



تقييم الجاهزية الاستراتيجية الامنية

دراسة تحليلية في مديرية الامن الوطني

أ.م.د. ليث شاكر ابوطبيخ

الباحثة سجي عباس محسن

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(B\).19612](https://doi.org/10.36322/jksc.176(B).19612)

المستخلص

الغرض : يسعى البحث الى معرفة اهتمام المديرية المبحوثة بالجاهزية الاستراتيجية الامنية بأبعادها (الثقافة , القيادة , العمل الجماعي , تبادل المعرفة) .

المنهجية : ولغرض تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة ، واعتمد البحث في تحليل بياناته على البرنامج الاحصائي (SMART PLS). اذ تم تصميم استمارة استبيان لتشخيص مستوى الجاهزية الاستراتيجية الامنية تضمنت (١٢) فقرة موزعة على ابعاد المتغير .

النتائج : وتوصل البحث الى وجود ضعف بالمستوى العام في بعض جوانب الجاهزية الاستراتيجية الامنية **قيمة البحث :** وتمثلت قيمة البحث في انه سلط الضوء على الجاهزية الاستراتيجية الامنية وكشف بعض مواطن قوتها ومواطن الضعف فيها الأمر الذي يتطلب من المسؤولين عن هذه الاستراتيجية اتخاذ الاجراءات المناسبة لتعزيز تلك الجوانب .

الكلمات الدالة : الجاهزية الاستراتيجية , الجاهزية الاستراتيجية الامنية .





Assessment of security strategic readiness

An analytical study in the National Security Directorate

Assistant Professor Dr. Laith Shaker Abu Tabikh

Researcher Sajja Abbas Mohsen

College of Administration and Economics / University of Kufa

Abstract

Purpose: The research seeks to know the interest of the surveyed directorate in the security strategic readiness in its dimensions (culture, leadership, teamwork, knowledge exchange).

Methodology: For the purpose of achieving the objectives of the research, the analytical descriptive approach was used based on the questionnaire form as a tool for collecting the necessary data, and the research relied on analyzing its data on the statistical program (SMART PLS). A questionnaire form was designed to diagnose the level of security strategic readiness and included (12) items distributed on dimensions of the variable.

Results: The research found a weakness in the general level in some aspects of security strategic readiness





The value of the research: The value of the research was that it shed light on the security strategic readiness and revealed some of its strengths and weaknesses, which requires those responsible for this strategy to take appropriate measures to enhance these aspects.

Keywords: strategic readiness, security strategic readiness.

المقدمة

ان الحاجة إلى الأمن حثت الدول على وضع استراتيجياتها الأمنية، الأمر الذي أصبح مصدر قلق كبير للدول في النظام الدولي للقرن الحادي والعشرين، وتتطلب هذه الحاجة تصميم ورسم وتطوير استراتيجيات على المستوى الوطني ومصحوبة بأهداف إذا ما تحققت يمكن على أساسها تأمين المتطلبات اللازمة للأمن. اذ ان الإستراتيجيات التي يتم التركيز عليها في الأمن الوطني تتعلق بالاستراتيجيات الشاملة للأمن الخارجي والداخلي للدولة، فضلا عن استراتيجيات تكون أكثر تخصصا مثل تلك التي تهدف إلى توجيه الإستراتيجية العسكرية في البلاد أو استراتيجيات محددة تهدف لمكافحة الجريمة التي تمس أمن الوطن والمواطن. ومن هذا المنطلق ولأهمية الجاهزية الاستراتيجية الامنية والتي تعد الهاجس الاهم بل المصيري في نجاح الخطط الامنية للأجهزة الامنية عامة وجهاز الامني الوطني بشكل خاص كونها تحتاج إلى توفر الامكانيات والقدرات التي تكفل الوصول بها إلى أعلى درجات الاستعداد لمواجهة التحديات التي تهدد أمن واستقرار المجتمع.





