



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Knowledge Creation Areas in Building Dynamic Capabilities Through Inimitable Strategic Resources: An Analytical Study in Dora Oil Refinery

Ibraheem Mohammed Abd*, Hatem Ali Abdullah

College of Administration and Economics/ Tikrit University

Keywords:

Knowledge creation spaces, dynamic capabilities, inimitable strategic resources, material uniqueness, causal ambiguity, social complexity, path dependency.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	06 Mar. 2025
Received in revised form	11 Mar. 2025
Accepted	19 Mar. 2025
Available online	30 Sep. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

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



*Corresponding author:

Ibraheem Mohammed Abd

College of Administration and
Economics/ Tikrit University



Abstract: The study sought to identify the impact of knowledge creation spaces in building dynamic capabilities through non-imitable strategic resources, in an analytical study using the descriptive analytical approach to achieve this goal. The study population was represented by (189) workers in the Middle Refineries Company/Dora Refinery, and data were collected using a questionnaire as a primary tool.

The study concluded that the dynamic capabilities in the studied company are affected by knowledge creation spaces, as adopting these spaces contributes to enhancing the ability to adapt and innovate in the changing business environment. The results also showed that this effect is magnified by the presence of non-imitable strategic resources, the dimensions of which include material uniqueness, causal ambiguity, social complexity, and path dependency. This indicates that companies' possession of unique strategic resources that are difficult for competitors to imitate will enable them to develop their dynamic capabilities and respond flexibly to the changes surrounding them.

Thus, the study emphasizes the importance of companies' understanding of how to adopt and employ knowledge creation spaces, which enhances the building of sustainable and non-imitable strategic resources, which contributes to increasing their dynamic capacity and achieving a sustainable competitive advantage.

دور مساحات خلق المعرفة في بناء القدرات الدينامية من خلال الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد: دراسة تحليلية في مصفى الدورة

حاتم علي عبدالله

إبراهيم محمد عبد

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى معرفة تأثير مساحات خلق المعرفة في بناء القدرات الدينامية من خلال الموارد الاستراتيجية غير قابلة للتقليد، وذلك في دراسة تحليلية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف. وقد تمثل مجتمع البحث بـ (189) مديراً في شركة مصافي الوسط/مصفى الدورة تم اختيارهم بطريقة عمدية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة. توصل البحث إلى أن القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة تتأثر بمساحات خلق المعرفة، إذ إن تبني هذه المساحات يساهم في تعزيز القدرة على التكيف والابتكار في بيئة الأعمال المتغيرة. كما بينت النتائج أن هذا التأثير يتعاضد بوجود الموارد الاستراتيجية غير قابلة للتقليد، والتي تشمل أبعادها التفرد المادي، الغموض السببي، التعقيد الاجتماعي، وتبعية المسار. وهذا يشير إلى أن امتلاك الشركات لموارد استراتيجية فريدة يصعب على المنافسين تقليدها سيمكنها من تطوير قدراتها الدينامية والاستجابة بمرونة للتغيرات المحيطة بها. ومن ثم، يؤكد البحث على أهمية فهم الشركات لكيفية تبني وتوظيف مساحات خلق المعرفة، بما يعزز بناء موارد استراتيجية مستدامة وغير قابلة للتقليد، مما يساهم في زيادة قدرتها الدينامية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: مساحات خلق المعرفة، القدرات الدينامية، الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد.

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة تفرض على المنظمات تبني استراتيجيات مرنة للتكيف والابتكار، مما يجعل القدرات الدينامية إطاراً أساسياً لتعزيز التنافسية والاستدامة. تلعب مساحات خلق المعرفة دوراً حيوياً في دعم هذه القدرات من خلال توفير بيئات محفزة للابتكار وتبادل المعرفة، وتشمل الأبعاد الاجتماعية والتكنولوجية والفكرية. ومع ذلك، فإن فعالية هذه المساحات تعتمد على توفر الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد، مثل التعقيد الاجتماعي والغموض السببي، لضمان ميزة تنافسية مستدامة. يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين مساحات خلق المعرفة والقدرات الدينامية، مع التركيز على الدور الوسيط للموارد الاستراتيجية. كما تبرز أهميتها من ندرة الأبحاث في هذا المجال، مما يجعلها مساهمة علمية في تطوير الأدبيات الإدارية. تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تستكشف العلاقة التكاملية بين مساحات خلق المعرفة والقدرات الدينامية، مع التركيز على الدور الوسيط للموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد. كما تفتقر الأبحاث إلى نماذج كمية تحليلية توضح هذه العلاقة بشكل دقيق، خاصة في قطاعات تقليدية مثل النفط. فضلاً عن ذلك، لم تحظ الأبعاد المختلفة لمساحات خلق المعرفة باهتمام كافٍ في دراسات سابقة، مما يستدعي دراسة تفاعلها المشترك. أخيراً، هناك حاجة لفهم تأثير التطورات التكنولوجية الحديثة على فعالية هذه المساحات في دعم القدرات الدينامية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يعد قطاع النفط من الركائز الاقتصادية العالمية، إذ تواجه الشركات تحديات تنافسية تتطلب الابتكار والتكيف المستمر. يعمل مصفى الدورة في بيئة ديناميكية تتأثر بالتطورات التكنولوجية وتقلبات السوق، مما يستدعي تعزيز القدرات الدينامية عبر مساحات خلق المعرفة (المادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والفكرية). كما تلعب الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد، مثل التعقيد الاجتماعي وتبعية المسار، دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، مما يؤثر على الأداء التنظيمي للمصفى. يسعى البحث إلى تحليل هذا التأثير وتقديم حلول لتعزيز التنافسية والاستدامة. ينطلق البحث من السؤال الرئيس: ما دور مساحات خلق المعرفة في بناء القدرات الدينامية من خلال الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف تساهم مساحات خلق المعرفة في تعزيز القدرات الدينامية للمصفى؟
2. هل تؤثر مساحات خلق المعرفة على الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد؟
3. ما دور الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد في زيادة القدرات الدينامية؟
4. كيف تتوسط الموارد الاستراتيجية العلاقة بين مساحات خلق المعرفة والقدرات الدينامية؟

ثانياً. أهمية البحث:

1. الأهمية النظرية:

أ. **تطوير نظرية الإدارة الاستراتيجية:** يدمج البحث مفاهيم مساحات خلق المعرفة والقدرات الدينامية، مع استكشاف الدور الوسيط للموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد، مما يعزز فهم كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية.

ب. **توسيع نظرية خلق المعرفة:** يدرس البحث تأثير أنواع مساحات خلق المعرفة (المادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الفكرية) على القدرات الدينامية، مما يوفر فهماً أعمق لآليات توليد المعرفة في البيئات الصناعية.

ج. **الدور الوسيط للموارد الاستراتيجية:** يكشف البحث كيف تساهم الموارد الفريدة في تعظيم فعالية مساحات خلق المعرفة، مما يعزز الميزة التنافسية.

د. **ندرة الجمع بين المتغيرات الثلاثة:** لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة المتكاملة بين مساحات خلق المعرفة، القدرات الدينامية، والموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد، مما يضيف قيمة علمية جديدة.

2. الأهمية العملية:

أ. **تحسين أداء المصفى:** يقدم البحث توصيات لتعزيز مساحات خلق المعرفة، مما يدعم الابتكار والتكيف وزيادة الكفاءة التشغيلية.

ب. **الاستخدام الاستراتيجي للموارد:** يساعد البحث المديرين في تحديد واستثمار الموارد الاستراتيجية الفريدة بفعالية، لتعزيز القدرة التنافسية.

ج. **دعم اتخاذ القرار:** يوفر إطاراً لتقييم مساحات خلق المعرفة، مما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الاستثمارات في التكنولوجيا، الشبكات الاجتماعية، والثقافة التنظيمية.

