

ركائز إدارة المعرفة ودورها في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي

دراسة استطلاعية في شركات الصناعات الدوائية في مدينة السليمانية (شركة pioneer و شركة Rasan) نموذجاً

أ.م.د. يونس محمد خضر السباعوي^١ ، أ.د. ناجي عبد الستار محمود^٢ ، م. يوسف عبید حمه أمين^٣

^١ قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، كركوك، العراق.

^٢ قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق.

^٣ قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، السليمانية، اقليم كردستان، العراق.

المستخلص

تحليل البيانات المستحصلة من الميدان المبحوث باستخدام معامل الارتباط ، ومعادلة الانحدار الخطي ، مما ساعد على التوصل إلى مجموعة من النتائج ، التي تم في ضوءها بلورة جملة من الاستنتاجات لعل من أهمها: إمكانية التعميم بخصوص أهمية دور ركائز المعرفة، بوصفها ذات ارتباط وتأثير جوهري في الطيف التنافسي، وابعاده المختلفة، لاسيما بعد الاستجابة.

وفي ضوء جملة الاستنتاجات ، قدم البحث توصياته، ولعل من أهمها: التوصية التي تحث المنظمات المبحوثة والمنظمات في القطاع المبحوث على ضرورة الاهتمام بمضامين المعرفة على نحو عام والاهتمام بشكل اكبر بتوافر ركائز المعرفة على نحو خاص لتحقيق نوع من التوافق مع طبيعة عمل المنظمات المبحوثة والتحديات التنافسية التي يُمكن ان تواجهها وصولاً الى تحقيق التناغم المنشود بين ابعاد الطيف التنافسي المناسب مع طبيعة اعمالها .

يهدف البحث إلى تشخيص اسهام ركائز إدارة المعرفة بأبعاده الرئيسة (القيادة المعرفية، الهيكل التنظيمي ، التعلم ، التكنولوجيا، التشارك المعرفي)، في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي متمثلة بكل من (إستراتيجية قيادة الكلفة، وإستراتيجية التمايز، ، وإستراتيجية الاستجابة)، للتعبير عن إمكانية المنظمات في الوصول إلى رؤية شاملة ومركزة تسهم في استخلاص واستنتاج المضامين الرئيسة لأبعاد الطيف التنافسي التي يمكن من خلالها تحسين الأداء وتحقيق التميز عن طريق مضامين المعرفة وركائزها.

وتحقيقاً لأهداف البحث تم إجراء البحث في قطاع شركات الصناعات الدوائية وضمن شركات مختارة عن طريق تصميم استمارة استبانة تم اعدادها بما يتوافق مع هدف البحث تم توزيعها في المنظمات المبحوثة . شركات صناعة ادوية مختارة- على عينه عمدية قصدية ممن هم بمنصب (مدير عام، مدير قسم ، مدير شعبة ، مدير وحدة) ، وبواقع (46) استمارة، في حين بلغ عدد الاستمارة المسترجعة والصالحة للتحليل (43) وبنسبة استرجاع مقدارها (93 %). تم

الكلمات المفتاحية : ركائز إدارة المعرفة ، ابعاد الطيف التنافسي، شركات الصناعات الدوائية.

المقدمة

في اطار مضمون المعرفة وركائزها بالتركيز على دور ركائز المعرفة في شركات الصناعات الدوائية لبلورة توجه مناسب يرتبط بتوظيف ادارة المنظمات المبحوثة لركائز المعرفة التي تمثل الاطار لآلية اعتماد هذه الركائز في تحقيق الطيف التنافسي وابعاده المختلفة. ويهدف تحديد دور ركائز المعرفة باتجاهاتها النظرية والميدانية على نحوٍ وافي، اتجه البحث إلى معالجة ذلك ضمن أربعة محاور الأول: يصور الاطار العام للبحث ومنهجه، أما المحور الثاني فيلخص الجانب النظري ضمن المتاح والمتيسر من المصادر العربية والاجنبية، وأما الثالث: فينصرف إلى الإلمام بالجانب الميداني ضمن مسار حددته منهجية البحث، واخيراً المحور الرابع اختص باستعراض استنتاجات البحث وتوصياته.

استأثرت المعرفة وركائزها في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة، نظراً لما لها من دورٍ فاعل وكبير في توفير أسس التعامل مع البيئة وادارتها على نحوٍ أفضل، إذ أن المعرفة في المنظمة تُعدّ مورداً ذا أهمية لا يمكن إغفالها، ومنظمات اليوم مبنية على المعرفة والتعلم، ولأجل جعل هذه المعرفة ذات تأثير استراتيجي للمنظمات، فإن الأمر يتطلب وجود ركائز تعنى بفهم المعرفة وتديرها على نحوٍ صحيح لتحقيق أهداف المنظمة. إلا أن الواقع يُشير إلى العناية بالمعرفة لم تكشف عن الدور الحقيقي للمعرفة وركائزها في تحقيق ابعاد الطيف التنافسي للمنظمات، بل جاءت إشارات عابرة وجزئية تناولت تصنيفات إدارة المعرفة الاستراتيجية بشكل عام ونطاقها، وذات تفاصيل غير مكتملة المعالم والملاح. وعلى هذا الاساس جاءت توجهات البحث لدراسة الطيف التنافسي وابعاده، والبحث عن طرق الوصول الى اعتمادها وتحقيقها

المحور الاول

الاطار العام للبحث ومنهجه

أولاً: مشكلة البحث

وبموجب ذلك يطرح الباحثين التساؤل المركزي الآتي: ما دور ركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة؟ وتأسيساً على ما تقدم فان طرح التساؤلات الآتية والاجابة عليها يمكن ان يساهم في توضيح معالم ومضامين المشكلة قيد البحث وكما يأتي:

1. ما العلاقة بين ركائز المعرفة وابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة؟
2. ما أثر ركائز المعرفة في تحقيق ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة؟
3. هل تتباين الاهمية النسبية لتأثير ركائز المعرفة في تحقيق ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً: اهمية البحث:

تتجلى اهمية البحث الحالي عن طريق اهمية متغيراته متمثلة بركائز المعرفة بوصفها مدخلاً معرفياً حديثاً في قطاع الصناعات الدوائية لتعزيز عملياتها وتوجيهها نحو التعامل على نحوٍ أفضل مع متطلبات بيئتها التنافسية عبر تحقيق التكيف والتوافق البيئي في التعامل المناسب مع معطيات التغيرات البيئية عن طريق تعزيزها لأبعاد الطيف التنافسي، وتظهر هذه الاهمية في بعدين:

■ الاهمية الأكاديمية:

ويتمثل بالاطار النظري للبحث، الذي حاول الربط بين مضامين ركائز المعرفة من جهة وتعزيزها لابعاد الطيف التنافسي من جهة اخرى، وهذا الربط يمكن ان يعد اضافة علمية متواضعة جديدة بالاهتمام ولاسيما في قطاع الصناعات الدوائية.

لقد عبرت مساهمات الباحثين في إطار الجهود الرامية للدمج بين الاستراتيجيات التنافسية، التي تمت مناقشتها سابقاً عن اقتراح المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية الهجينة التي تجمع بين إستراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمايز، بوصفها البديل المناسب لمواكبة مجريات السباق التنافسي ضمن قطاعات مختلفة، في حين تأتي مساهمة الدراسة الحالية باقتراح منظور جديد يُعبر عن مزيج من ثلاث إستراتيجيات هي (قيادة الكلفة، والتمايز، والاستجابة) والتي قد تنتج تناغماً إستراتيجياً بين أبعاد الاستراتيجيات التنافسية الثلاث، وصولاً إلى تحقيق طيف تنافسي متوازن ودينامي ومنظم وملائم ومتوافق مع معطيات التغير في معايير السباق التنافسي، ومن ثمّ يمكن تغيير نسب مكونات الطيف التنافسي بما ينسجم وهذه المعطيات وبما يُكسب صبغة خاصة لكل منظمة تتميز فيه عن المنظمات المنافسة الأخرى.

وعلى وفق ما تقدم تركز الدراسة الحالية على موضوع ركائز إدارة المعرفة بشكل كبير بوصفها المحور المهم والأساسي في منظومة إدارة المعرفة، وقد تعدّ هذه الركائز بمثابة مفتاح الدخول لتعزيز ابعاد الطيف التنافسي من خلال ما تقوم به من دور مهم في فاعلية وتميز الأداء في المنظمات التي تعمل بها على نحوٍ عام وعلى مستوى شركات الصناعات الدوائية في البيئة العراقية على نحوٍ خاص التي تمتاز وبحسب طبيعة عملها بمخزون معرفي كبير، ولعل تكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة قد تعتمد على نحوٍ كبير على ما تمتلكه المنظمات من ركائز معرفية.

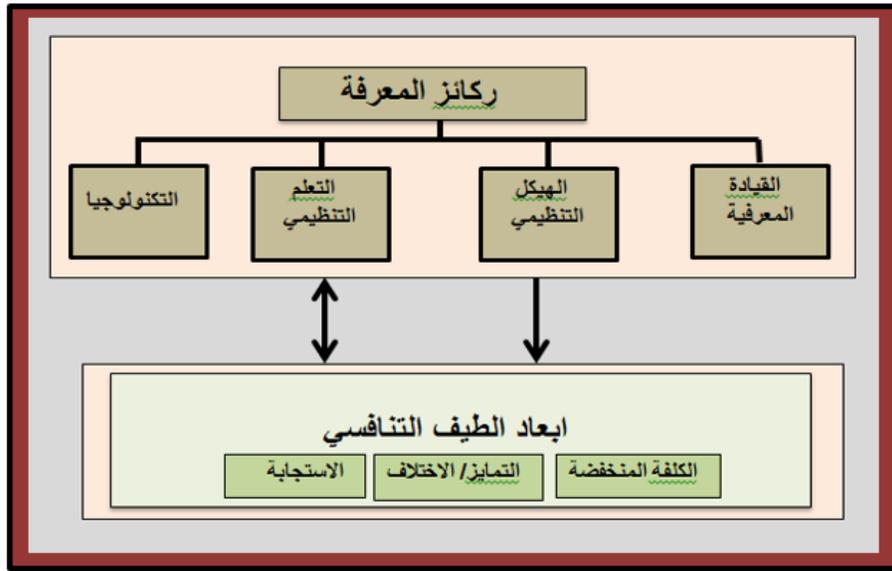
واستثمار خزيتها المعرفي تجاه تعزيز ابعاد طيفها التنافسي على نحو أفضل.

