

Role of Knowledge Management Processes on Achieving Strategic Superiority: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of National Security Service Officers

Azhar Kelkal Hussin, Dr. Wesam Ali Husien
Al- Falujha University, Business Department, Iraq

دور عملية ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط جهاز الامن الوطني
ا.م.د. وسام علي حسين الباحثة ازهار خلخال حسين

DOI: 10.37648/ijps.v17i01.013

¹Received: 16 Feb 2024; Accepted: 10 May 2024; Published: 17 May 2024

ABSTRACT

Purpose of current research is to test effect of knowledge management processes in their dimensions (knowledge diagnosis, knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application) in improving strategic superiority in their dimensions (area of influence, psychological formation, competitive pressure) in national security apparatus. Due to importance of two variables investigated for agency from its future perspective and interest of research community and its sample in various administrative phenomena aimed at improving its strategic superiority from a sovereign orientation as a goal that should be viewed from multi-faceted perspectives, and on this basis, a research problem was embodied in its main question (Was the National Security Service able to invest in management operations? Knowledge in improving its strategic superiority?), so that this question would be the starting point for a research goal embodied in choosing exploratory descriptive analytical method as it is the most appropriate in this research direction, so that a questionnaire for research could be prepared from solid scientific standards adopted by previous studies and some expert professors and arbitrators made appropriate modifications to it, after knowing the community. and research included (650) of its leaders, represented by (General Director, Assistant General Director, Directorate Director, Department Director, Division Director), as the research sample was a stratified random (236) from the leadership community, to be collected and analyzed through the statistical program (AMOS V.25, SPSS. V.28) and through appropriate statistical methods (normal distribution tests, testing the scale's validity, stability and confirmation after exploring it, mean, standard deviation, relative importance, coefficient of relative variation, Pearson correlation coefficient, multiple regression), so that practical analysis can be achieved through the data obtained. researcher drew from the sample answers to most prominent result embodied in National Security Agency's focus on improving its strategic superiority well, which prompted it to adopt knowledge management processes to advance that superiority, especially since it adopted knowledge diagnosis, knowledge distribution, and knowledge application mainly for that purpose, in addition to His adoption of strategies aimed at improving the national security apparatus from the level of the sphere of influence by adopting the distribution of knowledge, the diagnosis of knowledge, the application of knowledge, and the acquisition of knowledge, which led him to adopt the diagnosis of knowledge and the application of knowledge in improving

¹How to cite the article: Hussin A.Z., Husien W.A. (May 2024); Role of Knowledge Management Processes on Achieving Strategic Superiority: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of National Security Service Officers; *International Journal of Professional Studies*; Jan-Jun 2024; Vol 17; 156-186; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijps.v17i01.013>

psychological formation, in addition to his resort to storing knowledge, distributing knowledge, and applying knowledge when it improves the level of competitive pressure.

Keywords: *knowledge management; strategic superiority; sphere of influence; knowledge distribution*

المستخلص:

هدف البحث الحالي الى اختبار تأثير عملية ادارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق التفوق الاستراتيجي بأبعادها (منطقة النفوذ، التكوين النفسي، الضغط التنافسي) في جهاز الامن الوطني، ونظراً لأهمية المتغيرين المبحوثين للجهاز من منظورها المستقبلي واهتمام مجتمع البحث وعينته بمختلف الظواهر الإدارية الرامية الى تحسين تفوقها الاستراتيجي من توجه سيادي كهدف ينبغي النظر اليه من منظورات متعددة الأوجه ، وعلى هذا الأساس، تجسدت مشكلة البحث بتساؤلها الرئيس (هل استطاعت جهاز الامن الوطني من استثمار عملية ادارة المعرفة في تحسين تفوقها الاستراتيجي؟)، ليكون هذا التساؤل منطلقاً لهدف بحثي تجسد باختيار المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي كونه الأكثر ملاءمة في هذا التوجه البحثي، لتعد استبانة للبحث من مقاييس علمية رصينة اعتمدها دراسات سابقة وإدخال عليها بعض الأساتذة الخبراء والمحكمين التعديلات المناسبة ، بعد معرفة مجتمع البحث (650) من قياداتها والمتمثلة (مدير عام، معاون مدير عام، مدير مديرية، مدير قسم، مدير شعبة)، إذ كانت عينة البحث عشوائية طبقية (236) من مجتمع القيادات ، لتجمع وتحلل عبر البرنامج الاحصائي (SPSS V.28 , AMOS V.25) وعبر (اختبارات التوزيع الطبيعي، اختبار صدق المقياس وثباته وتوكيده بعد استكشافه، والوسط المحسوب ، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف النسبي، معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون)، الانحدار الخطي المتعدد)، ليصل التحليل العملي عبر البيانات التي حصلت عليها الباحثة من إجابات العينة الى ابرز نتيجة والمتجسدة في تركيز جهاز الامن الوطني على تحسين تفوقه الاستراتيجي بشكل جيد، مما دعاه الى اعتماد عملية ادارة المعرفة للارتقاء بذلك التفوق، لاسيما وانه اعتمد تشخيص المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة بشكل رئيس في ذلك الغرض، فضلاً عن اعتماده الاستراتيجيات الهادفة الى تحسین جهاز الامن الوطني من مستوى منطقة النفوذ باعتماده توزيع المعرفة وتشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة واكتساب المعرفة، مما دعاه الى اعتماد تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة في تحسين التكوين النفسي، فضلاً عن لجوءه لخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة عندما يحسن من مستوى الضغط التنافسي.

الكلمات الرئيسية: إدارة المعرفة، التفوق الاستراتيجي، منطقة النفوذ، توزيع المعرفة.

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

واجه جهاز الامن الوطني مختلف الظروف والمصاعب الصعبة مما جعله اكثر اهتمام في تنمية مدركاته وجمع قواه التنظيمية والمعرفية وتوجيهها لتحقيق تفاعل وتكيف مع بيئة العمل وصولاً الى تحقيق مراحل متقدمة من التفوق في الوقت الحالي والمستقبلي عبر امتلاكها المتطلبات الرئيسة في عملية إعداد أفراد لمواجهة المصاعب المستقبلية من خلال تطوير قدرات وذكاءات ومعرفة منسوبيه ، فضلاً عن جمع بياناتها ومعلوماتها الضرورية حول نوايا المنافسين، مع حماية موارد المعلومات الخاصة بالجهاز في نفس الوقت، كونه ضرورة لاتخاذ قرارات عالية الجودة وفي الوقت المناسب، إذ أكدت شواخص الاحداث ان الصراع والتنافس وجمع المعلومات وتبادلها معرفياً ذات أهمية قصوى لاستخدام الذكاء المعرفي وتحويله لاستراتيجيات (سواء الهجومية أو الدفاعية) وبما يزيد من إدراك الوضع الفعلي في القطاع التنافسي بشكل أكثر موضوعية وموثوقية، وبالتالي تمكين أفراد الجهاز على اتخاذ القرارات التي تحدث فارقاً، وتؤدي الى تطور وتنمية في القدرات البشرية والقدرات التقنية والأشكال التنظيمية، لتنعكس إدارة المعرفة في تنسيق المواقف الاستراتيجية للجهاز وتحويلها الى ممرات يبلغ من خلالها موقع تنافسي يتسم بالتفوق ضمن القطاع الأمني الداخلي وتجاوز منافسيه بمسافات عن أقربهم.

كما واجه (جهاز الامن الوطني العراقي) ظروف صعبة منذ تأسيسه ، تمثلت في حصوله على إمكانيات وقدرات مادية ومالية ، وبناء نظام معرفي يمنحه مكانة بارزة ضمن دوائر المنافسة ، فيسعى جاهد للوصول الى مستويات مرتفعة من المواقف التنافسية، ليصل الى مبتغاه بالتفوق الاستراتيجي على منافسيه والمحافظة على مكانته التنافسية من خلال عملية ادارة المعرفة الموجودة في اذهان قيادته العليا بشكل خبرات متراكمة وتفكير في مواجهة المصاعب للنجاح في مواجهة المصاعب وسلوك الطريق الصحيح الذي يمكنه من تحقيق تفوق استراتيجي ملحوظ ومقبول من قبل أصحاب المصلحة ، وهنا يمكن أن تلخيص مشكلة البحث في تساوله الرئيس (هل تمكن جهاز الامن الوطني من توظيف إدارة المعرفة في تحسين تفوقه الاستراتيجي؟)، ولينبثق عنها التساؤلات الفرعية:

- 1- ما الجدل النظري والفكري للكتاب المطروح من قبل الباحثين حول إدارة المعرفة، والتفوق الاستراتيجي، وما ابرز النماذج المطروحة والمفاهيم حول المتغيرين وابعادهما؟
- 2- ما مستوى اهتمام وتبني جهاز الامن الوطني بعملية ادارة المعرفة، والتفوق الاستراتيجي، وما ابرز ابعادهما توفراً واهتماماً؟
- 3- ما الدور الذي يمكن ان توديه عملية ادارة المعرفة ويعود بمزيد من التفوق الاستراتيجي لمستقبل عمل جهاز الامن الوطني؟
- 4- هل تؤثر عملية ادارة المعرفة بأبعادهما مجتمعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي في جهاز الامن الوطني؟

ثانياً: اهمية البحث

تتلخص اهمية البحث فيما يطرحه من موضوعات وعناصر بحثية ينبغي الخوض بها ومناقشتها وتوضيحها بشكل قائم على المنطق ونهج البحث العلمي، فضلاً عن عرض حجم التأثير الذي توديه في المجتمع وصولاً الى تحقيق المزايا والعائد في ميدان عمل جهاز الامن الوطني، وتتمثل اهمية البحث في كونه معني باختبار نموذج لإدارة المعرفة يطبق لأول مرة للأحداث تأثير يمكن ان تولده عملية ادارة المعرفة من خلال ابعادهما وما يمكن ان تحققه من تأثير ايجابي في سلوكيات أفراد جهاز الامن الوطني العراقي بما يصب في المحصلة النهائية في تحقيق التفوق الاستراتيجي للجهاز بأبعاده (مجال النفوذ، الضغط التنافسي، التكوينات التنافسية) ويمكن تلخيصها بالاتي :-

- أ. اظهار اخر المستجدات البحثية والتي تتعلق بمتغيرات البحث واهم الافكار التي لها علاقة بموضوع بحثنا وهي (عملية ادارة المعرفة، التفوق الاستراتيجي) والتي يمكن ان نتوصل خلالها للترابط بين متغيرات بحثنا .
- ب. تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث (عملية ادارة المعرفة، التفوق الاستراتيجي)
- ت. التعرف على مدى اهتمام قيادات الجهاز في مجال عملية ادارة المعرفة والتفوق الاستراتيجي.
- ث. اختبار نموذج جديد يتضمن متغيرين لم يسبق ان جمعها نموذج فرضي واحد وطبق في جهاز الامن الوطني تضمن عملية ادارة المعرفة والتفوق الاستراتيجي.
- ج. اعتماد الابعاد الأكثر تأثيراً لعملية ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي.

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعامل على متغيرات حديثة في مجال الإدارة تبناها التوجه الفكري الحديث، واستطلاع جهاز الامن الوطني من توظيفها في مجال عمله والمتضمنة عملية ادارة المعرفة وابعادها واهميتها، فضلاً عن التفوق الاستراتيجي وركائزه في بيئة عمل غير تقليدية، مما يؤدي الى ان يكونا احدي العوامل المساعدة في تحقيق اهداف الجهاز وتحقيق غاياته ورسائله، واستناداً للمشكلة والتساؤلات التي تم عرضها يمكن عرض ابرز الأهداف البحثية والمتضمنة الاتي :-

- 1- تبني جانب معرفي يعنى بعرض متغيرات البحث (عملية ادارة المعرفة، التفوق الاستراتيجي) وابعادها من خلال متابعة الجهود المعرفية السابقة ومعرفة الانجازات المتحققة، وبما يؤدي الى افادة جهاز الامن الوطني من مفهومي المتغيرين وجميع ما يرتبط بهما من جوانب نظرية.

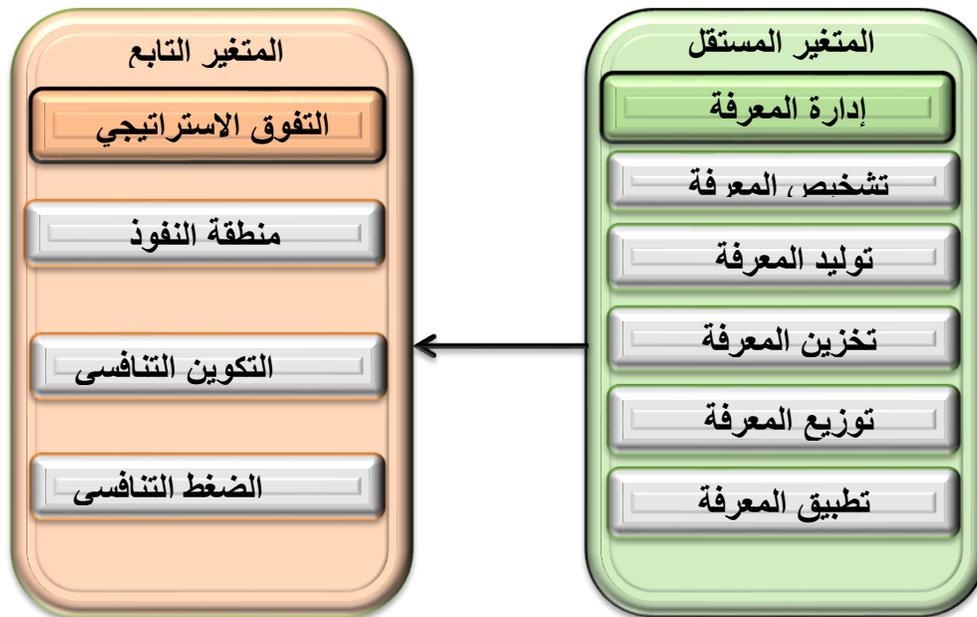
- 2- التعرف على درجة الادراك والاهتمام والتبني لموضوع عملية ادارة المعرفة من قبل القيادات الادارية عينة البحث.
- 3- التعرف على مدى تطبيق عملية ادارة المعرفة لمجتمع البحث من خلال دراسة أبعاده وتحديد المهم منها للتركيز عليها.
- 4- تحديد مستوى العلاقة والتأثير بين عملية ادارة المعرفة والتفوق الاستراتيجي في الجهاز.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث وفرضيته :

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث لغرض توضيح وتحديد فرضيات البحث والتساؤلات التي انبثقت من المشكلة لابد من رسم مخطط افتراضي للبحث يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، واختيرت الإبعاد وفقاً للدراسات السابقة، ولفهم مخطط البحث بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي: -

1- المتغير المستقل : ويتمثل بعملية ادارة المعرفة وقد تضمن الأبعاد التالية (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بناء على دراسة (McShane & Glinow , 2005) (MC Elory,2000) (سلطان ، وعبد العالي ، 2007) (دروزة ، 2008)، (ابو فارة ، وعليان ، 2009).

