام ثلاثة معايير رئيسية هي معامل التحديد ( $R^2$ )، حجم التأثير ( $f^2$ )، والملاءمة التنبؤية ( $Q^2$ )، كما هو موضح في الجدول أعلاه:

معامل التحديد ( $R^2$ ): يمثل معامل التحديد ( $R^2$ ) نسبة التباين في المتغير التابع "تطوير كفاءات البشرية" التي تفسرها المتغيرات المستقلة في النموذج. بلغت قيمة  $R^2 = 0.775$ ، مما يعني أن 77.5% من التباين في تطوير الكفاءات البشرية يُفسر بواسطة ممارسات مشاركة المعرفة بأبعادها المختلفة. تعكس هذه القيمة الكبيرة قدرة النموذج على تفسير جزء كبير من التباين بشكل فعال، مما يدل على أن ممارسات مشاركة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تحسين رأس المال البشري داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. هذا يعزز من مصداقية النموذج ويدعم أهمية التركيز على هذه الممارسات كعوامل رئيسية في تنمية الكفاءات البشرية.

حجم التأثير ( $f^2$ ): يقيس حجم التأثير ( $f^2$ ) مدى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بشكل فردي ضمن نموذج في الدراسة، حيث بلغت قيم حجم التأثير لكل من المتغيرات المستقلة الأربعة:  $f^2 = 0.421$  (التوجيه)،  $f^2 = 1.408$  (الثقة والتحفيز)،  $f^2 = 0.355$  (الشبكات الاجتماعية)، و  $f^2 = 1.126$  (قنوات التواصل)، مما يشير إلى أن جميع هذه المتغيرات تمتلك حجم تأثير كبير. تعكس هذه النتائج أهمية ممارسات مشاركة المعرفة بأبعادها المختلفة في تعزيز تطوير الكفاءات البشرية، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين مهارات وقدرات الموظفين، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أثر مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

الملاءمة التنبؤية: ( $Q^2$ ) يقيس معيار الملاءمة التنبؤية ( $Q^2$ ) مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالبيانات المستقبلية. بلغت قيمة  $Q^2 = 0.646$ ، وهي قيمة موجبة تتجاوز العتبة المطلوبة ( $0 <$ )، مما يشير إلى أن النموذج يمتلك ملاءمة تنبؤية جيدة. هذا يعكس قدرة النموذج على استخدام المتغيرات المستقلة لتقديم تنبؤات دقيقة حول تطوير الكفاءات البشرية، مما يزيد من موثوقية النتائج الدراسية. تعزز قيمة  $Q^2$  العالية من صلاحية النموذج الهيكلي في التنبؤ بالبيانات المستقبلية، مما يجعل النتائج المستخلصة أكثر موثوقية وقابلية للتطبيق العملي في سياق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

استنتاج: بناءً على نتائج تقييم جودة النموذج الهيكلي، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة 0.775 مما يعكس قدرة تفسيرية كبيرة للنموذج، وحجم التأثير ( $f^2$ ) لجميع المتغيرات المستقلة تجاوزت العتبة المحددة مما يشير إلى تأثيرات كبيرة، بالإضافة إلى قيمة الملاءمة التنبؤية ( $Q^2$ ) البالغة 0.646 التي تدل على قدرة تنبؤية جيدة للنموذج، يمكن الاستنتاج بأن النموذج الهيكلي المستخدم قوي وموثوق لقياس المفاهيم المعنية في الدراسة. تعزز هذه النتائج من مصداقية ودقة النموذج، مما يمهد الطريق للانتقال بثقة إلى خطوة اختبار الفرضيات للتحقق من صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات ودعم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

الخطوة 03: تقييم دلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات في النموذج الهيكلي للبحث واختبار الفرضيات:

لتقدير دلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات في النموذج الهيكلي للبحث واختبار الفرضيات فإنه يمكن اعتماد على قيم  $T$  ومقارنتها مع قيمة الحرجة  $T=1.96$  عند مستوى دلالة 0.05 أو قيمة الاحتمال الخطأ ( $P$ Values) ومقارنتها مستوى الدلالة 0.05 ويعرض الجدول التالي ملخصاً لتقديرات معاملات المسار، وقيم  $P$ . كما يلي:

الجدول رقم (10) تقييم دلالة الإحصائية لمسارات للعلاقات في نموذج البحث واختبار الفرضيات

قرار	الدلالة الإحصائية؟ ( $p < 0.01$ )	P Values	قيم T المحسوبة	معاملات المسار Path Coefficients	العلاقات التأثير بين المتغيرات
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	نعم	0.000	3.753	0.466	المتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية المتغير المستقل: مشاركة المعرفة
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	نعم	0.000	14.987	0.806	
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	نعم	0.000	8.417	0.608	
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	نعم	0.000	13.615	0.750	
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية	نعم	0.000	16.590	0.812	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS.V 4

يعرض الجدول أعلاه ملخصاً لتقديرات معامل المسار للعلاقات بين المتغيرات، وقيم  $T$  المحسوبة وقيم ( $P$ -Values) وهذا لتقدير دلالة الإحصائية لمعاملات المسار من خلال مقارنة قيم  $T$  المحسوبة مع قيمة الحرجة  $T=1.96$  عند 0.05 حيث عندما تكون قيمة " $T$ " المحسوبة أكبر من القيمة الحرجة،  $T=1.96$  فإننا نستنتج أن معامل المسار ذو دلالة إحصائية ويمكن أيضاً استخدام قيم ( $P$ -Values) لاستنتاج دلالة الإحصائية لمعامل المسار حيث إذا كانت قيمة ( $P$ -Values) أقل من مستوى دلالة (0.05) فإن معامل المسار هو ذا دلالة إحصائية. وبالتالي نرفض الفرضية الصفريية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وعكس صحيح.

- بالنسبة لدلالة الإحصائية لمعامل المسار بين المتغير المستقل: مشاركة المعرفة ( $X$ ) والمتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية ( $Y$ ): بلغت قيمة معامل المسار  $(B) = 0.812$  ، وقيمة  $T = 16.590$  ، وقيمة  $P = 0.000$ . نظراً لأن قيمة  $T$  المحسوبة (16.590) تفوق بكثير القيمة الحرجة (1.96) وقيمة  $P$  أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن العلاقة بين مشاركة المعرفة وتطوير كفاءات البشرية تعتبر ذات دلالة إحصائية قوية. هذا يشير إلى أن ممارسات مشاركة المعرفة تؤثر إيجابياً وبشكل كبير على تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بالتالي، يتم قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية. تشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين

ممارسات مشاركة المعرفة وأبعادها معاً تؤثر بشكل مباشر وذو دلالة إحصائية على تطوير الكفاءات البشرية. هذا يعزز من صحة الفرضية الرئيسية المطروحة في الدراسة. حيث أن تحسين ممارسات مشاركة المعرفة يزيد بشكل كبير من كفاءة وقدرات الموظفين. هذا التفاعل يعني أن المؤسسات التي تشجع على تبادل المعلومات والخبرات بين موظفيها تستفيد من تحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. بالتالي، فإن تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة يعزز الأداء التنظيمي ويتيح للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. هذه النتيجة تؤكد أن الاستثمار في استراتيجيات مشاركة المعرفة ليس فقط يعزز من تنمية رأس المال البشري، بل يساهم أيضاً في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

بالنسبة لدلالة الإحصائية لمعامل المسار بين البعد الأول: \_التوجيه (X) والمتغير التابع: \_تطوير كفاءات البشرية (Y):

بلغت قيمة معامل المسار  $B = 0.466$  ، مع قيمة  $T = 3.753$  وقيمة  $P = 0.000$  نظراً لأن قيمة  $T$  المحسوبة (3.753) تتجاوز القيمة الحرجة (1.96) وقيمة  $P$  أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن العلاقة بين التوجيه وتطوير كفاءات البشرية تعتبر ذات دلالة إحصائية. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة ( $H1$ ) التي تنص على وجود تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية لممارسة التوجيه على تطوير الكفاءات البشرية. تشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات التوجيه تلعب دوراً حيوياً في تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يعني ذلك أن تعزيز برامج التوجيه والإرشاد يؤدي إلى تحسين مهارات وقدرات الموظفين بشكل ملحوظ، مما يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية. بالتالي، فإن الاستثمار في استراتيجيات التوجيه الفعالة يمثل خطوة هامة نحو تنمية رأس المال البشري وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