■ الاهمية الميدانية :

ويتمثل في تشخيص وتقييم ابعاد العلاقة بين متغيرات البحث ضمن بيئة المنظمات المبحوثة فيما يرتبط بركائز المعرفة وابعاد الطيف التنافسي عن طريق دراسة الدور الذي تؤديه ركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي.

ثالثا : اهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي في ضوء مشكلته واهميته الى تحقيق ما يأتي:
- 1- اختبار طبيعة العلاقة بين ركائز المعرفة وابعاد الطيف التنافسي.
 - 2- اختبار تأثير ركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي.
 - 3- تقديم توصيات قد تسهم في توجيه انتباه المنظمات المبحوثة والمنظمات ذات العلاقة تجاه الجوانب الأكثر أهمية في توظيف



الشكل (1)
الانموذج الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث:

اعتمد البحث في التوصيل لأهدافه واختبار أنموذجه على فرضية رئيسية مؤداها (هناك دور لركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة) ، ولتوضيح ابعاد هذا الدور فقد تفرعت عن هذه الفرضية ، الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ركائز المعرفة وابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة .
- 2- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة .
- 3- لا تتباين الاهمية النسبية لتأثير ركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة.

سادساً: حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تمت الدراسة في قطاع الصناعات الدوائية وضمن شركات مختارة شملت (شركة pioneer وشركة Rasan) العاملة في مدينة السليمانية.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عمدية قصدية تمثلت بالقيادات الادارية ممن في منصب (مدير عام، مدير قسم ، مدير شعبة ، مدير وحدة) بوصفهم عينة للبحث على افتراض امتلاك الفئة المستهدفة المعرفة الكافية بمتغيرات الدراسة وابعادها.

سابعاً: منهج البحث وتقاناته.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، فضلاً عن اعتماد تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزمات البحث من البيانات، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة مناسبة، تم تصميمها على وفق السياقات

الثالث: اختص بالمتغيرات التي تقيس متغير ابعاد الطيف التنافسي ، وعددها (20) مؤشر موزعة على ثلاثة ابعاد فرعية تعبر عن ابعاد الطيف التنافسي .

أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي ، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب (التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط والانحدار البسيطة والمتعددة).

العلمية في إعداد استمارات الاستبانات، واشتملت على ثلاثة محاور هي:

الأول: اختص بتحصيل البيانات الشخصية للمستبينة ارائهم، واشتملت على بيانات (العمر، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي).

الثاني: اشتمل على المتغيرات، التي تقيس متغير ركائز المعرفة ، وعددها (20) مؤشر موزعة على اربعة ابعاد فرعية تعبر عن ركائز المعرفة .

المحور الثاني الاطار النظري

أما العنصر الثالث فهي المعرفة الأساسية والمخزونة لدى الأفراد والمنظمة، إن تعاضم هذه العناصر من خلال تشارك جميع العاملين يساعد في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية (شهل، 2014، 56).
تركز الدراسة الحالية على موضوع ركائز إدارة المعرفة بشكل كبير بوصفها المحور المهم والأساسي في هذه الدراسة التي تعدّ جزءاً من منظومة إدارة المعرفة ، وتعدّ هذه الركائز بمثابة مفتاح الدخول لفهم إدارة المعرفة من خلال ما تقوم به من دور مهم في فاعلية وتميز الأداء في المنظمات التي تعمل بها.

فضلاً عن ذلك، فإن المعرفة ينبغي أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة وأن تتلاءم معها، وأن تطبيق المعرفة ينبغي أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف، وهذا يقود بالضرورة إلى ترابط إستراتيجية المعرفة مع إستراتيجية المنظمة ككل (عريقات، 2014، 69)، وتتطلب بيئة العمل الجديدة الرؤية والأداء العالي والإبداع والتكيف وليس التركيز التقليدي على تحقيق الامثلية. إن التخطيط التام والفعال لإدارة المعرفة في المنظمة هو أمر ضروري في بيئة عملياتها. إن الأركان الخمسة لهندسة المنظمة هي القيادة والتنظيم والتكنولوجيا والتعلم والتشارك المعرفي من أجل دعم مبادرات إدارة معرفة المنظمة في المجال التطبيقي، تمثل هذه الأركان عوامل نجاح رئيسة لتنفيذ إدارة المعرفة. وبناءً على ما سبق ولغرض التوصل إلى تحديد ركائز إدارة المعرفة يعرض الجدول (1) الذي يوضح فيه آراء عدد من الباحثين في مجال إدارة المعرفة إلى ركائز إدارة المعرفة حسب وجهات نظرهم.

أولاً: ركائز إدارة المعرفة : مدخل مفاهيمي

إن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تكون في عقول الأفراد والتي تؤثر على أدائهم وتكون الأساس في الإبداع والتطور والمهارات، ومن الصعب الإفصاح عنها كما أكد ذلك (Penning, 1992, 497) وأشار إلى أنها المعرفة التي نعرف عنها أكثر مما نستطيع أن نكتب، فالمعرفة الضمنية هي ملك لحاملها ولا يمكن أن تؤخذ منه إلا حين يجسدها هو في منتج أو سلوك (شهل، 2014، 45)، وضمن هذا السياق أكد (نجم، 2005، 27-28) على إن المعرفة معارف أي إنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل لن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القليل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين، ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد، وتلعب المعرفة دوراً ريادياً في نجاح المنظمة وضمان استمراريتها من خلال وظيفتين أساسيتين: (الزظمة، 2011، 21).

1. العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.
2. توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح للعمليات.
إن العناصر الأساسية للمعرفة هي ثلاثة عناصر، العنصر الأول وهو الأهم هم الذين يتم نقل المعرفة من خلالهم أن كانت ضمنية أو صريحة، والعنصر الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو الحلقة التي يتم فيها تشارك المعرفة وتوليد معرفة جديدة من خلالها،

الجدول (1)
بعاد ركائز إدارة المعرفة

أبعاد الركائز												
فاعلية المنظمة	التقدم الوظيفي	معرفة مشتركة	العلاقات	التشارك المعرفي	المعلومات	القيادة	الثقافة التنظيمية	الأفراد	التعلم	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	الباحث
x				x				x			x	Despers & Chauvel,2000,37
						x			x	x	x	Bixler,2002,3
		x					x		x	x	x	Fernandez,2004,192
							x			x	x	wong,2005,33
				x	x	x					x	Alavi & Leinder,2006,21
								x		x	x	Kim & Lee,2006,82
	x			x		x	x		x	x	x	Aulawi,et.al.,2009,77
			x						x	x	x	ذوابي, 2013, 115
			x	x					x	x	x	خدام, 2013, 99
					x	x	x				x	العمرى, 2014, 118
			x	x		x			x	x	x	الخيرو وجلال, 2004, 5
1	1	1	3	5	2	5	4	2	6	8	11	المجموع
9	9	9	27	45	18	45	36	18	54	72	100	نسبة الاتفاق

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

1. تقدير الجدارات المعرفية في المنظمة: وتمثل المخزون المهاري والقابليات والمواهب التي لا يمكن استبدالها ولا تتعزز الإنتاجية إلا بوجودها.
 2. المعرفة النشطة والحيوية للسوق الخارجي وللطبيعة المخادعة للمنافسة في سوق العمل والتأكيد على دور الابتكار والأداء المتميز لمقابلتها.
 3. الاستجابة المباشرة لبيئة المنظمة الخارجية وخاصة الزبائن والموردين والحكومة والمجتمع وفرص وتهديدات هذه البيئة.
 4. قياس العائد على الوقت: من خلال الإبداع في تصميم المنتج وإعادة تصميمه ويمثل ذلك التغذية العكسية التي تحكم على فاعلية المعرفة الجديدة عبر الوقت.
- إن القيادة المعرفية ما هي إلا عملية منهجية ذات خطوات علمية ومعرفية، تهدف إلى تحريك الأفراد ومجموع العقول البشرية العاملة في المنظمة نحو تحقيق الأهداف المخططة، وبما أن الأفراد يمثلون الهيكل السلوكي لمنظمة الأعمال، فإن ممارستها تعني القدرة المعرفية في استخدام السلوك الموجه للموارد البشرية والأصول غير الملموسة، وذلك من خلال تحسين المخاطر والحد منها والابتكار والإبداع والاستفادة من الفرص وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل المنظمة، وهذا يعني أن القيادة المعرفية مرتبط دورها في عملية استثمار الموارد البشرية والكفاءات، بهدف استظهار القدرات والطاقات الكامنة للعاملين وتحويلها إلى معرفة جديدة مجسدة بصورة عمليات ومنتجات جديدة، لذلك يمكن القول، إن القائد