2- المتغير التابع : ويتمثل بالتفوق الاستراتيجي وقد تضمن ثلاثة أبعاد (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي) بناء على دراسة (Al-Zuabi,2017) و (Alhilawy et et ,2020)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

الفرضية الرئيسية للبحث :

- أ. توجد علاقة ارتباط بين عملية ادارة المعرفة مع التفوق الاستراتيجي.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعملية ادارة المعرفة وابعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق) مجتمعة في التفوق الاستراتيجي.

خامساً: منهج البحث

اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على استطلاع آراء العينة فيما يتعلق بمتغيرات البحث وتحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية لتحديد العلاقة بين متغيري البحث، وبناء الاستنتاجات والتوصيات على أساسها، مما دعا الباحثة الى اختياره ليكون منهجاً صحيحاً ومقبولاً لبحثها.

سادساً: حدود البحث

تضمن البحث الحدود المكانية والزمانية والبشرية الآتية: -

أ. الحد المكاني: اختيار جهاز الامن الوطني العراقي مجالاً لتطبيق الجانب العملي

ب. الحد الزماني: تضمنت مدة اجراء الجانب العملي من الدراسة والمتمثل بالزيارات الاولية الميدانية وتشخيص مشكلة الدراسة، وتوزيع الاستبانة واسترجاعها ومعالجة البيانات 2023/3/1 لغاية 2023/8/1.

ت. الحد البشري: تمثلت الحدود البشرية بالعاملين في جهاز الامن الوطني العراقي من المديرين العاميين ومعاونيهم ومديرين المديرية ومعاونيهم ورؤساء الاقسام في مديريات الجهاز، ممن تقع على عاتقهم مسؤولية التعامل مع الازمات.

المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً : مفهوم عملية ادارة المعرفة :

على الرغم من أن عملية ادارة المعرفة هي مجال مهم جداً وتحتل اهتمام الباحثين والكتاب في أبحاثهم الا أن هناك عدد قليل من المراجع التي تحدد ما هي عملية ادارة المعرفة، أو كيف تميزها عن المفاهيم الإدارية الأخرى (2) (Nunamaker et al., 2001). فقد أشار كل من (الطويل ورشيد, 2005: 21) الى أن هذه العمليات تتم عن طريق أتباع صياغة سلوكية محددة لها وبما يسهم في بقاء ونمو المنظمة ورفع أدائها التنظيمي , فضلاً عن أنها تنطوي على عملية التحول المعرفي المتضمنة تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة. مؤكداً على ذلك كل من (Husain & Nazim, 2013:264) إذ اعتبروا هذه العمليات مرتكزة على عمليات الإدارة المختلفة التي تسهل إيجاد، تحديد، التقاط، إنشاء ، تخزين، استدامة، تطبيق ومشاركة وتجديد المعرفة لتحسين أداء المنظمة. وإنها جزء لا يتجزأ من التفاعلات اليومية بين أعضاء المنظمة، فضلاً عن تأثير هذه العمليات بالعوامل المحيطة بالمنظمة وبينتها , على سبيل المثال يمكن أن تؤثر السياسات التنظيمية والدعم المقدم من الإدارة العليا على تنفيذ عملية ادارة المعرفة (3) (Wee & Chua, 2013).

كما وتعد أحد أهم الموارد الأساسية في القرن الحادي والعشرين القادر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المدى الطويل ، فالعديد من الدراسات ركزت على عملية ادارة المعرفة وكذلك العديد من المنظمات حول العالم أدخلت مبادرات إدارة المعرفة في عملياتها التي تستند عادة على تكنولوجيا المعلومات (IT) ، والتي تعزز نشر المعرفة على نطاق واسع والوصول اليها من قبل الأفراد في المنظمة (Gonzalez & Martins, 2014:132) ، أما (غزالي, 2016: 281) فقد أكد أن محصلة هذه العمليات تشكل خدمة للأهداف التنظيمية لحل المشاكل والتعلم الديناميكي وصنع القرار والتخطيط الاستراتيجي ، إذ أصبحت المنظمات أكثر سعياً إلى بناء استراتيجية صديقة لعملية ادارة المعرفة تساعدهم في المشاركة على نقل الأفكار القيمة وإعادة استخدامها وعلى الفور، وتتخذ المنظمات التجارية التدابير في إدخال أساليب تبادل المعرفة المفيدة وإجراءات الابتكار في الأعمال اليومية لتعزيز عمليات الإبداع والابتكار وأداء الأعمال (2) (Abbas et al., 2020).

وفي ضوء ما تقدم لاتزال عملية ادارة المعرفة تشكل مواضيع حديثة ومهمة كونها محور اهتمام المنظمات العالمية , إذ تسعى إلى بناء استراتيجية لأدخال عملية ادارة المعرفة في نظامها لتساعد في مشاركة ونقل الأفكار وتخزينها والاحتفاظ بها وتوزيعها , لتعزيز عمليات النمو والازدهار في المدى الطويل ، ومن أجل الالمام بما طرح في مكتبات الفكر الإداري حول مفهوم إدارة المعرفة فإن الجدول (5) يستعرض أهم ما جاء من تعريفات وفقاً لعدد من الكتاب والباحثين .

الجدول (5) تعريفات عملية ادارة المعرفة على وفق البعض من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب او الباحث ورقم الصفحة	السنة	التعريف
1	Mertins,et al.:11	2003	جميع الوسائل والأدوات والأساليب الموجهة لتكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية توليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في مختلف المستويات التنظيمية وذلك بالتركيز على بناء القيمة لعمليات الأعمال.
2	Ahmad :16	2010	مجموعة من العمليات والتقنيات المتميزة والمحددة جيداً ، والتي تشمل الإجراءات المنهجية القائمة على التقنيات والممارسات ، التي تحفز الإنشاء الفعال والتقاط وتنظيم وتوزيع واستخدام ومشاركة المعرفة الضمنية والصريحة المفيدة ، لتمكين أفراد المنظمة من أن يكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم من أجل توليد قيمة للمشاريع والمنظمات .
3	Buheji : 16	2012	انشطه غايتها الحصول على الخبرة الجماعية أينما كانت - في قواعد البيانات أو على الورق أو في راس المال البشري - وتوزيعها في أي مكان يمكن أن يساعد في تحقيق أكبر عائد .
4	الأغا وأبو الخير : 34	2012	النشاطات والعمليات التي تساعد في توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي .
5	ALOSAIMI : 8	2016	عمليات التقاط المعرفة التنظيمية وتطويرها ومشاركتها واستخدامها بفعالية , وتشير إلى نهج متعدد التخصصات لتحقيق الغرض المنظمي من خلال الاستفادة المثلى من المعرفة.
6	Mohajan : 3	2017	عمليات إنشاء وتنظيم ونقل وتبادل والافادة منالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة نحو نجاح المنظمة.
7	Odor :2	2018	عمليات اكتساب ومشاركة واستخدام وإدارة المعرفة والمعلومات في المنظمة .
8	Alkatheeri : 29	2018	إجراء مستمر ومفيد يساعد الشركات على إنشاء واختيار وتنظيم وحفظ وتوزيع وتبادل المعرفة لتحقيق الميزة المخطط لها والحفاظ على قيمتها .
9	de Almeida : 8	2018	عمليات إنشاء ومشاركة واستخدام وإدارة المعرفة والمعلومات الخاصة بالمنظمة.
10	Winters et al. : 2	2019	مجموعة من العمليات والأدوات والسلوكيات التي تربط وتحفز الأشخاص لتوليد واستخدام ومشاركة الممارسات الجيدة والتعلم والخبرة لتحسين كفاءة المنظمة ومصداقيتها وفعاليتها الإنمائية.
11	Algahtani : 16	2019	مجموعة الأنشطة تتضمن التقاط واستيعاب المعرفة بين الافراد باستخدام الأدوات المناسبة بحيث تستمد المنظمة مزايا استراتيجية.
12	MÂNDRULEAN U & IVANOVICI : 107	2020	مصطلح عام ينطبق على أي مشروع تقريباً وتتعد المنظمة المصممة لاكتساب المعرفة أو نقلها أو استغلالها من جزء من المنظمة إلى آخر.

عمليات منهجية وتكاملية لتنسيق الأنشطة على مستوى المنظمة لاكتساب، إنشاء، تخزين، مشاركة، تطوير ونشر المعرفة من قبل فرق العمل والسعي لتحقيق الأهداف ذات الأولوية التنظيمية، وإنها العملية التي من خلالها تنشئ المنظمات وتستخدم معارفها الجماعية.	2022	Mert et al. : 265	13
عملية أو نشاط إنشاء المعرفة واكتسابها والتقاطها ومشاركتها وتطبيقها أينما وجدت لتعزيز التعلم والأداء في المؤسسات.	2022	Asadi et al : 78	14

المصدر : من اعداد الباحث حسب ما ورد من المصادر المذكورة في الجدول .

ثانياً : ابعاد عملية ادارة المعرفة :

1- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة عمليات المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لان من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوفرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. منظمة (AMS) الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين : (الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها) (الثاني هو في كيفية اسر هذه المعرفة) (Algahtani,2019:140) ,وبنفس الصدد اشار (ابو معمر ، 2017 : 33) الى ان تشخيص المعرفة يحدد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرائق الحصول عليها ويعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج ادارة المعرفة والهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد مكان هذه المعرفة في قواعد بياناتها.

ويوضح (ماضي وفخار ، 2018 : 42) الى ان هناك طرائق تمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص:-

أ- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد : تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية اذ يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

ب- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، اذ ان نظم معالجة المعرفة تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية وتعد الشبكات الدلالية احدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

ت- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية تستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الاسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، ان تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

تؤدي النماذج دوراً مهماً في تشخيص المعرفة، التي تأسرها من قواعدها وتساعد على توصيلها بأشكال متعددة بدأ من القصص (النماذج الشفوية) والمخططات (نماذج الصور) إلى معالجة الجداول (النماذج الكمية) .

2- توليد المعرفة: تشير عملية توليد المعرفة إلى الأفكار والإجراءات التي يتم اتخاذها من أجل توليد أفكار أو أشياء جديدة، وإنها تمثل قدرة المنظمة على بناء أفكار وحلول جديدة تتعلق بأبعاد مختلفة للنشاطات التنظيمية، من الإجراءات الإدارية إلى المنتجات إلى الخدمات إلى الابتكارات التكنولوجية (Tubigi et al. , 2013:4) . وهناك عوامل عدة تعزز توليد المعرفة وهي كفاءات الموظفين ، والمواقف والرشاقة الفكرية ، علاوة على ذلك فإن وجود الهياكل التنظيمية الرسمية مثل فرق العمل المخصصة لحل المشكلات بالإضافة الى هياكل احتضان التكنولوجيا يمكن أن يساعد في توليد المعرفة , وعلى العكس من ذلك وُجد أن العوائق التي تعترض عملية توليد المعرفة تشمل الافتقار إلى الدعم الإداري و السياسات التنظيمية , على سبيل المثال يؤدي انخفاض التسامح مع الأخطاء وعدم وجود

Wee & Chua سياسات لمعالجة إدارة الصراع إلى منع الموظفين من المساهمة في عملية توليد المعرفة (2013:3).

وقد أشار (المدهون, 2014: 48) الى أن توليد المعرفة يعد من أهم عملية ادارة المعرفة والتي يركز عليها العمليات الاخرى لإدارة المعرفة , فمن خلال توليد المعرفة تتمكن المنظمات من امتلاك المعرفة التي تمنحها القوة في نشاطاتها المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة , كما أوضح أن توليد المعرفة يتم عن طريق المصادر الداخلية كالوثائق , والبيانات , والسجلات , والأفراد العاملين , او يتم اكتسابها من المصادر الخارجية كالإنترنت , والمجهزين , والزبائن , واصحاب المصالح , والشركاء في العمل . فيما بين (فياض , 2015: 26) أن توليد المعرفة يتم من خلال مشاركة الجماعات والأفراد العاملين وفرق العمل التي تدعم توليد رأس المال المعرفي بصورة ابتكارية , بما يمنح المنظمة القدرة على التفوق والتميز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة . فيما أوضح (Mantas, 2015) أن توليد المعرفة يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار مبتكرة ومفيدة وحلول فعالة , و إن توليد المعرفة ليس بالضرورة من البداية أي من نقطة الصفر , بل يمكن اشتقاقها من المعلومات الموجودة , أو التفاعل الناتج عن المعلومات , أو النهج من زاوية أخرى , أو حتى نتيجة للجهود المطبقة.

