

## أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية

مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة

**The impact of knowledge sharing in core competencies developing  
With reference to a sample of teachers in the faculty of economic and  
commercial sciences and management sciences, university of Biskra**جودي أمينة<sup>1</sup> جامعة بسكرة، djoudi\_am@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/12/09

تاريخ الاستلام: 2020/11/05

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية، وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي، الكفاءات المحورية ثم بناء شبكة من العلاقات بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل) وتطوير الكفاءات المحورية. وباستخدام المقابلة المهيكلة مع عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، واعتمادا على التحليل الكيفي لمضمون ومحتوى المقابلات توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن التشارك المعرفي بين الأساتذة له أثر في تطوير الكفاءات المحورية من خلال إثراء معلوماتهم وصقل مهاراتهم ما يمكنهم من تحديث رصيدهم المعرفي في مجال تخصصهم.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، الكفاءات المحورية، الأساتذة، جامعة بسكرة.

تصنيف jel: D7.E2.I2.J0

**Abstract :**

The purpose of this study is to analyze the impact of knowledge sharing in core competencies developing by defining the conceptual framework for knowledge sharing, core competencies then build of relationships between knowledge sharing with its dimensions (organizational culture, training, the work teams) and core competencies developing. And by using the structured interview with a sample of teachers of the faculty of economic and commercial sciences and management sciences in university of Biskra, depending on the qualitative analysis of the

<sup>1</sup> - المؤلف المرسل: أمينة جودي، djoudi\_am@yahoo.com

content of the interviews. In the end, the study concluded to the main conclusion that knowledge sharing among teachers has an impact in core competencies developing by enriching their information and refine their skills; this enables them to update their knowledge in their field of specialization.

**Key words:** knowledge sharing, core competencies, teachers, university of Biskra.

Code Jel D7.E2.I2.J0

#### مقدمة:

إن التحول إلى اقتصاد المعرفة فرض على المنظمات ضرورة الاستثمار في مواردها المعرفية والمتمثلة في رأس مالها البشري باعتباره من أهم الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمات خاصة فئة الموارد ذات الخصائص المتميزة المشكلة بذلك الكفاءات المحورية، التي تعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمات في ظل معطيات البيئة الحالية لدورها في تحقيق التميز باعتبارها مصدرا للمعارف التي أصبحت المفتاح الأساسي لخلق القيمة الصعبة التقليد من قبل المنافسين، مما فرض على المنظمات ضرورة تطوير هذا النوع من الكفاءات من خلال تشجيع مختلف الممارسات الفعالة لتحقيق ذلك ومن بينها نجد سلوك التشارك المعرفي، حيث يعتبر من الممارسات الحديثة التي تحاول من خلاله المنظمات استغلال المعرفة والاستفادة منها بشكل أكثر في تطوير الكفاءات المحورية من جهة وفي إنجاز مختلف المهام من جهة أخرى، وهذا وما يمكن تحقيقه بالدرجة الأولى من خلال وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على التعاون والتي تعكس في تحقيق التشارك بمختلف المعارف بين العناصر البشرية ومن ثم استغلالها في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا جاءت إشكالية البحث على النحو التالي: ما أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية، وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي، الكفاءات المحورية ؛

ثانياً: العلاقة النظرية بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات المحورية؛

ثالثاً: التحليل الوصفي للمقابلات .

## أولاً: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

تعد عملية التشارك المعرفي من أهم المواضيع التي لاقى اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، وهذا راجع لأهميتها في تنمية القدرات البشرية التي تعتبر من أهم عوامل تحقيق نجاح المنظمات في ظل البيئة الحالية. ويمكن التعرف على مفهوم التشارك المعرفي، بالإضافة إلى أهميته وأبعاده من خلال النقاط التالية:

### 1. مفهوم التشارك المعرفي

شهد منتصف الثمانينات من القرن الماضي ظهور منظور جديد يعرف بالمنظور المبني على الموارد (RBV)، الذي أكد على أهمية الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمات وبشكل خاص الموارد ذات الخصائص المتميزة والتي تعرف بالموارد الإستراتيجية. ومن بين هذه الموارد نجد الموارد البشرية ذات المعارف المختلفة، هذه الأخيرة لها دور كبير في تميز المنظمات في مجال نشاطها، مما فرض على المنظمات الاهتمام بهذا المورد الثمين والرفع من قيمته وتنميته من خلال إدارته وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة، والتي تتضمن أربعة عمليات تدير بها المعرفة.

ويعتبر العديد من الباحثين والممارسين أن التشارك المعرفي في المنظمات أحد أهم العمليات في إدارة المعرفة. (Andolsek، 2015، صفحة 65) مما أدى إلى اهتمام الكثير من الباحثين بهذا المفهوم وانعكس على تعدد في تعاريفه، حيث من الصعب وضع تعريف محدد له، كون هذا المفهوم يرتبط بعدة عناصر، وتمثل أهم ثلاث عناصر يرتبط بها التشارك المعرفي هي: الأهداف: ويتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها، طريقة التشارك: وتتضمن وجه لوجه، المؤتمرات، شبكات المعرفة، أو من خلال التعلم التنظيمي، (فريد، 2017، صفحة 401) مستوى التشارك: كما تتأثر مشاركة المعرفة بعوامل متعددة المستويات، وتمثل في عوامل المستوى التنظيمي، والفردى، ومستوى الفريق، وبعضها سيعزز مشاركة المعرفة، والبعض الآخر سيكون له تأثير سلبي. (Zheng، 2017، صفحة 51) ويعرف التشارك المعرفي: بأنه أنشطة نشر ونقل المعرفة من شخص أو مجموعة أو منظمة إلى الآخرين. كما يعرف أيضاً: بأنه تبادل المعرفة بين شخصين أحدهما ينقل المعرفة والآخر يستوعبها، وفي التشارك المعرفي يتم التركيز على رأس المال البشري وتفاعل الأفراد. (Suneson، 2012، صفحة 83) ويعرف أيضاً: هو عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمنظمة أو الوحدة وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين باستخدام الأدوات والوسائل المخصصة للقيام بهذه الأنشطة كالانترنت ووسائل التوزيع الالكترونية والوسائط المتعددة. (جيجق، 2017، صفحة 213) ويعرف كذلك: بأنه توفير المعلومات المهمة والدراية لمساعدة الآخرين والتعاون