ومن خلال الجدول (1) يتضح أنه وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر وآراء الباحثين حول ركائز المعرفة إلا أنهم يتفقون في الأغلب على الركائز (القيادة، التكنولوجيا، التعلم، الهيكل التنظيمي، التشارك المعرفي)، وسيتم الاعتماد على هذه الركائز في هذه الدراسة، وفيما يأتي ملخصاً حول الركائز الخمسة وتطبيقها على تنفيذ إدارة المعرفة:

أولاً. القيادة المعرفية

إن القيادة بوصفها تنظيمياً وظيفياً، نضجتها مجموعة كبيرة من النظريات، إذ أن لكل نظرية منهجها وطريقتهما وتحديدها للقيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية وإنسانية، وحدثت هذه النظريات وفقاً للفترة الزمنية التي ظهرت فيها، كما أن الإدارة أوسع نطاقاً من القيادة، إذ تركز الإدارة على الجوانب السلوكية وغير السلوكية في مجمل العملية الإدارية، بينما القيادة تركز على الجوانب السلوكية بشكل كبير (الغالبى والعامري، 2008، 457). لذلك فإن امتلاك المهارات والقدرات الإدارية لا يكفي لوحده للنجاح في عالم الأعمال المعقد، مما يعني أن هناك حزمة من الخصائص التي ينبغي أن يتحلّى بها المدراء لكي يكونوا قادة. وفي سياق ذي صلة، أكد (العلي وآخرون، 2009، 352) إن العمل المعرفي يتطلب قيادة ذكية قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الوقت الحرج من أجل المنافسة وذلك من خلال القيام بالمطلبات الآتية:

4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية، واللامركزية. إن كفاءة التنظيم وفعالته يتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وتنبع أهمية الهيكل التنظيمي في الآتي: (وزوز، 2013، 62-63) نقلاً عن (الفرا واللوح، 2006، 475)

1. ترتيب العلاقات داخل الجامعة.
2. يعد من إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد المنظمة للوصول إلى أهدافه، إذ يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام والكليات المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.
3. توضيح الإدارات والأقسام والكليات في الجامعة، ونقل المعرفة وسهولة الاتصالات بين الأقسام والكليات والدوائر المختلفة، فضلاً عن توضيح المستويات الإدارية في الجامعة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى. وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل المرن أكثر الهياكل ملائمة للتعليم التنظيمي مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق، فهذه الهياكل تتميز باللامركزية، البعد عن الروتين والرقابة المشددة، الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي ينبغي أن تحقق في المستقبل، فضلاً عن الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى خاصة منها المنظمات المنافسة (جوهره، 2014، 126).

ثالثاً. التعلم التنظيمي

إن مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي يتباين الباحثين في تناولها، بسبب اختلاف المنطلقات والمناظير والمداخل النفسية والاجتماعية والمعرفية، والجدول (2) يوضح مفهوم التعلم التنظيمي.

الجدول (2)

مفهوم التعلم التنظيمي

ت	الباحث	مفهوم التعلم التنظيمي
1	Britton, 2002, 4	كل ما تؤديه المنظمة لدعم اعضائها من ترجمة المعلومات إلى المعرفة ثم تحويل المعرفة من ضمنية إلى ظاهرة لتمكين الحصول عليها واستخدامها من قبل الآخرين من خلال التعلم.
2	Graham and Nafukho, 2008, 3	عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة، وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر.
3	Alzoubi & Alnajjar, 2010, 23	عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلال ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين من أجل التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي
4	Ebuy, et.al., 2012, 23	الوسيلة التي من خلالها تكتشف الموارد البشرية داخل المنظمات باستمرار الواقع الذي يعملون فيه وكيفية تغيير ذلك الواقع .
5	Valaski, et.al., 2012, 1	العملية التي من خلالها تحفظ المنظمات المعرفة التي في عقول أفرادها وتدمجها ضمن البيئة التنظيمية.
6	عبيدات, 2014, 119	عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد، والمعرفة الصريحة والمعلنة (الرسمية)، التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها وقراراتها، وتعدّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أنواعها وتطوراتها، من الدوافع الأساسية في تمكين المنظمات وحتى الأفراد من بناء وتوليد المعرفة، واستخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وخلق المعرفة، كالمؤتمرات والحوارات والمناقشات التي تتيحها الانترانيت والشبكات التكنولوجية الأخرى (العلي وآخرون، 2009، 118). إن للتكنولوجيا دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، فهي تسهم بشكل كبير في تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ونقل وتطبيق واسترجاع، مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة، التي جعلت منها عملية سهلة وبتكلفة أقل (نوي، 2011، 78)، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في عملية التشارك المعرفي، وذلك من خلال تخزين المعرفة في قواعد المعرفة وجعلها متاحة للعاملين، فضلاً عن أدوات الاتصال الالكترونية التي من خلالها تعمم المعارف على جميع العاملين بالمنظمة خلال وقت قصير جداً، وهذا ينطبق على المعرفة الصريحة والموثقة، فوجود إستراتيجية واضحة للتشارك بالمعرفة ينبثق عن إستراتيجية المنظمة ككل، ويعتمد على ثقافتها التي تحفز وتشجع على التشارك بالمعرفة (عبيدات، 2014، 116).

خامساً. التشارك المعرفي

تعد المعرفة الضمنية هي الأساس في المعرفة المنظمة وهذا يحتم على لمنظمة الاستفادة من المعرفة الفردية بتحويلها إلى معرفة صريحة من أجل تحقيق فاعلية في إدارة المعرفة، لكن في حالة غياب المشاركة في المعرفة فإن الفجوة بين المعرفة الفردية ومعرفة الأفراد داخل المنظمة تكون كبيرة جداً مما يؤثر سلباً على إدارة المعرفة (Ford & Chan, 2002, 4)، فالمعرفة تتدفق باستمرار خلال الأفراد في المنظمة، وبين الأفراد والمنظمة (شهل، 2014، 50)، والجدول (3) يوضح مفهوم التشارك المعرفي.

الجدول (3)

مفهوم التشارك المعرفي

ت	الباحث	مفهوم التعلم التنظيمي
1	الكبيسي، 2002، 76	عملية تتطلب التحول من العمل الفردي إلى الجماعي من خلال استخدام الوثائق والنشرات الداخلية التي تتلاءم مع المعرفة الصريحة، فضلاً عن استعمال أساليب التدريب والحوار والتي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية.
2	Elias & Ghazir, 2004, 249	عملية نقل المعرفة والتشارك فيها، التي تتم من خلال العمل المشترك، والتواصل والتعلم من العمل، والتدريب، ونقاشات وجهاً لوجه، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق.
3	Dalkir, 2005, 22	عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين، الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية.
4	Rusuli, et. al., 2011, 3	نوع من التفاعل الاجتماعي بين الناس، والتشارك المعرفي يكون حول كيف يمكن للأشخاص تبادل واستخدام ما يعرفونه.
5	جرادات وآخرون، 2011، 135 عبيدات، 2014، 94	عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة والضمنية إلى أفراد آخرين، وهذا النقل يكون فاعلاً إذا فهم المستقبل المعرفة المنقولة إليه واستطاع استخدامها.
6	شهل، 2014، 53	الأنشطة المشتركة لنشر أو نقل المعرفة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، إذ يتبادل الأفراد معرفتهم الضمنية والصريحة وتوليد معرفة جديدة، كما أنها تشتمل على تبادل المعرفة الصريحة والضمنية لكل من الفرد أو الجماعة، ومستويات المنظمة.

على وفق ما تقدم يمكن أن نلاحظ عدداً من الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي يميزه عن المفاهيم الإدارية الأخرى، إذ حدد كل من (درة والصباغ، 2008، 54)، (Kiniki & Kreitner, 2008, 414)، (الخزعلي، 2014، 47)، (الكس، 2020)، (عثماني والزين، 2017) خصائص التعلم التنظيمي وكالاتي:

1. إنه عملية تتمثل في الحصول على معرفة وأفكار جديدة وتجديد وتنقيح لذاكرة المنظمة.
2. إنه يكون نتيجة لخبرات وتجارب مرت بها المنظمة.
3. ينبغي نقل المعرفة الجديدة عبر جميع نواحي التنظيم.
4. ينبغي أن يتغير السلوك نتيجة لدخول المعرفة الجديدة.
5. إنه ينصب على ذاكرة المنظمة (Organization Memory) التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة ومنها ذكارات الأفراد، والوثائق الرسمية، والسجلات، وهيكل المنظمة، وحضارة المنظمة نفسها.