المحور الاول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تكمن مشكلة هذا البحث في انه يبحث في موضوع مهم يتعلق بحاجة الاجهزة الامنية وعلى وجه الخصوص جهاز الامن الوطني إلى فهم واستخدام وتصوير وتحديث دور تكنو استراتيجيات المعلومات في عملها لغرض مساعدتها على تحقيق ابعاد الجاهزية الاستراتيجية الامنية التي أصبحت ضرورة حتمية تتطلبها الاوضاع الامنية لا سيما تلك التي تعاني من عدم الاستقرار، لذا يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: هل لتكنو استراتيجيات المعلومات دور في تحقيق أبعاد الجاهزية الاستراتيجية الامنية للجهات الامنية؟

١. ويمكن ان تنبثق من مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات ابرزها:

٢. ما هو مستوى ادراك الضباط في جهاز الامن الوطني لأهمية الجاهزية الاستراتيجية الامنية؟

٣. ما هو مستوى الاهتمام بمتغير الجاهزية الاستراتيجية الامنية؟

٤. ماهي الجاهزية الاستراتيجية الامنية؟

٥. وماهي أهم ابعادها؟

ثانياً / أهمية البحث

١. بيان أهمية موضوع الجاهزية الاستراتيجية الامنية , الذي حصل على اهتمام كبير في الآونة الاخيرة وخاصة من قبل الاجهزة الامنية.





٢. بيان الاسس والمفاهيم النظرية لمتغير الدراسة (الجاهزية الاستراتيجية الامنية) من جهة الافكار والآراء والمنهجيات , وذلك لكونها من المواضيع المهمة والحديثة والحيوية في الفكر الاستراتيجي والاداري للقادة الامنيين .

ثالثاً / أهداف البحث

إن اهداف البحث تتمثل بما يأتي :

١. تحديد مستوى اهتمام المديرية المبحوثة بالجاهزية الاستراتيجية الامنية .
 ٢. تقديم مجموعة من التوصيات معززة بأليات العمل إلى المديرية المبحوثة اعتماداً على ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات .
- رابعا : مجتمع وعينة البحث

مثلت مديريةية الامن الوطني في كربلاء المقدسة ميداناً للجانب التطبيقي في البحث , ومثل ضباط المديرية البالغ عددهم (٣٠٠) ضابطاً مجتمع البحث أختير منهم عينة عشوائية بواقع (١٥٠) ضابطاً وزعت عليهم استمارة الاستبيان , تم استرجاع (١٤٦) استمارة صالحة للتحويل الاحصائي لتشكل عينة البحث بشكلها النهائي

المحور الثاني : الجانب النظري للبحث

الجاهزية الاستراتيجية الامنية

أولاً: مفهوم الجاهزية الاستراتيجية الامنية

الإستراتيجية هي إحدى الأفكار المستخدمة على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والتي قد تشير إلى أكثر من معنى. كثيراً ما يستخدم المصطلحان "الاستراتيجية" و "الاستراتيجية" من قبل العلماء والمهنيين في





القضايا العسكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية دون شرح واضح لمعناهم أو الفكرة وجوانبها. من لحظات الضباب والحيرة الفكرية ، وهكذا ، إذا اشتق مصطلح "استراتيجية" من الكلمة اليونانية "ستاتيجوس" ، والتي تعني "فن القيادة" ، فإن تطبيقاتها الحديثة عديدة ومتنوعة. تشير الاستراتيجية إلى موقع البلد ، وتشير الاستراتيجية إلى خيار سياسي أو اقتصادي رئيسي. يشير التفكير الاستراتيجي أو الدراسات الإستراتيجية إلى أحد المجالات الرئيسية في المجتمع بالإضافة إلى أسلوب التفكير أو الدراسات المتخصصة. نتيجة لذلك ، يتضح تعدد معاني كلمة استراتيجية ، وكذلك ضرورة تحديد المفهوم بدقة. (عمارة ، ١٩٥٩ : ٨١).

