

**إمكانية توظيف العلاقة ما بين مديري المعرفة وتراكم  
المعرفة في تعزيز التوجه الريادي  
دراسة استطلاعية لآراء عدد من المسؤولين في شركة  
Zain للاتصالات**

**م. د. محمد صالح هادي**

**جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد**

إمكانية توظيف العلاقة ما بين مديري المعرفة وتراكم المعرفة في  
تعزيز التوجه الريادي

دراسة استطلاعية لأراء عدد من المسؤولين في شركة Zain  
للاتصالات

*The possibility of employing the relationship between  
knowledge managers and the accumulation of  
knowledge in promoting the entrepreneurial  
orientation*

Dr. Mohammad Salih Hadi

[mohamadkmsalih@gmail.com](mailto:mohamadkmsalih@gmail.com)

تاريخ النشر	تاريخ قبول النشر	تاريخ استلام البحث
1/ 10 /2022	12/ 9 /2022	2 / 7 /2022

**Abstract**

*The introduction of numerous concepts has sparked interest in how to obtain, store, and use data as well as how to manage these accumulations of facts and evidence.*

*Three variables that made up this study's conceptual and methodological framework, namely (knowledge managers, knowledge accumulation and entrepreneurial orientation). The study began with a problem that was clarified by reviewing the determinants of studies related to the current study, as well as by the researcher's fieldwork and interviews, with the aim of learning about some of the issues the company faces and the significance of the study variables from their perspective. The main purpose of this study is to explore the role of both knowledge managers and knowledge accumulation in promoting entrepreneurial orientation, by*

---

*finding whether the interaction between knowledge managers and knowledge accumulation will affect the entrepreneurial orientation , The study made several recommendations, the most crucial of which is to support people's aspirations and orientations in order to align their skills and experience with the company's infrastructure by relying on training and development programs for them in order to increase their interest and awareness of the topic of knowledge and its management and its relationship to some concepts, including (data and information).*

*The study reached several recommendations, the most significant of which is to support the aspirations and orientations of individuals wishing to develop their skills and experience in order to create a state of alignment with the company's infrastructure by relying on training and development programs for them. regarding the subject of knowledge and its management and its relationship to some concepts, including (data and information).To increase their interest and awareness of the most important concepts and contribute to building an entrepreneurial vision of the company because individuals who possess experiences and skills are the basic nucleus of the excellence and development of companies compared to other competing companies.*

***Keywords: Knowledge managers, Knowledge accumulation, Entrepreneurial orientation.***

## المستخلص

لم يولد ظهور الكثير من المفاهيم اهتماما بكيفية الحصول على البيانات وتخزينها والاستفادة منها فحسب، بل كيفية إدارة هذه التراكمات من الحقائق والادلة. تشكل الإطار الفكري والمنهجي لهذه الدراسة من ثلاثة متغيرات ، وهي (مديرو المعرفة وتراكم المعرفة و التوجه الريادي) ، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة تمت بلورتها من خلال مراجعة محددات دراسات مرتبطة بالدراسة الحالية وكذلك الزيارات الميدانية والمقابلات التي اجراها الباحث ، أستهدف من خلالها معرفة ما هي بعض الاشكالات التي تعاني منها الشركة فضلاً عن اهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظرهم ، ويكمن الغرض الرئيس من هذه الدراسة في استكشاف دور كل من مديري المعرفة و تراكم المعرفة في تعزيز التوجه الريادي، من خلال ايجاد ما إذا كان التفاعل بين مدرء المعرفة و تراكم المعرفة سيؤثر في التوجه الريادي ، وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات اهمها دعم تطلعات وتوجهات الافراد الراغبين في تطوير مهاراتهم وخبراتهم لخلق حالة من المواءمة مع البنى التحتية للشركة بالاعتماد على برامج تدريبية وتطويرية لهم ، فيما يتعلق بموضوع المعرفة وادارتها وعلاقتها ببعض المفاهيم منها ( البيانات والمعلومات )، لزيادة اهتمامهم وادراكهم بأهم المفاهيم وبما يسهم في بناء رؤية ذات توجه ريادي للشركة بسبب ان الافراد الذين يمتلكون الخبرات والمهارات هم النواة الأساسية لتمييز الشركات وتطورها قياساً بالشركات المنافسة الأخرى .

الكلمات المفتاحية : مديري المعرفة ، تراكم المعرفة ، التوجه الريادي .

## المقدمة

أصبحت إدارة المعرفة جزءاً ضرورياً وحاسماً في تعزيز ونجاح اعمال الشركات، لأن المعرفة هي المورد الأساسي والميزة التنافسية لمديري الأفراد ومنظماتهم. وعلى وجه الخصوص، إلى جانب ارتفاع قيمة عنصر "المعرفة"، تشير بوضوح إلى أن فهم إدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية للنجاح الفردي والتنظيمي ، قبل عدة سنوات ، اقترح (854:Blacker et al,1993) أن الدراسة في العمل المعرفي بشكل عام يجب أن تركز على ما يفعله الافراد ، بدلا مما يعرفونه . البيئة التي تشهد تغيرات سريعة وعدم التأكد، فإن السبيل الوحيد أمام المنظمة لتحقيق اهدافها من خلال تراكم المعرفة (Chang & Lee ,2008:14) ، ووصف Hardy تراكم المعرفة بقوة العمليات، التي تعالج حقيقة أن الشركات المهيمنة يمكن أن تستبعد الآخرين من عملية صنع القرار (Hardy, 1996:11) . ريادة الأعمال هي مفهوم متكامل يتغلغل في مجتمعنا وأفرادنا بطريقة مبتكرة، وهذا المنظور هو الذي أحدث ثورة في الطريقة التي تدار بها الأعمال على كل المستويات وفي كل بلد. بل هو المنظور الذي أعاد تنشيط الأفراد للوصول مرة أخرى إلى عقلهم الباطني للعثور على الروح المبتكرة التي تكمن في كل واحد منا ( Kuratko 2007:2). الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الإجراءات الإدارية اليومية لمديري المعرفة وتراكم المعرفة على وجه التحديد امكانية انعكاس هذه المفاهيم في تعزيز التوجه الريادي للشركة قيد الدراسة .

## المبحث الأول / منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة عدة جوانب رئيسية، من ضمنها مشكلة الدراسة التي هي وليدة او حصيلة أفكار الباحثين، وإن الفضول لمعرفة المجهول او الجانب المخفي والرغبة في حل المشكلات المفروضة لتقديم بعض أنواع التسهيلات او البدائل للمجتمع هي المصادر المحفزة لمبررات مشكلة الدراسة.

