



INTERNATIONAL JOURNAL OF
TRANSFORMATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT

e-ISSN: 2231-6868, p-ISSN:2454-468X

THE MODERATE ROLE FOR ORGANIZATIONAL
MEMORY IN PROMOTING THE RELATIONSHIP
BETWEEN STRATEGIC IMPROVISATION AND
SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Muthana Zahim Faisal

Department of Business Management, College of Administration and
Economics, University of Baghdad, Iraq.

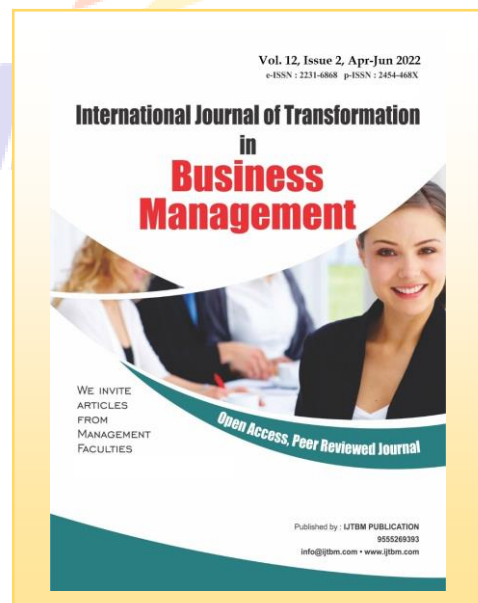
Paper Received: 04th April, 2022; **Paper Accepted:** 09th May, 2022;

Paper Published: 13th May, 2022

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijtbm.v12i02.009>

How to cite the article:

Muthana Zahim Faisal, The
Moderate Role for Organizational
Memory in Promoting the
Relationship Between Strategic
Improvisation and Sustainable
Competitive Advantage, IJTBM,
April-June 2022, Vol 12, Issue 2;
172-196, DOI:
<http://doi.org/10.37648/ijtbm.v12i02.009>



ABSTRACT

The constantly changing environment has forced many banks to adopt improvised and harmonious responses to some unexpected events. These events sometimes led to the creation of the need for a method of strategic improvisation in order to preserve the sustainability of the environment. Here, the researcher felt the need to conduct a deep study on the relationship between strategic improvisation and sustainable competitive advantage. Therefore, this research seeks to reveal the relationships that can lead to suggesting an intermediary model that investigates the relationships between the variables of strategic improvisation, organizational memory, and sustainable competitive advantage. The current research uses the quantitative method in collecting data and information through the employees of the senior administrations in (8) eight Iraqi private banks. The research found that strategic improvisation is positively related with sustainable competitive advantage, and the most importantly, organizational memory was the mediating variable between strategic improvisation and sustainable competitive advantage. However, the current research will contribute to reducing to some extent the shortcomings of the traditional resource-based vision, enhancing the understanding of strategic improvisation, as well as contributing to the achievement of sustainable development goals. The research also contributes to providing some suggestions to managers, in terms of encouraging them to learn improvisation, and to make decisions in difficult situations.

Keywords: *strategic improvisation, organizational memory, sustainable competitive advantage, private banks.*

المخلص

في ظل البيئة المتغيرة باستمرار، كثيراً ما يطلب من المصارف اعتماد استجابات مرتجلة ومتناغمة لبعض الأحداث غير المتوقعة، وتحتاج أحيانا إلى الارتجال استراتيجياً للحفاظ على إستدامة البيئة. ومع ذلك، فإن العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة تحتاج الى دراستها بشكل أكثر. هنا، يحاول الباحث الكشف عن العلاقات التي يمكن من خلالها اقتراح نموذج وسيط يحقق في العلاقات بين متغيرات الارتجال الاستراتيجي والذاكرة التنظيمية، والميزة التنافسية المستدامة. باستخدام بيانات المسح التي تم جمعها من قبل موظفين يعملون في الادرات العليا في (8) ثمانية مصارف أهلية عراقية، وجد الباحث أن الارتجال الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بالميزة التنافسية المستدامة، والأهم من ذلك، يتم التوسط جزئياً في هذه العلاقة من خلال الذاكرة التنظيمية. ومع ذلك، سيُسهم البحث الحالي في التقليل إلى حدٍ ما من قصور الرؤية التقليدية القائمة على الموارد، وتعزيز فهم الارتجال الاستراتيجي، والمساهمة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة. كما سيهم البحث في تقديم بعض الاقتراحات للمديرين، من حيث تشجيعهم على تعلم الارتجال، وإتخاذ القرارات في المواقف الصعبة.

