

دور ادارة المعرفة الرشيقة في تفعيل القدرات الديناميكية المعرفية للمنظمة  
دراسة تحليلية في مديرية تربية المثنى

The role of lean knowledge management in activating the dynamic  
knowledge capabilities in organization.

An analytical study for the Directorate of Education of Al-Muthanna.

د. عباس عبد الخضر الشعلان  
Abbas Abdel-Khader Shaalan  
[abbass.kodur@mu.edu.iq](mailto:abbass.kodur@mu.edu.iq)  
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة المثنى  
College of Administration and  
Economics/University of Al-Muthanna

م. م. زينة فالح حميد الجياشي  
Zina Faleh Hamid Al-Jiashi  
Zina.Faleh@gmail.com  
مديرية تربية/ محافظة المثنى  
Directorate of Education / Muthanna  
.Governorate

المستخلص

إن ممارسة ادارة المعرفة الرشيقة هو عملية معقدة لنقل المعرفة, لم يتم التحقيق فيها كثيرا من قبل إدارة المنظمة وبحوث التصميم التنظيمي, وبتطبيق المفاهيم المستمدة من الأساليب النظرية في إدارة ونقل ونشر المعرفة, يمكن توضيح عمليات ادارة المعرفة الرشيقة في المنظمات وتأثيرها, وفقا لتكرار المعرفة وتطبيق اللامركزية المعرفية والبراعة التنظيمية في محاولة لتعزيز القدرات الديناميكية المعرفية للمنظمة, لذا فان الهدف الرئيسي هو اختبار قدرة إدارة المعرفة الرشيقة في ترشيح المعرفة بشقيها الضمني والصريح للتفعيل المعرفية الديناميكية داخل المنظمة, حيث افترض البحث ان ادارة المعرفة الرشيقة تؤثر في تعزيز القدرات الديناميكية المعرفية, كما افترض البحث ان ابعاد ادارة المعرفة الرشيقة (تكرار المعرفة, اللامركزية, البراعة التنظيمية) لها تأثير معنوية على القدرات الديناميكية المعرفية, اذ تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام معامل الانحدار المتعدد, وقد اجريت الدراسة في مديرية تربية المثنى, وبلغت العينة المستجيبة (124) تضمنت مجموعة من المدراء والموظفين فيها, وتبين ان ادارة المعرفة الرشيقة ذات تأثير معنوي على القدرات الديناميكية المعرفية وان ابعادها تتفاوت في حجم التأثير عليها.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة المعرفة الرشيقة, تكرار المعرفة, البراعة التنظيمية, اللامركزية المعرفية, القدرات المعرفية الديناميكية.

Abstract

The practice of lean knowledge management is a complex process of knowledge transfer, which has not been investigated much by organization management and organizational design research, and by applying concepts derived from theoretical methods in managing, transferring and disseminating knowledge, lean knowledge management processes in organizations can be clarified and framed, according to knowledge repetition and application Cognitive decentralization and organizational ingenuity in an attempt to enhance the dynamic cognitive capabilities of the organization, so the main objective is to test the ability of lean knowledge management in the lean of knowledge in both its implicit and explicit aspects to activate dynamic knowledge within the organization, where the research assumed that lean knowledge management affects the enhancement of dynamic cognitive capabilities, as it was assumed The research that the dimensions of lean knowledge management (repetition of knowledge, decentralization, organizational prowess) have a significant effect on the dynamic cognitive abilities, as these hypotheses were tested using the multiple regression coefficient. Its managers and employees, and it was found that lean knowledge management has a significant impact on dynamic capabilities knowledge and its dimensions vary in the extent of its impact.

**Key words:** agile knowledge management, repetition of knowledge, organizational ingenuity, cognitive decentralization, dynamic cognitive abilities...

## 1- المقدمة

أن نبحث عن المعرفة الرشيفة يعني التخلص من كل ما هو زائد عن الحاجة لخلق قيمة، ولطالما كان الترشيح فلسفة إدارية ناجحة في عالم الأعمال، ومع ذلك هناك عدد قليل فقط من المنظمات يمكن ان تستخدم إدارة المعرفة الرشيفة والتي يمكن ان تحقق لها الكثير وتجنبها الكثير وفقا لمفهوم الربح والتكلفة. ان الهدف من العمل بنظام إدارة المعرفة الرشيفة هو ترشيح المعرفة وحصر المعلومات المهمة المرتبطة برضا أفضل للزبائن وتحسين الجودة وتقليل التدفق، وخلق تحول ثقافي معرفي من خلال التركيز على اضافة القيمة في جميع أنشطة المنظمة، مما يساعد في تحقيق مستويات أعلى من الاداء وتحديد نقاط القوة والضعف وجعل العمليات التنظيمية متناسقة مع الاستراتيجية، لتصبح المنظمة أكثر فعالية وكفاءة، وقادرة على حل المشكلات التي تسود المنظمة وخلق تفاعل عالي وهادف (May, 2005: 35).

نعم بالإمكان ذلك فيما لو تم تحديد القدرات الديناميكية المعرفية في المنظمة وتفعيلها، والتي تعد شرط أساسيا لبقاء المنظمات في دائرة المنافسة في الأسواق، لذلك يتطلب من المنظمات تحديث قدراتها بشكل مستمر واستخدامها بعد ذلك، اذ ان تفعيل هذا القدرات يمكن ان يحدث بفضل نظام إدارة المعرفة الرشيفة الباحث عن هذه القدرات الديناميكية المعرفية، والمصممة تصميما رشيقا والذي يساعد المنظمة في خلق التفوق التكنولوجي والإداري وبناء فريق رشيق يعتمد التعلم التنظيمي ونقل المعرفة حيث تكون الحاجة لها ماسة. فإدارة المعرفة الرشيفة تأخذ على عاتقها الالتفات إلى الممارسات التي تعزز خلق ونقل واكتساب المعرفة المفيدة لتحسين عملية البناء التنظيمي، والقضاء على الاساليب الادارية الزائدة التي تنقل كاهل المنظمة.