### اولاً: مشكلة الدراسة

يعد توفير المعرفة الصحيحة في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب مطلباً أساسياً لإدخال إجراءات إدارة المعرفة، فهو يجمع ويشارك ويخلق ويجدد معرفة الشركة ويخلق إدارة منهجية لجعل خصائص الشركة متاحة للموظفين من أجل خلق بيئة عمل قائمة على المعرفة.

أصبحت قيادة الأعمال رمزا لصلابة او تماسك الأعمال وهي أكثر من مجرد خلق الأعمال، حيث ان إحساس رواد الأعمال بالفرص وسعيهم للأبداع، وقدرتهم على الإنجاز هو المعيار الذي تقاس به نجاحات الاعمال.

عند صياغة مشكلة الدراسة ينبغي الاهتمام بسبعة أنواع لفجوات الدراسة و التي أشار إليها (Miles, 2017:2) ومنها فجوة الأدلة *Evidence Gap* التي هي الأساس لمشكلة الدراسة الحالية، تحدث فجوة في الأدلة إذا كانت نتائج الدراسة الجديدة تتعارض مع نتائج او استنتاجات الدراسات السابقة، اي تناقض مع نتائج الدراسة السابقة، وبالاستناد الى هذا النوع من الفجوات فعند صياغة مشكلة الدراسة ينبغي مراجعة الدراسات السابقة كركيزة اساسية فيها لمعرفة ما مدى تناقض نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، إذ تشكل مراجعة الأدبيات المتاحة العمود الفقري في تحديد مشكلات

الدراسة وفجواتها بالاعتماد على محددات الدراسات السابقة , إذ يعزز ذلك من تراكم المعرفة , وثقة الباحث , وتوجيهات البرنامج المنهجي الذي سيتم تناوله.

في ضوء استطلاع الدراسات السابقة تبين ان متغيرات الدراسة ( مديرو المعرفة وتراكم المعرفة والتوجه الريادي) تعمل بشكل انفرادي , بمعنى ان هنالك قلة في الدراسات على حد علم الباحث التي حاولت الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة ضمن أطار مفاهيمي واحد, لذا تمت صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالآتي : هل يمكن توظيف متغيري مديري المعرفة وتراكم المعرفة لتعزيز التوجه الريادي لدى شركة Zain للاتصالات"

#### ثانياً : تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وفي ضوء ما ذكر من بعض التقاربات حول مسألة فجوات الدراسة يمكن توضيح تساؤلات الدراسة من خلال التالي :

- كيف يمكن تطير التراكم المعرفي لمتغيرات الدراسة الثلاثة وجعلها بصيغة عملية اجرائية لتسهم في حل بعضٍ من الاشكالات التي تواجهها الشركة قيد الدراسة ؟
- اي من متغيرات الدراسة سواء من ناحية مديري المعرفة أم تراكم المعرفة يمكن ابراز دورها لتسهم في تعزيز التوجه الريادي للشركة قيد الدراسة ؟

#### ثالثاً : اهداف الدراسة

تتناول الدراسة تعزيز التوجه الريادي كمحور أساسي لها , لذا فأن الهدف الرئيس للدراسة هو استكشاف دور كل من مديري المعرفة والتراكم في دعم هذا التوجه, وبالاستناد الى ابعاد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها , فأن الدراسة تهدف الى تسليط الضوء على متغيرات حديثة في المجال الإداري , عن طريق إعداد إطار نظري خاص بها , من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة وتأشير الجوانب التي في ضوءها يتم تكييف هذه المتغيرات لكي يلائم واقع عمل شركة او مجتمع في البيئة العراقية, من خلال :

1. بناء نموذج فرضي للمتغيرات الثلاثة المتمثلة بالمتغيرين المستقلين ( مديري المعرفة و تراكم المعرفة والمتغير المعتمد ( التوجه الريادي ) واختبار العلاقة بينهما.

2. تشخيص مدى علاقة التأثير المباشر بين المتغيرين المستقلين (مديري المعرفة و تراكم المعرفة ) والمتغير المعتمد ( التوجه الريادي ) .

#### رابعاً : أهمية الدراسة

تجيب أهمية الدراسة عن تساؤل مهم وهو ما السبب وراء اختيارك لموضوع الدراسة هذا دون غيره , لذا تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة , لكونها تبحث في مجموعة من المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة , إذ تشكل الدراسة بما تتضمنه طرحة جديدا , والتي لم تتجذر في البيئة العربية على وفق اطلاع الباحث , ومن جانب آخر كونها تركز على المعرفة والاستثمار فيها , التي أخذت تحتل أهمية كبيرة بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس يختلف عن موجودات المنظمة الملموسة الأخرى , ويمكن تلخيص أهمية الدراسة بالآتي :

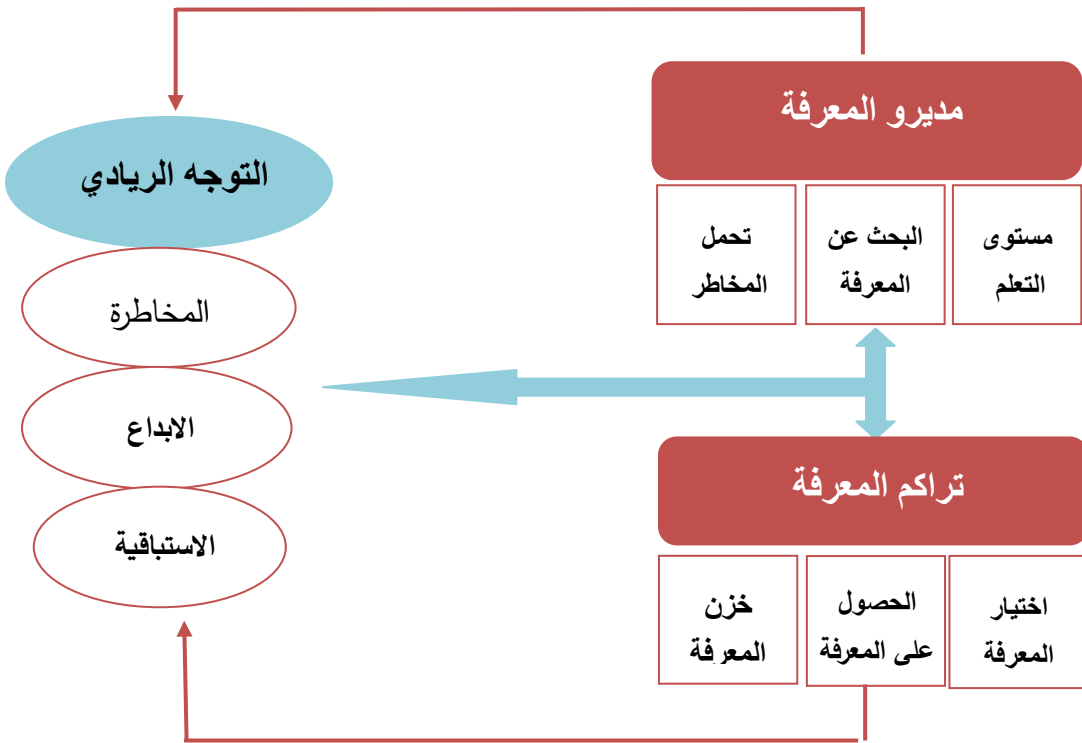
1. من خلال مراجعة الادبيات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية وجدت دراسات اختبرت العلاقات بصورة مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع , مثل دراسة (Snyman,2001) , (McKeen& Staples, 2014) ( Chang & Lee,2008), او المتغير المستقل بصورة منفردة , مثل دراسة (Kng et al ,2019) , او المتغير التابع بصورة منفردة , مثل دراسة (Kuratko ,2007), وعدم وجود دراسة على حد اطلاع الباحث تجمع بين المتغيرات الثلاثة في اطار مفاهيمي واحد , مما قد تسهم الدراسة الحالية فيه .