معهم لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات أو إجراءات. (عيسى، 2020،  
صفحة 188)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التشارك المعرفي هو سلوك ايجابي يقوم على التفاعل بين  
أفراد المنظمة بهدف التبادل في المعارف والخبرات بالشكل الذي يؤدي إلى تنمية معارفهم والتي تنعكس  
في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين في مخرجات المنظمة.

## 2. أهمية التشارك المعرفي

تعتبر عملية التشارك المعرفي من العمليات المهمة داخل المنظمات ويمكن التعرف على أهميتها في  
النقاط التالية:

- يعمل التشارك المعرفي على استغلال الكفاءات المحورية للمنظمة ومساعدتها في تحقيق المزايا  
التنافسية المستدامة؛
- يساهم التشارك المعرفي في التقليل من التكاليف وتجنب الأخطاء؛
- تطوير القدرة على الابتكار وتحقيق النجاح التنظيمي؛ (دريان، 2020، الصفحات 44-45)
- خلق وتوليد معارف جديدة ؛
- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن إستمراريتها وبقائها في المنظمة وبالتالي عدم فقدها في حالة  
خروج الكفاءات؛
- إن انتقال المعارف من فرد إلى آخر سيساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة  
التنظيمية. (سارة،، 2014، صفحة 98)

## 3. أبعاد التشارك المعرفي

تتلخص أبعاد التشارك المعرفي في العناصر التالية :

- 1.3 الثقافة التنظيمية: يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من بين المواضيع التي حظيت بالاهتمام من قبل  
العديد من الباحثين، لدورها في جعل المنظمة كبنية واحدة وبيئة عمل يغلب عليها الطابع الاجتماعي  
تنعكس على تماسك وتعاون الأفراد العاملين هذه الأخيرة لها عدة مزايا تعود للمنظمات ومن بينها نجد  
مساهمتها في تحقيق التشارك المعرفي بين الأفراد، الذي أصبح من الممارسات ذات الأهمية داخل  
المنظمات وبالتالي فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الاستفادة من التشارك المعرفي فإنها تحرص على تبني

قيم ثقافية تشجع على تحقيق ذلك.

تعرف الثقافة التنظيمية: بأنها سلسلة من المعايير والقيم المشتركة التي يعترف بها جميع أعضاء المنظمة أي يجب أن تتضمن الثقافة التنظيمية على معايير السلوك ومواصفات الوظيفة والقيم التنظيمية والفلسفة والمناخ التنظيمي. (ضاحي، 2020، صفحة 20) وتعرف أيضا الثقافة التنظيمية: على أنها منظومة القيم الأساسية التي تبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والزبائن والطريقة التي بها يتم إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء المنظمة. (حسين،، 2010، صفحة 44) وبالتالي فالثقافة التنظيمية تركز على القيم وتعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها، ثقافة تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، وتدعم البيئة التعاونية التي تعتبر من المتطلبات الأساسية للتشارك المعرفي. (جحيق، 2017، صفحة 212)

2.3 تدريب الأفراد: يعتبر موضوع تدريب الأفراد من بين المواضيع الفعالة التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير مواردها البشرية، لتوفير موارد بشرية ذات إمكانيات تساعدها على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال نشاطها، بالشكل الذي يؤدي في تحسين أداء مهامهم، مما ينعكس في تحسين أداء المنظمات.

ويعرف التدريب بأنه: جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. (بخوش، 2015، صفحة 236) كما يعرف أيضا: بأنه أسلوب علمي يهدف إلى تطوير كفاءة الأفراد حيث أن تطور الموارد البشرية يضم الإجراءات التي تسعى تزويد الأفراد بنشاطات التعلم لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وعلى مختلف المستويات (علي، 2016، صفحة 283). وهناك من يرى التدريب بأنه: هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء في مزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية. (سلمان، 2012، صفحة 429)

3.3 فرق العمل: تعتبر فرق العمل من بين أهم أساليب العمل التي أصبحت لها أهمية كبيرة داخل المنظمات مما أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى تطبيقها في إنجاز مختلف المهام، وتعرف فرق العمل بأنها: وحدة بين شخصين أو أكثر يتفاعلون ويقومون بتنسيق عملهم من أجل إنجاز هدف محدد. (الجميل،

