



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The effectual relationship between knowledge management and
competitive advantage through dynamic capabilities, a study in the
consulting office in the College of Administration and Economics,
University of Basra**

Arafat Nasser Jassim Al-Youssef *

College of Administration and Economics, Basra University

Keywords:

Knowledge management, tacit and explicit knowledge, competitive advantage, service quality, cost reduction, dynamic capabilities.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 06 Apr. 2023

Accepted 30 Apr. 2023

Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Arafat Nasser Jassim Al-Youssef

College of Administration and Economics,
Basra University



Abstract: Competitive advantage is necessary for business companies to survive, continue and grow in light of a turbulent, constantly changing work environment that suffers from complexity and a gray state of information. Knowledge management is an important resource for many institutions, and companies must exploit their resources, capabilities and skills in a manner commensurate with the rapid changes, and the use of knowledge management, as the accumulated experiences, whether implicit or explicit, contribute to creating a long-term competitive advantage and draw the future of the enterprise, and preserve companies from disappearance and protect them from Notifying competitors, this research aims to study the impact of knowledge management on achieving a competitive advantage for the consulting office at the University of Basra, College of Administration and Economics, and this was through dynamic capabilities. It is valid for statistical analysis, and the SPSS.24 program was used, and the results were that there was knowledge in the consulting office that was divided between the importance of implicit knowledge management and the need to turn from tacit to explicit. The competitive advantage of the quality of services and the reduction of costs to win the satisfaction of current customers to be continuous in the future.

العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة والميزة تنافسية من خلال القدرات الديناميكية دراسة في المكتب الاستشاري في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة

عرفات ناصر جاسم اليوسف
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة

المستخلص

تعد الميزة التنافسية أمراً ضرورياً للشركات الأعمال من أجل البقاء والاستمرار والنمو في ظل بيئة عمل مضطربة، ومتغيرة بشكل مستمر وتعاني من التعقيد وحالة من الرمادية للمعلومة. وتعد إدارة المعرفة مورد مهم لكثير من المؤسسات، ولا بد للشركات من استغلال مواردها وقدراتها ومهاراتها بشكل يتناسب مع التغيرات السريعة، واستخدام إدارة المعرفة فالتجارب المتراكمة سواء كانت ضمنية أو صريحة تساهم في خلق ميزة تنافسية بعيد الأمد وترسم مستقبل المؤسسة، وتحافظ على الشركات من الزوال وتحميها من أخطار المنافسين، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة على خلق ميزة تنافسية للمكتب الاستشاري في جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد وهذا كان عبر القدرات الديناميكية، وتم توزيع استبانة على المشاركين في العمل الاستشاري للمكتب عددها (30) استبانة من أكاديميين وموظفين، وعادت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام برنامج Amos، SPSS.24 وكانت النتائج أن هناك معرفة لدى المكتب الاستشاري انقسمت ما بين أهمية إدارة المعرفة الضمنية وضرورة أن تتحول من ضمني إلى صريح، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة القدرات الديناميكية للمكتب الاستشاري مع زيادة المهارات والتعامل بحذر وترقب للبيئة والحفاظ على الميزة التنافسية من جودة الخدمات وتقليل الكلف لكسب رضا العملاء الحاليين ليكون مستمرين مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية والصريحة، الميزة التنافسية، جودة الخدمة، تقليل الكلفة، القدرات الديناميكية.

المقدمة

في مشهد القرن الحادي والعشرين ومع تزايد حالة عدم اليقين في ظل بيئة مضطربة هناك منافسة شديدة بين الشركات، وتزداد معها التحديات مع هذه البيئة الديناميكية (Nguyen et al., 2009: 2). ومع البيانات الديناميكية تزداد عدم اليقين ونحتاج إلى معلومات كثيرة من أجل التأقلم مع البيئة السريعة التغير وتطوير المنتجات (Wang et al., 2022:3).. ومن أجل خلق ميزة تنافسية من حيث التميز وتقليل الكلفة ورفع الجودة نحتاج إلى القدرات الديناميكية (Arokodare, 2021: 332). تبعا لذلك، تسعى الشركات إلى إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية أكثر احتمالا للتعامل مع الظروف المتغيرة من خلال تحسين العمليات القائمة أو تطوير منتجات وعمليات جديدة، إدارة المعرفة هي عملية معقدة ومستمرة ويرافقها بعض التغيرات (Smith & Prietow, 2008: 237)، المعرفة يُنظر إليه على أنه تطوير لتنظيم الأصول غير الملموسة للشركة، من خلال المستوى الاقتصادي والإنتاجي إذ تعتمد الشركة على قوتها الديناميكية ومهاراتها المتمثلة برأس المال البشري والكفاءات غير المرئية أكثر من أصولها المادية، ونحتاج إلى مهارات عديدة حتى تخلق ميزة تنافسية بتطوير المنتج ليمتلك صفات تميزه عن المنافسين، وإدارة المعرفة تساعد الشركة في ربط القدرة التنافسية لإحدى الشركات من خلال مهارات أفرادها وأصولها

المادية الملموسة وغير الملموسة عبر الخبرات المتراكمة والمعارف لدى موظفيها وقياداتها (Sijabat et al., 2021: 712). تعد إدارة المعرفة طريقة فعالة ومميزة حتى تزيد معها القدرات الديناميكية من مهارات وكفاءات وفعالية تنظيمية تحسن معها العمليات الداخلية حتى تتعامل مع بيئتها الخارجية المتغيرة والسريعة لرسم مستقبل أفضل للمنظمات (Fainshmidt et al., 2019: 759). وهذا ما سنستعرضه في بحثنا هذا. هو التعرف على مميزات إدارة المعرفة في رسم إدارة مستقبلية لشركتنا ومؤسستنا العراقية التي تحتاج إلى الاهتمام بقدرات الديناميكية وتحفيز موظفيها لكسب المزيد من المعارف والخبرات حتى تطور خدماتها وتتعامل مع بيئتها المتغيرة المتأثرة بنظام العولمة بشكل إيجابي وتحقق تميز تنافسي استباقي مع تحدياتها بعدم اليقين وقلة المعلومات