2. من المحتمل ان توفر الدراسة معلومات للإدارات العليا في مجتمع الدراسة عن مستوى توظيف هذه الإدارات لما يمتلكونه من مضامين هذه المتغيرات وانعكاساتها الأساسية في تعزيز التوجه الريادي للشركات في ضوء النتائج الخاصة بالدراسات السابقة ومن ثم وضع الخطط والبرامج والاليات لتحسين هذه الممارسات الحيوية .

#### خامساً : أنموذج الدراسة :

في ضوء التوجهات النظرية للدراسة التي تستند الى اراء وأفكار مجموعة من الباحثين وممكناتها الميدانية تمت صياغة أنموذج افتراضي للدراسة ، كما في الشكل ( 1 ) ، بناءً على ما عكسته مراجعة الدراسات السابقة لمتغيرات ( مديري المعرفة و تراكم المعرفة والتوجه الريادي ) .



الشكل ( 1 ) المخطط الفرضي للدراسة

إذ يفترض النموذج وجود علاقات تأثيرية بين المتغيرات المستقلة و المتمثلة ب( مديري المعرفة و تراكم المعرفة )، والمتغير التابع المتمثل ب( التوجه الريادي) .  
سادساً: تطوير فرضيات الدراسة

اتساقاً مع مشكلة وتساؤلات الدراسة و أهدافها، تمت صياغة فرضيات الدراسة على اساس فرضيات العدم Null Hypothesis , وان المبرر في ذلك هو عدم وجود دراسات سابقة على حد علم الباحث تجمع بين المتغيرات الثلاثة المذكورة أنفاً , وكذلك ان فرضية العدم هي الفرضية التي تتم صياغتها لتكون مرفوضة من اجل دعم الفرضية البديلة (89 : 2010, Sekaran), وأن تطور هذه الفرضيات يمكن توضيحه بالآتي :

### 1. العلاقة بين مديري المعرفة والتوجه الريادي

التحدي الذي يواجه مديري اليوم هو إدارة كل من الجوانب التكنولوجية والبشرية للمعرفة , وعلى الرغم من الاعتراف الآن بهذا التحدي، الا أن التركيز الأساسي لمديري المعرفة هو "المعلومات والمعرفة البشرية" ، اذ يمكن استنتاج أنه على الرغم من أن مديري المعرفة يعملون في جميع مستويات المنظمة ، إلا أنه لا يمكن اعتبار جميع المديرين في المنظمة مديريين للمعرفة ويمتلكون رؤية تهتم بتطلعات الشركة ان تكون ريادية مقارنة بالمنافسين , وتخلص البحوث الحديثة إلى أنه على الرغم من توافر تقارير شاملة وقواعد بيانات ضخمة ، ما يزال معظم المديرين يتخذون القرارات بناء على تفاعلاتهم مع الآخرين الذين يعتقدون أنهم على دراية بالقضايا (Malhorta، 2000) , لكن هذا الجانب لم يبلور في دراسة تجمع ما بين مديري المعرفة و التوجه الريادي على حد علم الباحث, لذا تمت صياغة الفرضية الرئيسية الاولى بالشكل التالي: الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد

تأثير ايجابي بين مديري المعرفة بأبعاده و التوجه الريادي بأبعاده .

## 2. العلاقة بين تراكم المعرفة والتوجه الريادي

يؤدي تراكم المعارف دورا أساسيا في الدراسة عن المعرفة الخارجية والوصول إليها. واستنادا إلى مفهوم القدرة الاستيعابية، تؤثر المعرفة والخبرة السابقتان للشركات في معدل استكشاف المعرفة الجديدة واستغلالها وفعاليتها (Wales et al., 2013) , ان القيمة الأساسية للأعمال التجارية في المستقبل هي قدرتها على إدارة المعارف (Gates, 1999) , واحدة من أقوى النتائج في أدبيات العلوم السلوكية هي أن هناك علاقة ثنائية الاتجاه ( *bi-directional* ) بين تراكم المعرفة والموقف *attitude* (Fiske and Taylor 1991; Green and Kreuter 1991) , الا أن أحد التحديات التي يواجهها أتباع او المهتمون بالتغيير هو ضمان فهمهم للحقائق التنظيمية التي تقود الحاجة إلى التغيير ، بحيث يتم تبني التغيير ، لذا تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثانية بالشكل التالي: الفرضية الرئيسية الثانية :لا يوجد تأثير ايجابي بين تراكم المعرفة بأبعاده و التوجه الريادي بأبعاده .