ثانياً: أهمية الجاهزية الاستراتيجية الامنية :

ان للجاهزية الاستراتيجية الامنية مركزاً مهماً في دعم الامن الوطني للدولة وذلك من خلال الاعتماد على مستوى التطور للادوات والوسائل التكنولوجيه الحديثة التي تعمل كدرع واقٍ لحماية العملية الامنية وكذلك لرفع مستوى جاهزية الخطة الامنية المعدة لدرء الاخطار والمشاكل التي قد تهدد الامن الداخلي والخارجي. ان لكل علم فنه ولكل فن تقلياته، اذ ان التقنيات هي عبارة عن الوسائل والطرق التي يتم اعتمادها في ممارسة ذلك الفن ، وفي مجال الإستراتيجية الأمنية تعد التقنيات من الامور التي لها اهمية كبرى (دليو، ٢٠١٧ : ٦٠) .

ان أهمية الجاهزية الاستراتيجية الامنية للمنظمة من خلال انها تشير إلى تغيير شيء، وأن تكون المنظمة جاهزة إستراتيجياً لإحداث ذلك التغيير شيء آخر. فمن السهولة أن تبدأ تلك المنظمة التغيير، ولكن ذلك سيكون محفوفاً بمخاطر عدة منها الفشل ومقاومة العاملين إذا لم تكن المنظمة على درجة مناسبة





من الجاهزية. توجد علاقة واضحة بين عدم جاهزية المنظمات إستراتيجياً لإجراء التغييرات الأساسية ومقاومة العاملين للتغيير فيها.

١. أبعاد الجاهزية الاستراتيجية الامنية.

يمكن إيجاز أبعاد الجاهزية الاستراتيجية الامنية بحسب رأي (Kaplan & Norton, 2004) وتم الاعتماد عليها من قبل الباحثة في دراستنا الحالية كأبعاد رئيسية للمتغير المستقل وهو الجاهزية الاستراتيجية كما يلي (Kaplan & Norton, 200:11):

١- الثقافة:

تعد الثقافة من المفاهيم المهمة في مجال الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد باحثون كثيرون وكذلك كتاب على أن نجاح المنظمات وفشلها يتأثر و بشكل كبير بالثقافة وأنماط التفكير السائد فيها، فكل منظمة الثقافة الخاصة التي تضم قيم العاملين فيها ومعتقداتهم المكتسبة من بيئة العمل الداخلية وايضا الخارجية المحيطة بهم، فهي تعمل على تشكيل سلوك العاملين وتصرفاتهم واتجاهاتهم؛ مما ينعكس على جميع أعمال المنظمة وأنشطتها إما بالسلب أو الإيجاب (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩: ١٥١)

٢- القيادة:

القيادة هي ظاهرة اجتماعية معروفة للبشرية منذ بداية الخليقة وقد أصبحت ضرورة لا غنى عنها لأية جماعة أو منظمة أو حتى مجتمع، من النادر أن نجد أية جماعة دون أن يكون له قائد، كما لا يوجد مجتمع أو منظمة بدونها، تعد القيادة الأداة الإرشادية الأكثر فاعلية في مجال العمل، فهي تعمل على معالجة العديد من المهام وحل التعقيدات الخاصة بالعمل، وقد تم الكشف عن أهمية القيادة وكذلك قدرتها على استخدام طرق مختلفة لشحن الهمم وكذلك إحداث التغيير اللازم (أبو النصر، ٢٠٢٠: ٣١٨).





