دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية دراسة تحليلية

م.م. باسم فيصل عبد نايف
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الانبار
أ.د صلاح عبد القادر احمد النعيمي
وزراة التعليم العالي والبحث العلمي

المقدمة:

تستند الرؤية الفلسفية التي تؤطر المرتكزات الفكرية ggfpe الحالية إلى حقيقة ما وصل إليه النتاج الفكري لإدارة الأعمال بصيغ وأشكال تكاد تكون محددة بإطار فكري واضح من خلال إحلال العمل المعرفي كبديل عن المهارات المستندة إلى الجهد العضلي واليدوي. ولعل القصد من وراء هذه المقدمة هو تأسيس ركيزة فلسفية يستند إليها البحث في إطاره الفكري.

إن أهم ما يستوقف المهتمين في ميدان الفكر الإداري اليوم هو حالة التقاطع الحاد بين ما كان سائداً من أفكار واتجاهات وما آلت إليه حالة التطور الذي تشهده البشرية في مجالاتها العامة ومجال المعرفة وإدارتها خاصة، وأكثر ما يحدد ملامح هذا التقاطع أن كثيراً من المفاهيم في ميدان العلوم الإدارية قد تحركت بشكل توافقي لتنسجم مع ما جاء من التطور الفكري في إطار ثورة المعلومات والمعرفة.

واتساقاً مع اتجاهات البحث والتي استمد رؤيته الفلسفية والفكرية من واحد من أهم هذه التقاطعات والتي تستوجب وقفة جادة من باحثي ومفكري الإدارة والتي سيعزى على أساسها أصل فكرة إدارة المعرفة، حيث أشار رائد الإدارة (Peter Druker) إلى أن (Taylor) مؤسس فلسفة الإدارة العلمية هو أول من طبّق إدارة المعرفة في العمل، وأشار إلى أن سر نجاحات العالم الصناعي المتحضر اعتماده فلسفة (Taylor) المعرفية حيث قامت عدة شركات منها على سبيل المثال شركة (Ford) وشركة (GE) باعتماد تلك المفاهيم المعرفية، ثم تعاقبت الإضافات والإسهامات الفكرية لكتّاب وباحثين على أصل مفهوم (Taylor)بتوسيع العمل والتناوب الوظيفي، لذا يعدُّ (Taylor) بحق أول من أرسى الأسس الفلسفية لعمل صنّاع المعرفة بوصفه السائد اليوم من خلال حصر العمل بتحديد المهمة وحذف جميع الأنشطة التي لا تسهم بتوليد القيمة. وبحلول تسعينات القرن الماضي تنازلت الدول الكبرى عن مفهوم القوة التقليدي الذي كانت تعتمده في التعامل مع الظواهر العالمية ليحل محله فهم آخر للقوة يقاس بعدد العقول التي تحتضنها تلك الدول. وهكذا جاءت عبارة: المعرفة قوة (Knowledge is Power) والتي نادى بها (Edward Frinbawen) عام 1980 لتضع الفكر المنظّمي أمام تحديات إدارة المعرفة وتطبيقاتها وما ينتج عنها من مفاهيم تدور في فلكها، ومنها على سبيل المثال إدارة المعرفة، والكفايات الجوهرية في ظل وجودهما، بل لم يتوقف السيل الجارف للتطور العلمي حتى عند أحدث المفاهيم، منها أن

إدارة المعرفة اليوم ولم يمضِ على حداثتها بضع سنين بدأت تتعرض لانتقادات التحول من مفهوم إدارة المعرفة إلى مفهوم المشاركة بالمعرفة.

ولعل تعالي الأصوات حول قوة العمل المتحركة، ودوران العمل، والمنظمات الافتراضية جعل المنظمات تخشى على مستقبلها من جراء الانتقال المفاجئ لأصحاب الخبرة والذين هم احد الكفايات الجوهرية أو جذبهم من قبل شركات منافسة وما ينتج عن ذلك من تأثير على أداء المنظمات، كل ذلك جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية ترتبط بالكفايات الجوهرية في المنظمة، وهذا واقع حتمية المنطق. لذلك فإن الكتابات التي تناولت إدارة المعرفة باتت تواجه تساؤلاً حرجاً مفاده أن المعرفة لا يمكن انتزاعها، إذن كيف يمكن إدارتها؟ كيف السبيل لتصبح هذه المعرفة جزء من أصول المنظمة؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول عليها في شقها الضمني خاصة لغرض انتزاعها، وهذا بحد ذاته محرك قوي نحو دراسات إدارة المعرفة المنظمية تمهيدا لخزنها ونشرها وإعادة استعمالها، وهو هدف من الأهداف التي جاء بها البحث.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث الأساسية، توزع البحث على أربعة محاور أساسية لبلورة غرضه وطرائق تحقيق أهدافه والقضايا المفيدة التي يمكن التوصل إليها. المحور الأول سيتناول الإطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني فسيتطرق إلى الإطار المفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة. وفي المحور الثالث سيتم تناول علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير الكفايات الجوهرية. وأخيراً ابرز النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها البحث.

المحور الأول
الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث : تتسم البيئة العالمية بالتغيرِ المتسارع وبشكل غير المنتظم، فضلاً عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن، مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة لمنظمات الأعمال التي ستحتاج بدورها إلى التركيز على العنصر البشري والذي يعد المصدر الرئيس لتوليد المعرفة وإدارتها. ونتيجةً لقصور الفهم والإدراك للمعرفة وكيفية إدارتها كما هو واضح من خلال ما تتناقله أدبيات إدارة المعرفة، فضلاً عن أثرها في تدعيم الكفايات الجوهرية لمنظمات الأعمال، لذا تبلورت مشكلة البحث بإثارة التساؤل الآتي:

ما دور عمليات إدارة المعرفة في خلق وتطوير الكفايات الجوهرية في منظمات الأعمال؟ وينبثق عن التساؤل الرئيس أعلاه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هي عمليات إدارة المعرفة وما هي طبيعتها؟
2. ما هي طبيعة الكفايات الجوهرية؟
3. هل هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الكفايات الجوهرية؟

ثانياً: أهمية البحث.

تتضح أهمية البحث من فهم أهمية إدارة المعرفة، على أساس أنها حقل ومجال معرفي يعامل رأس المال الفكري على انه أصول (موجودات) يمكن إدارتها. وبسبب عمل المنظمات في بيئة تتميز بالسرعة وكثرة متغيراتها مع زيادة حدة المنافسة في سوقها، الأمر الذي يدعوها أن تستحث الخطى لإيجاد ميزات تجعلها قادرة على التنافس، من هنا تتبع أهمية البحث بعدهِ مدخلاً ملائماً للتعامل مع البيئة. فالتركيز على الأفراد على أساس أنهم حاملي المعرفة هو الحل الأنسب للتعامل مع المشكلات التي تواجهها من خلال ربط المعرفة التي تمتلكها المنظمات والتي تُعد مفتاح قدراتها المميزة والتي تقود الأخيرة إلى تحقيق ميزات تنافسية لها، فضلاً عن أهمية البحث المتمثلة بالآتي:

1. رفد المكتبات العراقية والعربية بمساهمة بحثية متواضعة تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة.
2. إبراز دور إدارة المعرفة وعملياتها في تطوير الكفايات الجوهرية في منظمات الأعمال لتأشير ملامح المشكلة وتقديم التوصيات المقترحة بشأنها والتي تسهم بدورها في تطوير كفاياتها الجوهرية.

ثالثاً: أهداف البحث.

يهدف البحث إلى تحقيق:

1- التعريف بطبيعة عمليات إدارة المعرفة وجوهر عملياتها.

2- التعريف بالإطار المفاهيمي الكفايات الجوهرية وكيفية تطويرها وتحديد أسس نجاحها.

3- تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الكفايات الجوهرية لمنظمات الأعمال.

3- تقديم المقترحات اللازمة للإفادة من عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية لمنظمات الأعمال.