فيما اوضح كل من (ALRUBAIEE et al., 2015: 979) أن عملية توليد المعرفة هي عملية توليد وتشكيل المعرفة ومكوناتها داخل المنظمة لتتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة . فيما بين (Mohajan, 2017:6) أن توليد المعرفة هو الاستحواذ على المعرفة التي يتم استيرادها إلى المنظمة من مصادر الخارجية , مثل شراء المعرفة , وتوظيف الأفراد ذوي المعرفة لغرض اكساب المنظمة بالمعرفة .

أما (Hajric, 2018:77) أوضح أن المعرفة يتم توليدها من النقل المستمر والجمع والتحويل لأنواع مختلفة من المعرفة , حيث يمارسها المستخدمون ويتفاعلون ويتعلمون . و إن التحول في الحالة بين امتلاك المعرفة وفعل المعرفة - الشيء الذي يحدث من خلال الممارسة والعمل والتفاعل - هو القوة الدافعة في توليد معرفة جديدة , علاوة على ذلك , لكي يكون هذا التفاعل مثمراً للغاية , من المهم دعم بيئات العمل غير المنظمة في المجالات التي يكون فيها أهمية لكل من الإبداع والابتكار.

فيما أشار (ماضي وفخار, 2018:28) الى ان عملية توليد المعرفة يجب ان لا تقتصر على ادارة البحث والتطوير بل يجب أن تتوسع في كل مجالات العمل بالمنظمة , وأن كل الأفراد العاملين مسؤولون عن توليد المعرفة , لذا يجب على المنظمة أن تعمل على توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات المعرفة التي يمارسها الأفراد العاملين , من خلال التواصل الفعال بين الأفراد العاملين والإدارة العليا وتقليل الحواجز . وفي السياق نفسه أوضح (Mert et al., 2020:521) أن الأفراد العاملين يتشاركون المعلومات ويدمجونها خلال الاجتماعات والاتصالات عبر الإنترنت , من أجل عادة تكوين المعلومات الحالية و جمع وإزالة وإعادة تصنيف وإعادة صياغة سياق المعرفة الواضحة لتوليد معرفة جديدة وواضحة .

3- خزن المعرفة: تواجه المنظمات وبشكل خاص المنظمات الصناعية مشاكل عديدة وكبيرة لأنها تفقد الكثير من المعرفة نتيجة لمناورة الأفراد العاملين فيها , لذلك اصبح من الضرورة خزن المعرفة لهذه المنظمات (الطويل ورشيد, 2005: 23) . تتضمن تخزين المعلومات بالشكل المناسب الذي يضمن الأمن والوصول إلى هذه المعلومات في المستقبل , وهذا يحدث من خلال المعلومات التكنولوجية , والمفردات الخاضعة للرقابة , وأمين المكتبات , والبيئة الخاضعة للرقابة , وبرامج الصيانة , فإن الذاكرة التنظيمية تكمن في أشكال مختلفة مثل قواعد البيانات الإلكترونية والوثائق المكتوبة والمعرفة المقتننة في الأنظمة الخبيرة والإجراءات والعمليات التنظيمية والمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد العاملين (Tubigi et al., 2013) . وبعد اتمام عملية جمع المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية تصبح مفيدة وهادفة إذا تم تصنيفها , ولأعطائها شكل ووضع في صورة مفيدة , تقوم المنظمات بتخزينها حتى لا تكون عرضة لضيعها سواء بالنسيان أو صعوبة الوصول إليها , وهذا يتم من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة (اللوح, 2013:66) . وتتأثر إعادة استخدام المعرفة بالقدرة الاستيعابية للموظفين ويسهلها إمام الموظفين بالسياق الذي يتطلب المعرفة , وحيث يمكن الحصول على المعرفة بشكل عام في المنظمات من خلال تخزين المعرفة , وبما أن

الأفراد هم مصادر المعرفة فأن استخدام التكنولوجيا كان أساساً لتخزين المستندات فهي تعد أداة تمكين رئيسة لإعادة استخدام المعرفة (Wee & Chua, 2013:4).

وقد أشار كل من (Shahzad et al., 2014:162) الى أن المعرفة هي المورد الأكثر استراتيجية وقيمة الذي يساعد المنظمة على إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها ، وهو وكيل أساسي للأداء المتفوق ولهذا فإن مخزون المعرفة سيكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية ، ولذا يجب على المنظمات أن تسعى لتطوير الاستراتيجية والعمليات والممارسات والأدوات والأساليب لخزن المعرفة . كما أوضح كل من (Bharadwaj et al., 2015:422) ان الهدف الاساس والتركيز للعديد من المنظمات أصبح على تطوير تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات (IT) لدعم الالتقاط الرقمي والتخزين والاسترجاع للمعرفة. فيما بين كل من (ALRUBAIEE et al., 2015:979) أن تخزين المعرفة يقصد به عملية حفظ المعرفة في قاعدة المعرفة التنظيمية ويقاس بمدى توافر قواعد البيانات ونظم المعلومات لتخزين المعلومات واتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية هذه المعرفة من سوء الاستخدام أو السرقة. فيما بين كل من (Gonzalez & Martins, 2017:255).

أن المنظمة تقوم بتخزين المعرفة في بطرائق مختلفة، وحدد خمسة أنواع من مستودعات المعرفة وهي:

- أ. الأفراد الذين يؤلفون المنظمة، وهم بناءً على تجاربهم وملاحظاتهم المباشرة.
- ب. الثقافة تحدد طريقة التفكير والشعور بالمشاكل من قبل الأفراد.
- ت. عملية التحول التي تحدث من خلال تطوير واختيار وتحليل العمل الجديد الأساليب التي يتم إضفاء الطابع الاجتماعي عليها لاحقاً.
- ث. بناء وخزن مجموعة القواعد والتسلسلات الهرمية والسمات التي تحدد النموذج الوظيفي للمنظمة.
- ج. وأخيراً تساعد البيئة في عملية المشاركة في داخل المنظمة.

4- توزيع المعرفة: تعتمد عملية توزيع المعرفة على دقة عملية خزن المعرفة وقدرتها على استرجاع المعرفة والمعلومات في الوقت المناسب لغرض نشرها بين الأفراد العاملين والأقسام لتكون الاساس في توجيه النشاطات المعرفية في المنظمة (رشيد ومحمد, 2011:182). ويتم تسهيل عملية توزيع المعرفة من خلال العمل في مجموعات ، والتفاوض وتبادل الأفكار ، باستمرار مع الأفراد الآخرين ، فإن تكامل وتنظيم العمل يؤدي إلى تحفيز تبادل الأفكار (Biasutti & EL-Deghaidy, 2012:23). وأشار (Tubigi et al., 2013:5) الى أن توزيع المعرفة بأنه " العملية التي من خلالها تتأثر إحدى الوحدات على سبيل المثال (المجموعات ، أو القسم ، أو الوحدات) بتجربة وحدة أخرى " ، ويتعلق توزيع المعرفة بالاتصال الذي يعتمد في النهاية على الاختيار الذي يقوم به الأفراد من أجل زيادة قيمة المعلومات وتمكين مشاركة المعرفة ، ويجب نقل المعلومات بحرية داخل السياق التنظيمي باستخدام أنواع مختلفة من الوسائط على سبيل المثال (رسائل البريد الإلكتروني). وقد أكد (Shahzad et al., 2014:162) أن إنشاء وتوزيع المعرفة هي عملية مستمرة ، فإن هذه العملية ستساعد الأفراد على التعلم وتحقيق الابتكار في عمليات خلق القيمة لزيادة العائدات الاقتصادية للمنظمات ، ويصبح دور استراتيجية إدارة المعرفة في هذا الصدد أمراً حاسماً ، حيث إنه يدمج القدرات الديناميكية والميزة المعرفية للمنظمة لخلق ميزة تنافسية. وقد أشار (المدھون ، 53- 2014:52) الى أن هناك أساليب عدة لتوزيع المعرفة وهي كالآتي :

- أ. فرق العمل المتنوعة معرفياً للتوزيع المعرفة داخل المنظمة .
- ب. شبكات الاتصال الداخلية (الأنترنيت).
- ت. تدريب الأفراد العاملين على يد المستشارين والأفراد العاملين القدامى ذوي الخبرة في المنظمة.
- ث. الوثائق والنشرات الداخلية .

فيما أوضح كل من (ALRUBAIEE et al.,2015:979) أن عملية توزيع المعرفة تعتمد على عملية نقل المعرفة الصحيحة للأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب للقيام بعملهم ويتم قياسها بواسطة أنظمة تقنيات المعلومات لتسهيل عملية المشاركة وتوفير بيئة العمل المحفزة . كما بين (فياض,2015:26) ان المنظمات يجب أن تحرص على إدارة المخزون المعرفي واعتباره مطلب مهم لمواجهة فرص التغييرات في المستقبل , وأن تقوم إدارة المخزون بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات . وقد أكد كل من (Cepeda-Carrion et al.,2016:3) إن عملية توزيع المعرفة تواجه العديد من العقبات التحفيزية والإدارية ، أو "الالتصاق" على سبيل المثال ، قد يقاوم الأفراد العاملون تلقي المعرفة الجديدة من المجموعات أو الأقسام أو الوحدات الأخرى لأنها لا تتعلق بمعرفتهم السابقة, و لمساعدة المنظمات في التغلب على هذه العقبات ، قام الباحثون بالتحقيق في العديد من العوامل الميسرة لتوزيع المعرفة ومن بينها ، أخذ رأس المال الاجتماعي في الاعتبار كثيراً . فيما أشار كل من (Gonzalez & Martins ,2017:255-256) الى أنه يجب على المنظمة ضمان تدفق وتوزيع المعرفة من أجل تمكين عملية التعلم بين الأفراد ، لتحسين الأداء , وقد أشار الى ثلاث أسس لتوزيع عملية المعرفة وهي كالآتي:

- أ. تبادل الخبرات والمعرفة بين الأفراد العاملين من خلال الاتصال الاجتماعي ، في منظور تقاسم المعرفة الضمنية والصريحة .
- ب. تقاسم المعرفة عبر مجتمعات الممارسة وتوزيع المعرفة الواضحة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات.
- ت. وفيما يتعلق بالمعرفة الصريحة ، يمكن مشاركتها بواسطة أنظمة تكنولوجيا المعلومات ، ولكن أيضاً من خلال التفاعل الاجتماعي بين الافراد .

فيما أوضح (Mohajan ,2017:7) أن عملية توزيع المعرفة تتعلق بشكل أساس بالتوزيع الفعال للمعرفة بين الأفراد ، حتى يتمكنوا من فهم المعرفة الجيدة بما يكفي للعمل عليها . وبين (أبو زريق , 2017:22) أن عملية توزيع المعرفة تعني مشاركة المعرفة وتبادلها بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة ، وضمان وصولها للشخص الباحث عنها في الوقت المناسب ، وكذلك وصولها إلى أكبر عدد من الأفراد العاملين في المنظمة ، من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة والتقنيات الحديثة كالبرامج التدريبية والوسائل الالكترونية والسجلات الخاصة بالمنظمة . أما (ماضي وفخار ,2018:30) أوضح أن لا قيمة للمعرفة اذا لم يتم توزيعها ومشاركتها فيما بين الأفراد العاملين داخل المنظمة والزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية , فمن دون المشاركة للمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة سجيئة صندوقها الأسود الموجودة فيه , كما اشار الى أن العدو الأول للمعرفة هو الانغلاق وعدم توزيعها ومشاركتها التي ينجم عنها تعطيل النمو والتطور في المنظمات . وأشار (Hajric ,2018:65) أن عملية توزيع المعرفة تحتاج الى عدة شروط ليتم تنفيذها وهي (توفر وسيلة نقل المعرفة , وهذه الوسيلة قد تكون فرد أو قد تكون شيء اخر , ويجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة لأهمية المعرفة وفحوها وأن تكون قادرة على نقلها وتوزيعها , كما يجب أن يتوفر الحافز لدى هذه الوسيلة للقيام بعملية التوزيع , ويجب أن تضمن المنظمة عدم وجود معوقات تمنع توزيع المعرفة) .

5- تطبيق المعرفة: تمثل عملية تطبيق المعرفة المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرارات وابتكار المعرفة وتطبيقها هو الهدف النهائي لإدارة المعرفة وهدفها الأساس هو إدراك قيمة المعرفة وخلق ثروة جديدة للمجتمع من خلال البحث عن اختراعات جديدة واكتساب معرفة جديدة واستكشاف وإتقان القواعد الجديدة , ويشير هذا إلى عملية أو عادة تطبيق ما تعلمه المرء على الوظيفة أو المهمة المطروحة , وإنه النقل الفوري للمعرفة إلى مكان العمل , ومن منظور شامل يتعلق الأمر بالإيمان بأن مفاهيم التعلم تتعلق بالمساهمة , والمساهمة تتعلق بالتعلم واللعب بالأفكار (Biasutti & EL-Deghaidy ,2012:22) .

وأوضح (المدهون,2014:53) أن عملية تطبيق المعرفة تعني جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ نشاطات المنظمة , استناداً الى أن من المفروض أن تقوم المنظمة بتطبيق المعرفة للاستفادة منها بعد توليدها وحفظها وتطوير سبل استعادتها وتوزيعها على الأفراد العاملين .