" تبدأ الأشجار في الموت من الأعلى إلى الأسفل " و هذا يدل على أن تكون القيادة قادرة على تحويل التهديدات والعوائق الخارجية التي تتعرض لها إلى فرص، مؤكداً أن الإبداع والابتكار يؤثران وبشكل مباشر على الاحتفاظ بالقدرة التنافسية التنظيمية (Adair,2007:10). ويرى (الخطيب، ٢٠٢٠: ٢) أن جوهر القيادة هو مقدرة الأفراد على التأثير في سلوكيات الآخرين بإرادتهم وتوجيه سلوكهم وتنسيق مجهوداتهم نحو تحقيق الأهداف

٣- العمل الجماعي:

لا قائد بلا أتباع، ونحن إذ نؤكد أن القائد الناجح لابد أن يكون ماهراً في إدارة وتوجيه الأتباع، فإننا نؤكد أنه قبل ذلك لابد أن يكون ذكياً في تكوين فريق العمل. الفريق أو الجماعة أساس أي عمل في الحياة، سواء كان هذا العمل اقتصادياً، أو اجتماعياً أو سياسياً. والبيئة المؤسسية التي تعتمد النظام والأسس الإدارية، والتدرج القيادي، تعد أحد أهم الكيانات في الحياة. ويُعد بناء فريق عمل ناجح، أحد أهم مهام القائد، ولانبالغ حين نقول أن بناء كبرى ناطحات السحاب ربما يكون أسهل كثيراً من بناء فريق عمل مميز! ، وذلك لأن التعامل مع البشر امر شديد الحساسية والخطورة ويحتاج الى مهارة وفطنة كبيرتين(الفاقي، ٢٠١٢: ٩).

وتمثل خصائص العمل الجماعي الفعال فهي كالآتي: (التكروري، ٢٠١٨: ٥٧):

أ- الالتزام المنضبط تجاه أهداف الجماعة.

ب- العمل بروح الجماعة.

ج- وضوح العلاقة بين دور الأعضاء داخل المجموعة وأهداف الجماعة.

د- الاعتراف والتوضيح بخبرات وقدرات كل عضو.

هـ- التفاعل والتعاون الكامل بين الأعضاء.





و- الأداء الجماعي كمحصلة للتفاعل الكامل.

ز- تحمل المسؤولية.

- تبادل المعرفة

في بعض الاحيان يشكل تبادل المعرفة تحدياً كبيراً في مجال إدارة المعرفة (Nonaka,1994:19)، وذلك بسبب كون بعض الموظفين يميلون إلى مقاومة مشاركة معرفتهم مع بقية أعضاء المنظمة واحتكارها (Ciborra & Patriota.,1998:5). و تكمن صعوبة تقاسم تلك المعرفة في نقله من كيان لآخر (Argot & Ingram.,2000:154). وان سبب ميل الموظفين إلى مقاومة مشاركة معرفتهم وتبادلها مع بقية الاعضاء اعتقاداً منهم بأن المعرفة هي ملكية خاصة (Nonaka,2009:643). ومن اجل مواجهة هذه الحالة ، يجب أن تقوم المنظمة بتشجيع افرادها وأنهم سيحصلون على الحوافز لما يقدمونه من معارف. ويبين (Dalkir,2005:132) أن الأفراد عادة ما يكافؤون على ما يعرفونه، وليس على ما يشاركونه.

ويُعرف تبادل المعرفة بأنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله تقاسم المعرفة والتي تعني (المعلومات أو المهارات أو الخبرات) بين الأفراد في المنظمات (Bukowitz & Williams.,1999:12). وقد أدركت المنظمات ما للمعرفة من اهمية حيث انها تشكل رصيماً قيماً لخلق الجاهزية الاستراتيجية وكذلك استدامة المزايا التنافسية

(Miller & Shamsie.,1996:528). تشكل التكنولوجيا أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر على تبادل المعرفة في المنظمات، كالثقافة التنظيمية، وتعزيز الثقة، وتقديم الحوافز ايضا





[https://en.wikipedia.org/wiki/%C3%81ngel_Cabrera_\(academic\)](https://en.wikipedia.org/wiki/%C3%81ngel_Cabrera_(academic))

.(Cabrera.,2002:702)

المحور الثالث

الجانب العملي للبحث

يهتم هذا المحور بتشخيص مستوى اهتمام المديرية المبحوثة للجاهزية الاستراتيجية الامنية من خلال وصف متغير الدراسة الرئيسي بابعاده الاربعة بالاعتماد على مؤشرات الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي , الانحراف المعياري , النسبة المئوية) وكالاتي : - التحليل الوصفي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية الامنية باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول () ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.