بالنسبة لدلالة الإحصائية لمعامل المسار بين البعد الثاني: \_الثقة والتحفيز (X) والمتغير التابع: \_تطوير كفاءات البشرية (Y):

بلغت قيمة معامل المسار  $B = 0.806$  ، مع قيمة  $T = 14.987$  وقيمة  $P = 0.000$  نظراً لأن قيمة  $T$  المحسوبة (14.987) تفوق بكثير القيمة الحرجة (1.96) وقيمة  $P$  أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن العلاقة بين الثقة والتحفيز وتطوير كفاءات البشرية تعتبر ذات دلالة إحصائية قوية. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة ( $H1$ ) التي تنص على وجود تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية لممارسات الثقة والتحفيز على تطوير الكفاءات البشرية. تشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات الثقة والتحفيز تلعب دوراً أساسياً في تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يعني ذلك أن تعزيز الثقة بين الموظفين وتحفيزهم يؤدي إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم بشكل كبير، مما يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية. بيئة العمل التي تركز على بناء الثقة وتحفيز الموظفين تشجع على تبادل المعرفة والتعاون الفعال، مما يعزز من تعلم الموظفين وتنمية قدراتهم بشكل مستدام. بالتالي، فإن الاستثمار في استراتيجيات الثقة والتحفيز يمثل خطوة حيوية نحو تنمية رأس المال البشري وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

بالنسبة لدلالة الإحصائية لمعامل المسار بين البعد الثالث: \_الشبكات الاجتماعية (X) والمتغير التابع: تطوير كفاءات

البشرية (Y): بلغت قيمة معامل المسار  $B = 0.608$  ، مع قيمة  $T = 8.417$  وقيمة  $P = 0.000$  نظراً لأن قيمة  $T$  المحسوبة (8.417) تفوق بكثير القيمة الحرجة (1.96) وقيمة  $P$  أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن العلاقة بين الشبكات الاجتماعية وتطوير كفاءات البشرية تعتبر ذات دلالة إحصائية قوية. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة ( $H1$ ) التي تنص على وجود تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية للشبكات الاجتماعية على تطوير الكفاءات البشرية. تشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز الشبكات الاجتماعية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يلعب دوراً حيوياً في تطوير الكفاءات البشرية. من الناحية العملية، يعني ذلك أن بناء علاقات قوية ومنتينة بين الموظفين يساهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم المهنية. بيئة العمل التي تدعم الشبكات الاجتماعية تعزز من التعاون والتفاعل بين الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية. بالتالي، فإن الاستثمار في تعزيز الشبكات الاجتماعية يمثل خطوة استراتيجية هامة نحو تنمية رأس المال البشري وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

بالنسبة لدلالة الإحصائية لمعامل المسار بين البعد الرابع: \_ قنوات التواصل (X) والمتغير التابع: تطوير كفاءات البشرية (Y): بلغت قيمة معامل المسار  $B = 0.750$  ، مع قيمة  $T = 13.615$  وقيمة  $P = 0.000$  نظرًا لأن قيمة  $T$  المحسوبة (13.615) تتجاوز بكثير القيمة الحرجة (1.96) وقيمة  $P$  أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن العلاقة بين قنوات التواصل وتطوير كفاءات البشرية تعتبر ذات دلالة إحصائية قوية. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية لقنوات التواصل على تطوير الكفاءات البشرية. تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين قنوات التواصل داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يلعب دورًا حيويًا في تطوير الكفاءات البشرية، يعني ذلك أن تعزيز وسائل التواصل الفعالة بين الموظفين والإدارة يساهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تحسين مهارات وقدرات الموظفين. بيئة العمل التي تدعم قنوات التواصل المفتوحة تساهم في تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي، مما يعزز من تعلم الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية بشكل مستدام. بالتالي، فإن الاستثمار في تطوير قنوات التواصل يمثل خطوة استراتيجية هامة نحو تعزيز رأس المال البشري وزيادة كفاءة الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### 4. الخاتمة