المحور الثاني
الإطار المفاهي مي لعمليات إدارة المعرفة

أولاً: تمهيد:

يعود أصل الاهتمام الحالي بعمليات إدارة المعرفة إلى الأزمة النفطية في السبعينات، إذ اضطرت المنظمات إلى تسريح عدد هائل من العاملين نتيجة للأوضاع الاقتصادية السيئة التي نجمت عن هذه الأزمة. ولقد أدى هذا التقليص المعتبر لعدد الأفراد إلى ضياع الكثير من قدرات المؤسسات والخبرات التي كان يملكها الأفراد، والمهارات... وغير ذلك، لأن المعرفة تذهب حيث يذهب صاحبها ومن هنا بدأت مسالة المعارف تطرح: كيف يمكن أن تحتفظ المنظمات بالمعارف حتى في حالة مغادرة الأفراد لها لأن خروج الأفراد من المنظمة شيء طبيعي قد يحصل بالتقاعد أو بالتسريح وبالاستقالة أو بالوفاة....الخ (Seeley & Dietrick, 2010: 10). وأمام التطورات والتقلبات السريعة والقوية في آن واحد للمحيط قد أدى بالإداريين والباحثين إلى التساؤل كيف يمكن للمنظمة أن ترفع درجة ليونتها(1) (Flexibility) لضمان بقائها. وتبين أن ليونة المنظمة تفرض العمل على مستويين: مواكبة المعرفة المحيطة (التي تكون في المحيط) أي الخارجية، والاهتمام بالمعرفة الداخلية. أما الحاجة إلى مواكبة المعرفة الخارجية فادت إلى ظهور اليقظة الإستراتيجية، وأما ضرورة الاهتمام بالمعارف الداخلية، فأدت إلى القناعة بأن المعرفة التي تمتلكها المنظمة لا تكفي أن يحتفظ بها، بل لابد من تحسينها وتثمينها وإن أمكن أيضا حتى إنتاجها(Rastogi, 2000: 22). لذا فقد أصبحت عمليات إدارة المعرفة أمراً ضرورياً بعد ما تبين بان المنظمات تدفع مبالغ ضخمة وتتحمل تكاليف معتبرة للقيام ببحوث ودراسات تستغل مرة واحدة في أحسن الحالات ثم تنسى ولا يمكن الرجوع إليها. وصار من الضروري أن تجد المنظمات طرقاً لتحتفظ بما حصلت عليه من معارف ومن ممارسات حتى تستطيع الرجوع إليها عند الحاجة.

أولاً: أسباب ظهور عمليات إدارة المعرفة.

لقد ذكر (E. Arnold & K.U. Boggs) ما يأتي: إن الشركة لا تعمل بالمعرفة الظاهرة وإنما بالمعرفة الباطنة. وإن الشركات الناجحة تدرك جيداً أن معرفتها الباطنة تمثل

القسم الأكبر من معرفتها. ومع ذلك فهي لا توجد في وثائقها أو قواعد ومستودعات بياناتها، وإنما توجد في خبراتها وتفاعلاتهم وأساليبهم الخاصة في حل المشكلات (أي توجد في حدس الأفراد الذين يستبصرون بها ولكنهم لا يستطيعون الإبلاغ عنها أو تفسيرها تفسيراً واضحاً بلا غموض) (E. Arnold & K.U. Boggs; 2004: 8)

مما سبق نستطيع أن نقول: عندما تعمل الشركة بالمعرفة الظاهرة فقط فهدا يعني أنها تعمل بالجزء الأصغر من معرفتها الكلية (المعرفة الظاهرة والباطنة)، وعندما تعمل الشركة من اجل تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، فإنها تعمل بمعرفة أكبر من ذلك ولكن تظل مرة أخرى تعمل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية. وفي كلا الحالتين هناك فجوات معرفية التي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين هما: فجوة المعرفة الظاهرة والمعرفة الباطنة وفجوة المعرفة–العمل.

- فجوة المعرفة الظاهرة والمعرفة الباطنة: إن المعرفة الظاهرة التي تتمثل في مجموعة من إجراءات وقواعد الشركة هي اقل بكثير من حجم المعارف المتاحة لدى أفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في الشركة. وهذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي ما يختفي منه (المعرفة الباطنية) اكبر بكثير مما يظهر منه (المعرفة الظاهرة) (Allee, 2007: 63).
- فجوة المعرفة- العمل: إذا كانت المعرفة الباطنية تشير أننا نخبر اقل مما نعرف، فان فجوة المعرفة– العمل تشير أن الفرد وكذلك الشركة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف. وقد أدخل بفيفر وسوتون هذه الفجوة في إدارة المعرفة للإشارة إلى التساؤل: لماذا لا تحقق الشركات أكثر إذا كانت تمتلك معلومات وخبرات كبيرة جداً؟. وهذا يعيد السؤال القديم "إذا كنت هكذا ذكياً فلماذا أنت لست غنيا" والشركات التي تعاني من هذه الفجوة تصطدم بالعمل المرهق الذي يتطلبه نقل المعرفة إلى النشاط. ولكن لماذا هذه الفجوات في الشركات؟ ويمكن تفسير ذلك من خلال نوعين من الأسباب: (Duffy, 2000: 54-55)

الأسباب المتعلقة بالشركة:

أ– الشكل التنظيمي للشركة: إن الشكل التنظيمي للشركة إذا كان تقليدي فانه يقتل المعرفة المتاحة ولا يسمح بتقاسم المعرفة عكس الأشكال الحديثة كالتنظيم الشبكي أو الفرق

المدارة ذاتياً.

ب- نقص في المعرفة من قبل الشركة: فالمعرفة غير منظورة مقارنة بالأشياء المادية فقد لا تستخدم المعرفة لعدم التمكن من معرفة مكانها مما يحتم وضع مسارات للمعرفة المتاحة وأفرادها لتسهيل الوصول إليها.

ج- نقص الحوافز: من اجل استخدام المعرفة وابتكارها وتكاملها وتقاسمها في الشركة.

د- القبلية في التنظيم الناتجة عن تقسيم العمل: إن تقسيم العمل رغم مزاياه في تحسين الأداء، إلا أنه من جانب آخر يؤدي إلى أن تعمل الشركة كأقسام ووحدات تنظيمية متنافسة، ولقد أشار (Drucker, 1999: 63) في معرض مقارنته بين الشركات اليابانية والأمريكية إلى أن اليابانيين يستطيعون أن يكونوا فريق من الأقسام المتعددة، بينما الأمريكيين يعدّون الأفراد المتعاونين مع الأقسام الأخرى (خونة) للقسم الذي يتقاضون منه أجورهم.

الأسباب المتعلقة بالأفراد

أ- الدوافع الضيقة: إن البعض يتصرف بدوافع ضيقة منبعها أن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة والأهمية، وما يشجع على ذلك إن بعض الشركات بفعل حرصها على الأداء العالي تتصرف بدوافع أنانية ضيقة إزاء أفرادها. وهذا ما نلحظه في شركة مايكروسوفت التي تندفع وراء الانجاز المتميز فمن ينجز بتفوق يبقى ومن يتأخر قليلا يغادر بما يجعل منها شركة بلا روح في حين أن القدرة على استنباط المعرفة الجديدة يمكن أن يعزز باستمرار قدرة الأفراد من اجل مصلحتهم ومصلحة الشركة في نفس الوقت، وهذا مما يؤدي إلى التقليل من الدوافع الضيقة لدى هؤلاء الأفراد.

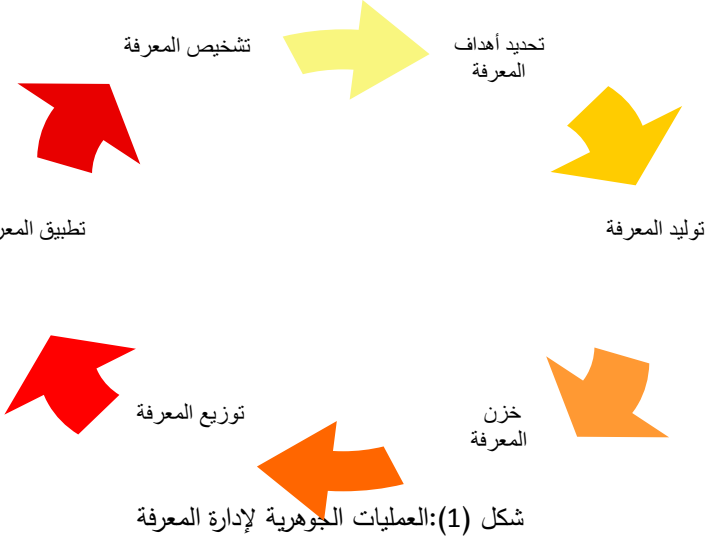
ب- نقص الخبرة الذاتية: إن المعرفة لازالت خبرة جديدة سواء أكانت مبادئ أم قواعد أم أساليب ولهذا فالأفراد بحاجة إلى خبرات إدارة الذات وخاصة ما يتعلق بطرائق استغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتها وحدسها ومهاراتها الذهنية. ومن الأسباب التي أثرت في نوع وترتيب عمليات المعرفة هي: دورة حياة المعرفة، ففي قطاع الأعمال حيث الشركات القائمة على المعرفة تحقق حلزونية المعرفة أي دورات حياة معرفة متتالية، ولكنها متصاعدة إلى الأعلى وفق منظور نوناكا. هذا يعني أن المعرفة التي تم التوصل إليها

سابقا تحمل بذور التطوير لمنتجات أو معارف أخرى. مما يعني أنها ذات إمكانية اكبر على تحقيق دورة التعزيز الذاتي. هذه الصفة أدت بالشركة إلى اتخاذ إجراءات وعمليات بقصد الإفادة من هذه الحلزونية.

