

إستراتيجيات المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية

Knowledge strategies to achieve sustainable competitive advantage for companies

د. قمري حياة، أستاذ محاضر أ، جامعة باتنة 1، الجزائر.¹

د. بوصوردي صليحة، أستاذ محاضر أ، جامعة باتنة 1، الجزائر.

تاريخ إستلام المقال: 2018/08/15، تاريخ القبول: 2018/11/14، تاريخ النشر: ديسمبر 2018

الملخص:

إن إستراتيجية المعرفة هي أهم مدخل تستند إليه الميزة التنافسية المستدامة، فهي تعكس الإستراتيجية التنافسية الشاملة والوظيفية للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات ووظائف تكوين القيمة الفريدة للزبائن، كما أنها الطريق الذي تختاره المنظمة لتطوير موجوداتها المعرفية والبحث عن مصادر جديدة لها، وتحديد نقاط الضعف والقوة في المعرفة التي لديها، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات التي تتوقع مواجهتها، وكيفية التعامل معها من خلال تطوير بدائل وخيارات معينة تضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المعرفة، الميزة التنافسية المستدامة، الإستراتيجية الوظيفية، الإستراتيجية الكلية

Abstract:

The Knowledge strategy is the most important input on which sustainable competitive advantage, they reflect the organization's overall and functional competitive strategy by focusing on activities, processes and function to create the unique value of customers, it is also the path chosen by the organization to develop its Knowledge assets and seek new sources, and identify points of strength and weaknesses in the knowledge that they have, as well identify the opportunities and threats that you expect to face, and how to deal with them by developing certain means to ensure a sustainable competitive advantage.

keywords: Knowledge strategy, sustainable competitive advantage, functional strategy, overall strategy.

¹ . الايميل المرسل: قمري حياة، الايميل: Goumri.hayat@gmail.com

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم، ومنها تغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفتاح على الأسواق العالمية، لذلك يتعين عليها أن تستجيب لهذه التغيرات برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء وتحقق النمو في الأسواق، ومن هذه الفرص برزت فكرة الاهتمام بالإستراتيجيات القائمة على المعرفة التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة، والسلاح التنافسي الذي يعتمد عليه في توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة.

من خلال الطرح السابق يمكن طرح الإشكالية التالية: **كيف تساهم إستراتيجية**

أولاً. ماهية إستراتيجية المعرفة**1. مفهوم إستراتيجية المعرفة:**

تعرف إستراتيجية المعرفة على انها هي "الطريق الذي تختاره المنظمة لتطوير موجوداتها المعرفية والبحث عن مصادر جديدة للمعرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة في المعرفة التي لديها، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات التي تتوقع مواجهتها وكيفية التعامل معها من خلال تطوير بدائل وخيارات معينة تضمن تحقيق ميزة أو ميزات تنافسية مستدامة"¹.

هي أيضا "الإستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق لاستقطاب المعرفة وتكوينها وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري وتعتبر الإدارة من أجل تصميم برامج إدارة المعرفة ومبادراتها وتنظيمها في المنظمة"².

نستنتج من هذين التعريفين أن:

- وضع الإستراتيجية وتطويرها عمل معرفي بامتياز من حيث أن هذه الإستراتيجية تمثل رؤية شمولية إستشرافية طويلة الأجل.

