



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسية للمجلة: [/https://visj.dws.gov.iq](https://visj.dws.gov.iq)



دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية وفق نموذج (porter) دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة تكريت

The Role of Knowledge Management Processes in Enhancing Competitive

Advantage According to Porter's Model

An Empirical Study at Tikrit University

م.د. أركان مطر أحمد السامرائي/كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة سامراء-العراق*

م.م. أوس ثائر إبراهيم/كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة سامراء-العراق*

م.م. مصطفى حاضر حسين***

Keywords

Knowledge
Management,
Competitive
Advantage, Porter's
Model.

Abstract

This study aimed to elucidate a conceptual framework for knowledge management processes and competitive advantage, highlighting the significance of the study's variables, analyzing the relationship between them, and reviewing the role of knowledge management processes in enhancing the competitive capabilities of organizations within the contemporary business environment. Utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection from a random sample of 358 respondents, the study concluded with several key recommendations: the necessity of upgrading and developing information systems and communication networks within the organization, as they constitute the core enabler for knowledge management processes that ensure rapid information flow and accurate storage and retrieval; and a concerted focus on developing intellectual capital while integrating knowledge management into the strategic vision.

* Dr. Arkan Mutar Ahmed Al-Samarrai/ arkan.mota20@uosamarra.edu.iq

**Assistant Lecturer: Aws Thair Ibrahim/Aws.th.ibrahim@uosamarra.edu.iq

*** Assistant Lecturer MUSTAFA H.HUSSAIN/mustafa.h.h@uosamarra.edu.iq

معلومات المقال

تاريخ المقال:

القبول: 30\6\2026

الكلمات المفتاحية:

إدارة

المعرفة ،

الميزة

التنافسية ،

نموذج

(porter) .

ملخص

هدفت الدراسة الى توضيح اطار مفاهيمي لعمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية وابرار اهمية متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينهما واستعراض دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة الأعمال, وتوصلت الدراسة، حيث استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (٣٥٨), حيث توصلت الدراسة لضرورة تحديث وتطوير نظم المعلومات وشبكات الاتصال داخل المنظمة، كونها تمثل المكون الأساسي لعمليات إدارة المعرفة التي تضمن سرعة تدفق المعلومات ودقة خزنها واسترجاعها، التركيز على تنمية رأس المال الفكري مع دمج إدارة المعرفة ضمن الرؤية الاستراتيجية.

١. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً في بنية الاقتصاد العالمي، حيث أفسحت الأصول المادية والموارد التقليدية المجال لبروز "الاقتصاد القائم على المعرفة". وفي ظل هذا المشهد المعقد الذي تهيمن عليه العولمة وتكنولوجيا المعلومات المتطورة، لم يعد نجاح المنظمات مرهوناً بما تملكه من معدات أو سيولة نقدية، بل بقدرتها الفائقة على إدارة واستثمار "الأصول غير الملموسة". إن المعرفة اليوم ليست مجرد مورد ثانوي، بل هي القوة المحركة والجوهر الحقيقي لرأس المال الفكري، والسبيل الوحيد لتحويل التحديات البيئية الديناميكية إلى فرص استراتيجية تضمن البقاء والارتقاء. إن إدارة المعرفة، بكونها نظاماً فكرياً متكاملاً، تهدف إلى إضفاء القيمة على الخبرات والمهارات الكامنة داخل المنظمة. فهي لا تقتصر على جمع البيانات، بل تمتد لتشمل عمليات نظامية دقيقة تبدأ بالتشخيص والاكساب، مروراً بالتوليد والخزن، وصولاً إلى التشارك والتطبيق الفعال. إن هذا "التراكم المعرفي" حين يتم توظيفه ضمن رؤية إستراتيجية واضحة، وتأني هذه الدراسة لتقدم إطاراً نظرياً وتحليلياً معمقاً يسر أغوار العلاقة الارتباطية بين دور عمليات إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية وفق نموذج (porter) وسعى

البحث إلى تسليط الضوء على الأهمية الحيوية لتبني هذا الفكر الإداري الحديث، والابتعاد عن الأنماط الكلاسيكية التي لم تعد تلبي طموحات المنظمات في عصر "الدكاء التنظيمي"، إذ جاء البحث في أربعة محاور هي:

المحور الاول: منهجية البحث

المحور الثاني: الجانب النظري

المحور الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد إدارة المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأهم للمنظمات، إلا أن المشكلة تكمن في عدم قدرة الكثير من المؤسسات على استثمار هذا المورد لتحقيق تفوق مستدام على المنافسين. ومن هنا، تبرز مشكلة البحث في وجود فجوة فكرية حول كيفية تحويل المعرفة الضمنية والعلنية إلى ميزة تنافسية ملموسة.