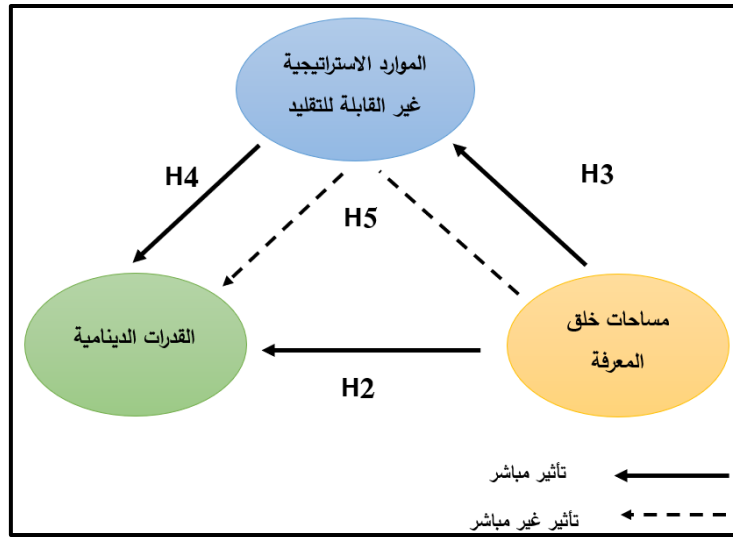
ثالثاً. أهداف البحث: سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. تحديد مدى توفر متغيرات البحث في مصفى الدورة.
- ب. دراسة تأثير مساحات خلق المعرفة (المادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الفكرية) على القدرات الدينامية.

- ج. تحليل دور مساحات خلق المعرفة في تطوير الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد.
- د. تقييم تأثير الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد على تعزيز القدرات الدينامية.
- هـ. استكشاف العلاقة التفاعلية بين مساحات خلق المعرفة والقدرات الدينامية عبر الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد.
- و. يساهم تحقيق هذه الأهداف في تقديم رؤى تطبيقية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المرونة والاستدامة في مصفى الدورة.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث

- المخطط الفرضي للبحث: يوضح المخطط الفرضي العلاقة بين متغيرات البحث ويشكل الأساس لاستنتاج الفرضيات بناءً على مشكلة البحث وأهدافها.
1. المتغير المستقل: مساحات خلق المعرفة بأبعادها: (المادية، الفكرية، الاجتماعية، التكنولوجية) (North et al., 2018)
 2. المتغير التابع: القدرات الدينامية بأبعادها: (الإحساس، الاستغلال، التحويل) (Kump et al., 2019)
 3. المتغير الوسيط: الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد، بأبعادها: (التفرد المادي، الغموض النسبي، التعقيد الاجتماعي، تبعية المسار) (Abdullah, H.A. in press)
- يعكس المخطط الفرضي هذه العلاقات ويوجه اختبار فرضيات البحث.



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً. فرضيات البحث: بالاعتماد على المخطط الفرضي للدراسة الذي تم اعداده سابقاً اشتقت الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى (Ha1): تؤثر مساحات خلق المعرفة تأثيراً معنوياً في القدرات الدينامية لمصفى الدورة في العراق.
2. الفرضية الرئيسية الثانية (Ha2): تؤثر مساحات خلق المعرفة تأثيراً معنوياً في الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد في مصفى الدورة في العراق.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة (Ha3): تؤثر الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد تأثيراً معنوياً في القدرات الدينامية لمصفى الدورة في العراق.

4. **الفرضية الرئيسية الرابعة (Ha4):** يتعاطم تأثير مساحات خلق المعرفة في القدرات الدينامية بوجود الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد لمصفي الدورة في بغداد.

سابعا. حدود البحث ونطاقه: يمكن تمثيل حدود البحث الحالي بأربعة حدود وكالاتي:

1. الحدود المعرفية: تتمثل حدود البحث المعرفية في ثلاثة متغيرات وهي (مساحات خلق المعرفة، القدرات الدينامية، الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد)

2. الحدود المكانية: ترتبط الحدود المكانية للدراسة الحالية بميدانها في (شركة مصافي الوسط – مصفى الدورة)

3. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة الحالية بالعاملين في مصفى الدورة والبالغ عددهم (189)

4. الحدود الزمنية: امتد البحث الحالي من 2024/10/1 الى 2025/2/15

ثامناً. منهج وأدوات البحث:

1. **منهج البحث:** قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مبتدئاً بوصف المشكلة وتحديد أسئلتها وفروضها، ثم جمع البيانات الأولية من موقع البحث والمصادر الثانوية من الكتب والمراجع. بعد ذلك، قام بتحليل البيانات إحصائياً للوصول إلى النتائج الدقيقة. ولتحقيق هذا، اعتمد على آراء عدد من الموظفين العاملين في مصفى الدورة إحدى تشكيلات وزارة النفط – شركة مصافي الوسط لقياس متغيرات البحث وأبعادها.

2. **بيانات البحث ومعلوماته ومصادر جمعها:** استند الباحث في هذا البحث على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات على النحو الآتي:

أ. **المصادر الأولية:** لجأ الباحث إلى تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة، تم توزيع هذه الاستبانات على عدد من الموظفين في مصفى الدورة لأخذ آرائهم، فضلاً عن ذلك، تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي لتوافقه مع أسئلة الاستبانة، اعتمدت في الاستبانة مجموعة من المقاييس العالمية، وجرى تصميمها على قسمين الأول يتضمن معلومات المستجيبين العامة من خلال بعض الخصائص الديموغرافية لعينة البحث كالعمر وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية، أما القسم الثاني فيتكون من 52 فقرة مقيدة الإجابة، ومقسمة كالاتي:

❖ المتغير المستقل (مساحات خلق المعرفة) ويشتمل 20 فقرة بواقع 5 فقرات لكل بعد.

❖ المتغير التابع (القدرات الدينامية) ويشتمل على 12 فقرة بواقع 4 فقرات لكل بعد.

❖ المتغير الوسيط (الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد) ويشتمل على 20 فقرة بواقع 5 فقرات لكل بعد

ب. **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر الثانوية لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، وتشمل هذه المصادر الكتب، الرسائل، الأطروحات، والمقالات باللغة العربية والأجنبية. وقد تم الاستعانة بهذه المصادر بهدف إثراء الإطار النظري لمتغيرات البحث وفهم أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

تاسعاً. وصف ميدان ومجتمع وعينة البحث:

1. **نبذة تعريفية عن شركة مصافي الوسط:** تُعد شركة مصافي الوسط من أبرز شركات تصفية النفط في العراق، حيث تساهم في دعم الاقتصاد الوطني عبر تصفية النفط الخام وإنتاج مشتقاته لتلبية احتياجات المنطقة الوسطى، وفق الأهداف الاستراتيجية لوزارة النفط. مصفى الدورة، الواقع جنوب

شرق بغداد على مساحة 880 دونماً، تُعد من أقدم المصافي في العراق، إذ بدأ بناؤها عام 1953 بمساهمة شركات عالمية مثل Foster Wheeler وM.W. Kellogg، وبدأ تشغيلها عام 1955 لإنتاج البنزين، وقود الطائرات، الغاز السائل، الزيوت، والنفط الأسود، مع تطويرات مستمرة لتلبية الطلب المحلي. بعد 2011، أُضيفت وحدات إنتاجية جديدة زادت الطاقة التصميمية إلى 160 ألف برميل يومياً، والطاقة التشغيلية إلى 190 ألف برميل يومياً عند دمج الطاقات التكريرية للمصافي الأخرى. تم تغيير اسم الشركة إلى "شركة مصافي الوسط" عام 1998 وفق قانون الشركات العامة، ويبلغ عدد موظفيها حالياً 8505 موظفاً دائماً، و929 بعقود، و1076 بأجور يومية. وتظم عدة مصافي منها (مصفي الدورة 140000 برميل يومياً، مصفي النجف 30,000 برميل يومياً، مصفي السماوة 30,000 برميل يومياً، مصفي الديوانية 20,000 برميل يومياً، مصفي كربلاء 140,000 برميل يومياً).

