

ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات

م.م. أحمد عبد الله أمانة أشمري  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

### Abstract

This Research aimed at determining the influence of Knowledge Management on the Achieving Sustainable Competitive Advantage of Iraqi Organizations. For this purpose the researcher has depended on the dimensions/Processes of Knowledge Management (Knowledge Generating, Knowledge Storage, Knowledge Distribution, Knowledge Application) according to (Goldoni&Oliveira,2010:302). The dimensions of Sustainable Competitive Advantage (Value, Rarity, Inimitability, Non-Substitutability) that have been used are according to (Johnson,etal.,2012:54). The Zain Company for Communications has been chosen to verify this Research via a questionnaire used (30) individuals of the managers of the company , in addition to personal interviews. The Spearman connection factor , and the (t) test to recognize the identity of this relation, and the (F) test to determine the identity of the regression equation , also the ( $R^2$ ) has been used to explain the degree of the influence of the independent variable in the dependent variable . Some of the most important conclusions the study arrived at are that Knowledge Management have a significant impact in achieving Sustainable Competitive Advantage. The study has been concluded with a number of recommendations ,some of which are :

- Analyzing capabilities and recourse in the company by VRIN in a wider scope in the light of changing technology environment which is characterized by highly level of competition.
- Consolidating the talent human resources and capabilities they have high level of expertise to Innovation and creative in company.
- Keeping a high level of new technologies that allow company to provide new service that giving value to its customers, in a way that achieve Sustainable Competitive Advantage.

### المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد/عمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) استنادا إلى (Goldoni&Oliveira,2010:302) ، كما تم اعتماد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (القيمة، الندرة، عدم امكانية التقليد، عدم امكانية الإحلال) بالاستناد إلى (Johnson,etal.,2012:54)، حيث تم اختيار شركة زين للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث من خلال استمارة استبيان شملت (30) فرداً من مديري الشركة، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لإدارة المعرفة دوراً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها :-

- تحليل امكانات وموارد الشركة بمقياس (VRIN) بشكل أوسع في ظل بيئة متغيرة تقنياً وتتسم بدرجة عالية من التنافس.
- اكتساب الموارد والإمكانات البشرية الموهوبة ذات الخبرات العالية بشكل يشجع في الإبداع والابتكار في الشركة.
- المحافظة في مستوى عال من التقنيات الحديثة التي تمكنها من تقديم خدمات جديدة تعطي قيمة لزيائنها بشكل يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات المحيطة بالمنظمات ولا سيما في ظل بيئة تنافسية بدرجة عالية جعلت من المنظمات أن تطور أعمالها في مختلف الاتجاهات ، كما ان التنوع من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة ، والنظرة إلى المعرفة في إنها الأداة الحاسمة لتوليد القوة ، وان عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العالم ، كما ان تعقد معايير نجاح الإدارة استلزم إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وقيام المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة تمكنها من البقاء والتكيف وعن استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق السبق في مواجهة تلك التحديات معتمدة بذلك في المعرفة والقيام بكل ما هو جديد لسوق العمل التي تحقق الاستجابة السريعة لتلك التغيرات وبالوقت نفسه تكسب المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين ، فظهرت إدارة المعرفة كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التطوير والتغيير المطلوب والتي شهدت اهتماماً متزايداً من قبل منظمات الأعمال بكافة أشكالها ، فأصبحنا نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وأن من له القدرة في التحدي والمنافسة في عالم الاعمال هو من يمتلك سلاح المعرفة والتعلم ، وان تفاعل إدارة المعرفة مع البيئة التنظيمية سيسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الإسهام في رفع كفاءة الأنشطة المختلفة للمنظمة وزيادة فاعليتها.

ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث مقسمة في مباحث عدة وكالاتي :-

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث .
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري ( ادارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة ) .
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث وتحليلها.
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

#### المبحث الأول

#### منهجية البحث Study Methodology

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي في وفق الفقرات الآتية :-

أولاً : مشكلة البحث

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي :

(( هل تدرك الشركة عينة البحث أهمية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟ ))

وينتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :-

- هل يتم استخدام ادارة المعرفة في شركة زين للاتصالات بشكل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟
  - هل توجد علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة ؟
  - هل يوجد تأثير للإدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة ؟
- ثانيا : أهمية البحث

- تتبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في مواكبة التغيرات الحاصلة في قطاع الاتصالات المتنقلة وتزايد أهمية الانترنت الذي جعل من المنظمات ان تبتكر وتواصل الابتكارات في مختلف المجالات لتحصل في المزايا التنافسية التي تمكنها من التفوق في منافسيها واستدامة تلك المزايا من خلال الخدمات التي تعطي قيمة مدركة للزبائن ، ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث :
- إنه سلط الضوء في دور ادارة المعرفة في تعزيز الابتكارات والتطورات التكنولوجية في الشركة ، مما سيضيف لقطاع الاتصالات الكثير في مجال الاتصالات المتنقلة.
  - التعرف في إمكانات وقدرات الشركة عينة البحث في المجال التكنولوجي والالكتروني والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما في الواقع الفعلي داخل الشركة .
  - يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة ، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها

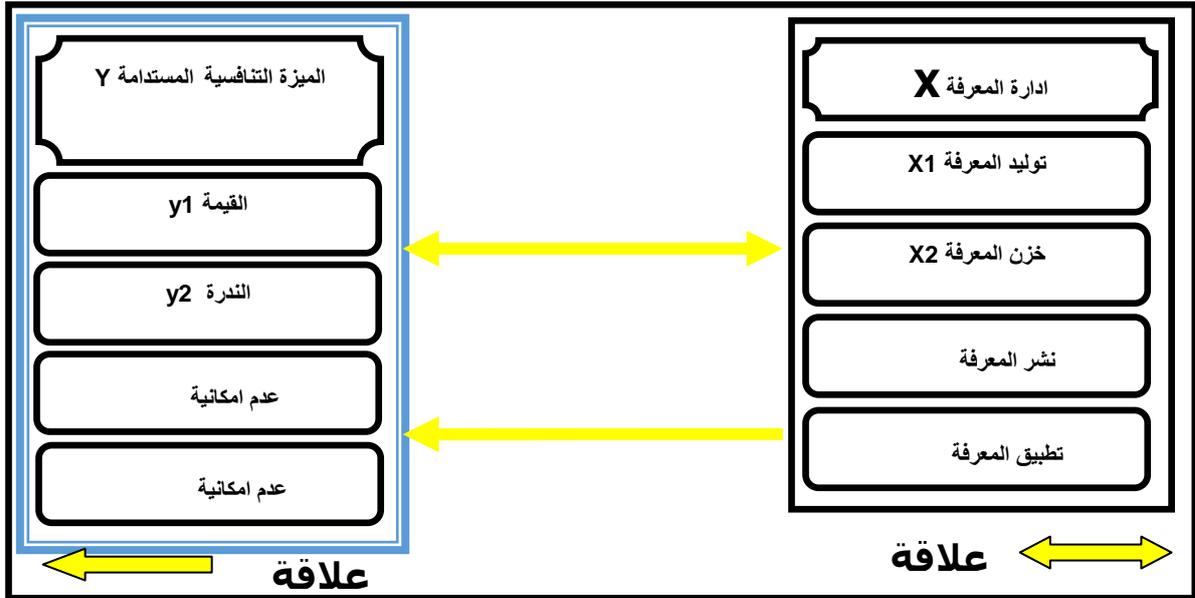
#### ثالثا : أهداف البحث

- يهدف البحث إلى معرفة اثر ادارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة من خلال الأهداف الفرعية الآتية :-
- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
  - ب- تحليل العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة .
  - ت- اختبار أثر ادارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

#### رابعا : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة والذي تم تحديده من خلال الاطلاع في الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث ، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :

1. المتغير المستقل (X) (Independent Variable) : ويتمثل بإدارة المعرفة وأبعاده المتمثلة بـ ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة ) .
2. المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) : ويتمثل بالميزة التنافسية المستدامة بأبعاده المتمثلة بـ ( القيمة ، الندرة ، عدم امكانية التقليد، عدم امكانية الإحلال ) . ومثلا يبينها شكل (1)



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامسا : فرضيات البحث

انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخزن المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنشر المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة .

سادسا : حدود البحث

1. الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة زين الاثير للاتصالات المتنقلة الفروع الرئيسية /

البصرة / بغداد / كربلاء لغرض إجراء الجانب الميداني ، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من شبكة اتصالات إلكترونية متطورة ، والتي تمثل عصر السرعة ، عصر الإلكترونيات ، والعمل بتسريع إرسال واستلام البيانات والمعلومات والتواصل مع العالم الخارجي و للتعرف في آخر التطورات التقنية والابتكارات ، وبما تتمتع به من سمعة طيبة واسم تجاري في قطاع مهم في البلد .

2. الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين

2013/12/11م ولغاية 2014/2/21 م .

3. الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل ( قصدي ) إذ بلغ حجم العينة (30) فرداً بمنصب مدير فرع وقسم وشعبة في الشركة عينة البحث .

سابعا : أدوات البحث

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- 1- أدوات الإطار النظري : وتمثلت في الكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.
- 2- أدوات الإطار الميداني : تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :-

أ. المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف في آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة في الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول في الدقة المطلوبة .

ب. استمارة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول في البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن احد عشر رتبة (0% . 100%) انظر ملحق (1) . ومن أجل التحقق من ثبات واتساق فقرات الاستمارة تم الاعتماد في معاملات الفا كرونباخ وكانت جميع المعاملات أكبر من (80%) وهي أقل نسبة مقبولة في البحوث الاجتماعية. والجدول (1) يظهر قيم معاملات كرونباخ الفا لإدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

الجدول (1) معاملات الفا كرونباخ للمتغيرات

المتغير	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد
ادارة المعرفة	0.951
الميزة التنافسية المستدامة	0.953

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي: تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي :-

- أ. معامل الارتباط البسيط : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
  - ب. معامل الانحدار الخطي البسيط : أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
  - ج. معامل التفسير ( $R^2$ ) : أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .
  - د. اختبار ( t ) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
  - هـ. اختبار ( F ) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات

## المبحث الثاني

## الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري ادارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بعمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) والإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة من حيث مفهومها وأهميتها ومتغيراتها المتمثلة بمقياس (VRIN) (القيمة، الندرة، عدم امكانية التقليد، عدم امكانية الإحلال) وكالاتي :-

## أولاً : ادارة المعرفة Knowledge Management

## 1. المفهوم والأهمية

أصبحت إدارة المعرفة واحدة من أهم الاتجاهات الإدارية في المنظمة وتلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات لمنظمات الأعمال المعاصرة ومن خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية خصوصاً أصبح التوجه نحو اقتصاد المعرفة والنظرة المستندة في المعرفة. فقد عرف (Wallace,2007:3) ادارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات الضرورية والمتضمنة أسر ، ترميز ، ونقل المعرفة عبر المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.