## 2- المنهجية العلمية للبحث

**1-2. مشكلة البحث:** الكثير من المنظمات لا تمتلك القدرات الديناميكية المعرفية التي يمكن ان تساعدها في خوض مضمار المنافسة، كما ان هنالك بعض المنظمات تمتلك قدرات ديناميكية معرفية الا انها لا تعلم ذلك او لا تعلم كيف تفعلها، او ما هي اولويات هذه القدرات التي يمكن ان تساعدها في بناء منظمة قوية تتفوق على الاخرين، كما هو الحال في مديرية التربية التي تمتلك الكثير من المعرفة التربوية والتعليمية، بل هو في صميم عملها، الا انها تفقر الى استخدام إدارة المعرفة الرشيفة لتفعيل القدرات الديناميكية المعرفية الكامنة لديها، لذلك يحاول البحث استخدام المتغيرات التي من شأنها ان تخلق وتحفز هذه المفاهيم. وعلى ضوء ذلك يحاول البحث الاجابة على التساؤل التالي **(الترشيح الجيد للمعرفة يمكن ان يساهم في خلق التكامل المعرفي الخارجي للمنظمة ويعزز عملية الكسب التكنولوجي)**، حيث ان تكامل المعرفة والكسب التكنولوجي قدرات ديناميكية مهمة في المنظمة.

**2-2-اهداف البحث:** يسعى البحث الى استخدام ادارة المعرفة الرشيفة لغرض تفعيل القدرات المعرفية الديناميكية للمنظمة كهدف اساسي ومحاولة تميمية في مديريات التربية، بالاضافة الى:

- التعرف على مفهوم ادارة المعرفة الرشيفة ضمن عمل المنظمات.
- تحديد الاساليب والهيكل السهل والمرنة لتقنين المعرفة واستخدامها.
- تخطيط عملية ادارة المعرفة بشكل رشيق وتقنين الوقت في تدوين المعرفة.
- السعي لاحداث تكامل معرفة خارجي من خلال الكسب التكنولوجي لغرض الاستفادة القصوى منها في المنظمة.

**2-3- هناك توافق عام من قبل الباحثين على اهمية القدرات الديناميكية المعرفية في المنظمات لغرض التنافس في مجالات التسويق والإنتاج والابتكار وغيرها، كما انها تساعد المنظمة على التكيف مع المتطلبات البيئية من خلال تغيير قاعدة مواردها، ونظرا لعدم استقرار البيئة فإن المنظمات التي تستخدم ادارة المعرفة الرشيفة يصبح لديها قدرة أكبر من غيرها في إعادة تكوين أو حذف الموارد المعرفية اذ يساهم ذلك في منحها قدرة على التنافس، وعلى ضوء ذلك فهي مهمة للعينة المبحوث اذ تساعدها في تقليل الوقت والجهد والتكلفة لتحديد أي المعارف التربوية والتعليمية التي يمكن استخدامها او التركيز عليها وتجنب الضياعات والهدر في الطاقة والموارد المستخدمة.**

**2-4-مجتمع البحث وعينه:** تم اجراء البحث في مديرية تربية المنثى مجتمع البحث وحدد الباحث ديوان المديرية كعينة له لتطبيق موضوع البحث حيث تضمنت مجموعة من الاقسام الادارية تمثلت بقسم (قسم الرقابة والتدقيق، المحاسبة، الامتحانات، التحقيقات، الشؤون الفنية، الموارد البشرية، الذاتية، القانونية، التجهيزات، والمخازن)، وبلغ حجم عينة البحث (130) مستجيب شملت الإدارة العليا ومدراء الوحدات والموظفين بمختلف عناوينهم، وقد كان المسترجع منها (124) استمارة استبيان اختبرت احصائيا لاثبات فرضيات الدراسة من عدمها.

**2-5-فرضيات البحث:** تبنى الباحث فرضية رئيسية مفادها (يوجد تأثير معنوي لإدارة المعرفة الرشيفة في القدرات الديناميكية المعرفية)، وتضمن البحث فرضيات فرعية اخرى هي:

- يؤثر بعد تكرار المعرفة (النسخ المتماثل) في القدرات الديناميكية المعرفية.
- يؤثر بعد اللامركزية المعرفية في القدرات الديناميكية المعرفية.

(c) يوتر بعد البراعة التنظيمية في القدرات الديناميكية المعرفية.

**6-2- البرامج والاساليب المستخدمة:** تم استخدام مجموعة من البرامج لتحليل البيانات كان اهمها برنامج (excel, spss), واستخدم الاساليب الاحصائية في اختبار الفرضيات مثل (مقاييس النزعة المركزية وارتباط بيرسون واختبار الانحدار البسيط والمتعدد), بالاضافة الى اجراء اختبار F, واختبار t لتحديد معنوية الاختبار.

### المبحث الاول. الاطار النظري للبحث

#### 3- إدارة المعرفة الرشيقية

#### 3-1- مفهوم ادارة المعرفة الرشيقية

بدأ مفهوم الترشيح باعتباره وسيلة لجعل العمل أكثر كفاءة من خلال التخلص من الفائض وخفض التكاليف وتقديم المنتجات بشكل سريع, وفي السنوات الأخيرة انتشر هذا المدخل لتحسين جميع أنواع العمل من خلال ازالة أي نشاط لا يضيف قيمة إلى المنتج النهائي (Moore et al, 2016: 2), وقد اقتصر هذا المفهوم في بادئ الامر على نقل الأجزاء المادية في عملية الإنتاج مثل المواد والآلات وأماكن عملها, اي الجزء المرئي من تنفيذ العمليات الرشيقية مما أدى الى فشل العديد من المنظمات عند تنفيذ انظمتها الرشيقية, فهم يرونها على أنها نظام تقني محض وامتداد لمدخل (tayloristic) في الإدارة العلمية.

تنفيذ العمليات الرشيقية بنجاح والتكيف في العمليات اليومية يجب فهم المعلومات حول مبادئ وأساليب وأدوات العمل في جميع مجالات المنظمة لا سيما من قبل جميع العاملين, وعلى ضوء ذلك برز مفهوم ادارة المعرفة الرشيقية (LKM) الذي يتضمن توزيع المعلومات وتحديد واستحواد وتطوير ونقل وتطبيق وخزن المعرفة, اذ ان معظم عمليات المنظمة تقتصر إلى وصف منظم لتدفق المعرفة أثناء التنفيذ (Dombrowski et al, 2012: 437).