## 3. العلاقة بين مديري المعرفة وتراكم المعرفة بشكل مجتمع مع التوجه

### الريادي

مفهوم الريادة يعتمد على المحتوى او الجوهر *Core* في هذا المفهوم، ولا يخضع هذا المحتوى لتعريف موحد فالريادة غير مرتبطة بوظيفة او منصب او تخصص معين (Hisrich&peters,2005:8) . يتكون ما ذكره الباحثون فيما يتعلق بالعلاقة الجدلية في اعلاه من عدة محاور، المحور الاول هو التأكيد على مفهوم مديري المعرفة بمضامينه الأساسية من المهام والمسؤوليات وهذا يتفق مع مفهوم تراكم المعرفة نتيجة الخبرة المتراكمة لذوي المعارف والمهارات وهذا بذاته يعد مبرراً

اساسياً لاختيارهم كمتغيرات ضمن الدراسة الحالية ، اما المحور الثاني ممارسة الشمول بين متغيري ( مديري المعرفة وتراكم المعرفة ) وانعكاسه بشكل مجتمع في مكان العمل لتلبية احتياجات الموظفين من الانتماء من خلال تبني مقترحاتهم وافكارهم التي تخدم مصلحة الشركة وتوجهاتها التي تعزز مكانتها الريادية مقارنة بمنافسيها ، لكن لم يجد الباحث دراسة تجمع ما بين المتغيرات الثلاثة كما في الدراسة الحالية ، لذا تمت صياغة فرضية الدراسة بالشكل التالي: **الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد علاقة و تأثير ايجابي بين مديري المعرفة وتراكم المعرفة بشكل مجتمع على التوجه الريادي**

#### سابعاً : منهج الدراسة

تم توظيف منهج الاستنباط في الجانب النظري للبحث لتحليل الاسس النظرية لمفهومي مديري المعرفة وتراكم المعرفة واستخلاص المحصلة النهائية التي تتجه نحو تعزيز التوجه الريادي.

إذ استند الباحث في دراسته الى المنهج (الوصفي التحليلي)، طالما ركزت على استطلاع الآراء ، ومن ثم الوصول إلى تبريرات منطقية لها دلائل تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ، إذ يعتمد هذا المنهج على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها، وتفسير علاقات التأثير لمتغيراتها، وتحديد آثارها للوصول إلى النتائج الخاصة بها.

#### ثامناً : عينة الدراسة

استطلع الباحث آراء عدد من الموظفين لما لهم من دور استراتيجي في عمليات وانشطة وبرامج الشركة المختلفة، لذا فقد قام بتوزيع (80) استمارة استبانة لعينة قصدية، وقد تم استرداد (74) استمارة صالحة، أي بنسبة استجابة ( 93%)

وبهذا كانت نسبة الاستثمارات المفقودة و غير الصالحة (6) , استثمارات إي بنسبة (7%) .

الجدول ( 1 ) الاستثمارات الموزعة والمستردة الخاضعة للتحليل لأغراض الدراسة الحالية

الاستثمارات الخاضعة للتحليل		الاستثمارات المستردة		الاستثمارات الموزعة		عينة الدراسة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
74	93 %	74	93 %	80	100 %	الموظفون

تاسعاً : أساليب جمع البيانات : لغرض الحصول على البيانات اللازمة لإتمام إجراءات الدراسة والوصول إلى النتائج اعتمد الباحث على الأساليب الآتية:

### 1. الإطار النظري

اعتمد الباحث في ذلك على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب و دراسات للحصول على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري.

### 2. الإطار الميداني

وظف الباحث استمارة الاستبيان كمصدر أساسي في جمع البيانات و قد روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص متغيرات الدراسة و العلاقة بينهما، بالنسبة الى البعد الاول مديري المعرفة تم توظيف مقياس ( McKeen & Staples, 2001 ) , اما فيما يخص البعد الثاني تراكم المعرفة فقد تم تبني مقياس ( Chang & Lee, 2008 ) , وفيما يتعلق بالبعد الثالث فقد تم اعتماد مقياس ( Lumpkin & Dess, 1996 ) , (Covin & Slevin, 1991).

## المبحث الثاني / الإطار النظري

اولاً : مديرو المعرفة *knowledge Managers*

تشمل إدارة المعرفة مجموعة متنوعة من التخصصات, ومن الصعب إنشاء نموذج واحد لإدارة المعرفة. وقد حددت البحوث الحالية الغرض من نشاط إدارة المعرفة على أنه تطوير الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التي تعمل على تحسين موارد المعرفة للمنظمة (Barclay & Kaye, 2000). التعريف التقليدي " للمدير " على أنه الشخص الذي يشرف على عمل الآخرين لا ينطبق دائماً في حالة مديري المعرفة. في الهيكل التنظيمي النموذجي، لا يعد مشغلو او عمال او موظفو الخط الأول مديرين ، لأنهم لا يديرون عمالاً آخرين. ومع ذلك ، اليوم حتى أبسط عملية عمل تشمل بعض معالجة البيانات أو الأجهزة تعمل بالكمبيوتر. غالباً ما يتم الحكم على عمال الخط الأول كعمال معرفة يستخدمون المعرفة ويديرونها. على هذا النحو، ما يزال من الممكن اعتبار العمال كمدير للمعرفة عندما يديرون المعرفة. عنصر المعرفة هو شاغل صريح ينعكس في الاستراتيجية والسياسة والممارسة على جميع مستويات المنظمة (Barclay & Pinelli, 1997). في معظم المؤسسات، يقوم المديرون بإجراء تقييم الموظفين والميزانيات وجدول المناوبات والتوظيف وما إلى ذلك. تشير النظرية القائمة على الموارد حول الإدارة التقليدية إلى أن التركيز الأساسي للمدير النموذجي هو عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الموارد التنظيمية. تشير البحوث المتعلقة بإدارة المعرفة إلى أن هناك نوعين من المعرفة: المعرفة الصريحة والضمنية (Nonaka, 1991). في حين يمكن تدوين المعرفة الصريحة، فإن المعرفة الضمنية مضمنة في العقل البشري ولا يمكن نقلها بسهولة إلى العمليات التجارية, و بين ( Asllani &

55: Luthans, 2003) ، انه يمكن وضع مديرين للمعرفة ضمن مجموعتين رئيسيتين من الموظفين هما :

(1) **مديرو المعرفة الصريحة** - في هذه المجموعة من المديرين، نقوم بتضمين جميع الموظفين في المنظمة الذين يقومون بعمليات مثل توليد المعرفة، وتدوين المعرفة، ونقل المعرفة أو تحقيقها، ومديرو تكنولوجيا المعلومات هم مثال على مديري المعرفة الصريحة.

(2) **مديرو المعرفة الضمنية** - تعني المعرفة الضمنية أن الطريقة الأساسية لنقل المعرفة هي التواصل المباشر بين الناس. يركز مديرو المعرفة الضمنيون في الغالب على عملية توفير التفاعل الضروري بين العاملين في مجال المعرفة أو الخبراء. كما أنهم مهتمون بالعثور على الخبرة وإتاحتها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، ومديرو الموارد البشرية هم أحد الأمثلة على مديري المعرفة الضمنية.