2009، صفحة 190) كما تشير الفرق أيضا إلى مجموعة صغيرة من الأعضاء لديهم هدف مشترك وأدوار مترابطة ومهارات متكاملة. كما تم تعريف الفريق من خلال وحدة الهدف وهويته على أنه بنية اجتماعية ومسؤولية مشتركة لأعضائه عن نتائج الفريق، (Raluca Zoltan، 2015، صفحة 96) من خلال مساهمة أعضاء الفريق بأفكارهم معا لوضع خطط للتعامل مع المشكلات وهذه الوحدة تعزز النتيجة بسبب التفاعل والثقة والعمل الجماعي. (Aftab Ahmed Mangi, 2015, p. 90)

## 2. الإطار المفاهيمي للكفاءات المحورية

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي عرفت اهتمام من قبل العديد من الباحثين، مما أدى إلى اغناءه بالبحث وهذا ما انعكس على ظهور عدة أنواع لهذا المصطلح، ومن بينها نجد الكفاءات المحورية. وللتعرف على هذه الأخيرة سنتطرق في هذا الجزء إلى تعريفها وبالإضافة إلى أهمية الكفاءات المحورية وأخيرا مراحل تطورها.

### 1.2 تعريف الكفاءات المحورية

بدأ مفهوم الكفاءات المحورية بالظهور في بداية التسعينات من قبل أعمال

(Pralhad&Hamel)، من خلال مقالتهم المنشورة في مجلة (Harvard Business Review)

بعنوان " الكفاءات المحورية للمنظمة " ومنذ ذلك الحين عرفت الكفاءات المحورية انتشارا واسعا

وحظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وتم النظر إليها من زوايا مختلفة

ومتعددة وبالإضافة إلى تعدد المصطلحات المرتبطة بها والتي تعبر عليها حيث اختلفت ترجمة هذا

المصطلح وتم استخدام عدة مصطلحات فمنهم من ترجمه إلى الجدارات الجوهرية، الكفاءات الجوهرية،

المقدرات الجوهرية، قدرات جوهرية وجميع هذه المفاهيم لها نفس المعنى.

وتعرف الكفاءات المحورية حسب (Pralhad&Hamel) على أنها: " تعلم جماعي في المنظمة

ولاسيما في معرفة كيفية تنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات.

(Pralhad C.K و Hamel G، 1990، صفحة 81)

كما تعرف: الأفراد الذين يمتلكوا المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء

وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم. (حسين وليد و غني دحام، 2014، صفحة 27)

وتعرف أيضا: "بأنها الموارد الفريدة ونقاط القوة التي تأخذها الإدارة بنظر الاعتبار عند صياغة

الإستراتيجية وتتضمن قوة العمل الماهرة أو المعرفة المالية والتسويقية أو التكنولوجيا أو التسهيلات"

(راضي، 2012، صفحة 47). كما عرفها(Chou et al): "بأنها موارد غير ملموسة تعطي المنظمة

التميز والتفرد كالمهارات، والتكنولوجيا المتكاملة مع طرق تنظيمية معينة" (Chou & et al, 2004, p. 17). من خلال التعريف السابقة نستنتج أن الكفاءات المحورية هي نقاط قوة تمتلكها المنظمة تتمثل إحدى هذه النقاط في حزمة من المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها بعض الأفراد في المنظمة، وتميزهم عن غيرهم والتي تعتمد عليهم المنظمات في تحقيق نجاحها في مجال أعمالها.

## 2.2 أهمية الكفاءات المحورية

يمكن التعرف على أهمية الكفاءات المحورية بالنسبة للمنظمات من خلال النقاط التالية:

- تعتبر الكفاءات المحورية مصدرا مهما لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل؛ (فارس جعباز و هدى محمد ، 2014 ، صفحة 207)

- توفر للمنظمة القدرة على تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وقبلياتها بما يضيفي على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية؛  
- تتجسد أهمية الكفاءات المحورية في النشاطات الفكرية للمنظمة فتبني وتحافظ على أفضل موقع سوقي لها؛

- بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تحقق من خلاله الطرق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلا عن تزويدها لإدارة المنظمة برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملها العاملون والتي لا يستطيعون التعبير عنها؛ (مهند محمد و صلاح الدين، صفحة 56)

ويمكن اختبار الأهمية الإستراتيجية للكفاءات المحورية في المنظمات، من خلال توجيه الأسئلة الأربعة الآتية: (أكرم محسن و أحمد عبد الله، 2015، الصفحات 379-380)

- من هو الذي يمتلك الكفاءة المحورية ؟ : حيث في منظمات الأعمال من يمتلك المهارات هم المستخدمون الاختصاصيون وبالإمكان ذهابهم إلى المنظمات المنافسة؛

- ما مدى تعمير الكفاءات ؟ : يلاحظ أن التغيير التكنولوجي سريع، فضلا عن قصر دورات الحياة للخدمات/ المنتجات، إذن عمر الكفاءات المحورية يكون أطول من دورات الحياة لتلك الخدمات/المنتجات والتكنولوجيا؛

- ما مدى إمكانية نقل الكفاءات؟ : تختلف قدرة المنظمات المتنافسة في الحصول على كفاءات متماثلة إذن هناك صعوبة في نقل الكفاءات والموارد؛

- ما مدى إمكانية تقليد الكفاءات؟ : وهذا ما يستلزم تقييم إمكانية المنافسين تطوير قاعدة موارد مماثلة. ومن خلال هذه الأسئلة يمكن تحديد مدى قوة الكفاءة المحورية الموجودة في تلك المنظمة والتي بناء عليها يمكن بناء و/ أو تطوير مزايا تنافسية مختلفة.