2. **ثانياً: مجتمع وعينة البحث:** بالإشارة إلى إحصائية شركة مصافي الوسط/ الموارد البشرية والتي بلغ فيها المجموع الكلي للعاملين (8505) موظفاً على الملاك ناهيك عن عدد العقود البالغ (929) وعدد العاملين بأجر يومي (1076) عاملاً، ومن خلال الزيارات المقابلات التي أجراها الباحث للمسؤولين في ميدان البحث فقد تم اختيار عينة البحث والمتكون من مسؤولي الهيئة ومعاونيهم حيث بلغ عددهم (15) مسؤول بواقع خمسة مديرين وعشرة مسؤولين، فضلاً عن مديري الأقسام البالغ عددها 31 فضلاً عن معاونيهم ليصبح عددهم الكلي (62) مسؤول، وأخيراً مسؤولي الشعب ومعاونيهم والبالغ عددها (141) شعبة ليكون عدد مسؤولي الشعب ومعاونيهم (282)، وبهذا يكون العدد الكلي هو (359) تقريباً. تم اختيار عينته مكونه من (189) فرداً، وبعد توزيع الاستبانة عليهم جميعاً الخصائص الديموغرافية للعينة كما في الجدول رقم (1) والموضح في أدناه

جدول (1): عرض نتائج خصائص المتغيرات الديموغرافية

ت	المتغير	حدود الفئة	عدد المستجيبين	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	176	93
		أنثى	13	7
	الاجمالي		189	100%
2	الحالة الاجتماعية	أعزب	115	61
		متزوج	74	39
		غير ذلك	0	0
	الاجمالي		189	100%
3	العمر	18-25 سنة	44	23
		26-33 سنة	62	33
		34-41 سنة	47	25
		42-49 سنة	36	19
		50 سنة فأعلى	0	0
	الاجمالي		189	100%

ت	المتغير	حدود الفئة	عدد المستجيبين	النسبة المئوية
4	سنوات الخبرة الوظيفية	1-5 سنوات	91	48
		6-10 سنوات	61	32
		11-15 سنة	25	13
		20-26 سنة	12	7
		21-25 سنة	0	0
		26 سنة فأكثر	0	0
الاجمالي			189	100%
5	المؤهل العلمي	دكتوراه	8	4
		ماجستير	23	12
		دبلوم عالي	12	7
		بكالوريوس	129	68
		اخرى	17	9
الاجمالي			189	100%

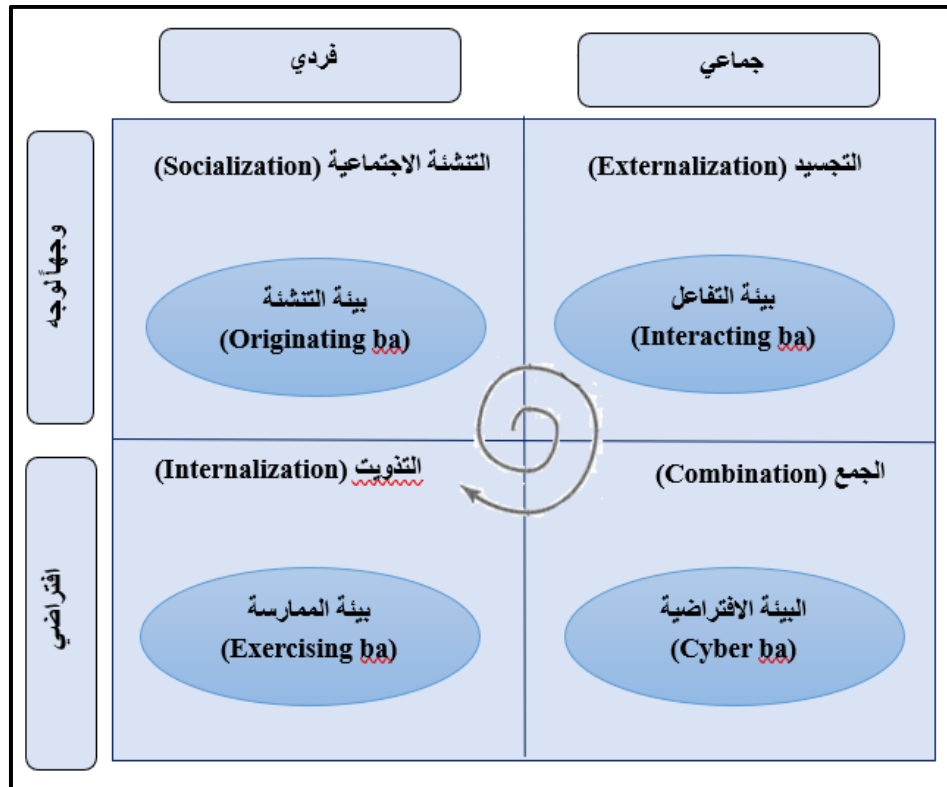
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

المبحث الثاني: الأطر النظرية

أولاً. مساحات خلق المعرفة:

1. بيئة خلق المعرفة Ba: بيئة خلق المعرفة، التي تُعرف بمفهوم Ba، ظهرت كجزء أساسي من نظرية إيكوجيرو نوناكا وهيروتاكا تاكيشي في سياق إدارة المعرفة. وكما تطرقنا سابقاً على أساس أن عملية خلق المعرفة هي عملية ديناميكية تفاعلية، لذلك فقد عرّف نوناكا وكونو (1998) "Ba" على أنه سياق مشترك تُخلق فيه المعرفة، وتُشارك، وتُستغل، إذ يتيح التفاعل بين الأفراد دمج المعرفة وتوسيعها، وُضع هذا المفهوم أول مرة من قبل الفيلسوف الياباني Kitaro Nishida (1921, 1970) وطوره لاحقاً Shimizu (1995)، ويمكن تلخيص مفهوم Kitaro Nishida (1921, 1970) عن Ba تقريباً على أنه نوع الفضاء الذي يتم الإشارة فيه إلى وعي الفرد ومن حوله في البيئة وعملية تهيئة مساحة ملموسة تمكن الأفراد من التفاعل مع بعضهم البعض والظواهر التي حولهم (Gueldenberg & Helting, 2007: 112). (Nonaka, & Konno, 1998: 41)، ويشمل هذا السياق الأبعاد المادية (كأن تكون المكاتب وأماكن الاجتماعات) والاجتماعية (العلاقات) والافتراضية (أو التكنولوجية) والفكرية (أفكار ونماذج ناتجة عن التفكير والتأمل) (Nonaka & Takeuchi, 1995: 67)، (Neto & Choo, 2010: 2). من الناحية الفلسفية، يعد كل من (Nonaka & Toyama, 2003: 6)، أن Ba ليست مكاناً مادياً فحسب، بل بيئة ديناميكية تُشجع على التفاعل بين الأفراد لخلق المعرفة عبر تكامل المعرفة الضمنية والصريحة ويشير الباحثان إلى أن Ba تُشكل حجر الزاوية لنموذج SECI لتبادل المعرفة (التنشئة الاجتماعية، التجسيد، الجمع، التذويت). أن التفاعلات المستمرة بين الأفراد هي المصدر الذي من خلاله تحصل المنظمة على المعرفة الجديدة (Meaney et al., 2008: 190)، أو تستطيع صناعة المعرفة وبالعودة لما قدمه نوناكا وزملاءه من العناصر الثلاثة في عملية خلق المعرفة (Nonaka, et al., 2000: 8) فهنا

تقتضي الضرورة أن تتوفر نوع من الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي من أجل زيادة قيمة المعرفة الحالية فضلاً عن العناصر التي تعزز من انجاز العملية كتكنولوجيا المعلومات (الحمداني، 2016: 104) والتي تسهل من التفاعلات وتجعلها على نطاق أوسع تتجاوز الذات، على أساس أن الفرد أو المورد المعرفي يكون جزءاً من العملية لذلك فإنه يتأثر بالأبعاد البيئية والثقافية والاجتماعية والتاريخية لذلك فإن أفعاله لا تتمتع بالحرية وإنما ضمن السياق الذي تحدده هذه البيئة (Nonaka et al., 2006: 1185). بما إن الفرد يكون جزءاً من التفاعل الذي ينتج عنه عملية خلق المعرفة والتي تتكون من بعدين أساسيين الأول: هو نوع التفاعل (فردية أو جماعية)، الثاني: هو الوسائل المستخدمة (المادية والافتراضية) وتأسيساً لما تقدم فإن عملية خلق المعرفة هي بحاجة إلى سياق مادي تفاعلي محدد من حيث من يشارك وكيف، وبهذا الصدد فإن بيئة خلق المعرفة تكون على أربعة أنواع وهي (Kaiser & Fordinal, 2010: 929)، (Nonaka et al., 2006: 1185)، (Nonaka et al., 2001: 20)، (Nonaka, I. et al. 2000. 16)، (Nonaka & Konno,)، (1998: 46): بيئة التنشئة (Originating ba)، بيئة التفاعل (Interacting ba)، البيئة الافتراضية (Cyber ba)، بيئة الممارسة (Exercising ba). والشكل رقم (2) يبين هذه الأنواع:



الشكل (2): أنواع بيئة خلق المعرفة

Source: Nonaka, I., Konno, N., & Toyama, R. (2001). Emergence of "ba". Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation, 1, 13-29, p:4

2. **مساحات خلق المعرفة:** استكمالاً لما تم طرحه في الفقرة السابقة حول نموذج خلق المعرفة وبيئة خلق المعرفة، فإن مساحات خلق المعرفة التي تعتمد المنظمات إلى توفيرها تعد عنصراً مهماً في الوصول إلى المستوى المعرفي الذي تطمح له، ولا تقل أهمية عن عمليات خلق المعرفة كونها تعد

عوامل نجاح حرجة في هذه العملية. وقد اعتمد الباحث على أفكار (North, 2018: 95)، في تحديد مساحات خلق المعرفة وهي مساحات خلق المعرفة تتمثل بالمساحات المادية (Physical Spaces)، المساحات الافتراضية (virtual space)، المساحات الاجتماعية (social space)، والمساحات الفكرية أو العقلية (Intellectual spaces). أثبتت الدراسات والتجارب العملية أن توفير هذه المساحات من قبل إدارة المنظمات فأنها تؤتي بثمارها من حيث الابداع والابتكار في عملياتها (North, 2018: 95)، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف مساحات خلق المعرفة اجرائياً على انها البيئات المتنوعة التي تسهم في تعزيز عملية إنشاء وتبادل المعرفة داخل المنظمات ويعد الهدف الأساسي منها هو توفير سياق يمكن من خلاله للأفراد والجماعات أن يتفاعلوا، يتبادلوا الأفكار، ويبتكروا حلولاً جديدة.