### ثانياً : تراكم المعرفة *knowledge accumulation*

ان القيمة الأساسية للأعمال في المستقبل هي قدرتها على إدارة المعرفة ( Gates, 1999). وستكون المعرفة هي الجزء الأساسي من كفاءة الأعمال ( Drucker, 1990; Prahalad & Hamel, 1993). وتتوقف مزايا المنافسة المستمرة على كفاءة تكامل المعارف (Grant, 1996). وأصبحت القدرة على الاستفادة الجيدة من المعرفة وإدارة هذه المعرفة وتطبيقها على نحو ملائم داخليا داخل الشركة هي المعايير الرئيسية للمنافسة- Leonard (Pralhad & Hamel, 1990; Barton, 1995)

ويؤكد Hanley & Dawson (2000) أن إدارة المعارف تعني إجراء جمع لإجراء عملية إنشاء المعرفة وتوسيعها وتأثيرها بفعالية لغرض تحقيق أهداف

المنظمة. واقترحوا أن إدارة المعارف تعني سلسلة من المجموعات لإثبات التصاميم التنظيمية، إلى جانب مبادئ إدارة الأعمال والإجراءات والهياكل التنظيمية والتقنيات المطبقة. ويشير إلى أنه يمكن أن يساعد الموظفين على إظهار إبداعهم وقدرتهم بكفاءة مذهلة لخلق قيم العمل.

ويمكن تطوير القدرة الاستيعابية من خلال بناء قاعدة معرفية مفيدة، مما يسمح للشركات بالفهم الفعال لمكان وجود المعرفة المطلوبة داخل المصادر. وجد Ahuja and Katila (2001) أنه إذا تطابقت قاعدة المعرفة للشركة مع مصادر المعرفة الخارجية، فإن إنتاجية الشركة تعزز.

تراكم المعارف (مثل الاستثمار في الدراسة والتطوير وتسجيل براءات الاختراع)، لإنشاء قاعدة معارف مسبقة الصنع في مجال الاعتراف بالمعرفة الخارجية وتعلمها، حيث ان تخصص الشركات مواردها في عملية الدراسة والتطوير الداخلية لتجميع المعرفة القيمة , لأن من خلال عملية الدراسة والتطوير يمكن أن تحسن المنظمة القدرة الاستيعابية (Xia, 2013).

عندما تنفذ الشركة باستمرار الدراسة والتطوير، فإنها تتراكم معرفة المجال في صناعتها. الشركات التي تجري أبحاثها الخاصة هي أكثر قدرة على التقاط المعرفة الخارجية لأن الدراسة والتطوير لا يولد معرفة جديدة فحسب، بل يطور بيئة مسبقة لفهم المعرفة الخارجية واكتسابها (Levinthal & Cohen, 1990).

### ثالثاً : التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

شهدت السنوات الثلاثين الماضية أقوى ظهور لنشاط ريادة الأعمال في العالم , ويوصف ريادي الاعمال الآن بأنهم محفزات قوية للتغيير في عالم الأعمال؛ اي انهم الأفراد الذين يدركون الفرص التي يراها الآخرون بأنها فوضى أو التناقض أو



ارتباك , وقد تمت مقارنتهم بالرياضيين الأولمبيين الذين يتحدون أنفسهم لكسر حواجز جديدة، أو عدائي المسافات الطويلة الذين يتعاملون مع المسافات الطويلة , يرى (Griffin,2003) ان الريادة ذات اهمية في الاقتصاديات المتعلقة بالمشروعات الناشئة , من خلال اثرها في مجالات مهمة ورئيسة في النظام الاقتصادي , مثل خلق الوظائف الجديدة , والابداع , وتقديم الخدمات واعمال البناء والنقل وتقديم خدمات التأمين والتمويل والتصنيع (Griffin,2003:123) , وعزز الفكرة هذه (Dissanayake ,2013:1) الذي اشار الى ان المشروعات ذات التوجه الريادي تسهم إلى حد كبير في خلق فرص عمل جديدة , وكذلك تطورات تكنولوجية وغيرها من الجوانب المهمة .

وتعرف نظرية الريادة *theory of entrepreneurship* ريادة الاعمال بأنها صياغة للعلاقات التي يمكن التحقق منها و التي تكون متماسكة منطقياً، أو المبادئ الأساسية التي تفسر وتتوقع النشاط الريادي (Kuratko ,2007:1). بمعنى ان التوجه الريادي هو المحور الأساسي في المنظمة لاكتشاف الفرص الريادية واستغلالها ومواجهة التهديدات التنافسية (Li et al.,2008:3). إذ عرف ( Daft ,2010: 602 ) هذا المفهوم بأنه عملية البدء بعمل تجاري وتخصيص الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والفرص المرتبطة به , سيقود تبني التوجه الريادي إلى النجاح والتفوق , وينبغي أن يكون التوجه الريادي خياراً إلزامياً للمنظمات التي تريد الاعتماد على ذاتها، وفريقها ومنظمتها ككل (Awang,2010:131), وأكد الفكرة هذه (Piirala ,2012:14) إذ اشار الى ان هذا المفهوم يتضمن اكتشاف واقتناص الفرص لتقديم مخرجات جديدة غير تقليدية عن طريق تخصيص وإدارة المواد الضرورية .

وانسجاماً مع ما تم عرضه في اعلاه، إذ اشار (Pearce et al., 2010: 219) الى ان التوجه الريادي يتألف من مجموعة من السلوكيات المتنوعة والمرتبطة مع بعضها في الوقت نفسه والتي لها صفات تميل نحو الإبداع والاستباقية و تحمل المخاطرة التنافسية .

ريادة الأعمال هي عملية ديناميكية تتمثل في الرؤية والتغيير والإبداع، وتتطلب تطبيق الامكانيات كافة والعاطفة نحو خلق وتنفيذ أفكار جديدة وحلول خلاقية. وتشمل عدة مكونات منها الاستعداد لتحمل المخاطر من حيث الوقت أو العدالة أو الحياة الوظيفية؛ و القدرة على تشكيل فريق مشروع فعال؛ و المهارة الإبداعية لحشد الموارد اللازمة؛ والمهارات الأساسية لبناء خطة عمل متينة؛ وأخيراً، تشخيص الفرص التي يراها الآخرون بأنها فوضى أو تناقض أو ارباك .