رابعاً. التكنولوجيا

تمكن التكنولوجيا جميع البنى التحتية والأدوات من أجل دعم إدارة المعرفة في المنظمة، في الوقت الذي تكون فيه التغيرات الثقافية والمنظمية مهمة جداً لإنجاز إستراتيجية إدارة المعرفة، إلا أن عدم وجود الأدوات والتكنولوجيا المناسبة يمكن أن يؤدي إلى الفشل، وإن أي حل فني ينبغي أن يضيف قيمة إلى العملية وينجز تطوراً قابلاً للقياس. (Bixler, 2002, 3). إن تخمين وتحديد إمكانيات تكنولوجيا المعلومات بصورة صحيحة هو أمر ضروري كما في تحديد واستخدام أفضل ما موجود من برامج إدارة المعرفة وأدوات تكنولوجيا المعلومات من أجل تلبية متطلبات المنظمة. إن البنية التحتية لتقانة المعلومات لها دور فاعل في استكشاف الفجوة المعرفية، إذ أنها تساعد المنظمة في تحديد نوع المعرفة التي تحتاجها تحديداً دقيقاً وواضحاً. إن خلق المعرفة هو مدى قدرة المنظمة على اكتساب أو تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

الاستراتيجيات التنافسية العامة بدأت مع نهاية الثمانينات وبداية عقد التسعينات، في إطار إدخال الأساليب اليابانية للسيطرة على التكاليف ومضامين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، وقدرة المنظمات اليابانية على تحقيق التوافق بين الكلفة المنخفضة والجودة العالية والتقدم التقني (Awade, 2014, 699)، فضلاً عن ظهور محاولات مبكرة لعل أولها النتائج التي قدمها (Wright et al., 1992)، التي عرضوا فيها تصنيفاً مُختلفاً للاستراتيجيات التنافسية، مؤكداً توافر الاستراتيجيات التنافسية الهجينة عبر العديد من أنشطة المنظمة التي تدعم جوانب قيادة الكلفة المنخفضة والتميز في آنٍ واحد، منها (Farrugia, 2014):

- أ- **التركيز على الجودة:** الانسجام والتحسين المستمر لجودة المنتج/الخدمة، لا يزيد من الجودة فحسب، لكن يخفض من تكاليف المعيب.
- ب- **العمليات المبتكرة:** يمكنها في كثير من الأحيان تحقيق الفاعلية على مستوى تكاليف العمليات، وغالباً ما تزيد من مستوى التمايز عبر زيادة المرونة والجودة عبر أنظمة التجميع والإنتاج المرنة الجديدة.
- ت- **منتجات/خدمات مبتكرة:** يمكنها التأثير في خفض التكاليف عبر سهولة تقديمها دون المساس بالجودة.
- ث- **ابتكارات النظام:** يمكن النظر إليها بوصفها أداة لدعم الاستراتيجيات التنافسية المختلفة، عن طريق التعهيد، وصولاً إلى خفض التكاليف وزيادة مستويات الجودة.
- ج- **تطبيقات متعددة المزايا عن طريق تعدد المهارات:** في ظل التباين العالي بين موارد المنظمات وقدراتها يمكن لكل منها المساهمة في دعم المنظمات الأخرى وتطويرها، بهدف المساعدة في خفض التكاليف الثابتة والمتغيرة عبر التعهيد. الشكل (2) يوضح التصنيف الذي اقترحه (Wright et al., 1992).

يعد التشارك المعرفي في المنظمات من القضايا المهمة، ذلك لأن المعرفة تعد إحدى الموارد التي تحقق ميزة تنافسية أحد أنواع رأس المال الاستراتيجي في اقتصاد المعلومات، فكلما توسعت المعرفة في المنظمة زادت القدرة على المنافسة (Yaghi, et al., 2011, 21)، ويؤكد (Rong, et al., 2007, 38-46) أن عملية المشاركة في المعرفة تعدّ واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تعمل بشكلٍ تدريجي على تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية أو الخدمية، والعناصر التي تشكلها، وبالتالي فهي تربط بشكلٍ وثيق بالأداء الاستراتيجي والقدرة التنافسية للمنظمة. إن أهمية المشاركة في المعرفة تكمن في تعزيز التعاون بين الأفراد وتسهيل تبادل المعرفة ضمن الفريق وزيادة تدفق المعلومات وتعمل على تطوير وتحسين العمليات، فضلاً عن ذلك تؤدي إلى وجود واستعمال وسائل اتصال حديثة تساعد على المشاركة في المعرفة بين الأفراد (شهل, 2014, 58).

ابعاد الطيف التنافسي Competitive spectrum dimensions

قدمت أدبيات الإدارة الإستراتيجية منظورين مختلفين، الأول: يُعرف الإستراتيجية عبر النظر في بُعد واحد، وهذا يعني أن الإستراتيجية على شكل سلسلة من خطط المنظمة يتم تبنيها لتحقيق أهدافها وتنفيذ رسالتها وهو منظور يرتبط بمضامين سلسلة القيمة، في حين يشير المنظور الثاني: إلى أن الإستراتيجية هي أبعاد عدة تتضمن ليس فقط تحليلاً أعمق، لكن أيضاً الجوانب ذات العلاقة بصياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وهو منظور يرتبط بمنظور شبكة القيمة (Piscopo et al., 2010, 156)، ولعل مناقشة الجوانب المرتبطة بمدى ملاءمة الدمج بين الاستراتيجيات التنافسية بهدف تحسين أداء المنظمات وتحقيق تكاليف أفضل مع متطلبات البيئة، هو الجانب الذي حظي بأقل اهتمام الباحثين (Ortega et al., 2006, 4)، على الرغم من أن المبادرات الأولى لتلاشي مبدأ المُفاضلة بين



الشكل (2)

تصنيف (Wright et al.,) للاستراتيجيات الهجينة

Source: Farrugia Francis, 2014 , Hybrid Competitive Strategies . Journal of Trends in Cognitive Sciences, 2014, Vol. 11, No. 2. P 5. www.alliedconsultants. com.mt/pdf/ .

وتطور شبكات المنظمات قد تتطلب وتُمكن من تحقيق المرونة اللازمة للدمج بين الاستراتيجيات (Kim et al., 2004, 578)، وقد يعزى نجاح العديد من المنظمات إلى اعتمادها الدمج بين الأبعاد التنافسية لبناء الإستراتيجية الهجينة مثل شركة Honda (تمايز في التصميم + كلفة منخفضة) Toyota (جودة + سرعة تسليم + سعر)، Canon (جودة + سعر)، ومن ثم فإن المنافسة على أساس بُعد واحد لم تعد كافية (Baroto & Abdullah, 2011, 1368).

ومن الجدير بالذكر أن مناقشة مضامين الإستراتيجية التنافسية التي تتضمن مزيجاً من إستراتيجية الكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمايز، ينبغي تمييزها من إستراتيجية "عالقين في المنتصف" التي تُشير إلى فشل المنظمة في المتابعة الناجحة لكل منهما (Awade, 2014, 699)، ففي الوقت الذي تشير فيه المنظمات التي تتبنى الجمع بين خصائص الكفاءة عن طريق الكلفة المنخفضة والتفرد عبر التمايز، تشير المنظمات العالقة في المنتصف إلى عدم تحقيق ميزة تنافسية، والبقاء ضمن موقع تكاليف عالية ومستوى منخفض من التمايز (Ortega et al., 2006, 4)، وهناك من يشير إلى حصولها على تقييم متوسط في الاستراتيجيات التنافسية جميعها (Harb & Yamkina, 2012, 15)، وبعيداً عن تفسير (بورتر) تشير نتائج دراسة (Kim et al., 2004, 569, 589) إلى هذه الحالة بوصفها "الإستراتيجية المتكاملة" وهي إستراتيجية مرغوبة في بيئة العمل الإلكتروني، وينبغي التعامل معها بوصفها واحد من ثلاث نماذج إستراتيجية إلى جانب إستراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز، والشكل (3) يوضح منظور "الإستراتيجية المتكاملة" بوصفها إستراتيجية صالحة للتطبيق في منظمات العمل الإلكتروني ضمن النطاق الواسع للإستراتيجيات، في حين قد تكون إستراتيجية التركيز غير قابلة للتطبيق كما كانت في سياق الأعمال التقليدية.

إن الإستراتيجية الناجحة التي عبر عنها (Wright et al., 1992) هي الإستراتيجية الهجينة التي تجمع بين قيادة الكلفة والتمايز في آن واحد، ولعل ما يميز تصنيفهم هو أنه اعتمد طيفاً واسعاً من الاستراتيجيات التنافسية (Farrugia, 2014, 4,5).

ولعل نجاح المنظمات يعتمد على الاستراتيجيات التنافسية عندما يتم تطويرها وتنفيذها ضمن ممارسات إستراتيجية ناجحة لتوليد قيمة لا يُمكن تقليدها (Weber & Polo, 2010, 104)، وضمن الصناعات عالية المنافسة ينبغي السعي لتحقيق ما أُصطلح على تسميته الاستراتيجيات (الهجينة، والمختلطة، والمتكاملة، والدمج) بوصفها الاستراتيجيات التي تدمج بين أبعاد التكلفة المنخفضة والتمايز (Baroto & Abdullah, 2011, 1364)، بوصفها مجدية ومرجحة ويمكن للمنظمات التي تعتمد عليها أن تحقق أداء أعلى من المنظمات التي تنتهج إستراتيجية مُنفردة لوحدها (Kim et al., 2004, 569, 626)، (Ward et al., 1996, 597, 626)، (Harb & Yamkina, (Ortega et al., 2006, 4)، 589)، (Awade, 2014, (Tanwar, 2013, 11, 17) 2012, 1, 76)، (Farrugia, 2014, 1, 6) (699, 709).