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، الذاكرة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة.

1. المقدمة Introduction

على مدى السنوات الأخيرة، كان ينظر إلى مفهوم الارتجال الاستراتيجي (SI) على أنه طريقة مهمة لفهم كيف يجب أن يبدأ الابتكار في ضوء المنافسة الشرسة في السوق، والسعي المستمر لدورات أسرع وحلول أكثر ابتكاراً، لذلك، يستخدم الارتجال الاستراتيجي على نطاق واسع في مجال البحث التنظيمي والابتكار، والذي جذب انتباه عدد كبير من العلماء. إذ أن معاني مصطلح الارتجال عديدة، صنع، إدارة، اختراع، الحصول على، الإبداع، الإبداع والتفكير الجانبي، عندما يقدم الفنانون عزف موسيقي على آلة موسيقية، فعندئذ إذا لم يتقنوا خطواتهم أو إجراءاتهم بشكل كاف، فمن المحتمل أن يرتجلوا أدائهم. في عالم اليوم، تخضع معظم المنظمات لاختلافات في مجالات الاستدامة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، في هذه المنظمات، تعتبر المرونة والتخصيص والمعرفة والإنتاج والمنظمات والمجموعات ذاتية التنظيم بارزة. كما لا يوجد سوى التحولات التي تحدث وليس هناك سوى مجال للتغيرات. يرى (Crossan et al.,2005:48) إن (SI) علاقة ضرورية لكي تبقى المنظمة في حالة إيجابية مع بيئتها، عند تعرضها للخطر نتيجة أدائها الضعيف. ويمكن للارتجال أن يولد قيمة للمنظمة من خلال التغيير الإداري والقدرة على تبني أفضل الممارسات، فضلاً عن إضافة المرونة والابتكار، يمكن للارتجال أيضاً تحديد كيفية تعامل الفرد والجماعات في المنظمات مع الحاجات المتضاربة وتنسيقها، والتعلم والتكيف مع ضغوط الوقت (Mohammed et al.,2020:585). يمثل (SI) أفضل استراتيجية لمواجهة التقلبات البيئية السريعة لأنه يوفر للمنظمة المرونة والمقدرات (Abu Bakar et al.,2015:208). إنه عمل عفوي يسترشد بالحدس، يتم تنفيذه على حفز اللحظة بدلاً من القيام بإجراء عمليات التفكير والتقييم المتعمدة. كما أنه بمثابة أفضل استراتيجية للتعامل مع المرونة وتزويد المنظمة بقدرة للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وبدون جهد (Abu Bakar et al.,2015:482).

تلقي موضوع الذاكرة التنظيمية (OM) قدراً كبيراً من الاهتمام من الباحثين عبر مجموعة واسعة من التخصصات، وأبرزها نظرية المنظمة وعلم النفس وعلم الاجتماع وأنظمة المعلومات. يقترح (Stein,1995:17) أن "هناك ثلاثة أسباب رئيسية لاستكشاف هذا المفهوم بالتفصيل الأخرى. وبعد مراجعة الأدبيات، خلص الباحثون إلى أن الأبحاث السابقة ركزت على النظر في (OM) من مناهج متعددة، مثل السلوك التنظيمي، والتعلم التنظيمي، وعلوم الكمبيوتر ونظام المعلومات الإدارية، أو من خلال تأثير الذاكرة التنظيمية على توليد المعرفة، وتأثيرها على العملية الإدارية، وأداء المنتج والإبداع، والتنمية. ركز علماء (OM) الضوء على أهمية الأجهزة ذات الذاكرة، حتى وقت قريب لم يولوا اهتماماً خاصاً لخصائصهم المادية المحددة وكيف يمكن أن تؤثر هذه على الديناميات الاجتماعية للذاكرة التنظيمية، وعليه تشكل (OM) عملية مستمرة لإعادة تفسير الماضي وإعادة صياغته (Eisenman & Frenkel,2021:6).

تنقسم دراسات الذاكرة التنظيمية إلى ثلاث مجموعات، الأولى تركز على الدراسات النظرية، وتوفر وصف عام للذاكرة على المستوى التنظيمي، في حين أشتملت الثانية على تثبيت أنظمة معينة في أجهزة الحاسوب تكون مصممة من أجل زيادة ذاكرة المنظمة، فقد ركزت معظمها إلى حد كبير على أنظمة التكنولوجيا لتحل محل أنظمة الذاكرة البشرية والورقية، أما الثالثة فقد وظفت نظام ذاكرة الفريق (Ackerman & Halverson,2004:157).