فقد عرفت LKM بانها الحصول على المعلومات الصحيحة بالشكل الصحيح من قبل الشخص المناسب في الوقت المناسب (Rooke et al, 2010: 16), او الاستخدام الجيد للمعرفة لتحقيق المرونة والقدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة في البيئة ((Gnanlet & Gill, 2014: 259), فقد اشار Tyagi الى أنها أداء مجموعة واسعة من الأنشطة وتعزيز المرونة وزيادة قدرة توليد الأفكار لايجاد فرصا واساليب جديدة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة (Tyagi et al, 2015: 209). من ناحية أخرى عرفت LKM على انها اكتساب المعرفة والمهارات وفهم الصلات بين الإدارات والمهام لتحقيق الإثراء الوظيفي الذي يساعد الموظفين من أداء مهام جديدة وتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم (Stanica et al, 2016: 371-385).

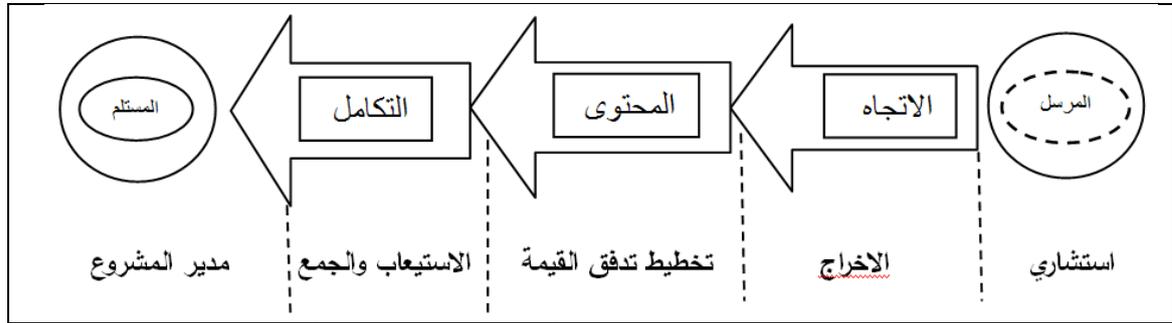
وتمتاز LKM بالكشف عن الكفاءات الخفية وتوسيع نطاق المعرفة بين الموظفين وتوسيع اختصاصاتهم, والحصول على المهارات في العديد من المهام التي تمنحهم إمكانية لتشكيل فرق متعددة الوظائف (Tyagi et al, 2015: 209), واتفق الباحثين أن تنفيذ ادارة المعرفة الرشيقية له تأثير إيجابي على نقل المعرفة في المنظمة, ومع ذلك فقد اشار Håkansson عام 2015 الى أنه يمكن أيضا أن تنتج مشاكل في تطبيق ادارة المعرفة الرشيقية إذا كانت العملية صارمة جدا ولا تسمح للموظفين بالتفكير خارج المألوف. وهناك عدد من المراحل التي تمر بها ادارة المعرفة الرشيقية: (Zhang & Chen, 2016: 1269)

- 1- كسب المعرفة الضمنية من خلال تبادل الخبرات التي تبني على الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل أثناء التواصل بشكل جيد.
- 2- خلق بناء تنظيمي رشيق يدعو إلى فريق العمل والتدريب والمهارات المتعدد والتمكين للوقوف على المشاكل المحتملة والتعبير عن أفكارهم لبعضهم البعض وفقا لخبراتهم.
- 3- تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة وصريحة لتصبح ذات قيمة كبيرة, مما يجعل من السهل تبادلها بين أعضاء الفريق.
- 4- الاستخدام المبتكر لشبكات الاتصالات المحوسبة وقواعد البيانات على نطاق واسع لتسهيل تطبيق ادارة المعرفة الرشيقية.

وتعتمد LKM على ثلاث مبادئ مهمة تساعدنا في فهم كيف يتم تنفيذها داخل المنظمة وهي, **مبدأ اضافة القيمة**, حيث يتم اضافة القيمة من خلال تحديد المعلومات الصحيحة التي يمكن الاستفادة منها عند استخدامها, فلا معنى لادارة المعرفة الرشيقية أن لم تخلق قيمة من خلال تنسيق المعلومات الخاصة بالموردين والزبائن والموظفين والمالكين والموارد الأخرى, فهي تعمل على موازنة تمام عرض المنظمة مع الاستراتيجية والافراد والتركيز حول طبيعة خدمة الآخرين (Rooke et al, 2010: 14).

**مبدأ خلق التدفق**, ويقصد به اوصول المعلومات إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب, أي كفاءة وفاعلية حركة الاصول الملموسة (المنتجات والخدمات) وغير الملموسة (المعلومات والمعرفة) والتي تعتمد على فكرة التداخل الهادف لكل من العاملين والزبائن, اذ يعمل الافراد بطريقة تعاونية لإشراك الزبائن بصورة مسبقة في فهم وتلبية احتياجاتهم, وهذا يتطلب القدرة الإدارية لمطابقة المواهب مع انجاز المهمة, وبناء القيم المشتركة بين أعضاء الفريق واستمرار تطوير قدرات الأفراد لتقديم قيمة مضافة

والقضاء على الفائض ومتابعة الأداء الأمثل (37: May, 2005)). ان تدفق المعارف عادة ما يكون غير مرئي وربما يكون مقصود أو غير مقصود، اذ ان ارسال المعرفة بين الاعضاء في الفريق أو الدور الذي يؤديه العضو ينبغي أن تتضمن وصفا لتدفق المعرفة مثل (الاتجاه، والمحتوى والتكامل) من قبل المرسل والمستقبل، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل ( 1 ) هيكل تدفق المعرفة خلال ادارة المعرفة الرشيقية

Dombrowski, U., Mielke, T., & Engel, C. (2012). Knowledge management in lean production systems. *Procedia CIRP*, 3, 436-441.