وفي الوقت الذي كان مؤيدو نظرية. تصنيف. بورتر يؤكدون عدم إمكانية تحقيق التوافق بين الكلفة المنخفضة والتمايز، قدمت العديد من المنظمات أمثلة لتحقيق التوافق الناجح بين الاستراتيجيات والوصول إلى مزايا تنافسية ثنائية. مزدوجة. مثل (South west Airlines، Wall-Mart، IBM، Toyota) (McDonald's (Awade, 2014, 699)، ولعل عدم التوافق يُمكن أن يكون مُسوّغاً في البيئة الأكثر استقراراً، غير أن معطيات البيئة المضطربة وسرعة التغيير قد تتطلب من المنظمات اعتماد تشكيلة مرنة من الاستراتيجيات، فضلاً عن تأثيرات مضامين الايصاء الواسع



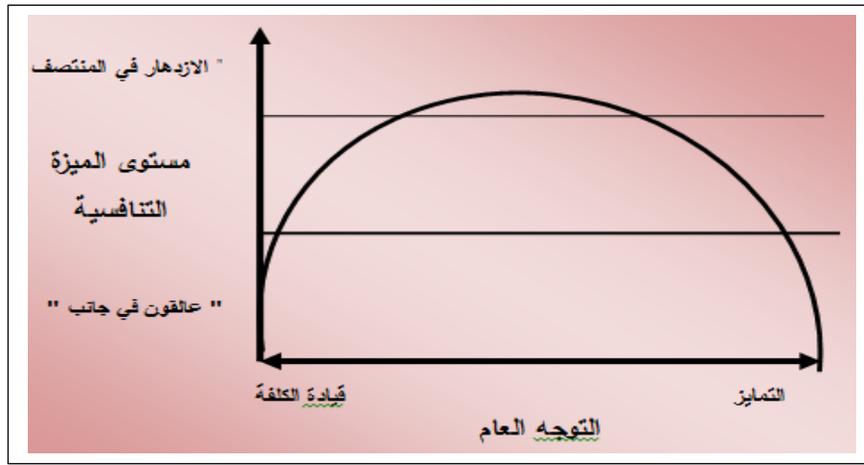
لشكل (3)

التصنيف التقليدي للاستراتيجيات التنافسية (A) " تصنيف الاستراتيجيات التنافسية للعمل الإلكتروني " مع تضمين التركيز. (B) تصنيف الاستراتيجيات التنافسية للعمل الإلكتروني بوصفها سلسلة مُتصلة

Source: Kim Eonsoo, Nam Dae-il & Stimpert J.L., 2004, The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. *Journal of Management* 2004 30(5) 569–589. P. 583.
<http://jom.sagepub.com>.

قطاع التقنية العالية، ولعل فكرة "عالقين في المنتصف" لا تنطبق تماماً، وينبغي اقتراح منظور جديد يُعبر عن إستراتيجية هجينة لوصف حالة "الازدهار في المنتصف"، ففي الوقت الذي تعمل فيه إستراتيجية قيادة الكلفة على مساعدة المنظمة في بقائها ضمن قطاع التقنية العالية، يمكن للتمايز تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من جهة، ودعم العلاقة الإيجابية مع مبادرات خفض الكلف من جهة أخرى، والشكل (4) يوضح مضامين التوجه العام للمنظمات كونه يعتمد على إستراتيجيات الكلفة المنخفضة والتمايز، بوصفها مستويات للميزة التنافسية.

ومن ضمن الاستنتاجات التي قدمتها دراسة (Kim et al., 2004)، إمكانية تعديل مضامين تصنيف الاستراتيجيات التنافسية العامة إلى تصنيف يتجاوز "النطاق التنافسي" في ضوء حقيقة مفادها أن منظمات العمل الإلكتروني ينبغي عليها متابعة قطاعات الزبائن الواسعة والضيقة في وقت واحد، مما قد يجعل من التركيز خياراً استراتيجياً غير قابل للبقاء، في الوقت الذي تكون فيه الإستراتيجية المتكاملة ليست ممكنة فقط بل تُمثل خياراً استراتيجياً مرغوباً (Kim et al., 2004, 582). وفي سياق ذي صلة، أكدت نتائج دراسة (Harb & Yamkina, 2012) أن التصنيف المقترح من قبل (بورتر) لا يُمكن أن يقدم تفسيراً مُتكماً للإستراتيجيات المُعتمدة في



الشكل (4)

اعتماد التوجه العام على مستويات الميزة التنافسية

-Source: Hrab Dmytro & Yamkina Oxana, 2012, Improving the Competitive Position in a Growing High Tech Industry Differentiation and Cost Leadership Strategies in Solar Photovoltaics, master thesis, Linkopings University, P. 68.

ومما تقدم يمكن ملاحظة أن الانتقادات ووجهات النظر المعارضة لمقترحات وأفكار (بورتر) الخاصة بتصنيف الاستراتيجيات التنافسية، لم تكن وليدة مرحلة واحدة، وهذا ما يمكن تشخيصه عبر الدراسات التي تمت مناقشتها ضمن ثلاث مراحل زمنية مختلفة بدءاً بمطلع التسعينيات (Wright et al., 1992)، ومروراً بمرحلة مطلع الألفية الجديدة (Kim et al., 2004, 27)، ووصولاً إلى مطلع العقد الحالي (Harb & Yamkina, 2012)، ولعل هذا يعكس إدراك الباحثين والممارسين في الإدارة الإستراتيجية أهمية الدمج بين استراتيجيات الكلفة المنخفضة والتمايز، بوصفها مرتكزات رئيسة لقاعدة المنافسة الفاعلة وتميز الأداء المنظمي، ومن هنا ينبغي على المنظمات أن تعمل على تحسين قدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية، وتعلم المهارات وتبني التقانات الجديدة، بهدف الإفادة من نظم الأعمال الجديدة بطريقة أكثر فاعلية، وصولاً إلى تقديم منتجات/خدمات مع مزايا تفاضلية أو خصائص توفر قيمة أفضل للمشاركين جميعهم. مع

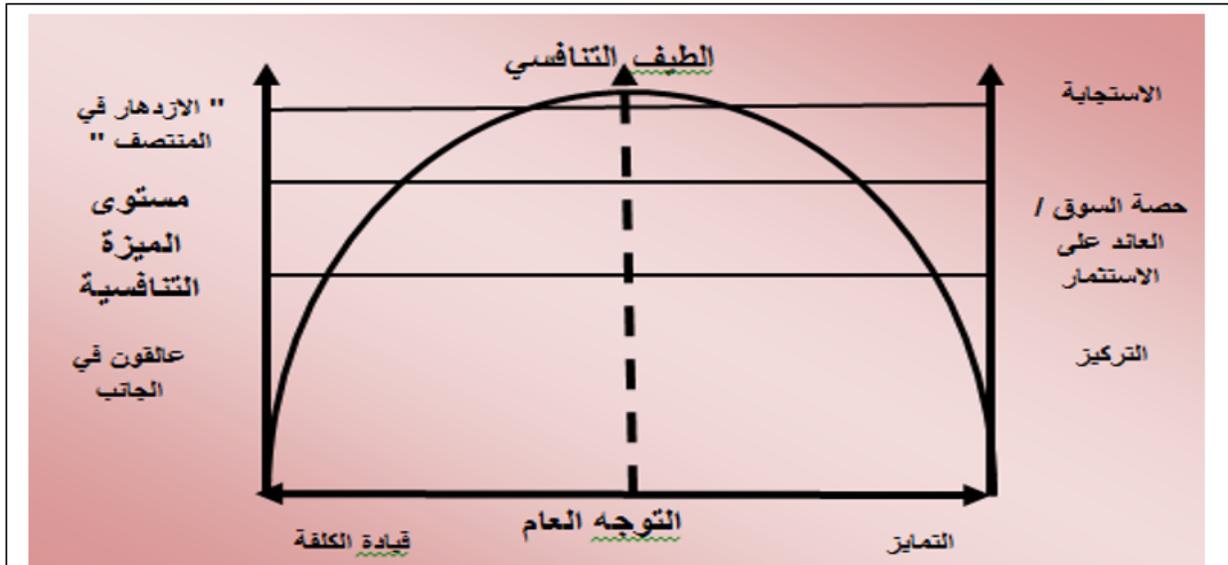
ويضيف (Harb & Yamkina, 2012) أن غياب التناقضات المفترضة بين نتائج المنهج الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية عبر الإستراتيجية الهجينة، يجعل من الصعب كثيراً على المنافسين تقليد الموقع التنافسي الراسخ، وقد تسمح الإستراتيجية الهجينة للمنظمات في قطاع التقنية العالية، بأن تكون أكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات البيئية، فضلاً عن السماح باعتماد هيكل أفضل للتكاليف يوفر المزيد من الحرية في تحديد الأسعار (Harb & Yamkina, 2012, 68)، ومن ثم ينبغي على المنظمات التي تعمل وتنافس في صناعات دينامية عدم اعتماد إستراتيجية تنافسية واحدة، وبدلاً من ذلك فقد يُحتم عليها هذا الواقع السعي لتبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تركز على منظور شبكة القيمة بدلاً من التركيز على سلسلة القيمة (Piscopo et al., 2010, 177)، ومع تزايد المنافسة العالمية يُمكن أن تصبح الإستراتيجية الهجينة أكثر أهمية وأوسع انتشاراً مقارنة باعتماد إستراتيجية واحدة (Awade, 2014, 705).

ومستويات الميزة التنافسية من جهة أخرى، بوصفها "الازدهار في المنتصف"، ولعل الجانب السلبي في النموذج هو إهماله مرة أخرى لنطاق المنافسة، ولعل نطاق المنافسة يمثل الركن الرئيس الثاني الذي اعتمده (بورتر) في تصنيف الاستراتيجيات التنافسية كونه يعبر عن جانب (الطلب)، ومن ثم التعبير عن حصة السوق والعائد على الاستثمار، إلى جانب كل من الاستراتيجيات التنافسية قيادة الكلفة والتمايز، كونها تعبر عن جانب (العرض)، وقد يعكس هذا التوجه الخلفية العلمية¹ (لبورتر).

وانسجاماً مع منظور الدراسة الخاص بتشخيص أبعاد الطيف التنافسي يمكن التعبير عن مضامين الإستراتيجية التنافسية المعدلة بوصفها طيفاً تنافسياً يجمع بين مزايا قيادة الكلفة والتمايز مع مضامين الاستجابة الفاعلة والواسعة لنطاق المنافسة بوصفها بعداً استراتيجياً حاسماً في بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، ومن ثم يمكن تطوير نموذج (Harb & Yamkina, 2012) للتعبير عن مضامين الطيف التنافسي، في الشكل (5).

الزبائن . بوصفها متمايزة وبكلفة منخفضة مقارنةً مع ما يقدمه المنافسون.