اما (Robbins&coulter,2007:47) فيرى انها عملية غرس ثقافة التعلم حينما يجتمع أعضاء المنظمة بشكل منتظم داخل منظماتهم لتقاسم المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل. ويرى (Daft,2007:452) بأنها طريقة جديدة للتفكير عن المنظمة والتشارك بالموارد الفكرية والإبداعية وهي تشير إلى جهود المنظمة لإيجاد وتنظيم رأس المال الفكري.

بينما (Mcshane&Glinow,2007:13) فيرى أن ادارة المعرفة هي أي نشاط منظم يحسن من قدرة المنظمة في اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاؤها ونجاحها.

ويبين (Kinicki&Williams,2008:11) انها تطبيق الأنظمة والممارسات لزيادة تقاسم المعرفة في كافة أنحاء المنظمة. اما (Peng,2009:363) بين انها الهياكل ، العمليات ، النظم التي تطور لدعم المشاركة بالمعرفة.

ووجد (Batema&Snell,2009:9) هي ممارسات تهدف إلى اكتشاف وتسخير الموارد الفكرية للمنظمات.

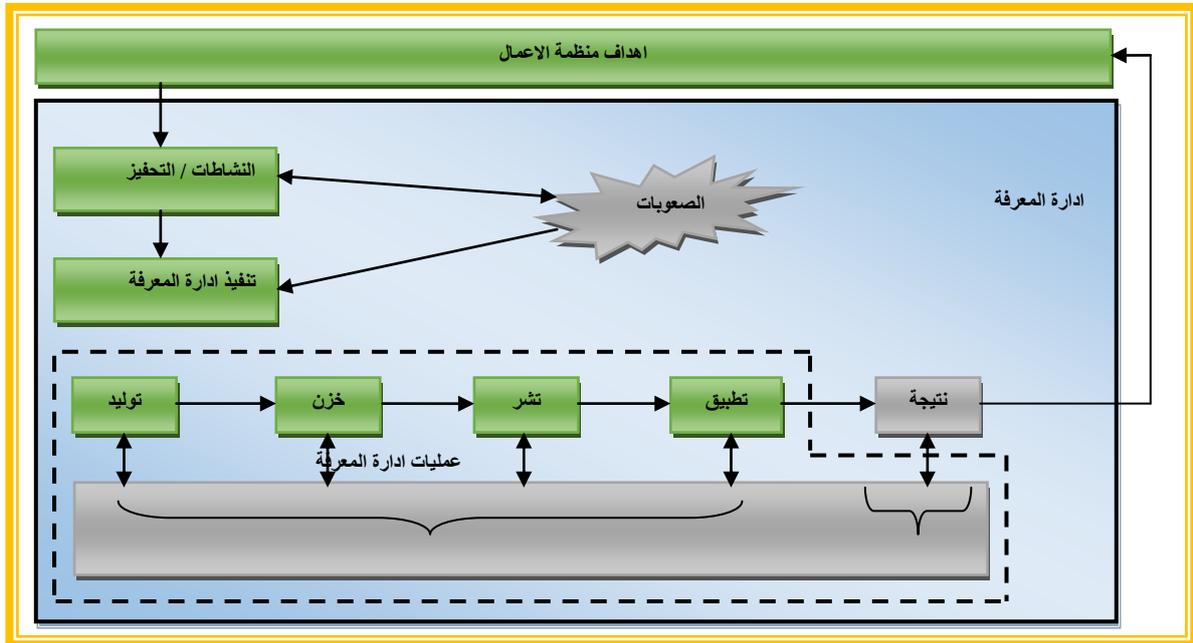
واوضح (Bickelmaier&Ringel,2010:525) انها تتضمن النشاطات المرتبطة بجمع واستخدام ومشاركة المعرفة بواسطة المنظمة ، والهدف من ذلك هو استخدام الموارد بشكل اكثر كفاءة لكي تقلل الكلف وتحصل في الميزة التنافسية .

اما (Schermerhorn,2010:43) فوجد ان ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح.

ويرى (Ahmed&Shepherd,2010:505) ان ادارة المعرفة هي العملية التي يمكن للمنظمة من خلالها التكيف والبقاء الغير مستمر للتغيير البيئي من خلال دعم وزيادة الابداع من خلال التعلم التنظيمي.

وقد صورت كل من (Goldoni&Oliveira,2010:301) ادارة المعرفة كمجموعة من العمليات التي تتضمن خلق وخزن ونشر واستثمار المعرفة باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ، وهذه المجموعة من العمليات

يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتي اصبحت ضرورية لتحقيق ودعم الاهداف الاستراتيجية للمنظمات وكما مبين في شكل (2) الاتي. كما اوضح (Ansari,etal.,2012:213) ان ادارة المعرفة كانت في بادئ الامر فقط عملية لتبني مدخل نظامي لاكتساب وهيكله وادارة وتوزيع المعرفة في كافة انحاء المنظمة لكي تنفذ المهام بسرعة واعادة استخدام العمليات وتقلل من اعادة العمليات الغير الضرورية ، اما الان فأن ادارة المعرفة تحاول استكشاف الخصائص المخفية في عقول الاشخاص وتعن هذا الكنز المخفي الى موجودات تنظيمية يمكن ان تكون سهلة الاستخدام في نطاق واسع من قبل الاشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات التنظيمية ، ان ادارة المعرفة اصبحت هي سر نجاح المنظمات في القرن الحادي عشر من خلال استخدامها في حل المشاكل المتكررة ، ان ادارة المعرفة تعمل في تخفيض الوقت المستغرق منذ اكتشاف المشكلة ولحين اعادة حلها ، كما انها تفقد الى تعزيز استراتيجية المنظمة الابداعية وتزيد من الاداء الداخلي وتنسيق الخدمات المقدمة للزبائن والارباح العامة وخلف القيمة والابتكار .



شكل (2) الاطار العام لإدارة المعرفة في المنظمات

Goldoni, Vanessa & Oliveira, Mirian, "Knowledge management metrics in software development companies in Brazil", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 2, 2010.

(Jashapara,2011:11) انه بسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة أن نجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات وبعضها من وجهة نظر الموارد البشرية وتعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية وذلك بسبب أدراك المنظمات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية والجدول (2) يعكس وجهات النظر المختلفة.

## جدول (2) إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة

وجهة النظر	مفهوم إدارة المعرفة	المصدر
تكاملاً أنظمة المعلومات مع الموارد البشرية	إدارة المعرفة تنشأ من الموارد الموجودة التي تملكها فعلاً المنظمة - إدارة أنظمة المعلومات الجيدة وإدارة التغير التنظيمي وتطبيقات إدارة الموارد البشرية .	Davenfrot&prusat,1998
عملية الموارد البشرية	إي عملية أو تطبيق لخلق واكتساب والحصول والتشارك واستخدام المعرفة أينما كانت لتحسين التعلم والاداء في المنظمة.	Swan,etal.,1999
عملية الموارد البشرية	الإدارة النظامية والربحية للمعرفة والعمليات المرتبطة بها من خلق وجمع وتنظيم ونشر واستخدام واستغلال من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .	Skyrme,1999
أنظمة معلومات	كل الوسائل والأدوات ذات المدخل الشامل التي تسهم في تحفيز عمليات المعرفة الجوهرية .	Mertins,etal.,2000
استراتيجية	انجاز أهداف المنظمة بواسطة جعل عنصر المعرفة منتجاً .	UitBeijers,2000
استراتيجية	تحسين الطرق التي توجه المنظمة بها البيئة المضطربة بحيث تستطيع نقل قاعدة المعرفة (او رفع موجودات المعرفة ) من أجل ضمان الإبداع المستمر.	Newell,etal.,2009

Source: Jashapara , Ashok, "Knowledge Management An Integrated

واوضح (Karkoulia,etal.,2013:512) ان ادارة المعرفة تمثل القوة التي تتضمن مجموعة من العمليات التي تبدأ من ( تحديد ، خلق ، تكامل ، مشاركة ، تطبيق ) المعرفة والتي تعد مصدراً للمقدرات الجوهرية التي بدورها تعطي للمنظمة الميزة التنافسية من خلال اشتراكها مع التعلم التنظيمي.

ويعتقد (Ghasabeh&Chileshe,2014:109) ان ادارة المعرفة هي ادارة العمليات التي تبدأ بـ ( خلق ، جمع ، نقل ، مشاركة ، استرجاع ، خزن ) البيانات والمعلومات وتجارب المعرفة والمهارات باستخدام المعلومات وشبكة تقنية ملائمة والتي تحتوي بأجمعها التعلم التنظيمي لتمكين استملاك المعرفة في كافة العمليات التنظيمية .

ومن حيث الأهمية حظي موضوع إدارة المعرفة باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين وذلك لما يحقق من مزايا اقتصادية وتنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتطبيق الواسع لمفهوم ادارة المعرفة. حيث إن نسبة (81%) من المنظمات في أوروبا وأمريكا تستخدم إدارة المعرفة التي أصبحت في الوقت الحاضر واحدة من أهم اتجاهات بيئة الأعمال. (Grossman,2006: 247) ويرى (Saito,etal,2007:98) بدأت المنظمات بالاهتمام الواسع بالمعرفة كونها احد الموارد الاقتصادية والمنظمية الرئيسية ، فاهتمت بكفاءة الجهود المبذولة في مجال إدارة المعرفة وعوامل التمكين والتقنيات لخلق الدعم ، الاكتساب ، الترميز ونشر المعرفة ، فنقطة البداية تكون من خلال تبني المدخل الاستراتيجي لإدارة المعرفة المتوافق مع طبيعة النشاطات وعمليات الأعمال للمنظمة. فخلق المعرفة يعزز الإبداع الذي يحقق أعظم قيمة ممكنة للزبون بتأسيس علاقات مع زبائنها ، إذ يضيف رأس المال الزبوني، التوجه نحو السوق والأداء قيمة للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية لها. (Cohen&Kaimenakis,2007:242) إن ذلك يبرر أهمية ارتباط إدارة المعرفة باستراتيجية الأعمال لتحفيز المنظمات في اكتساب المعرفة الجديدة المتميزة كأحد الموارد الضرورية لبناء الميزة التنافسية المستدامة. (Prusak,2008:2) ويضيف (Prusak,2008:4) أن في المنظمات تبني مدخل الميزة التنافسية لتحديد فجوة المعرفة من خلال التوافق الاستراتيجي لمعرفة المنظمة مع طبيعة عملها لصياغة استراتيجية إدارة المعرفة الملائمة وتقليص فجوة المعرفة بين ما تعرف المنظمة وما تستطيع معرفته. ووضح

(Seba&Rowley,2010:611) ان المعرفة مُيزت كمصدر مهم للميزة التنافسية ولخلق القيمة ، ان مفهوم المعرفة ضمن ادارة المعرفة يمكن ان يُرى كموضوع وعمليّة ، فمن حيث الموضوعية انها معلومات فعالة يمكن ان تعمل في توليد القيمة ، ومن حيث العمليّة فأنها تتضمن تحديد ونشر وتنظيم المعرفة لتوليد القيمة عند انجاز اهداف المنظمة ، وتتضمن ايضاً ادارة المعرفة الاستراتيجيات والعمليات لاكتساب وتحليل وتطبيق وحماية المعرفة لتحسين تنافسية المنظمة ، ان الاهمية المتزايدة للمعرفة كمصدر اساسي لتنافسية المنظمات شجع جميع المنظمات في القطاع العام والخاص والمنظمات الكبيرة عن العالم لإعارة الانتباه لتنفيذ برامج وسياسات واستراتيجيات ادارة المعرفة. واكد (Kazemi&Allahyari,2010:873) ان ادارة المعرفة تجعل المشاريع تتكامل مع الموارد والامكانات التقليدية في نحو ابداعي وفريد مما يعطي قيمة للزبون بشكل اكبر مما يعطيه المنافسين .