- أن المعرفة كموضوع بات يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة في سوق العمل.
2. خصائص إستراتيجية المعرفة: تتمثل في:³
- تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها للاستثمار الموارد والأصول الغير ملموسة وبصورة خاصة رأس المال المعرفي؛
- إستراتيجية المعرفة يجب أن تعكس الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال؛
- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال المعرفي الموجود في المنظمة وبالتالي يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد التي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري؛
- طالما أن المعرفة بأنواعها ومستوياتها وبصورة خاصة المعرفة السببية والمعرفة الكيفية وغيرها هي أساس المنافسة وامتياز المنظمة فإن المنافسة الفعالة في بيئة الأعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من هذه الأنواع المعرفية وذلك لبناء المقدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة وفي السوق؛
- تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.
3. أهمية إستراتيجية المعرفة: تتمثل فيما يلي:⁴
- أنها تستثمر موارد المعرفة، والمقدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة بأسلوب كفاء وفعال، وتوظيفها لتحسين فاعلية إستراتيجياتها الكلية وتطويرها؛
- أنها توجه المنظمة إلى كيفية ضبط موجوداتها الفكرية ومعالجتها واستثمارها؛
- أنها تعمل على تحسين الأداء في المنظمة والارتقاء بالعملية الإدارية نحو الأفضل، إذ من المعلوم أن مجمل عمليات المنظمة وأنشطتها ومخرجاتها وقراراتها في واقع الأمر

عمليات معرفية تعتمد على توليد المعرفة وتشاركتها وتوظيفها في عمليات التعلم والتعليم؛

- أنها تساعد على تجذير مفهوم التعلم وإيجاد قيمة له، وتعمل على تحويل المنظمة إلى منظمة ابتكارية متعلمة وتطويرية قادرة على المواكبة ومواجهة المتطلبات والمستجدات وهو أسلوب في الإدارة ينتقل من ممارسات التسيير إلى ممارسات التطوير والتجديد؛

- أنها تساهم في تنمية شبكات العمل (تشبيك الأدمغة) وربط الأفراد فيما بينهم بغرض تقاسم المعرفة وتشاركتها وتبادلها ونشرها؛

- أنها تساهم في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها؛

- أنها تساهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها؛

- أنها تقوم بوضع الأولويات لبرامج إدارة المعرفة وتنفيذها، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال المعرفي والمحافظة عليه في المنظمة.

4. أنواع إستراتيجيات المعرفة:

تصنف إستراتيجيات المعرفة كما يلي:

1.4. الإستراتيجيات حسب عمليات إدارة المعرفة:

يمكن إجمال إستراتيجيات المعرفة في أربعة تقسيمات أساسية وهي:⁵

1.1.4. إستراتيجية الاستحواذ على المعرفة:

من الأهمية أن يكون للمنظمة إستراتيجية محددة بخصوص مسارات الحصول على المعرفة هل هي مثلا من خارج المنظمة عن طريق شراء المعرفة أو تعيين الخبراء أو الترخيص من خلال براءات الاختراع، أم يكون للمنظمة توجه داخلي يهدف إلى الحصول على المعرفة من داخل المنظمة عن طريق تنشيط البحوث التطبيقية، وتحفيز العاملين على إظهارها ما لديهم من خبرات تعزز من المعرفة التنظيمية للمنظمة أو عن طريق تشجيع العمل الفرقي في مواقع العمل.

2.1.4. إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة:

الهدف من هذه الإستراتيجية هو ضمان وجود قاعدة معرفية بالمنظمة (ذاكرة معرفية) والعمل على تهيئة الأساليب السليمة التي تمكن العاملين من الوصول إليها واستثمارها بما يخدم أهداف المنظمة وتطوير قدراتهم الذاتية.

3.1.4. إستراتيجية استثمار المعرفة (تطبيق المعرفة):

لا قيمة للمعرفة إن لم يتم استثمارها لذلك تعد إستراتيجية استثمار المعرفة من أهم الإستراتيجيات المعرفية التي تركز عليها المنظمات المعاصرة من أجل تحقيق شروط المزايا التنافسية، فالاستثمار الناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمة اقتصاديا، ويأخذ استثمار المعرفة أشكالا متنوعة، فقد يكون الاستثمار في سلعة أو خدمة وهذا هو الاستثمار الداخلي للمعرفة، أو يتم خارجيا عن طريق الترخيص ببراءات الاختراع ويسمى بالاستثمار الخارجي للمعرفة.