### 3.2 مراحل تطوير الكفاءات المحورية

هناك ثلاث مراحل لتطوير وبناء الكفاءات المحورية في المنظمات تتمثل فيما يلي:

- المرحلة الأولى: اختيار العاملين ذوي المهارات والخبرة الجيدة وتحسين الكفاءات الفردية وتوسيعها حسب الحاجة، ثم صب الجهود ومنتجات العمل الفردية في جهد تعاوني لخلق القدرة التنظيمية للمنظمة؛

- المرحلة الثانية: يجب على المنظمة العمل على تنمية خبرة العاملين في المنظمة، لتعلم الطريقة الصحيحة لتنفيذ النشاط باستمرار بشكل جيد وبتكلفة مقبولة، كذلك فإن القدرات سوف تتطور الى كفاءة مجربة وحقيقية؛

- المرحلة الثالثة: ينبغي على أفراد المنظمة الاستمرار في صقل خبراتهم وتحسين ادائهم الامثل في تنفيذ الانشطة، وفي النهاية تصبح المنظمة افضل من منافسيها في اداء الانشطة المحددة. فضلا عن تحول الكفاءات المحورية الى رتبة ذوي الكفاءة المتميزة (او تحول الى قدرة تنافسية متفوقة)، وبالتالي توفر مسارا للوصول الى الميزة التنافسية. ويمكن تجسيد هذه المراحل من خلال تبني وتطبيق المنظمات مجموعة من القدرات تنظيمية ومن بين أهم هذه القدرات التي تلعب دور أساسي في بناء وتطوير الكفاءات المحورية داخل المنظمة ما يلي:

- بناء الفريق الناجح: تعتبر الفرق ضرورية جدا للمنظمات التي تعاني من ضعف الأداء، وتعد إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها.

- تطوير الموارد البشرية: تعتبر عملية تطوير الموارد البشرية من أهم القدرات التي تهتم بها المنظمة وذلك بهدف التخطيط الجيد لتطوير هذه القوى العاملة ورفع مستوى الأداء لدى جميع العاملين



وتحفيزهم لتقديم افضل الخدمات الممكنة داخل المنظمة ولضمان نجاح هذه العملية يجب على المنظمة وضع الخطط التي تدعم المهارات الشخصية وتساعد على تطوير القيادة، وتوجيه السلوك باتجاه العمل سوية وتطوير الخطط لخلق بيئة ملائمة للعمل (غني دحام تناي و آخرون، 2016، صفحة 482).

- **تمكين العاملين:** يتمثل التمكين بأنه عملية تعميق مشاعر القدرة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأشير الظروف التي قد تؤدي إلى الشعور بالضعف والعمل على إزالتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بقدرتهم الذاتية، كما أن المنظمة يجب أن تؤمن بالآخرين وبقيمة الوقت أيضا، أي يجب أن تثق بفريق عملها وتعرف كيف ومتى والى من تقوم بالتفويض.

- **الاتصالات الفاعلة:** تشير الاتصالات إلى تصميم واستخدام تشكيلة واسعة من الأدوات التي تساعد على الاتصال وفي الحالات المتنوعة لكافة العاملين في المنظمة، وتعد الاتصالات إحدى المستلزمات الأساسية التي تساعد العاملين على إتمام أعمالهم سواء كانت شفوية أو سمعية، وتم تحديد مهارات الاتصال بأنها إحدى القدرات التي تحدد قدرة المنظمة على الاتصال بكافة الأطراف التي تتعامل معها بكفاءة عالية (حسين وليد و غني دحام، 2014، الصفحات 33-34).

### ثانيا: أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية

إن تميز أي منظمة عن غيرها من بقية المنظمات المنافسة تكون عن طريق امتلاكها مجموعة من الكفاءات المحورية، مما يفرض على المنظمات العمل على الاستثمار في مواردها المعرفية بغية تطوير في كفاءاتها المحورية بشكل مستمر، على اعتبار أن الاستثمار في الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة تركز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة، وتحاول منظمات الأعمال أن تجعل من المعرفة بمختلف أشكالها وجوانبها مدخلا يعزز باستمرار الكفاءات المحورية للمنظمة لكي تسند هذه الكفاءات ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين. ويمكن التعرف على أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية من خلال العناصر التالية:

#### 1. أثر الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءات المحورية

تمثل الثقافة التنظيمية إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، حيث أنها تؤثر في العاملين وتشكل أنماط السلوك المطلوب منهم أن يسلكوه داخل المنظمة التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي القوة التي توجه وتتحكم في سلوك أعضاء المنظمة والذي يؤدي إلى نوع من التواصل والتماسك

(ربيعه، 2016، صفحة 80). فإذا كانت القيم السائدة في المنظمة تؤكد على المشاركة في اتخاذ القرارات، حل المشكلات، المشاركة في تحديد الرؤية المستقبلية، التعاون تبادل الأفكار، تشجع على التواصل، الاتصال المفتوح، وغيرها. هذه القيم ستؤثر بشكل كبير على الكفاءات المحورية في المنظمات، على اعتبار أن تبني هذه القيم داخل المنظمات ستعمل على بناء بيئة عمل قائمة على التعاون، مما ستكون كدافع ومؤثر لسلوك الكفاءات نحو التعاون بمختلف أشكاله، ومن بينها نجد تحقيق التشارك بالمعارف. هذه الأخيرة تلعب دورا حيويا ومهما في توفير المستلزمات والإمكانيات اللازمة للإبداع، حيث تساهم ثقافة التشارك المعرفي في تشجيع الأفراد على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها وتشجيع النقاش والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم وكذلك إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها للتوصل إلى أفكار إبداعية جديدة (جهيد و عيسى، 2020، صفحة 15). مما ستؤدي إلى تطوير في الكفاءات المحورية من خلال قدرتها على تحقيق الإبداع.