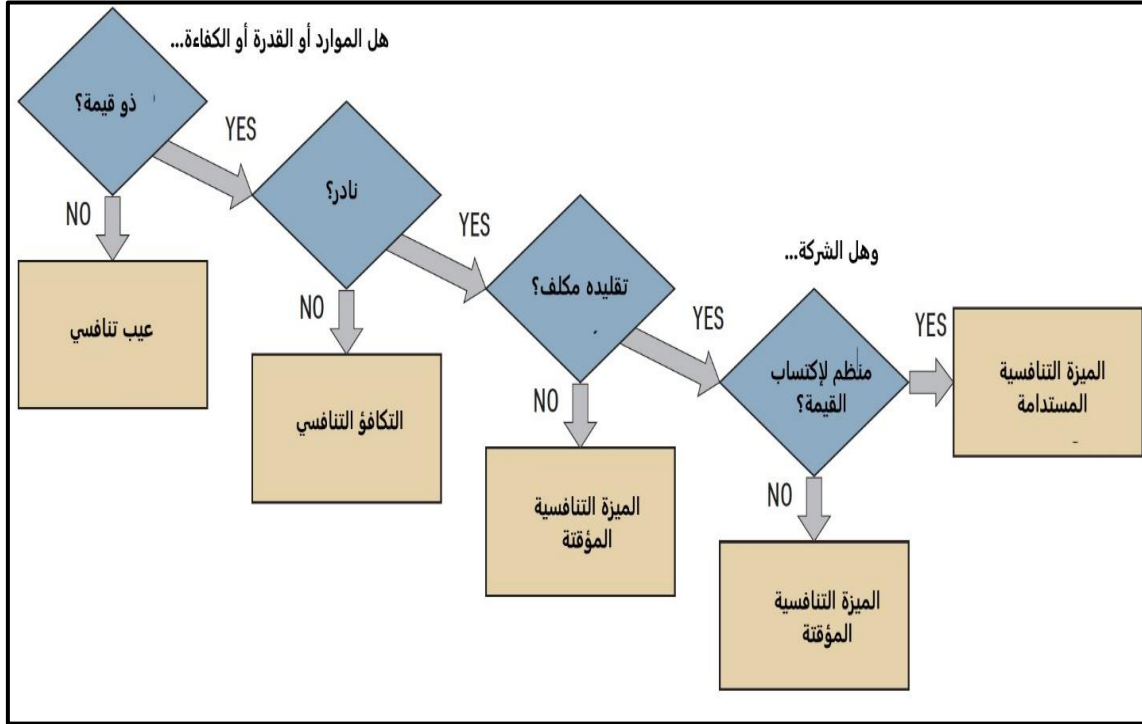
ثانياً. الموارد الاستراتيجية غير قابلة للتقليد:

1. مفهوم الموارد الاستراتيجية: اعتبرت النظرية الاقتصادية التقليدية، المنظمات مجرد مستهلك للمدخلات من أجل تحقيق الإنتاج، وبتطور الفكر الاستراتيجي وزيادة أعمال الباحثين حول الطرق التي تؤدي إلى استدامة الأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية، والذين بدورهم أدركوا أن موارد المنظمة الداخلية هي صاحبة الدور المحوري في تحديد استراتيجية وأداء المنظمة المستقبلية. تشير النظرية المستندة إلى الموارد (Resource-Based View) والمقدمة من قبل (Barney, 1991: 103)، إلى أن الميزة التنافسية المستدامة صعبة المنال إلا إذا كانت المنظمة تمتلك موارد تنسم بالندرة والقيمة وعدم قابلية المنافسين على تقليدها، ويعد جاي بارني أول من وضع اطار نظري يساعد المنظمات في تقييم مواردها من أجل تحديد امكانياتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهو ما يطلق عليه (VRIO Framework)، إذ يرمز (VRIO) إلى القيمة (Value)، الندرة (Rarity)، التقليد (Imitability)، والتنظيم (Mukhopadhyay & Guha, 2023: 74) (Organization). ومن بعدها بدأت كتابات الباحثين وآرائهم حول تحديد مفهوم وتعريف الموارد الاستراتيجية فيعرفها (Brown et al., 2021: 4) الموجودات والقدرات التي تمنح الشركة موقعاً تنافسياً فريداً في صناعتها. أما (Rai, et al., 2022: 4) الموجودات والقدرات التي تسمح للشركات بالتكيف السريع مع التغيرات في السوق والفرص الجديدة. وفقاً للنظرية المستندة إلى الموارد (RBV)، فإن الموارد تعرف على نطاق موسع فتشمل عمليات المنظمة التنظيمية وسماتها وأصولها ومعرفتها والتي تكون تحت سيطرة المنظمة والتي من خلالها تستعين بها المنظمة من أجل تصور وتنفيذ استراتيجياتها ومن أمثلتها اسم المنظمة التجاري وقدراتها التكنولوجية والروتينات والإجراءات الفاعلة (Freeman, et al., 2021: 1759) ومما تقدم يعرف الباحث الموارد الاستراتيجية على انها ما يمتلكه المنظمة من موجودات سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة وتشتمل هذه الموجودات على القدرات، المزايا، العلامة التجارية، التقدم التكنولوجي، والأيدي العاملة الخبيرة والماهرة وكل ما يساعدها على تحقيق أداء عالي يفوق المنافسين ويضمن للمنظمة موقع تنافسي متقدم ومستدام.

ثالثاً. سمات الموارد الاستراتيجية غير قابلة للتقليد: اثبت نموذج النظرية المستندة إلى الموارد (Resource-Based View - RBV) فاعليته في تحديد الأساس الذي تعمل من خلاله موارد وقدرات المنظمة كمصادر للميزة التنافسية المستدامة، وبناءً على هذا فإن الركائز الأساسية لأي مصدر للميزة هي الموارد والقدرات (Donnellan & Rutledge, 2019: 3). ويطلق بمصطلح الموجودات الاستراتيجية على الموارد القيمة وبهذا فإن تحقيق الأرباح المتفوقة والمكانة التنافسية

دون المنظمات الأخرى تكون فقط للمنظمات التي تمتلك أصول استراتيجية وتسيطر عليها (Wu, 2010: 31). ويشير (Rothaermel, 2023: 141) إلى أن هناك ثلاثة أسئلة رئيسة حول الموارد لتحديد تأثيرها وهي كالاتي:

1. هل المورد ذو قيمة؟
 2. هل هي موجودة أو مملوكة بشكل غير متجانس بين المنظمات (هل تنفرد المنظمة بامتلاكه)؟
 3. هل يمكن نقله أو تقليده (تقليده مكلف)؟
- ويمكن تمثيل الأسئلة الكاشفة كما مثلها المؤلف بمخطط وكما يأتي:



شكل (3): الأسئلة الكاشفة للمورد ذو القيمة

Source: Rothaermel, F. T. (2023). Strategic management: Concepts (6th ed.). McGraw-Hill Education. P:141

واستناداً لما أشار إليه (Rothaermel, 2023: 147) أنه على الرغم من أن موارد VRIO قد تشكل أساساً للميزة التنافسية، إلا أن الحفاظ على هذه الميزة بشكل دائم غير ممكن. ومع ذلك، يمكن أن توفر مجموعة من العوامل حماية للمنظمة الناجحة من خلال جعل عملية تقليد الموارد والقدرات والكفاءات التي تقوم عليها ميزتها التنافسية أمراً صعباً على المنافسين (Hitt, et al., 2009: 29). تتضمن هذه العوامل ما يُعرف بحواجز التقليد، التي تمثل آليات عزل تمنع المنافسين من تحدي الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة. وفي سياق الأعمال، غالباً ما يُطلق على هذه الآليات اسم "الخنق" الذي يحيط بالميزة التنافسية لحمايتها (Dess, et al., 2021: 87)، وتشمل العناصر تبعية المسار (Path dependence)، الغموض السببي (Causal ambiguity)، التعقيد الاجتماعي (Social complexity)، حماية الملكية الفكرية (Intellectual property (IP) protection)، ومن هذا المنطلق وللحصول على نتائج دقيقة من خلال هذه البحث سيتم تطبيق الأبعاد الآتية (التفرد المادي،

الغموض السببي، التعقيد الاجتماعي، تبعية المسار)، والتي أشارت إليها دراسة (Abdullah, in press).