ويمكن بلورة المشكلة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز أبعاد
الميزة التنافسية وفق نموذج (porter) ؟"

ثانياً: أهمية البحث :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول
موضوعاً مهماً وحيوياً يتمثل في دراسة العلاقة بين
عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية وفق نموذج (porter)
، لما لهما من دور فاعل في تحقيق نجاح
المؤسسات واستمراريتها في ظل الظروف البيئية المتغيرة
التي تشهدها الأسواق المعاصرة، حيث تمثلت أهمية
الدراسة على النحو التالي:

١. الأهمية العلمية:

- أ- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة
التنافسية، من خلال توضيح طبيعة العلاقة
بينهما.
- ب- إمكانية الإفادة من نتائجها في دراسات وبحوث
مستقبلية.
- ت- كما تساهم في دعم الجانب النظري المرتبط
بمفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقاتها الحديثة في
المؤسسات

٢. الأهمية العملية:

أ- التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة
ميدان الدراسة.

ب- الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيقها
الفعلي، وتأثير ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

ت- تهدف إلى تقديم رؤية واضحة حول كيفية
استغلال المعرفة ودعم تطبيقها بما يعزز قدرة
المؤسسات على المنافسة في سوق العمل.

ثالثاً: اهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

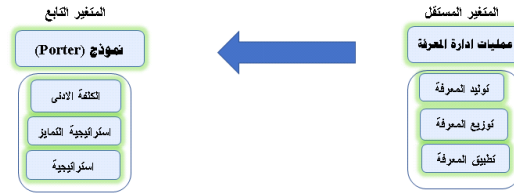
١. توضيح اطار مفاهيمي لعمليات ادارة المعرفة والميزة
التنافسية.
٢. إبراز أهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة
التنافسية المستدامة.
٣. تحليل العلاقة النظرية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة
التنافسية في ميدان الدراسة.
٤. استعراض دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز القدرة
التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.

رابعاً: نموذج البحث :

لغرض تحقيق أهداف البحث يتطلب الأمر صياغة
أ نموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقات
وأبعادها بين متغيرات البحث كما موضح بالمخطط
ادناه:

أ- المتغير المستقل: عمليات ادارة المعرفة بأبعاده (توليد المعرفة, توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة).

ب- المتغير التابع: نموذج (Porter) بأبعاده (استراتيجية قيادة الكلفة الادنى, استراتيجية التمايز, استراتيجية التركيز).



الشكل رقم (١) النموذج البحث

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خامساً: فرضيات البحث:

انطلاقاً من تساؤلات البحث، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تعزيز الميزة التنافسية وفق نموذج (Porter) بأبعاده (قيادة الكلفة الأدنى، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز).

سادساً: منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة كل من متغيرات الدراسة وأساليب قياسها، ومجتمع الدراسة والعينة، وأساليب جمع البيانات، والبيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو التالي:

١. متغيرات الدراسة وأساليب قياسها: تنقسم متغيرات

هذه الدراسة إلى ما يلي:

٢. مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تكريت وتبلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة (٣٣٠٠) تدريسيًا، (بالاطلاع على بيانات قسم الشؤون الادارية والمالية- شعبة التوظيف والملاك), وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر (Google Forms)، وبلغ عدد الاستجابات المستلمة (٣٥٨) استجابة من مجتمع الدراسة المتمثل بأعضاء هيئة التدريس في جامعة تكريت، وبعد فحص البيانات واستبعاد (١٤) استجابة غير صالحة للتحليل بسبب الإجابات غير المكتملة، أصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٣٤٤) استبانة، وهو العدد الذي تم الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي.

٣. جمع البيانات:

يعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

أ. المصادر الثانوية: الكتب، الدوريات، والبحوث السابقة لتغطية الجانب النظري.

ب. المصادر الأولية الاستبانة: الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية للتعرف على آراء أعضاء هيئة

التدريس وتتضمن محاور حول ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية وفق نموذج (Porter) .

٤. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل

البيانات: وتتضمن كالتالي

بعد تفريغ وتبويب بيانات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، تم تحليل البيانات ببرنامج (SPSS V.26) من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومصفوفة الارتباط، ونماذج الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: عمليات ادارة المعرفة

١ - مفهوم إدارة المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام منذ آلاف السنين، و الواقع أن دراسة البروفيسور إيكوجيرو نوناكا (Ikujiro Nonaka) بمعهد علوم الأعمال وجامعة هوتو تسوباشي اليابانية. و التي نشرها عام ١٩٩١ حول الشركات الخلاقة للمعرفة كانت هي البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة والشركات القائمة على المعرفة التي تحقق مميزات من قدرتها على توليد المعرفة الجديدة وتحويلها الى تكنولوجيات و منتجات جديدة.

ويرى نوناكا (Nonaka) " أنه في ظل اقتصاد يتسم بعدم التأكد فإن المعرفة تكون هي المصدر

الأخير للميزة التنافسية. فعندما الأسواق تتطور والتكنولوجيا تتكاثر والمنافسون يتزايدون والمنتجات تصبح متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن الشركات الناجحة هي تلك التي تنشيء بشكل متسق وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة وتجسدها بسرعة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة. و هذه الأنشطة هي التي تحدد الشركات الخلاقة للمعرفة".

تعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم دقيق وشامل لإدارة المعرفة، وذلك تبعاً للزاوية التي ينظر منها كل باحث (سواء كانت عملياتية، استراتيجية، أو فكرية).

من خلال استقراء التعاريف السابقة، نجد أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق التفوق التنافسي؛ فالمعرفة كما يراها نوناكا (Nonaka) هي المصدر الأخير للميزة التنافسية، وإدارتها بشكل صحيح تمكن المنظمة من استثمار أصولها الفكرية لتجاوز أداء المنافسين (نوناكا، كما ورد في: معتوق وبن زيان، ٢٠٢١).

٢ - أنماط إدارة المعرفة وتربطها:

في عام ١٩٩١، طرح إيكوجيرو نوناكا (Nonaka) أنواعاً وإدارة للمعرفة، تتجسد في الآتي:

أ - إدارة المعرفة الضمنية :

تُعرف المعرفة الضمنية بأنها المعرفة المترسخة في العقل البشري، والتي تكتسب من خلال الخبرة العملية

الجوانب الكامنة للمعرفة الضمنية المتأصلة في القدرات الفردية والرؤى والخبرات العميقة بين الزملاء.

الطويلة والممارسة المستمرة للوظائف. وقد صاغ هذا المفهوم عالم الطب الجري (مايكل بولاني)، مشيراً إلى أنها تشمل القيم، المعتقدات، والمهارات الفنية التي تنبع من سنوات الخبرة المتراكمة؛ ومن ثم فإن هذا النوع من المعرفة يبقى حبيساً في أذهان الأفراد، وعادةً ما يتم اكتسابه وتحسينه من خلال عملية التجربة والخطأ أثناء الممارسة الميدانية.

٣- أبعاد إدارة المعرفة- العمليات

تُعد عمليات إدارة المعرفة هي الأنشطة الأساسية التي تضمن تدفق المعرفة داخل المنظمة، وقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديدها، إلا أن الأبرز والأكثر شمولاً هي العمليات الآتية:

أ- توليد المعرفة :

تُعد عملية توليد معرفة جديدة من أهم العمليات الحيوية داخل المنظمة؛ كونها المحرك الأساسي لابتكار الأفكار التي تساهم في تحقيق التفوق على المنافسين. فالمنظمات الناجحة هي التي لا تكتفي باكتساب المعرفة الجاهزة، بل تعمل باستمرار على إنتاج معرفة جديدة من خلال تفاعل الأفراد، ويُطلق عليها مسميات عدة مثل (إنشاء المعرفة، أو إبداع المعرفة).

إن التمكن من هذه الأنماط الأربعة يضمن للمنظمة تدفقاً مستمراً للأفكار المبتكرة، مما يمثل العمود الفقري لبناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها (رعاد وعمار، ٢٠٢٣، ص ١٢).

ب- توزيع المعرفة:

تُعد عملية التوزيع من المراحل الحاسمة في إدارة المعرفة، حيث تهدف المنظمة من خلالها إلى ضمان تدفق

ب- إدارة المعرفة الصريحة :

تُمثل المعرفة الصريحة النمط المعرفي المدوّن والمنظم الذي يأخذ شكلاً رقمياً أو ورقياً، وهي المعرفة الموجودة في الكتب، الوثائق، التقارير، الأوراق البيضاء، وجداول البيانات، بالإضافة إلى محتوى الدورات التدريبية. ويتميز هذا النوع من المعرفة بسهولة استرجاعه ونقله بين الأفراد والوحدات التنظيمية مقارنةً بالمعرفة الضمنية؛ وذلك لأنها معرفة مُكتسبة مباشرةً من الخبرات التي تم توثيقها وتحويلها إلى معلومات موثقة تُسهل سير العمل.

ت- إدارة المعرفة المتخارجة :

يُعد هذا النمط أحد الجوانب الحيوية للمعرفة الضمنية، إذ يمثل البعد المعرفي الذي يتجسد في مجموعة المعتقدات، والقيم، والمثل، والنماذج العقلية السائدة داخل المنظمة. وفي هذا الصدد، تؤكد الدراسات العلمية على وجود ترابط وثيق بين أنماط المعرفة المختلفة، حيث يعتمد نجاح ممارسات إدارة المعرفة بشكل أساسي على قدرة المنظمة على تفعيل ومشاركة

ينصب على وفرة الموارد الطبيعية والعوامل الإنتاجية للدول والمنظمات كميّار للتفوق (بني حمدان، ٢٠٠٢: ٣٣).

ب- مرحلة التأسيس (الستينات - السبعينات): شهدت هذه الحقبة محاولات جادة لفصل الميزة التنافسية عن المفاهيم التقليدية مثل "الكفاءة"، حيث بدأ الباحثون أمثال (Chamberlin) و (Selznick) بربط التميز بقدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية لمواجهة التهديدات الخارجية واقتناص الفرص (Reed & Defillippi, ١٩٩٠: ٩٠).