فيما اشار كل من (ALRUBAIEE et al.,2015:979) أن عملية تطبيق المعرفة هي ممارسات المعرفة والاستفادة منها ميدانياً والتي يتم تطبيقها يومياً في العمل ويتم قياسها بالبرامج المعتمدة والمبادرات بالإضافة إلى المقاييس والمؤشرات للتحقق من مستويات تطبيق المعرفة.

وبين كل من (Cepeda-Carrion et al.,2016:3) عملية تطبيق المعرفة ذات صلة خاصة ، نظراً لأن أساس المزايا التنافسية التنظيمية لا تكمن في المعرفة نفسها ، ولكن في تطبيقها وعملية معقدة لأنها عملية حلقية ، فعندما يطبق الأفراد معرفتهم ، من خلال عملية التغذية الراجعة ، فإنهم قادرون على التحقق من نتائج تلك المعرفة التطبيقية والانحرافات عن أهداف هذا التطبيق، ونتيجة لذلك ستولد هذه العملية معرفة جديدة يمكن تخزينها ونقلها مرة أخرى ، وبالتالي تتضمن عملية تطبيق المعرفة استيعاب المعرفة في المنظمة ، كما أن المنظمة إذا أرادت الاستفادة من المعرفة التي تمتلكها ، يجب أن تفهم هذه المنظمة كيفية إنشاء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، فهذه العمليات أساسية وجوهرية للإدارة الفعالة والملائمة للمعرفة التنظيمية.

وقد أشار (ALOSAIMI , 2016:67) الى عمليات التطبيق ترتبط بالرافعة المعرفية واستغلالها ، ومن بينها النفوذ المعرفي والبحث عن طرائق جديدة لاستثمار موارد المعرفة المتكاملة في المنظمة من خلال العديد من الاساليب وفي العديد من الساحات التنافسية ، وفي الوقت نفسه فإن أداء المنظمة يعتمد على القدرة على استثمار موارد المعرفة المتكاملة من أجل خلق وتقديم المنتجات والخدمات لزيائنها باستخدام التنظيم والقدرات، مشيراً الى أن النظرية المعرفية للمنظمة تنص على أن المصدر الرئيس للقدرة التنافسية يكمن في القدرة على تطبيق المعرفة وليس في القدرة على توليد معرفة جديدة في حد ذاتها . فيما أوضح (Mohajan ,2017:7) أن تطبيق المعرفة هو عملية استخدام وتطبيق المعرفة لإنجاز المهام المهمة، ويتم تطبيق المعرفة في اتخاذ القرار وأداء المهام، وذلك للمساهمة في التنظيم وتحسين الأداء.

وأشار (صالح,2017:25) الى أن الإدارة الناجحة هي التي تطبق المعرفة المتوفرة لديها في الوقت المناسب ، قبل أن تفقد فرصة استثمار توافرها لكي تحقق ميزة لها أو لحل المشكلات القائمة .

فيما أكد كل من (Igbinovia & Ikenwe ,2017:31) أنه بمجرد مشاركة المعرفة بين الأشخاص في المنظمات ، يجب تطبيق هذه المعرفة المشتركة لحل مشكلة ما ، فإذا لم يتم تطبيق المعرفة المجمع والمخزنة والمبدعة والمشاركة بشكل صحيح ، فإن العملية برمتها ستذهب سدى ، ولتطبيق المعرفة المناسبة يجب توصيل عملية ادارة المعرفة للمستخدمين ، بمعنى يجب أن توضع المعرفة في الاستخدام الفعال لسد الفجوة أو الحاجة.

ثالثاً: مفهوم التفوق الاستراتيجي

التفوق الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة المتفوقة استراتيجياً، تعزز فرص بقائها، لأن النمو والتفوق وجهان لعملة واحدة، إن مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار، بل هو نظام متكامل يشمل جميع أنشطة وتقنيات الإدارة الحديثة لرفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات أعلى تجعل المنظمة تتفوق على المنافسين الآخرين، بمعنى آخر، التفوق ليس إنجازاً متزامناً، بل يتحقق من خلال الجهود الشاملة للعاملين في التنظيم المعاصر على جميع المستويات (Al-Salmi,2001:32) .

يمكن للمنظمة المتفوقة استراتيجياً من تعزيز فرص البقاء والنمو في وقت واحد ذلك ان المنظمة المتفوقة استراتيجياً تمتلك مقومات للبقاء والنمو من قيادة استراتيجية وموارد بشرية وخطط استراتيجية ملائمة وتصور مستقبلي جيد.

تؤكد وجهة النظر الاولى على القدرة على النمو مع احتواء رؤية مثالية وقيمة وإبداعية لتحقيق التفوق (Ahmed,2010:42).

اما وجهة النظر الثانية تؤكد على العمل من اجل زيادة الجهد المطلوب لتلبية متطلبات الأفراد والقدرة على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وخلق تحسن حقيقي من خلال الإبداع (Kazmi,2012:108).

اما وجهة النظر الثالثة تتعلق بالتحسين المستمر والمساهمة في زيادة الربح من خلال كسب رضا الزبائن، في بيئة داخلية وخارجية تدعم النجاح (Zad,2013:383).

في حين تمثل وجهة النظر الرابعة قدرة المنظمة على تحقيق التعليم المستمر، وتحسين المواهب، والإنجاز المباشر بشكل مثالي، يمكن أن يخدم المنظمة والزبون (Eran,et al,2015:476).

وترى وجهة النظر الخامسة التفوق الاستراتيجي عملاً داخلياً، إنه في المقام الأول نتيجة لتحول أنموذجي داخلي - وهو تحول يحدث أولاً في أذهان القادة، يتخلل في النهاية عقول كتلة حرجة من أصحاب المصالح التنظيمية. الفرضية الأساسية لهذا الاعتقاد، المستندة إلى فلسفة ما بعد الحداثة، هي فكرة أن المنظمات هي هياكل اجتماعية تعكس المعتقدات الجماعية لأصحاب المصلحة - معتقدات حول ما يمكن تحقيقه (أي معتقدات حول التفوق) (Gergen,2001:803-813).

ان التفوق الاستراتيجي يحدث اولاً في اذهان القادة لأنهم لديهم النظرة المستقبلية لعملية الوصول للتفوق الاستراتيجي وكيفية الحفاظ عليه، وبناء على ما تقدم ، يرى الباحث ان التفوق الاستراتيجي هو القدرة على أداء الأعمال بشكل اعلى من باقي المنظمات مما يساهم في استقرار المنظمة والمحافظة على بقائها وتحقيق مكانة لها وبالتالي هو العمل على الحفاظ على المستوى الذي تحققه المنظمة في تفوقها عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلاً عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومواصفات مخرجاتها والقدرة على التفكير في طرق اسواق جديدة محلية او عالمية والاستفادة بما تملكه من نقاط قوة وباستخدام التكنولوجيات الحديثة في تقديم منتجات جديدة او تطوير منتجاتها الحالية بما يحقق لها التمايز على مثيلاتها. ويتحقق التفوق الاستراتيجي من خلال (الكلفة والجودة والمرونة والقيادة والتمكين والتعليم والابتكار والابداع والوقت).

رابعاً: ابعاد التفوق الاستراتيجي : تم تحديد الابعاد وفقاً لـ (Strikwerda,2005 : 203)

1- منطقة النفوذ : ان منطقة النفوذ تبدأ من المركز الذي تحيطه مناطق حماية ذات نفوذ مباشر او غير مباشر بحسب رأي معهد (Westside Toastmasters) ، الذي وضح دائرة النفوذ من خلال اربعة مناطق ، في المركز دائرة السيطرة ثم دائرة النفوذ المباشر تليها دائرة تمارس فيها نفوذ غير مباشر ثم مناطق خارج دائرة النفوذ (مطر ، 2020 : 172) .

تميزت الاستراتيجيات التقليدية بالفاعلية لمدة طويلة من الزمن ، اتسمت فيها البيئة بالاستقرار النسبي او التغيير المتوقع ، غير ان هذا الواقع لم يعد قائماً مع التطورات البيئية المتسمة بالمنافسة المتناهية التي تهدد المكتسبات المتحققة للمنظمات ، مما حدا بها الى الاعتماد على طرق جديدة لحمايتها منها دوائر النفوذ ، (العامي ، 2014 : 72) ، قامت المنظمات ببناء تفوقها الاستراتيجي في المجال المادي والفضاء الالكتروني من خلال تحديد السوق الاساسي ثم تحديد مصالح مختلفة حول هذا الجوهر او المصالح والمناطق العازلة والمناطق المحورية والمواقف المتقدمة من خلال بناء مجال نفوذ متماسك هذه القوى العظمى توضح استراتيجياتها على مستوى المنظمة ، وتحدد مصالحها الاستراتيجية في كل قسم من محافظتها وتعيين دور واضح لكل جزء من تلك الاجزاء في المنافسة مع الاخرين ، (مطر ، 2020 : 177) .

واغلب المنظمات اصبحت تستعمل مناطق فاعليتها في الاسواق المتعددة والتي تعبر في الاساس عن محفظة منتجاتها في تلك المناطق التي تشكل مصدراً لقوتها وسيطرتها ، وبالتالي تتمكن من فرض تفوقها على مناطق تنافسية واسعة ، قد تتضمن بين حين واخر مناطق خاصة بالمنافسين الاخرين . (الفضل واخرون ، 2016 : 30) .

2- التكوين التنافسي : المدخل الى مناطق النفوذ لتحقيق التفوق الاستراتيجي على القوى المنافسة الاخرى فالهدف من التكوين التنافسي المتفوق هو كيفية تطوير فريق عمل متعهد ومتحمس من العاملين يتعاونون مع الزبائن ويحافظوا عليهم مما يحتم على المنظمات ان تتبع التقنيات الادارية الحديثة في عملية التكوين التنافسي لكي لا تفقد كفاءتها وحجم مواردها الجوهرية (الطاني واخرون ، 2016 : 28) ، بينما يرى (سراج ، 2012 : 28) بدأ التكوين التنافسي بترجمة رؤية المنظمة ونمط التفكير التي تعتمدها والتي تتوافق مع عوامل التكوين التنافسي الذي يبدو من

وجهة نظره اكثر من الصراع على النتائج التي تعد اداة واحدة تستعملها المنظمات في العملية الاكبر لخلق مجال قوي والتأثير في التكوين التنافسي ، فالرؤية تحدد الكيفية التي ترغب فيها المنظمة في تحديد المساحات التنافسية الشاملة ، والمكانة والقوة النسبية لكل هؤلاء المنافسين وعدد القوى العظمى التي تريد التنافس فيها في هذا المجال .

3- الضغط التنافسي : ان فهم وادارة عملية النمو التنموي امر بالغ الاهمية لبناء واستدامة التفوق الاستراتيجي ، وان النمو قد يزيد من قوة النفوذ او يمكن ان يكون مكلفاً ، حتى اذا كان مجال النفوذ الحالي غير مستدام تحت ضغط المنافسين الاخرين ويمكن الحفاظ على التفوق الاستراتيجي من خلال تطوير المجال لمواجهة المصاعب المستجدة ، والاستجابة للتهديدات واغتنام الفرص ويكاد ان يكون الضغط التنافسي هو التحدي الوحيد للنمو الذي يتحتم على المنظمات مواجهته (عاصي ، 2014 : 47) وبنفس الصدد يحدد (هشام ، 2014 : 62) الى ان للضغط التنافسي اربعة انماط وهي :

أ- الاحتواء المدار (Containment Managed)

ب- التضييق التدريجي (onstriction Gradual)

ت- التجريد المتتابع (Stripping Sequential)

ث- اسقاط الدومينو (Dominoes Toppling)

ج- التكوين التنافسي (Competitive Configuration)

تؤكد العديد من الدراسات المعاصرة ان التقلب في اداء المنظمات قد زاد خلال العقود الخمسة الماضية ومع ذلك فان الاختلافات في الاداء الجيد للمنظمات هي التي تركز بشكل اساسي على دراسة حالة المنافسة واستراتيجية الاعمال.

المحور الثالث : الجانب التطبيقي

اولاً: مجتمع البحث وعينته: اختير جهاز الامن الوطني كمحل لتطبيق البحث، اما مجتمع البحث فقد تألف من (650) من القيادات العليا والوسطى والدنيا نظراً لارتباطها العالي بتفعيل متغيري البحث (عملية ادارة المعرفة، التفوق الاستراتيجي)، اذ اعتمد جدول مسكران للعينات الصغيرة، لينضح ان عينة البحث (242)، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية (نسبية) والمتمثلة بالمدير العام ومعاونيه ومدير مديرية ومديري الأقسام ومديري الشعب، لتكون عينة البحث (242) واسترد منها (239)، كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (236)، وكما بالجدول (2) .