وعلى الرغم من قيمة مساهمات الباحثين وطروحاتهم الخاصة بتفسير الاستراتيجيات التنافسية العامة، غير أن ما يثير الانتباه، هو عدم اكتمال الصورة الخاصة بمنظور الإستراتيجية التنافسية الهجينة، ففي الوقت الذي أكدت فيه دراسة (Wright et al., 1992) إمكانية الدمج بين الاستراتيجيات التنافسية، إلا أنها أبقت الخيارات الخاصة بنطاق المنافسة بين إما النطاق الواسع للإستراتيجية الهجينة أو التركيز، في حين عالجت دراسة (Kim et al., 2004) منظور نطاق المنافسة عن طريق إمكانية متابعة قطاعات السوق الواسعة والضيقة في آن واحد، غير أنها لم تشخص على نحو واضح العلاقة بين الميزة التنافسية ومقترحات الإستراتيجية المتكاملة، وجاءت مساهمة (Harb & Yamkina, 2012) لمعالجة هذه الثغرة . كونها اعتمدت الدراسة في مناسبات عدة . والتعبير عن منطق العلاقة بين التوجه العام لكل من إستراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة والتمايز من جهة



الشكل (5)

اعتماد الميزة التنافسية على الطيف التنافسي

المصدر: بتصريف الباحثين اعتماداً على الأفكار الواردة لدى:

Hrab Dmytro & Yamkina Oxana, 2012, Improving the Competitive Position in a Growing High Tech Industry - Differentiation and Cost Leadership Strategies in Solar Photovoltaics, master thesis, Linkopings University. P. 68.

التي تتفق على نحو كبير مع توجهات الدراسة الحالية في الدمج بين إستراتيجيات (الاستجابة، والتمايز، وقيادة الكلفة المنخفضة) المقترحات التي قدّمها (Heizer & Render, 2009, 33-38)، عبر الإشارة إلى إمكانية تحقيق المنظمات لرسالتها عن طريق ثلاث طرائق هي (التمايز (الاختلاف)، وقيادة الكلفة المنخفضة، والاستجابة)، وعلى الرغم من تركيز (Heizer & Render) على إستراتيجية إدارة

والشكل (5) يوضح أن الطيف التنافسي يُمثل مزيجاً من ثلاثة أبعاد إستراتيجية رئيسية هي (الاستجابة، والتمايز، وقيادة الكلفة المنخفضة)، ولعل الدمج بين هذه الأبعاد يُمكن أن يُعبر على نحو أكثر شمولية عن مضامين تطوير شبكة القيمة على مستوى بناء القيمة والاستحواذ عليها، بعبارة أخرى هي النتائج المطلوبة لعملية التعاون التنافسي الإلكتروني وفقاً لمنظور الطيف التنافسي. ومن الطروحات

وأن مزيجاً من هذه الإستراتيجيات الثلاث يُمكن أن يولد نظاماً لديه ميزة فريدة من نوعها على نحوٍ أفضل من المنافسين (Heizer & Render, 2009, 33-34).

العمليات في إطار أهمية تركيز جهود مدير العمليات على تقديم مُنتجات/ خدمات ينبغي أن تمتاز بوصفها (1. الأفضل أو على الأقل مُختلفة، 2. أرخص، 3. أكثر استجابة) وعلى مدير العمليات ترجمة هذه المفاهيم الإستراتيجية إلى مهام ملموسة والعمل على تنفيذها،

الاطار العملي

وصاف عينة البحث

نظراً لأهمية متغيرات البحث ومضامينه وأبعاده فقد تمّ اختيار القيادات الادارية الذين يشغلون المناصب الإدارية في المنظمات المبحوثة بوصفهم مجتمع الدراسة، وقد جاء هذا الاختيار إلى الافتراض المنطقي أنّ شاغلي هذه المناصب قادرين على استيعاب المفاهيم والمصطلحات الإدارية التي تضمنها البحث الحالي، وقد اشتملت عينة الدراسة على المستويات الإدارية في شركات الصناعات الدوائية المبحوثة ممن يشغل منصب (مدير عام ، مدير قسم ، مدير شعبة ، مدير وحدة)

وقد وزعت (46) استمارة إستبانة تم استرجاعها بالكامل، وبعد مراجعة الاستمارات المُعادة وتدقيقها تبين أن (3) إستمارات غير مستوفية لشروط التحليل لذا تم إستبعادها وبذلك أصبح العدد الفعلي للإستمارات التي إعتدها البحث (43) إستمارة وتشكل نسبة (93%) من مجتمع الدراسة. وبهذا يُمكن التعبير عن عينة الدراسة بوصفها مجتمع الدراسة . الجدول (4) ادناه يوضح عدد الاستمارة الموزعة وعدد الاستمارات المسترجعة في المنظمات المبحوثة .

الجدول (4)

أعداد الاستبانة الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل

نسب الاسترجاع للاستمارات الصالحة للتحليل	الصالحة للتحليل	المعادة	الموزعة	الشركة
% 93	27	28	28	شركة Pioneer
	16	18	18	شركة Rasan

المصدر: من إعداد الباحثين .

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ركائز المعرفة وابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة " تُشير معطيات الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين ركائز المعرفة (المتغير المستقل) وبين أبعاد الطيف التنافسي (المتغير المعتمد)، وبلغت قيمة هذا الارتباط (0.773) عند مستوى معنوية (0.05) ، وتعكس هذه النتيجة أهمية توافر ركائز المعرفة في ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة، ومن ناحية اخرى اشترت

نتائج علاقات الارتباط بان اقوى علاقة ارتباط لركائز المعرفة مع متغير (التمايز) وبلغت قيمة هذا الارتباط (0.901) عند مستوى معنوية (0.05) وتعكس النتيجة اعلاه المنطق في اعتماد ركائز المعرفة بوصفها منهج رئيس في التأسيس للتميز المنظمي من جهة وبناء ميزة تنافسية مستدامة مبنية على اسس يصعب تقليدها من جهة اخرى.. وعلى هذا الأساس وعلى وفق ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ركائز المعرفة وابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة) وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (5)

نتائج اختبار علاقات الارتباط بين ركائز المعرفة وابعاد الطيف التنافسي

المؤشر الكلي	استراتيجية الاستجابة	استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة	المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة
0.773*	0.692*	0.901*	0.597*	ركائز المعرفة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS. عند مستوى معنوية (0.05)

وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.05) عند درجتي حرية (41,1) وعند مستوى معنوية (0.05) وأن معامل التحديد (R^2) والتي كانت قيمته (0.704) يشير إلى أن قدرة ركائز المعرفة (المتغير المستقل) في تفسير التأثير الذي يطرأ على ابعاد الطيف التنافسي بنحو (70 %) وان حوالي (30 %) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي للدراسة .

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة).
تشير معطيات الجدول (6) الخاص بتحليل علاقة اثر ركائز المعرفة في ابعاد الطيف التنافسي إلى وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والتي جاءت بمقدار (139.520)

الجدول (6)

علاقة الاثر لركائز المعرفة في ابعاد الطيف التنافسي

ابعاد الطيف التنافسي				المتغيرات المعتمدة
R ²	t		F	المتغيرات المستقلة
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة
0.669	1.68	18.29	4.05	142.08
				ركائز المعرفة

df= (1,41) N=43 P<0.05

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS) .

الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (95.457) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.84).

ب. دخل بعد التمايز في المرتبة الثانية ، أي بمعنى أنّ الاختلافات المفسرة في بُعد التمايز ضمن ابعاد الطيف التنافسي كانت بمقدار (31.4 %) تعود إلى أهمية ركائز المعرفة بالنسبة للمنظمات المبحوثة ، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (122.607)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61).

ت. يوضح الجدول (7) أنّ بُعد الكلفة المنخفضة دخل في المرتبة الثالثة وكان أضعف الابعاد اهتماماً في المنظمات المبحوثة، إذ توضح قيمة (R^2) الظاهرة بمقدار (0.118)، أي إنّ تأثير ركائز المعرفة هو الاقل على مستوى الكلفة المنخفضة وأن التغيرات في الكلفة والتي تعود لأسباب توافر ركائز المعرفة لا تتجاوز (11.8%) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (146.390)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.45).

وتفسر هذه النتيجة ادراك العينة المبحوثة لأهمية ركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي.. وبعامه وعلى وفق ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة) وتقبل الفرضية البديلة.

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي مفادها (لا تتباين

الاهمية النسبية لتأثير ركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف

التنافسي في المنظمات المبحوثة).

تفصح معطيات الجدول (7) عن الآتي:

أ. من أكثر ابعاد الطيف التنافسي تأثيراً بركائز المعرفة بُعد (الاستجابة) ، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.568)، أي أنّ الاختلافات المفسرة عبر ركائز المعرفة بالنسبة للمنظمات المبحوثة كانت بمقدار (56.8%) وهو ناتج عن أهمية ركائز المعرفة بالنسبة لتعزيز قدرة المنظمات المبحوثة على

بعمامة... وعلى وفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لتأثير ركائز المعرفة تختلف من بُعد إلى أخرى، لذا تُرفض الفرضية الرئيسية التي تنص على " لا تتباين الأهمية النسبية لتأثير ركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة " ، وتُقبل الفرضية البديلة.

وتشير هذه النتائج إلى أنّ المنظمات المبحوثة تهتم بالدرجة الأولى بمضمون ركائز المعرفة في مجال اعتماد منهج التفاعل السريع مع متطلبات البيئة ومتغيراتها مروراً بتوظيف مضامين المعرفة وركائزها في تحقيق التميز والاختلاف في الخدمات التي تعمل على تقديمها وبما يضمن تميزها عن المنظمات المماثلة في القطاع ووصولاً إلى محاولة توظيف ركائز معرفتها في خفض كلف عملياتها.