مبدأ براعة الانجاز، يركز هذا العنصر على الاحتياجات الأساسية المحركة لروح الافراد واحراز النمو والتقدم الملموس في عملية نقل وتطبيق المعرفة، فهو يحفز الميولات الذهنية والعاطفية للوصول إلى إمكانية الفرد الكاملة والسعي باستمرار للحصول على أفضل أداء من خلال كسب المعرفة والتعلم المستمر، ويساعد في خلق الفرص لزيادة الموارد الشخصية وبناء القدرة على التكيف في مواجهة التحديات وصل التفكير ومهارات التفكير، ومن هذا المنطلق ينبغي على عمال المعرفة تطبيق المفهوم الرشيق في ادارة المعرفة لجعل أعمالهم أكثر كفاءة من خلال الاتي: (Moore et al, 2016: 3-9)

- 1- تحديد وسائل النقل غير الضرورية للمعلومات بين قواعد البيانات والإدارات والأدوات التي تتم عادة من خلال وثائق لا داعي لها او غير مطلوبة.
- 2- تجنب خزن البيانات الخام التي تعيق التقدم في العمل أو الطلبات التي تتراكم في البريد الوارد.
- 3- تجنب الحركات التي لا داعي لها من الافراد، اي التحرك نحو البحث عن المعلومات او التنقل من خلال البرامج المتعددة والنوافذ أو علامات التبويب مع نقرات غير ضرورية.
- 4- تجنب التأخير بسبب الانتظار للحصول على التعليمات أو الموافقة أو وصول العمل، اي انتظار موافقة الإدارة على المعلومات اللازمة لإنهاء المهمة.
- 5- تجنب معالجة العمليات الزائدة عن الحاجة، اي تحليل البيانات الخام عند الحاجة للمعلومات فقط وترك المعالجات الزائدة.
- 6- الإفراط في إنتاج المعلومات قبل أن تكون مطلوبة، اي إنتاج مخرجات لم يطلبها الزبون مما يؤدي الى طابور طويل للغاية من المعلومات عفا عليها الزمن قبل أن يتم تسليمها.
- 7- تقديم بيانات او معلومات لا تلي متطلبات الزبائن، اي العمل الذي يحتاج إلى إعادة صياغة بعد تسليمه للزبون أو المراجعات والتكرار غير المخطط له.

### 2-3- ابعاد ادارة المعرفة الرشيقية

تتكون ادارة المعرفة الرشيقية من ثلاث ابعاد رئيسية لخلق ونقل وتطبيق المعرفة في جميع اجزاء المنظمة والذي يرتبط نجاحها بتعزيز القدرات المعرفية التنظيمية فضلا عن كفاءة وفعالية استخدام المعرفة من قبل المتلقي، وهذه الابعاد هي: (Camuffo et al, 2016: 47)

### 1-2-3 تكرار المعرفة (النسخ المتماثل) Knowledge Replication

يمكن للمنظمات تكرار المعرفة بالاعتماد على النماذج او المبادئ المتطابقة بينها وبين المنظمات الاخرى، اذ ان النماذج تفصل كيفية ما ينبغي القيام به وتحدد التسلسل الصحيح لأنشطة العمل كما انها تربط بين مختلف المكونات والوظائف الفرعية. فعادة ما تقوم الوحدات المتلقية للمعرفة بإعادة تطبيق المعرفة الموجودة في الموقع الاصلي المصدر للمعرفة بالاعتماد على النموذج الاصلي للموقع لغرض نقل وتطبيق المعرفة والذي يعتبر احيانا طريقة سهل من طرق التعلم واكثر سرعة ودقة للوحدات المتلقية (Ciabuschi, 2011: 142). الا أن تبني النماذج الجاهزة يقلل من فعالية النقل بسبب عدم قدرة التكيف الداخلي وزيادة المقاومة الداخلية، لذا تبني كل من Baden & Voler نقل المعرفة وفقا للمبادئ وليس النماذج، حيث تكون المبادئ أكثر عمومية واكثر مرونة لتكرار المعرفة للوحدات التي تحاول نقل المعرفة من المصدر الام مما ينتج عن ذلك فعالية اكبر في نقل المعرفة، وذلك لوجود أدلة مشتركة بين مصدر المعرفة وبين الوحدات المتلقية، كما ان المبادئ تكون أقل تقنين للسلوك. وبالتالي فان المدخل القائم

على المبدأ او على النموذج يمكن أن يؤدي الى الرشاقة في عملية نقل وتطبيق المعرفة بشكل كفوء وأكثر فعالية (Camuffo et al, 2016: 47).

### 2-2-3. اللامركزية المعرفية Decentralization of knowledge

تشير العديد من الدراسات الى وجود علاقة إيجابية بين اساليب اتخاذ القرارات اللامركزية ونقل المعرفة، اذ تتضمن اللامركزية المعرفية تفويض السلطة وعملية اتخاذ القرار لتحسين نوعية وكمية المعرفة التي يمكن مشاركتها. فدرجة اللامركزية المعرفية تعكس كمية الطاقة الاستيعابية التشغيلية لوحدة المتلقي فضلا عن قدرته للوصول إلى معرفة إضافية من مصادر خارجية بديلة (Ciabuschi, 2011: 142). اذ ان التوازن في جمع المعرفة من الداخل والخارج يؤثر إيجابا على نقل وتطبيق المعرفة. تظهر الأبحاث أن اللامركزية المعرفية تؤثر إيجابيا على عمليات نقل المعرفة من خلال بساطة عملية صنع القرار وتحسين التنسيق والمواءمة الشاملة كما ان العلاقة بين الادارة العليا والافراد العاملين من خلال اللامركزية يمكن ان تعطي حرية التصرف في اختيار المسارات البديلة للعمل وادارة الموارد مما قد تؤدي إلى تحسين عملية تنفيذ ادارة المعرفة الرشيقة (Secchi & Camuffo, 2016: 63).

### 3-2-3. البراعة التنظيمية Organizational dexterity

تشير البراعة في بعض الاحيان إلى البحث والاستقرار وكفاءة التصنيع والمرونة وقدرة الاندماج في الاقتصاد العالمي والاستجابة المحلية، الا ان اغلب الباحثين اعتمدوا مفهوم البراعة لوصف المنظمات القادرة على الاستغلال والاستكشاف اذ لا يمكن الاستغناء عن احدهما، وعلى وجه الخصوص أن القليل من التركيز على الاستغلال يمكن ان يؤدي إلى الكفاءة والنجاح بينما يؤدي التركيز الكثير على الاستكشاف إلى الفشل (Ciabuschi, 2011: 142). لان اغلب المنظمات غير قادرة على الاستفادة من المعرفة التي تكتشفها وزيادة عوائدها من ذلك، وعلى هذا الاساس يمكن تطبيق البراعة التنظيمية بوضع هياكل تنظيمية مزدوجة يقوم بعضها بالتركز على الاستكشاف ويركز البعض الآخر على الاستغلال ومتابعتها في وقت واحد، بالإضافة الى تطوير وإدارة الهياكل المتعددة التي تجسد الاستراتيجية والعمليات التشغيلية والثقافات ونظم الحوافز. ويمكن تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تخصيص الأدوار المختلفة لكل فرد داخل فرق متنوعة لزيادة الرشاقة في عملية خلق ونقل وتطبيق المعرفة (Secchi & Camuffo, 2016: 64).