الجدول (2) مجتمع البحث وعينته

الكليات	العينة	النسبة	الصالح للتحليل
المدير العام	3	0.1	236
معاون المدير	6	0.2	
مدير مديرية	16	0.7	
مدير قسم	65	0.27	
مدير شعبة	149	0.63	
المجموع	239	100%	

الموزع	المستلم	التالف
242	239	3

ثانياً: ديموغرافية العينة :

اتضح للباحث من مخرجات الجدول (3) والمعني بالسّمات الديمغرافية للعينة الاتي:

1. كان حجم العينة (236) من منسوبي جهاز الامن الوطني، اذ بلغت نسبة الذكور منهم (89%) وبعدهد (210)، بينما كان عدد الاناث (26) وبنسبة (11%)، مما يوفر انطباعاً لدى الباحثة بان جهاز الامن الوطني يركز في مهامه على الذكور اكثر من الاناث بسبب الطابع الامني.
2. تبين ان شهادة البكالوريوس لدى منسوبي جهاز الامن الوطني بالترتيب الأول وبنسبة (53%)، وبعدهد (42)، بينما حلت شهادة الماجستير وبنسبة (35%) وبعدهد (27) ثانياً، وخصص الترتيب الثالث لشهادة الدكتوراه وبنسبة (9%) وبعدهد (9)، اذ يمنح هذا التنوع في التحصيل العلمي منسوبي جهاز الامن الوطني المهارة وتشارك المعرفة وتبادل الخبرات وبما يضمن تأهيل طلبة جهاز الامن الوطني.
3. ومن حيث اعمار العينة، فقد اتضح للباحث حصول الفئة العمرية (30-40) وبنسبة (38%) وبعدهد (30) مشاهدة اولاً، بينما كان الترتيب الثاني للفئة العمرية (40-50) وبنسبة (33%) وبعدهد (25) مشاهدة، اما الثالث فكان للفئة العمرية (أكثر من 50) وبنسبة (20%) وبعدهد (16) ، وخصص الترتيب الرابع للفئة العمرية (أقل من 30) وبنسبة (9%) وبعدهد (7) وهذا ما يدل على تنوع العمر والخبرة مما يسمح بتبادل المهارة واكتساب المعرفة وبما ينسجم مع اهداف جهاز الامن الوطني.

الجدول (3) ديمغرافية العينة وتفصيلها

المجموع	المشاهدات	النسبة	التفاصيل	السمة
236	210	0.89	الذكور	النوع الاجتماعي
	26	0.11	الاناث	
236	21	0.09	دكتوراه	التحصيل العلمي
	83	0.35	ماجستير	
	132	0.56	بكالوريوس	
236	21	0.09	أقل من 30	العمر
	90	0.38	40-30	
	78	0.33	50-40	

	47	0.20	أكثر من 50	
--	----	------	------------	--

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ثالثاً: عرض وتحليل عملية ادارة المعرفة:

اعتمدت عملية ادارة المعرفة كمتغير مستقل قيس من خلال خمسة ابعاد (تشخيص المعرفة ، اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعبر اراء (236) مستبين من ضباط جهاز الامن الوطني للإجابة عن (20) ، فقد حصلت على وسط محسوب (3.81) مرتفع ، ليشير الى قدرة جهاز الامن الوطني على امتلاك الأنشطة الجوهرية (تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة للنشاط في الجهاز ، فكان انحرافها المعياري (0.477) ، واهتمام (76.3%) جيد ، وبمعامل اختلاف (12.5%) ، فيما وضحت نتائج الجدول (4) ترتيب الابعاد وفقراتها ، فكانت بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

أ. اظهر جهاز الامن الوطني لجونه الى تشخيص المعرفة عند تعزيز عملية ادارة المعرفة وبوسط محسوب (3.94) مرتفع جعله بالترتيب الاول، وباهتمام نسبي (78.8%) الجيد ليشير الى قدرة جهاز الامن الوطني على التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلا مقابل ما يجب على الجهاز معرفته ، فكانت اجاباتهم تتجه الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.546)، وبمعامل اختلاف نسبي (13.8%) ، وعلى مستوى الفقرات (1-4) ، فحازت الفقرة (2) (نشر ثقافة المبادرات الفردية بين اوساط المنتسبين) بوسط محسوب (4.16) مرتفع وبمعامل اختلاف (15.3%) ، بينما تذيلت الفقرة (3) (العمل بشكل دووب على تشخيص المعرفة المطلوبة وبحسب الاقسام في الجهاز) الترتيب بوسط محسوب (3.82) جيد ومعامل اختلاف (24.6%) ليشير تشجيع الجهاز على الحوار بين منسوبيه وبما يدفعهم الى تبادل المعلومات والمعرفة حول مختلف القضايا المشتركة، فضلاً عن توفيره إجراءات وسياسات تدعم حرية البحث والتقصي.

ب. أعتد جهاز الامن الوطني اكتساب وتوليد المعرفة بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين عملية ادارة المعرفة وبوسط محسوب (3.81) مرتفع المستوى بعد حذف التحليل العاملي التوكيدي للفقرة (6)، وتعنى به نسبياً (76.2%) جيد والنابع من امتلاكه القدرة على إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخله، وكان انحراف البعد المعياري (0.549) ، وبمعامل اختلاف (14.4%)، وعلى مستوى الفقرات (5-8) ، فقد حازت الفقرة (7) (العمل على وضع البرامج التدريبية لزيادة الخبرة لدى المنتسبين) على الترتيب الأول بوسط محسوب (3.89) مرتفع ، وبمعامل اختلاف (19%)، بينما تذيلت الفقرة (5) (التركيز على انشاء اقسام البحث والتطور) الترتيب بوسط محسوب (3.77) ومعامل اختلاف (22.4%) اذ تشير هذه النتيجة الى محدودية دعم الجهاز للأفكار والمبادرات التي يقدمه منتسبيها والنابع من عدم رضاهم عن العائد المادي والمعنوي على ما يقدمون من مساهمات، على الرغم من تشارك اقسام ووحدات ومديريات الجهاز المعلومات التي يمكن ان تفيد في مسار العمل الأمني، وتركيزه على انشاء اقسام للبحث والتطوير.

ت. فيما تبين اهتمام جهاز الامن الوطني في بعد خزن المعرفة المستقبلي بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين عملية ادارة المعرفة وبوسط محسوب (3.85) مرتفع المستوى، وينال اهتمام الجهاز بشكل نسبي بمقدار (77.1%) جيد والمتمثل في القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة ، وبانحراف معياري (0.578) ، وبمعامل اختلاف (15%)، وبخصوص الفقرات فقد حققت الفقرة (10) (العمل على وضع تعليمات سهلة لاسترجاع المعلومات) الترتيب الأول وبوسط محتسب (3.82) مرتفع ومعامل اختلاف (18.3%)، بينما حلت الفقرة (12) (توفير الانظمة الدقيقة التي تسهل استرجاع المعرفة في أي وقت) بالترتيب الأخير وبوسط محسوب (3.81) مرتفع وبمعامل اختلاف (24.1%) ، اذ تبين لجوء الجهاز لتقسيم البيانات الى وحدات متماثلة وبما يسهل لمنسوبيه تحليلها في ظل امتلاكه لنظام متكامل ومستمر لصيانة المعرفة واستدامتها.

ث. أتجه جهاز الامن الوطني لتبني توزيع المعرفة بالترتيب الرابع وبوسط محسوب مقداره (3.87) مرتفع المستوى ، ومنح اهتمام (77.4%) الجيد والنابع من امتلاكه قدرة نقل المعرفة الصحيحة إلى مستويات الجهاز وأفرادها كافة

للإفادة منها في مهام العمل واستثمارها في تحقيق خدمات أمنية عالية الجودة ، إذ اشار انحرافه المعياري (0.616) للاتفاق ، وبمعامل اختلاف (15.9%) ، وبخصوص الفقرات (16-13) التي قيس بها توزيع المعرفة، إذ حصلت الفقرة (13) (العمل بشكل متواصل على وضع الملصقات الخاصة بنشر المعرفة) على الترتيب الأول وبمعامل اختلاف (20%) ، ووسط محسوب (3.94) مرتفع، بينما حلت الفقرة (14) (المعرفة متاحة يمكن لجميع المنتسبين الاستفادة منها) أخيراً وبوسط محسوب (3.76) ومعامل اختلاف (24.7%)، كما تبين للباحثة عمل الجهاز على وضع قاعدة تسهل الحصول على المعرفة من قبل منتسبيها، فضلاً عن انشاء فرق عمل تؤمن تقديم المعرفة لاي منتسب من منتسبيه.

ج. وأخيراً أتجه جهاز الامن الوطني عينة لتبني تطبيق المعرفة بالترتيب الخامس وبحسب أدوار عملية ادارة المعرفة التراتبية، وبوسط محسوب مقداره (3.93) مرتفع المستوى ، ومنح اهتمام (78.7%) جيد والنابع من امتلاكه الممارسة والاستعمال للإفادة من المعرفة في تنفيذ أنشطته ومهامه ، إذ اشار انحرافه المعياري (0.635) للاتفاق ، وبمعامل اختلاف (16.1%) ، وبخصوص الفقرات (20-17) التي قيس بها تطبيق المعرفة، إذ حصلت الفقرة (18) (توظيف المعرفة في إطار الخدمات الامنية الجيدة والجديدة) على الترتيب الأول وبمعامل اختلاف (20.4%) ، ووسط محسوب (3.98) مرتفع، بينما حلت الفقرة (20) (تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق المعرفة في مجال العمل التخصصي) أخيراً وبوسط محسوب (3.80) ومعامل اختلاف (23.9%)، إذ اشارت هذه النتائج من وجهة نظر الباحثة الى عمل الجهاز بشكل دؤوب على تحويل المعرفة لخطط مستقبلية يمكن الإفادة منها، من خلال تكوينه فرق عمل من ذوي الخبرة لتقديم الاستشارات التي يحتاج اليها الجهاز عند تنفيذ مختلف التوجهات الاستباقية .

الجدول (10) عرض وتحليل بيانات عملية ادارة المعرفة (n=236)

ت	الفقرات	الوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الأهتمام النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
1	توفر اجراءات وسياسات داعمة لحرية البحث والتقصي.	3.91	0.799	0.781	0.204	3
2	نشر ثقافة المبادرات الفردية بين اوساط المنتسبين.	4.16	0.636	0.831	0.153	1
3	العمل بشكل دؤوب على تشخيص المعرفة المطلوبة وحسب الاقسام في المديرية.	3.82	0.939	0.764	0.246	4
4	تشجيع الحوار بين الأعضاء لتبادل المعلومات والمعرفة.	3.89	0.714	0.777	0.184	2
	تشخيص المعرفة	3.94	0.546	0.788	0.138	الأول
5	التركيز على انشاء اقسام البحث والتطور	3.77	0.845	0.754	0.224	3
6	دعم الافكار والمبادرات المقدمة من قبل المنتسبين.					محذوفة

1	0.190	0.777	0.738	3.89	العمل على وضع البرامج التدريبية لزيادة الخبرة لدى المنتسبين.	7
2	0.216	0.767	0.827	3.83	اشراك كل الاقسام في المعلومات التي يمكن الافادة منها.	8
<u>الثاني</u>	0.144	0.762	0.549	3.81	اكتساب وتوليد المعرفة	
2	0.225	0.783	0.881	3.92	تقسم البيانات الى وحدات متماثلة لسهولة تحليلها.	9
1	0.183	0.764	0.698	3.82	العمل على وضع تعليمات سهلة لاسترجاع المعلومات.	10
3	0.232	0.775	0.900	3.87	وجود نظام متكامل دائم لصيانة المعرفة.	11
4	0.241	0.761	0.916	3.81	توفير الانظمة الدقيقة التي تسهل استرجاع المعرفة في أي وقت.	12
<u>الثالث</u>	0.150	0.771	0.578	3.85	خزن المعرفة	
1	0.200	0.789	0.789	3.94	العمل بشكل متواصل على وضع الملصقات الخاصة بنشر المعرفة.	13
4	0.247	0.752	0.930	3.76	المعرفة متاحة يمكن لجميع المنتسبين الاستفادة منها.	14
3	0.224	0.763	0.855	3.81	العمل على انشاء فرق عمل لتسهيل تقديم المعرفة الى أي منتسب.	15
2	0.220	0.791	0.872	3.95	العمل على وضع قاعدة تسهل الحصول على المعرفة من قبل أي منتسب	16
<u>الرابع</u>	0.159	0.774	0.616	3.87	توزيع المعرفة	
2	0.210	0.844	0.886	4.22	العمل بشكل دووب على تحويل المعرفة الى خطط مستقبلية يمكن الافادة منها.	17
1	0.204	0.796	0.812	3.98	توظيف المعرفة في إطار الخدمات الامنية الجيدة والجديدة.	18
3	0.212	0.747	0.793	3.74	تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات اللازمة.	19

4	0.239	0.760	0.908	3.80	تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق المعرفة في مجال العمل التخصصي.	20
<u>الخامس</u>	0.161	0.787	0.635	3.93	تطبيق المعرفة	
	0.125	0.763	0.477	3.81	عملية ادارة المعرفة	

رابعاً: عرض وتحليل التفوق الاستراتيجي:

اعتمد البحث التفوق الاستراتيجي كمتغير معتمد يتوجب التحسين في الوضع الحالي، وقد قيس عبر ثلاث ابعاد (منطقة النفوذ، التكوين النفسي، الضغط التنافسي) ومن خلال (12) فقرة وعبر إجابات (236) مشاهدة من منسوبي جهاز الامن الوطني، اذ حصل التفوق الاستراتيجي اجمالاً على وسط محسوب (3.86) مرتفع، والناجم عن قدرة جهاز الامن الوطني ومنسوبيه على امتلاك القدرة على التفوق ومنافسة الاخرين من خلال توليده لفضاء تنافسي يمكن ان يفرضه لاحتوائهم والعمل بشكل استباقي من اجل البقاء في مراكز متقدمة مقارنة بهم، فحصل التفوق الاستراتيجي على انحراف معياري (0.531)، واهتمام (77.2%)، ومعامل اختلاف (13.8%)، وكما موضح بنتائج الجدول (5)، اما على مستوى الابعاد، فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

أ. أبدى جهاز الامن الوطني تبنيه منطقة النفوذ ثالثاً عندما يعنى بتحسين تفوقه الاستراتيجي، وبوسط محسوب (3.95) مرتفع المستوى، وبنال اهتمام (78.9%) الجيد والناجم عن قدرة جهاز الامن الوطني على امتلاك جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية يمكن من خلالها المحافظة على المحفظة الجغرافية والخاصة بالخدمات المقدمة من قبله، وبنحرف معياري (0.640)، وبمعامل اختلاف (16.2%)، وبخصوص الفقرات (21-24)، اذ حصلت الفقرة (21) (يمتلك الجهاز تأثير على المناطق التي تقع تحت السيطرة) وبوسط محسوب (4.07) مرتفع وبمعامل اختلاف (16.8%)، بينما اتجه بالترتيب الأخير الى تبني الفقرة (23) (تعتمد تقارير تحدد نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات التي تسهل عمل الجهاز) وبمعامل اختلاف نسبي (22%) وبوسط محسوب (3.83) مرتفع، وهذا ما يشير الى امتلاك الجهاز الفهم والادراك الكامل حول البيئة التي يعمل بها، مما دفعه الى صياغة استراتيجية خاصة بكل منطقة وبحسب احتياجاتها.