تأتي هذه الدراسة في إطار التحول الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو اعتماد متزايد على المعرفة كعامل أساسي لتحقيق النمو والتطور المستدام. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات مشاركة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية داخل هذه المؤسسات، مع التركيز على الأبعاد المختلفة لممارسات مشاركة المعرفة: التوجيه، الثقة والتحفيز، الشبكات الاجتماعية، وقنوات التواصل. تم استخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لتحليل البيانات وتقديم نتائج دقيقة ومفصلة تساهم في فهم أعمق للعلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري في السياق الجزائري.

#### 01.04 - النتائج الرئيسية:

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات مشاركة المعرفة بأبعادها الأربعة (التوجيه، الثقة والتحفيز، الشبكات الاجتماعية، وقنوات التواصل) لها تأثير إيجابي كبير وذو دلالة إحصائية على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وتبين أن:

- التوجيه: يلعب التوجيه دورًا أساسيًا في نقل المعرفة والخبرات من الأفراد ذوي الخبرة إلى الآخرين، مما يساهم في تنمية مهارات الموظفين ويعزز فهمهم للإجراءات والسياسات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة الجزائرية. يُعد التوجيه أحد العناصر الحيوية في عملية نقل المعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تمكن برامج التوجيه الفعالة الموظفين الجدد من اكتساب المهارات والخبرات اللازمة بسرعة، مما يعزز من قدرتهم على الأداء بكفاءة عالية ويساهم في تسريع عملية التعلم والتكيف مع بيئة العمل، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية.
- الثقة والتحفيز: يعزز الثقة والتحفيز بيئة العمل التي تشجع على تبادل المعرفة والتعاون الفعال، مما يؤدي إلى تحسين مهارات وقدرات الموظفين. تلعب الثقة والتحفيز دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل داعمة تشجع على تبادل المعرفة بين الموظفين، مما يعزز من رغبة الموظفين في المشاركة الفعالة ويساهم في تطوير كفاءاتهم المهنية وزيادة إنتاجيتهم. تساهم الثقة في بناء علاقات عمل قوية تدعم الابتكار والتحسين المستمر، بينما يحفز التحفيز على المشاركة النشطة في عمليات التعلم والتطوير، مما يعزز من الأداء التنظيمي العام.
- الشبكات الاجتماعية: تساهم الشبكات الاجتماعية في تسهيل تبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين الموظفين، مما يعزز من الإبداع والابتكار. تتيح الشبكات الاجتماعية فرصًا للتواصل غير الرسمي الذي يعزز من تدفق المعلومات داخل المؤسسة. من خلال توفير قنوات تواصل غير رسمية بين الموظفين، تساهم الشبكات الاجتماعية في نقل الأفكار والممارسات الجيدة، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بالإضافة إلى ذلك، توفر الشبكات

- الاجتماعية فرصًا للتفاعل المستمر وتبادل الخبرات، مما يعزز من قدرة الموظفين على حل المشكلات بفعالية وتحقيق تحسينات مستدامة في العمليات التنظيمية.
- **قنوات التواصل:** توفر قنوات التواصل الوسائل والأدوات الضرورية لتبادل المعرفة بشكل فعال، مما يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي. تضمن قنوات التواصل الفعالة انتقال المعلومات بسرعة ودقة بين مختلف أقسام المؤسسة. تلعب قنوات التواصل دورًا أساسيًا في ضمان تدفق المعرفة بشكل سلس ومنظم بين مختلف أقسام المؤسسة، حيث تساهم في تحسين التنسيق بين الفرق وزيادة كفاءة العمليات التنظيمية. من خلال استخدام أدوات التواصل الفعالة، يمكن للمؤسسات الجزائرية ضمان نقل المعلومات بسرعة ودقة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات المتغيرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