كذلك أن توفر هذه القيم خاصة الرؤية المشتركة، أي المشاركة في تحديد الرؤية المستقبلية سيؤدي إلى خلق شعور بأن لديهم مكانة في المنظمة مما سيزيد من انتمائهم لها والعمل على بذل جهد أكبر في وظائفهم من خلال استخراج قدراتهم ومهاراتهم والتشارك فيها بينهم، بالإضافة إلى زيادة الرغبة على تنميتها من خلال ممارسة مختلف أنماط التعلم. من أجل تحسين في أدائهم الوظيفي. وهذا سينعكس على تطوير في كفاءاتها المحورية. وهذا ما أكده الباحث (سعود بن ذياب، 2014، ص 32-33) في دراسته حول أهمية وجود رؤية مشتركة، حيث وجود رؤية مشتركة يعد بمثابة مؤشر لزيادة رضا العاملين وولائهم للمنظمة مما يؤدي إلى استعدادهم لتلبية احتياجات العمل ببذل جهود واضحة، بتحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والمهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية محتزنة لديهم والتي تمثل حقلًا كبيرًا من الموارد الداخلية والإستراتيجية، وتشكيل الدافع الأساسي لتعلم الأفراد، مما يؤدي إلى بناء وتطوير كفاءات محورية (فايزة بريش، 2005، ص 61). كما ذكرت دراسة (جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، 2016)، أن الرؤية المشتركة تساهم اشتراك الأفراد في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية في مساعدتهم على تصور الأهمية الممكنة لتشارك مواردهم ومقاسمتها فالرؤية المشتركة تساهل في تكامل الموارد المختلفة وتفعيل فرص تبادل الآراء والخبرات والمعارف بحرية بين الأفراد. مما سينعكس على تنمية معارفهم ومهاراتهم وبالتالي تطوير في كفاءاتهم المحورية.

## 2. أثر التدريب في تطوير الكفاءات المحورية

نظرا لأهمية الكفاءات المحورية في المنظمات وبالإضافة إلى التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال فرض على المنظمات الاهتمام بتطوير كفاءاتها المحورية لكي تتمكن من التكيف أو التأقلم مع التطورات الحاصلة بالشكل الذي يمكنها من البقاء في بيئتها لقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني وتشجيع المنظمات على ممارسة عمليات التدريب بشكل مستمر، والذي من خلاله يتحقق تبادل المعلومات والخبرات بين الكفاءات سواء من داخل أو من خارج المنظمة، والذي ينعكس على ضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك بمختلف المعارف حول جميع التطورات الحاصلة في مجال عملهم، حيث ذكرت دراسة (عادل بن عمرة، احمد دربان، 2019) أن تدريب العاملين يستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، والمهارات، والمعارف (دربان، 2020، صفحة 45). والتي تعتبر من بين أهم العوامل المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير كفاءاتها المحورية.

## 3. أثر فرق العمل في تطوير الكفاءات المحورية

تعتبر فرق العمل من بين أساليب العمل الحديثة والمهمة التي تؤدي إلى تحقيق التعاون في انجاز المهام من خلال تجسيدها لفكرة العمل الجماعي، وهذا الأخير أصبح يلعب دورا في غاية الأهمية في تطوير الكفاءات المحورية داخل المنظمات، حيث ينتج عن العمل بشكل الفرق التنوع في الخبرات والمهارات والأفكار التي يمتلكها أعضاء الفريق والتي سيتم تبادلها وتشاركها فيما بينهم مما سيؤدي إلى توليد معارف جديدة، باعتبار أن العمل الجماعي من خلال الفرق يؤدي إلى التفكير الإبداعي بالشكل الجماعي وإيجاد حلول فعالة تفوق انجازاتها التفكير الإبداعي بشكل فردي (إيمان عبد محمد، 2015، صفحة 169) مما سينعكس على تحقيق التعلم، وبالتالي تطوير مهارات وقدرات أعضاء الفريق. وبناء على أهمية فرق العمل في بناء القدرات أكدت دراسة (صلاح الدين الكوايسي، 2014) أنه يتوجب على المنظمة إدراك الكفاءات المحورية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة، ومن أجل بناء القدرات هو بناء التآزر الذي يسود من خلال تبادل المعلومات وأن عملية بناء القدرات تصبح جزء لا يتجزأ من أجل بناء منظمة عالية الأداء محققة بذلك الميزة التنافسية (صلاح الدين و تغريد ، 2014، صفحة 48). كما ذكرت دراسة (افراح رحيم عيدان، 2019) أن التعاون هو أيضا عامل رئيسي يلعب دورا في تطوير الكفاءات المحورية وهو سلوك مشترك نحو هدف معين ذو مصلحة مشتركة يتضمن علاقات شخصية، ثم العمل مع الآخرين لانجاز مهمة، والاستجابة بشكل ايجابي للتعليمات والإجراءات، العمل بشكل جيد مع أعضاء الفريق، مشاركة المعلومات الهامة، العمل بفعالية عبر الوظائف، ويعتبر التعاون