ب. وأظهر جهاز الامن الوطني تبنيه التكوين النفسي بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين التفوق الاستراتيجي وبوسط محسوب (3.81) مرتفع المستوى ليؤشر الى التزام والقدرة التي يمكن ان تستثمر في عملية انشاء تحالفات مع القوى الأقوى والتي يمكن ان تعكس إمكانية التنافس، وباهتمام نسبي مقداره (76.3%) وبنحرف معياري (0.602)، وبمعامل اختلاف (15.8%)، اما الفقرات (25-28)، فحازت الفقرة (26) (هناك خطوات استباقية معتمدة من قبل الجهاز) على الصدارة بوسط محسوب (3.89) مرتفع وبمعامل اختلاف (15.9%)، بينما كانت الفقرة (27) (هناك تحالفات مختلفة تكون على مستوى دوائر المؤسسة وخارجها) بوسط محسوب (3.55) مرتفع وبمعامل اختلاف (27.3%)، اذ لاحظت الباحثة وجود استقلالية للجهاز في ضوء الصلاحيات التي منحها له القانون في معالجة المشكلات في المناطق الواقعة ضمن نطاق عمله، في ضوء قدرته على وضع الإجراءات ورسم الاستراتيجيات وبما يتلائم مع الموقف.

ت. فيما توجه جهاز الامن الوطني لتبني الضغط التنافسي بالترتيب الاول وبما يعزز من مستوى التفوق الاستراتيجي لديه وبوسط محسوب (3.81) مرتفع المستوى، اذ تؤدي باهتمام (76.1%) جيد والناجم عن امتلاك ردود الفعل والتي تكون في كثير من الأحيان عكسية كونها ناجمة من الرغبة في التوسع والنمو على حساب الجهة الاخرى من منافسين، وبنحرف معياري (0.571)، وبمعامل اختلاف (15%)، اما الفقرات (29-32)، فحصلت الفقرة (30) (يتم الاخذ بأراء المنتسبين للقدرة على تقديم خدمات فريدة للجهات المستفيدة) وبوسط محسوب (3.78) مرتفع وبمعامل اختلاف (19.5%)، بينما حلت الفقرة (32) (يضع الجهاز الخطط الكفيلة بتقديم خدمات مستدامة) وبوسط

محسوب (3.79) مرتفع وبمعامل اختلاف (24.1%) لتؤكد على وجود بعض الضغوطات من أجهزة أخرى يعمل الجهاز على مواجهتها من المنافسين او من الأعداء، مما جعله يضع الخطوات المدروسة بعناية وبما يمكنه من السيطرة على بيئة عمله الحالية.

الجدول (5) عرض وتحليل بيانات اختيار التفوق الاستراتيجي (n=236)

ت	الفقرات	الوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الاهتمام النسبي %	معامل الاختلاف %	الأولوية
21	تمتلك المديرية تأثير على المناطق التي تقع تحت السيطرة.	4.07	0.683	0.814	0.168	1
22	تضع المديرية استراتيجية خاصة لكل منطقة وحسب احتياجاتها.	3.92	0.842	0.785	0.215	3
23	تعتمد تقارير تحدد نقاط القوى والضعف والفرص والتحديات التي تسهل العمل على المديرية.	3.83	0.844	0.766	0.220	4
24	لدى المديرية فهم وادراك كامل للبيئة التي يعمل فيها.	3.96	0.771	0.792	0.195	2
	منطقة النفوذ					
		3.95	0.640	0.789	0.162	الثالث
25	هناك شبه الاستقلالية للمؤسسة في معالجة المشاكل في المناطق الواقعة ضمن سيطرتهم.	3.99	0.681	0.797	0.171	2
26	هناك خطوات استباقية معتمدة من قبل المديرية.	3.89	0.619	0.777	0.159	1
27	هناك تحالفات مختلفة تكون على مستوى دوائر المديرية وخارجها.	3.55	0.968	0.710	0.273	4
28	المديرية لديها القدرة على وضع الاجراءات ورسم الاستراتيجيات بما يتلائم مع المواقف التي تتعرض لها.	3.83	0.854	0.766	0.223	3
	التكوين النفسي					
		3.81	0.602	0.763	0.158	الثاني
29	هناك ضغط موجه الى المديرية من أجهزة أخرى دأما تعمل المديرية على مواجهتها.	3.92	0.784	0.783	0.200	2
30	يتم الاخذ بأراء المنتسبين للقدرة على تقديم خدمات فريدة للجهات المستفيدة.	3.78	0.738	0.757	0.195	1

3	0.212	0.747	0.793	3.74	تضع المديرية الخطوات المدروسة التي يمكن ان توظف للسيطرة على البيئة المسيطر عليها.	31
4	0.241	0.758	0.915	3.79	تقوم المديرية بوضع الخطط الكفيلة بتقديم خدمات مستدامة.	32
<u>الاول</u>	0.150	0.761	0.571	3.81	الضغط التنافسي	
	0.138	0.772	0.531	3.86	التفوق الاستراتيجي	

وتبين حصول التفوق الاستراتيجي على اعلى معامل اختلاف من بين المتغيرات المبحوثة (13.8%) مما يشير لممارستها بالترتيب الثاني ، وبوسط محسوب (3.86) مرتفع ، اذ لاحظت الباحثة ان جهاز الامن الوطني عزز التفوق الاستراتيجي من خلال استثمار الضغط التنافسي ، فيما كانت الابعاد (منطقة النفوذ ، التكوين النفسي) لتكون موجهة الى تحسينه ، وجاءت عملية ادارة المعرفة بالترتيب الاول ، فحصلت على معامل اختلاف (12.5%)، في ظل ممارسة وتبني وبوسط محسوب (3.81) ، فيما اتضح مساهمة تشخيص المعرفة في تعزيز عملية ادارة المعرفة، بينما كان اكتساب وتوليد المعرفة وخزن المعرفة ، وتطبيق المعرفة موجهة لتحسين مستوى عملية ادارة المعرفة في جهاز الامن الوطني ، وكما موضح بنتائج الجدول (6).

الجدول (6) ترتيب المتغيرات والابعاد وصفاً

الاولوية	الاهتمام النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط المحسوب	المتغيرات
الاول	76.3	12.5	0.477	3.81	عملية ادارة المعرفة
1	78.8	13.8	0.546	3.94	تشخيص المعرفة
2	76.2	14.4	0.549	3.81	اكتساب وتوليد المعرفة
3	77.1	15	0.578	3.85	خزن المعرفة
4	77.4	15.9	0.616	3.87	توزيع المعرفة
5	78.7	16.1	0.635	3.93	تطبيق المعرفة
الثاني	76.1	13.8	0.531	3.86	التفوق الاستراتيجي
3	78.9	16.2	0.640	3.95	منطقة النفوذ
2	76.3	15.8	0.602	3.81	التكوين النفسي
1	76.1	15	0.571	3.86	الضغط التنافسي

خامساً: اختبار فرضية الارتباط

حققت عملية ادارة المعرفة بشكل اجمالي علاقة ارتباط (0.780^{**}) قوية مع التفوق الاستراتيجي ، أي عند زيادة اهتمام جهاز الامن الوطني بعملية ادارة المعرفة ، فستؤدي الى اهتمامه بالتفوق الاستراتيجي ، فقد استطاع عملية ادارة المعرفة من إيجاد علاقة ارتباط مع منطقة النفوذ مقدارها (0.645^{**}) قوية ، وحققت عملية ادارة المعرفة علاقة ارتباط مع التكوين النفسي مقدارها (0.636^{**}) قوية ، وحققت عملية ادارة المعرفة علاقة مع الضغط التنافسي مقدارها (0.784^{**}) قوية ، أي تمكن جهاز الامن الوطني من توظيف عملية ادارة المعرفة في تحسين مستوى التفوق الاستراتيجي بشكل قوي، ومن كل ما سبق تقبل الفرض الرئيس الأول (توجد علاقة ارتباط بين عملية ادارة المعرفة والتفوق الاستراتيجي).

الجدول (7) ارتباط عملية ادارة المعرفة وابعادها مع التفوق الاستراتيجي وابعاده

التفوق الاستراتيجي	الضغط التنافسي	التكوين النفسي	منطقة النفوذ	الابعاد
0.780^{**}	0.784^{**}	0.636^{**}	0.645^{**}	إدارة المعرفة
.000	.000	.000	.000	

$P^{**}<0.01, P^{*}<0.05, n=236, T_{table}=1.970, DF=235$

سادساً: اختبار فرضية التأثير:

أظهرت اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الحالي (99.064) عند درجات الحرية (3, 232, 235) إذ تزيد عن القيمة الجدولية (3.881) عند درجة الحرية (235)، لتؤكد قبوله احصائياً ومن ثم قبول الفرضية ، إذ كان معامل تفسير الأنموذج (0.632) ، ومعامل تفسير معدل (0.625)، إذ استطاعت (إدارة عمليات ادارة المعرفة) من تفسير ما نسبته (62.5%) من التغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (37.5%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج المختبر وكما موضح بنتائج الجدول (17) إذ تفقد هذه النتائج الى قبول الفرض الرئيس الثاني (تؤثر ابعاد عمليات ادارة المعرفة مجتمعة في السيادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً)، فيما وجد تأثير لبعده تشخيص المعرفة في السيادة الاستراتيجية مقدارها (0.168) ، وبقيمة (T) المحسوبة (3.108) ، بينما كان تأثير بعد توزيع المعرفة (0.286) وبقيمة (T) المحتسبة (5.733)، واخيراً تمكن جهاز الامن الوطني من توظيف تطبيق المعرفة للتأثير في السيادة الاستراتيجية بمقدار (0.275) وقيمة (T) المحسوبة (5.657) وكما موضح بنتائج الجدول (8) ، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.970) عند درجة حرية (235) ومستوى دلالة (0.05)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعده خزن المعرفة، واكتساب وتوليد المعرفة في الارتقاء بمستوى السيادة الاستراتيجية ، وقد اتضح اعتماد الجهاز ثلاث ابعاد من الخمسة لعمليات ادارة المعرفة ، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{السيادة الاستراتيجية (Y)} = (0.455) + 0.138 * (\text{خزن المعرفة}) + 0.122 * (\text{توزيع المعرفة}) + 0.597 * (\text{تطبيق المعرفة})$$

الجدول (8) تأثير ابعاد عملية ادارة المعرفة مجتمعة في التفوق الاستراتيجي (n=236)

التفوق الاستراتيجي							المتغير المستقل
اختبار اف	اختبار تي	الاحتمالية	التفسير المعدل	التفسير	الميل	الثابت	
99.064	3.108	0.002	0.625	0.632	0.168	0.619	تشخيص المعرفة
	1.918	0.056			0.112		اكتساب وتوليد المعرفة
	1.209	0.228			0.070		خزن المعرفة
	5.733	0.000			0.286		توزيع المعرفة
	5.657	0.000			0.275		تطبيق المعرفة

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات التي توصل اليها البحث

1. ركز جهاز الامن الوطني على تشخيص المعرفة بشكل مرتفع وبما يؤدي الى تعزيزه لعملية ادارة المعرفة من خلال نشر ثقافة المبادرات الفردية بين اوساط المنتسبين، والعمل بشكل دؤوب على تشخيص المعرفة المطلوبة وحسب اقسامه.
2. تبين اهتمام الجهاز باكتساب وتوليد المعرفة وبما يؤوله لتحسين إدارة عمليات المعرفة من خلال عمله المستمر على وضع البرامج التدريبية وبما يزيد من خبرة منسوبيه، فضلاً عن دهمه الأفكار والمبادرات المقدمة من قبلهم.
3. لجأ جهاز الامن الوطني الى خزن المعرفة من خلال تأكيده المستمر على وضع تعليمات ولوائح سهلة لاسترجاع مختلف المعلومات من قواعدها عندما يتطلب الامر ذلك، فضلاً عن توفيره الأنظمة الدقيقة التي تسهل من استرجاع المعرفة باي وقت يطلبها متخذ القرار.
4. اكد جهاز الامن الوطني على توزيع المعرفة وبما يحسن من عملية ادارة المعرفة من خلال عمله الدؤوب والمتواصل لوضع الملصقات الخاصة بنشر المعرفة بشكل مدونات وملصقات، فضلاً عن اتاحته المعرفة بين منسوبيه للإفادة منها اثناء عملهم.
5. اعتمد جهاز الامن الوطني تطبيق المعرفة بشكل جيد عندما يروم تحسين مستوى عملية ادارة المعرفة من خلال توظيفه للمعرفة في اطار الخدمات الأمنية الجيدة والجديدة، فضلاً عن تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق المعرفة ضمن مجال العمل الأمني المتخصص.
6. ركز جهاز الامن الوطني جهوده الداخلية على منطقة النفوذ بشكل مرتفع والناجم عن امتلاكه التأثير في المناطق الواقعة تحت سيطرته وبما يساهم في تحقيق الامن والاستقرار، بفضل اعتماده التقارير التي تحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وبما يسهل أداء المهام الأمنية لمديرياته بانسيابية عالية.
7. اظهر جهاز الامن الوطني اعتماده على التكوين النفسي وبما يحسن من تفوقه الاستراتيجي من خلال تبنيه خطوات استباقية معتمدة من قبل ادارته العليا، ولجونها الى إقامة تحالفات مختلفة على مستوى المديريات والدوائر خارج الجهاز وداخله وبما تقضيه الضرورة للحفاظ على الامن والاستقرار.