وبين كل من (Hislop,2010:779) (Chatti,2012:829-830) انه منذ ظهور ادارة المعرفة في اوائل التسعينيات اصبحت مدخلاً للتحدي لزيادة انتاجية عمال المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية التنظيمية ، حيث عرفت ادارة المعرفة بشكل اساسي في ادبيات الادارة من خلال وجهتي نظر رئيسيتين هما (المعرفة كشيء ما ، والمعرفة كعملية).

وحدد (Ahmed&Shepherd,2010:505) مجموعة فوائد لإدارة المعرفة وهي ( تحسين صناعة القرار ، حل المشاكل بسرعة وتقليل الاخطاء ، تقليل وقت تطوير المنتج ، تحسين المنتجات والخدمات ، تحسين خدمات الزبائن وارضائهم، تقليل تكاليف البحث والتطوير، تحسين نسبة الابداع ). ويرى (Rai,2011:779) ان ادارة المعرفة وخلق المعرفة اصبحتا من العوامل المهيمنة في التنافسية العالمية للمنظمات وفاعلية الاداء التنظيمي وتحقيق النجاح المنظمي.

ووجد (Mills&Smith,2011:157-158) ان احد الاسباب الرئيسية لاستثمار المنظمات في ادارة المعرفة هو لبناء امكانات معرفية تسهل فاعلية الادارة ولتدفق المعلومات والمعرفة داخل المنظمة والتي تمكن المنظمات من المزايا الفريدة مثل الميزة التنافسية وتحسين الاداء التنظيمي. ويعتقد (Rasmussen&Nielsen,2011:479) ان خلق ونقل واستثمار مختلف انواع المعرفة تعتبر الموجود الاساسي للمنظمة وهو عنصر مهم جداً لتنافسية المنظمة وادائها الابتكاري ، ويعد مصدراً لرأس المال المعرفي للمنظمة من خلال التطوير المستمر لتحسين المنافسة والابداع ، وذلك يعني امتلاك المنظمة امكانات ديناميكية للتعامل مع الموارد البيئية.

واكد (Donate&Guadamillas,2011:390) انه في السنوات الاخيرة تميزت ادارة المعرفة كألة رئيسية لتحسين الكفاءة التنظيمية والاداء ، علاوة في ذلك تبرز اهمية ادارة المعرفة في المنظمات وبشكل متزايد بسبب عوامل عديدة مثل تنامي العولمة وتسارع نسبة التغيير التكنولوجي ، حيث تعتبر ادارة المعرفة المصدر الاستراتيجي الاكثر اهمية لضمان بقاء ونجاح المنظمة في المدى الطويل من خلال عدة اشكال مثل تعقيد المعرفة والامكانات النادرة والتمينة والصعب تقليدها لذلك تلك العمليات والاجراءات تستثمر لكي تدار بشكل فعال لإنجاز الاهداف الاستراتيجية بواسطة التعقيد والعمل في افضل استخدام للموارد والامكانات الحالية . وبين (Dalfard,etal.,2012:1762) ان المعرفة تعتبر كعنصر اساسي في المنافسة العالمية ، المعرفة



ومما تقدم نلاحظ ان هنالك تباين في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة من قبل الكتاب والباحثين وكالاتي : حيث يرى (McShane&Glinow,2007:13) أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة والمشاركة بها واستخدامها وهذه العمليات تدعى بالتعلم التنظيمي لأن المنظمات تتعلم عن ما يدور في بيئتها الداخلية والخارجية من اجل البقاء والنجاح ، وان القدرة في الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة وهياكل وقيم تنظيمية.

ويطلق كل من (Awad&Ghaziri,2007:30) في عمليات إدارة المعرفة بدورة حياة إدارة المعرفة ويصف هذه الدورة في أنها عملية تكرارية تتضمن ست عمليات هي (خلق ، جمع ، تنظيم ، تنقية ، نشر ، وإدامة) المعرفة هذه العمليات تحيط بها مجموعة من العناصر البيئية المتمثلة بالتكنولوجيا ، المنافسين ، الزبائن ، والثقافة وقد أطلق في هذه العناصر بموجهات إدارة المعرفة. وحدد (Yamaguchi,2008:136) ستة عمليات أساسية لإدارة المعرفة هي :تحديد المعرفة ، اكتساب المعرفة ، تطوير المعرفة ، توزيع المعرفة واستخدام المعرفة وخزن المعرفة . وعن أهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي يشير (King,2009:6) إلى أن عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (خلق، اكتساب ، تنقية ، خزن ، نقل ، مشاركة ، إعادة استخدام) تؤدي إلى تحسين عمليات الأعمال والمتضمنة ( الإبداع ، التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، صنع القرار) وهذه بدورها تؤدي إلى تحسين العمليات الوسطية المتمثلة ( السلوك التنظيمي ، القرارات ، العمليات ، المنتجات ، الخدمات ، العلاقات مع الزبائن والمجهزين) ومن ثم تحسين الأداء الاستراتيجي .ويبين (Goldoni&Oliveira,2010:302) ان عمليات ادارة المعرفة تتمثل بـ(خلق : اضافة المعرفة والتعديلات الجديدة الى المعرفة الحالية ، خزن : تصنيف المعرفة لخنه في قواعد بيانات المعرفة ، نشر : توزيع المعرفة ضمن المنظمة ، استخدام : تطبيق المعرفة ، قياس : تقييم عمليات ادارة المعرفة والنتائج المنجزة .

وبناءً في ما تقدم يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة هي سلسلة متتابعة ومكاملة بعضها البعض رغم اختلاف الباحثين والكتاب في تحديد عددها وتسميتها وسيتم توضيح عمليات إدارة المعرفة الاساسية الأربعة لكونها الأشمل من بين كل العمليات ، هناك عدداً من العمليات المتشابهة التي يمكن دمجها لتشكّل عملية رئيسية خاصة لذا نجد أنّ عمليات إدارة المعرفة تتضمن أربع عمليات اساسية هي ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) .

#### 1- توليد المعرفة Knowledge Generating

يرى كل من (McShane&Glinow,2007:13) أن عملية توليد المعرفة تتضمن قدرة المنظمة في استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها وأحدى أقوى وأسرع الطرق لاكتساب المعرفة هو من خلال تعيين الافراد أو اكتساب الشركات بشكل كامل وكذلك تدخل المعرفة إلى المنظمة عندما يتعلم العاملون من مصادر خارجية مثل اكتشاف مصادر جديدة من المجهزين أو إدراك أكبر لتوجهات الزبائن والاستراتيجية الأخرى لاكتساب المعرفة هو من خلال التجربة . ويضيف كل من (Laudon&Laudon,2007:436) إن المنظمات تحصل في المعرفة بعدة طرق اعتمادا في نوع المعرفة التي تبحث عنها فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الأنترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة ، وأحيانا

المنظمات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع المهندسون اكتشاف معرفة جديدة، وكذلك يمكن الحصول في المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والآراء القانونية والبحوث العلمية والإحصاءات الحكومية. وقد حدد كل من (Ang&Massingham,2007:11-12) مجموعة من العوامل التي تؤثر في توليد المعرفة وهي ( العوامل الثقافية ، الدوران الوظيفي ، المستوى التنظيمي المتمثل بالإدارة الوسطى ، العليا ، الدنيا ، استراتيجية العوامل التنظيمية ، هيكل المنظمة ، وفرة المعلومات ، الفوضى الخلاقة ، كادر المعرفة ) .

## 2- خزن المعرفة Knowledge Storage

يشير (Gottschalk,2005:93) إلى أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي في المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأضاف (Laudon&Laudon,2007:435) أن المعرفة يجب أن تخزن من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين ويتم ذلك من خلال أنظمة إدارة الوثائق التي تصنف الوثائق حسب إطار شامل يقوم بخزن جميع الوثائق ، وقواعد بيانات معرفية، والأنظمة الخبيرة التي تساعد في الاحتفاظ بالمعرفة من خلال تحويل المعرفة إلى ثقافة وعمليات تنظيمية، وهنا يجب في الإدارة دعم ومساندة أنظمة الخزن من خلال مكافئة العاملين في بذل الجهد والوقت لتحديث وخزن هذه الوثائق بشكل دوري ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

## 3- نشر المعرفة Knowledge Distribution

ويبين (Oscar&Glory,2008,217-229) بأن أهمية التقاسم بالمعرفة تكمن في إسهامها في رسم مجموعة من السلوكيات عن التبادل المعرفي، وجعل المعرفة متاحة وسهلة المنال لعاملين آخرين، إذ تحقق حالة الاحتفاظ برأس المال الفكري حتى بعد مغادرة العاملين للمنظمة، وتمكنها من تطوير المهارات والكفاءات الجوهرية والقيمة مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة ويحقق استدامتها. وبين (Mills&Smith,2011:160) ان المعرفة المتولدة من المصادر المختلفة بنوعها الداخلية والخارجية من الضروري ان تتعن الى معرفة تنظيمية لكي تستخدم بشكل فعال ضمن اعمال المنظمة ، حيث تحدث هذه العملية ضمن سلسلة تبدأ من تحويل البيانات الى معلومات ومن ثم الى معرفة لزيادة المنافع المتحققة التي يمكن ان تؤثر نتائج الاداء. ووضح (Hsiao,etal.,2011:647) ان نشر المعرفة تشير الى الاليات والروتينيات التي تتعلق بنشر المعرفة ضمن المنظمة ، حيث توجد المعرفة بشكل ضمني في الافراد والمستويات المختلفة في المنظمة لذلك تحتاج المنظمات الى اليات فعالة لانتشار تلك المعرفة وتحويلها لقوة لمساعدة عاملهم للحصول في المعرفة المطلوبة لعملهم ، كما يوسع وجهات نظرهم ويحفزهم في التعلم الجماعي وخلق الميزة التنافسية المستدامة ، كما ان افضل نشر للمعرفة الجديدة يحسن الاداء التنظيمي ضمن مستويات واقسام المنظمة.