منهجية البحث

1. مشكلة البحث: تعد الميزة التنافسية خطوة مهمة لمستقبل الشركات العراقية وبالأخص المكاتب الاستشارية، كونها تتعامل مع بيئة مضطربة تحتاج التركيز والبحث بها عن معلومات تساعد هذه المؤسسات لتكون على علم ومعرفة ودراية بمنافسيها والوقوف بقوة لأجل التميز بما تقدمه من خدمات (Villar et al., 2014: 8)، فنلاحظ أن هناك حركات مستمرة لظهور شركات منافسيه تعمل بالقطاع الخاص وهذا يحتاج من القطاع الحكومي أن ينهض بنفسه ويطور قدراته وكفاءته لتكون بمكان تحدي قوي للتعامل مع البيئة والمنافسي (Feng et al., 2022: 2)، أن هذا لا يتحقق إلا بوجود قدرات ديناميكية لدى هذه المؤسسة كونها تقدم خدمات لربائين معتبرين من شركات ومعامل تحتاج إلى استشارة معرفية تساعد في البقاء والنمو والنجاح (Sun et al., 2021: 126)، ولا نغفل هنا عن أهمية إدارة المعرفة بشقيها الملموسة وغير الملموسة أي الظاهرة للأفراد من خلال السلوكيات والكتب المعرفية وغير الملموسة كامنة في عقل الأفراد العاملين وتمثل مهاراتهم وقدراتهم المعرفية في التعامل مع المشاكل البيئة وتقديم خدمات ذات جودة عالية تجعل منها مميزة (Wang et al., 2022: 3)، وتشير لنا تغيرات البيئة السريعة والتغيرات في مجال الخدمات الاستشارية وظهور منافسين أن تنتبه المؤسسة باختيار أفضل كوادرها ممن لديهم قدرات ومهارات كامنة لديهم ناتجة عن المعرفة تساهم في تحفيز إمكانية العمل وتقليل الكلف وزيادة جودة الخدمة لتكون مميزة ومطلوبة من قبل الزبائن، إذن يتعين على الشركات استيعاب موارد المعرفة لديهم حاجة من البيئة الخارجية (Sijabat et al., 2021: 715)، تساهم إدارة المعرفة في حل المشكلات في العمليات الداخلية وجعلها أكثر استحسان وقبول ولديها إمكانية التعامل مع البيئة الخارجية المتغيرة (Rahimli, 2012: 38). إذن هناك ميزة تنافسية سوف تتحقق إذ ما عملنا في تنشيط إدارة المعرفة وجعلها قوة استراتيجية للشركة وكذلك للأفراد وتساهم في تحقيق الأهداف من هنا جاء بحثنا هذا ((لمناقشة تأثيرات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال القدرات الديناميكية بحث في المكتب الاستشاري في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة)) ومنها يتفرع:

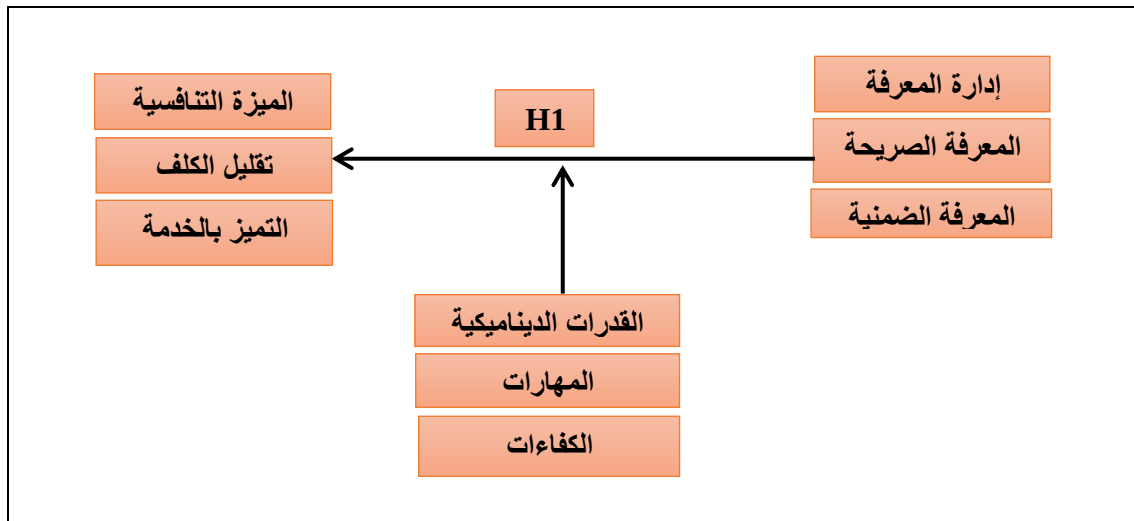
أ. ما علاقة إدارة المعرفة بالقدرات الديناميكية؟

ب. هل هناك علاقة إيجابية مباشرة بين القدرات الديناميكية وتحقيق الميزة التنافسية

ج. هل تساهم إدارة المعرفة بمساعدة المكتب الاستشاري بتحقيق أهدافه بالبقاء والتميز في ظل بيئة متغيرة.

2. أهداف البحث

- أ. الوقوف على دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمكتب الاستشاري الإداري في جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد.
- ب. بيان أهمية القدرات الديناميكية في تحقيق ميزة تنافسية للمكتب الاستشاري الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد.
- ج. توضيح الدور الكبير الذي تشكله إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي من خلال المعرفة الضمنية أو الظاهرة في المكتب الاستشاري الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة.
3. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث الحالي في ذكره الجانب التنافسي المستقبلي للمؤسسات العراقية، وكيف تنهض بشكل كبير مقابل ما تواجهه من مشكلات معرفية، ناتجة عن البيئة المضطربة السريعة التغيير، إنها تحتاج إلى معرفة ومهارات وقدرات لدى الأفراد العاملين كي تؤهلهم ليكونوا معطاءين في تقديم خدمات استشارية مميزة تختلف عن غيرها في ظل التنافس مع مكاتب مماثلة لنفس العمل، ونحن هنا نستعرض المكتب الاستشاري الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد لنقف على رسم خطوط واضحة لمستقبل المؤسسات العراقية التي تتعامل مع الزبائن بشكل مباشر وأمامها تحديات القبول للخدمة لتكون مميزة له وأيضاً تمثل تلك المؤسسات مستقبل العراق الإداري وكيفية البقاء والاستمرار والتميز.
4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: بناءً على المنهج العلمي لأساليب البحث سيتم استخدام الملاحظة والاستطلاع لتبيان مشكلة البحث في المنظمة المبحوثة، للتعرف على المشكلة بالقرب من مكانها. واعتمدنا على استخدام البحث النوعي تمثل بدراسة حالة وأخذ رأي مجموعة من العاملين بالمكتب الاستشاري من أكاديميين خبراء ولديهم معرفة، وتوزيع استبانة على عينة البحث واستخدام مقياس لكيرت الخماسي (موافق بشدة (1)، موافق (2)، محايد (3)، غير موافق (4)، غير موافق بشدة (5)، والتحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS.24 واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة واختبار الفرضية البحث
5. فرضية البحث والمخطط الفرض:



المصدر: المخطط من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات
الفرضية الرئيسية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية من خلال القدرات الديناميكية.