ثانياً: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

تناولت اغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً من دون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وبهذا الصدد أشار (King, 2006: 59) إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة. إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا دأب اغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وان كان اغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخزنها وتوزيعها ثم التطبيق. فقد أوضح (Davis, 2007: 13) أن دورة الحياة الكاملة لإدارة المعرفة يجب أن تدرس عمليات الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها وخزنها وإتاحة الوصول إليها والإفادة منها وتحسينها وحذفها عندما تصبح ليست بذات فائدة. وأشار (Hermans, 2004: 161) إلى أن إدارة المعرفة في الممارسة العملية تسعى إلى الحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول إليها. وميّز (Burk, 2009: 26) بين أربع عمليات لإدارة المعرفة: الإيجاد والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال، والتي رسمها بشكل حلقة تبدأ بالإيجاد والابتكار وتنتهي بها. وأشار (McElroy, 2003: 34) إلى عمليات توليد المعرفة والتوزيع وتنميتها وفي المرحلة الأخيرة تطبيق المعرفة. وبين (Kapoor, 2007: 3) أن المنظمة تحتاج إلى تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة وبحاجة إلى طريقة لتوزيع هذه المعرفة ونقلها، وان نظام إدارة المعرفة ينبغي أن يكون قادراً على خزن المعرفة ووسائل التحديث والإضافة وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة. ونوه

(Trigg, 2009: 18) بعمليات اكتساب ومعالجة وخزن واستخدام وإعادة استخدام المعرفة، وأكد (Rastogi, 2000: 40) على أن المعرفة عندما تصبح موجوداً استراتيجياً فأن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة وتوليدها والحفاظ عليها وتوزيعها. وأوضح (Wick, 2006: 517) أن المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي تحديد طبيعة وأنواع المعرفة، ورسم المعرفة، وأسر المعرفة المتوافرة، واكتساب المعرفة المطلوبة، وخزن المعرفة الموجودة والمكتسبة، والمشاركة بالمعرفة، وتطبيق المعرفة أي استرجاع واستعمال المعرفة ثم ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس. وأكدت (Martiny, 2008: 74) على عمليات اكتساب المعرفة والمشاركة بها ورفعها واستعمالها ثانية. لكن (Laudon & Laudon, 2000: 435) أوضحا أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وأسرها واستخدامها وإعادة استخدامها، اما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فيؤكدان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة. أما (Heisig, 2001: 66) فقد أشار إلى العمليات التي تظهر في الشكل (1).



شكل (1):العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

Source: Mertins, Kai; Heisig, Peter & Vorbeck, Jens, (2000), Knowledge Management: Best Practices in Europe, 1st edition, New York, Springer Verlag: p. 28.

أما عمليات إدارة المعرفة على وفق نموذج منظمة (Fraunhofer IPK, 2000) والذي اعتمده (Heisig & Vorbeck, 2000: 114) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوربية فقد تضمن ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة وستعتمد دراستنا هذه العمليات ذاتها كونها الأشمل من بين كل النماذج لاسيما أن عمليات توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها لا تتم اعتباطاً، بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ما تعنيه كل منها وأهميتها في نموذج إدارة المعرفة.

1- **عملية تشخيص المعرفة**: يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير (الكبيسي، 2005: 24) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2- **تحديد أهداف المعرفة:** تدرك المؤسسات لاسيما الصناعية منها أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أيضاً أهدافاً معينة ومن دون تحديد تكل الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق. ويشير (Heisig & Vorbeck, 2000: 116) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن أهدافها التي أشار إليها:

أ-خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات الشركة.

ب–تسهيل الإبداع

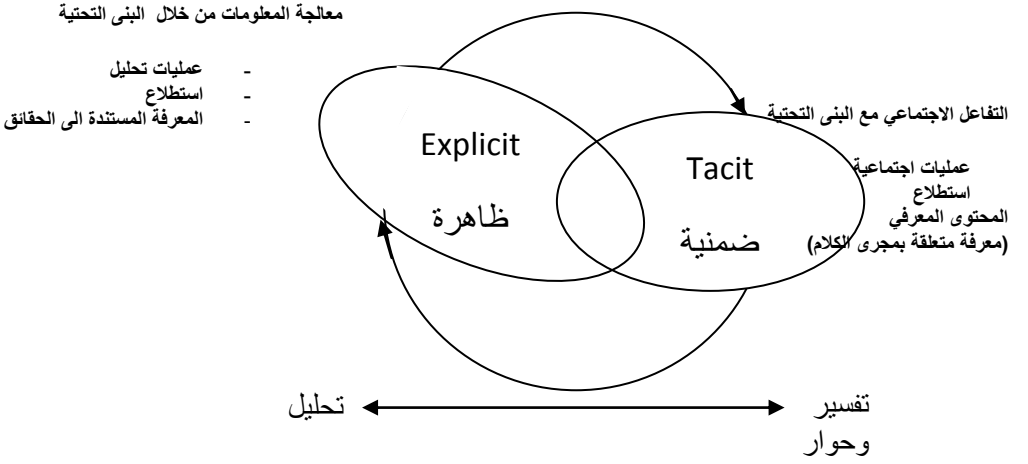
ج–التوجه نحو الزبون.

د–تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية، وإذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لا يتمكنون من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز.

3– توليد المعرفة: سيتناول هذا البحث موضوع توليد المعرفة بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تعني اسر (Capturing) أو شراء (Buying) أو ابتكار (Creating) أو اكتشاف (Discovering) وامتصاص (Absorb) واكتساب أو الاستحواذ (Acquiring) وجميعها تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة. واقترح (Ander & Levinthal, 2006: 141) أنموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير ويؤكد الأنموذج على ثلاث نقاط جوهرية الأولى أن توليد المعرفة هو جهد بشري، والثانية تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها والثالثة هي الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة. وأكد (Nonaka, 1998: 96) على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة وقال (عندما تتغير الأسواق، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار). وأكد(Nonaka & Takeuchi, 1995: 59) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة الأولى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، والثانية تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وأشار (Quinn et al, 2005: 76) إلى أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات، والتغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات، والتحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية، تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية. وعبّر (Zack, 2008: 4) عن الدورة التقديرية لابتكار المعرفة، وتطبيقها بالشكل (2) الآتي:



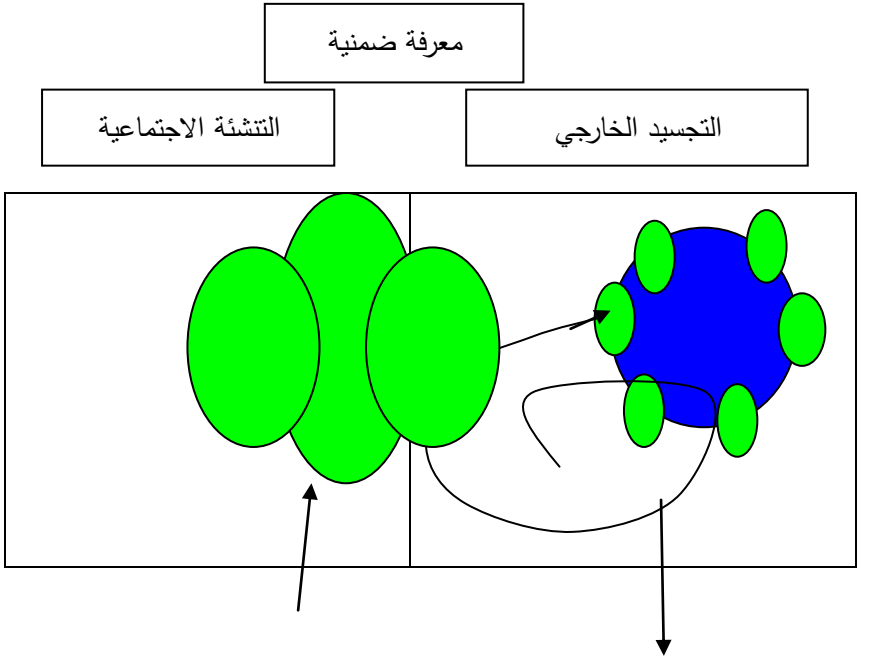
شكل (2): الدورة التقديرية لتكوين المعرفة وتطبيقاتها

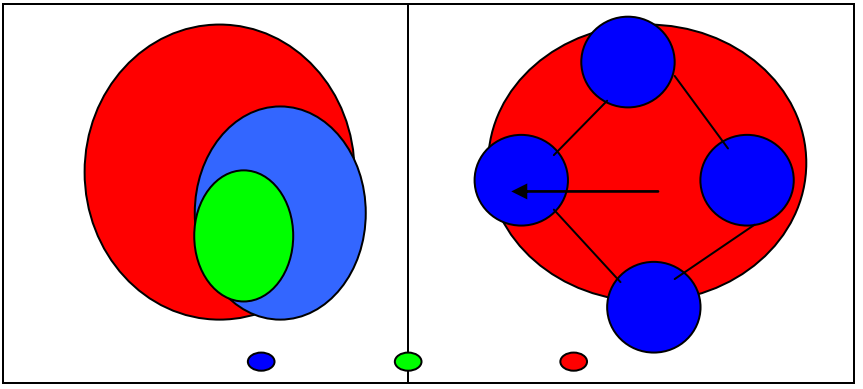
Source: Zack, Micheil, H. (2008), "A Strategic Model for Managing Intellectual Resources & Capabilities", Presented at: 2 and World Congress on the Management of Intellectual Capital: http://www. cba.neu. edu/~ mzack/ slides/b/index/htm. p. 4