كفاءة محورية يستخدم لتحسين النتائج، كما يعمل على بناء الثقة والهام الحماس وتشجيع الآخرين، ويساعد على حل الصراعات وتطوير التوافق في خلق أفضل الأداء (افراح رحيم ، 2019، صفحة 133). وتأكيذا على أهمية العمل الفرقي في تطوير الكفاءات المحورية مما تؤدي إلى تميز المنظمات فقد حققت شركة " تويوتا" أفضلية تنافسية في التكلفة والجودة نشأت مباشرة من ممارستها التنظيمية التي قدمت بديلا لبنية شركات " ديترويت" القائمة على التحكم وإعطاء الأوامر اعتمدت " تويوتا" في تطويرها المستمر على مشاركة الجميع، وبدلا من ترك الأقسام المتخصصة تعمل منفصلة، شكلت " تويوتا" فرقا متعددة الوظائف يمكن دعوتها لحل المشكلات في أي قسم حيث ترى أن التعاون والمشاركة في المعلومات عبر حدود الشركة يمكن أن يشكل فائدة لجميع الأطراف (نزهد طب، و اكرم حمدان،، 2007، الصفحات 126-127).

### ثالثا: عرض ومناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلات

في هذا الجزء سنتناول عرض ومناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلات أي القيام بتحليل الوصفي لدليل المقابلات من خلال عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيديّة والأسئلة المتعلقة بالدور.

#### 1. عرض ومناقشة الأسئلة التمهيديّة

يمكن عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيديّة من خلال ما يلي:

#### 1.1 عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

تمت صياغة السؤال الأول من دليل المقابلة كالآتي: " ما هو تفسيركم لترتيب جامعة بسكرة في المراتب الأولى وطنيا في تصنيف الجامعات؟"، والهدف من طرح هذا السؤال هو محاولة معرفة أهم العوامل التي جعلت جامعة بسكرة من الجامعات المتفوقة.

بناء على إجابات الباحثين فإن النسبة الأعلى من الإجابات أكدت على أن امتلاك الجامعة لمجموعة من الأساتذة ذوي قدرات علمية متميزة وإسهاماتهم العلمية والبحثية في مختلف المجالات الدولية وبعده لغات وفي مجالات بحثية مختلفة، بالإضافة إلى تنظيم العديد من الفعاليات العلمية من ملتقيات وتظاهرات وأيام دراسية وتكوينية ، ودخولها في شراكة وطنية ودولية مع العديد من المجالات وفتحها المجال للأساتذة والطلبة للمشاركة في التكوينات الإقامية، وامتلاكها للإمكانات المادية من تجهيزات وبنية تحتية إنشائية وتكنولوجية، الإسهامات العلمية والبحثية ، وقدرات إدارية تعتبر من أهم العوامل التي جعلت من جامعة بسكرة من الجامعات المتفوقة وطنيا.

## 2.1 عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني

بالنسبة للسؤال الثاني فقد كان كالآتي: " ألا ترى أن اهتمام جامعتكم بالكفاءات المحورية (الأساتذة الذين يمتلكون المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم) سبب في الترتيب المتقدم لجامعتكم وطنياً؟" وهذا السؤال يرتبط بالسؤال الأول والهدف منه محاولة التأكد من أن امتلاك جامعة بسكرة للكفاءات المحورية كان من بين عوامل أو أسباب تميزها ومن ثم بروزه في مجال التعليم العالي.

بناء على ذلك فقد أكدت جميع إجابات الباحثين على أهمية امتلاك جامعة بسكرة للكفاءات المحورية ودورها في تحقيق النجاح التميز، من خلال تأكيدهم على أن امتلاك جامعة بسكرة للأساتذة ذوي الكفاءات المحورية ساهم في تحسين جودة المخرجات العلمية والبحثية من البحوث والدراسات والمؤلفات كما ونوعاً ومع توفير كل السبل والإمكانيات اللازمة لأبحاثهم، وأيضاً دورها في تحسين من مستوى أداء المهام الإدارية، وتحسين في جودة العملية البيداغوجية، مما يجعل إسهامهم سبباً أساسياً لتقدم جامعة بسكرة.

## 3.1 عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

كانت صياغة السؤال الثالث كالتالي: " ما أهمية تشجيع التشارك المعرفي (تبادل وتقاسم المعارف بين الاساتذة) في تطوير الكفاءات المحورية في جامعة بسكرة؟".

من خلال إجابات الباحثين نرى أن التشارك المعرفي بين الأساتذة يعمل على إثراء معلوماتهم وصقل مهاراتهم ما يمكنهم من تحديث وتحديد رصيدهم المعرفي في مجال تخصصهم كما يساهم في تبادل الخبرات والتجارب ودعم عملية التعلم الذاتي لدى الأساتذة مما يعكس على تنمية قدراتهم الفكرية وتحسين أدائهم البحثي والبيداغوجي، بالإضافة إلى التعاون على حل المشاكل التي تصادفهم في عملهم البيداغوجي أو الإداري أو في إطار البحث العلمي، كما يزيد من تمكينهم ويدفع للمبادرة أكثر فأكثر.

## 2. عرض ومناقشة نتائج أسئلة العلاقة بين المتغيرات

الهدف من طرح الأسئلة المتعلقة بالدور هو جمع مجموعة من البيانات لاختبار دور أبعاد التشارك المعرفي (الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل) في تطوير الكفاءات المحورية بالاعتماد على المقاربة الكيفية.