### 4- مفهوم القدرات الديناميكية المعرفية

امتازت ادارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية بمجموعة من القدرات الديناميكية المعرفية المتطورة مثل تخزين المعلومات ومعالجتها والتركيز على بحوث الذكاء الصناعي. وادخال نماذج متقدمة مستمدة من علوم الكمبيوتر والفيزياء وعلم الاعصاب وعلم النفس المعرفي (Julia & Sabine, 2014: 225).

فقد عرفت القدرات الديناميكية المعرفية (DKC) على انها مجموعة من الموارد الفريدة الملموسة وغير الملموسة تفسر تفوق المنظمة على الآخرين وتعتبر اثن الموارد في المنظمة. حيث تدعم هذه القدرات الحفاظ على أسس الأنشطة المميزة مثل نظم استرجاع المعرفة والعمليات التي تساعد في تطبيق المعرفة من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية وتوزيع قيمة هذه المعرفة داخل وخارج المنظمة على حد سواء، وتضم هذه القدرات تقنيات تعزيز دوافع الموظفين لتبادل المعرفة والمشاركة من خلال دوائر الجودة وفرق متعددة التخصصات ومعالجة أنظمة المعلومات وإجراءات الرقابة والمراجعة وأنظمة السماح باستخدام مخزون المعرفة التي تم إنشاؤها (Cristina et al, 2013: 3). بالإضافة الى قدرات علم النفس المعرفي لمعالجة المعلومات المعقدة في الدماغ البشري الذي يدمج العمليات الإدراكية مع المعرفة لتشمل المنطق والتعلم وتوفير تكوين المفهوم وحل المشكلات واتخاذ القرارات والفهم والتقليد (Malhotra & Gopalakrishnan, 2016: 4).

وهناك قدرات ديناميكية معرفية تخص الافراد ضمن السياق التنظيمي، تعتمد على المستوى العالي من المعرفة والمهارات والخبرات والتي تمنح الأفراد القدرة على التنبؤ على نحو أدق بالنتائج وتحسين إدارة الموارد ومراقبة النتائج، اذ يعتبر رأس المال البشري موردا رئيسيا لضمان تحقيق سلسلة من القدرات الأساسية التي تسمح بتحقيق الميزة على منافسيها، وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي لديها مستويات عالية من المعرفة وخبرة الموظفين ستكون أكثر قدرة على تحديد قاعدة الموارد وفهم ضرورة تنفيذ التعديلات المطلوبة لمواجهة البيئة المتغيرة (McKenna et al, 2016: 5).

وقد اكد Savickas عام 2013 و Zacher في 2016 أن نجاح المنظمة يعتمد على وجود موظفين من ذوي المهارات العالية لديهم قدرة تنسيق وجمع ودمج موارد المنظمة وقدرة التكيف الوظيفي للتعامل بنجاح مع متطلبات العمل اليومية والتعامل بشكل

فعال مع التغييرات والتحديات المرتبطة بالمهنة, فعندما يدرك العمال هذا النجاح في حياتهم المهنية يكونون أكثر تفاناً لتقييم الإنجازات الوظيفية بشكل إيجابي (5: 2016, McKenna et al).

واختلف الباحثين في تحديد ابعاد القدرات الديناميكية المعرفية, فمنهم من حددها ببعدي (ممارسات نشر المعرفة وممارسات تخزين المعرفة), إذ يشير البعد الاول الى مشاركة الموظفين من خلال تفاعل المجموعة لنشر المعرفة الضمنية في المنظمة, اما البعد الثاني فهو يعكس قدرات المنظمة على الاحتفاظ بالمعلومات ذات الصلة وتطبيقها. اما البعض الاخر من الباحثين فحددها ببعدي تكامل المعرفة الخارجي وتطوير المعرفة الداخلية, حيث يتضمن تكامل المعرفة قابلية الشركة على التعامل لاكتساب المعرفة التي تقع خارج حدودها, اما تطوير المعرفة الداخلية فهي مسار يعتمد على القدرات الثابتة مثل التكنولوجيا التي تساعد في إنشاء وإدارة وتطوير المعرفة الداخلية (3: 2013, Cristina et al). وحدد الباحثين مجموعة من القدرات تؤدي إلى خلق القيمة على المدى البعيد تتفاعل في تسلسل منطقي تتلائم مع البيئة بشكل أفضل وهي: (Mohamad& Nurul, 2015: 3605)

- 1- قدرة الاستشعار عن بعد، والذي يعرف بأنه القدرة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص في البيئة.
- 2- قدرة التعلم، وهو ما يمثل القدرة على تجديد القدرات التشغيلية مع المعارف الجديدة القائمة.
- 3- قدرة الدمج، في إشارة الى القدرة على الجمع بين المعرفة الفردية في القدرات التشغيلية الجديدة للوحدة.
- 4- قدرة التنسيق، أي القدرة على تنسيق ونشر المهام والموارد والأنشطة في قدرات تشغيلية جديدة.

لذا فان ادارة المعرفة الرشيفة تساعد في تنظيم الموارد للتصدير المعرفة مما ينتج عنه موظفين مؤهلين وقدرة تنسيقية للعمليات التنظيمية مع بقية المجالات, فضلا عن القدرة في إدارة الجهود المبتكرة والقدرة على استغلال الفرص الجديدة خارج المنظمة من خلال وجود معرفة مسبقة التي تمثل القدرة الاستيعابية لخلق قاعدة معرفية أوسع, بالإضافة الى قدرة تعزيز المعرفة من خلال التعاون واكتساب التكنولوجيا المفيدة لدعم التنافس والتعاون بين المنظمات ذات المدخلات التكنولوجية المنخفضة والموارد الاقل (3: 2013, Cristina et al).

#### المبحث الثاني. الجانب العملي للبحث

#### 5 – تحليل متغيرات البحث

تم اجراء البحث وفقا لاستمارة الاستبيان لمقياس ليكرت الخماسي خلال العام (2019) وقد تم ترجمة وتعديل الاستبيان واختباره, وقد وزعت (124) استبانة لهذا الغرض لضمان فهم الفقرات المدرجة بشكل صحيح من قبل المجيبين. وتم تقييم المتغير المستقل إدارة المعرفة الرشيفة وفقا للمقياس المنشور في دراسة (Camuffo et al, 2016: 56) ويحتوي على ثلاث ابعاد, بعد تكرار المعرفة بواقع (4) اسئلة, وبعد اللامركزية بواقع (6) اسئلة وبعد البراعة بواقع (7) اسئلة. اما متغير القدرات الديناميكية المعرفية تم اعتماد المقياس المنشور في دراسة (Cristina et al, 2013) بواقع (6) اسئلة تصف القدرات المرتبطة بالتكامل المعرفية الخارجي والاكتساب التكنولوجي.