وأوضح (Bourdreau & Couillard,1999: 27) أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه أيضاً (Coffee, 2007: 104) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين. ونوّه (Vail, 2000: 10) أن الطريقة المألوفة في إدارة المعرفة هي تكوين المعلومات من البيانات وتكوين المعرفة من المعلومات. لكن (Rastogi, 2000: 40) أكد على أن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. أن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا

هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لجملة أسباب أشارت إليها دراسة (Gupta & Govindarajan, 2008: 475) منها السعة الامتصاصية، والقدرة وإمكانية الاتصال، وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانيات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة. وهذا ما أشار إليه (Vorbeck & Finke, 2001: 48) عندما أكد أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال. وأشار (فرجاني، 2001: 1) إلى أن المعرفة تكتسب عبر طرائق ثلاث: هي التعلم، والبحث العلمي، والتطوير التقاني، ويؤكد عليها خاصة في الدول النامية لما تعانيه من أزمة نتيجة نزيف الكفاءات وإحكام سيطرة الدول المتقدمة على حقوق الملكية الفردية في ظل العولمة. ويرى الباحث أن مفردة (الأسر) تلائم المعرفة الضمنية التي مصدرها عقول المبدعين بصورة اكبر مما في المعرفة الظاهرة التي تلائمها مفردات الشراء والاكتشاف والامتصاص.

نموذج SECI لتوليد المعرفة: والذي يدعى كذلك (4-T) ظهر نموذج (SECI) اختصاراً للمصطلحات(Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation)





شكل (2): نموذج (SECI) لتوليد المعرفة

Source: Nonaka, ikujiro & konno, Naporu, (1998), the concept of ¨ Ba¨: Building a foundation for knowledge creation, California Management Review, spring, 40, 3; AB/INFORM Global, p. 43.

يقوم نموذج توليد المعرفة على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة. إن تحولات المعرفة الصريحة والضمنية وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة والتي تتم في ثلاث مستويات أساسية هي مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمة، كما هو واضح في الشكل (2).

يمثل هذا النموذج إطاراً جديداً لفهم حركيات تكوين المعرفة في المنظمات، وذلك من خلال تطبيق المبادئ الآتية: (ياسين، 2007: 96)

- توجد المعرفة في شكلين ضمنية وصريحة
- التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية
- وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، والمجموعات، والبيئة التنظيمية).
- أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة.

مما تقدم نلاحظ انه هناك أربعة تحولات للمعرفة الصريحة والضمنية التي تقود الى تكوين معرفة جديدة هذه التحولات هي:

1- تحول المعرفة: التنشئة الاجتماعية (Socialisation)s

يعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أي إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة،ويتم تبادل هذه الضمنية بين الأفراد بصورة شخصية من خلال أنشطة مشتركة وفي التواجد سوية داخل الشركة، أو العمل المشترك ضمن تجارب العمل وممارسة المهام أو فرق الشركة فيتم تبادل المعلومات والخبرات والمشاعر والمعارف.

2- تحول المعرفة: التجسيد EX (Externalization)

يعني تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين أي هي التعبير عن المعرفة الضمنية (وهي من الصعوبة بمكان حيث تتم عن طريق التعلم في العمل) ويعد العصف الذهني (Brainstorming) من أهم وأجدر الوسائل وهو يقوم على: تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة.

3- تحول المعرفة: الترابط .com (Combination)

وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيدا ويتم ذلك بادراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة والمرمزة ومن خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد يتم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة.

4- تحول المعرفة: التذويب الداخلي Int (Internalisation)

وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية فعن طريق اكتساب المعرفة الصريحة والظاهرة بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار تضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد والجدير بالذكر هنا إن هذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل بحسب معتقداته وقدرة استيعابه وفهمه للمعرفة.

ونلاحظ أن نوناكا قد اعتمد مدخلين في هذه الظاهرة: البعد الإيبسمولوجي الذي يركز على طبيعة المعرفة (هل هي صريحة أم ضمنية). والبعد الأونتولوجي الذي يربط

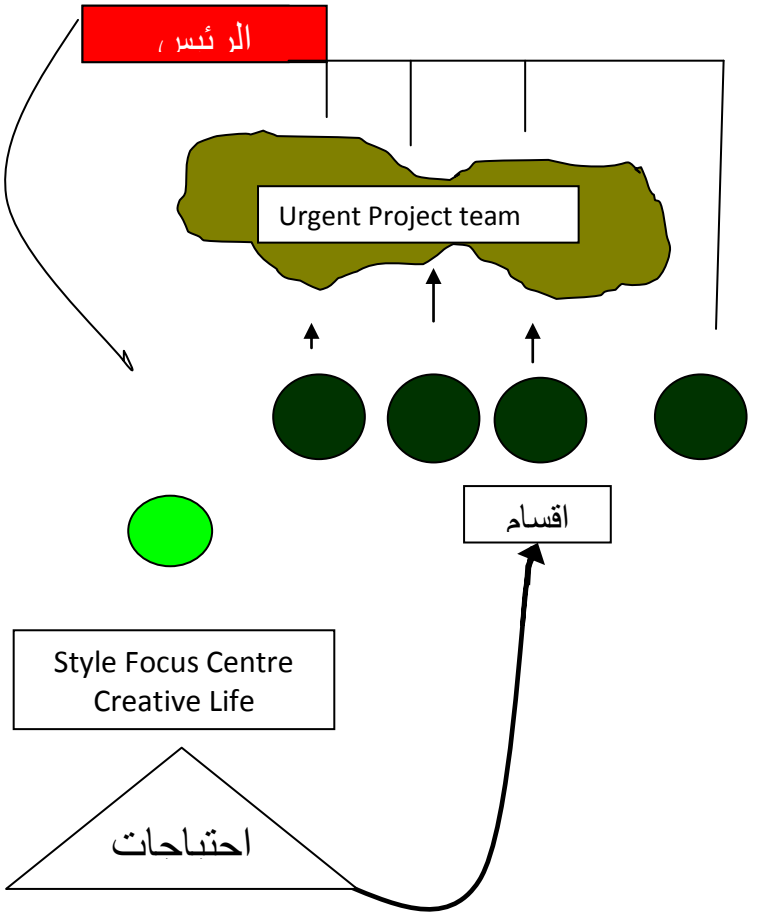
المعرفة بعلاقتها مع الظواهر في الوجود لهذا ميز نوناكا بين المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية للمعرفة.

إن نموذج (SECI) يشير إلى أن إنشاء وابتكار المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة التي تتم من خلال أربعة مراحل لأنماط التحولات للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وقد اعتمدت بعض المنظمات خاصة الصناعية على العلماء النابغين لتطوير متوجاتها، إذ كونت فرق عمل ينشط فيها جميع المختصين في مجموعة يمثلون كافة الأنشطة من البداية حتى التسويق والبيع حيث تتدفق الأفكار من دون قيود بيروقراطية.

كما أسندت بعض المنظمات أنشطة المشروعات الجديدة إلى جهات خارجية لتوسيع دائرة الإبداع وتوزيعاً للمخاطر المحتملة، ولخلق ميزة تنافسية قامت العديد من المنظمات بإشراك العملاء الكبار ضمن فرق العمل بقصد المساعدة في التصميم وقد يصممون جزء من المنتوج بأنفسهم.

ب- توليد المعرفة في شركة Sharp

لدى شركة Sharp نظام مشروعات باسم (Urgent Projects) يعمل ضمن هيكل البحوث والتطوير في الشركة. أعضاء فريق المشروع يتم اختيارهم من أقسام ووحدات الشركة وبحسب احتياجات المشروع. ويكون لدى المشروع الدعم المالي والتقني اللازم من قبل جميع إدارات وأقسام الشركة حيث يتسلم مدراء الإدارات الوسطى الذين يتولون قيادة فرق المشروع كل الموارد اللازمة من الشركة وبخاصة التفرغ الكامل للعاملين من الأقسام المختلفة طيلة الفترة اللازمة للتنفيذ وكما يتضح في الشكل الآتي:



شكل (3): توليد المعرفة في شركة Sharp

Source: Nonaka, ikujiro & konno, Naporu, (1998), the concept of ¨ Ba¨: Building a foundation for knowledge creation, California Management Review, spring, Vol. 40, No. 3; AB/INFORM Global, p. 49.

مما تقدم يمكن القول أن الكفاءة في توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال.

ثانياً: خزن المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ (Keeping) والإدامة (Maintenance) والبحث (Search) والوصول (Accessing) والاسترجاع (Retiring) والمكان (Warehousing). وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. وهناك نوعان من وحدات الخزن كما أشار إليها (مكليود، 2000: 451) الأولى الخزن التتابعي (Sequential Storage) وآلياتها الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية، والثانية هي الخزن للوصول المباشر (Direct Access Storage) وآليات استخدام أسلوب القرص المدمج (CD) ذلك أن القرص استخدم بمقدرة الكتابة لمرة واحدة ولكنها تستخدم للقراءة والاطلاع المتعدد ولسنوات طويلة.