1. **التفرد المادي:** ويشير التفرد المادي أن الموجودات المادية في المنظمة تمتاز على أنها فريدة ولا يمكن نسخها ببساطة ومنها المعدات التي تمتاز بالتكنولوجيا المتقدمة، (Teece, et al., 2016; 17) التي طورته المنظمة وعملت على تحسينها على مدار السنوات مما يجعل عملية نسخها وتقليدها صعبة للغاية. وكذلك تعد الملكية الفكرية وبراءات الاختراع من المسائل التي من الممكن أن تتفرد بها المنظمات مادياً (Barney & Hesterly. 2019: 105)، وتضيف (Peteraf, 1993: 185) من خلال دراستها أن الموارد الفريدة ممكن أن تتمثل في الموقع الجغرافي المميز أو المواد الخام النادرة والتي تكون متواجدة في منطقة دون أخرى.

2. **الغموض السببي:** يشير الغموض السببي إلى أن موارد المنظمة التنظيمية والأداء العالي والعلاقة السببية بينهما هي علاقة مبهمه يشوبها الغموض، وهذه يعد سر من أسرار نجاح المنظمات إذ يصعب على المنافسين فهم هذه العلاقة وتقليدها (Dess, et al., 2021: 85) ومن ثم فإن المنظمة سوف تحافظ على استدامة تميزها في ميدان المنافسة. إن درجة تعقيد عمليات المنظمة الداخلية والمتداخلة مع بعض العوامل الأخرى حتماً تسهم في الأداء العالي للمنظمة (Abdullah, in press: 3). فضلاً عن هذا يشير كل من (Reed & DeFillippi. 1990: 90) إلى أن مهارات العاملين المتخصصة ومعرفتهم الضمنية داخل المنظمة تزيد من الغموض السببي أمام المنافسين.

3. **التعقيد الاجتماعي:** يشير (Barney, 1991: 112) والذي كان من أوائل من تناول التعقيد الاجتماعي إلى أن الموارد والقدرات التي تعتمد على الشبكات والعلاقات الاجتماعية لا يمكن للمنافسين تقليدها أو نسخها، وهذا بدوره يعطي ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة دون غيرها من المنظمات (Moran & Ghoshal, 1996: 13). ويشير (Gibson, et al., 2021: 1883) إلى أن تقليد هذه الموارد يعد أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد، كونه يتطلب فهماً عميقاً للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها حيث وتعتمد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين على التعاون والثقة على أمد طويل وهذا ما يزيد من صعوبة فهمها. أن العلاقات طويلة الأمد بين الأفراد العاملين تكون ارضاً مهيأة للتبادل المعرفي بين العاملين وهذا من شأنه أن يعزز الابتكار، مما يؤدي إلى حلول جديدة ومبتكرة (Davis & DeWitt, 2021: 1695).

4. **تبعية المسار:** تشير تبعية المسار إلى أن ما وصلت إليه المنظمة اليوم من إجراءات وقدرات وروتينيات ماهي إلا حصيلة ما كانت تعمل عليه في الماضي من قرارات اتخذتها وقدرات طورته، أي إن ما تعمل عليه المنظمة اليوم هو تم تجربته في السابق (Sydow, et al., 2021: 10). ويعد (Arthur, 1989: 119) من أوائل من تعاطى مع هذا البعد حين ناقش أن القرارات الصغيرة التي تتخذها المنظمة اليوم ستؤدي في المستقبل إلى نتائج كبير وفق مسارات يصعب تغييرها، مستخدماً تبعية المسار في سياق التكنولوجيا والاقتصاد. وأكد العديد من الباحثين أن تبعية المسار هي من تطور وتبني ديناميات المنافسة للمنظمة وذلك من خلال ما تقوم به المنظمة من قرارات وخيارات في السابق يؤدي بالمستقبل إلى تطورات متشابكة ومرتبطة بالقرارات التي في السابق ومن ثم لا يمكن للمنافسين فهم هذه الديناميكية (Vergne & Durand, 2011: 369).

ثالثاً. القدرات الدينامية: هي القدرة على معالجة الفجوة بين الموارد الحالية والموارد المطلوبة لمواجهة التحديات البيئية (Teece, 2018: 361)، والآليات التي تستخدمها المنظمة لتطوير وتنسيق

مواردها لتحقيق الأداء التنافسي في البيئات المتغيرة (Buzzao & Rizzi, 2021: 7)، أو هي تلك الأنشطة الإبداعية التي تجعل قيم أو كلف منتجات أو خدمات المنظمة أعلى أو أقل من منتجات أو خدمات منافسيها (Bruyaka et al., 2024: 7) ومن وجهة نظر الباحث فإن جميع المفاهيم التي تم تقديمها حول القدرات الدينامية تدور حول مفهوم واحد أو تفسير واحد وهو أن القدرات الدينامية يمكن الاعتماد عليها من قبل المنظمات من أجل التفاعل بطريقة كفوءة مع المتغيرات البيئية، وما من منظمة ضمنت التعامل بكفاءة مع متغيرات وظروف بيئتها الخارجية إلا وقد حافظت على مركزها التنافسي بصورة مستدامة. اعتمد البحث الحالي على تصنيف (Kump, Engelmann, Kessler, & Schweiger: 2019) لأبعاد القدرات الدينامية وهي: الاحساس (Sensing)، الاستغلال (Seizing)، والتحويل (Transforming) وكما يأتي:

أولاً. الاحساس (Sensing): يمكن تفسيره على أنه قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في البيئة الخارجية، سواء كانت فرصاً أو تهديدات والذي يساعد في الكشف المبكر عن الاتجاهات والتغيرات في السوق، مما يمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة وبهذا يمنح المنظمة ميزة تنافسية من خلال التفاعل بشكل أكثر فعالية مع التغيرات (Kump. et al: 2019: 8). أن الفرص وقابلية اتاحتها تكون متساوية للجميع سواء أكانت منظمات جديدة أم منظمات قديمة في الصناعة، (Teece: 2007: 1322)

ثانياً. الاستغلال (Seizing): يشير (Kump, et al., 2019: 9) إلى أن الاستغلال هو قدرة المنظمة على استغلال الفرص المكتشفة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. يتضمن هذا البعد اتخاذ القرارات المناسبة، تخصيص الموارد، وتنفيذ الاستراتيجيات التي تتيح للمنظمة الاستفادة من الفرص المحددة، (Teece, 2007: 1326)، إن عملية تكامل قدرات الاحساس والاستغلال تعد مع المهارات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من الرؤية الثابتة لتحديد الفرص البيئية واحتياجات السوق ومواجهة التهديدات (مثل المنافسين).

ثالثاً. التحويل (Transforming): يشير (Kump, et al., 2019: 10) إلى أنه قدرة المنظمة على إعادة تشكيل أصولها وقدراتها لضمان استمرار التكيف مع التغيرات البيئية. يتضمن هذا البعد إعادة توزيع الموارد، تغيير الهيكل التنظيمي، وتطوير عمليات جديدة لتحسين الأداء والكفاءة، فمن خلاله تستطيع المنظمة من الحفاظ على مرونتها وقدرتها على الابتكار في ظل ظروف متغيرة، مما يعزز من قدرتها على البقاء والتفوق في السوق. (Teece, 2007: 1335).