ان هدف عملية نشر المعرفة من اجل خلق معرفة جديدة من المصادر المختلفة لجمع المعرفة الحالية ، او من اجل الاستغلال الافضل للمعرفة الحالية ، كما يمكن ان تعرف كثقافة تفاعلية تتضمن تبادل المعرفة ، الخبرة ، المهارات للعاملين بما يحقق نجاح المنظمة ، كما يخلق نشر المعرفة الفرص لتزويد قدرة المنظمة في تلبية احتياجاتها وتولد الحلول والكفاءات التي تعطي لأعمال المنظمة الميزة التنافسية .  
(Gharakhani&Mousakhani,2012:39)

#### 4- تطبيق المعرفة Knowledge Application

يؤكد كل من (McShane&Glinow,2007:14) في إن جميع العمليات السابقة لا تُعد مفيدة ما لم توضع المعرفة بالاستخدام بشكل فاعل ولعمل ذلك في العاملين أن يدركوا أن المعرفة متوفرة ولديهم الحرية الكاملة لتطبيقها وهذا يتطلب ثقافة لدعم التعلم والتغيير. ويرى كل من (Laudon&Laudon,2007:435) أن المعرفة التي لا يتم التشارك بها وتطبيقها في المشاكل الواقعية التي تواجه المنظمات سوف لن تضيف قيمة وإعطاء عائد في الاستثمار فأن المعرفة التنظيمية يجب أن تصبح جزءاً نظامياً من صنع القرار الإداري وتصبح مناسبة في أنظمة دعم القرار ، وان المعرفة الجديدة يجب أن تبنى داخل عمليات المنظمة والإدارة تدعم هذه العملية من خلال خلق تطبيقات عمل جديدة مستندة إلى المعرفة الجديدة وكذلك إيجاد منتجات وخدمات وأسواق جديدة للمنظمة.

#### ثانياً : الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

##### 1. المفهوم والأهمية

ان الميزة التنافسية المستدامة ظهرت عام 1984 وعرفت بأنها المنافع المتحققة من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة والتي لا تطبق بشك اني مع المنافسين الحاليين او المحتملين وانما تطبق عندما تكون غير قابلة لتقليد منافع تلك الاستراتيجية والتي تؤدي بذلك الى مستويات اداء تنظيمية متفوقة .  
(Morabito,etal.,2010:207)

ويرى كل من (Tang&Liou,2010:39)(Liou&Gao,2011:136)(Antoldi,etal.,2011:32) ان علماء الاستراتيجية يقترحون بأن الميزة التنافسية المستدامة تجلب الاداء المتميز وقد قبل هذا المقترح في نحو واسع واصبح من الضروري البحث عن العوامل التي تشكل الميزة التنافسية المستدامة ، ويمكن ذلك من خلال النظرة المستندة للموارد والتي تؤكد ان المنظمة يمكنها ان تحصل في الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه من الموارد الاستراتيجية الثمينة والنادرة والغير قابلة للتقليد والغير قابلة للإحلال ، وتلك الموارد اصبحت اسبقيات مهمة للأداء ، حيث اثبت هذا الاطار قيمة كبيرة للباحثين في الادارة الاستراتيجية والتسويق في التحري عن مصادر الميزة التنافسية المستدامة والبقاء التنظيمي .

كما بين (Hill&Jones,2010:74) ان الميزة التنافسية هي تحقيق المنظمة لربحية أعظم من معدل ربحية كل المنظمات في صناعتها. وعرف (Ritala&Kaisa,2010:367) الميزة التنافسية بقابلية المنظمة في الأداء بشكل أفي من بينتها الصناعية وذلك لكي تكسب نسبة أفي من الأرباح مقارنة بالمعايير الصناعية. في حين أشار (Witcher&Chau,2010:316) بأنها سبب قدرة المنظمات للتنافس بفاعلية مع منافسيها والمنافسين المحتملين. وذكر (Horn&Faulkner,2010:479) بأنها الأداء المتفوق لمنظمة واحدة في المنظمات الأخرى في إنتاجها لنفس المنتجات أو الخدمات. ويصفها

(Kotler&Armstrong,2010:234) بأنها الفائدة التي تكتسبها المنظمة عن منافسيها لعرضها القيمة الأثني للزيون، من خلال أوطأ الأسعار أو بزيادة المنافع التي تبرر الأسعار العالية. وأشار(Ramadan,2010:2) إلى إنها مصطلح يعطي مصدراً لقابلية المنظمة من الفوز بالعمل وتجعل أداها أفي من منافسيها في مدة من الزمن . في حين بين (Wu,2010) نقلاً عن (Mahdi,etal.,2011:9913) بأنها تمثل ثلاث عمليات هي خلق القيمة ، وامتلاك القيمة ، والحفاظ في القيمة. ووجد (Alipour,etal.,2010:1346) انه يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا ما قامت المنظمة بالتوزيع الكفاء للموارد الاستراتيجية التي تمتلكها والتي تؤكد في إنها نادرة وقليلة التبادل ويصعب تقليدها. وبين (Mahdi,etal.,2011:9913) انها بإمكانها أن تعطي مكانة فائقة للمنظمة او تجعلها تسبق جميع المنافسين في المدى الطويل من خلال رصد التغييرات الدائمة من عن العالم.

واوضح (Lanoizelee,2011:89) ان التحليل الاستراتيجي الذي جاء به بورتر اكد بشكل اساسي في الميزة التنافسية التي عرفها بالعوامل الاساسية التي تضمن الميزة التنافسية المستدامة كالكلف مقارنة مع المنافسين وايضاً القيمة المضافة المدركة من قبل الزبائن بالمقارنة مع المنافسين. ويرى (Hazier&Render,2011:67) بأنها تعني ضمنا إيجاد نظام يمتلك ميزة فريدة عن المنافسين. أما (Barney&Hesterly,2012:28)فعرّفها بأنها قدرة المنظمة في خلق قيمة اقتصادية اكبر من منافسيها ، والقيمة الاقتصادية هي الفرق بين المنافع المدركة التي يكتسبها الزبون لشراؤه سلع وخدمات المنظمة وجميع الكلف الاقتصادية لباقي السلع والخدمات. ووضح (Wu&Chen,2012:233) انه من خلال عمليات اكتساب المعرفة ، القياديون يلعبون دوراً مركزياً في ( البحث ، تحديد ، ادارة ، نشر ) المعلومات الثمينة عبر حدود التنظيمية المختلفة من خلال مختلف القنوات لتحقيق المزايا التنافسية والتي تعرف كمزايا استراتيجية للأعمال بشكل افي من المنافسين داخل بيئتها الصناعية التنافسية والتي تمكنها من العمل بشكل افضل من المنافسين وتنشأ من موارد المنظمة الثمينة والامكانات النادرة والتي يكون من الصعب تقليدها ، كما يمكن ان تنشأ من خلال العلاقات التنظيمية المتميزة ضمن المنظمة ، وبين الشركاء من خلال علاقاتهم التنظيمية المتميزة . وبين (Wheelen&Hunger,2012:163) إن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تتحد من خلال نتائج مواردها حيث اقترح (Grant) خمسة خطوات للمدخل المستند إلى الموارد في التحليل الاستراتيجي والذي يبين استخدام الموارد للحصول في الميزة التنافسية وهي كالاتي :

- ◆ معرفة وتصنيف موارد المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف .
- ◆ جمع نقاط القوة للمنظمة مع الإمكانيات والقدرات الجوهرية .
- ◆ تقييم إمكانيات الربح من هذه الإمكانيات والقدرات بمعنى إمكانية أن تكون ميزة تنافسية مستدامة والقدرة في حصاد الأرباح من استخدام هذه الميزة .
- ◆ اختيار الاستراتيجية التي تستغل إمكانيات وقدرات المنظمة أفضل استغلال نسبة إلى الفرص الخارجية .
- ◆ معرفة فجوات الموارد والاستثمار في تحسين نقاط الضعف .

واوضح (Dessler,2013:17) انها اي عوامل تمكن المنظمة في تمايز منتجاتها او خدماتها عن منافسيها لكي تزيد حصتها السوقية . حيث بين كل من (Sigalas,etal.,2013:324) (Sigalas&Pekka,2013:62-63) انها الدرجة التي تستطيع بها المنظمة استثمار الفرص البيئية

وتجنب المخاطر (التحديات) التنافسية مع تخفيض التكاليف ، التي تقود الى تحسين الاداء المتميز مما يحسن تنافسية المنظمة مقارنة بالمنافسين .

2. ابعاد الميزة التنافسية المستدامة :

في هذه البحث ستعتمد مقياس (VRIN) ابعاداً للميزة التنافسية المستدامة ، يعد هذا المقياس الأداة الأساسية لتحديد الامكانيات الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة والاداء الاقتصادي المتميز (Johnson,etal.,2012:54) ، وهناك أربعة أسئلة يجب أن تسأل عن الموارد والإمكانات التي تحدد الموقف التنافسي للمنظمة وهي موضحة بالشكل (3)

	V	القيمة : هل الامكانيات الحالية قيمة بواسطة الزبائن وتقدم ميزة تنافسية حالية ؟
تأجيلية	R	الندرة : هل الامكانيات الحالية لا يمتلكها او (قليل) المنافسون ؟
الميزة	I	غير قابلة للتقليد : هل الامكانيات من الصعب في المنافسين تقليدها ؟
التنافسية	N	غير قابلة للإحلال : هل ان المخاطرة منخفضة عند احلال الامكانيات ؟

شكل (3) مقياس VRIN

Source: Johnson, Gerry, Whittington, Richard, & Scholes, Kevan, "Fundamentals of Strategy", 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times Pearson, New Jersey, 2012 : 59.