تطرق الكتاب والباحثون الى ابعاد مختلفة للتوجه الريادي , فهناك من يتفق على ابعاد محددة ومنهم من يختلف , وهناك من يضيف او يستبعد من هذه الابعاد , ان المفاهيم المتعلقة بالتوجه الريادي تتضمن ثلاثة ابعاد والتي ذكرها (Covin&Slevin,1991:17) وهي المخاطرة Risk, من خلال تبني او البدء في مشروعات تحمل مخاطرة عالية و تنتج عنها عوائد عالية , والسلوك الإبداعي Innovation الذي يتمثل بسعي المنظمة على ان تصبح في الصدارة قياساً بالمنظمات الأخرى من خلال تقديم مخرجات جديدة , والسلوك الاستباقي Proactive ويتجسد هذا السلوك بالمبادرة واتخاذ خطوات وإجراءات تسبق المنافسين في السوق .

## المبحث الثالث / الجانب العملي

### أولاً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### 1. مديرو المعرفة

استمارة الاستبانة لهذا المتغير في هذه الدراسة تضمنت (15) سؤالاً تخص قياس مديري المعرفة بأبعاده الثلاثة وهي (مستوى التعلم , الدراسة عن المعرفة الجديدة , تحمل المخاطر) , ويبين الجدول الاتي نتائج استجابات المبحوثين لهذا المتغير، وكما يأتي:

#### الجدول ( 2 )

نتائج استجابات المستجوبين حول فقرات متغير وأبعاد مديري المعرفة

Standard Deviation	Mean	Variables & sub-dimensions	
0.763	3.772	مستوى التعلم	مديرو المعرفة <i>Knowledge Managers</i>
0.913	3.716		
0.833	3.848		
0.817	3.832		
0.862	3.978		
0.838	3.829	Average	
0.876	3.623	الدراسة عن المعرفة	
0.768	3.774		
0.875	4.033		
0.935	3.958		
0.987	3.755		
0.888	3.829	Average	
0.954	3.858	تحمل المخاطر	
0.893	3.873		
0.948	3.967		

0.943	3.886		
0.965	3.818		
0.941	3.881	<i>Average</i>	

## 2. عرض نتائج متغير تراكم المعرفة

ضم هذا المتغير (18) سؤالاً يتعلق بتراكم المعرفة من خلال ثلاثة أبعاد فرعية، وهي (اختيار المعرفة، الحصول على المعرفة، خزن المعرفة)، وكما يأتي: الجدول

( 3 )

نتائج استجابات المستجوبين حول فقرات متغير وأبعاد تراكم المعرفة

<i>Standard deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Variables &amp; sub-dimensions</i>	
0.793	3.934	اختيار المعرفة	تراكم المعرفة <i>knowledge accumulation</i>
0.735	4.035		
0.844	3.938		
0.802	3.882		
0.866	3.782		
0.779	4.221		
0.803	3.965		
0.836	3.686	الحصول على المعرفة	
0.796	4.066		
0.775	3.886		
0.824	3.829		
0.845	3.741		
0.844	3.832		
0.820	3.840		
0.910	3.628	خزن المعرفة	
0.856	3.686		
0.918	3.741		
0.888	3.675		
0.853	3.884		
0.893	3.797		
0.886	3.735		<i>Average</i>

### 3. عرض نتائج متغير التوجه الريادي

تضمن هذا المتغير (15) سؤالاً تتعلق بقياس متغير التوجه الريادي ، من خلال ثلاثة أبعاد فرعية ، وهي (الابداع ، التنافسية ، الاستباقية) ، وتمثلت بالمتغيرات  $(X_{48}-X_{34})$ ، وكما يأتي:

#### الجدول ( 4 )

نتائج استجابات المستجوبين حول فقرات متغير وأبعاد التوجه الريادي

<i>Standard Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Variables &amp; sub-dimensions</i>	
0.767	3.862	المخاطرة	التوجه الريادي <i>Entrepreneurial Orientation</i>
0.714	3.926		
0.704	3.913		
0.722	3.850		
0.717	3.805		
0.725	3.871	<i>Average</i>	
0.842	3.901	الابداع	
0.830	4.003		
0.707	4.001		
0.800	3.901		
0.706	3.940		
0.777	3.949	<i>Average</i>	
0.930	3.901	الاستباقية	
0.706	3.940		
0.707	4.210		
0.626	4.221		
0.630	4.203		
0.7198	4.095	<i>Average</i>	

ثانياً : اختبار فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد تأثير ايجابي بين مديري المعرفة بأبعاده و التوجه الريادي بأبعاده . اذ يوضح الجدول ( 5 ) اثر متغير مديري المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً على التوجه الريادي بوصفه متغيراً معتمداً , إذ عكست نتائج الاختبار الإحصائي وجود تأثير ايجابي لمديري المعرفة في التوجه الريادي وهو ذو دلالة إحصائية لأبعاد هذا المتغير و المتمثلة ب(مستوى التعلم , الدراسة عن المعرفة , تحمل المخاطر ) على التوجه الريادي. إذ بلغ معامل الارتباط correlation coefficient (R)  $(0.763^*)$  عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$  .

أما معامل التحديد  $(R^2)$  determination coefficient فقد بلغ  $(0.686)$  ، وهذا يعني أن  $(0.686)$  من التأثير يعود لمتغير مديري المعرفة ، أما بقية نسبة التأثير فتعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في المخطط الفرضي للبحث. كما بلغت قيمة  $(F \text{ calculated})$   $(173.92^*)$  ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن  $(\beta_1)$  تبلغ  $(0.738)$  وهي قيمة معنوية بدلالة  $(t)$  المحسوبة البالغة  $(13.28)$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية Scheduling البالغة  $(4.004)$  ، وهذا يدل على أن أنموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمتغير مديري المعرفة وابعاده تؤدي إلى زيادة في مستوى التوجه الريادي .

الجدول ( 5 )

تأثير مديري المعرفة بأبعاده في التوجه الريادي

F		R <sup>2</sup>	R	مدراء المعرفة	المتغير المستقل
Scheduling	calculated			$\beta_1$	المتغير المعتمد
4.004	*173.92	0.686	0.763*	0.738	التوجه الريادي
				calculated *(13.28)	
				*P ≤ 0.05 D.F (1.77) N = 74	

وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى ، وعليه ترفض فرضية العدم ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود تأثير ايجابي بين مديري المعرفة بأبعاده و التوجه الريادي بأبعاده عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$  .