**5-1- اختبار مقياس البحث:** بلغ معامل كرونباخ للمتغير المستقل (ادارة المعرفة الرشيفة) بعد تعديل فقراته وحذف بعضها (940), اما المتغير التابع فقد بلغ معامل كرونباخ له ايضا بعد تعديله (922). وهما معاملان قويان مقبولان ضمن سياق العلوم الادارية ودال على الاتساق الداخلي لاسئلة الاستبانة, اما معامل كرون باخ الجزئي لابعاد المتغير المستقل (تكرار المعرفة, اللامركزية المعرفية, البراعة التنظيمية) فقد بلغا على التوالي (.823), (.838), (.860). وهي معاملات قوية مقبولة ادارية, ويمكن توضيح ذلك في الجدول (1)

الجدول (1) معامل الكرونباخ لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ	متوسط الارتباط بين الفقرات	ادنى ارتباط بين الفقرات	اعلى ارتباط بين الفقرات	كرونباخ الكلي
1	إدارة المعرفة الرشيفة	تكرار للمعرفة	.823	.540	.390	.617	940.
2		اللامركزية المعرفية	.838	.468	.154	.693	
3		البراعة التنظيمية	.860	.475	.188	.714	
4	القدرات الديناميكية المعرفية	6	.922	.662	.498	.837	922.

#### 5- 2. الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

حدد الباحث كلا من خاصية النوع الاجتماعي والمؤهل والخدمة لدراستها ضمن الفئة المبحوثة, وقد بلغت عدد الذكور في العينة المبحوثة (79) وبنسبة (64%) وهي اعلى مقارنة بعدد الاناث البالغ (45) امرءة التي كانت نسبتها (36%), وهو فارق كبير في توزيع التوظيف بين الذكور والاناث, وتمتعة هذه العينة بمؤهلات علمية متباينة الا ان النسبة الاكبر منها كان يمثل الإداريين من حملة البكالوريوس والذي بلغ عددهم (66) موظف وبنسبة (53%) وهذه النسبة مشجعة للحصول على اجابات مثالية لموضوع البحث, كما بلغ عدد الحاصلين على مؤهل العليا (13) وبنسبة (1%) من العينة المبحوثة وهذا جيد ايضا لما تتمتع به هذه الفئة من معلومات ادارية تخص موضوع البحث, وجاءت بعد ذلك فئة الثانوية والدبلوم وعلى التوالي حيث بلغ عددهم (24), (21) وبنسبة (19%), (17%) على التوالي, وامتازة العينة المبحوثة بان اغلب المستجيبين لديهم سنوات خدمة اكثر من عشرة سنوات وكان عددهم (48) موظف حيث بلغ نسبتهم من مجموع العينة (38.8%), وهذا يشير الى مقدار الخبرة لديهم والدقة في الاجابة, وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) تحليل خصائص العينة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الخاصية	خصائص العينة
64%	79	ذكر	النوع الاجتماعي
36%	45	انثى	
15.3	24	ثانوية	المؤهل
12.9	21	دبلوم	
22.5	66	بكالوريوس	
45.2	13	دراسات عليا	
20.1	25	1 - 5	الخدمة
23.4	29	6 - 10	
38.8	48	10-15	

اما فيما يتعلق بالوصف الاحصائي لاجابات العينة المبحوثة على اسئلة الاستمارة البالغ عددها (23) سؤال, فقد اختير التوزيع الطبيعي للاجابات العينة من خلال معامل الالتواء والتفرطح اذ ان الجدول (3) يشير الى ان جميع الاجابات كانت قيم التواءها قريبة من الصفر كما ان قيم التفرطح لم تتجاوز (3) وهو دال على توزع اجابات العينة توزيع طبيعي يمكن الباحث من استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت, حيث بلغ اعلى متوسط حسابي (4.056) لسؤال التاسع عشر المتضمن (التعاون مع مؤسسات البحث والتطوير) وهو اعلى من المتوسط العام البالغ (3.839) وبانحراف معياري بلغ (9645). وهو دال على اجتماع اجابات العينة المبحوثة على التعاون مع مؤسسات بحثة لغرض تطوير المؤسسة الاكاديمية وتفعيل المعرفة الرشيفة والقدرات الدينامية, كما حصل السؤال الثامن عشر (خلق المعرفة من خلال التعاون مع المنظمات الاخرى) على متوسط حسابي (3.998) وهو اعلى من المتوسط العام وبانحراف معياري بلغ (995). هو دال على ان العينة المبحوثة تؤيد ايضا التعاون ومبادلة المعرفة مع المنظمات الاخرى التي لديها قدرات ديناميكية معرفية لغرض الاستفادة منها, كما حصل كلا من الاسئلة (س1, س5, س6, س8, س9, س12, س14, س20, س21) على اعلى متوسطات حسابية مقارنة مع المتوسط العام, الا ان اقل متوسط حسابي حصل عليه السؤال الثالث (وجود تدريب على استخدام ادارة المعرفة الرشيفة) وقد بلغ (3.555) وهو اقل من المتوسط العام وبانحراف معياري (867). وهو دال على عدم جدوى التدريب لتعزيز مفهوم ادارة المعرفة الرشيق وقد يعزى ذلك صعوبة التمرن على المفاهيم المعرفية الجديدة, كما حصل السؤال السادس عشر على متوسط حسابي بلغ (3.652) وهو اقل مقارنة بالمتوسط العام وبلغ معامل الانحراف له (995). وهو اعلى من المتوسط العام ايضا, كما حصلت الاسئلة (س2, س4, س7, س10, س11, س13, س15, س17, س22, س23) على اقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسط العام, وكما موضح في الجدول (3)

الجدول (3) الوصف الاحصائي

اسئلة الاستبانة	العدد	المتوسط	الانحراف	الالتواء	التفرطح
س1	124	3.934	.853	-.670	.057
س2	124	3.732	.893	-.625	.387
س3	124	3.555	.867	-.364	-.552
س4	124	3.759	.828	-.699	.658
س5	124	3.996	.954	-.130	.514
س6	124	3.950	.900	-.647	-.231
س7	124	3.756	.881	-.493	-.303
س8	124	3.990	.808	-.901	.884
س9	124	3.971	.940	-.766	.091