واتفق كثير من الكتاب والباحثين في تحديد خصائص الامكانيات الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال تحليل (VRIN) المتعلق بالقيمة (V) والندرة (R) غير قابلة للتقليد (I) غير قابلة للإحلال (N) وهي ( الندرة في الإمكانيات التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى ، وصعوبة التقليد أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليد قابلية المنظمة أو أنها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة أو بكلفة عالية وثمينة ، وصعوبة إحلال الإمكانيات التي لا يمكن إحلالها بإمكانات أخرى بسبب عدم تكافؤ القيمة الاستراتيجية لتلك الإمكانيات) ويوضح جدول (4) تصوراتهم عن تلك الخصائص :

Barney&Hesterly,2010:69;Bonjour&Micaelli,2010:324;Ren,etal.,2010:80;Lewis,etal.,2010:1034; Ortega,etal.,2010:1285;Arend&Levesque,2010: 915; Sandberg&Aman,2010:97; Foon&Nair,2010:74-75; Tian,etal.,2010:240;Hitt,etal.,2011:74;Othman&Sheehan,2011:8; Andersen,2011:88;Ahn&York,2011:259; Antoldi,etal.,2011:32; Santini,etal.,2011:162; Srivastava&Franfwick,2011:158; Klein,2011:21;Lazzarini,2012:67;Changetal.,2012:91; Sheehan,2012:67;Hoglund,2012:127;Fensterseif&Rastoin,2013:271;Hinterhuber,2013:796

## جدول (4) الخصائص الأربع الضرورية لاستدامة الموارد والإمكانات

هل إن الموارد أو الإمكانيات ...	التوضيح
ثمينة؟	تجنب التهديدات واكتشاف الفرص
نادرة؟	عدم امتلاك كثير من المنظمات للموارد والإمكانات
صعبة التقليد؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التفرد المادي</li> <li>• المسار المعتمد ( كيف تتراكم بمرور الوقت )</li> <li>• الغموض السببي ( صعوبة التفريق ما هو؟ أو كيف يمكن إعادة خلقه )</li> <li>• التركيب الاجتماعي (الثقة والعلاقات الشخصية والثقافة والسمعة )</li> </ul>
صعبة الإحلال؟	عدم وجود ما يكافئ الموارد أو الإمكانيات الاستراتيجية

Source: Dess, Gregory G. et al., "Strategic Management: Text and Cases", 4<sup>th</sup> Ed, Mc Graw-Hill, Singapore, 2008:92.

ومما سبق يمكننا أن نستخلص إن مجموعة الخصائص أو المقاييس أو المحددات التي تتعلق بإمكانات المنظمة التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ترتكز عليها أثناء نموها وتطورها باتجاه المستقبل الناجح الذي تهدف إليه المنظمات المعاصرة وهي : ( إن تكون نادرة ، ثمينة ، عدم قابليتها في التقليد والاحلال ) .

## 3. أبعاد إطار (VRIN)

## أ- القيمة ( Value )

هي الموارد ذات القيمة لدى المنظمة التي تعتمد عليها لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية والتي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبائن المستهدفين (Jelassi&Enders, 2008: 79)

ويقصد بها هل إن الموارد والإمكانات تمكن المنظمة من استثمار الفرص الخارجية أو تقليص التهديدات الخارجية ، من خلال هذا التساؤل إذا أجابت المنظمة في هذا السؤال بنعم فأن مواردها وإمكاناتها قيمة وتستطيع أن تستثمر نقاط قوتها ، أما إذا أجابت المنظمة في هذا السؤال ب(كلا) فهذا يعني إن مواردها وإمكاناتها ضعيفة ، حيث إن خاصية القيمة تمكن المنظمة من تعزيز موقفها التنافسي وفي بعض الأوقات بعض الموارد والإمكانات يمكن أن تكون قوية في سوق معين وضعيفة في أسواق أخرى وهذا يؤثر في أداء المنظمة من خلال زيادة صافي الأرباح أو يقلل صافي الكلف أو كلاهما بالاعتماد في ما تمتلكه من موارد قادرة في استثمار الفرص أو تقليص التهديدات أو كلاهما . (Barney&Hesterly, 2012: 87-88)

وبين (Pearce&Robinson, 2011: 154) تكون الموارد أكثر قيمة عندما تتصف بالآتي :

- ضرورة للاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنظمات المنافسة .
- نادرة وليس من السهل استبدالها أو تقليدها .
- تخلق الأرباح الحقيقية .
- مستقرة وقيمة وقليلة الانخفاض في قيمتها .

كما أشار (Barney&Hesterly,2010:72) إن هناك طريق واحد لتحديد قيمة الموارد والإمكانات المسيطر عليها في المنظمة انه بدراسة سلسلة القيمة للمنظمة ، وقد طور هذا الأسلوب من لدن الكاتب ( Porter ) إذ بموجبه تعد المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي ومن ثم يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها في المساهمة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة. ويمكن استخدام سلسلة القيمة كأداة لتوضيح الموارد التي بإمكانها ان تعطي الميزة التنافسية وبالتكامل مع إطار (VRIO) لتقييم الأنشطة التنظيمية لتتميز إمكانات المنظمة وتحديد محركات الميزة التنافسية المستدامة. (Liu et al.,2009:415)

وبين (David,2011:152;125) ان كل المنظمات يجب أن تستخدم تحليل سلسلة القيمة لتنمية مقدراتها وتحويلها إلى مقدرات متميزة عندما تصبح ميزة تنافسية رئيسية للمنظمة ، وفي المنظمات أن تسعى إلى تحسين نقاط ضعفها الداخلية وتحويلها إلى نقاط قوة وتطوير مقدراتها إلى أقصى حد لكي تستطيع بذلك الحصول في الميزة التنافسية بشكل اكبر من المنظمات المنافسة. إن اقتراح إطار (VRIO) لتوظيف الأنشطة الأساسية والداعمة في تحليل سلسلة القيمة وفحص كل الأنشطة التنظيمية بالاعتماد في مقاييس (VRIO) وتحديد الإمكانيات التي من الممكن ان تحدد الموقف التنافسي في مكانتها السوقية وهذه التقنية تساعد في سهولة التنفيذ وبفاعلية من خلال صانعي القرار الاستراتيجي . (Lin et al.,2012:6)

#### ب- الندرة (Rarity)

ان المنظمة التي تمتلك موارد نادرة تستطيع اكثر من غيرها تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل افضل من المنافسين لها (Chen&Chen,2003:287) (Jelassi&Enders,2008:79) ويقصد بها كم عدد المنظمات المنافسة مستعدة لأن تمتلك موارد وإمكانات قيمة بشكل خاص حيث أن الموارد والإمكانات الخاصة المسيطر عليها من قبل كثير من المنظمات المنافسة تعتبر هذه الموارد من غير المحتمل أن تكون مصدر للميزة التنافسية، لذلك فقط عندما تكون الموارد غير مسيطر عليها من قبل كثير من المنظمات فأنها من المحتمل ان تكون مصدر للميزة التنافسية. (Barney&Hesterly,2010:75)

#### ت- عدم امكانية التقليد (Inimitability)

اي الموارد التي لا تستطيع المنظمات استخدامها وتطويرها بسهولة لعدة أسباب مثل الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة من دون غيرها من المنظمات ، وعدم قدرة المنافسين في الفهم الكامل لكيفية استعمال المنظمة لمواردها لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة والتعقيد الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات الشخصية والثقة والصداقة بين المديرين وبينهم العاملين والزبائن . (Chen&Chen,2003:287) (Jelassi&Enders,2008:79) ومن جهة أخرى يكون من السهل تعلم المقدرات والإمكانات للمنظمات الأخرى وتقليدها عندما تكون متأتية من المعرفة الصريحة ويتم ذلك من خلال أنشطة الذكاء التنافسي وبالمقابل فإن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي من الصعب نقلها أو تحديدها لأنها متأصلة عميقاً في خبرات العاملين أو ثقافة المنظمة من الصعب الحصول عليها فهي أكثر قيمة وأكثر احتمالاً للوصول للقدرة التنافسية المستدامة من المعرفة الصريحة وبعبارة أخرى أن استمرار الاستدامة يتم من خلال الموارد ذات الدورة البطيئة التي تكون مستدامة لأنها مرتبطة ببراءات الاختراع والأسماء التجارية القوية والمعرفة الضمنية وتكون قادرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال اكتساب المنظمة لمقدرات جوهرية ومتميزة ، بينما الموارد ذات

الدورة السريعة تواجه ضغطاً قوياً للتقليد لأنها تعتمد تكنولوجيا يسهل استنساخها وبذلك لن تكون قادرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Wheelen&Hunger,2010:190)

واوضح (Johnson,etal.,2008:103) انها تعني ان المنافسين يجدون صعوبة في تقليد ما تمتلكه المنظمة من مقدرات فأن كانت موارد اعتيادية فمن السهل تقليدها ، اما ان كانت مترابطة ومعتمدة بعضها البعض من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فستكون من الصعب في المنافسين تقليدها. وهناك اربعة اسباب قد تجعل الامكانيات من الصعب في المنافسين تقليدها هي (التعقيد، الغموض السببي، الثقافة والتاريخ، التغيير) (Johnson,etal.,2012:57-58)

### ث - عدم امكانية الإحلال (Non - Substitutability)

من اجل الحفاظ في الميزة التنافسية للمنظمة يجب ان تمتاز الامكانيات والمقدرات التي تعتمد عليها الميزة بكونها غير قابلة للإحلال ، وهذا ما يشبه تهديد السلع البديلة الذي جاء به Porter في نموذج القوى الخمس المؤثرة في الصناعة ، حيث يمكن ان يجد المنافسون مقدرات وامكانيات جوهرية تعطي الفائدة نفسها للمقدرات والامكانيات التي تمتلكها المنظمة ومن ثم قد تفقد ميزتها التنافسية (Carpenter&Sanders,2009:82) ان تقديم القيمة للزبائن وامتلاك المقدرات النادرة فأن صعوبة التقليد قد تعني من الصعب جداً في المنظمات تقليدها ، ومع ذلك المنظمات قد تكون في حالة خطر نتيجة الاحلال (البدائل)، والتي يمكن ان تأخذ شكلين هما المنتجات او الخدمات البديلة ، والمقدرات البديلة. (Johnson,etal.,2012:58)

### المبحث الثالث

### الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث ، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بإدارة المعرفة (X)، والميزة التنافسية المستدامة (Y) في مستوى الشركة عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الرتبتي (ثيرستون) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أفي وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90% ، 80% ، 70% ، 60% ، 50% ، 40% ، 30% ، 20% ، 10%) ، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين عن أسئلة استمارة الاستبانة ، وكما يأتي :-

أولاً : وصف وتشخيص آراء العينة عن متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل إدارة المعرفة وأبعاده ( توليد المعرفة ، وخزن المعرفة ، ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة )، والمتغير المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده (القيمة، الندرة، وعدم امكانية التقليد ، وعدم امكانية الاحلال). إذ يشير الجدول (5) إلى الوصف العام لآراء عينة البحث.

الجدول (5) وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث

الابعاد	متوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
توليد المعرفة	0.8167	0.13636	0.16698	81.67
خزن المعرفة	0.8233	0.14269	0.17331	82.33
نشر المعرفة	0.8253	0.11965	0.14497	82.53
تطبيق المعرفة	0.7933	0.12499	0.15755	79.33
ادارة المعرفة	0.8147	0.12249	0.15035	81.47
القيمة	0.8147	0.13786	0.16922	81.47
الندرة	0.806	0.13788	0.17107	80.6
عدم امكانية التقليد	0.818	0.13291	0.16248	81.8
عدم امكانية الاحلال	0.8067	0.14517	0.17996	80.67
الميزة التنافسية المستدامة	0.8317	0.12384	0.14891	83.17

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد في نتائج الحاسبة الالكترونية

#### 1- إدارة المعرفة

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل إدارة المعرفة (0.814) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.122) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لإدارة المعرفة (0.150) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث عن هذا المتغير بلغت (81.4%) . ويدل ذلك في إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً في إجاباتها . إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير إدارة المعرفة كانت أفي من الوسط الحسابي الفرضي . وان شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أفي من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (79.3%) لبعده تطبيق المعرفة وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة عن أبعاد إدارة المعرفة.