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ايجابي بين تراكم المعرفة بأبعاده و التوجه الريادي بأبعاده . إذ يوضح الجدول ( 6 ) اثر متغير تراكم المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً على التوجه الريادي بوصفه متغيراً معتمداً ، إذ اسفرت نتائج الاختبار الإحصائي وجود تأثير ايجابي لتراكم المعرفة في التوجه الريادي وهو ذو دلالة إحصائية لمتغيرات تراكم المعرفة (اختيار المعرفة ، الحصول على المعرفة ، خزن المعرفة ) على التوجه الريادي . إذ بلغ معامل الارتباط correlation coefficient ( R )  $( 0.742^* )$  عند مستوى  $(\alpha < 0.05)$  . أما معامل التحديد  $( R^2 )$  determination coefficient فقد بلغ  $(0.597)$  ، وهذا يعني أن  $(0.597)$  من التأثير يعود لمتغير تراكم المعرفة ، أما بقية نسبة التأثير

فتعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في مخطط الدراسة الفرضي. كما بلغت قيمة  $F$  calculated (\*112.35) وهي أكبر من قيمتها الجدولية Scheduling البالغة (4.004) عند درجتي حرية (1.77) وبمستوى معنوية (0.05) ومن خلال متابعة معاملات بيتا ، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.583) وهي قيمة معنوية بدلالة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (10.78) ، وهذا يدل على أن أنموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة ما بين المتغيرات المذكورة آنفاً ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمتغير تراكم المعرفة بأبعاده يؤدي إلى زيادة في مستوى التوجه الريادي ، وبلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (\*112.35)

الجدول (6) تأثير تراكم المعرفة بأبعاده في التوجه الريادي

F		R <sup>2</sup>	R	مديرو المعرفة	المتغير المستقل
Scheduling	calculated			$\beta_1$	المتغير المعتمد
4.004	*112.35	0.597	0.742*	0.583	التوجه الريادي
				calculated *(10.78)	
*P ≤ 0.05 D.F (1.77) N = 74					

وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض فرضية العدم ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود تأثير ايجابي بين تراكم المعرفة بأبعاده و التوجه الريادي بأبعاده عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) .



**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد علاقة و تأثير ايجابي بين مديري المعرفة و تراكم المعرفة بشكل مجتمع على التوجه الريادي .

انطلاقاً من إمكانات هذه الفرضية والمتعلقة بتوضيح اختبار التأثير الايجابي، فمن المفترض اولاً توضيح، هل يوجد ارتباط بين المتغيرين المستقلين ( مديري المعرفة و تراكم المعرفة ) ، في ضوء النتائج الواردة في الجدول ( 7 ) والتي بينت وجود ارتباط معنوي ايجابي بين ( مديري المعرفة و تراكم المعرفة ) .

إذ بلغ معامل الارتباط بينهما  $(0.593^*)$  correlation coefficient، كما جاءت جميع علاقات الارتباط الجزئية والكلية للمتغير الأول والثاني إيجابية معنوية وتأتي هذه النتيجة غير معززة لما افترضه الباحثون في الجزء الاول للفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على عدم وجود علاقة الذي هو جزء من اختبار التأثير بين المتغيرات ( مديري المعرفة و تراكم المعرفة والتوجه الريادي )

**الجدول ( 7 )**

نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغير مديري المعرفة وأبعاده و متغير تراكم المعرفة بأبعاده

المؤشر الكلي تراكم المعرفة	خزن المعرفة	الحصول على المعرفة	اختيار المعرفة	المتغير المستقل المتغير المستقل
0.681*	0.744*	0.739*	0.556*	مستوى التعلم
0.516*	0.595*	0.479*	0.473*	الدراسة عن المعرفة
0.583*	0.697*	0.586*	0.466*	تحمل المخاطر
0.593*	0.679*	0.601*	0.498*	المؤشر الكلي مديرو المعرفة
* P ≤ 0.05				N= 74

فضلاً عن ذلك تم توظيف الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، إذ يعرض الجدول ( 8 ) تأثير متغير مديري المعرفة ومتغير تراكم المعرفة بشكل مجتمع كمتغيرات مستقلة على التوجه الريادي بوصفه متغيراً معتمداً وكالاتي:

إذ تشير النتائج المبينة في الجدول ( 8 ) إلى وجود تأثير ايجابي لمتغير مديري المعرفة وتراكم المعرفة مجتمعاً على التوجه الريادي ، إذ بلغت قيمة ( F calculated ) المحسوبة (183.25) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.004) عند درجتي حرية (1.77) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديدdetermination coefficient (  $R^2$  ) (0.715) والذي يوضح نسبة تأثير مديري المعرفة وتراكم المعرفة بشكل مجتمع على التوجه الريادي ، أي أن نسبة التناقض المفسر للتوجه الريادي بسبب تأثير مديري المعرفة وتراكم المعرفة بشكل مجتمع لا يقل عن (0.715) وهي نسبة جيدة .

أما النسبة المؤثرة المتبقية فتعزى إلى متغيرات أخرى عشوائية غير داخلية في المخطط الفرضي للدراسة. ومن خلال متابعة معاملات بيتا ( $\beta_1$ ) البالغة (0.737) واختبار (t) لها، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.67) عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض فرضية العدم ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود علاقة و تأثير ايجابي بين مديري المعرفة و تراكم المعرفة بشكل مجتمع على التوجه الريادي عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) .

**الجدول (8)**

تأثير متغيري مديري المعرفة بأبعاده وتراكم المعرفة بأبعاده في التوجه الريادي

F		R <sup>2</sup>	R	مديرو المعرفة وتراكم المعرفة بشكل مجتمع	المتغير المستقل
Scheduling	calculated			$\beta_1$	المتغير المعتمد
4.004	183.25	0.715	0.593*	0.737	التوجه الريادي
				T calculated *(13.67)	
*P ≤ 0.05		N = 74		D.f = (1 .77)	

**المبحث الرابع / استنتاجات وتوصيات ومحددات الدراسة**

**اولاً : الاستنتاجات**

1. كانت استجابات العينة مقبولة حول متضمنات متغيرات الدراسة وتوجهاتها، إذ يسهم اعتماد الاساليب والممارسات من قبل المديرين في الشركة والاليات المتعلقة بتوجهات المعرفة يسهم ذلك من شأنه في تعزيز الرؤية والتوجه الريادي على وفق النتائج التي تم التوصل اليها.
2. على وفق آراء عينة الدراسة واجاباتهم , فإن ابعاد متغير مديري المعرفة المتمثلة ب( مستوى التعلم , الدراسة عن المعرفة الجديدة , تحمل

المخاطر ) , وكذلك ابعاد متغيري تراكم المعرفة والتوجه الريادي على التوالي ( اختيار المعرفة , الحصول على المعرفة , خزن المعرفة ) , ( الابداع , التنافسية , الاستباقية ) , قد حصلت على نسبة اتفاق عالية , وهذا يبين توجه القيادات وأصحاب المسؤوليات لتبني المفاهيم استناداً الى متغيراتهم كأساليب ادارية معاصرة لأهم التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية المتسارعة , ليساعد هذا ولو بشكل نسبي في مواجهة بعض من العوائق و الاشكالات التنظيمية التي تواجهها الشركة.