8. اتضح إيلاء الضغط التنافسي من قبل جهاز الامن الوطني الاهتمام الجيد وبما يجعله الركيزة الأساسية لتعزيز تفوقه استراتيجياً من خلال اخذه بأراء منسوبيه وبما يزيد من قدرته على تقديم خدمات امنية فريدة لجمهوره، فضلاً عن قيامه بوضع الخطط الرامية الى تقديمه خدمات مستدامة.

9. ركز جهاز الامن الوطني على تحسين تفوقه الاستراتيجي بشكل جيد، مما دعاه الى اعتماد عملية ادارة المعرفة للارتقاء بذلك التفوق، لاسيما وانه اعتمد تشخيص المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة بشكل رئيس في ذلك الغرض، فضلاً عن اعتماده الاستراتيجيات الآتية:

أ. حسن جهاز الامن الوطني من مستوى منطقة النفوذ باعتماده توزيع المعرفة وتشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة واكتساب المعرفة.

ب. اعتمد الجهاز تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة في تحسين التكوين النفسي.

ت. لجأ جهاز الامن الوطني لخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة عندما يحسن من مستوى الضغط التنافسي.

ثانياً: التوصيات :

1. ينبغي اهتمام جهاز الامن الوطني بتعزيز قدرته على تشخيص المعرفة من خلال التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلاً مقابل ما يجب عليه معرفتها من خلال نشره لثقافة المبادرات الفردية بين منسوبيه، فضلاً عن تبنيه الآليات الآتية:

أ. العمل بشكل دؤوب على تشخيص المعرفة المطلوبة وبحسب مديرياته واقسامه ووحداته.

ب. تشجيع الحوار بين منسوبيه لتبادل المعلومات والمعرفة حول مختلف القضايا ذات الاهتمام المشترك.

ت. توفر اجراءات وسياسات داعمة لحرية البحث والتقصي لجميع افراده حال تكليفهم بالواجبات والمهام الأمنية.

2. ضرورة اهتمام جهاز الامن الوطني باكتساب وتوليد المعرفة لما لها من تأثير في تحسين عملية ادارة المعرفة من خلال العمل على وضع البرامج التدريبية لزيادة الخبرة لدى المنتسبين والرامية الى إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخله من خلال الآتي:

أ. مشاركة جميع الأقسام بالمعلومات التي تمتلكها للإفادة في أداء المهام داخله.

ب. إيجاد وحدات متخصصة بالبحث والتطوير وربطها بقاعدة بيانات تتضمن الكتب والاطاريح والرسائل والبحوث وسجل لجميع الحالات التي مرت بالجهاز وتجاوزها بنجاح.

3. على الجهاز الاهتمام الإضافي بتحسين قدرته على خزن المعلومات والاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة لديه، والعمل على وضع تعليمات سهلة لاسترجاع المعلومات، وتنفيذ الآليات الآتية:

أ. توفير الانظمة الدقيقة التي تسهل استرجاع المعرفة في أي وقت.

ب. امتلاك نظام متكامل دائم لصيانة المعرفة.

ت. تجزئة البيانات لوحدة متماثلة يسهل تحليلها من قبل متخذ القرار.

4. ينبغي لجوء جهاز الامن الوطني الى تحسين مستوى توزيعه للمعرفة ونقل المعرفة الصحيحة إلى جميع مستويات الجهاز وأفراده، للإفادة منها في مهام العمل واستثمارها في تحقيق خدمات أمنية عالية الجودة، فضلاً عن تبني التكتيكات الآتية:

أ. إتاحة المعرفة لجميع منسوبي الجهاز للإفادة في انجاز مهامهم بكفاءة.

ب. انشاء فرق عمل لتسهيل تقديم المعرفة لمنسوبي الجهاز.

ت. وضع قاعدة تسهل الحصول على المعرفة من قبل منسوبي الجهاز وبحسب حاجاتهم لها اثناء العمل.

ث. وضع مدونات وملصقات تعنى بنشر المعرفة وعدم حجبها عن زملاء العمل.

5. العمل على تطبيق المعرفة بشكل اكثر جدية واهتمام من خلال الممارسة والاستخدام والافادة من المعرفة في تنفيذ أنشطة جهاز الامن الوطني ومهامه، وتوظيفها في اطار الخدمات الأمنية الجديدة وذات الجودة من خلال تبني الآليات الآتية:

أ. تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرة لاستشارتهم عندما يستدعي الامر.

ب. إيجاد بيئة عمل مناسبة لتطبيق المعرفة ضمن مجال التخصص.

6. ينبغي لجوء جهاز الامن الوطني لتحسين منطقة نفوذه بالتفوق على الآخرين وإيجاد فضاء تنافسي يمكن ان يفرض لاحتواء المنافسين والعمل بشكل استباقي من اجل البقاء في مراكز متقدمة مقارنة بهم، عندما يمتلك تأثير في مناطق تقع تحت سيطرته، مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الآتي:

أ. اعتماد تقارير تحدد نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات التي تسهل العمل.

ب. تبني استراتيجية خاصة لكل منطقة وبحسب احتياجاتها.

ت. العمل على زيادة ادراك ووعي منسوبي الجهاز بكامل تفاصيل بيئة العمل.

7. ضرورة اهتمام الجهاز بالتكوين النفسي من خلال زيادة التزامه وقدرته على استثمار انشاء تحالفات مع القوى الأقوى والتي يمكن ان تعكس إمكانية التنافس بشكل خطوات استباقية معتمدة بدقة من قبله، فضلاً عن تبني الأساليب الآتية:

أ. إقامة تحالفات متنوعة الاتجاهات والتخصصات والدوائر على المستوى الداخلي للجهاز وخارجه.

ب. تبني الإجراءات ورسم الاستراتيجيات وبما يتلاءم مع المواقف التي يواجهها اثناء العمل.

ت. منح استقلالية لمديرياته ووحداته عند معالجة المشكلات الطارئة في مناطق العمل.

8. ضرورة تعزيز الضغط التنافسي لجهاز الامن الوطني والناجم عن ردود الفعل والتي تكون في كثير من الأحيان عكسية كونها ناجمة من الرغبة في التوسع والنمو على حساب منافسيه من أجهزة أمنية واجرامية من خلال الأخذ بأراء منسوبيه وبما يزيد من قدرته على تقديم خدمات أمنية متميزة بالانفراد والاستباقية، مع الأخذ بنظر الاعتبار الطرائق عند التنفيذ:

أ. تبني خطوات مدروسة توظف بدقة للسيطرة على البيئة الحالية.

ب. وضع الخطط الكفيلة بتقديم خدمات أمنية مستدامة.

ت. مواجهة مختلف الضغوطات من المنافسين بالاستعداد والتدريب والبحث الاستباقي عن الحلول لمشكلات مستقبلية.

9. ضرورة تركيز جهاز الامن الوطني على تحسين تفوقه الاستراتيجي وبما يلبي الطموح باعتماد عملية ادارة المعرفة من خلال استناده على تشخيص المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، مع ضرورة اعتماده الاستراتيجيات الاتية:

- أ. العمل على تحسين منطقة النفوذ باعتماد توزيع المعرفة وتشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة واكتساب المعرفة.
- ب. تبني تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة لتحسين التكوين النفسي.
- ت. اعتماد خزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة لتحسين مستوى الضغط التنافسي.

المصادر:

1. جلاب: إحسان دهش، 2011، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. حريم: حسين، 2010، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - الوظائف الإدارية"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
3. الحسيني: فلاح حسن، 2000، "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. السكارنة: بلال خلف، 2010، "المهارات الإدارية في تطوير الذات"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. شراز، محمد بن صالح، (2015)، التحليل الاحصائي للبيانات (spss)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.
6. صالح: أحمد علي، العزاوي: بشرى هاشم، ابراهيم: ابراهيم خليل، 2012، "الإدارة بالذكاءات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الطائي: يوسف حليم، الفضل: مؤيد عبد الحسين، العبادي: هاشم فوزي، 2016، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

الرسائل والاطاريح

- 1- ال فطوح، حمد بن قبان (2013)، علاقة تطبيقات القيادة التحولية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الامنية.
- 2- أبو زريق، فاتن نبيل محمد (2017)، دور عملية ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 3- أبو عودة، صالح إسماعيل، (2016)، " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عملية ادارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير مقدمة الى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة - فلسطين.
- 4- أبو معمر، تهاني فيصل (2017)، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 5- أبو منديل: محمد عبد الرحمن، 2008، "واقع استخدام المزيج التسويقي واثره على ولاء الزبون"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 6- التميمي، مروة ابراهيم زيد (2020). تأثير الأوركسترا المعرفية في الأداء التنظيمي: الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- 7- الزهيري، علي حامد غليم، 2017، "اثر تحقيق المهارات العقلية والمعرفية في تحقيق الاداء المتفوق"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، ص45.

- 8- سراج : هيبية ، 2012 ، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم والاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر .
- 9- صالح ، حنين محمد عبد الحافظ (2017) ، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان - الأردن .
- 10- صباح ، ترغيني ، 2008 ، " الثقافة المنظمة " ، دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، اقتصاد تطبيقي و نظرية المنظمة ، الجزائر .
- 11- عاصي : نايف علي ، 2014 ، "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء المنظمي" ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد .
- 12- عبد الوهاب ، مهدي ، دور الكفاءات في تحقيق التميز " ، 2016 ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير ، تخصص ادارة الاستراتيجية ، جامعة سطيف ، الجزائر .
- 13- غزالي ، عادل (2016) ، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري - دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه في العلوم منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ، الجزائر .
- 14- فياض ، عدي إيد خليل (2015) ، درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها ، رسالة ماجستير في أصول التربية منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين .
- 15- اللوح ، نبيل عبد شعبان (2013) ، دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية - دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، مصر .
- 16- ماضي وفخار ، الهام وتوفيق ، دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة كوندور Condor برج بو عرييج ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عمار تليجي الأغواط .
- 17- المدهون ، محمود عطل عمر (2014) ، عملية ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، فلسطين .
- 18- هاشم ، ولدان عبدالستار ، (2014) ، "توظيف ابعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي حث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من المدراء في عدد من شركات وزارة الصناعة في العراق" ، رسالة ماجستير ، قسم الادارة الصناعية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

ث- البحوث والدوريات

- 19- الأغا وأبو الخير ، ناصر جاسر وأحمد غنيم (2012) : واقع تطبيق عملية ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد (16) ، العدد (1) .
- 20- رشيد ومحمد ، صالح عبد الرضا و هناء جاسم (2011) : اختبار العلاقة بين عملية ادارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي - دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (31) ، العدد (4) .
- 21- الساعدي وزعلان ، مؤيد وعبد الفتاح جاسم (2012) : دور عملية ادارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال - بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية ، المعهد التقني ، المسيب ، العراق .
- 22- الشهراني ، نورة عبد الله حزام ، 2017 ، " دور ادارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد " ، كلية الاداب ، قسم الادارة والاشرف التربوي .

23- صويص وفلاق وبوقجاني و أبو حماد, راتب ، محمد ، جناة ، أيمن (2011) : عملية ادارة المعرفة وتأثيرها في

تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) , المجلة الاردنية في إدارة الأعمال,

المجلد (7), العدد (4) .

24- الطائي، علي حسون فندي؛ و القيسي، سنان فاضل حمد ٢٠١٦ ، انعكاس ممارسات غدارة الداء في التميز
التنظيمي- بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية.

25- الطحاينة والخالدي، زياد لطفي، حسن محمد (2015) : تطبيق عملية ادارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في

الجامعات الأردنية . مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (42) ، العدد(2) .

الطويل ورشيد، أكرم احمد رشيد (2005) : اثر تقانة المعلومات في عملية ادارة المعرفة – دراسة ميدانية في عينة من
الشركات الصناعية في محافظة نينوى , مجلة بحوث مستقبلية , العدد (10).