رابعاً. العلاقة بين المتغيرات: تمثل العلاقة بين مساحات خلق المعرفة والموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد والقدرات الدينامية إطاراً فلسفياً ديناميكياً يعكس كيفية تحقيق المنظمات التميز التنافسي من خلال التفاعل بين هذه العناصر. تُعد مساحات خلق المعرفة الأساس الذي تنشأ فيه الموارد الاستراتيجية، والتي تعمل بدورها كجسر يدعم القدرات الدينامية، مما يُمكن المنظمة من الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية. من منظور فلسفي، تُجسد مساحات خلق المعرفة ببُعدها المادي، الافتراضي، الاجتماعي، والفكري فلسفة "الإمكانات المتجددة"، إذ تُسهم في توليد المعرفة وتنظيمها بطريقة تفاعلية. المساحات المادية تُوفر بيئة تعزز التفرد المادي من خلال الأدوات والتقنيات الفريدة (المدني. معن. 2019. 317). أما المساحات الافتراضية تُعزز الغموض السببي باستخدام تقنيات متقدمة تجعل العمليات التنظيمية معقدة وغير واضحة (Saide, S., & Sheng, M. L. 2021: 9)، وفي الوقت ذاته، تُساعد المساحات الاجتماعية على بناء التعقيد الاجتماعي من خلال تعزيز العلاقات التعاونية بين الأفراد (North, K. 2018: 24)، بينما تُسهم المساحات الفكرية في تراكم المعرفة، مما يدعم تبعية المسار ويضمن استمرار التطور المعرفي (Fauconnier, G. 2018. 308)،

(Nonaka & Takeuchi. 1995. 67) وبالجانب الآخر تُعد الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد بمثابة التجسيد العملي لفلسفة "الميزة المستدامة". هذه الموارد تمثل الناتج المباشر لمساحات خلق المعرفة، حيث تتحول المعرفة المتولدة في هذه المساحات إلى موارد استراتيجية تدعم الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، الموارد الناتجة عن المساحات الفكرية والاجتماعية تحمل خصائص مثل التعقيد الاجتماعي والغموض السببي، مما يجعلها غير قابلة للتقليد. هذا التحول يُبرز فلسفة "التفاعل الوجودي"، إذ تُعد الموارد انعكاساً للتفاعلات الديناميكية داخل المنظمة (Barney, 1991)، (Eisenhard & Martin: 2000: 1107)، (Markova: 2012: 83)، أما القدرات الدينامية هي النتيجة المباشرة للتفاعل بين مساحات خلق المعرفة والموارد الاستراتيجية. تعكس هذه القدرات فلسفة "المرونة التكيفية"، إذ تُتيح للمنظمة التعامل مع البيئة المتغيرة (Kuuluvainen, 2012: 382).

من منظور فلسفي تكاملي، العلاقة بين المتغيرات الثلاثة تُجسد فلسفة "الشبكات المتداخلة"، إذ يتفاعل كل متغير مع الآخر في نظام ديناميكي متكامل. مساحات خلق المعرفة تُوفر الإمكانيات التي تتحول إلى موارد استراتيجية تحمل خصائص فريدة، مثل التفرد المادي والتعقيد الاجتماعي. هذه الموارد تُعزز بدورها القدرات الدينامية، مما يُمكن المنظمة من استشعار الفرص، استغلالها، وتحويلها إلى مخرجات مبتكرة (Rothaermel, F. T. 2023: 137). هذا التفاعل يُظهر أن النجاح التنظيمي يعتمد على التكامل الديناميكي بين المعرفة والموارد والقدرات. ومن خلال ما تقدم يتضح أن مساحات خلق المعرفة تُعد القاعدة التي تُبنى عليها الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد، والتي أشار إليها نوناكا وزملاءه في كتاباتهم عن المنظمات اليابانية وبيئة خلق المعرفة والتي تعمل كوسيط أساسي لتعزيز القدرات الدينامية. هذه العلاقة تعكس فلسفات جوهرية مثل "الإمكانيات المتجددة"، "الميزة المستدامة"، و"المرونة التكيفية"، مما يُبرز أهمية التكامل بين المعرفة والموارد والقدرات لتحقيق التفوق التنظيمي.

وتأسيساً لما تقدم يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الخاصة بعلاقة المتغيرات مع بعضها وكالاتي: (يتعاطم تأثير مساحات خلق المعرفة في القدرات الدينامية بوجود الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد لمصفى الدورة في العراق)

المبحث الثالث: الأطر التحليلية

الاختبارات الأولية لبيانات البحث وأجراءاتها

أولاً. اختبارات صدق وثبات أداة البحث:

1. ترميز بيانات البحث قام الباحث بترميز المتغيرات وإعدادها بطريقة توفر سهولة في التحليل والتفسير، فضلاً عن الإشارة إلى مراجع المقاييس المعتمدة، وقد تم ترميز وإعداد المتغيرات للتحليل كما في الآتي الجدول رقم (2):

جدول (2): ترميز وإعداد المتغيرات للتحليل

المتغير	الأبعاد	الفقرات	الرمز	مراجع القياس
1 مساحات خلق المعرفة	المساحات المادية	5-1	X-PS	North, et al, 2018
	المساحات الفكرية	10-6	X-IS	
	المساحات الاجتماعية	15-11	X-SS	
	المساحات التكنولوجية	20-16	X-TS	

المتغير	الأبعاد	الفقرات	الرمز	مراجع القياس
2	القدرات الدينامية	قدرات الإحساس	Y-Sen	Kump, et al, 2019
		قدرات الاستغلال	Y-Sei	
		قدرات التحويل	Y-Tra	
3	الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد	التفرد المادي	M-UPS	Abdullah, (in press)
		الغموض النسبي	M-CA	
		التعقيد الاجتماعي	M-SC	
		تبعية المسار	M-PD	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً. التوزيع الطبيعي: استخدم الباحث تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وقابليتها لاستكمال أدوات التحليل الخاصة بتحليل الفرضيات على الوجه السليم اعتمد الباحث استخدام مقاييس متنوعة مثل الوسط، حدود الثقة له، والوسيط، والانحراف المعياري، وقيم الالتواء والتفرطح، وذلك لأجل تقييم مدى انطباق توزيع هذه المتغيرات مع التوزيع الطبيعي للبيانات، وهو أمر ضروري لفهم طبيعة البيانات واتخاذ القرارات الإحصائية بناءً على ذلك. كما استخدم الباحث اختباراً Kolmogorov-Smirnov لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذ تلخص نتائج الاختبارين لكل من المتغيرات الثلاثة اتباعها للتوزيع الطبيعي اعتماداً على مستوى المعنوية الذي يتوجب أن يزيد عن (0.05). ويلخص الجدولين رقم (3) و(4) نتائج التوزيع الطبيعي الكلية على مستوى المتغيرات الثلاثة.

جدول (3): النتائج الوصفية لاختبار التوزيع الطبيعي

ت	المتغير	المعايير	الاحصاءات	الخطأ المعياري
1	مساحات خلق المعرفة	الوسط	3.882	0.040
		حدود الثقة	الأدنى 3.803	
			الأعلى 3.962	
		الوسيط	3.900	0.177
		الانحراف المعياري	0.552	
		الالتواء	-0.406	
2	القدرات الدينامية	الوسط	3.7950	.04387
		حدود الثقة	الأدنى 3.7084	
			الأعلى 3.8815	
		الوسيط	3.8333	.177
		الانحراف المعياري	.60310	
		الالتواء	-.261	
		التفرطح	.012	.352

ت	المتغير	المعايير	الاحصاءات	الخطأ المعياري
3	الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد	الوسط	3.4503	.04313
		حدود الثقة	الأدنى 3.3652	
			الأعلى 3.5353	
		الوسيط	3.5500	.59288
		الانحراف المعياري		
		الالتواء	-.440	.177
		التفرطح	.098	.352