ويؤكد (Warren & Davies, 2008: 13) على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح ومقاسها الصحيح وبالطريقة الصحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الأمر الذي يقلل الجهد للبحث عنها. وأشار (الراضي، 2001: 104) إلى أن أفضل الوسائل للبحث والوصول إلى المعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار (Navigation) الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة. وأشار (Allee, 2007: 71) إلى أن المعرفة تكون قابلة للتلف والتقادم وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والشركات أن يجددوا معرفتهم، ويتطلب هذا فحص دقيق وجذري لمعادلة المعرفة القديمة (المعرفة = القوة) إذن يجب خزنها والتحول إلى معادلة المعرفة الجديدة هي أن (المعرفة = القدرة) إذن يجب المشاركة بها. وقد طورت بعض المنظمات الكبيرة مثل (Arther Anderson) و(Ernst & Young) طرائق متقدمة لترميز

وخزن المعرفة، إدراكاً منها أن المستودعات غير المنظمة والمكتظة والقديمة سرعان ما تتعرض للإهمال ويصعب استرجاعها. وأكد (Lev, 2010: 10) أن إدامة نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة. ومستودعات المعرفة تنمو وتتراكم ومن ثم يتحتم دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به لأن ليس كل فكرة أو معرفة مفيدة، ويمكن استثمارها، وان الخزن ليس من دون كلفة. وأشار (Turban et al, 2001: 340) إلى أن تكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد من الذي سيقرر ما ينبغي تضمينه فيها وكيف؟ ومن الذي سيستخلص المعرفة من مصادرها؟ وتحديد ما هو ذلك الجزء من قاعدة المعرفة الذي ينبغي ان يكون مفتوحاً. وأشار (Duffy, 2000: 66) في معرض تبريره للاحتفاظ بالمعرفة أن القيمة البعيدة للمعرفة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها، ويرى ضرورة تقويم وإدامة محتويات مستودع المعرفة وتحديد العلاقة بين القديم والجديد. ويرى الباحث أن التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وخزنها وان التدريب والحوار ملائم للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية.

ثالثاً: توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة. وسيتناول الباحث ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل مصطلحات: التوزيع والنشر (Distributing) والمشاركة (Sharing) والتدفق (Flow) والنقل (Transferred) والتحريك (Moving) وحدد (باداركو، 1993: 2) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي: توافر الوسيلة، على أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وتوافر الحافز لنقلها، وان لا تكون هناك معوقات تحول دون ذلك. ولجأت شركة (HP) إلى السماح لانتقال المستخدمين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة (Davenport & Hansoen, 1997: 1) وأوضحت (Martiny, 2008: 76)أن مجتمعات التعلم أعطت نتائج في مجال تقليل وقت الانتقال والتوصيل.

وأشار (McDermott, 1998: 3) إلى دور مجتمعات الممارسة (Communities of Practice) التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة ونوه (Sarvary, 2007: 98) بنموذج الوكيل التقني (Technology-Broker) والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات وطبقاً لـ(Heisig & Vorbeck,2000: 119) فان هناك جملة أساليب لتوزيع المعرفة مثل فرق المشروع وشبكة المعلومات الداخلية والتدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى ووكلاء المعرفة. وأكد (Herschel, 2009: 38) أن عملية نقل المعرفة المنتجة تستوجب تحولها من المعرفة الضمنية إلى الظاهرة. وذهب (Herschel, 2009: 38) إلى أن المشاركة بالمعرفة الضمنية مضيعة للوقت وكلفه أن لم تكن مستحيلة، ولا يتفق الباحث مع هذا الرأي لان بالإمكان المشاركة بها بالحوار والتدريب. وأشارت نتائج دراسة (Gupta & Govindarajan, 2008: 475) إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي قيمة المعرفة لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف، القدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف، وأشار (Saffady, 2011: 4) إلى أن خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية يؤكدون على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون في العلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل. ويرى الباحث عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة يجب الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة الأولى أن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، والثانية اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة والنقطة الثالثة إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لان الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير. ومما ورد أعلاه فأن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

ومن بين آليات توزيع المعرفة الضمنية: (Davenport & Hansoen, 1997: 7)

- **الحوار:** إن الحوار هو الآلية الأساسية في تطوير المعرفة الضمنية وتقاسمها. والحوار يمكن أن نجده بين الأفراد عند شرب الشاي او عند ثلاجة الماء البارد او عند تبادل الآراء ما بين الأقسام المختلفة لهذا فالحوار استباقي تأتي نتائجه من دون أي تصور عنها شأنه شان عصف الأفكار الذي لا يكون المهم فيه المكان أو من يدير الجلسة

وإنما المهم الأفكار المتدفقة والمتنوعة، عكس جلسات المناقشة لمشكلة معينة والمشاركين يتم اختيارهم على وفق تصور إداري يحدد أهدافها والمواضيع المناقشة مسبقاً.

- **سرد القصص:** منذ القدم استخدمت كوسيلة لنقل المعرفة من جيل إلى آخر، وهذا ما كان في سرد القصص للأطفال الذين كانوا بقدر ما كان سرد القصص إثراء لخيالهم بالتصورات والأحداث، فإنهم كانوا يتعلمون الكثير من معارف الحياة ودروسهم العميقة رغم نعومة أظفارهم. والقصة هي حكاية حقيقية قائمة على أحداث حقيقية يمكن ان تتكرر ويتم تداولها وتقاسمها بين العاملين. وهي تحكى وتنتقل للعاملين الجدد للمحافظة والإبقاء على قيم الشركة الأساسية حية. وإن الشركات الكبرى تزخر بالتجارب والأحداث البارزة التي تدور في هيئة قصص وروايات من اجل فهم سياسات الشركة وفهم القيم الأساسية فيها وتذكر نجاحاتها وإخفاقاتها البارزة والدروس المتعلمة منها.
- **فرق العمل:** انتشر استخدامها في الشركات كتنظيمات مرنة وملائمة للابتكار أو لتقاسم المعرفة الضمنية. وهذه الفرق تتكون من أفراد ذوي اهتمامات مهنية مشتركة تجاذبون نحو بعضهم لمعالجة مشكلات مشتركة ولاعتقادهم أنهم يتكاملون ويستطيعون أن يقدموا فائدة مشتركة لبعضهم البعض. وتعمل الشركات على تحفيز وتشجيع هذه الجماعات من خلال إيجاد مواقع لشرب الشاي او القهوة أو منتديات معرفية في الشركة او على الانترنت ليتبادلوا الأفكار والآراء وليشكلوا جماعة ممارسة تخدم في تقاسم معرفة الشركة الضمنية بطريقة فاعلة.

ومما ورد سابقا يتضح أن أسلوب التدريب والحوار يلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم. ومن مؤشرات نجاح عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الجيد في الوقت المناسب للشخص المناسب.

رابعاً: تطبيق المعرفة:

ان الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، لذا تعد من ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال (Use) وإعادة الاستعمال (Reuse) الإفادة (Utilization) إضافة إلى التطبيق. فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي

تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ومن دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها او لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk, 2009: 27) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث للتطبيق الجيد وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. أن تطبيق المعرفة من وجهة نظر (Heisig & Vorbeck, 2000: 119) يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed-Cycle) وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها، الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وان تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وبهذا الصدد أشار (Seeley & Dietrick, 2010: 18) إلى ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسة، لذا يجب ان يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية وان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة. إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، وان نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه يعد احد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

المحور الثالث
ماهية الكفايات الجوهرية

أولاً: نشأة وتطور مفهوم الكفايات الجوهرية.

لقد كان اهتمام العلوم الإدارية بالكفايات ممتد إلى المدارس الفكرية في الإدارة، عندما أشارت المدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث إلى الكفايات الجوهرية، فمدرسة الإدارة العلمية (Taylor,1996: 409) أشارت إلى منح الخبراء السلطات الفنية لوضع الطرائق والوسائل لانجاز مهمات العاملين. أما مدرسة التقسيمات الإدارية لـ (Fayol) فوضعت أربعة عشر قاعدة إدارية تسهم في تطوير الكفايات الجوهرية. وتؤكد المدرسة البيروقراطية لـ (M.Weber) على أسس الاختيار السليم للمدراء وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة. في حين ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمان نظام للاتصالات المنظمية والقدرة على التصور والإبداع. أما المدرسة المعاصرة فأكدت عبر نظرياتها على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة. وأشار(Selznick, 1959) إلى الكفايات المنظمية بالتركيز على خصائصها المميزة وما تستطيع أداءه للتفوق على المنافسين. وأيده (Penrose, 1959)، (Andrews, 1971) غير أنهما ركزا على التوافق بين موارد المنظمة وأنشطتها بما يحقق التكامل الذي يقود للتفوق (نعمو، 107:2000).