أ- توليد المعرفة : يظهر من نتائج الجدول (5) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده توليد المعرفة بلغ (0.816) وبانحراف معياري قدره (0.136) وبمعامل اختلاف (0.166) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (81.6%) ، وهذا يدل في إن توليد المعرفة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث كما وتدرک العينة أهمية عملية استنباط المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الشخصية للأفراد.

ب- خزن المعرفة : بلغ الوسط الحسابي الموزون للاختيار (0.823) وبانحراف معياري قدره (0.142) وبمعامل اختلاف (0.173) وكان الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (82.3%) ، وهذا يدل في إن بعد خزن المعرفة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة لإدارة المعرفة. إذ تدرک العينة أهمية عملية الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها باستمرار من أجل امكانية استرجاعها واستخدامها من قبل الافراد لتقديم شيء جديد.

ت- نشر المعرفة : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده نشر المعرفة (0.825) وبانحراف معياري قدره (0.119) وبمعامل اختلاف (0.144) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس وأكبر من باقي أبعاد إدارة المعرفة ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناء لمتغير إدارة المعرفة ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (82.5%) ، وهذا يدل في إن نشر المعرفة يعد من أهم الأبعاد لأفراد عينة البحث. وإن العينة تهتم بمحاولة توزيع أو تشارك خزين المعرفة داخل الشركة بمختلف الطرائق المتاحة لتصل إلى المستفيدين منها.

ث- تطبيق المعرفة : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده تطبيق المعرفة (0.793) وبانحراف معياري قدره (0.124) وبمعامل اختلاف (0.157) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (79.3%)، وهذا يدل في إن تطبيق المعرفة يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وإن العينة تهتم بوضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل ليحقق أقصى استفادة ممكنة من المعرفة المتاحة.

## 2- الميزة التنافسية المستدامة :

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة (0.831) وإن هذا الوسط أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.123) وهذا يشير إلى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للميزة التنافسية المستدامة (0.148) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث عن هذا المتغير بلغت (83.1%) . ويدل ذلك في إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً في إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير الميزة التنافسية المستدامة كانت أفي من الوسط الحسابي الفرضي . وإن شدة الإجابة لعينة البحث المبحوثة جميعها كانت أفي من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (80.6%) لبعده الندرة وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة عن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة .

أ- القيمة : من نتائج الجدول (5) يظهر إن الوسط الحسابي الموزون لبعده القيمة بلغ (0.814) وبانحراف معياري قدره (0.137) وبمعامل اختلاف (0.169) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (81.4%) ، وهذا يدل في إن بعده القيمة من الأبعاد المهمة لأفراد العينة إذ تدرك العينة أهمية الموارد والامكانات ذات القيمة لدى المنظمة والتي تعتمد عليها لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية والتي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبائن المستهدفين.

ب- الندرة : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الندرة (0.806) وبانحراف معياري قدره (0.137) وبمعامل اختلاف (0.171) إذ يبين ذلك مدى تجانس إجابات العينة عن هذا البعد ويظهر إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (80.6%) ، وهذا يدل في إن بعده الندرة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة للميزة التنافسية المستدامة. إذ تدرك العينة أهمية موارد وامكانات المنظمة النادرة والتي تستطيع أكثر من غيرها تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين لها.

ت- عدم امكانية التقليد : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد عدم امكانية التقليد (0.818) وبانحراف معياري قدره (0.132) ومعامل اختلاف (0.162) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس ، وأكبر من باقي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناء لهذا المتغير وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (81.8%) ، وهذا يدل في إن بعد عدم امكانية التقليد يعد من أهم الأبعاد لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة للميزة التنافسية المستدامة. إذ تدرك العينة أهمية الموارد والامكانيات التي يجد المنافسون صعوبة كبيرة في تقليدها بسبب الكلفة او التغيير او عدم فهم اساس بناء تلك الموارد والامكانيات .

ث- عدم امكانية الاحلال : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد عدم امكانية الاحلال (0.8066) وبانحراف معياري قدره (0.145) ومعامل اختلاف (0.179) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (80.66%) ، وهذا يدل في إن بعد عدم امكانية الاحلال من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة للميزة التنافسية المستدامة . إذ تدرك العينة أهمية أن تكون الموارد والامكانيات التي تعتمد عليها في تحقيق استدامة الميزة التنافسية غير قابلة للاحلال.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)  
تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة باختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) و احصاءة الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (6) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالاتي :

الجدول (6) معاملات الارتباط وقيمة t المحسوبة بين متغيرات البحث وأبعادها

Y4	Y3	Y2	Y1	Y	
0.743	0.724	0.631	0.84	0.839	X
5.7	5.4	4.2	8.1	8	T المحسوبة
0.655	0.642	0.542	0.731	0.733	X1
4.5	4.33	3.35	5.5	5.6	T المحسوبة
0.674	0.626	0.535	0.754	0.742	X2
4.7	4.1	3.29	5.9	5.75	T المحسوبة
0.651	0.637	0.594	0.833	0.78	X3
4.4	4.29	3.8	7.82	6.47	T المحسوبة
0.804	0.813	0.703	0.853	0.896	X4
7	7.2	5.1	7.88	10.4	T المحسوبة

N المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد في نتائج الحاسبة الالكترونية

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إدارة المعرفة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.839)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة .

بلغت قيم معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (القيمة y1، الندرة y2، عدم امكانية التقليد y3، عدم امكانية الاحلال y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.631، 0.724، 0.743) في التوالي، مما يدل في وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (8.1، 4.2، 5.4، 5.7) في التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل إدارة المعرفة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين توليد المعرفة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.733)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.6) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين توليد المعرفة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من ( القيمة y1، الندرة y2، عدم امكانية التقليد y3، عدم امكانية الاحلال y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.542، 0.642، 0.655) في التوالي، مما يدل في وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.5، 3.35، 4.33، 4.5) في التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل توليد المعرفة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين خزن المعرفة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.742)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين خزن المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.75) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين خزن المعرفة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من القيمة (y1، الندرة y2، عدم امكانية التقليد y3، عدم امكانية الاحلال y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.754، 0.535، 0.626، 0.674) في التوالي، مما يدل في وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) لخزن المعرفة مع الأبعاد الفرعية الأربعة للميزة التنافسية المستدامة ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.9، 3.29، 4.1، 4.7) في التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل خزن المعرفة، والمتغيرات الأربعة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين نشر المعرفة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.78)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين نشر المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.47) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين نشر المعرفة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من القيمة (y1، الندرة y2، عدم امكانية التقليد y3، عدم امكانية الاحلال y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.833، 0.594، 0.637، 0.651) في التوالي، مما يدل في وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (7.82، 3.8، 4.29، 4.4) في التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل نشر المعرفة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

هـ. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تطبيق المعرفة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.896)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.4) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين تطبيق المعرفة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X4) وكل من القيمة (y1، الندرة y2، عدم امكانية التقليد y3، عدم امكانية الاحلال y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.835، 0.703، 0.813، 0.804) في التوالي، مما يدل في وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (7.88، 5.1، 7.2، 7) في التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة

و ذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل تطبيق المعرفة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحث في قبول الفرضية الرئيسية الاولى بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة بأبعادها الاربعة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل ادارة المعرفة في المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً في تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ في المتغير المعتمد وفي النحو الآتي:-

أ - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة )

يشير الجدول (7) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير إدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.14 + 0.848 * X$$

جدول ( 7 ) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إدارة المعرفة (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		ادارة المعرفة X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.704	7.56	66.6	0.848	0.14	الميزة التنافسية المستدامة Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 7 ) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.848) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.848) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (66.6) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لإدارة المعرفة (X) تأثير معنوي في الميزة التنافسية المستدامة (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.704) وهذا يعني ان إدارة المعرفة (X) يفسر ما نسبته (70.4%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (29.6%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :  
( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء توليد المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة )  
يشير الجدول (8) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير توليد المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.288 + 0.666 * X1$$

جدول ( 8 ) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير توليد المعرفة (X1) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		توليد المعرفة X1	Constant	المتغير المستقل X1
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.537	7.56	32.5	0.666	0.288	الميزة التنافسية المستدامة Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 8 ) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.666) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.666) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (32.5) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لتوليد المعرفة (X1) تأثير معنوي في الميزة التنافسية المستدامة (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.537) وهذا يعني ان توليد المعرفة (X1) يفسر ما نسبته (53.7%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (46.3%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء خزن المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة )

يشير الجدول (9) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير خزن المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.302 + 0.644 * X2$$

جدول ( 9 ) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير خزن المعرفة (X2) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		خزن المعرفة X2	Constant	المتغير المستقل X2
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.55	7.56	34.2	0.644	0.302	الميزة التنافسية المستدامة Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 9 ) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.644) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.644) .
  2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (34.2) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده خزن المعرفة (X2) تأثير معنوي في الميزة التنافسية المستدامة (Y).
  3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.55) وهذا يعني ان خزن المعرفة (X2) يفسر ما نسبته (55 %) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (45 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .
- ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :
- ( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده نشر المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة )

يشير الجدول (10) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير نشر المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.165 + 0.807 * X3$$

جدول ( 10 ) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير نشر المعرفة (X3) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		نشر المعرفة X3	Constant	المتغير المستقل X3
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.608	7.56	43.5	0.807	0.165	الميزة التنافسية المستدامة Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 10 ) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.807) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.807) .
  2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (43.5) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعده نشر المعرفة (X3) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y).
  3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.608) وهذا يعني ان نشر المعرفة (X3) يفسر ما نسبته (60.8%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (39.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .
- ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :
- ( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تطبيق المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة )

يشير الجدول (11) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير تطبيق المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.127 + 0.888 * X4$$

جدول ( 11 ) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تطبيق المعرفة (X4) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		تطبيق المعرفة X4	Constant	المتغير المستقل X4
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.803	7.56	113.9	0.888	0.127	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 11 ) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.888) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.888) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (113.9) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول فرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعده تطبيق المعرفة (X4) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.803) وهذا يعني ان تطبيق المعرفة (X4) يفسر ما نسبته (80.3%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (19.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .  
يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية. أي أن إدارة المعرفة بأبعادها الاربعة تأثير ذو دلالة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة .

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

- سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب الميداني للبحث وكالاتي :-
1. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد / عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة ، حيث حصل بعد نشر المعرفة في المرتبة الاولى في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اما بعد خزن المعرفة فقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث اهميتها في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة، وقد جاء بعد توليد المعرفة بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية ، وائخراً جاء بعد تطبيق المعرفة بالمرتبة الاخيرة من حيث اهميته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا يدل في ان عمليات ادارة المعرفة مدركة من قبل افراد العينة وتمارس بالشركة من اجل تحقيق اكتساب الميزة التنافسية للشركة واستدامتها من خلال عمليات ادارة المعرفة .
  2. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة ، حيث جاء بعد تطبيق المعرفة بالمرتبة الاولى من حيث التأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، اما بعد نشر المعرفة جاء بالمرتبة الثانية في مدى تأثيره في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة ، وقد حصل بعد خزن المعرفة في المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير ، وائخيراً جاء بعد توليد المعرفة في المرتبة الاخيرة من ناحية التأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا يدل في وجود تأثير لعمليات ادارة المعرفة التي تمارسها الشركة في استدامة الميزة التنافسية التي حصلت عليها من خلال ممارستها لعمليات ادارة المعرفة في مختلف اقسام الشركة وفروعها .

#### ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الابداع التنظيمي في تكوين المنظمات الريادية للشركة المبحوثة بشكل خاص و منظمات الأعمال والشركات بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :

- تحليل امكانات وموارد الشركة بمقياس (VRIN) بشكل مستمر في ظل بيئة متغيرة تقنياً وتتسم بدرجة عالية من التنافس، وذلك من خلال التدريب واستخدام التقنيات الحديثة مواكبةً مع التطورات السريعة في مجالات الاتصالات المختلفة .
- اكتساب الموارد والإمكانات البشرية الموهوبة ذات الخبرات العالية بشكل يشجع في الإبداع والابتكار في الشركة، من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والمحافظة في المواهب في مختلف مجالات عمل الشركة عينة البحث .

- المحافظة في مستوى عال من التقنيات الحديثة التي تمكنها من تقديم خدمات جديدة تعطي قيمة لزيائنها بشكل يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المصادر

الاجنبية

## A. Books

1. Ahmaed, Pervaiz K., & Shepherd, Charles D., "**Innovation Management : context, strategies, systems and processes**", 1<sup>st</sup> Ed., Pearson, England, 2010 .
2. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " **Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts**" 4<sup>th</sup> Edition, International Edition, Pearson, New Jersey, 2012.
3. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " **Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases**" 3rd Edition, Pearson, New Jersey, 2010.
4. Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. ,"**Management: Leading Collaborating in a Competitive World**" 8<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill Irwin , New York , 2009 .
5. Daft , Richard L., "**Understanding the Theory and Design of Organization "** 9th Edition, South-Western , Cengage Learning , China , 2007.
6. David, Fred .R, "**Strategic Management Concepts and Cases "** 13th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, 2011.
7. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., " **Strategic Management : Text and Cases "** 4<sup>th</sup> Edition, McGraw- Hill, Singapore,2008.
8. Gottschalk , Petter ,"**Strategic Knowledge Management Technology**" ,Idea Group,Inc., 2005 .
9. Greenberg, Jerald "**Behavior In Organizations**" 10<sup>th</sup> Ed., Pearson, USA, 2011.
10. Haghirian ,Parissa , "**Multinationals and Cross - Cultural Management**" ,Rutledge International Business In Asia Series,2009.
11. Heizer, jay & render, barry "**Operations Management**" 10<sup>th</sup> Ed., Pearson, new jersey, 2011.
12. Hill , Charles W.L & jones,Gareth R "**Strategic Management An Integrated Approach**", 8ed, Houghton Mifflin Company, Boston Company New York, 2008.
13. Hill , Charles W.L. and Jones, Gareth R . " **Theory of Strategic Management With Cases "** 9th Edition, South-Western Cengage Learning , China, 2010.
14. Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " **Management of Strategy : Concept and Cases "** 9<sup>th</sup> Edition , South-Western, Cengage Learning, Canada, 2011.
15. Jashapara, Ashok, "**Knowledge Management : An Integrated Approach**" 2<sup>nd</sup> Ed., Pearson, England, 2011 .
16. Jawadekar,Waman,S.,"**Knowledge Management:Text and Cases**", McGrawHill,NewDelhi,2011.
17. Jelassi, Tawfik & Enders, Albrecht " **Strategies For E-Business : Creating Value through Electronic and Mobile Commerce "** 2nd Edition, F.T. Prentice Hall, Italy, 2008.
18. Johnson, Garry ; Scholes, Kevan & Whittington, Richard " **Exploring Corporate Strategy : Text and Cases "** 8th Edition, Prentice Hall Financial Times, England, 2008.

19. Johnson, Gerry, Whittington, Richard, & Scholes, Kevan, "**Fundamentals of Strategy**", 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times Pearson, New Jersey, **2012**.
20. King, William, "**Knowledge management and organizational Learning**", Springer Science, **2009**.
21. Kinicki, Angelo & Kreitner, Robert, "**Organizational Behavior, Key Concepts, Skills & Best Practices**", 3<sup>rd</sup> ed, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, **2008**.
22. Kinicki, Angelo & Williams, Brian K., "**Management**", 3<sup>rd</sup> ed, McGraw-Hill, New York, **2008**.
23. Kinicki, Angelo & Williams, Brian, "**Management: practical introduction**" 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw – Hill, New York, **2008**.
24. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, "**Principles Of Marketing**", 13<sup>th</sup> Ed, Pearson, New Jersey, **2010**.
25. Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. "**Essentials of Business Information Systems**", 7<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2007**.
26. Leach J. Chris, Melicher. Ronald w., "**Entrepreneurial finally**", 3<sup>rd</sup> South-western, **2009**.
27. Mc Shane, Steven L. & Glinow, Mary Ann, "**Organizational behavior**", McGraw-Hill, New York, **2007**.
28. Pearce, John A. & Robinson Richard B., "**Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control**" 12<sup>th</sup> Edition, McGraw – Hill, Singapore, **2011**.
29. Peng, Mike W., "**Global Strategic Management**" 2<sup>nd</sup> Ed., South-Western Cengage, Canada, **2009**.
30. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, "**Management**", 9<sup>th</sup> ed, Pearson, New Jersey, **2007**.
31. Sabherwal, Rajiv & Fernandez, Irma, "**Knowledge management Systems and Process**", M.E., Sharpe, Inc., U.S.A., **2010**.
32. Schermerhorn, John R., "**Management**", John Wiley & sons, Inc., **2010**.
33. Wallace, Danny P., "**knowledge Management**", Libraries Unlimited, U.S.A, **2007**.
34. Wheelen, Thomas L. & Hanger J. David, "**Concepts in Strategic management and Business Policy : Toward Global Sustainability**", 13<sup>th</sup> International Edition, Pearson, New Jersey, **2012**.
35. Wheelen, Thomas L. & Hanger J. David, "**Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability**", 12<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2010**.
36. Witcher, Barry & Chau, Vinn "**Strategic Management : Principles and Practice**" South-Western Cengage Learning, China, **2010**.
37. Yamaguchi, Takahira, "**Practical Aspects of Knowledge Management**", Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, **2008**.

### **B-Journals**

1. Ahn, Mark J. & York, Anne S., "**Resource-based and institution-based approaches to biotechnology industry development in Malaysia**", Springer Science + Business Media, Asia Pac J Manag, **2011**.
2. Alaei, Abbas & Shafae, Javad & Ariana, Alin & Maghvan, Tavakkol Salimi, "**The Role of Knowledge Management in Created Organizational Innovation**", Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(2) : **2012**.

3. Alipour H., Davabi , et al., " **The role of knowledge management in the achievement of competitive advantage**" Bus. Manage., 4(7), 2010.
4. An, Xiaomi, Deng, Hepu, Wang, Yiwen & Chao, Lemen, "**An integrated model for effective knowledge management in Chinese organizations**", Emerald Group Publishing Limited, Program: electronic library and information systems, Vol. 47, No. 3, 2013.
5. Analoui, Bejan David, Doloriert, Clair Hannah & Sambrook, Sally, "**Leadership and knowledge management in UK ICT organisations**", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Management Development , Vol. 32, No. 1, 2013.
6. Andersen, Jim, "**Strategic resources and firm performance**" Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 49, No. 1, 2011.
7. Ang, Zhiyi & Massingham, Peter, "**National Culture and The Standardization Versus Adaptation of Knowledge Management**", journal of knowledge management, Emerald Publishing Limited, VOL.11, NO.2,2007.
8. Ansari, Manoucher, Youshanlouei, Hossein Rahmany, & Mood, Mohammad Mirkazemi, "**A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality**", Journal of Service Science and Management, 5 , 2012.
9. Antoldi F. et al., "**Strategic Networks, Trust and the Competitive Advantage of SMEs**", Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011.
10. Antoldi, F., et al., "**Strategic Networks: Trust and the Competitive Advantage of SMEs**" Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, Export Consortia in Developing Countries, 2011.
11. Arend, R.J. & Levesque, M., "**Is the resource-based view a practical organizational theory?** ", Organization Science, Vol. 21, No. 4, 2010 .
12. Awad , Elias,& Ghaziri, Hassan, "**knowledge Management**" , Pearson Education, India,2007.  
Bickelmaier, Claudia Ringel & Ringel, Marc, "**Knowledge management in international organisations**" Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 4, 2010.
13. Bonjour, Eric & Micaelli, Jean-Pierre "**Design Core Competence Diagnosis: A Case From the Automotive Industry**" IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, VOL. 57, NO. 2, MAY 2010 .
14. Chang, Yuan-Chieh & Chen, Ming-Huei & Lin, Yuan-Po & Gao, Yu-Shiang, "**Measuring Regional Innovation and Entrepreneurship Capabilities : The Case of Taiwan Science Parks**", Springer Science+Business Media, 2012.
15. Chatti, Mohamed Amine, "**Knowledge management: a personal knowledge network perspective**" Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 16, NO. 5, 2012.
16. Chawla, Deepak & Joshi, Himanshu, "**Knowledge management practices in Indian industries – a comparative study**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 5, 2010.
17. Chawla, Deepak and Joshi, Himanshu, "**Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 6, 2010.
18. Cohen, Sandra & Kaimenakis,"**Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs**",2007 .
19. Dalfard, Vahid Majazi, Jafari, Ahmad & Alizadeh, Tohid, "**Application of Knowledge Management in Customer Relationship Management Processes**",