جدول (١) التحليل الوصفي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية الامنية

Std. Deviation	Mean	الفقرة	الرمز	
.70470	4.1849	لدى قيادة الجهاز القدرة على تحفيز الضباط وقيادتهم بما يتماشى مع اهداف واستراتيجيات الجهاز	L1	القيادة L
.52166	3.8973	تلتزم قيادة الجهاز بتمكين الضباط من اداء الانشطة واتخاذ القرارات واجراء التغييرات	L2	
.66155	3.8973	قدرة كبار الضباط في الادارة العليا على تنفيذ التغييرات الناتجة عن التخطيط الاستراتيجي	L3	
.62930	3.9931		L	
.60360	4.0342	يشعر الضباط في الجهاز بأنهم جزء مهم وبدورهم الايجابي في نجاح خطط الجهاز	C1	الثقافة C
.57388	3.9589	يشجع الجهاز على اشاعة روح المسؤولية الجماعية تجاه المهام	C2	
.53135	3.9795	الجهاز لديه توجه استراتيجي واضح ومهام واضحة تبين اتجاهات العمل الامني	C3	





.56961	3.9908		C	
.66964	4.1164	يدعم الجهاز تطوير مهارات العمل الجماعي للضباط كونها تعد مصدر التفوق الامني	T1	العمل الجماعي T
.65260	3.9589	يشجع الجهاز العمل الجماعي لتحقيق الاهداف المشتركة فيه	T2	
.62694	4.0068	العمل الجماعي في الجهاز يعد اداة فاعلة للتنسيق الامني المشترك	T3	
.64972	4.0273		T	
.64194	3.9589	تتاح للضباط حرية الاتصال وتبادل المعلومات لغرض التنسيق المشترك	N1	تبادل المعرفة N
.54811	3.9452	هناك تنسيق على مستوى عالي بين اقسام الجهاز لمشاركة المعلومات	N2	
.59489	3.9315	تصل المعلومات الجديدة والمهمة للضباط بالوقت المناسب	N3	
.59498	3.94527		N	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26





تشير النتائج التي عرضها الجدول (١) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (٣)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير الجاهزية الاستراتيجية الامنية، فإن الجدول (٢) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

جدول (٢) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الجاهزية الاستراتيجية الامنية

الاهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الثاني	.629303	3.993167	القيادة
الثالث	.56961	3.990867	الثقافة
الاول	.649727	4.027367	العمل الجماعي
الرابع	.59498	3.94527	تبادل المعرفة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

يستعرض الحلول (٢) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الجاهزية الاستراتيجية الامنية، إذ احتل بعد (العمل الجماعي) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في المنظمة المبحوثة، في حين حل بعد (تبادل المعرفة) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية.





المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١. تعد الجاهزية الاستراتيجية الامنية من المفاهيم التي تم اعتمادها وبشكل اساسي في المنظمات التي تبحث عن التميز واصبحت مسألة أساسية وضرورية ولا بد من وجودها وبمستوى معين في مجال التطوير الاستراتيجي وذلك من أجل تحقيق الأهداف الأساسية التي يُرغب في الوصول اليها. خاصة في ضوء البيئة الحالية التي تتزاحم فيها المتغيرات والتهديدات فأصبح التغيير هو السمة الطبيعية في سلوك المنظمات وأنشطتها الفكرية والتنفيذية ومن أجل أن تقوم بهذا التغيير يجب أن تكون جاهزة استراتيجياً.
٢. أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى أن متغير (الجاهزية الاستراتيجية الامنية وأبعاده) حقق مستوى انتشار عالٍ في جهاز الامن الوطني، وهذا يدل بشكل واضح على امتلاك الجهاز للقيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية ودعم العمل الجماعي وزيادة تبادل المعرفة الامنية.
٣. سجل بعد المهارة والخبرة مستويات اهتمام كبيرة من قبل المديرية المبحوثة وهذا يعني انها تمتلك ملاكاً وظيفياً يتمتع بالمهارة والخبرة اللازمين للتعاطي مع أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات إذ انها تُستخدم الانظمة المعتمدة للتكنولوجيا الحديثة من أجل تطوير ملاكها الأمني والعمل على إقامة دورات تدريبية في مجال العمل على اجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات .





ثانياً : التوصيات

١. ضرورة الاهتمام بالجاهزية الاستراتيجية الامنية واعداد خطط حقيقية وتحديد اولويات البحث والتطوير من قبل المديرية المبحوثة في مجال الجاهزية الاستراتيجية الامنية و تشجيع ودعم الباحثين في مجال امن المعلومات .

٢. حث المديرية المبحوثة على دعم وتشجيع المشاركة الفعالة في جميع هيئات الجاهزية الاستراتيجية الدولية ذات الصلة , وتعزيز المشاركة في جميع الفعاليات والمؤتمرات والمنتديات الدولية المتعلقة بالأمن , والعمل على استضافة مؤتمرات دولية لتطوير الموقع الاستراتيجي للبلد في مجال الجاهزية الاستراتيجية. ٣. ينبغي ان تمتلك المديرية المبحوثة الجاهزية الكافية من خلال العمل على تعزيز وتقوية فريق العمل المصادر العربية :

١. عمارة،حامد،١٩٥٩المنهج العلمي في دراسة المجتمع، القاهرة، معهد الدراسات العربية.
٢. دليو، فضيل، الاستراتيجية الامنية انواعها، تقنياتها ومتطلباتها ، ٢٠١٧، الباحث الاجتماعي، العدد١٣.
٣. الدليمي، عبد الرزاق، ٢٠١٩، العلاقات العامة وإدارة الأزمات"، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
٤. الخطيب ،محمد، (٢٠٢٠). "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة يومرداس، الجزائر.
٥. الفقي ،ابراهيم،٢٠٠٩،العمل الجماعي دار اجيال للنشر والتوزيع.
٦. ابوالنصر،مدحت محمد،٢٠٢٠، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة.





٧. التكروري، عبير الحاج صالح (٢٠١٨) الإبداع-في-العمل-الجماعي-وتأثيره-على-الميزة-التنافسية-من-
وجهة-نظر-العاملين-في-القطاع-الصناعي-في-محافظة-الخليل رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة
الخليل/فلسطين.

المصادر الاجنبية

1. 1. R. Kaplan and D. Norton (2004). Assessing Intangible Asset Strategic Readiness. 1-14 in Harvard Business Review
2. J. Adair, 2. (2007). How to Structure Team Creativity and Harvest Ideas: Leadership for Innovation. London and Philadelphia - Kogan Page
3. Ciborra, C.U., and Patriota, G. (1998). In R&D, groupware and teamwork have limits to learning and creativity. 1-10 in R&D Management, 28(1).
4. 4. Argote, L., and P. Ingram (2000). Knowledge Transfer: A Foundation for Corporate Competitive Advantage. 82(1), 150-169. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
5. I. Nonaka, 5th (1994). A Dynamic Theory of Knowledge Production in Organizations. Organization Science, 5, 1, pp. 14-37.
6. I. Nonaka 6. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Disagreement and Progress in Organizational Knowledge Production Theory. 635-665 in Organization Science, 20 (3).





7. Bukowitz, W.R., and R. L. Williams (1999).