الجدول (7)

الأهمية النسبية لتأثير ركائز المعرفة في ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات المبحوثة

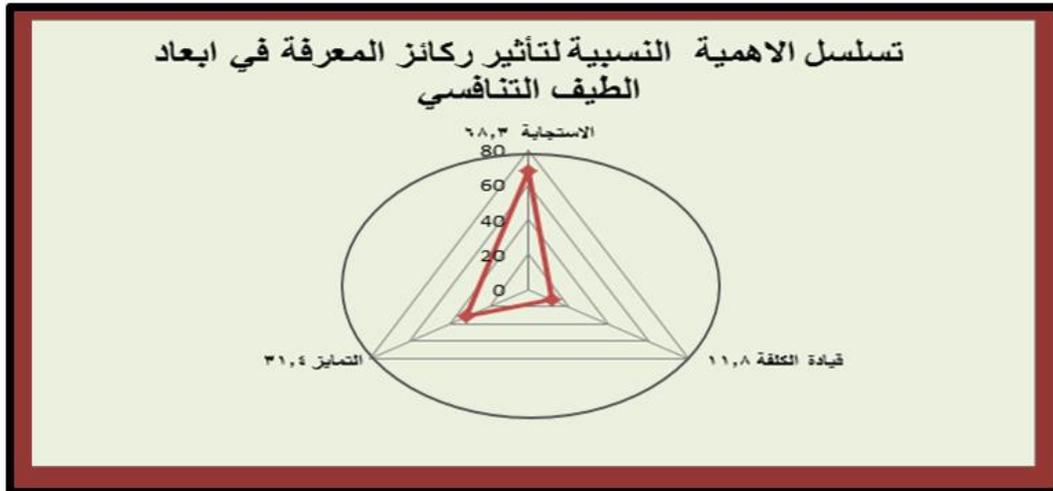
الاستجابة		التمايز		الكلفة المخفضة		المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة		
D.F	R ²	D.F	R ²	D.F	R ²	ركائز المعرفة			
3	0.683	2	0.314	1	0.118				
39		40		41					
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
2.84	95.457	2.61	122.607	2.45	138.751				

N=43

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويمكن اعتماد مخطط رادار بهدف توضيح الأهمية النسبية لركائز المعرفة في كل بُعد من ابعاد الطيف التنافسي الشكل (6):



الشكل (6)

الأهمية النسبية لتأثير ركائز المعرفة في كل بُعد من ابعاد الطيف التنافسي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

التي لا تضيف قيمة حقيقية لمخرجاتها عن طريق اعتماد استراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة.

ثانياً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم عرضها تختص الفقرة الحالية بتقديم التوصيات الضرورية للمنظمات عينة الدراسة مع مقترحات لتنفيذ التوصيات المُقدمة.

1. ضرورة الاهتمام بمضامين المعرفة على نحوٍ عام والاهتمام بشكل أكبر بتوافر ركائز المعرفة على نحوٍ خاص لتحقيق نوع من التوافق مع طبيعة عمل المنظمات المبحوثة والتحديات التنافسية التي يُمكن ان تواجهها وصولاً الى تحقيق التناغم المنشود بين ابعاد الطيف التنافسي المناسب مع طبيعة اعمالها.

ويمكن توفير ركائز المعرفة عن طريق :

• اشراك المديرين بدورات تدريبية واقامة ورش عمل متخصصة بالمعرفة على نحوٍ عام وركائز المعرفة على نحوٍ خاص بهدف توسيع مدارك المشاركين بأنواع ركائز المعرفة ومستوياتها ومجالات تخصصها مما يجعل المديرين في المنظمات المبحوثة والمنظمات في القطاع المبحوث قادرين على تحسين مستوى معارفهم التخصصية وتنويع مهاراتهم.

2. ضرورة تعزيز اهتمام المنظمات عينة الدراسة بتحليل بيئة المنافسة ضمن قطاع عمل شركات الصناعات الدوائية ودراساتها للوقوف على الدروس التي يُمكن الاستفادة منها مستقبلاً، ومن ناحية اخرى ينبغي على ادارة المنظمات تركيز اهتمامها على نحوٍ أكبر بمضامين ابعاد الطيف التنافسي لتحقيق مستوى مناسب من التناغم بين استراتيجيات المنافسة التي يُمكن للمنظمات المبحوثة اعتمادها وتبنيها. **ويُمكن تحقيق ذلك عن طريق :**

• إنشاء وتحديث نظام معلومات متخصص في هذه المنظمات يعمل على تجميع وتصنيف وترتيب المعلومات والمعارف في قواعد بيانات خاصة مما يحقق سهولة في الحصول على طبيعة المعرفة التخصصية المطلوبة ، كما يعمل على توافر ركائز المعرفة المناسبة للتعامل مع متغيرات بيئة المنافسة وبأقل وقت وجهد ممكن .

3. نظراً للمستوى العالي من علاقة الارتباط بين ركائز المعرفة وابعاد الطيف التنافسي ينبغي على ادارة المنظمات المبحوثة العمل على تعزيز المنظور الاستراتيجي ضمن المنظومة المعرفية التي تمتلكها على النحو الذي يعزز من قدراتها في التعامل مع طبيعة تحديات البيئة التنافسية التي يُمكن ان تعترضها مستقبلاً **ويُمكن تحقيق ذلك عن طريق :**

• الاستفادة من الملاكات الأكاديمية ضمن قناة تفعيل التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والمنظمات في القطاع المبحوث

أولاً: الاستنتاجات.

1. أظهرت نتائج التحليل الخاصة بدراسة علاقة الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين ركائز المعرفة وابعاد الطيف التنافسي، وتؤثر هذه النتيجة حقيقة مفادها أن توافر معطيات وابعاد الاستراتيجيات التنافسية لكل من استراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة واستراتيجية التمايز واستراتيجية الاستجابة ترتبط على نحوٍ اساس بمدى توافر ركائز المعرفة في المنظمات المبحوثة . كما اشرت نتائج علاقة الارتباط اقوى علاقة ارتباط لركائز لمعرفة مع بُعد (استراتيجية التمايز) وتعكس هذه النتيجة منطق ركائز المعرفة في تحقيق حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المنظمي والممارسات التطبيقية للصناعات الدوائية وتحقيق النتائج المتميزة للأطراف ذات العلاقة بعمل المنظمات المبحوثة، في اشارة الى مرحلة متقدمة من تطور مضامين جودة الصناعات الدوائية للمنظمات الساعية لتحقيق رضا اصحاب المصالح من خلال ما تحققه من إنجازات تستند على تبني المعرفة وركائزها.

2. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بدراسة علاقة الاثر وجود أثر معنوي لركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي في المنظمات عينة الدراسة وتعكس هذه النتيجة ضرورة توافر ركائز المعرفة من اجل تحسين القدرات التنافسية لشركات الصناعات الدوائية في اطار كل من خفض كلف العمليات الانتاجية ومروراً بتحقيق مستويات عالية من التمايز والاختلاف عن المنافسين في شكل ومضمون المنتجات والخدمات المُقدمة ووصولاً الى تحقيق اعلى مستويات الاستجابة الانية للمتطلبات الحالية والمستقبلية لبيئة اعمال المنظمات المبحوثة .

3. أن الأهمية النسبية لركائز المعرفة في تفسير كل بُعد من ابعاد الطيف التنافسي تختلف من بُعد إلى آخر ضمن المنظمات المبحوثة، وتعكس هذه النتيجة منطق المنظمات المبحوثة في تشخيص الأولويات والتفضيلات للمنظمات المبحوثة بحسب طبيعة اعمالها والمنتجات التي تقدمها في إطار نمط التعامل مع مضامين ركائز معرفتها لتحقيق ابعاد طيفها التنافسي عن طريق التسلسل في تطبيق استراتيجيات التنافس.

4. اشرت نتائج الأهمية النسبية لأبعاد الطيف التنافسي والأهمية النسبية لتأثير ركائز المعرفة في تعزيز ابعاد الطيف التنافسي تسلسلاً قد يكون منطقياً ومتوافقاً مع طبيعة عمل المنظمات المبحوثة حيث تعمل شركات صناعة الادوية على توظيف ركائز معرفتها في تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية (الصحية) على وجه الخصوص ومن ثم تعمل على التركيز على تحقيق اعلى مستويات التمايز والابداع في تنفيذ عمليات الاستجابة عن طريق اجراءات وممارسات متميزة في تقديم منتجاتها الدوائية وأخيراً تعمل على استبعاد وتشذيب الانشطة

7. ذوايبي، مي نجيب محمد، (2013)، استراتيجيات الموازنة بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها على الاداء - دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الاردنية، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
8. الزطمة، نضال محمد (2011)، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. شهل، وسام ياسين، 2014، المشاركة في المعرفة لتحسين جودة الأعمال الرقابية بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادية، رسالة دبلوم عالي (المعادل للماجستير) في الرقابة والتفتيش، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. الشيخ، فؤاد نجيب ويحيى، ملحم والعكالي، وجدان محمد (2009)، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)
11. الطراونة، حسين أحمد، عريقات، أحمد يوسف، عبد الهادي، توفيق صالح، العرموطي، شحادة، (2012)، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
12. عبد الإله، سمير (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثره على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين.
13. عبيدات، عبدالله مشعل، (2014) استراتيجيات الموازنة بين نظم المعلومات الإدارية والتشارك بالمعرفة وأثرها على التعلم المنظمي ادراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
14. عثمانى أحسن و الزين عمراني (2017) دور ادارة المعرفة في استراتيجيات التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد (11) العدد (15) ص 444-460.
15. عريقات، زكية محمود (2014)، "دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان.
16. العلي، عبد الستار وقتديجي، عامر إبراهيم والعمرى، غسان، 2009، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2. عمان، الأردن.
17. العمرى، خالد عبد القادر، (2014)، تطوير منظومة ادارة المعرفة لتحسين الاداء في البنوك الاردنية (دراسة مقارنة) اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
18. الغالبي، طاهر محسن، العامري، صالح مهدي (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان / الأردن.