ت- مرحلة النضج (الثمانينات - نموذج بورتر): تعد هذه المرحلة الانطلاقة الحقيقية للمفهوم بفضل إسهامات (Michael Porter) عام ١٩٨٥، الذي نقل الميزة التنافسية إلى مستوى أكثر واقعية وديناميكية، معتبراً إياها الهدف الاستراتيجي الأسمى للمنظمة، ومركزاً على عنصر "التجديد والتطوير" بدلاً من مجرد وفرة الموارد (أغا، ٢٠١٠: ٣٢).

رابعاً : الاستراتيجيات التنافسية العامة لنموذج (porter)

تُعرف الاستراتيجيات التنافسية العامة بأنها حزمة متكاملة من القرارات والتوجهات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى الوصول لمستوى متفوق ومستمر من التميز مقارنةً بمنافسيها في القطاع (العامري، ٢٠١٢، ٨٣). وتكمن الغاية الأساسية من تبني هذه الاستراتيجيات في تمكين المنظمة من حيازة ميزة تنافسية صلبة، سواء عن طريق تقديم منتجات

المعارف والمعلومات ووصولها إلى الأفراد والوحدات التنظيمية التي تحتاجها في الوقت المناسب. ولا تقتصر هذه العملية على مجرد نقل البيانات، بل تشمل تعميم الخبرات والمهارات وتسهيل تبادلها بين مختلف المستويات، مما يساهم في تحويل المعرفة من نطاقها الفردي المحدود إلى نطاق تنظيمي واسع يخدم أهداف المؤسسة (الديب وزهري، ٢٠٢١، ص ٢٦).

ت- تطبيق المعرفة:

يمثل تطبيق المعرفة الهدف الأسمى لإدارة المعرفة والمرحلة الأكثر حيوية في دورتها؛ فالمعرفة بحد ذاتها لا تُشكل قيمة مضافة للمنظمة ما لم تُستثمر في تحسين الأداء وتطوير العمليات. وتتضمن هذه العملية استخدام المعارف المكتسبة والمخزنة فعلياً في حل المشكلات التنظيمية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وابتكار أساليب عمل جديدة ترفع من كفاءة الإنتاجية (رعاد وعماري، ٢٠٢٣، ص ٢٦).

ثانياً: الميزة التنافسية

١- مفهوم الميزة التنافسية

مرّ مفهوم الميزة التنافسية بمحطات تاريخية وفلسفية متعددة قبل أن يستقر بشكله المعاصر في أدبيات الإدارة الاستراتيجية. ويمكن إيجاز هذا التطور في النقاط الآتية:

أ- الجذور التقليدية (الميزة النسبية): استند الفكر الاقتصادي في بداياته على مفهوم "الميزة النسبية" الذي أرسى قواعده (ريكاردو)، حيث كان التركيز

ويقدرونها. هذا التميز قد يكون في الجودة العالية، التصميم المبتكر، التكنولوجيا المتقدمة، أو خدمات ما بعد البيع الاستثنائية. إن نجاح استراتيجية التمايز يجعل الزبائن أقل حساسية تجاه السعر، مما يسمح للمنظمة بفرض أسعار متميزة (Premium Prices) مقابل القيمة الفريدة التي يحصل عليها العميل.

٣. استراتيجية التركيز :

تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدود (Niche Market) بدلاً من استهداف السوق بأكمله، حيث تُكرّس المنظمة مواردها لخدمة شريحة محددة من الزبائن، أو خط إنتاجي معين، أو منطقة جغرافية ضيقة. ويهدف هذا التوجه إلى تلبية احتياجات هذا الجزء بدقة عالية، سواء عبر "تركيز التكلفة" من خلال كفاءة العمليات، أو "تركيز التمايز" عبر تقديم خصائص فريدة تلائم هذه الشريحة (مساعدة، ٢٠١٣، ٢٦٠).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يمثل الجدول ادناه معامل ألفا كرونباخ لقياس اداة الدراسة:

وخدمات بتكاليف اقتصادية منخفضة، أو عبر طرح منتجات تمتلك سمات ومزايا فريدة تتلاءم مع احتياجات السوق (David, ٢٠١١, ١٥١).

وعليه، ومن أجل فهم كيفية تطبيق هذه المسارات الاستراتيجية في الواقع العملي، فقد صنفت الأدبيات الإدارية هذه التوجهات إلى ثلاثة أنواع أساسية تهدف جميعها إلى تحسين الموقع التنافسي للمنظمة، وهي:

١. استراتيجية قيادة التكلفة الأدنى :

تتمحور هذه الاستراتيجية حول سعي المنظمة الدؤوب لتكون المنتج الأقل تكلفة في قطاعها الصناعي. ولا يقتصر الأمر هنا على مجرد خفض الأسعار، بل يمتد ليشمل رفع كفاءة العمليات الإنتاجية، والرقابة الصارمة على التكاليف الإدارية والتشغيلية، واستغلال وفورات الحجم. إن الهدف الجوهرى لهذه الاستراتيجية هو تمكين المنظمة من طرح منتجات مشابهة لما يقدمه المنافسون ولكن بتكلفة إجمالية أقل، مما يمنحها هامش ربح أعلى أو حصة سوقية أكبر عند المنافسة السعرية.