إلا أن أول من استخدم مفهوم الكفايات الجوهرية في علم الإدارة (Prahald & Hamel, 1990: 54) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard)، إذ ركز الباحثان أفكارهم في إشارة واضحة على مفهوم الكفايات الجوهرية (Core Competencies) بأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية والاهتمام بالموجودات غير الملموسة، فضلاً عن الاهتمام بالموجودات الملموسة والقابليات (pendlove, 2007: 9. واتجه الباحثون إلى تطوير القيادة، والمهارة، والقابلية والسلوك الشخصي والتنظيمي لامتلاك الممارسات الفاعلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم لخلق إطار عمل يتوافق وبناء الكفايات الجوهرية (Cardy & Candz, 2007: 31). واهتم عدد من الباحثين ولاسيما في الإدارة الإستراتيجية بمفهوم الكفايات وتحديداً ما تناوله

الباحثان (Prahald & Hamel) في سلسلة مقالاتهم، بإمكانية المنظمة في تطوير مجال خبراتها على الأمد الطويل والتي تدخل في نشاط المنظمة لتطوير عمليات أعمالها. ويوضح الجدول (1) أراء عدد من الباحثين بمفهوم الكفايات.

جدول (1)

مفهوم الكفايات الجوهرية طبقا لأراء عينة من الباحثين

الباحث	المفهوم
(Prahald & Hamel, 1990: 82)	مجموعة المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للزبون ومقدرة تنافسية ذات تأثير اكبر.
(Stalk et al, 1992: 62)	ديناميات السلوك التنظيمي التي يكون هدفها التفرد وصعوبة محاكاة المنظمة من قبل منافسيها.
(Hamel & Hence, 1994: 113)	المهارات التخصصية وخصائص المعرفة التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين.
(Pitts & Lei,1996: 68)	استغلال المنظمة لنقاط قوتها في أداء أنشطتها بحيث تخلق قيمة لايستطيع المنافسين من تحقيقها في أداء أنشطتهم.
(Johanson & Scholes, 1997:141)	المهارات التي تمكن المنظمة من التفوق في أدائها واكتساب القدرة على التنافس الأفضل.
(Teece, 2000: 33)	قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطى متسارعة تفوق خطوات المنافسين في بيئة دينامية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
(Hit et al, 2001: 113)	النشاطات التي تؤديها المنظمة خصوصاً عند المقارنة مع المنافسين وإضافة قيمة متميزة لمنتجاتها وخدماتها في مدة زمنية محددة
(Poyhonen, 2004: 82)	التعلم الجماعي لكيفية توافق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكاملها مع المسارات التكنولوجية في المنظمة لتحقيق أعظم قيمة ممكنة للزبائن.
(مكتب تطوير المستخدمين	إدراك المهارات الجديدة والمعرفة المطلوبة لقيادة العمل نحو التجدد

الأمريكي 15:2005)	والتطور استجابة لتغيرات البيئة الدينامية.
(Tinto, 2005: 5)	صوت المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين الخبرات والتدريب لتطبيق المعرفة الجديدة في المنظمة.
(Dess et al, 2007:144)	تقاسم المعرفة في المنظمة بما يحقق الحماية للموارد وتطوير المنتجات والخدمات لخلق فرص جديدة للمنظمة والتفوق على منافسيها.
(Deyer, 2008:144)	رؤية المنظمة الشمولية لإعمالها ومواردها لتحديد مقدراتها من خلال مواردها الكامنة.

ثانياً: أهمية الكفايات الجوهرية.

أهميتها بأنها المؤشر على مقدرة المنظمة في(Johonson & Choles, 1997: 144)يرى التفوق على منافسيها من خلال أدائها وعند ذاك تكون مصدراً مهماً من مصادر بناء الميزة الأهمية بمقدرة المنظمة (Harrison & John, 1998: 45)التنافسية المستدامة. ويشخص في تطوير إستراتيجياتها وترابط قدراتها وقابلياتها بما يضفي على أدائها ميزة تنافسية تعد Viedma)سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. أما فيشيران إلى أن أهميتها تتجسد في النشاطات الفكرية للمنظمة في(Marti, 2004: 432 & Cardy & Gandz, 2007:)تبني والمحافظة على أفضل موقع سوقي لها. في حين أن يرون أن منظمات اليوم بحاجة إلى أن تكون منظمة مرنة من خلال تمكين العاملين (31 فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها.

على إن إدراك المنظمة لمقدراتها (Spendlove, 2007: 407)وفي الاتجاه ذاته يؤكد الجوهرية يحقق صياغة وربما المساهمة في المحافظة أو إنتاج أنواع جديدة من الكفايات وإدراكها المحتوى والتصميم التنظيمي الذين يحققان أداء أفضل للمنظمة وتميزاً لها عن منافسيها. ويرى الباحثان أن أهمية الكفايات الجوهرية تبرز في بناء منظمة دائمة التعلم

وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلاً عن تزويدها لإدارتها برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملوها والتي لا يستطيعون التعبير عنها.

ثالثاً: أهداف الكفايات الجوهرية.

يمكن التأطير لأهداف الكفايات الجوهرية التي تسعى المنظمة لبنائها طبقاً لأراء عدد من الباحثين بـ: (Waddlle, 2002: 46) و(Lambe, 2002: 12)

1- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والكفايات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والكفايات بما يحقق النجاح الاستراتيجي.
2- التأسيس لبنية تحتية تضمن للمنظمة تكامل مواردها وقابلياتها عبر بناء إجراءات تكاملية.
3- إدارة الوقت بكفاءة وخصوصا في استثمار الموارد والقابليات في الوقت المناسب وبسرعة تفوق منافسيها وبذات الموارد والقابليات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية.
4- استدامة الميزة التنافسية لأنها تسهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من الكفايات الجوهرية.
5- إن تشخيص المنظمة لقابلياتها يمكّنها من عقد شراكات بين منظمة وتحالفات إستراتيجية.

رابعاً: خصائص الكفايات الجوهرية.

يعد تحديد وتشخيص الكفايات الجوهرية من المهام الرئيسة في المنظمة وهذا يتطلب توضيحاً لخصائص تلك الكفايات. فقد ذكر (Mazzarol & Soutar, 1999: 296) أن (Cool, 1989) قد حدد ثلاثة خصائص للمقدرات الجوهرية الأولى التوقيت: تطوير المنظمة لمنتجها بمدة زمنية لا يستطيع المنافسون محاكاتها، والثانية الموارد وكفاءة المهارات: أي الطاقة الاستيعابية للمنظمة باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين والثالثة الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب تقليدها. أما

(Fahy, 2000: 97) فيركز على خاصيتين الأولى: صعوبة تقليد موارد المنظمة من قبل المنافسين أو استنساخها، والخاصية الثانية: فتركز على خلق قيمة للزبون بتعزيز كفاءة وفاعلية الاستجابة لحاجاته. وباتجاه مقارب يركز الباحثون (Hitt, 2003: 84) و(Dess et al, 2007: 94) على أربعة خصائص للمقدرات الجوهرية، فضلاً عن كون تلك الخصائص معياراً لتقييم موارد وقابليات المنظمة: الأولى الندرة في الموارد والقابليات والتي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، والثانية صعوبة المحاكاة (التقليد) من قبل المنظمات المنافسة، والثالثة القيمة: للموارد والقابليات التي تحتفظ بديمومتها لمدة أطول والرابعة صعوبة الإحلال: الموارد والقابليات التي لا يمكن إحلالها بأخرى، بسبب عدم تساوي القيمة الإستراتيجية لتلك الموارد والقابليات.

خامساً: أنواع الكفايات الجوهرية.

صنف الباحثون الكفايات الجوهرية طبقاً لأسس متباينة، إذ صنف (Coyne et al, 1997:44) الكفايات الجوهرية إلى النوعين: مقدرات البصيرة وتكمن في قدرة المنظمة على اكتشاف أو تعلم الحقائق والنماذج التي تخلق الأساس للمزايا التنافسية وتتضمن المعرفة العلمية والتكنولوجيا، والبيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة. ومقدرات التنفيذ الاستباقي: وتتجسد بإمكانية التغيير بجودة المنتج النهائي وباستخدام المدخلات ذاتها، إذ تعتمد على مهارة وقدرات العاملين العالية في تحقيق التنوع والتوسع في المنتج.أما (Mazzarol, 1999: 292) فيحدد أنواع الكفايات الجوهرية طبقاً لقيمتها الإستراتيجية، بالجودة العالية، والحصة السوقية المتميزة، والاسم التجاري وخصوصاً للمنظمات الخدمية. ويرى (Hellriegel et al, 2002: 173) بأن الكفايات تبرز على وفق منهج تقييم الذات الشخصية والمنظمية، لذلك تم تبويبها إلى الكفايات المنظمية: وتتضمن خمس مقدرات فرعية:

أ- مقدرة الاتصال الرسمي وغير الرسمي والتفاوض.

ب- مقدرة التخطيط وتتمثل بقدرة الإدارة على التخطيط للمشاريع وموازنة تخصيص الموارد.

ت- الكفايات المتعلقة ببناء فرق العمل وخلق البيئة الداعمة لها.

ث- مقدرة الفعل الاستراتيجي: وتتجسد بفهم بيئة المنظمة والصناعة التي تعمل فيها.