4.1.4. إستراتيجية استدامة المعرفة:

تركز هذه الإستراتيجية على عمليات التنقيح والنمو والتغذية والتي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت وتؤكد هذه الإستراتيجية على أهمية المراجعة والاستدامة المتواصلة للمعرفة، فتسير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجرى على المعرفة بقصد جعلها للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء الغير متنسقة مع المحتوى العام للمعرفة، فمن القرارات المهمة لإدارة المنظمة تحديد ما يجب الاحتفاظ به منها، ويقترح البعض وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات: معرفة فاعلة، خاملة، أرشيف، وبما أن المعرفة عرضة للاستساح من قبل المنافسين فعلى المؤسسات العمل على نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر وأن يكون معدل النمو متفوقا على معدلات النمو لدى المنافسين، ومن مبررات الاستدامة أن المعرفة المتولدة الجديدة غالبا ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها و تخزينها في القواعد المعرفية.

2.4. الإستراتيجيات حسب مستوياتها

وتقسم الإستراتيجيات حسب مستوياتها الإدارية إلى ما يلي:⁶

1.2.4. الإستراتيجية الكلية:

تعد الإستراتيجية الكلية الإستراتيجية الرئيسية التي تعمل عمل استراتيجيات المنظمة على تحقيقها، وهي بذلك تكون الدافع لباقي إستراتيجيات المنظمة.

2.2.4. الإستراتيجية الوظيفية:

هناك إستراتيجيات مختلفة كإستراتيجية وظيفة الإنتاج، وأخرى للتسويق وأخرى للمالية وأخرى للموارد البشرية، وغيرها وتعد هذه الإستراتيجيات على مستوى الإدارة الوسطى، فالإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطارا عاما هذه العمليات، ووضع مجموعة من السياسات التي بها من يشرف على هذه العمليات.

3.2.4. الإستراتيجية التشغيلية:

تعد الإستراتيجية التشغيلية على مستوى الإدارة الدنيا التي تتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج كالعمال والفنيين والأجهزة والآلات، وتهتم هذه الإستراتيجيات بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، وتهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات الوظيفية والكلية.

ثانيا- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

1. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف المداخل والزوايا التي ينظر منها إليها وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:⁷

1.1. حسب مدخل التركيز على الإستراتيجية:

هي "عملية تنفيذ إستراتيجية خلف القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الإستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستتساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية".

2.1. . حسب مدخل التركيز على الكفاءات الجوهرية:

"تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات".

3.1.. حسب مدخل صعوبة التقليد:

هي "المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استتساخها من قبل المنظمات".

4.1. حسب مدخل التركيز على الربح:

هي "الربح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تطلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية".

5.1. حسب مدخل التركيز على الزبون:⁸

هي:"الفائدة الطويلة الأمد لانجاز بعض القيم الفريدة وخلق الإستراتيجية ليس في آن واحد فحسب، بل الانجاز الأطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليد هذه المزايا التنافسية".

6.1. حسب مدخل التركيز على الموارد:⁹

هي "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة".

7.1..حسب مدخل التركيز على الإبداع:¹⁰

هي "عملية اكتشاف أو إبداع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا".

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية المستدامة، نلاحظ أن بعض الباحثين اهتم بما تقدمه هذه الميزة من ربحية عالية، وذهب آخرون إلى الاهتمام بما تقدمه من قيمة للزبون، في حين اهتم بعضهم بالوقت الزمني، ووصفها بعضهم بصعوبة التقليد من قبل المنافسين، في حين ربطها آخرون بخصائص المنظمة والموارد، لذلك وعلى ضوء ما تقدم يمكن أن نستنتج أن الميزة التنافسية المستدامة: هي مجموعة من العمليات والأنشطة والكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تقوم بتنفيذ إستراتيجية تقدم قيمة للزبون لا يستطيع أحد المنافسين استساخها أو الاستفادة منها، وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة لمزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتحقق الربح المستدام.

2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:¹¹

- تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتتمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- تعتبر معيارا لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.
- تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المنظمة تبني إستراتيجيتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين ؛
- تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز؛

- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين.

3. مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الربط بين المقدرات الداخلية للمنظمة والمقدرات الخارجية وهذا يعني حسب (Pitt, Lei, 1996) أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة داخلية وخارجية.

1.3. المصادر الداخلية:

وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة وتتمثل في:

1.1.3. الموارد:

وتنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، وحسب (Barney) فإن الموارد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت تتسم ب: الندرة، القيمة، صعوبة التقليد، صعوبة الإحلال.¹²

2.1.3. الأنشطة والمهارات:

وتشمل أساسا إدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها، ويؤكد على أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويرى الإستراتيجيون ضرورة تركيز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹³

2.3. المصادر الخارجية:

وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي.¹⁴

ثالثاً. إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية تنافسية مستدامة:

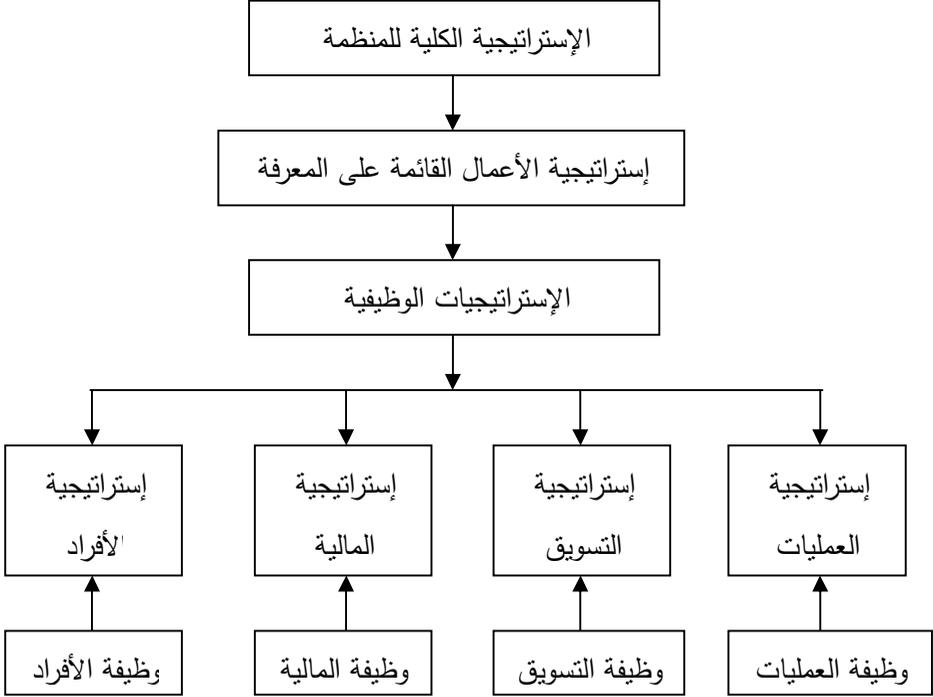
1. إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية كلية:

تعد إستراتيجية المعرفة جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية أو الشاملة للمنظمة تتنبق عنها من ناحية، وتعبّر عن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من ناحية أخرى، وفي هذا السياق يؤكد بعض الباحثين أن إستراتيجية المعرفة هي إحدى الإستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء إستراتيجية الأعمال الكلية أو الشاملة،¹⁵ ويمكن التفريق بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة المعرفة على أساس أن إستراتيجية الأعمال تعمل على تجاوز عناصر الضعف في المنظمة وتعزيز عناصر القوة فيها، واستثمار فرص الأعمال ومواجهة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية، وبصورة خاصة من المنافسين في السوق، بينما تعمل إستراتيجية إدارة المعرفة على تجسير الهوة في أصول المعرفة ومواردها المتوافرة أو التي يمكن استقطابها وتوظيفها في أنشطة المنظمة وعملياتها وبين المعرفة المطلوبة التي يجب تطويرها أو إنتاجها لتحفيز نظم الابتكار والإبداع في المنظمة وبالتالي تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة للزبائن.¹⁶