الإطار النظري

أولاً. إدارة المعرفة: إن التحركات السريعة للبيئة التنافسية من خلال اكتساب المعرفة ويتم تطوير إدارة المعرفة من خلال التفاعل الاجتماعي للمورد البشري داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن تحويل المعرفة من الضمنية إلى الصريحة، من خلال اللقاءات والتجمعات واستغلال الموارد للشركة والتكيف مع التغيرات الخارجية، أنها استراتيجيات الشركة للحصول على فرص مناسبة والتصدي للتهديدات الخارجية وتعزيز الميزة التنافسية (Koentjoro & Gunawan, 2020: 2). إن المعرفة ليست وليدة اليوم بل سنوات طويلة من عمل الانسان الدؤوب وتفكيره في حل المشكلات التي يواجه وطموحه الكبير في السفر للفضاء والوصول للقمر ومراقبة الفضاء، إنها أفكار الانسان في اكتشاف الحاسوب وتطوير الخزن من الأقراص إلى الفلاش ومن ثم الهارد وأصبحت الانسان الخزن أكثر دقة بحوسبة السحابية. ظهرت إدارة المعرفة كنظام جديد في منتصف التسعينيات. تشير إدارة المعرفة إلى الاعتراف بالمعرفة الجماعية والاستفادة منها في شركة لتعزيز قدرة الشركة على المنافسة (Feng et al., 2022: 2)، ويمكن أن تكون المعرفة فردية أو جماعية تخص قسم معين تنشأ المعرفة من التفكير وهي مزيج من المعلومات والخبرة والبصيرة، كما أصبحت المعرفة جانباً هاماً من جوانب الحياة الاقتصادية والمعرفة نفسها هي المادة الخام الرئيسية لما نتعامل معه والمكونات التي نتعامل معها (Mahdi, 2011: 9913)، من ذلك، لا يمكن استنفاد المعرفة مقارنة بالموارد الطبيعية وغيرها رأس المال المادي. يمكن توسيع المعرفة وفتحها لمزيد من النمو والصقل، من خلال تراكم الخبرات على مر الأيام، وهذا يساعد الشركات التي تواجه بيانات مضطربة لتسهيل التعامل معها (Nguyen et al., 2009: 2)، نلاحظ خلال السنوات السابقة تم النظر للمعرفة كمورد استراتيجي مهم للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية (Wang et al., 2022: 3)، كما تعرف " بأنها "قدرتها على تعبئة ونشر الموارد القائمة على إدارة المعارف بالاقتران مع الموارد والقدرات الأخرى" (Nguyen et al., 2009: 3). والمعرفة هي عبارة عن بيانات من مصادر عدة تم معالجتها وتحويلها إلى معلومات وتتكامل مع تواجد رأس مال بشري وخزنت بتراكم الأزمان في ذهن الأفراد العاملين كلا حسب منصبه الوظيفي، والبعض منها تكون ضمني والأخرى صريحة موجودة في كتيبات معروفة للجميع (Schilke et al., 2017: 393)، وتنقسم على:

1. المعرفة الصريحة: هناك طريقتين لتعلم المعرفة أما من البيئة الخارجية أو بيئة التعلم الداخلية تنتقل من موظف لآخر وتكمن من خلال قدرات الشركة للتكامل المعرفي والتفاعل مع البيئة الخارجية والمنظمات الأخرى المنافسة (Prabowo et al., 2021: 949). وعملية التعلم الداخلي المعرفي تم انشاؤها من الخبرة المتراكمة باستخدام الموارد الخاصة للمنظمة، وإنه آلية التطبيق الرئيسي لمشاركة وتبادل المعرفة بين الموهوبين الأفراد هو تكامل الاتجاه (Sun et al., 2021: 126)، إذا كان النشاط معقداً الذي يقوم به الأفراد دليل على تكراره أكثر من مرة وبالتالي سيكون هناك نقل تلقائي للمعرفة من خلال الممارسة، وأيضا يزداد الاعتماد على تكامل المعرفة من خلال توليد المعرفة والجمع بين المهن الشخصية والعملية لجعل الإستراتيجية ديناميكية (Beigi et al., 2023: 207). وهناك اهتمام متزايد بإدارة المعرفة واستخدامها بطريقة فعالة لتحقيق الميزة تنافسية، كما إن القدرة على الحصول على المعرفة الضمنية في الشركات بكفاءة ونشرها في الأعمال، يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة (Schilke et al., 2018: 393)، وبالتالي فإن المعرفة الصريحة تتمثل بمجموعة من العمليات الخاصة بـ النقاط / تخزين / مشاركة واستخدام المعرفة التي من المتوقع أن تعزز الشركة الأداء

والقدرة التنافسية (Mahdi, 2011: 9914)،. أهم عنصر هو المشاركة عبر التوجيهات العلنية أو من خلال الكتيبات التي توزعها الشركة للموظفين الجدد، أو بتدريب مباشر من الموظف الأقدم للأجدد، ولا يمكن لإدارة الشركة أن تفقد الشركة إلى المنافسة ميزة إذا كانت الشركات غير قادرة على استخراج القيمة التي سيقدمها هذا المورد، وتكون بالقدرة على استخراج القيمة عبر أعمالها (Keat et al., 2018: 3). والمُعَرِّفة الصريحة تمثل بأنها قدرة الشركة على "التكامل والبناء وإعادة التشكيل اكتسبت المعرفة داخل وعبر المنظمة، لتأسيس أو الحفاظ على ميزة تنافسية للشركة (Rahimli, 2012: 38).

2. المعرفة الضمنية: إن التعلم الداخلي يأتي من أنشطة الشركة اليومية وعملياتها الداخلية من البحث والتطوير وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تأتي من أعمال رأس المال الفكري بالشركة وتبادل المعارف بينهم من خلال علاقات العمل، أنها مهمة جدا على المستويين الداخلي والخارجي، أنها مهمة لتكون مناسبة لمواجهة تغيرات الأسواق، والمنافسة انها تعد احدى الأصول التنظيمية للشركة (Villar et al., 2014: 4). أن المعرفة تكون مخزونة داخل دماغ الانسان تأتي من دراسته بتخصص معين ومن الدورات التدريبية والتطبيق العملي للعمل أو من مروضيه الذي تدرب على يديهم لسنوات وأخذ منهم المعارف (Mansouri et al., 2022: 6)، وتأتي من دماغ كل فرد من خلال المنظمة، يجب أن تكون متكاملة. تكامل المعرفة، على سبيل المثال، هو مزج مجموعة متنوعة من مهارات الموظف آليتان مترابطتان يمكن دمج المعرفة من خلالها وهما التوجيه والروتين التنظيمي (Beigi et al., 2023: 207)، أن القدرات الديناميكية تسمح للشركة ليس فقط لتحليل وتوليف أنواع مختلفة من المعرفة، ولكن أيضاً لتحديد واغتنام الفرص في البيئات التنافسية من خلال المسح البيئي للشركات ليس فقط في التعرف على التهديدات الاستراتيجية والفرص والتغيرات في السوق، ولكن عليك أيضاً البقاء في صدارة المنافسة (Sun et al., 2021: 125)، الشركات التي تنجح في بناء نظام تنافسي الاستفادة من قدرات ديناميكية مستقلة الكفاءة وإدارة الموارد التي تولد فريدة القيم أصبحت فكرة إدارة المعرفة مهم بسبب زيادة الوعي بأهمية المعرفة للمنظمة الازدهار والبقاء، وذلك بسبب ازديادها توافر تكنولوجيا المعلومات لتخزين وتوزيع وعموم "إدارة" المعرفة (Schilke et al., 2017: 393).