ج- الكفايات المتعلقة بالمعرفة والذهنية المتفتحة، ومقدرة إدارة الذات: ترتبط بمقدرات قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية والوعي الذاتي بالتطور.

أما (Boxall & Purcell, 2008: 85) فيصنفان الكفايات الجوهرية طبقاً لأمدها الزمني إلى نوعين: المرونة القصيرة الأمد: وتتمثل بمقدرة المنظمة على الاستجابة في الأمد القصير للتغييرات البيئية بسرعة تفوق استجابة المنافسين وبكلفة تقل عن كلفة تكيفهم. الذكاء الطويل الأمد: ويهتم بمقدرة المنظمة على التعلم الاستراتيجي في بيئة ربما تكون فيها تغييرات جوهرية، فمقدرتها تتجسد في إدارة التوترات الإستراتيجية التي تخص تارة المرونة القصيرة الأمد وأخرى المتطلبات الطويلة الأمد.

المحور الرابع: علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير الكفايات الجوهرية.

تستهدف الميزة التنافسية خلق نظام يمتلك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين، ولا يمكن تحقيق هذه الميزة إلا من خلال امتلاك مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص لتحقيق قيمة الزبون قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبون، ومن هذا المنطلق فان الكفايات الجوهرية إن كانت هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية فان إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق أو تعزيز هذه الكفايات.

وكما تبين لنا أن الكفايات الجوهرية قد تكون معنوية (غير ملموسة) أو مادية (ملموسة) فذلك يعني أن الكفايات المادية الملموسة كالتقنية والمعدات والحواسيب وغيرها قد يمتلكها أي منافس فهي بذلك لا تشكل مصدراً لتحقيق الكفايات الجوهرية أو على الأقل غير كافية لذلك، وإنما تلعب هذه الكفايات (المادية) دور المساعد في الحصول على والتنظيم والتخزين والتوزيع للأصول والكفايات المعنوية والتي تمثلها المعرفة في عقول الأفراد العاملين والتي تسعى المنظمات نظراً لأهميتها إلى تنظيمها وإدارتها للإفادة منها ولاستثمارها. إذ يقول العالم المشهور (Drucker, 1999: 80) أن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات سوف تقوم على المعرفة في المستقبل، وستتطور منظمات الأعمال إلى منظمات تبني وتكتشف المعرفة بطرائق كثيرة بوصفها الأساس الذي تقوم عليه وتعمل على إدارتها. لذلك تسعى المنظمات جاهدة إلى تحويل المعرفة من والى الأتي:

(الديب، 2008: 18)

* **أصول غير ملموسة ← أصول ملموسة**
* **أصول غير مرئية ← أصول مرئية**
* **فكر في أدمغة الأفراد ← رأس مال فكري مخزن ومؤثر**
* **معلومات مخزونة في ذوات الأفراد ← طاقة معلوماتية منتجة**

وتتم عمليات التحويل أعلاه من خلال عمليات إدارة المعرفة والتي يمكن وضعها في جدول لبيان آلية التفاعل والترابط بين المعرفة والكفايات الجوهرية والميزة التنافسية التي تتحقق وكالاتي:

جدول (2)

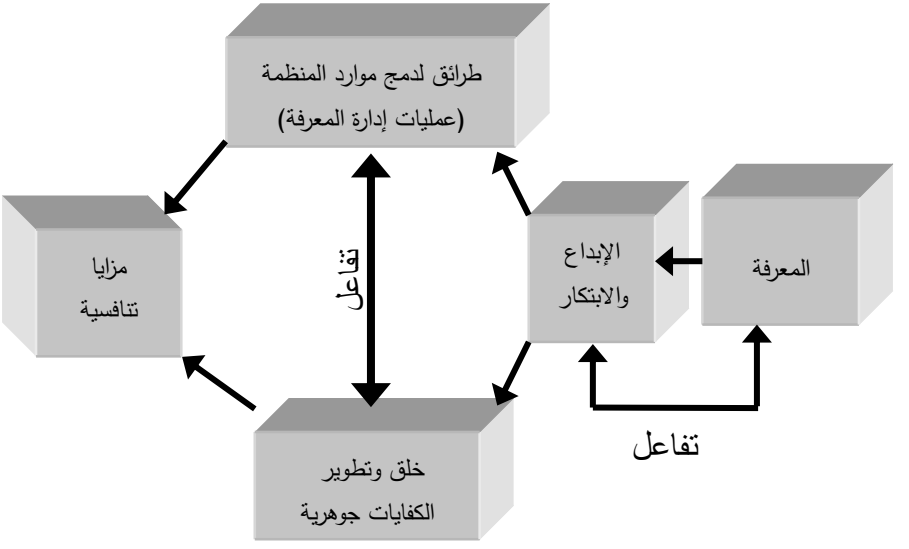
تحويل المعرفة إلى كفايات جوهرية لتحقيق المزايا التنافسية

ت	المعرفة	إدارة المعرفة	الكفايات الجوهرية	المزايا التنافسية
1	أصول غير ملموسة ومرئية	عمليات إدارة المعرفة (توليد وتنظيم وخزن وتطبيق ونشر المعرفة)	أصول ملموسة ومرئية	مزايا تنافسية يصعب تقليدها
2	فكر في أدمغة الأفراد		رأس مال فكري مخزن ومؤثر	
3	معلومات مخزنة في ذوات الأفراد		طاقة معلوماتية منتجة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات.

ولهذا فان امتلاك المنظمة قدراً كافياً من المعرفة ستستطيع من خلالها خلق التفاعل المطلوب بين مواردها وعملياتها وبما يحقق امتلاكها لكفايات جوهرية يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من الآخرين لخلق قيمة للمنظمة والزبون (Customer Value). فضلاً عن ذلك فقد ذكر (حريم، 2009: 78) إن التوجه الحديث في علم الإدارة هو النظر إلى هذه الموارد والكفايات التي تحقق للمنظمات مزايا تنافسية ومن أهم هذه الموارد والكفايات رأس المال (البشري، والفكري، والمعرفي،

والإبداعي). كما يعطي (Zack, 2009: 3) رأياً قريباً من ذلك، إذ يرى أن المنظمات التي تمتلك المعرفة اقدر على تحقيق الاندماج والتجانس بين مواردها (معرفتها) و(كفاياتها الجوهرية) لتحقيق المزايا التنافسية. ويوضح الشكل الآتي ما ذهب إليه.



شكل (4): خلق المزايا التنافسية عبر المعرفة والإبداع

Source: Zack, Micheil, H. (1999), "Developing a knowledge Strategy", California Management Review, Vol. 41, No.3: p. 3.

المستخلص:

تعد عمليات إدارة المعرفة أساساً لتطوير الكفايات الجوهرية للمنظمة، لذا فقد تعاظمت أهميتها بما حدا بالمنظمات إلى توجيه إداراتها إلى تفعيل تلك العمليات بما يفضي

إلى بناء مقدراتها الجوهرية من خلال العمل الجماعي وتمكين العاملين وبناء الفاعلية الشخصية لهم. ومن هنا برزت مشكلة البحث بمدى إدراك منظمات الأعمال لعمليات إدارة المعرفة في تطوير كفاياتها الجوهرية والمحاولة في تشخيص العلاقة بين تلك العمليات وتطوير الكفايات الجوهرية. واتبع البحث أسلوب المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين متغيري البحث وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والكفايات الجوهرية، وقد أوصى البحث بضرورة التركيز على بعد الكفايات الجوهرية بوصفه البوابة الرئيسة لتحقيق المزايا التنافسية.

The Role of Knowledge Management Processes in the development of core competencies: analytical study

Abstract:

Knowledge management processes are the basis for the development of core competencies of the organization, so the greater the importance of organizations, including an end to direct departments to enhance these processes leading to the construction of the core of its resources through collective action and empowerment of staff and building their personal effectiveness. Hence the research problem of how business organizations to understand knowledge management processes in the development of core core competencies and try to diagnose the relationship between the operations and development of core competencies. Find and follow the way of analytical approach in the interpretation The of the relationship between the variables of the research. research found a strong correlation between knowledge management processes and core competencies, has recommended that research should focus on the following core competencies as a gateway to achieve competitive advantages.

النتائج والتوصيات

وفي ختام هذا البحث فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

1- في الوقت الذي تتزايد فيه التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال، فانه بالمقابل يتطلب من تلك المنظمات مواجهة تلك التحديات بل وتحقيق المزايا التنافسية، وذلك يوجه الأنظار نحو الأفراد ذوي الأدمغة الفذة بوصفهم المدخل الأكثر ملائمةً لمواجهة التحديات ومنه زاد الاهتمام بالعنصر البشري كونه حاملاً للمعرفة التي تتطلب عمليات منظمة تكفل استخدامها وقت الحاجة.

2- تعد إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) مفتاح الوصول إلى الكفايات الجوهرية للمنظمات، إذ تعد الكفايات الجوهرية بدورها مفتاح الوصول إلى المزايا التنافسية، إذ يذهب اغلب الكتاب والباحثون إلى ذلك.