- Maxwell Scientific Organization, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology 4(12), 2012.
20. Donate, Mario Javier and Guadamillas, Fa'tima, "**Organizational factors to support knowledge management and innovation**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL.15, NO. 6, 2011.
  21. Durst, Susanne & Wilhelm, Stefan, "**Knowledge management and succession planning in SMEs**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 16, NO. 4, 2012.
  22. Fensterseifer, Jaime Evaldo & Rastoin, Jean-Louis, "**Cluster resources and competitive advantage : A typology of potentially strategic wine cluster resources**" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Wine Business Research, Vol. 25 , No. 4, 2013.
  23. Foon, Low Swee, & Nair, Praveen Balakrishnan, "**Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage : Perceptions of Manager in Malaysian MNCs**" International Journal of Business and Accountancy, Vol.1, No.1, 2010 .
  24. Gavrilova, Tatiana & Andreeva Tatiana, "**Knowledge elicitation techniques in a knowledge management context**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 16, NO. 4, 2012.
  25. Gharakhani, Davood & Mousakhani, Morteza, "**Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance**", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Entrepreneurship , Vol. 4, No. 1, 2012.
  26. Ghasabeh, Morteza Shokri & Chileshe, Nicholas, "**Knowledge management Barriers to capturing lessons learned from Australian construction contractors perspective**", Emerald Group Publishing Limited, Construction Innovation , Vol. 14, No. 1, 2014.
  27. Goldoni, Vanessa & Oliveira, Mírian, "**Knowledge management metrics in software development companies in Brazil**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 2, 2010.
  28. Guchait, Priyanko, Namasivayam, Karthik & Lei, Pui-Wa, "**Knowledge management in service encounters: impact on customers' satisfaction evaluations**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 15, NO. 3, 2011.
  29. Hinterhuber, Andreas "**Can competitive advantage be predicted?: Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm**" Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 51, No. 4, 2013.
  30. Hislop, Donald, "**Knowledge management as an ephemeral management fashion?**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 6, 2010 .
  31. Hoglund, Mathias, "**Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts**" Emerald Group Publishing, Personnel Review, Vol.41, No.2, 2012.
  32. Hsiao, Yung-Chang, Chen, Chung-Jen & Chang, Shao-Chi, "**Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view**", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Manpower, Vol. 32, No. 5/6, 2011.

33. Jain, Priti & Joseph, Bwalya Kelvin, "**Knowledge management portals as enablers for institutional competitiveness : Surveying universities in Southern African Development Community (SADC)**", Emerald Group Publishing Limited, VINE: The journal of information and knowledge management systems ,Vol. 43, No. 4, **2013**.
34. Jimenez, Daniel Jimenez & Valle, Raquel Sanz, "**Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process**", Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, Vol. 42 No. 1, **2013**.
35. Karkouljian, Silva, Messarra, Leila Canaan & McCarthy, Richard, "**The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 17, NO. 4, **2013**.
36. Kazemi, Mostafa & Allahyari, Maral Zafar, "**Defining a knowledge management conceptual model by using MADM**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 6, **2010**.
37. Klein, Andrew, "**Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, VOL.32, NO.2, **2011**.
38. Lazzarini, Sergio G."**YOUNG IBEROAMERICAN SCHOLARS : Leveraging the competitive advantage of Iberoamerican scholars**" Emerald Group Publishing Limited, Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 10, No. 1, **2012**.
39. Lewis, Michael & Jones, Alistair Brandon "**Competing through operations and supply : The role of classic and extended resource-based advantage**" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Operations & Production Management Vol. 30 No. 10, **2010** .
40. Lin, Ru-Jen, Che, Rong-Huei & Ting, Chiu-Yao, "**Turning knowledge management into innovation in the high-tech industry**", Emerald Group Publishing Limited, Industrial Management & Data Systems, Vol. 112, No. 1, **2012**.
41. Liou, Fen-may & Gao, Yuan-Chuan, "**Competitive advantage in the online game industry in Taiwan**", Emerald Group Publishing, Journal of Strategy and Management, Vol.4 No.2, **2011**.
42. Liu, J., Baskaran, A., and Li, S. "**Building technological-innovation-based strategic capabilities at firm level in China: a dynamic resource-based-view case study**", Industry and Innovation, Vol. 16 No. 4-5, **2009** .
43. Ma, Zhenzhong & Yu, Kuo-Hsun, "**Research paradigms of contemporary knowledge management studies: 1998-2007**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 2, **2010**.
44. Mafabi, Samuel, Munene, John & Ntayi, Joseph, "**Knowledge management and organisational resilience : Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals**", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 5, No. 1, **2012**.
45. Mahdi, Omar R., et al., "**The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review**" African Journal of Business Management Vol. 5(23), **2011** .

46. Mills, Annette M. & Smith, Trevor A., "**Knowledge management and organizational performance: a decomposed view**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 15, NO. 1, 2011.
47. Mishra, Bijaya and Bhaskar, A. Uday, "**Knowledge management process in two learning organisations**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 15, NO. 2, 2011.
48. Monavvarian, Abbas, Asgari, Nasser, Akhavan, Peyman & Ashena, Mostafa, "**Developing social capital for facilitating knowledge management practices**", Emerald Group Publishing Limited , International Journal of Social Economics, Vol. 40 No. 9, 2013.
49. Morabito, Vincenzo, Themistocleous, Marinos & Serrano, Alan, "**A survey on integrated IS and competitive advantage**", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 23 No. 2, 2010.
50. Nazim, Mohammad & Mukherjee, Bhaskar, "**Knowledge management competencies required among library and information science professionals : An Indian perspective**", Emerald Group Publishing Limited, Library Review , Vol. 62, No. 6/7, 2013.
51. Ortega, Eva M. Pertusa, et al., "**Competitive strategy, structure and firm performance : A comparison of the resource-based view and the contingency approach**" Emerald Group Publishing Limited Management Decision Vol. 48 No. 8, 2010 .
52. Oscar, King & Glory, Iyaha, "**Knowledge Sharing with in an Organization, In : Schwartz, David**" Encyclopedia of Knowledge Management, Bar-Ilan University, Israel, 2008 .
53. Othman, Rozhan & Sheehan, Norman, "**Value creation logics and resource management:a review**" Emerald Group Publishing Limited,Journal of Strategy & Management,Vol.4,No.1, 2011.
54. Patil, Sachin K. & Kant, Ravi, "**Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management**", Emerald Group Publishing Limited, STRATEGIC HR REVIEW, VOL.6,NO.4,2012.
55. Piri, Morteza, Jasemi, Milad, Abdi, Majid, "**Intellectual capital and knowledge management in the Iranian space industries**", Emerald Group Publishing Limited, VINE: The journal of information and knowledge management systems ,Vol. 43 No. 3, 2013.
56. Ragab, Mohamed A.F. & Arisha, Amr, "**Knowledge management and measurement: a critical review**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 17 NO. 4 2013.
57. Rai, Rajnish Kumar, "**Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 15, NO. 5, 2011.
58. Ramadan, WH., "**The influence of organizational culture on sustaining competitive advantage of small & medium sized establishments**" E- leader Budapest, 2010 .
59. Rasmussen, Palle & Nielsen, Peter, "**Knowledge management in the firm: concepts and issues**", Emerald Group Publishing, International Journal of Manpower, Vol.32, No.5/6, 2011.
60. Rees, Lynda , "**Knowledge Management: ACA Service Management Process Map**" , 2010.

61. Ren , Liqin, et al., " **Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms : A pragmatic approach for Chinese firms**" Emerald Group Publishing Limited Management Research Review Vol. 33 No. 1, **2010** .
62. Ritala , Paavo & Kaisa Ellonen , Hanna " **Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations**" Emerald Group Publishing Limited, Competitiveness Review: An International Business Journal Vol. 20 No. 5, **2010** .
63. Saito , Andre etal., " **A strategy-based ontology of knowledge Management technologies**" ,journal of knowledge management , Vol 11 , No: 1 , **2007**.
64. Sandberg, Erik & Aman, Per, " **Logistics learning mechanisms and capabilities: towards an understanding of sustainable competitive advantage**" Springer - Verlag, **2010**.
65. Sandhawalia, Birinder Singh & Dalcher, Darren, " **Developing knowledge management capabilities: a structured approach**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 15, NO. 2, **2011**.
66. Santinia, Cristina , Cavicchib, Alessio , Canavaric, Maurizio, " **The Risk™ strategic game of rural tourism: how sensory analysis can help in achieving a sustainable competitive advantage**", Springer-Verlag Berlin Heidelberg **2011**.
67. Seba, Ibrahim & Rowley, Jennifer, " **Knowledge management in UK police forces**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 4, **2010**.
68. Sheehan , Maura," **Developing managerial talent : Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs)**" Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development Vol. 36, No. 1, **2012**.
69. Sigalas,C.&Pekka,Economou, V., " **Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization**", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 6 No. 1,**2013** .
70. Sigalas,C.&Pekka,Economou,&Georgopoulos, B., " **Developing a measure of competitive advantage**", Emerald Group Publishing, Journal of Strategy and Management, Vol. 6 No. 4, **2013**.
71. Srivastava, P. and Frankwick, G.L., " **Environment, management attitude, and organizational learning in alliances**", *Management Decision*, Vol. 49, No. 1,**2011**.
72. Tan, C, L and Nasurdin, A, M., " **Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness**", The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 9 , Issue 2, **2011**.
73. Tang, E.C. and Liou, F.M., " **Does firm performance reveal its own causes? 'The role of Bayesian inference'**", Strategic Management Journal, Vol. 32 No. 1, **2010**.
74. Tian, Jun, Wang, Kanliang, & Chen, Yan, " **From IT deployment capabilities to competitive advantage:An exploratory study in China**" Springer Science & Business Media, **2010**.
75. Watanabe, Re'my Magnier & Senoo, Dai, " **Shaping knowledge management: organization and national culture**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 2, **2010**.

76. Wu, Jie & Chen, Xiaoyun, "**Leaders' social ties, knowledge acquisition capability and firm competitive advantage**", Springer Science + Business Media, Asia Pac J Manag, **2012**.
77. Wu, M., "**The search for sustaining competitive advantage : A stakeholder management perspective** " PhD. Thesis Massey University, New Zealand, **2010**.
78. Yamaguchi, Takahira , "**Practical Aspects of Knowledge Management**" , Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany,**2008**.
79. Zanzouri, Chokri & Francois, Jean-Charles, "**Knowledge management practices within a collaborative R&D project : Case study of a firm in a cluster of railway industry**", Emerald Group Publishing Limited, Business Process Management Journal, Vol. 19, No. 5, **2013**.

Zhao, Yingxin, Lu, Yanqiu & Wang, Xiangyang, "**Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management**", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 17, NO. 6, **2013**.

### C. Internet

4. DeLong , David, "**Knowledge management**", [www.hckab.org/research/Knowledge management/ Knowledge-management.htm](http://www.hckab.org/research/Knowledge%20management/Knowledge-management.htm),**2011**.
5. Prusak, Larry, "**Knowledge Management A Strategy Perspective**", The Institute For Knowledge Management,**2008** . [www.knowledge board.com](http://www.knowledgeboard.com).