على وجه الخصوص، اقترح يوضح الرؤية القائمة على المعرفة للشركة، أن المعرفة كمورد رئيسي لها وتعد مصدر للميزة التنافسية. وهي مفتاح للموارد القائمة على المعرفة للحفاظ على الميزة التنافسية، أن المنافسة السوق تكون عالية بشكل متزايد والإدارة القائمة على المعرفة لديها تتطور يوماً بعد يوم (Smith & Prietow, 2008: 237). لذلك، يجب تطوير المعرفة بمعدل أسرع من أي وقت مضى. والتركيز على العملاء لان الهدف الأساسي لكل مؤسسة هو تطوير القيمة للعملاء. وإن التحدي المتمثل في الموظف المتنقل يبدأ الموظفون في التقاعد مبكراً وهذا الاتجاه هو الحال في ازدياد (Prabowo et al., 2021: 949). وقد أدى هذا التنقل المتزايد إلى فقدان المعرفة، والضرورة العالمية تأتي بسبب العولمة، لاكتساب الشركات عملاء وموردين أجانب. لذلك، يحتاجون إلى إنشاء إدارة معرفة فعالة وكذلك للتعامل مع المنافسين الآخرين (Robertson et al., 2023: 5). من الممكن ان تتحول المعرفة من الضمني إلى الصريح ومن فردي إلى جماعي يمكننا نقل المعرفة مهمة جدا. مع الأخذ في الاعتبار الطبيعة المتطورة لموارد الشركات وقدراتها على التكيف مع التغيرات في البيئة (Rivillas et al., 2022: 2)، أن القدرات الديناميكية هي التي تمكن الشركة

من إدارة المعرفة والموارد عبر وحدات الأعمال الخاصة بها، بشكل فعال من خلال سلسلة من العمليات بما في ذلك الإنشاء، أطلق على النقل والتكامل والتطبيق "قدرة إدارة المعرفة (Villar et al., 2014: 2).

1. **القدرات الديناميكية:** في بيئة تنافسية سريعة التغير، لا يكفي امتلاك الموارد من أجل بقاء الشركة على قيد الحياة، يجب أن تتمتع الشركة بالقدرة على دمج وتحسين وإعادة تصميم أعمالها الداخلية والمهارات الخارجية، يفترض أن القدرة التنافسية للشركة تعتمد على قدرتها على إدارة قاعدة مواردها بشكل استباقي وفعال، هذا يعني قدرة الشركة على الاستجابة التعقيد البيئي (Mansouri et al., 2022: 3)، يعرّفون القدرات الديناميكية بعدّها "توجّهاً سلوكيّاً للشركة باستمرار إلى دمج مواردها وإعادة تكوينها وتجديدها وإعادة إنشائها والقدرات، والأهم من ذلك، الترقية وإعادة البناء قدراتها الأساسية استجابة للبيئة المتغيرة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليه (Burisch & Wohlgemuth, 2016: 116)، يمكن خلق قيمة أكبر للقدرات الديناميكية من موارد الشركة والعمل على بقاؤها واستمرارها في ظل الظروف التنافسية، أن المعرفة مهمة جداً في هذا المجال، ومن أهم صفاتها المرونة والتكيف وسرعة اتخاذ القرار، اذن ستكون ملائمة لأي مطلب سوقي عبر توفير خدمات جديدة ومميزة (Rivillas et al., 2022: 3)، وما يميزها توفر مهارات كبيرة للكادر العامل للتعامل مع عملاء الشركة بتعزيز العلاقات معهم، مضاف إلى تضمين علاقات جيدة بين الكوادر العاملة لتسهيل تبادل المعرفة بينهم، ويمكن أن تكون المعرفة جماعية تنتقل داخل القسم الواحد أو فردية من شخص لأخر (Zhou et al., 2019: 735). ان نهج القدرات الديناميكية يؤكد على تطوير متكامل وقدرات الإدارة القائمة على البحث والتنظيمية والوظيفية والتكنولوجية مهارات في مجالات مثل إدارة البحث والتطوير، تطوير المنتجات والعمليات والتكنولوجيا نقل الملكية الفكرية والإنتاج الموارد البشرية والتنظيمية التعلم فهوم القدرات الديناميكية (Robertson et al., 2023: 7). أن الموارد والقدرات تتكيف باستمرار وتتكاثر و/ أو إعادة تشكيل أنفسهم إلى موارد أخرى وقدراته ارة عن عنصر خفي غير ملموس الأصول المرتبطة بالمعرفة التي يمكن تقديم فوائد مستقبلية للمنظمة وخلق ميزة تنافسية (Patma et al., 2017: 232). هو – هي يتكون من موارد مثل المعرفة، الخبرة والأفكار والاختراعات والتقنيات، برامج الكمبيوتر والتصاميم والعمليات، المعلومات والعلاقات من بين أمور أخرى (Rivillas et al., 2022: 2). أصبحت إدارة المعرفة عامل رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية الطويلة الاجل، تساعد القدرات الديناميكية في التعامل معها البيانات المتغيرة بسرعة نتيجة لمشهد الأعمال المليء بالتحديات والديناميكية، القيمة التي خلقتها الموارد، وتميل القدرات إلى أن تصبح قديمة (Prabowo et al., 2021: 949). ومن ثم، فإن القيمة من الموارد الموجودة ولا يجوز تخصيص القدرات بشكل دائم في أي شركة. يتم النقاط هذا من خلال فكرة القدرات الديناميكية (Mahdi, 2011: 9915)، والتي يُعتقد أنها عنصر مهم لنمو الشركات وبقائها والقدرة التنافسية، امتلاك القدرات الديناميكية يسمح للشركات بذلك تحويل الميزة التنافسية قصيرة الأجل لفترة قصيرة إلى تنافسية (Arokodare, 2021: 332)، أن الشركات يجب أن تفعل ذلك تتكيف باستمرار وتعيد تكوين وتجديد مواردها وقدراتها للتعامل معها التغير البيئي. قدرات الشركات على تنظيم كفاءاتهم ومواردهم أثناء استغلال الكفاءات الحالية الداخلية والخارجية الخاصة بالشركة لمعالجة التقلبات يمكن أن تساعد البيئة في الحفاظ على ميزتها التنافسية، تشير كلمة "ديناميكي" إلى القدرة على استبدال الكفاءات القديمة