.379	-.791	.813	3.759	124	س10
.355	-.781	.966	3.728	124	س11
.934	-.961	.912	3.926	124	س12
.020	-.680	.831	3.756	124	س13
.394	-.358	.835	3.911	124	س14
-.245	-.541	.987	3.766	124	س15
-.144	-.556	.995	3.652	124	س16
.316	-.782	.974	3.759	124	س17
.162	-.849	.995	3.998	124	س18
.772	-.052	.964	4.056	124	س19
.433	-.935	1.059	3.845	124	س20
.415	-.930	1.015	3.991	124	س21
.720	-.826	1.032	3.748	124	س22
.632	-.982	1.067	3.765	124	س23
0.289	-0.666	0.929	3.839	124	المتوسط

6. اختبار فرضيات البحث:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون الذي تتراوح قيمته بين (+1, 0, -1) لمعرفة قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للإدارة المعرفة الرشيقة والمتغير التابع للقدرة الديناميكية المعرفية، وكانت جميعها ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) حيث بلغت أقوى علاقة ارتباط بين بعد اللامركزية المعرفية والقدرة الديناميكية المعرفية بمقدار (0.658). وهي علاقة قوية، يليها قوة العلاقة بين بعد البراعة التنظيمية والقدرة الديناميكية المعرفية حيث بلغ (0.636). أما علاقة الارتباط بين بعد تكرار المعرفة والقدرة الديناميكية المعرفية فقد بلغ (0.562). وهو ارتباط قوي أيضاً، وكما موضح في الجدول (4)

جدول (4) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المستقل (إدارة المعرفة الرشيقة)			متغيرات البحث
البراعة التنظيمية	اللامركزية	تكرار المعرفة	المتغير التابع (القدرة الديناميكية المعرفية)
.636**	.658**	.562**	ارتباط بيرسون
.000	.000	.000	معنوية الارتباط
124	124	124	عدد الفقرات
.65**			الارتباط الكلي بين المتغير التابع والمتغير المستقل

وعلى ضوء علاقة الارتباط المتقدمة يمكن اختبار فرضيات البحث من خلال استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد كما هو واضح في الجدول (5) والذي أظهر معامل ارتباط نموذج إدارة المعرفة الرشيقة المتمثل بإبعاده (تكرار المعرفة، اللامركزية، البراعة التنظيمية) بالقدرة الديناميكية المعرفية وقد بلغ (0.665). وهو ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)، كما أظهر الجدول (5) معامل انحدار المتغير المستقل إدارة المعرفة الرشيقة بالمتغير التابع للقدرة الديناميكية المعرفية وقد بلغ (0.429). أي أن المتغير المستقل يفسر هذا المقدار من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والتغيرات الأخرى تفسرها العوامل الأخرى. وقد بلغت قيمة (t) لاختبار معنوية الانحدار (9.583) عند مستوى معنوية (5%) وهو دال على أن التأثير معنوي وقبول الفرضية (تؤثر إدارة المعرفة الرشيقة على القدرة الديناميكية المعرفية). وأظهر الجدول أيضاً الارتباط الكلي بين المتغير التابع والمتغير المستقل والذي بلغ (0.62) عند معنوية (5). وهو مقبول إحصائياً في علوم الإدارة.

كما بلغ معامل انحدار النموذج الذي يتضمن أبعاد (تكرار المعرفة، واللامركزية، والبراعة التنظيمية) والذي يفسر ما مقداره (443). من التغيرات الحاصلة في القدرة الديناميكية المعرفية والباقي تفسره العوامل الأخرى، وقد أظهر الجدول أيضاً معامل الاختبار (F) والذي بلغ (31.798) عند مستوى معنوية (0.000). وهو دال على معنوية الاختبار وإمكانية تطبيقه في مجتمعات بحثية أخرى، كما أظهر الجدول (5) معامل اختبار (t) الدال على معنوية تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع والذي يحدد

قبول الفرضية من عدمها، إذ بلغت اختبار (t) للفرضية الاولى (0.309). عند مستوى معنوية (0.758). وهو اكبر من معنوية التأثير البالغة (5%)، وهو دال على رفض الفرضية (يوثر تكرار المعرفة على القدرات الديناميكية المعرفية)، اما الفرضية الثانية (توثر اللامركزية على القدرات الديناميكية المعرفية) فقد تم قبولها إذ بلغ معامل اختبار (t) (2.360) عند مستوى معنوية (0.020). وهو اقل من معنوية التأثير البالغة (5%)، كما تم قبول الفرضية الثالثة (توثر البراعة التنظيمية على القدرات الديناميكية المعرفية) فقد بلغ اختبار (t) للفرضية (1.935) عند مستوى معنوية (0.038). وهو اقل من معنوية التأثير البالغة (5%)، وكما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) اختبار فرضيات البحث

القدرات الديناميكية المعرفية							فرضية التأثير
							←
قبول الفرضية	معنوية الاختبار	اختبار t	معنوية الاختبار	اختبار F	الانحدار البسيط	الارتباط	1
نعم	.000	9.583	.000	91.835	.429	.655	فرضية الاختبار الرئيسية ادارة المعرفة الرشيقة
القدرات الديناميكية المعرفية							
قبول الفرضية	معنوية الاختبار	اختبار t	معنوية الاختبار	اختبار F	الانحدار المتعدد	الارتباط	فرضية الاختبار الفرعية
ترفض	.758	.309	.000	31.798	.443	.665	2
نعم	.020	2.360					تكرار المعرفة
نعم	.038	1.935					3
							4