٢. استراتيجية التمايز :

بناءً على ما تقدم ذكره في "خصائص الميزة التنافسية" من أن التميز والاختلاف يمثلان جوهر التفوق، تأتي هذه الاستراتيجية كترجمة عملية لهذا المبدأ.

إذ تسعى المنظمة من خلالها إلى تقديم منتجات أو خدمات تمتلك خصائص ومزايا "فريدة" يدركها الزبائن

جدول (١) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ت	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الاتساق
1	توليد المعرفة	6	0.732	٠.٨٦
2	توزيع المعرفة	6	0.84	٠.٩٢
3	تطبيق المعرفة	6	0.801	٠.٨٩
4	استراتيجية قيادة الكلفة الأدنى	6	0.703	٠.٨٤
5	استراتيجية التمايز	6	0.725	٠.٨٥
6	استراتيجية التركيز	6	0.81	٠.٩
الثبات العام للاستبانة		36	0.89	٠.٩٤

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج

١ - الجدول الخاص بالبعد توليد المعرفة.

التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه أن جميع معاملات الثبات جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، إذ بلغ الثبات العام للاستبانة (٠.٨٩)، مما يدل على اتساق داخلي جيد بين فقرات الأداة وصلاحيته المبدئية لأغراض التحليل الاحصائي.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

توضح الجداول ادناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية واتجاه الإجابة لأبعاد عمليات ادارة المعرفة كما موضح ادناه:

جدول رقم (٢) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبُعد توليد المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
X1	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار ومقترحات إبداعية لتطوير أساليب العمل الحالية.	3.82	0.91	1	أُتفق
X2	تحرص ادارة الجامعة على استقطاب كفاءات وخبرات خارجية متميزة لرغد رصيدها المعرفي.	3.64	1.04	3	أُتفق
X3	توفر الجامعة الدعم اللازم (المالي والتقني) لتمويل الأنشطة البحثية والتطويرية والمشاريع الابتكارية.	3.34	1.05	6	محايد
X4	تعتمد الجامعة على قنوات اتصال فعالة لجمع المعلومات والبيانات من البيئة الخارجية (العملاء، المنافسين، الشركاء).	3.59	1	4	أُتفق
X5	تُتاح للعاملين فرص مستمرة للمشاركة في مؤتمرات، وندوات، وورش عمل تخصصية لاكتساب معارف جديدة.	3.69	1	2	أُتفق
X6	تتبنى الجامعة أسلوب فرق العمل المشتركة وحلقات النقاش (العصف الذهني) لحل المشكلات وتوليد حلول معرفية جديدة.	3.59	1.03	5	أُتفق
	الوسط العام	3.61	0.66		أُتفق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج

التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لفقرات

بُعد (توليد المعرفة) تراوحت بين (٣.٣٤ - ٣.٨٢)،

وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٩١ - ١.٠٥)،

في حين بلغ الوسط العام للبعد (٣.٦١) وبانحراف

جدول رقم (٤) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده تطبيق المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
X13	تستثمر الجامعة المصارف والأحزاب المالية لديها بمالية في تحسين جودة مخرجاتها (خدمات أو منتجات).	3.8	0.97	1	اتفق
X14	تحدد الإدارة بشكل أساسي على المعرفة والبيانات الحقيقة عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية	3.55	1.04	6	اتفق
X15	تتأكد الجامعة القدرة على تحويل الأفكار والمعارف النظرية إلى خطط وبرامج عمل تطبيقية وعملية.	3.6	1.08	5	اتفق
X16	يستفيد المعلمون من الأساليب والتجارب السابقة لتقدي قراراتها وتحسين أساليب العمل الحالية.	3.72	1.02	2	اتفق
X17	توظف الجامعة المعارف المستخلصة بسرعة وكفاءة للاستجابة للتحديات والتغيرات في البيئة المحيطة.	3.68	0.99	3	اتفق
X18	يتم دمج المعرفة الجديدة ضمن إجراءات وعرا تد العمل القياسية لضمان استمرارية الأداء المنهجي.	3.62	0.99	4	اتفق
الوسط العام		3.66	0.68		اتفق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لفقرات بُعد (تطبيق المعرفة) تراوحت بين (٣.٥٥ – ٣.٨٠)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٩٧ – ١.٠٨)، في حين بلغ الوسط العام للبعد (٣.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٦٨)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى (اتفق). كما جاءت الفقرة (X3_1) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

جدول رقم (٥) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده استراتيجية قيادة الكلفة الأدنى