مع الجديد من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. على أنها قدرة الشركات على تنفيذ نشاط معين بطريقة موثوقة (Smith & Prietow, 2008: 239). في هذا التيار البحثي في الإدارة الإستراتيجية، القدرات الديناميكية هي جزء أساسي من اختيار وتطوير وتنسيق العادي، القدرات العادية تسمح لمنظمة ما لكسب لقمة العيش في الحاضر، بينما تغير القدرات الديناميكية الطريقة التي تكسب بها المنظمة رزقها القدرات مع القدرات الديناميكية للشركة بتغيير قاعدة مواردها، وتغيير المعتاد القدرات (Robertson et al., 2023: 6)، و/ أو بدء التغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة. إن ذلك، تسمح القدرات الديناميكية لشركة الاستجابة للتغيير عن طريق تبديل القدرات التشغيلية التي تتطلب إدارة كبيرة المشاركة مكين القدرات الديناميكية للشركة هو مهم لتوليد ميزة تنافسية والحفاظ عليها بقاء الشركة (Patma et al., 2017: 232). تحقيق ميزة تنافسية من القدرات الديناميكية التمكين، سواء الشركات القائمة أو الأعمال الجديدة تواجه المشاريع منافسة شديدة وبيئة سريعة التغييرات. العوامل الأساسية التي تزود الشركة بميزة تنافسية مستدامة: الموارد المادية والموارد البشرية والموارد التنظيمية. تشمل الموارد المادية (Zhou et al., 2019: 735). إن موارد الشركة تتمثل في مصنع الشركة ومعدات وأموالها، أما الموارد الفكرية فتتمثل في العمليات التجارية والمعرفة الضمنية ومهارات الذكاء وحسن التعامل من قبل العاملين (Robertson et al., 2023: 9)، مضاف إليها الموارد التنظيمية وهيكل الشركة وتنظيمها لاكتساب ميزة تنافسية ونفسها تمثل ميزة تنافسية تساعد على البقاء والنمو (Mansouri et al., 2022: 6)، وهذا لن يكون الا باستخدام موارد تكنولوجية حديثة تساهم في معالجة البيانات واستخراج المعارف وتخزينها ونقلها عبر شبكات داخلية والاستفادة منها حالياً ومستقبلاً (Zhou et al., 2019: 735). وبالتالي تتحقق أهداف الشركة المنشودة الانية والاستراتيجية ولأجلها وجدت الشركة. تصف وجهة النظر الحالية إدارة المعرفة على أنها امتصاص فكري لعصر المعلومات وهو مفهوم مبتكر حديث ويمثل دورة حياة للقدرات والمعارف ومرورها من التأسيس والتطور والنضج (Beigi et al., 2023: 207)، حتى تصل الى الاضمحلال وتنتهي ومن ثم تظهر أخرى احدث تأخذ مكانها، أنها دورة المعارف والمعلومات التي لا بد لأي شركة أن تفهمها وتدرسها بشكل دوري وأن يحرص المديرون على رعايتها وذكرها في اجتماعاتهم الشهرية (Prabowo et al., 2021: 949)، وبالتالي سوف يمتلكون قدرات لمواجهة أي تهديد خارجي او منافسة، ان تبرز بخطوة التعلم التنظيمي من التجارب السابقة، يمكن تحديد المخاطر التي تتعرض لها الشركة وضمان فعال لحماية الأصول والحفاظ عليها، والتحكم بعوامل الإنتاج المتاحة في السوق بخلق ميزة تنافسية (Krzakiewicz, 2013: 4) القدرات الديناميكية هي نتائج التعلم التنظيمي والأنماط المستقرة من النشاط الجماعي الذي تولد المنظمة من خلاله بشكل منهجي وتعديل إجراءاتها التشغيلية سعياً وراء تحسين الفعالية مثل هذه الآليات تنطوي على تراكم الخبرة وصياغة المعرفة وتقنين المعرفة. فيما يتعلق بالأشكال التنظيمية للشركات ذات القدرات الديناميكية، يجب أن تكون هذه لامركزية للغاية لضمان مرونة والاستجابة السريعة لها للتغيرات البيئية (Patma et al., 2017: 232)

2. **الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية هي مصطلح يطلق على مصدر قدرة الشركة لكسب الأعمال والتفوق على المنافسين في وقت ما وقتاً، صاغ ماكينزي وشركاه مفهوم الميزة التنافسية، وهي أن تتفوق الشركة على منافسيها في نفس السوق والصناعة (Keat et al., 2018: 2). تعد الميزة التنافسية مصدر أساسي ومهم لخلق القيمة لاستراتيجية أي شركة فهي ليست خطة آنية فقط بل

مستقبلية لتكون تنظيم مهم للعمل يساعدها على القاء والاستمرار (Ferreira et al., 2020: 6). ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنه القدرة لاكتساب مصادر المعرفة وإنتاجها والجمع بينها لاكتشاف التهديد الخارجي الفرص، لاكتشاف نقاط القوة والضعف في موارد الشركة، والتغلب عليها بعض الديناميات البيئية من خلال الحالة بين البيئات الداخلية والخارجية (Patma et al., 2017: 232). ولقد حدد بورتر (1985) النوعين الأساسيين من الاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها الشركات تحقيق ميزة تنافسية على أساس الظروف البيئية المتغيرة وهي كلا من انخفاض الكلفة وتميز الخدمة وانفرادها، (Keat et al., 2018: 2). ويمكن أن نعرف الميزة التنافسية " بأنها القدرة على خلق قيمة اقتصادية أكثر من المنافسين، وتنتج من فعالية الشركة في استخدام الموارد التنظيمية لتلبية طلب العملاء بالمقارنة مع المنافسين" (Mahdi, 2011: 9913)، وتعمل الشركات على الحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال توفر الكفاءات والقدرات الديناميكية (Nguyen et al., 2009: 2)، وتتكون من بعدين وهما:

- أ. **انخفاض الكلفة:** القدرة التنافسية للشركات تكمن في صنع القرار والعمليات التنظيمية الأخرى التي يتم تشكيلها من خلال موقع الأصول المميز والمسارات المتاحة له (Robertson et al., 2023: 5). للحفاظ على ميزتهم التنافسية، تحتاج شركات الأعمال إلى تجديد قاعدة مواردها بما يتماشى مع التغيير في أعمالها الخارجية بيئة، فعليها دوما البحث عن المورد المنخفض الكلف لخلق خدمة أقل كلفة تتناسب مع البيئة التنافسية التي تعمل بها من أجل كسب رضاهم وقبول الخدمة. غالبًا ما تشير التغييرات البيئية إلى درجة الديناميكية في البيئات البيئية التي تواجهها الشركة التجارية (Arokodare, 2021: 333). وتعمل الكثير من الشركات في تخفيض الكلفة ناتج عن الخبرات المتراكمة وخلق ميزة التنافسية أمر بالغ الأهمية لكل شركة، خاصة في هذا العصر حيث المنافسة شرسة للغاية وتتغير الظروف البيئية بشكل غير متوقع (Krzakiewicz, 2013: 2)، وتعمل الكثير من المؤسسات على كسب العملاء عبر توفير الخدمات بكلفة منخفضة لزيادة العملاء. يتم الحصول على الميزة التنافسية للشركة من خلال الاعتماد على التمكين المميز والفريد للموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين وهي مفيدة للاستجابة للتغيرات البيئية الديناميكية (Sijabat et al., 2021: 711).
- ب. **الخدمة المميزة:** تشير القدرة التكميلية إلى قدرة الشركة على تنسيق الموارد وإعادة تكوينها بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، فإن القدرة التكميلية تمكن الشركة من تحديد مكانها واتخاذها الاستفادة من الفرص الناشئة في السوق بأن يكتسبوا ميزة تنافسية مميزة أي تنفرد بصفات تختلف عن المنافسين (Ferreira et al., 2020: 6). تنعكس الميزة التنافسية في قدرة الشركة على التغلب على التحديات الحالية واستغلال الفرص التجارية، بما في ذلك فرص النمو والتوسع، وتمثل فكرة أن الميزة التنافسية على الاستحواذ من قبل موارد الشركة الثمينة والنادرة والفريدة من نوعها وغير القابلة للاستبدال (Mansouri et al., 2022: 6)، هو دعم الكفاءات القائمة على المدخلات يمكن الحصول على الكفاءات القائمة على المدخلات من الموارد غير البشرية والبشرية (غير الملموسة والملموسة وجمع المعلومات من داخل المنظمة، ومن خارج المنظمة تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة قيمة هو دعم الكفاءات القائمة على التحول، وتنفيذ استراتيجية خلق قيمة لا يتم تنفيذها في الوقت نفسه بل بخطط مستقبلية (Ferreira et al., 2020: 6)، ومن أهم صفاتها أن لا يتمكن أي منافس من نسخها وقد تكون مؤقتة أو مستدامة لوقت طويل ومستقبل أفضل للشركة (Prabowo et al., 2021: 949). ووفقا له، فإن الميزة التنافسية عادة ما تنتج في أرباح عالية، ولكن هذه الأرباح تجذب المنافسة،