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج الجدول اعلاه إلى أن توزيع البيانات لمتغير مساحات خلق المعرفة يتبع التوزيع الطبيعي، ذلك إن المتوسط (3.882) والوسيط (3.900) متقاربان، مع انحراف معياري منخفض (0.552) يعكس تجانس الاستجابات. كما يتبين من حدود الثقة (3.803-3.962) دقة تقدير المتوسط بدرجة موثوقة عالية، فيما يشير الالتواء السلبي الطفيف (-0.406) إلى ميل بسيط نحو القيم الأعلى، بينما يعكس التفرطح (0.777) قمة معتدلة ضمن الحدود المقبولة للتوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن الاعتماد على هذه البيانات في التحليلات الإحصائية التي تفترض التوزيع الطبيعي. أيضاً، تعكس النتائج أن توزيع بيانات القدرات الدينامية يتسم بالتوازن واتباعه التوزيع الطبيعي، إذ يظهر المتوسط (3.8) تقارباً مع الوسيط (3.83)، مع تشتت معتدل يعبر عنه الانحراف المعياري (0.60). فيما تقع حدود الثقة للمتوسط ضمن نطاق ضيق (3.7084-3.8815)، مما يشير إلى دقة عالية في التقدير. ويعكس الالتواء الطفيف السالب (-0.261) ميلاً بسيطاً نحو القيم الأعلى، فيما يظهر التفرطح (0.012) قمة قريبة من الطبيعية ومن ثم فإن هذه المؤشرات تدعم استخدام البيانات في التحليلات الإحصائية القائمة على افتراض التوزيع الطبيعي. كما تشير نتائج متغير الموارد البشرية غير القابلة للتقليد إلى توزيع متوازن نسبياً أيضاً، فقد بلغ المتوسط (3.45) وهو قريب من الوسيط (3.55)، مما يعكس توازناً عاماً في القيم. كما يظهر الانحراف المعياري (0.6) تشتتاً معتدلاً للبيانات حول المتوسط. فيما تقع حدود الثقة للمتوسط ضمن نطاق ضيق (3.3652-3.5353)، مما يدل على دقة وموثوقية تقدير المتوسط وبالتالي تعكس هذه المؤشرات استقرار البيانات وإمكانية استخدامها في التحليلات الإحصائية بثقة.

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي بطريقتي Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov

نوع الاختبار		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		ت	المتغير
احصاء الاختبار	درجة الحرية	المعنوية	احصاء الاختبار	درجة الحرية	المعنوية		
0.052	189	0.200	0.993	189	0.559	1	مساحات خلق المعرفة
0.030	189	0.200	0.995	189	0.743	2	القدرات الدينامية
0.053	189	0.200	0.994	189	0.640	3	الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد

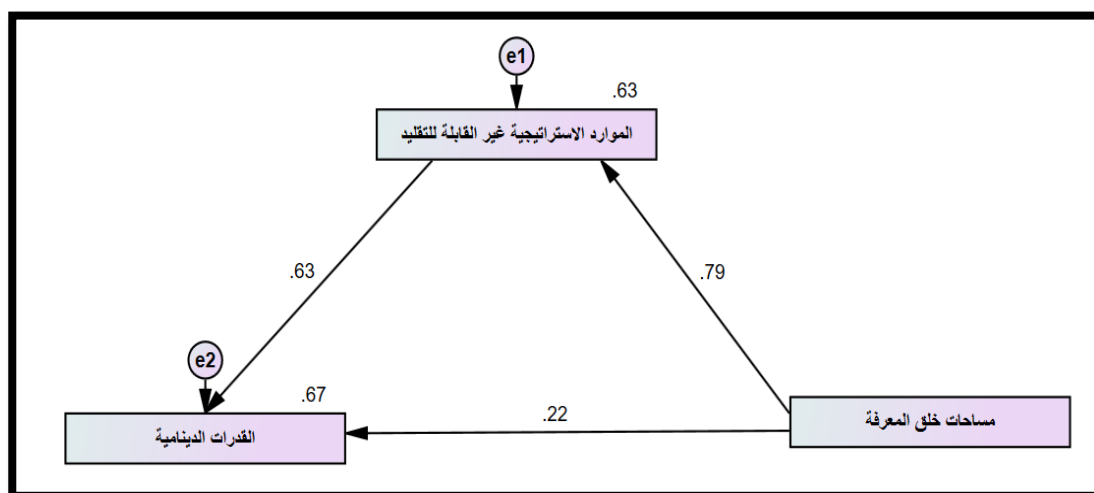
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk لجميع المتغيرات (مساحات خلق المعرفة، والقدرات الدينامية، والموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد) إلى توافق البيانات مع التوزيع الطبيعي. فقد أظهرت جميع المتغيرات معنوية Kolmogorov-Smirnov (0.200)، وهي أعلى من مستوى الدلالة التقليدي (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود انحراف كبير عن التوزيع الطبيعي. وبالمثل، أكدت نتائج Shapiro-Wilk توافق البيانات مع التوزيع الطبيعي، إذ حققت مساحات خلق المعرفة معنوية 0.559 مع إحصائية اختبار 0.993، بينما كانت معنوية القدرات الدينامية 0.743 مع إحصائية 0.995، وحققت الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد معنوية 0.640 مع إحصائية 0.994. وتعكس هذه النتائج توازن وتجانس البيانات، مما يجعلها مناسبة للاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية التي تتطلب التوزيع الطبيعي، سواء لاختبارات الفرضيات أو النماذج التحليلية الأخرى.

ثالثاً. اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

أولاً: أجرى الباحث تحليل الانحدار لتحليل فرضيات البحث، وكما في الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر في المنظمة المبحوثة (مساحات خلق المعرفة، القدرات الدينامية، الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد) إذ تم اثبات الفرضية الأولى من خلال نتائج الإحصاء الوصفي.
 2. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر مساحات خلق المعرفة تأثيراً معنوياً في القدرات الدينامية لمصفي الدورة في العراق.
 3. الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر مساحات خلق المعرفة تأثيراً معنوياً في الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد في مصفى الدورة في العراق.
 4. الفرضية الرئيسية الرابعة: تؤثر الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد تأثيراً معنوياً في القدرات الدينامية لمصفى الدورة ببغداد.
 5. الفرضية الرئيسية الخامسة: يتعاضد تأثير مساحات خلق المعرفة في القدرات الدينامية بوجود الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد لمصفى الدورة في بغداد.
- ويصور الشكل رقم (4) نتائج تحليل الفرضيات الرئيسية، فيما يشتمل الجدول رقم (5) على النتائج المفصلة وكما في الآتي:



شكل (4): نتائج تحليل الفرضيات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

جدول (5): نتائج تحليل الفرضيات الرئيسية

الفرضية	الاتجاه	β	C.R.	P value	النموذج
H02	مساحات خلق المعرفة <<< القدرات الدينامية	0.223	3.232	0.001	R^2 . 0.524 Adj- R^2 . 0.521
H03	مساحات خلق المعرفة <<< الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد	0.794	17.915	0.000	R^2 . 0.631 Adj- R^2 . 0.629
H04	الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد <<< القدرات الدينامية	0.808	18.731	0.000	R^2 . 0.652 Adj- R^2 . 0.650
H05	مساحات خلق المعرفة <<< الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد <<< القدرات الدينامية	0.631	9.112	.000	1- R^2 . 0.671 2- R^2 . 0.667 ΔR^2 . 0.004 وسيط جزئي
التأثير المباشر = 0.22 التأثير غير المباشر = 0.49 التأثير الكلي = 0.71					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

تُظهر نتائج النموذج علاقة جدلية عميقة بين مساحات خلق المعرفة والقدرات الدينامية، إذ لا تتشكل الأخيرة بمعزل عن التراكم المعرفي والبيئة الفكرية التي تسمح بالابتكار وإعادة التكوين المستمر للموارد التنظيمية. غير أن هذا التأثير لا يتحقق بصورة مباشرة فحسب، بل يمر عبر وسيط جوهري يتمثل في الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد، مما يشير إلى أن مجرد وجود فضاءات المعرفة لا يكفي لصياغة ديناميكيات القدرة التنظيمية، بل يجب أن تتبلور هذه المعرفة في موارد فريدة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. ويتضح من الفرضية H_{02} أن لمساحات خلق المعرفة تأثيراً إيجابياً على القدرات الدينامية، إذ بلغت قيمة $\beta = 0.223$ ، وهو تأثير معنوي عند مستوى $P = 0.001$ ورغم محدودية هذا التأثير، إلا أنه يؤكد أن القدرة على إعادة تشكيل الاستراتيجيات التنظيمية تنبع أساساً من بيئة تدعم الإبداع وتبادل المعرفة. غير أن قيمة R^2 (0.524) تشير إلى أن ثمة عوامل أخرى تساهم في تشكيل القدرات الدينامية، وهو ما يفتح المجال أمام البحث عن العناصر الوسيطة التي تعزز هذا الأثر. كما تكشف الفرضية H_{03} أن لمساحات خلق المعرفة تأثيراً قوياً على الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد ($\beta = 0.794$)، مما يعني أن المعرفة لا تظل مجرد تراكم فكري، بل تتحول إلى موارد ذات طابع فريد يشكل جوهر التنافسية. وتتأكد هذه الفرضية من خلال H_{04} ، التي تبين أن هذه الموارد الاستراتيجية تؤثر بشكل جوهري على القدرات الدينامية ($\beta = 0.808$)، مما يجعلها حلقة أساسية في التحول من المعرفة إلى الفعل الدينامي. كما يبرز النموذج الوسيطة الجزئية للموارد الاستراتيجية في العلاقة بين المعرفة والقدرات الدينامية (H_{05})، حيث أن التأثير غير المباشر (0.49) يفوق بكثير التأثير المباشر (0.22)، مما يدل على أن المعرفة لا تترجم