3. بينت نتائج التحليل الوصفي نسبة الاتفاق الجيدة فيما يتعلق بأبعاد ومتغيرات (مديري المعرفة وتراكم المعرفة والتوجه الريادي)، اذ عكست هذه النتائج اظهار الرغبة القوية لدى المسؤولين في تحقيق التوافق بين الاجابات فيما يتعلق بالمتغيرات، وكذلك تعامل المدير بسلوكيات ثابتة ومتوازنة مع جميع العاملين، إذ جاءت اغلب المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة على وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعكس الاستيعاب الجيد لعينة الدراسة لأسئلة وتوجهات متغيرات الدراسة.

### ثانياً : التوصيات

1. دعم تطلعات وتوجهات الافراد الراغبين في تطوير مهاراتهم وخبراتهم لخلق حالة من المواءمة مع البنى التحتية للشركة بالاعتماد على برامج تدريبية وتطويرية لهم، فيما يتعلق بموضوع المعرفة وادارتها وعلاقتها ببعض المفاهيم منها (البيانات والمعلومات)، لزيادة اهتمامهم وادراكهم بأهم المفاهيم

وبما يسهم في بناء رؤية ذات توجه ريادي للشركة بسبب ان الافراد الذين يمتلكون الخبرات والمهارات هم النواة الأساسية لتمييز الشركات وتطورها قياساً بالشركات المنافسة الأخرى.

2. إنشاء او تطوير شعبة او وحدة إدارية تحت مسمى إدارة المعرفة وممازجة توجهاتها مع البنى التحتية للشركة بحيث يسهم ذلك في نقل ومشاركة المعرفة بين الموظفين (كقواعد البيانات وشبكات الانترنت والانترنت).
3. اعتماد برامج تثقيفية كالمؤتمرات وورش العمل نحو ريادي الاعمال واهم المشروعات والتوجهات الريادية الناجحة العربية منها والعالمية لتوليد فكرة ولو بشكل اولي بوصفها محفزات قوية للتغيير والنمو في عالم الأعمال.

### ثالثاً: محددات الدراسة

من اهم محددات للدراسة الضوابط والاجراءات الخاصة بشركات الاتصالات إذ تركز الدراسة شركة على شركة واحدة فقط، ومن ثم، قد لا يمكن تعميم النتائج على مجتمع أكبر او شركة اتصال أخرى، ومع ذلك، قد يكون النموذج الذي تم إنشاؤه في هذه الدراسة عملياً في مجتمعات وقطاعات مقارنة بمجتمعات او قطاعات أخرى. من ناحية اخرى فقد واجه الباحث عدة صعوبات فيما يتعلق بكيفية الحصول على البيانات الضرورية لإكمال توجهات الدراسة، على الرغم من بعض التسهيلات التي قدمها عدد قليل من المسؤولين استناداً الى مناصبهم الوظيفية او اهتمامهم بالتوجهات الاكاديمية الحديثة التي تتناول عوائق موجودة في شركتهم.

المصادر

1. Ahuja, G. and Katila, R. (2001) Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22, 197–220.
2. Asllani.A & Luthans .F, (2003), "What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 Iss 3 pp. 53 – 66 .
3. Barclay, R.O. and Pinelli, T.E. (1997), “Diffusing federally funded aeronautical research and technology- toward a knowledge management structure”, *Knowledge Diffusion in the US Aerospace Industry: Managing Knowledge for Competitive Advantage*, Ablex Publishing Corporation, Greenwich, CT, pp. 891-948.
4. Blacker, F., Reed M. and Whitaker A. (1993). Editorial: Knowledge Workers and Contemporary Organization. *Journal of Management Studies*, Volume 30 No. 6, pp.851-862.
5. Chang .Su-Chao & Lee .Ming-Shing (2008), " The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation ", *Journal of knowledge management*, VOL. 12 NO. 1 , pp. 3-20, Emerald Group .
6. Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
7. Covin, J.,& Green, K., & Slevin, D( 2006)," Strategic process effects on the entrepreneurial orientation—Sales growth rate relationships", *Entrepreneurship Theory and Practice* ,Vol30.No 1,pp 57–81.
8. Daft, Richard L., (2010), "Understanding The Theory and Design of Organization"10th ed, South- Western.
9. Dissanayake , Srinath.(2013)," Rewarding Stakeholders: The Perspective of Strategic Entrepreneurship ", *Munich Personal RePEc Archive* , MPRA Paper No. 47848, posted 27. June

---

2013 04:46 UTC , 26. June 2013.

10. Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York, NY: McGraw Hill.
11. Gates, B. (1999), *Business @ the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy*, Warner Books, New York, NY
12. Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-22.
13. Griffin ,Rocky ,( 2003), " Management " ,6ed ,Houghton Mifflin company USA .
14. Green, L. W., & Kreuter, M. W. (1991). *Health promotion planning: An educational and environmental approach*. Mountainview, CA: Mayfield Publishing Company .
15. Hanley, S. and Dawson, C. (2000), "A framework for delivering value with knowledge management: the AMS knowledge centers", *Information Strategy*, Vol. 16 No. 4, pp. 27-36.
16. Hardy, C. (1996). *Understanding power: Bringing about strategic change*. *British Journal of Management*, 7, PP.3-16.
17. Hisrich ,R.,(2005),"To ward an organization model for entrepreneur",ational entrepreneurship conference,Dortunual,pp.23.
18. Kuratko . Donald(2007)," Entrepreneurial Leadership in the 21st Century", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, Vol. 13, No. 4 .
19. Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
20. Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management for E-Business*

- Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time'. Information Strategy: The Executive's Journal.
21. McKeen, James & Staples, Sandy, (2001), " Knowledge Managers: Who They Are and What They Do", <https://www.researchgate.net/publication/240729763>
22. Miles, D. (2017), A Taxonomy of Research Gaps: Identifying and Defining the Seven Research Gaps
23. Nonaka, I. (1991), "The knowledge-creating company", Harvard Business Review, Vol. 79 No. 6, pp. 96-104.
24. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, Vol. 68 No. 3, pp. 79-93.
25. Wales, W.J., Parida, V., and Patel, P.C. (2013) Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. Strategic Management Journal, 34, 622–633.
26. Xia, T. (2013) Absorptive capacity and openness of small biopharmaceutical firms—a European Union–United States comparison. R&D Management, 43, 333–351.