والمنافسة تحدد مدة الميزة التنافسية، أجل الحصول على مورد التأهل كمصدر للميزة التنافسية المستمرة، يجب أن يضيف المورد قيمة للشركة (Rahimli, 2012: 39). ويجب أن يكون نادرًا يجب أن يكون غير قابل للتقليد ويجب أن يكون غير قابل للاستبدال، نجاح التنظيم في التحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا تعتمد في المقام الأول على حجم الميزانية أو المنتجات التقنيات الداعمة، أنها حقا تعتمد على الموظف المواقف والكفاءات الأساسية والمهارات، حقيقة الميزة التنافسية وبالتالي فإن تطوير الميزة التنافسية يحتاج إلى الاهتمام بالعمليات الداخلية وتحسينها (Rahimli, 2012: 40).

الجانب العملي

نبذة عن المكتب الاستشاري

يعد المكتب الاستشاري الإداري في جامعة البصرة /كلية الإدارة والاقتصاد موقع باب الزبير، من أهم المكاتب الحكومية الاستشارية بمجال الإدارة في المنطقة الجنوبية، إن لم يكن الأفضل فقد تأسس سنة 1992 وضم نخبة من الكفاءات العلمية المتميزة من الكلية، من كافة التخصصات العلمية آنذاك، (الإدارة، الاقتصاد، المحاسبة / الإحصاء)، واستمر بنشاطاته التي ضمت استشارات إدارية لدوائر الدولة والشركات الخاص بمجال دراسة الجدوى الاقتصادية، الدورات التدريبية الإدارية لموظفي الدولة والكوادر القيادية الأكاديمية وتطور واستمر بعمله حتى بعد 2003 ليزداد اتساعا بتخصصات الإدارة منها انضمام قسم العلوم المالية والمصرفية وأخيرًا سنة 2018 انضم إليها تخصص نظم المعلومات الإدارية ويتكون مجلس المكتب من الأعضاء (رئيس المكتب وعضو من كل قسم) أي سبعة أشخاص الأعضاء المجلي من الأكاديميين، أما الموظفين فيضم (الإداري / المحاسب / مدقق / القانوني)، وتتمثل رؤية المكتب (يتطلع المكتب الاستشاري لبناء علاقة تعاون بين الجامعة والمجتمع في المجالات الإدارية والاقتصادية كافة بما يسهم في تطوير مؤسسات الدولة والقطاع الخاص)

رسالة المكتب ((دعم مؤسسات الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بالمعرفة العلمية في التخصصات الإدارية والاقتصادية والنظم والمالية والمحاسبية) أهداف المكتب.

1. تقديم خدمات واستشارات علمية متميزة ذات مستوى عالي ضمن تخصصات المكتب
 2. إقامة دورات تدريبية وبرامج القدرات الهادفة لرفع كفاءة أداء العاملين لدوائر الدولة وشركات القطاع الخاص.
 3. القيام بدراسات الجدوى لإنجاز المشاريع الاقتصادية بأفضل الوسائل العلمية.
 4. تأهيل ومنح دوائر الدولة والقطاع الخاص للحصول على شهادة منظمة المعايير الدولية الايزو.
 5. المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والإدارية والمالية والمعلوماتية التي تعاني منها دوائر الدولة والقطاع الخاص.
 6. تجسير التعاون المهني مع المكاتب الاستشارية الأخرى ذات الطبيعة المتشابهة.
 7. اعداد الدراسات الاستراتيجية والدراسات المقارنة للمشاريع.
- وتم اجراء التحليل الاحصائي لآراء عينة من الأكاديميين والموظفين العاملين وكادر مجلس المكتب الذين بلغ عددهم وتوزيع الاستبانة عليهم (30) فردا وكانت جميع الاستبانات صحيحة للتحليل وتم استرجاعها سليمة واجراء التحليل كالآتي:

1. الإحصاء الوصفي: استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لأفراد العينة الذين وكانت اجابتهم كما موضح بالجدول أدناه:
الجدول (1): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إدارة المعرفة

ت	اسم السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
Q1	يمتلك كادر المكتب الاستشاري الإداري معرفة صريحة بكل تخصص اداري	3.13	1.70	1.222	63%
Q2	لدى المكتب افراد لديهم معرفة ضمنية داخل عقلم	2.80	1.90	1.220	56%
Q3	هناك معرفة جماعية أيضا يتناقش بها أعضاء مجلس المكتب	2.90	1.65	1.110	58%
Q4	يقدم المكتب الاستشارات للشركات	3.00	1.12	1.011	60%
Q5	الدورات التدريبية مجزية لموظفي الدولة	3.01	1.12	1.090	60%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.24.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل الوسط الحسابي ما بين (2.80-3.13)، إذ سجل السؤال الأول أعلى وسط حسابي حول توفر كادر اداري للمكتب الإداري الاستشاري معرفة صريحة من خلال نقاش أعضاء المكتب وتسجيل المعلومات وتسهيل العمل واتخاذ القرار، بينما سجل الانحراف المعياري نسبة ما بين (1.90-1.12) نلاحظ قلة بالدورات التدريبية للموظفين، والاستشارات دليل أن هناك منافسة قوية بين مكتب الاستشاري الإداري ومكاتب أخرى ويحتاج هذا التركيز على عمل المكتب ليكون أكثر كفاءة وزيادة العملاء ورضائهم، أما معامل الاختلاف فكان ما بين (1.222-1.011)، وسجو

ل. الأهمية النسبية ما بين (0.63-0.56) وكانت الأدنى لتوفر معرفة وخبرات ومعلومات داخل عقل الكادر الأكاديمي المتواجد في المكتب الاستشاري ويحتاج إلى المشاركة أو يكون متميز الأكثر كفاءة.