إلى قدرات دينامية بشكل مباشر، بل عبر القنوات التي تمنحها قيمتها الاستراتيجية. هذا ينسجم مع الرؤية القائلة بأن القيمة الحقيقية للمعرفة تكمن في تحويلها إلى موارد نادرة يصعب محاكاتها، ومن ثم استخدامها كأداة لإعادة تشكيل القدرات التنظيمية بمرونة وتكيف مستمرين. وتعكس هذه النتائج فلسفة التحول من الفكر إلى الفعل عبر التجسيد الاستراتيجي للمعرفة، حيث تصبح مساحات خلق المعرفة بيئات خصبة لتطوير موارد نادرة، والتي بدورها تصبح المحرك الأساسي للقدرات الدينامية. وهكذا، فإن المنظمة التي تدرك أن المعرفة وحدها ليست كافية، بل تحتاج إلى آليات لتحويلها إلى أصول استراتيجية، هي التي تملك زمام المستقبل في عالم سريع التغير. وبناءً على ما تقدم، تم قبول الفرضيات الرئيسة الأربعة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. كشفت النتائج عن سيطرة المساحات المادية في عملية خلق المعرفة، رغم الدور المحوري للمساحات الفكرية في تعزيز الإبداع، مما يعكس منظوراً تقليدياً يفضل العناصر الملموسة على الديناميكيات الفكرية، في حين أن الإبداع ينبثق من تفاعل العقول وليس من البنية التحتية فقط.
2. أظهرت دراسة مصفى الدورة تفوق قدرات الاستغلال على كل من التحويل والإحساس، مما يدل على كفاءة في استثمار الموارد، لكنه يكشف أيضاً عن ضعف في استشعار التغيرات المستقبلية، الأمر الذي يستلزم تعزيز الاستجابة الاستراتيجية لضمان الاستدامة.
3. يعتمد تفوق مصفى الدورة على التفرد المادي، يليه التعقيد الاجتماعي، بينما يشكل كل من الغموض السببي وتبعية المسار حاجزاً أمام التقليد، مما يعزز ميزة تنافسية يصعب تكرارها.
4. أكدت النتائج التأثير العميق لمساحات خلق المعرفة على القدرات الدينامية في مصفى يبجي، مما يبرهن على أن المعرفة ليست مجرد مورد، بل محرك أساسي يتيح التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات.
5. أظهرت النتائج وجود علاقة وثيقة بين مساحات خلق المعرفة والموارد غير القابلة للتقليد، مما يعزز دور المعرفة في بناء التفرد التنظيمي وترسيخ ميزة تنافسية مستدامة.
6. تشكل الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد عاملاً أساسياً في تعزيز القدرات الدينامية، حيث تساهم في استدامة الابتكار والتكيف، مما يجعل نجاح المؤسسة مرهوناً بمدى قدرتها على توظيف هذه الموارد بفعالية.
7. لم تلعب الموارد الاستراتيجية دور الوسيط الحاسم بين مساحات خلق المعرفة والقدرات الدينامية، مما يشير إلى أن مجرد امتلاكها لا يكفي، بل يتطلب دمجها وتفعيلها ضمن بيئة دينامية تعزز تأثيرها.

ثانياً. التوصيات:

1. تكشف المفارقة بين المساحات المادية والفكرية عن تركيز غير متوازن على البنية التحتية مقابل التفاعل الذهني، مما يستدعي استراتيجيات تعزز الحوار والتجريب من خلال منصات فكرية وتعديلات في التصميم الفيزيائي.
2. رغم كفاءة مصفى الدورة في استغلال موارده، فإن محدودية قدراته التحويلية تهدد استدامته، مما يتطلب نظام إنذار استراتيجي يعتمد على الذكاء الاصطناعي ونماذج تحليل البيانات لتعزيز التكيف والابتكار.

3. يستند التفوق الاستراتيجي للمصفي إلى الموارد غير القابلة للتقليد، مما يستدعي استثمارها ضمن سياقات معقدة وتعزيز العلاقات التفاعلية والتاريخية لزيادة الميزة التنافسية.
4. تؤكد النتائج أن المعرفة ليست مجرد مورد، بل عنصر حيوي في تعزيز المرونة التنظيمية، مما يجعل الاستثمار في خلق المعرفة استثماراً استراتيجياً يضمن استدامة المنظمة.
5. تلعب مساحات خلق المعرفة دوراً رئيساً في تشكيل الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد، مما يجعل الاستثمار فيها عاملاً لتعزيز الأداء وبناء ميزة تنافسية مستدامة.
6. يوصي البحث بضرورة استثمار الموارد الاستراتيجية غير القابلة للتقليد بطرق ديناميكية ومرنة لتعزيز التكيف والابتكار، مع تطوير استراتيجيات تضمن استدامة النجاح المؤسسي.
7. لا تكفي الموارد الاستراتيجية وحدها لتحقيق التحولات المطلوبة، بل يجب تعزيز تكاملها مع بيئة العمل عبر آليات مرنة، وهياكل تنظيمية متكيفة، وإعادة تعريف قيمتها ضمن سياقات ديناميكية.
8. يعكس التعقيد الاجتماعي وتبعية المسار تفاعلاً ديناميكياً يؤثر على الابتكار والتنظيم، مما يستدعي تحليل البيانات التاريخية، وتعزيز التعاون المؤسسي، وتطوير استراتيجيات استشرافية تواكب التغيرات.

المصادر

1. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
2. Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187). Routledge.
3. Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
4. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
5. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2020). "The knowledge-creating company revisited: Knowledge creation as a synthesizing process." *Harvard Business Review*, 58(6), 96-104.
6. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
7. North, K. (2018). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. Springer.
8. Dyer, J. H., Godfrey, P. C., Jensen, R. J., & Bryce, D. J. (2021). *Strategic management: Concepts and cases*. John Wiley & Sons.
9. Fauconnier, G. (2018). Mental spaces. In *Ten Lectures on Cognitive Construction of Meaning* (pp. 1-23). Brill.
10. Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
11. Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
12. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

13. Teece, D. J. (2009). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
14. Teece, D. J. (2014). "The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms." *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
15. Teece, D. J. (2018). Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
16. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
17. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
18. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
19. Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
20. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
21. Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Education
22. Barney, J. B. (2019). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
23. Barney, J. B. (2020). "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view." *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
24. Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.
25. Barney, J.B., & Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory*. Oxford University Press. <https://academic.oup.com>
26. Bartolacci, C., Cristalli, C., Isidori, D., & Niccolini, F. (2016). Ba virtual and inter-organizational evolution: a case study from a EU research project. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 793-811.
27. Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management: Systems and Processes*.
28. Brown, A., Green, P., & Tushman, M. (2021). Organizational Ambidexterity and Firm Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 64(3), 957-984.
29. Brown, S. (2017). What is VRIO? VRIO Framework Explained in 4 Steps. Retrieved from OnStrategy.
30. Casaló, L. V., Escario, J. J., & Rodríguez-Sánchez, C. (2019). Analyzing differences between different types of pro-environmental behaviors: Do attitude intensity and type of knowledge matter?. *Resources, Conservation and Recycling*, 149, 56-64.
31. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Concepts & Cases. Strateg Manag Compet South-Western Cengage Learn Mason*.

32. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
33. Gueldenberg, S., & Helting, H. (2007). Bridging 'the great divide': Nonaka's synthesis of 'Western' and 'Eastern' knowledge concepts reassessed. *Organization*, 14(1), 101-122.
34. Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
35. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
36. North, K. (2018). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. Springer.
37. Meaney, K. S., Bohler, H. R., Kopf, K., Hernandez, L., & Scott, L. S. (2008). Service-learning and pre-service educators' cultural competence for teaching: An exploratory study. *Journal of Experiential Education*, 31(2), 189-208.
<https://doi.org/10.1177/105382590803100206>