## 1.2 عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع:

كانت صياغة السؤال الرابع كالتالي: " في رأيك فيما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية (التعاون، المشاركة في اتخاذ القرار ، تشجيع النقاش وتبادل الأفكار، تشجيع على التواصل) السائدة في جامعتكم في تطوير الكفاءات المحورية؟ " .

من خلال إجابات الباحثين نرى أغلبها تعتبر ان الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي تساهم في تعزيز وتطوير الكفاءات المحورية من خلال العمل التعاوني والتمكين وخلق بيئة عمل صحية مشجعة على اللقاء والتواصل وتبادل المعلومات والنقاش العلمي، مما يؤدي الى دعم العمل المبدع والمبادرات والتعاون على حل وتذليل الصعوبات .

## 2.2 عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس

كانت صياغة السؤال الخامس كالتالي: " في رأيك فيما تكمن أهمية توفر فرص التدريب في تطوير الكفاءات المحورية؟ " .

اتفقت جميع إجابات الباحثين حول أهمية توفير فرص التدريب المخطط وفقا لاحتياجات العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس يساهم في تطوير كفاءاتهم المحورية من خلال اكتساب المعارف الحديثة، وتطوير المهارات والقدرات الفكرية مما يدعم مهاراتهم الحالية واكتساب مهارات جديدة وكذلك إثراء مكتسباتهم القبلية وتعلم أساليب ونماذج عمل جديدة تمكنهم من مسايرة التطورات الحاصلة في مجال عملهم وتخصصهم .

## 3.2 عرض ومناقشة نتائج السؤال السادس

كانت صياغة السؤال السادس كالتالي: " من وجهة نظركم ما أهمية تشجيع العمل كفرق في تطوير الكفاءات المحورية؟ " .

اتفقت جميع إجابات الباحثين حول أهمية تشجيع العمل وأداء العمل من خلال فرق العمل يشكل فرصة للعمل الجماعي والتواصل والمشاركة في اتخاذ القرار وتطوير الشخصي واكتساب مهارات جديدة وفرصة للتعلم واكتساب الخبرات وتبادل المعارف والخبرات والاستفادة من التجارب التي تثرى الرصيد المعرفي للأساتذة.

## 4.2 عرض ومناقشة نتائج السؤال السابع

كانت صياغة السؤال السابع كالتالي: " ما اقتراحكم لتشجيع التشارك المعرفي داخل الجامعة

## لتطوير الكفاءات المحورية؟".

ركزت أغلب إجابات المبحوثين فيما يخص اقتراحهم لتشجيع التشارك المعرفي داخل الجامعة لتطوير الكفاءات المحورية ما يلي:

- دعم شبكات التواصل الداخلية؛
  - تشجيع فرق العمل؛
  - مكافأة العمل الجماعي؛
  - التحلي عن الممارسات البيروقراطية؛
  - التحول إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
  - تمكين الأساتذة من الوصول السهل لمصادر المعلومات وقواعد البيانات؛
  - تشجيع التظاهرات العلمية والمشاركة فيها؛
  - إتاحة فرص التدريب المتخصص داخليا وخارجيا.
- تلخيصا لهذا العرض يمكن القول أن آراء المستجوبين كانت متقاربة حيث اتفقت أهمية امتلاك جامعة بسكرة للكفاءات المحورية ودورها في تحقيق نجاحها وتميزها، من خلال تأكيدهم على أن امتلاك جامعة بسكرة للأساتذة ذوي الكفاءات المحورية وتشجيعها للتشارك المعرفي بين الأساتذة من خلال تبنيتها للثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي وبالإضافة إلى الاهتمام ببرامج التدريب وتشجيعها للعمل بشكل الفرق ساهم بدور كبير في تطويرها مما أدى إلى تحسين في جودة المخرجات العلمية والبحثية وانعكس على مكانة جامعة بسكرة واحتلالها المراتب المتفوقة وطنيا في مجال التعليم العالي في الجزائر .

## الختام:

من خلال ما تم التطرق إليه من أفكار فإنه يتضح لنا أهمية كل من موضوع الكفاءات المحورية والتشارك المعرفي كونهما يعدان من أهم المواضيع التي لها دور مهم في نجاح المنظمات في ظل معطيات البيئة الحالية.

كما أبرزت الدراسة ضرورة الاهتمام بعملية التشارك المعرفي في المنظمات من خلال تبنيتها لمجموعة من العوامل المؤدية لتحقيق ذلك، والتي تتمثل في الثقافة التنظيمية الداعمة للبيئة التعاونية مما ستكون كدافع ومؤثر لسلوك الكفاءات نحو التعاون بمختلف أشكاله، كذلك ضرورة القيام ببرامج

تدريبية والتي يمكن من خلالها تحقيق تبادل المعلومات والخبرات بين الكفاءات سواء من داخل أو من خارج المنظمة، والذي ينعكس على دعم المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة، هذا بالإضافة إلى تبني أسلوب فرق العمل لانجاز المهام، باعتباره إطاراً حيويًا تمارسه المنظمات لتحقيق كل من الاتصال والمشاركة في الأفكار والمعارف بين الأفراد، كل هذه الأمور من شأنها أن تعمل على تطوير الكفاءات المحورية. وبعد القيام بتحليل أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ترتيب جامعة بسكرة في المراتب الأولى وطنياً في تصنيف الجامعات هو نتيجة لامتلاك الجامعة مجموعة من الأساتذة ذوي القدرات المتميزة، وقدرات إدارية إضافة إلى الإمكانيات المادية من تجهيزات وبنية تحتية إنشائية والتكنولوجية؛