الجدول (2): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير القدرات الديناميكية

ت	اسم السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
Q6	يمتلك الكادر مهارات في التخصص الإداري لهم	3.09	0.50	1.220	62%
Q7	يتم تحديث المهارات من فترة لأخرى وتكون أفضل من قبل	3.12	0.09	1.190	62%

ت	اسم السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
Q8	يمتلك المكتب الاستشاري بنى تحتية من موارد مادية ومعلوماتية تساهم في تسهيل عمل الكادر	2.90	1.13	1.181	58%
Q9	يحضى الكادر بالثناء والتقدير من الشركات المتعاملة معه لما يقدمه من عمل كفوء ناتج عن مهارته	2.95	1.10	1.221	59%
Q10	لدى الكادر قدرات اتخاذ القرار والتخطيط الجيد ويعمل بجهد لانجاح عمل المكتب الاستشاري	2.91	1.90	1.117	58%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.24.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تسجيل المتوسط الحسابي ما بين (2.90-3.12) إذ سجل السؤال أن معلومات وخبرات الفريق العامل داخل المكتب تزداد من فترة إلى أخرى نتيجة لتراكم خبرات العمل اليومي، أما الانحراف المعياري فقد سجل ما بين (0.09-1.90) إذ سجل السؤال قدرات الكادر الإداري قدرات اتخاذ القرار الإداري ونجاح العمل بالسرعة الممكنة والنجاح وكسب رضا العملاء وتكرار ترددهم. أما معامل الاختلاف فقد سجل ما بين (1.221-1.117)، وأخيراً سجلت ما بين (0.62-0.58)، أعلى امتلاك المكتب الاستشاري الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد لكادر كفوء من نخبة من الأكاديميين وسرعة تحديث المعلومات والمهارات وتزداد بتراكم الخبرات والأعمال التي تأتي للمكتب وجعل ذلك سمعة المكتبة متميزة.

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية الميزة التنافسية

ت	اسم السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
Q11	تتميز خدمة الاستشارات الإدارية المقدمة من قبل المكتب بأنها مميزة ومقبولة من قبل العملاء	3.09	0.07	1.221	61%
Q12	يقدم المكتب خدمات مميزة وبسعر تكلفة أقل من باقي المنافسين	3.02	1.05	1.054	60%
Q13	تتميز الخدمة بالجودة العالية وتحقق بها رضا الزبائن ويعودون لتكرارها بين فترة وأخرى	3.04	0.03	1.095	60%
Q14	ينافس المكتب الاستشاري المكاتب الاستشارية الأخرى التي تقدم نفس الخدمات داخل محافظة البصرة	3.05	0.09	1.220	61%

ت	اسم السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
Q15	كثير من الشركات تفضل خدمة المكتب الاستشاري لأنه مكتب معتمد من قبل وزارة التعليم ومضمون بتميزه بخدماته والضمان	3.12	0.01	1.111	62%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.24.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة وصلت للمتوسط الحسابي كانت (3.12) للسؤال الـ (15)، الذي يمثل أعلى وسط حسابي مقداره (2.12)، هو تعامل الشركات مع المكتب الاستشاري الإداري لكلية الإدارة والاقتصاد لتمييزه وإعطاء الضمان والجودة للعملاء وكسب رضائهم وقبولهم الخدمة. بينما سجل أقل انحراف معياري أدنى نسبة للسؤال (0.03)، يعود إلى الخدمة المتميزة والجودة العالية ورضا الزبون وتكرار الطلب عليها والثقة الكبيرة بالمكتب الاستشاري. أما معامل الاختلاف فكان ما بين (1.221-1.054) هذا يدل على اختلاف نسب الخطأ المعياري بين الأسئلة الخمسة لمتغير الميزة التنافسية. وأخيراً سجل الأهمية النسبية ما بين (-0.60-0.62). الأسعار مناسبة ومقبولة ضمن معايير السوق.

ثانياً اثبات الفرضية: تم اختبار الفرضية الرئيسية للبحث تم رسم نموذج من متغير مستقل (إدارة المعرفة) وتابع (الميزة التنافسية) ومتغير وسيط (القدرات الديناميكية). من خلال تحليل المسار تظهر لنا النتائج في الجدول رقم (4)

الجدول (4): اختبار الفرضيات الرئيسية

الفرضيات	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
H1 القدرات الديناميكية ← الميزة التنافسية ← إدارة المعرفة	.235	.111	2.159	.032	تقبل

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS V. 24

النتائج:

تم استخدام تحليل المسار Path Analysis المتوفر في برنامج الـ Amos لقد تم اختبار الفرضية الرئيسية حسب المخطط الفرضي للبحث وكل مخرجات تحليل المسار مشابهة لمخرجات تحليل الانحدار Regression analysis في الـ SPSS. لكن تحليل المسار يتميز بقدرته على استخراج التأثيرات غير المباشرة. في تحليل المسار تمثل قيمة Estimate قيمة معامل التأثير بيتا (β) في تحليل الانحدار، بينما يمثل S.E. الخطأ المعياري في كلا التحليلين، في حين تمثل النسبة الحرجة (C.R.) Critical ratio تقابل قيمة (t) الحرجة في تحليل الانحدار، وأخيراً تمثل قيمة الـ (P) معنوية قبول الفرضية في كلا التحليلين. تقبل أو ترفض الفرضية على أساس قيمتي الـ C.R. و P، إذ يجب أن تتجاوز القيمة الحرجة الـ ± 1.96 ، بينما يجب أن تكون قيمة t أقل من 0.01، لقبول الفرضية. من خلال ذلك ننظر أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية من خلال القدرات الديناميكية بمستوى معنوية (0.01). وسجل Estimate وكانت النسبة (0.235)، بينما سجل (S.E.) نسبة (0.111)، وسجل C.R. نسبة (2.159)، بينما سجل P (0.032)، وهذا دليل لقبول الفرضية الرئيسية، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية وقبول الفرضية

في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وبتوسط القدرات الديناميكية، وهذا يدل أن المعرفة الصريحة ساهمت في نجاح عمل المكتب الاستشاري الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد، ورسم له استراتيجية بعيدة الأمد من التخطيط والتنظيم وتميز خدمته عن باقي المكاتب الأخرى كونه تابع لكلية الإدارة والاقتصاد ودليل على المعيارية في العمل والضمان والجودة العالية التي يحصل عليها العملاء للمكتب من الشركات الحكومية والأخرى الخاصة في محافظة البصرة التي ازداد عددها وتحتاج إلى استشارات بمجال التخصصات الإدارية (محاسبة، مالية، إحصاء، إدارة، نظم، اقتصاد)، وازدادت رغم شدة المنافسة للمكاتب الأخرى في البيئة السريعة التغير، لكن المهارات والقدرات الديناميكية من بنى تحتية وكفاءات إدارية لها دور كبير في قبول العملاء لجودة الخدمة المقدمة وتحقيق أرباح جيدة ومناسبة كدخل مالي مفيد للمكتب وعلى العاملين به من كوادر إدارية وأكاديمية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. ظهر وجود معرفة ضمنية كبيرة للكادر العامل في المكتب الاستشاري ناتجة من الدراسة والخبرة العملية ويمكن تحويلها ميزة تنافسية.
2. القدرات الديناميكية من بنى تحتية معلوماتية ومالية ودعم معرفي متوافرة ولكنها تحتاج إلى زيادة في المستقبل لاستمرار وبقاء عمل الكادر الأكاديمي.
3. ظهر أن هناك معرفة صريحة هي مهمة وضرورية وتحتاج إلى إعادة هيكلة ودورية اجتماع لأعضاء مجلس المكتب لأهميتها في الوقوف على أهم التغيرات البيئية وتغيير العمل ليكون أكثر كفاءة.
4. هناك عمل مهم من قبل كادر المكتب الاستشاري في جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد لإدارة المعرفة والقدرات الديناميكية التي يمتلكها وزيادة هذه الكفاءة والمهارات وتحقيق انجاز كبير.
5. نتج من أن إدارة المعرفة مهمة جداً في تحقيق ميزة تنافسية بعيدة الأمد للشركات في ظل البيئة السريعة التغير.
6. أي مشاكل تظهر بسبب البيئة المتقلبة تنحل بواسطة القدرات الديناميكية والاستجابة السريعة للمنافسة في البيئة الخارجية من خلال تحسين الأداء والسرعة والدقة في العمل.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة التعرف على المعرفة الضمنية وتحويلها إلى ظاهرة للاستفادة منها جماعياً وليس فردياً من خلال عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء المجلس الإداري للمكتب.
2. زيادة نسبة المسح البيئي والتعرف على التقلبات البيئية المتغيرة ودراساتها ومعرفة طرق التعامل معها لبناء قاعدة عمل آنية ومستقبلية.
3. التواصل المستمر مع عملاء المكتب الاستشاري في جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد وذلك يساعد أعضاء المكتب من الاستشاريين لتفهم حاجتهم الانية والمستقبلية وحل المشكلات بشكل أسرع واستباقي
4. نوصي أيضاً بالتواصل للحفاظ على العملاء الحاليين وزيادة العمل معهم وبقائهم مع المكتب ومنعهم من الذهاب إلى منافسين آخرين.
5. ضرورة استمرار الكادر في زيادة جودة القدرات الديناميكية بالاطلاع على مستجدات العمل والكفاءة ومستوى الخبرة.