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
Y1	تعمل الجامعة على تطوير عملياتها التشغيلية باستمرار لتحسن كلفة إنتاج الوحدة (أو تقديم الخدمة) إلى حدها الأدنى	3.6	1.01	2	اتفق
Y2	تلتزم الإدارة العليا بنظام مدارة مدقق على كافة المستويات التشغيلية والإدارية في المنظمة	3.45	1.03	5	اتفق
Y3	تتخذ الجامعة قراراتها الاقتصادية بناءً على التحليلات والاستشارات من الموردين قبل الأسعار	3.34	0.97	6	محايد
Y4	تحدد الجامعة على تقنيات وأنظمة متطورة تساهم في تسريع العمل وتخفض التكاليف الثابتة والمشتتة.	3.62	1.01	1	اتفق
Y5	تحرص الجامعة على تخطيط وتنسيق إجراءات تقديم خدماتها/منتجاتها لتجنب التكاليف الإضافية غير الضرورية.	3.5	0.98	3	اتفق
Y6	تتأكد الجامعة سياسات وإجراءات واضحة للحد من الهدر في الموارد (البشرية، المادية، والزمنية).	3.46	1	4	اتفق
الوسط العام		3.5	0.64		اتفق

معياري (٠.٦٦)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى (اتفق) كما جاءت الفقرة (X1) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

٢- الجدول الخاص بالبعد توزيع المعرفة.

جدول رقم (٣) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده توزيع المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
X7	تحرص الجامعة على توفير قنوات اتصال وشبكات معلومات تتيح تبادل المعرفة بين المعلمين بسهولة.	3.78	1.02	2	اتفق
X8	يشترك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم الأقل خبرة وانضام.	3.62	1.05	3	اتفق
X9	تعد الجامعة لقاءات واجتماعات دورية لتل ومشاركة الخبرات والتجارب الفاحصة بين الأقسام المختلفة.	3.56	1.03	4	اتفق
X10	توفر في الجامعة قاعدة بيانات مركزية (أو أرشيف إلكتروني) تتيح للمعلمين الوصول إلى التقارير والوثائق والمعلومات التي يحتاجونها.	3.46	1.03	5	اتفق
X11	توفر البيئة التنظيمية في الجامعة ملاحاً يسوده الثقة والمباراة، مما يشجع على التشارك الطوعي بالمعرفة.	3.78	0.98	1	اتفق
X12	توجد آليات واضحة (مثل آلية العمل والمؤتمرات) تضمن تجميع المعارف الجيدة المستخلصة على كافة المستويات بها.	3.4	1.05	6	محايد
الوسط العام		3.6	0.68		اتفق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لفقرات بُعد (توزيع المعرفة) تراوحت بين (٣.٤٠ – ٣.٧٨)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٩٨ – ١.٠٥)، في حين بلغ الوسط العام للبعد (٣.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٦٨)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى (اتفق)، كما جاءت الفقرة (X11) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

٣- الجدول الخاص بالبعد توليد المعرفة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لفقرات بُعد (استراتيجية قيادة الكلفة الأدنى) تراوحت بين (٣.٣٤ - ٣.٦٢)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٩٧ - ١.٠٣)، في حين بلغ الوسط العام للبُعد (٣.٥٠) وبانحراف معياري (٠.٦٤)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى (أتفق). كما جاءت الفقرة (٧٤) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

جدول رقم (٦) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبُعد استراتيجية التمايز

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
٧٧	تحرص الجامعة على تقديم منتجات/خدمات بمواصفات هريدة وجاذبة لتمييزها بشكل واضح عن المنافسين في السوق.	3.7	1	2	أتفق
٧٨	تركز الجامعة باستثمار على ثنائي مساهم جوده عالية تفوق توقعات العملاء ومستويات جودة المنافسين.	3.8	0.93	1	أتفق
٧٩	تتملك الجامعة علاقة تجارية هريدة وعصمة مبرهنة متميزة تساهم في بناء ولاه طويل الأجل لدى العملاء.	3.59	1.03	4	أتفق
٧١٠	تسعى الجامعة دائماً لإبتكار ميزات وخصائص جديدة في خدماتها/منتجاتها بناءً على دراسة مستمرة لاحتياجات السوق.	3.66	0.98	3	أتفق
٧١١	تهدف الجامعة بتقديم خدمات دعم هي (أو خدمات رعاية عملاء) استثنائية لتمييزها عن باقي المنافسين.	3.43	0.98	5	أتفق
٧١٢	ينقل عملاء الجامعة دفع أسعار أعلى (عائده مبرهنة) مقابل الحصول على القيمة والقيمة الذي نفعه لهم.	3.38	1.08	6	محايد
الوسط العام		3.59	0.65		أتفق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لفقرات بُعد (استراتيجية التمايز) تراوحت بين (٣.٣٨ - ٣.٨٠)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٩٣ - ١.٠٨)، في حين بلغ الوسط العام للبُعد (٣.٥٩) وبانحراف معياري (٠.٦٥)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى (أتفق). كما جاءت الفقرة (٧٨) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
٧١٣	توجه الجامعة أنشطتها التسويقية والبيعة نحو شريحة محددة وخاصة من العملاء (مستوى متخصصة) عوضاً عن استهداف السوق بأكمله.	3.6	1.01	3	أتفق
٧١٤	تمتلك الجامعة هيماً عميقاً ودقيقاً للاحتياجات والرغبات الخاصة بال فئة المستهدفة من قايها.	3.72	0.98	2	أتفق
٧١٥	تحرص الجامعة على تصميم وتكييف منتجاتها/خدماتها للائم تماماً لاحتياجات الفئة المستهدفة لعملائها المستهدفين.	3.74	0.99	1	أتفق
٧١٦	تركز الجامعة جهودها التنافسية في مناطق جغرافية محددة تضمن لها تحقيق تفوق سوقي واضح.	3.4	1.04	6	محايد
٧١٧	تخصص الجامعة مواردها وحرياتها الخاصة بالخدمة الشريفة المستهدفة بكفاءة أعلى مما يقدمه المنافسون المعافقة في السوق.	3.54	1.02	5	أتفق
٧١٨	تبنى الجامعة علاقات وثيقة وطويلة الأجل مع فئة عملائها المهددة بما تضمن صعوبة حلهم من قبل المنافسين.	3.55	1.05	4	أتفق
الوسط العام		3.59	0.66		أتفق