## 7 - الاستنتاجات والتوصيات

### 7-1. الاستنتاجات

- وفقا لما تقدم في الجانب النظري والجانب العملي يمكن ان نستنتج مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية، وعلى النحو ادناه:
1. ان عملية ترشيح المعرفة مهمة في السياقات الإدارية والتنظيمية فهو يساعد على تقليل الهدر في وقت استحصال المعرفة وتقليل تكلفة تخزينها واسترجاعها.
  2. ان إدارة المعرفة الرشيقة يمكن ان تحدد المعلومات التي يمكن ان تحقق قيمة لمديرية التربية واستبعاد المعلومات غير المفيدة.
  3. ان ادارة المعرفة الرشيقة متغير مهم في التأثير على القدرات الديناميكية المعرفية في مديرية التربية والتي يمكن ان تستخدم في تحقيق التفوق وخلق روح المنافسة في انجاز الاعمال.
  4. ان ابعاد ادارة المعرفة الرشيقة تتفاوت في التأثير على القدرات الديناميكية المعرفية التي تم تحديدها في مديرية التربية.
  5. ان بعدي اللامركزية المعرفية والبراعة التنظيمية ضمن إدارة المعرفة الرشيقة يؤثران بشكل معنوي على القدرات الديناميكية المعرفية الموجودة في مديرية التربية.
  6. ان اللامركزية المعرفية المتمثلة باستقلالية العاملين تمنح الحرية لهم في كسب وخلق المعرفة ونشرها، والذي بدوره يزيد من القدرة الديناميكية المعرفية للأفراد مديرية التربية.
  7. ان البراعة التنظيمية التي تعتمد السياقات الادارية الناجحة ذات الابتكار والابداع تعزز قدرات مديرية التربية الديناميكية المعرفية.
  8. ان تكرار المعرفة (الاستنساخ المتماثل) الذي تقوم به مديرية التربية من المديرية الاخرى ليس له دور في تعزيز القدرات الديناميكية المعرفية في مديرية التربية، وذلك لان النماذج المعرفية او المبادئ القائمة عليها المعرفة ليس بالضرورة ان تتطابق في جميع المديرية.

### 7-2. التوصيات

على ضوء الاستنتاجات المتقدمة يوصي البحث بمجموعة من التوصيات لادارة مديرية تربية المثلى:

1. تفعيل دور ادارة المعرفة الرشيقة لتعزيز القدرات الديناميكية المعرفية في مديرية تربية المثنى.
2. يوصي البحث ايضا بفرز وتحديد المعرفة التي تضيف قيمة للمديرية عند استخدامها في انجاز الوظائف.
3. منح الحرية في نقل المعلومات والسماح بتداولها بشكل اكثر سلاسة بين الموظفين في مديرية تربية المثنى.
4. يوصي البحث بتعديل وترتيب وتطوير السياقات التنظيمية بما يسمح او يجعل المعلومات الخاصة بمديرية التربية او الوحدات الادارية لها متاحة.
5. اتاحة الفرصة للموظفين لتقديم ما لديهم من أفكار ابتكارية وابداعية من شأنها ان تعزز القدرات الديناميكية المعرفية في مديرية التربية.
6. الابتعاد عن تكرار المعرفة او ما يعرف (بالاستنساخ المتماثل) الذي تقوم به بعض مديريات التربية الأخرى, وذلك لانه عادة ما تكون الظروف المحيطة بكل مديرية غير متطابق.
7. استخدام النماذج المعرفية وفقا للمبادئ القائمة عليها المعرفة داخل كل مديرية بشكل منفصل, لان المبادئ المعرفية ليس بالضرورة ان تتطابق في جميع المديريات.

## REFERENCES

- 1-Gnanlet, A. and Gill, W. (2014), "Impact of productivity on cross-training configurations and optimal staffing decisions in hospitals", *European Journal of Operational Research*, Vol. 238 No. 1, pp. 254-269.
- 2-Tyagi, S., Cai, X., Yang, K. and Chambers, T. (2015), "Lean tools and methods to support efficient knowledge creation", *International Journal of Information Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 204-214.
- 3-Ciabuschi, F., Dellestrand, H. and Kappen, P. (2011), "Exploring the effects of vertical and lateral mechanisms in international knowledge transfer projects", *Management International Review*, Vol. 51 No. 2, pp. 129-155.
- 4-Moore, J. M., Everly, M., & Bauer, R. (2016). *Multigenerational Challenges: Team-Building for Positive Clinical Workforce Outcomes*. *Online Journal of Issues in Nursing*, 21(2).
- 5-Dombrowski, U., Mielke, T., & Engel, C. (2012). Knowledge management in lean production systems. *Procedia CIRP*, 3, 436-441.
- 6-May, M. (2005). Lean thinking for knowledge work. *Quality progress*, 38(6), 33-40.
- 7-Rooke, J. A., Sapountzis, S., Koskela, L. J., Codinhoto, R., & Kagioglou, M. (2010, July). Lean knowledge management: the problem of value. In *Proceedings of the 18th Annual Conference of the International Group for Lean Construction* (pp. 12-21). Technion-Israel Institute of Technology Printing Services.
- 8-Stanica, S., Stanica, S., Peydro, J., & Peydro, J. (2016). How does the employee cross-training lean tool affect the knowledge transfer in product development processes?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 371-385.
- 9-Zhang, L., & Chen, X. (2016). Role of Lean Tools in Supporting Knowledge Creation and Performance in Lean Construction. *Procedia Engineering*, 145, 1267-1274.
- 10-Secchi, R., & Camuffo, A. (2016). Rolling out lean production systems: a knowledge-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(1), 61-85.
- 11-Camuffo, A., Secchi, R., & Paolino, C. (2016). The Diffusion of Lean Operations Practices in MNCs: A Knowledge-Based, Plant Level, Cross-Firm Study. *Orchestration of the Global Network Organization (Advances in International Management, Volume 27)* Emerald Group Publishing Limited, 27, 43-74.
- 12-Malhotra, M., Gopalakrishnan Nair, T.R., (2016), Knowledge Network Model with Neurocognitive Processing Capabilities, *Cognitive Systems Research* doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cogsys.2015.11.002>.
- 13-Cristina Villar, Joaquín Alegre, José Pla-Barber, (2013), " Exploring the role of knowledge, management practices on exports: A dynamic capabilities view", *International Business Review*.
- 14-Julia Nieves a, Sabine Haller, (2014) " Building dynamic capabilities through knowledge resources," *Tourism Management* 40, 224e232.
- 15-Mohamad Noorman Masrek a, Nurul Zaki Mohd Zainol, ( 2015 ), " The relationship between knowledge conversion abilities and academic performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174 , 3603 – 3610.
- 16-McKenna, B., Zacher, H., Ardabili, F.S. & Mohebbi, H., (2016), Career Adapt-Abilities Scale—Iran Form: Psychometric properties and relationships with career satisfaction and entrepreneurial intentions, *Journal of Vocational Behavior* , doi: 10.1016/j.jvb.2016.01.004..