6. زيادة نسبة جودة الخدمات لتكون مقبولة من قبل العملاء وتحقيق الرضا، لأن العالم المتغير يحتاج دوماً إلى زيادة نسبة الخدمات وجودتها لترضي العملاء وتجعلهم يكررونها.

المصادر

1. Arokodare, M. A., (2021), Knowledge Management and Dynamic Capabilities of The Upstream Oil and Gas Sector in The Era of a New Normal: The Moderating Effect of Innovation Strategy, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom (IJECEM; ISSN 2348-0386), Vo, I. IX, Issue 12, pp.331-347.
2. Beigi, S., Malekakhlagh, E., Nosratpanah, R., & Safari, M., (2023), A Framework for Firm Performance Under the Influence of Knowledge Management and Dynamic Capabilities: Examining the Mediating Role of Sustainable Competitive Advantage, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 16(1): 205-227.
3. Burisch, R., & Wohlgemuth, V., (2016), Blind spots of dynamic capabilities: A systems theoretic perspective", Journal of Innovation & Knowledge 1,109-116.
4. Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., and Mallon, M.R., (2019), When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. Journal of Management Studies, (56) 4, 758-787. <https://doi.org/10.1111/joms.12415>
5. Feng, L., Zhao, Z., Wang, J., & Zhang, K., (2022), The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism. Sustainability 2022, 14, 4577. <https://doi.org/10.3390/su1408457>.
6. Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A., (2020), Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm's Performance: The Moderating Role of Organizational Learning Capability", Journal of the Knowledge Economy <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>.
7. Halawi L, Aronson J and McCarthy R., (2005), Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 3 Issue 2, pp 75-86, available online at www.ejkm.com.
8. Keat, L., I., Sam, T., L., & Kadir, K., A., (2018), Effect of Knowledge Management, Management Innovation and Dynamic Capabilities in Sustaining Competitive Advantage In Dynamic Business Environments, International Journal of Accounting, Finance and Business, Volume: 3 Issues: 15 [December, pp.01-12.
9. Koentjoro, S., & Gunawan, S., (2020), Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: A Case Study of a Family Company in Indonesia", Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6, 90; doi:10.3390/joitmc6030090.
10. Krzakiewicz, K., (2013), Dynamic capabilities and knowledge management, Management, Vol.17, No. 2, pp.1-15.
11. Mahdi, O., R., Almsafir, M., K., & Yao, L., (2011), The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review, African Journal of Business Management Vol. 5(23), pp. 9912-9931.

12. Mansouri, M., Malainine, C., Souti, H., & Cadimi, I., (2022), Dynamic capabilities, competitiveness and performance of small and medium-sized enterprises: a systematic literature review, Volume 3, Issue 5-1, pp.1-22.
13. Nguyen, Q., T., N., Neck, P., N., & Nguyen, T., H., (2009), The Critical Role of Knowledge Management in Achieving and Sustaining Organizational Competitive Advantage, *International Business Research*, Vol. 2, No. 3, pp.1-13.
14. Patma, T., S., Djajanto, L., & Mauludin, H., (2017), The Relationship Between Knowledge Management Capabilities and Product Innovation and Its Impact on Marketing Performance, *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 40, 2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME 2017).
15. Prabowo, H., Sriwidadi, T., & Ikhsan, R., B., (2021), The Influence of Dynamic Capability on Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study of Small Businesses in Indonesia, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 8 No 6 0949–0959.
16. Rahimli, A., (2012), Knowledge Management and Competitive Advantage, *Information and Knowledge Management*, Vol 2, No.7, pp.37-43.
17. Rivillas, C., A., S., Ramírez, C., G., R., & Jaramillo, J., D., V., (2022), Intellectual Capital and Knowledge Management Dynamic Capabilities: The role of Knowledge Intensity, *Journal of Management*, / Vol: 38 / Issue: 72, pp.1-16.
18. Robertson, J., Caruana, A., & Ferreira, C., (2023), Innovation performance: The effect of knowledge-based dynamic capabilities in cross-country innovation ecosystems”, *International Business Review* 32, 101866. pp.1-15.
19. Schilke, O., Schilke, S., & Helfat, C., E., (2018),” Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of The Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research”, *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 1, 390–439.
20. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C., E., (2017), Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of The Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research”, *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 1, 390–439
21. Sijabat, E., A., S., Nimran, U., Utami, H., A., & Prasetya, A., (2021), The Effects of Dynamic Capabilities, Entrepreneurial Creativity and Ambidextrous Innovation on Firm’s Competitiveness”, *Eduard Alfian Syamsya SIJABAT, Umar NIMRAN, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya*, / *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 8 No 1 (2021) 711–721.
22. Smith, M., E., & Prietow, I., M., (2008), Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?, *British Journal of Management*, Vol. 19, 235–249.
23. Sun, J., Song, S., Wipawayangkool, K., & Oh, J., S., (2021), Roles of dynamic capabilities and knowledge management strategies on organizational performance, *Information Development*, Vol. 37(1) 122–135.

24. Villar, C., Alegre, & Barber, J., P., (2014), Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view, C. Villar et al. / *International Business Review* 23, 38–44.
25. Wang, S., Abbas, J., Sial, M., S., & Sial, S., A., (2022), Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture”, *Journal of Innovation & Knowledge* Volume 7, Issue 4, October–December 2022, 100272.
26. Zhou, S., S., Zhou, A., J., Feng, F., & Jiang, S., (2019), Dynamic Capabilities and Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation, *Journal of Management & Organization*, 25:5, Pp. 731–747.