3- تعد عمليات إدارة المعرفة صاحبة الدور الرئيس والفاعل في خلق وتطوير الكفايات الجوهرية في منظمات الأعمال باعتبار أن إدارة المعرفة وعن طريق توليد المعرفة وتنظيمها وخزنها وتطبيقها ومن ثم نشرها ستسهم في تحقيق الكفايات الجوهرية.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فقد أوصى البحث بما يأتي:

1- ضرورة اهتمام منظمات الأعمال بعمليات إدارة المعرفة، لأنها تؤدي إلى خلق وتطوير كفاياتها الجوهرية، ومن ثم الحصول على مزايا تنافسية يصعب تقليدها.

2- ضرورة تثقيف الأفراد في منظمات الأعمال نحو المعرفة بأنواعها (الظاهرية والضمنية والكامنة والمجهولة) وكيفية إدارتها من خلال عملياتها (عمليات إدارة المعرفة)، وذلك من اجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص الحاملين لها إلى باقي أفراد المنظمة لاستخدامها في تطوير المنظمة من خلال الحصول على الكفايات الجوهرية من هذه المعرفة.

3- توفير وسائل ومعدات وأجهزة تساهم في نقل ونشر المعرفة والتشارك فيها بين أفراد منظمات الأعمال كالحواسيب والشبكة العنكبوتية (الانترنت) والدوريات والمحاضرات والندوات واللقاءات وغيرها.

4- التشجيع على إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين لتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وعملياتها، فضلا عن الكفايات الجوهرية من اجل زيادة المعرفة لديهم ليكوّنوا منها رأس مال فكري للمنظمة ولتحقيق المزايا التنافسية.

5- الاهتمام بذوي الخبرة والاختصاص في منظمات الأعمال والعمل على تحويل معرفتهم الضمنية إلى ظاهرية تخزن في المنظمة بطرائق سهلة وتنظم، فضلاً عن تحفيزهم

لاستخراج معرفتهم الكامنة والمجهولة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص التي تواجه المنظمة.

6- في ضوء ما ورد في الأدبيات أتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والكفايات الجوهرية، وهنا يوصي البحث بضرورة التركيز على بعد الكفايات الجوهرية بوصفه البوابة الرئيسة لتحقيق المزايا التنافسية.

الهوامش

(1) ا.د. سعد العنزي (نفضل استعمال "الليونة" بدلا من "المرونة" التي تعني التأقلم مع الاحتفاظ بالمكونات الأصلية بينما الليونة لا تشترط ذلك).

المصادر

1- باداركو، جوزيف (1993)، "حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، (شعاع)، القاهرة، مصر.

2- الديب، إبراهيم رمضان، (2008) "بحث في إدارة المعرفة"، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد.

3- حريم، حسين، (2009) "مبادئ الإدارة الحديثة: نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المدير"، ط2، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان ، الأردن.

4- الراضي، محمد (2001)، "الوسائط Hypermedia في خدمة تعلم وتدريس العلوم"، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، العدد الثالث.

5- فرجاني، نادر (2000)، "تحدي اكتساب المعرفة في الوطن العربي"، بحث منشور عن مركز المشكاة للبحوث، القاهرة، مصر.

6- نجم، عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

7- الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

8- مكليود، رايموند (2000)، "نظم المعلومات الإدارية"، تعريب: سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض.

9- نعمو، غزوان سليم، (2000)، "النجاح التنافسي للمؤسسات المصرفية بدلالة مقدراتها المميزة"، مجلة كلية الرافدين الجامعة، العدد (5).

10- ياسين، سعد غالب (2007)، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن.

11- Adner, R. & Levinthal, D. (2006), "Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implication for Product and Process Innovation", MS, Vol.47, No.5, May.

12- Allee, Verna, (2007), "12 Principles of Knowledge Management", D, Vol.51, Issue-11. & T

13- Boxall, peter & Purcell, John, (2008), "Strategic Management Human Resources: The Pursuit of Productivity, Flexibility and Legitimacy", Oxford University Press.

14- Burk, Mike, (2009), "Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information", PR, Nov.-Dec.

Gandz Jeffrey, (2007), "Be Structured in 15- Cardy, Robert L. & Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage Vol.1, to Change", Development And Learning in Organizations, No. 3.

16- Coffee, Peter (2007), "What is Knowledge Management" e.week, Vol.17, Issue.43.

17- Davenport, T.H. (1997), "Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment", Oxford University Press, NY.

18- Davis, Michael C. (2007), "Knowledge ManagementInformation : EJ, Vol.15, Issue.1."Strategy

19- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., (2007), Strategic Management Greating Competitive Advantages, 3rd ed, McGraw- Hill, Irwin.
20- Drucker, Peter, (1999), “Knowledge- Worker Productivity: The Biggest Challenge”, CMR, Vol.41, No.2.
21- Duffy, Jan, (2000), “Knowledge Management: To Be or Not to Be?”, IMJ, January.
), “Business Process Oriented Knowledge 122- Heisig, P. (200 Management” in: Mertins, K. & Heisig, P. and Vorbeck J.(2001), “Knowledge Best practices In Europe”. Springer Verlag Berlin, Heidelbery, Germany.
23- Heisig, P. & Vorbeck, J. (2000), “Benchmarking Survey Results”, in: Mertins, K. & Heisig, P. and Vorbeck J.(2001), “Knowledge Best practices In Europe” . Springer Verlag Berlin, Heidelbery, Germany.
24- Hermans, John (2004), “Catch the Knowledge Management Wave”, LJ, September, Vol.1.
25- Herschel, R., T. (2009), “Chief Knowledge officer: Critical Success factors for Knowledge Management: Information Strategy”, EJ, Vol.16, Issue.4.
26- Hitt, Michael A et al, (2003), “Strategic Management, Competitiveness and Globalization”, South-Western College Publishing, Ed. 5.
27- Gupta, A.K. & Govindarajan, V., (2008), “Knowledge Flows Within Multinational Corporations”, SMJ, Vol.21, No.4.
”Knowledge Mnagement”, 28- Kapoor, K. (2007), C:\Windows\TEMP\Knowman.rtf.
29- King, W. R. & Kugler J., (2006), “The Impact of rhetorical Strategies on Innovation Decisions: An Experimental study”, Omega, Vol.28.

30- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000), "Management information Systems Organization and Technology in the Net Worked Enterprise", Prentice Hall international, Inc., 6/ed. New Jersey.
31- "Knowledge Management Fad or Need?", 201031- Lev, Baruch, RTM, Vol.43, Issue.5.
32- Martiny, Marilyn (2008), "Knowledge Management at HP Consulting", OD, Vol.27, Issue.1.
33- McElroy, Mark, W. (2003), "Using Knowledge Management to Sustain Innovation", KMR, Sep.-Oct., Vol.3, Issue.4.
34- Mertins, Kai; Heisig, Peter & Vorbeck, Jens, (2000), Knowledge Management: Best Practices in Europe, 1st edition, New York, Springer Verlag.
35- Quinn, J. B., Anderson, P. & Finkelstein S. (2005), "Managing Professional intellect: Making the Most of the Best", HBR, Vol.74, No.2.
36- Rastogi, P.N. (2000), "Knowledge Management and Intellectual Capital- The New Virtuous Reality of Competitiveness", HSM, Vol.19.
37- Saffady, William, (2011), "Knowledge Management", IMJ, Vol.34, Issue.3.
38- Seeley, Chuck & Dietrick, Bill (2010), "Crafting A Knowledge Management Strategy", KMR., Vol.3, Issue.1.
39- Spendlove, Marion, (2007), "Competencies For Effective Leadership in Higher Education", International journal of Education management, Vol. 21, No. 5.
40- Trigg, J. (2009), "Knowledge Management", Information I, No.17, Issue.12. & Technology, SC
41- Turban E. & Kelly R., R, Jr. and Potter, R. E. (2001), "Introduction ti Information Technology", John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
42- Vail, Edmond F. (2010), "Using Models for Knowledge Management", KMR, Vol.3, No.1.

43- Vorbeck, J. & Finke, I. (2001) “Motivation And Competence For Knowledge Management” in: Mertins, K. & Heisig, P. and Vorbeck J.(2001), “Knowledge Best practices In Europe” . Springer Verlag Berlin, Heidelbery, Germany.
44- Waddle, Steve, (2002), “Core Competence, Organizational Futures, INC, UPTON, ST, Boston, www.thecollabrationworks.com.
45- Warren, Paul & Davies, Grohan (2008), “Knowledge Management at BT Labs”, RTM., May/June , Vol.43, Issue.3.
46- “Knowledge Management and Leadership 646- Wick, Corey (200 Opportunities for Technical Communicators”, TC., November, Vol.47, Issue.4.
47- Zack, Micheil, H. (2008), “A Strategic Model for Managing Intellectual Resources and Capabilities”, Presented at: 2 and World Congress on the Management of Intellectual Capital: http://www. cba.neu. edu/~ mzack/ slides/b/index/htm.
48- Zack, Micheil, H. (1999), "Developing a knowledge Strategy", California Management Review, Vol. 41, No.3.