1. Al-Salmi , Ali , (2001) " Human Resources management" . Dargahrib. Cairo , Egypt.
2. Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
3. D'Aveni, R. A., & Gunther, R. E. (1995). Hypercompetitive rivalries: Competing in highly dynamic environments. Free Pr.
4. Daft,R.L.(2001), 'Organization Theory and Design', 2nd Ed., West pub., San Francisco.
5. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
6. Hajric , Emil (2018) : Knowledge Management - System and Practices , Copyright Emil Hajric .
7. Halsey, Vicki (2011). Brilliance by Design: Creating Learning Experiences That Connect, Inspire, and Engage, Berrett-Koehler Publishers, www.bkconnection.com .
8. Jennex M. & Olfman I. (2007) : Knowledge Management Success Factors and Models , Copyright Idea Group Inc. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-261-9.ch011>
9. King , William R. (2009) : Knowledge Management and Organizational Learning , Copyright Springer Science+Business Media , (PP.3-13) . <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-261-9.ch011>
10. Mert, G. , Şen, E. & Yılmaz, O. (2020) : Data, Information and knowledge management , Copyright , Nobel Bilimsel Eserler Sertifika NO.(20779) .
11. Mert, G. , Şen, E. & Yılmaz, O. (2022) : Data, Information and knowledge management , Copyright , Nobel Bilimsel Eserler Sertifika .
12. Mertins k. ,Heisig P. & Volbeck J. (2003) : Knowledge management – concept & Best practices , second edition , copyright springer- verlage, New York. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-261-9.ch011>
13. Nickols : John , (2011) , "An Introduction to Using Mental Skills to Enhance Performance and Negative Thinking", AC ,United Kingdom .
14. Scardamalia : M , (2005) , "Knowledge Building" , Encyclopedia of Education , New York , United States .
15. Wallin, Johan (2006). Business Orchestration: Strategic Leadership in The Era of Digital Convergence, John Wiley & Sons Ltd.
16. Wright , Peter L. ; Kroll , Mark J. & Parnell, John A. (1998),"Strategic Management Concepts and cases", Prentice Hall.

Thesis

17. Ahmad , Hesham Saleh (2010): Development of KM model for knowledge management implementation and application in construction projects , PHD thesis , School of Civil Engineering , College of Engineering and Physical Sciences The University of Birmingham .
18. Algahtani , Khaled (2019) : Knowledge management practices in the Kingdom of Saudi Arabia public sector organizations , PHD Thesis , University of Wolver Hampton.
19. Alkathetri , Ayman (2018) : An investigative study on the relationship between organizational factors and knowledge management effectiveness in UAE public organizations : The case of ABU DHABI , PHD Thesis , University of Wolverhampton .
20. ALOSAIMI , Mansour Daifallah (2016): The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education , PHD thesis , Université Paris .
21. Buheji , Mohamed Jasim (2012) : Knowledge Management Influence on Government Organisations Competitiveness , PHD thesis , Brunel Business School – Brunel University .
22. de Almeida , Tiago Nobre Lopes (2018): A Knowledge Management Architecture for Information Technology Services Delivery , Master thesis , Universidade Europeia . <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-261-9.ch011>
23. Felker, Yves-Martin, (2022): Organizational Learning, Knowledge Orchestration, and CEO Personality – An Integrative Coordination Perspective On Value Creation In Acquisitions, dissertation Doctor, Department of Entrepreneurship and Strategy, Lancaster University.
24. Hajamohideen O.M. , Jeyanthi J. & Phil M. (2017) : Knowledge management ,Master thesis , Bharathidasan university.
25. Mantas , Christos (2015) : Knowledge management during an economic crisis: The case of Greek firms , PHD thesis ,University of Leicester .

Journals & Others

26. Abbas J. , Zhang Q. , Hussain I. , Akram S. , Afaq A. & Shad M.A. (2020) : Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises: The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation through a Mediation Analysis by Using SEM Approach , Sustainability, Volume (12) , No. (2407) , (PP.2-19). <https://doi.org/10.3390/su12062407>
27. Agha , S. ; Alrubaiee , L. & Jamhour , M. " Effect of Core Competencies on Competitive Advantage & Organizational Performance " , International Journal of Business & Management, Vol. 7 , No. 1 , 2012 <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
28. Ahmed , Moyassar, (2010), "Use Entrepreneurship Opportunity in Optimizing Organization Excellence :a case study " Advance in Business Related Scientific Research Journal ,Vol,1,No1.p39-54.
29. Akhavan P. , Jafari M. & Fathian M. (2006): Critical Success Factors of Knowledge Management Systems: a Multi-Case Analysis, European Business Review Journal , Volume (18) , No.(2) , (PP. 97-113) . <https://doi.org/10.1108/09555340610651820>
30. Asadi R. , Mihoreanu L. , Radu V. G. (2022): Knowledge Management and the Governmental Organizations , Journal of Economic Development, Environment and People Volume (9) , Issue (3) , (PP.75-82) . <https://doi.org/10.1108/09555340610651820>
31. Bharadwaj S.S. , Chauhan S. & Raman A. (2015) : Impact of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Management Effectiveness in Indian Organizations , The Journal for Decision Makers , Volume (40) , No. (4) , (PP.421–434) . <https://doi.org/10.1108/09555340610651820>

32. Biasutti, M. & EL-Deghaidy, H.(2012) : Using Wiki in teacher education: Impact on knowledge management processes and student satisfaction, Computers & Education , (PP.1-31) .
<https://doi.org/10.1108/09555340610651820>
33. Borghini , Luiz , (2005) , " What Type of Cooperation Leads to Superior Performance? Cognitive Skills " , Australia .
34. Boyatzis : Richared , 2008 , "Competencies in the 21st Century " , Journal of Management Development , Vol . 27 , No . 1 , P : 7. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
35. Castellani, Davide, Katuscia, Lavoratori, Alessandra, Perri & Vittoria, G. Scalera (2022). International connectivity and the location of multinational enterprises' knowledge-intensive activities: Evidence from US metropolitan areas 5 Global Strategy Journal. 12:82–107. <https://doi.org/10.1002/gsj.1404>
36. Cegarra-Navarro, J. G., Ruiz, F. J. A., Martínez-Caro, E., & Garcia-Perez, A. (2019). Turning Heterogeneity into Improved Research Outputs in International R&D Teams, Journal Of Business Research.
37. Cepeda-Carriona I. , Martelo-Landrogueza S. , Leal-Rodríguez A. L. , & Leal-Millán A. (2016) : Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value , European Research on Management and Business Economics , Volume (23) , (PP. 1–7) .
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.03.001>
38. Draganidis , Mentzas competency Based management , are view of system and approaches . Information management & computer security (2006) , 14(1) : 51-64. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.03.001>
39. Edosio, U. Z. (2014). Knowledge Management Concept. Conference of Knowledge Management, At University of Bradford, Volume: 1.
40. Eran, Vigoda, and Itai, Beeri,(2015), Change – Oriented Organizational Citizenship Behavior in public Administration :the Power of Leadership and cost of Organizational Politics " university of Connecticut.
41. Gentiel, Chiara, and Nicola and Giuliao, Noic,(2007), "How to Sustain the Customer Experience :An Overview Experience Components that Co- creative Value with the Customer ,Journal European Management ,1916),P395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
42. Gergen , K.G. , (2001) , " Psychological science in a bost modern content " , Journal American psychologist vol 56 , No , 10 , pp803-813. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.803>
43. Gonzalez R. V. D. & Martins M. F. (2014) : Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development , Journal of Technology Management & Innovation , Volume (9) , Issue (1) , (PP. 131-147).
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.803>
44. Gonzalez R.V.D. & Martins M.F. (2017) : Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research , Gest Prod , São Carlos, Volume (24) , No. (2) , (PP. 248-265) . <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>
45. Hassan S. & AL-Hakim L. A. Y. (2011) : The Relationships among Critical success factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: A Conceptual Framework , International Conference on Management and Artificial Intelligence , IPEDR , IACSIT Press, Bali, Indonesia , volume (6), (PP. 94-103).
46. Haynes, Abby, Lucie, Rychetnik, Diane Finegood, Michelle, Irving, Louise Freebairn & Penelope, Hawe (2020). Applying systems thinking to knowledge mobilisation in public health, Health Research Policy and Systems 18:134, pp. (1-19). <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00600-1>. <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>
47. Hughes, P., Hodgkinson, I. R., Elliott, K., & Hughes, M. (2018). Strategy, Operations & Profitability: The Role Of Resource Orchestration. International Journal Of Operations & Production Management, 38(4), 1125-1143. <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>

48. Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, S. (2008). Network Orchestration For Knowledge Mobility: The Case Of An International Innovation Community. *Jbm-Journal Of Business Market Management*, 5(4), 244-264.
49. Husain S. & Nazim M. (2013): Concepts of Knowledge Management among Library & Information Science Professionals, *International Journal of Information Dissemination and Technology*, Volume (3), No.(4), (PP. 264-269).
50. Igbinovia M. O. & Ikenwe I.J. (2017) : Knowledge Management: Processes and Systems, *Journal of Information and Knowledge Management*, Volume (8) , No. (3) , (PP.26 – 38) .
<https://doi.org/10.4314/ijikm.v8i3.3>
51. Jamrog : Jay J. , Vickers : Mark , Overholt : Miles , Morrison : Carol , 2007 , "High Performance Organization - Finding the Elements of Excellence" , *People & Strategy* , vol. 31 , p : 29.
52. Kaldeen , Mubarak (2019): Managing Knowledge Management: Identifying and Evaluating Enablers and Hinders from the Perspective of Practicing Managers from Tourism Sector in Sri Lanka , *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume(8) , Issue-2S11 , (PP. 4167-4171).
<https://doi.org/10.35940/ijrte.B1602.0982S1119>
53. Karami M. , Alvani S.M. , Zare H. & Kheirandish M. (2015) : Determination of Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation, Using Qualitative and Quantitative Tools (Case study: Bahman Automobile Industry) , *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* , Volume (8) , No.(2) , (PP. 181-201) .
54. Kazemi, Seyed, and Sadaghani, Jamshid and Nikokar, Gholam and Hosein , Sadaghi, and Mohsen ,Mohammad ,(2012), "Designing Organization Excellence model" *Journal Management Cellulose of Iran* , Vol. 3 , No. 1,pp155-189.
55. Koentjoro, Sugiarto & Eliyana, Anis (2015). Resource Orchestration: Consolidation, Integration, Entrepreneurial And Affective Commitment In Creating Sustainable Competitive Advantage In The Family Firm, *International Journal Of Business & Social Science* Vol. 6, No. 3
56. Krishnant : Roger, 2005 , " A Revision of Bloom's Taxonomy" , Vol . 41 , No . 4 , College of Ohio State University .
57. Kunthi1, R. , Sensuse D.I. & Tobing R.P. (2017) : Critical Success Factors of the Implementation of Knowledge Management at PT XYZ , *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)* , 6th International Accounting Conference , volume (55) ,(PP.29-36) .
58. Lawson , Cox , 2010 , " Exceeding Expectation: The principles of outstanding leadership" , *International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 6 , No.1 , P : 321. <https://doi.org/10.5042/ijlps.2010.0269>
59. Liu, L., Yu, B. & Wu, W. (2019). The Formation and Effects of Exploitative Dynamic Capabilities and Explorative Dynamic Capabilities: An Empirical Study", *Sustainability*, Vol.11, No.9, PP.2581-2607.
<https://doi.org/10.3390/su11092581>
60. MÂNDRULEANU A. & IVANOVICI M. (2019) : KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLICATIONS ,
<https://www.researchgate.net/publication/335206950> , (PP.105-115).
61. Mizutani,E & Tomioka,T. , " " Renewing HR management via organizational values management , *b&c international*. 29 , No . 1 , P : 87.
62. Mohajan, Haradhan (2017) : The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations, *Munich Personal RePEc Archive*, MPRA No.(83038) , (PP.1-32). <https://doi.org/10.18034/abcjar.v6i1.66>
63. Nunamaker J.F. , Romano N.C. & Briggs R.O. (2001) : A Framework for Collaboration and Knowledge Management , *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences* (PP. 1-12) .
64. Odor HO , (2018) : Knowledge Management , *Journal of Business & Financial Affairs* , Volume (7) , Issue (2) , (PP.2-5) .

65. Schriber, Svante & Lowsted, Jan. (2018). Managing Asset Orchestration: A Processual Approach to Adapting to Dynamic Environments, Journal Of Business Research, Vol 90, pp. 307–317 <https://doi.org/10.18034/abcjar.v6i1.66>
66. Servin , Géraud (2005) : ABC of Knowledge Management , NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library Contributor: Caroline De Brún .
67. Shahzad K. , Bajwa S. U. , Imtiaz A. F. , Farhan S.A. & Sultani A.R. , (2016) : Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance , Journal of Modelling in Management, Volume (11) , Issue (1) , (PP.154 – 179) . <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2014-0061>
68. Tubigi M. , Alshawi S. N. & Alalwany H. (2013) : Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Performance: a Preliminary Study , European Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems , Windsor, United Kingdom , (PP.1-16) .
69. Volkmer, I. (2007). Governing the “spatial reach”? Spheres of influence and challenges to global media policy. International Journal of Communication, 1(1), 18.
70. Wee, J. C. N., & Chua, A. Y. K. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. Journal of Knowledge Management, 17(6), 958–972. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2014-0061>
71. Winters P. , McGrenra D. & Gillman H.(2019) : IFAD Knowledge Management Strategy , Executive Board — 126th Session , Rome .
72. Wong , Kuan Yew (2005) : Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises , The Emerald Research Register for this journal , Volume (105) , No.(3), (PP. 261-279) <https://doi.org/10.1108/02635570510590101>
73. Yang, Chen-Wei (2016). Orchestrating Knowledge-Creating Networks Lessons From Taiwan's Health Services Sector, Technology Analysis & Strategic Management, [Http://Dx.Doi.Org/10.1080/09537325.2016.1141194](http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2016.1141194). <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1141194>
74. Young , M., &Dulewicz , V., 2009, "A study into Leadership and Management Competencies Predicting Superior Performance in the British Royal Navy ", Journal of Management Development , Vol.28 , No. 9, P : 794. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1141194>
75. Zad, Hossen ,and Sekkeh,seyed and Mehdi . Hosseini and Aasdi Neda, (2013), "A Study on the Relationship between Emotional Intelligence and Organization Excellence based on (EFQM) model in Physical Education offices and Sport Committees " North Khorasan Province, Vol.10,No.5.pp382-386.