وعلى الرغم من الفوارق السابقة بين إستراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية إدارة المعرفة، لا بد من التأكيد على الارتباط والتكامل الوثيق بينهما، فإدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً فعالاً للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية الشاملة، ومع ذلك فإن إستراتيجية الأعمال الشاملة رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجة أساسية لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة، أي أن الإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة إنشاء المعرفة الجديدة "الابتكار الجذري" وتخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة، في حين تكون الإستراتيجية الشاملة هي المرشد لإدارة المعرفة في الفترة التالية حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات وهذه الرؤية تعمل على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها ابتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي حيث

الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام وإعادة الاستخدام فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدفعها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة.¹⁷

الشكل رقم (1): إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال



المصدر: حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثناء للنشر والتوزيع، الأردن: 2008، ص 102.

2. إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية وظيفية:

في رؤية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإن إدارة المعرفة تعتبر من وسائل إستراتيجيات الأعمال، وبسبب الأهمية المتزايدة لهذه الإدارة في المنظمات القائمة على المعرفة فإنها يمكن أن تمارس كوظيفة من وظائف المنظمة وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجيات العمليات، والتسويق أو المالية، وغيرها وكلها تقع ضمن الإستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها البعض، في حين

تقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الإستراتيجيات وتكون مسؤولة في تحقيق تكامل عناصر القوة فيما بينها لخدمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتهتم هذه الرؤية بالمستوى الفني للمعرفة ورصيدها وتحويلها إلى نماذج من أجل التقاسم والاستخدام وإعادة الاستخدام في المنظمة لهذا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في هذه الرؤية وهذا المستوى، وفي ضوء هذه التوجيهات الإستراتيجية فإن إدارة المعرفة تعمل على تحقيق أفضل توظيف لمعرفة المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.¹⁸

الخاتمة:

يتضح من خلال عرض الرؤية الأولى (ستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال) ، وعرض الرؤية الثانية (ستراتيجية المعرفة كإستراتيجية وظيفية) أن إستراتيجية المعرفة هي إستراتيجية أعمال قائمة على المعرفة، وتقوم هذه الرؤية على التحول نحو الأعمال القائمة على لمعرفة مما يجعل المعرفة والبعد المعرفي هو الأساس في أداء المنظمة لأعمالها وتحقيقها للميزة التنافسية المستدامة، مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للمنظمة على أساس تبني إستراتيجية العمليات، والمالية، والتسويق... الخ، وتعمل هذه الرؤية على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي الفني حيث الأساس فيه تحويل المعرفة إلى قواعد معرفية من أجل الاستخدام وإعادة الاستخدام، فهي تهتم بعمليات ادارة المعرفة وتدققها، وتحليل أعمالها وتخطيطها وبالتالي تعتبر .

الهوامش والإحالات:

¹ . مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت: 2014، ص 129.

² . عمر أحمد مشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع،

عمان: 2013، ص 302.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان: 2002، ص

- ⁴ منال صبحي عبد الكريم حسن، إستراتيجية إدارة تربية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن:2000، ص 126.
- ⁵ مؤيد السالم، مرجع سابق، ص ص 138 - 140.
- ⁶ أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص ص 303 - 304.
- ⁷ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان: 2012، ص 146.
- ⁸ Lynch richard, **Corporate Strategy**, 2nd.ed, Prentice-Hall, London :2000, p153.
- ⁹ تامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية، محاكاة شركة hp في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة مقال منشور في مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد، الأردن: العدد 9، 2013، ص 7.
- ¹⁰ Michel porter, **l'auantge concurrentiel**, dunod ,parie :2000, p08.
- ¹¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 148.
- ¹² زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، مرجع سابق، ص ص 9-10.
- ¹³ نفس المرجع، ص ص 9-10.
- ¹⁴ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 166.
- ¹⁵ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 292.
- ¹⁶ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مفاهيم وإستراتيجيات وعمليات والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2005، ص 147.
- ¹⁷ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2013، ص 144.

¹⁸. حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن: 2008، ص 105.