4. ضرورة تعزيز دور ركائز المعرفة في إقامة متطلبات بُعد (استراتيجية قيادة الكلفة) والاستمرار بالتزام الإدارة بالمضامين التي تعزز من تأثير ركائز معرفتها في الحد من الضياع والهدر لمواردها للوصول الى تحقيق منحى من الخبرة قادر على خفض مجمل تكاليفها التشغيلية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:
 - مشاركة المديرين في فرق عمل تعمل على جمع بيانات الأنشطة الرئيسة والمساعدة ومن ثم تحليلها لتشخيص الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية لمنتجات الصناعات الدوائية والعمل على استبدالها بأنشطة فاعلة ومؤثرة في بناء القيمة وتحسينها. فضلاً عن تدريبهم على التعامل مع تحديات بيئة المنافسة الحالية المتوقعة، وصولاً الى توفير خطط عمل بديلة تمكن المنظمات المبحوثة من توظيف ركائز معرفتها في بناء ابعاد طيف تنافسي وينسب معينة تتوافق مع طبيعة بيئة المنافسة وتحدياتها.

المصادر العربية:

1. جرادات، ناصر محمد سعود، المعاني، احمد إسماعيل، الصالح، أسماء رشاد، 2011م، إدارة المعرفة، تقييم ومراجعة الدكتور سعاد فائق برنوطي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة، الشارقة.
2. جوهرة، اقطي، (2014)، القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، اطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
3. خدام، امينة عبدالحليم محسن، 2013، تكامل نظم المعلومات الادارية والتشارك المعرفي ودورهما في ادارة الازمات -دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية الاردنية، رسالة دكتوراه فلسفة في نظم المعلومات الادارية -كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
4. الخزعلي، علي سامي عبد الزهرة، علاقة التعلم التنظيمي وتأثيره برأس المال الفكري: بحث تحليلي مقارنة في جامعتي بغداد والمستنصرية، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، جامعة بغداد 2014
5. الخيرو، قتيبة صبحي احمد، وجلال، سحر، (2004)، اثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
6. درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، (2008)، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

- of Applied Sciences Research, 5(12): 2262-2270, Iman, Suryadi, Kadarsah, Rajesri,
5. Awade Prakash R., 2014, Implementation of combination strategy based on porter's model: success built on lost opportunity in industrial lubricants, Asian Journal of Management Research, Vol. 4, No. 4, 2014.
 6. Baroto Mas Bambang & Abdullah Muhammad Madi, 2011, The Application of Cost, Differentiation and Hybrid Strategy in Business Operation: Will Hybrid Strategy Become The New Competitive Strategy?, 2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011) Proceeding.
 7. Bixler Charles H.. Applying the four pillars of knowledge management .KM WORLD. January 2002, Volume 11, issue (1). THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY.
 8. Britton, B,(2002)"Learning and Practice of Learning Organizations", © copyright Swedish Mission Council, Sundbyberg..
 9. Dalkir, K, (2005), "Knowledge Management in Theory and Practice", Boston: Elsevier. USA
 10. Despres , C& Chauvel , D.(2000) Knowledge Horizon ; The present and promise of Knowledge Management , Boston , Butter Woth – Hein man.
 11. Ebuy, Haftamu , Rahel Bekele, Worku Jimma(2012)Assessment of Knowledge Management Consideration of Technology, Leadership, Organization and Learning Pillars. CONFERENCE PAPER · NOVEMBER 2013.
<https://www.researchgate.net/publication/265380795>
 12. Elias. A., M., & Ghaziri, H. M., (2004), "Knowledge Management", Prentice – Hall , New Jersey
 13. Farrugia Francis, 2014 , Hybrid Competitive Strategies. Journal of Trends in Cognitive Sciences, August 2014, Vol. 17, No. 8.
 14. Fernandez, Irma & Gonzalea, and Avelino & Sabherwal, Rajiv (2004): knowledge management: challenges, solutions, technologies, New Jersey, Pearson education.
 15. Ford, D., Chan, Y., " Knowledge Sharing In A Cross-Culture Setting: A Case Study ", Queen's University At Kingston, Queen's Kbe Center For Knowledge-Based Enterprises, 2002
 16. Graham, C. , Nafukho, F .,(2008), "Exploring Organizational Learning Mechanisms In Small-Size Business Enterprises, New Horizons In Adult Education & Human Resource Development, Vol. 22, Iss. 1.
 19. الفراء , ماجد , واللوح , نبيل (2006) تطور الهياكل التنظيمية لوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية , مجلة الجامعة الإسلامية , (سلسلة الدراسات الإنسانية) , الجامعة الإسلامية , المجلد (15) , العدد (2) .
 20. الكبيسي , صلاح الدين عواد , 2002م , إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط , أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية – بغداد .
 21. الكلس نصرالدين الامين فضل الله (2020) ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء المؤسسي " دراسة لاراء عينة من موظفي شركة MTN للاتصالات , مجلة العلوم الاقتصادية والادارية , المجلد (2) العدد (21) , ص 31-45.
 22. نجم , عبود نجم , 2005م , إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات , الطبعة الأولى , الوراق للنشر والتوزيع , عمان – الأردن .
 23. نوي , طه حسين , 2011 , التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة الأزمة بمنظمة الأعمال , حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر , أطروحة دكتوراه في علوم التسيير , كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر.
 24. وزوز , امل تسيير احمد (2013) , دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال – كلية الدراسات العليا والبحث العلمي , جامعة الخليل .

المصادر الأجنبية:

1. Alavi, Maryam & Leidner Dorothy E., (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research ISSUES", Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems, Vol. 25, Issue 1..
2. Alavi: maryam & kayworth: timothy & leinder : Dorothy 2006 an empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices : journal of management information system: (22) : (3) pp 190-224 .available at (EBSCO).
3. Alzoubi, M..R., & Alnajjar , F.J., (2010) Knowledge Management Architecture Empirical Study on the Jordanian Universities , European journal of Economic, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450- 2275 Issue 20(2010), Eurojournals, Inc, <http://www.eurojournals.com>.
4. Aulawi , Hilmi, Sudirman ovindaraju (2009) " Literature Review Towards Knowledge Enablers Which Is Assumed Significantly Influences Ks Behavior " Journal

28. Ward Peter T., Bickford Deborah J. & Leong G. Keong , 1996, Configurations of Manufacturing Strategy Business Strategy, Environment and Structure, Journal of Management, 1996. Vol. 22, No. 4, 597-626.
29. Weber Wilson & Polo Edison Fernandes, 2010 , Evolution of Generic Competitive Strategies and The Importance of Michel E. Porter, Journal of Revista de Gestao USP, Sao Paulo, v. 17, n. 1, p. 99-117,2010.
30. Wong, Kuan Yew, (2005), "Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium enter Prises", Industrial Management & Data System , Vol. 105, No. 3.
31. Yaghi, Khalil, et.al (2011)" Knowledge Sharing Degree Among the Undergraduate Students:A case at Applied Science Private Univrsity ", International Journal of Academic Research, Vol. 3., No. 1, Part I, Pp20-24
17. Heizer jay & Render Barry , 2009 , Operations Management , prentice Hall, New Jersey,USA.
18. Hrab Dmytro & Yamkina Oxana, 2012, Improving the Competitive Position in a Growing High Tech Industry - Differentiation and Cost Leadership Strategies in Solar Photovoltaics, master thesis, Linkopings University.
19. Kim Eonsoo, Nam Dae-il & Stimpert J.L., 2004, The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. Journal of Management 2004 30(5) 569–589. <http://jom.sagepub.com>.
20. Kim, S. and H. Lee, (2006)" The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge Sharing Capabilities",Public Administration Review, Vol. 66, No3, Pp370-385.
21. Ortega Pertusa , Cortes Claver & Azorin Molina, 2006, Pure, Hybrid or "Stuck-in-the-Middle" Strategies? A Revision and Rnalysis of their Effects on Firm Performance, . EURAM, Paris (France), may 200. www.ua.ua.es/.../Pure,%20hybrid,%20stuck%20in%20the%20
22. Penning , J,M.And Harianto , F. , 1992,Technological Networking And Innovation Implementation ., Organization Science , Vol .3.No.3.
23. Piscopo Marcos Roberto, Borini Felipe Mendes & Junior Moacir de Miranda Oliveira, 2010, Strategies Focusing on Value Network: An Analysis of Event Production Companies Journal of Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 152-181, jan./abr. 2010.
24. Rong, D. U., Shizhong, A., Yuding, Ren, 2007, Relationship Between Knowledge Sharing And Performance: A Survey In Xian, Chine, Journal Of Expert Systems With Application, No. 32, www.elsevir.com
25. Rusuli ,Muhamad saufi che & rosmaini tasmin & norazlin hashim (2011) : knowledge sharing practice in organization, international conference on teaching & learning in higher education
26. Tanwar Ritika , 2013, Porter's Generic Competitive Strategies, IOSR Journal of Business and Management, Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013), PP 11-17 . www.iosrjournals.org
27. Valaski,Joseleine, Malucelli,Andreia, Reinehr,Sheila,(2012)"Ontologies applicational in Organizational Learning": A literature Review,Brazil,State, No. 1155, Catholic University of paran.