#### 02-04-الإسهامات الدراسة

- **نظرياً،** أسهمت هذه الدراسة نظرياً في توسيع قاعدة المعرفة في مجال إدارة المعرفة من خلال تقديم فهم أعمق للعلاقة بين مشاركة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية. اعتمدت الدراسة على نظريات مثل رأس المال الاجتماعي ونظرية Nonaka & Takeuchi، وقامت باختبار صلاحيتها ضمن البيئة الاقتصادية الجزائرية، مما يعزز تنوع الأطر النظرية المستخدمة في إدارة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن ممارسات متنوعة لمشاركة المعرفة، مما يفتح آفاقاً جديدة لأبحاث مستقبلية تستكشف تأثير هذه الممارسات على تطوير الكفاءات البشرية في سياقات مختلفة.
- **عملياً،** تقدم الدراسة حلولاً عملية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تحسين استراتيجيات إدارة المعرفة وتعزيز أداء المؤسسات. فقد وفرت الدراسة توصيات عملية لتعزيز مشاركة المعرفة، مما يساهم في تنمية الكفاءات البشرية، كما دعمت نتائج الدراسة سياسات الموارد البشرية من خلال إرشادات حول أفضل ممارسات تبادل المعرفة ودمجها في برامج التدريب والتطوير، مما يعزز رضا وتحفيز الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام عبر تطوير رأس المال البشري وتوفير إطار عملي لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### 03-04-التوصيات المستخلصة من الدراسة

- بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:
- تعزيز برامج التوجيه والإرشاد: يجب على المؤسسات تطوير برامج توجيهية فعالة لنقل المعرفة والخبرات من الموظفين ذوي الخبرة إلى الجدد، مما يساهم في تنمية مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستدام.
- بناء ثقافة الثقة والتحفيز: ينبغي خلق بيئة عمل تشجع على الثقة بين الموظفين والإدارة، وتحفيزهم على تبادل المعرفة والمشاركة الفعالة، مما يعزز من التعاون والإبداع.
- تطوير الشبكات الاجتماعية الداخلية: يجب تعزيز العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين من خلال بناء شبكات اجتماعية قوية، مما يسهل تبادل المعرفة الضمنية والصريحة ويعزز من الابتكار.
- تحسين قنوات التواصل: ينبغي توفير الوسائل والأدوات الفعالة لتبادل المعرفة، سواء كانت تقليدية أو تقنية، لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال بين جميع مستويات المؤسسة.
- تدريب وتطوير الموظفين: يجب دمج ممارسات مشاركة المعرفة في برامج التدريب والتطوير لتعزيز الكفاءات البشرية وتلبية احتياجات المؤسسة المتغيرة.
- تقييم ومراقبة ممارسات مشاركة المعرفة: ينبغي على المؤسسات إجراء تقييم دوري لممارسات مشاركة المعرفة وفعاليتها في تطوير الكفاءات البشرية، وتعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج المستخلصة.

#### 04-04-آفاق الدراسة المستقبلية

تفتح هذه الدراسة العديد من الآفاق للأبحاث المستقبلية في مجال إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية، منها:

- توسيع نطاق البحث: يمكن توسيع الدراسة لتشمل مؤسسات اقتصادية من ولايات أخرى في الجزائر، أو حتى دولاً نامية أخرى، للتحقق من تعميم النتائج وتطبيقها في سياقات مختلفة.
  - إضافة متغيرات أخرى: مثلدراسة تأثير التكنولوجيا في تعزيز ممارسات مشاركة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية.
- بشكل عام، تلخص هذه الدراسة أهمية ممارسات مشاركة المعرفة في تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. من خلال تحليل شامل وتطبيق منهجية دقيقة، تمكنت الدراسة من تقديم رؤى قيمة تساهم في تعزيز إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري. تبرز النتائج أهمية التركيز على الأبعاد المختلفة لمشاركة المعرفة كعوامل رئيسية في تحقيق النجاح التنظيمي والتميز التنافسي. كما توفر التوصيات المستخلصة من الدراسة إطاراً عملياً يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبنيه لتحسين ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز كفاءات موظفيها. وفي ظل استمرار التحول الاقتصادي العالمي نحو اقتصاد المعرفة، تظل هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة في توجيه الجهود نحو تحقيق التنمية المستدامة والابتكار في المؤسسات الاقتصادية.