جدول رقم (٧) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبُعد استراتيجية التركيز

يتضح من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لفقرات بُعد (استراتيجية التركيز) تراوحت بين (٣.٤٠ - ٣.٧٤)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٩٨ - ١.٠٥)، في حين بلغ الوسط العام

مستوى (أتفق). كما جاءت الفقرة (Y15) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

ثالثاً: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة

جدول (٨) يبين مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة

للبعد (٣.٥٩) وبانحراف معياري (٠.٦٦)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة جاء ضمن

الابعاد	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	استراتيجية قيادة الكلفة الأدنى	استراتيجية التمايز	استراتيجية التركيز	إدارة المعرفة	الميزة التنافسية
توليد المعرفة	1							
توزيع المعرفة	0.570**	1						
تطبيق المعرفة	0.579**	0.613**	1					
استراتيجية قيادة الكلفة الأدنى	0.509**	0.536**	0.563**	1				
استراتيجية التمايز	0.493**	0.541**	0.583**	0.506**	1			
استراتيجية التركيز	0.434**	0.492**	0.494**	0.557**	0.555**	1		
إدارة المعرفة	0.837**	0.857**	0.860**	0.630**	0.634**	0.557**	1	
الميزة التنافسية	0.574**	0.628**	0.656**	0.822**	0.825**	0.849**	0.728**	1

الجدول رقم (٩) يمثل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig (F)	Beta	T	Sig (t)
الميزة التنافسية	إدارة المعرفة	0.728	0.53	386.321	0.000	0.728	19.655	0.000

تبين نتائج الانحدار الخطي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.728$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.530$)، أي أن إدارة المعرفة تفسر نحو (٥٣.٠%) من التغيرات في الميزة التنافسية.

** تشير إلى الارتباط عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

أظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط طردية موجبة بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية، وجاءت أغلب القيم بدرجات متوسطة إلى قوية، مما يدعم منطق اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية وفق نموذج Porter.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

هي فلسفة إدارية ونظام متكامل يعمل كحائط صد يوفر للمنظمة "حصانة تنافسية" تحميها من تقلبات السوق وتجعل من الصعب على المنافسين محاكاة نجاحها.

٣. العلاقة الطردية بين العمليات والميزة: أثبتت الدراسة النظرية وجود علاقة ارتباط وثيقة وتكاملية بين كفاءة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطبيق) وبين تعزيز الميزة التنافسية؛ فكلما زاد اهتمام المنظمة بتدفق المعرفة، زادت قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي.

٤. رأس المال الفكري كقاعدة للابتكار: خلص البحث إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري وتحويل المعرفة الضمنية (الخبرات الكامنة في عقول الأفراد) إلى معرفة صريحة وموثقة هو المفتاح الرئيسي لتحقيق "التمايز" و"الجودة"، مما يعزز من مكانة المنظمة في السوق.

٥. دور تكنولوجيا المعلومات كداعم لا كبديل: استنتج البحث أن تكنولوجيا المعلومات تمثل البنية التحتية والمكّن الأساسي لعمليات إدارة المعرفة، لكنها تظل وسيلة وليست غاية، إذ يبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لخلق القيمة من هذه المعرفة.

ثانياً: التوصيات:

١. تبني ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة: يوصي البحث المنظمات بضرورة ترسيخ ثقافة "المشاركة المعرفية" بدلاً من "احتكار المعرفة"، من خلال تحفيز العاملين على

كما جاءت قيمة اختبار ($F = 386.321$) وقيمة اختبار ($t = 19.655$) دالتين إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، مما يدعم قبول الفرضية الرئيسة للدراسة.

خامساً: نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة

الجدول رقم (١٠) يمثل نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة

المغير التابع	المغيرات المستقلة	R	R ²	F	Sig (F)	Beta	T	Sig (t)
الميزة التنافسية	توليد المعرفة	0.732	0.535	130.651	0.000	0.198	4.12	0.000
الميزة التنافسية	تخزين المعرفة	0.732	0.535	130.651	0.000	0.293	5.911	0.000
الميزة التنافسية	تطبيق المعرفة	0.732	0.535	130.651	0.000	0.362	7.234	0.000

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

١. حتمية التحول نحو اقتصاد المعرفة: استنتج البحث أن العالم قد غادر عصر الموارد المادية ليدخل عصر الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث أصبحت المعرفة هي الموجود الإستراتيجي الأهم الذي يحدد مصير المنظمات وقدرتها على البقاء في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد.