- اهتمام جامعة بسكرة بالكفاءات المحورية ساهم في تحسين جودة المخرجات العلمية بالإضافة إلى جودة العملية البيداغوجية؛

- يعمل التشارك المعرفي بين أساتذة جامعة بسكرة على إثراء معارفهم من خلال تبادل الخبرات والتجارب ما أدى إلى دعم التعلم الذاتي لديهم وانعكس ذلك على تطورهم في كفاءاتهم المحورية؛

- تعتبر قيم الثقافة التنظيمية المشجعة على التعاون من بين القيم السائدة في جامعة بسكرة؛

- توفر جامعة بسكرة برامج التدريب المخطط وفقاً للاحتياجات الاساتذة مما ساهم في تطوير كفاءاتهم المحورية من خلال دعم مهاراتهم واثراء مكتسباتهم تمكنهم من مسايرة التطورات الحاصلة في مجال عملهم وتخصصهم؛

- يعتبر العمل بشكل الفرق من بين اساليب العمل المطبقة في جامعة بسكرة والذي يشكل فرصة للعمل الجماعي والذي يؤدي إلى تحقيق التعلم من خلال اثراء الرصيد المعرفي للاساتذة وبالتالي تطويرهم في كفاءاتهم المحورية.

## المراجع:

- الزبيدي غني دحام تناي، و آخرون، ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، (الاردن: حامد للنشر والتوزيع، 2016)؛
- حسين عباس حسين وليد، و تناي الزبيدي غني دحام، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، (الأردن: غيداء للنشر والتوزيع، 2016)؛



- الياسري أكرم محسن، و الشمري أحمد عبد الله، ( مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، (الاردن: صفاء للنشر والتوزيع، 2015)؛
- نزهت طب، و اكرم حمدان، الادارة علم وفن (مصر: دار السلام، 2007)؛
- احمد البدراني، ايمان عبد محمد، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق حفة الحركة الإستراتيجية ، دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة اربيل، . مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 14، 2015؛
- شلاش فارس جعباز ، و كريم الخفاجي هدى محمد، المقدرات الجوهرية واثرها في اداء العمليات، دراسة حالة الشركة العامة للصناعات النسيجية، حلة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015؛
- أقطي جوهره، بن عبيد فريد، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين، دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي (2)، 2017؛
- بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين . مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6 ، 2016؛
- بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، اثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي، دراسة تطبيقية على عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حيجل، مجلة الاستراتيجية والتنمية، (1) 2020؛
- بوطالب جهيد، و نجيمي عيسى، اثر ثقافة التشارك المعرفي في الابداع الاداري، دراسة تطبيقية بالشركة الافريقية للزجاج. ، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 6، العدد 2، 2020؛
- حقيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة. مجلة المؤسسة (3)، ، 2014؛
- جواد محسن راضي، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية . المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 8، العدد 33، 2012؛
- سعد صكبان سلمان ، اهمية تدريب العاملين بالمؤسسات وعلاقته بالتنمية البشرية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1 (2)، 2012؛
- سعد مهدي حسين، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج واثرها في الاداء الاستراتيجي، . مجلة كلية التراث الجامعة (6)، 2010؛

- عادل بن عمرة، احمد دربان، اثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة انجاز القنوات قنغاز بومرداس2. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، 6(3)، 2020؛
- عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 2016؛
- عبد المالك حقيق، زكية حقيق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة اساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البشير الابراهيمى برج بوعريريج. مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون(51)، 2017؛
- عواد الكبيسي صلاح الدين ، و خليل ابراهيم، تغريد، القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية، بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية، . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 79 ، 2014؛
- عيدان افراح رحيم، تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، . مجلة جامعة بابل، المجلد 27، العدد 1، 2019؛
- ياسين الشخيلي مهند محمد ، و عواد كريم الكب صلاح الدين. (بلا تاريخ). دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق؛
- كريم جابر ضاحي، اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، . (المجلد 5)، 2020؛
- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، المجلد 31، العدد 93، مجلة تنمية الراهدين ، 31(93)، 2009؛
- مديحة بخوش، أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة. مجلة رؤى اقتصادية(9)، 2015؛
- Prahalad C.K و Hamel G, The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 1990;
- &al Aftab Ahmed Mangi, - Team Work : A key to organizational success, The Government . *Research journal of Political Science Supplementary Edition*. 90, 2015;
- Chou et al, Core competence and Competitive Strategy of -the Taiwan Shipbuilding Industry : A Resource – Based– Approach. *Maritime Policy & Management* , Vol 31, N.17 ، 2 °, 2004;

- Dan Paulin & Kaj Suneson, Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM .*The Electronic Journal of Knowledge Management*.83 ,(1)10 ,2012;
- Dana Mesner Andolsek, Knowledge Sharing in an Organization from the perspective of the individual,, Engineering and Education .*International Journal of Cognitive Research in Science*.65 ,(2)3 ,2015;
- Romulus Vancea Raluca Zoltan, Organizational work groups and work teams, Approaches and Differences .*Ecoforum, Stefan cel Mare university of Suceav*96. ,(1)4 ,2015;
- Tingting Zheng, A Literature Review on Knowledge Sharing . ,*Open Journal of Social Sciences*.51 ,(5),2017.