## 5. قائمة المراجع:

### المؤلفات:

1. Drucker, P. F. (2008). *Managing Oneself*. Harvard Business School.
2. Davenport, T. H. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. New York Harvard Business School
3. Spencer and Spencer. (2008). *Competence At Work*. Canada: John Wiley & Son.
4. Spenser, L.M. and Spenser, S.M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wolfley and Sonsc, New York, NY.
5. Sveiby, K. E. (2001). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
6. Srinivasan, R. (2012). *Managing Generation Y: A handbook for executives*. Tata McGraw-Hill Education..
7. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

### المقالات:

1. Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of workplace learning*, 31(3), 207-230
2. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107-136
3. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
4. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
5. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Press
6. Ganguly, A., Talukdar, A. and Chatterjee, D. (2019), "Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 1105-1135.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
7. Grant, R.M. (2013), "The development of knowledge management in the oil and gas industry/el Desarrollo de la direccion del conocimiento en la industria del Petroleo y gas", *Universia Business Review*, No. 40, pp. 92-125
8. Grant, R. M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), 109-122
9. Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in organizations. *Organization Science*, 13(3), 232-248

10. Henttonen, K., Kianto, A. and Ritala, P. (2016), "Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 749-768
11. Ibidunni, A. S., Moses, C. L., Adegbuyi, O. A., Oladosun, M., & Olokundun, M. (2018). Empirical evidence of organizational knowledge from a typological perspective and its linkages with performance. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 10(4), 45–60. <https://doi.org/10.4018/ijskd.2018100103>
12. Iswahyudi, P., Kosasih, A., & Putra, I. (2023). The Relationship Between Individual Competencies and Creativity of Cadet with Knowledge Sharing: A Case Study at the Indonesian Pilot Academy. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02485-e02485.ACADEMY
13. Isa, R. M., Abdullah, N. L., & Senik, Z. C. (2010). Social capital dimensions for tacit knowledge sharing: exploring the indicators. *Journal Pengurusan*, 30, 75-91. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2010-30-06>
14. Javaid, J., Soroya, S., & Mahmood, K. (2020). Impact of personal and organizational factors on knowledge sharing attitude of university teachers in Pakistan. *Electronic Library*, 38(2), 317–336. <https://doi.org/10.1108/EL-05-2019-0121>
15. Lam, A. and Lambermont-Ford, J.-P. (2010), "Knowledge sharing in organizational contexts: a motivation-based perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 51-66
16. Lee, Y., Tao, W., Li, J. -Y.Q., & Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526–1549.
17. Lee, S. Park, J. G. & Lee J. (2015). Explaining knowledge sharing with social capital theory in information systems development projects. *Industrial Management & Data Systems*, 115,(5), 883-900. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2015-0017>
18. Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2022). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324-338
19. Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5 .No. 1, pp. 14-37
20. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194
21. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
22. Ruparel, N., & Choubisa, R. (2020). Knowledge hiding in organizations: A retrospective narrative review and the way forward. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 5–22. <https://doi:10.17708/DRMJ.2020.v09n01a01>
23. Spender, J. (1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Journal of Strategic Management*, Vol. 17 No. S2, pp. 45-62.
24. Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: A cross-level 146 analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221–1233. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2019-0180>
25. Yeboah, Asiamah (2023) : Knowledge sharing in organization: A systematic review, *Cogent Business & Management*, ISSN 2331-1975, Taylor & Francis, Abingdon, Vol. 10, Iss. 1, pp. 1-38, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027> Article
26. Woods, J. G. (2019). From decreasing to increasing returns: The role of tacit knowledge capital in firm production and industrial growth. *Journal of Knowledge Economics*, 10(4), 1482–1496. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0351-2>.
27. Zahedi, M., Shahin, M. and Babar, M.A. (2016), "A systematic review of knowledge sharing challenges and practices in global software development", *International Journal of Information Management*, Vol. 36 No. 6, pp. 995-1019
28. Zainab Al Kasharia\*, Fatma Al Taherib. 2019. The Role of Knowledge Sharing in Organizational Performance. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)* (2019) Volume 62, No 1, pp 30-38