٢. إدارة المعرفة كقوة حصانة تنظيمية: تبين أن إدارة المعرفة ليست مجرد تكنولوجيا أو أرشفة معلومات، بل

تبادل خبراتهم وتجاربهم الضمنية وتحويلها إلى أصول معرفية يستفيد منها الجميع.

للصناعات الكهربائية والالكترونية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد ٧١.

٢. الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية: ضرورة تحديث وتطوير نظم المعلومات وشبكات الاتصال داخل المنظمة، كونها تمثل المكنن الأساسي لعمليات إدارة المعرفة التي تضمن سرعة تدفق المعلومات ودقة خزنها واسترجاعها.

٢. أحمد، أحمد عبد الله مصطفى. (٢٠١٦). الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة شركات جيا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

٣. الجنابي، عادل عباس، والجيوري، محمد مراد كاظم. (د.ت). التسويق الرشيق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد ١٧، عدد ٦٧.

٣. التركيز على تنمية رأس المال الفكري: يوصي البحث بإقامة برامج تدريبية وورش عمل مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الموارد البشرية، باعتبارهم المصدر الأول لتوليد المعرفة المبتكرة التي تؤدي إلى الميزة التنافسية.

٤. جواد، أمل كاظم. (٢٠١٧). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، عدد ٥٠.

٤. دمج إدارة المعرفة ضمن الرؤية الإستراتيجية: يجب على الإدارات العليا عدم النظر لإدارة المعرفة كجانب تكميلي، بل دمجها كجزء أساسي في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة لضمان تحقيق "الحصانة التنافسية" المستدامة.

٥. حامد، سهير عادل، وحنان، صفاء كامل. (٢٠١٩). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية: بحث تحليلي في الشركة العامة للإسمنت العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ٢٥، عدد ١١١، ص ص ١٣٨-١٥٩.

٥. اعتماد معايير المرونة والاستجابة السريعة: يوصي البحث المنظمات باستخدام مخرجات إدارة المعرفة في تحسين قدرتها على الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة، مما يعزز من ميزتها التنافسية في جانب "المرونة" و"التميز".

٦. حسن، رؤى إبراهيم، (٢٠٢٦)، "أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي: دراسة حالة وزارة الاتصالات والتقانة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية.

١. قائمة المصادر

١. ال عبد الله، فراس عبد القادر عثمان. (٢٠٢٣). دور نظام إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في وزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة

- Business & Social Sciences,
Surabaya.
12. avid, Fred R. (2011).
Strategic Management:
Concepts and Cases, 13th ed.,
Prentice Hall, New Jersey.
13. . Wheelen, Thomas L. &
Hunger, J. David (2012).
Strategic Management and
Business Policy, 13th ed.,
Pearson Prentice Hall, U.S.A.
14. Ribeiro, H. C. M.
(2023). VRIO Model: Analysis of
its Scientific Production.
Pretexto, 24(1), 63-83.
15. Barney, J. B., &
Hesterly, W. S. (2007). Strategic
Management and Competitive
Advantage: Concepts and
Cases. Upper Saddle River, NJ:
Pearson/Prentice Hall.
16. Murcia, N. N. S.
(2020). Enhancing strategic
٧. حصروري، لطفي، وعباس، نجمة. (٢٠٢١). دور
نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات
الصحية الخاصة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات
الصحية الخاصة بباتنة. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية
في الطاقات المتجددة، مجلد ٨، عدد ٢.
٨. خضير، ريم محسن. (٢٠١٨). دور نظام المعلومات
المحاسبية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة:
دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المساهمة المسجلة
في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة جامعة الانبار
للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٠، عدد ٢١.
٩. الدرديري، أ. (٢٠١٨). الدور الاستراتيجي لتطوير
الموارد البشرية في الميزة التنافسية. مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٤، عدد ١٠٢.
١٠. هلال، الوليد. (٢٠٠٩). الأسس العامة لبناء المزايا
التنافسية ودورها في خلق القيمة. أطروحة دكتوراه (أو
كتاب حسب بيانات الكلية)، كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد
بوضياف، المسيلة.
11. Kusuma, R., & Effendi, D.
(2022). Role of knowledge
management on competitive
advantage and performance of
batik craft. Proceeding 2nd
International Conference on

management using a quantified
VRIO: Adding value with the
MCDA approach (Master's
dissertation). ISCTE Business
School, Instituto Universitário de
Lisboa, Lisbon, Portugal.

17. Saloko, S. A., Elfatma, O., Gunawan, S., Santi, I. S., Hartono, & Prasetya, B. (2023, July). Analysis of sustainable competitive advantage at PT. X: Application of the VRIO approach. In The Third International Conference on Innovations in Social Sciences Education and Engineering (ICoISSEE-3), Bandung, Indonesia.