على المدى الطويل، ووفقاً لـ (Hoffman,2000)، تمثل الميزة التنافسية النموذج المتطور لمنظمات الأعمال في السوق لأنها تركز على العناصر التي تضمن ديمومة هذه الميزة لأطول فترة ممكنة. فالاستدامة هي طريقة للتفكير في المستقبل، تأخذ مجموعة من عمليات الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتحسين جودة حياة العمل. كما وتشكل الاستدامة نموذج مستمر لعوامل النجاح

الرئيسية من حيث التكلفة والكفاءة والجودة والوقت والابتكار لتعزيز وتطوير استراتيجيات لتحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية (Ali et al.,2021:66).

تنشأ الميزة التنافسية المستدامة (SCA) من الاستراتيجيات العامة والتي تعد طريقة أساسية للمنظمات لتحقيق ربحية أعلى بشكل دائم (Ogunkoya,2018). تظهر (SCA) الجهود التي تبذلها المنظمة على المدى الطويل والتي يمكنها الحفاظ على مكانة الميزة التنافسية في الصناعة (Ribeiro et al.,2018). يمكن استنتاج (SCA) كمحاولة من قبل المنظمة للحفاظ على الاستدامة طويلة الأجل. المؤشرات التي يمكن تطبيقها لإنتاج ميزة تنافسية مستدامة، تمثل القيمة والوعي وعدم القدرة على التقليد (Arraniri et al., 2021:237).

يجب على المنظمات الانتباه إلى بيئة أعمالها وتطوير قواها التنافسية التي تمارس دوراً في بيئة الأعمال (Paramarta et al.,2021:12) ويعتقد أن ممارسة الاستدامة يمكن تحقيقها عند ممارسة جميع الجهات الفاعلة للاستدامة (Cesar et al.,2017). من المعروف أن ممارسة الاستدامة يمكن أن تصبح مصدراً للميزة تنافسية للحصول بالمنافسة (Kuncoro & Suriani,2017). يمكن أيضاً تحقيق (SCA) من خلال ابتكار المنتج والعملية (Barlian et al.,2021,2). وقد اكتسبت أهمية الميزة التنافسية المستدامة (SCA) صدى واسع في منظمات الأعمال الحديثة باعتبارها أداة رئيسية من أجل قياس أدائها. في الواقع، لا تزال الميزة التنافسية في قلب أداء الأعمال الحديث وتحدياً رئيساً للاستمرار في الأسواق التنافسية. وينشأ التحدي من عدم قدرة المنظمات على إنتاج السلع والخدمات التي لا تضاهى من قبل المنافسين، فإن عدم القدرة على التأقلم يضر باستدامتها وبقائها (Muriithi, 2021:70). يركز المنظور القائم الموارد (resource Based View)، على كيفية تحقيق المنظمات (SCA) ومفهوم السمات الصعبة للمنظمة كمصادر للأداء المتفوق والميزة التنافسية. من المرجح أن تكون الموارد التي لا يمكن نقلها أو شراؤها بسهولة، والتي تتطلب منحى تعلم موسع أو تغييراً كبيراً في مناخ المنظمة وثقافتها، وبالتالي تكون أكثر صعوبة في التقليد من قبل المنافسين. ذكر (Chaiprasit et al.,2011) أن (SCA) مطلوبة للمنظمة لتزدهر في البيئة العالمية اليوم. كما ذكر (Bambang et al.,2021) أن (SCA) هي السمة التي تتمكن من خلالها المنظمة من التفوق على منافسيها. تطويرها يتطلب ولاء الزبائن، موقع رائع، بضائع فريدة، قنوات توزيع مناسبة، علاقات جيدة مع البائعين، سمعة لخدمة الزبائن، ومصادر متعددة للميزة (Teguh et al.,2021:129).

2. خلفية نظرية Theoretical Background

سيعالج البحث الارتجال الاستراتيجي نشأة وتطور ومفهوم

2.1 الارتجال الاستراتيجي Strategic Improvisation

على مدى السنوات الـ(25) الماضية، توصل العلماء الى مجموعة واسعة من منحة الاستراتيجي من مجالات متعددة أدت إلى تحسين فهمنا لظاهرة الارتجال الاستراتيجي (Strategic Improvisation). ومع ذلك، بسبب تعقيدها وعدم تجانس الأساليب المستخدمة لدراستها، يبقى الارتجال الاستراتيجي تحدياً لفهم مساهمات هذه الأدبيات من حيث النتائج المرجوة وكذلك الثغرات المحتملة ومجالات التحقيق المستقبلية (Ciuchta et al.,2020:1). تمت دراسة الارتجال في عدد من المجالات البحثية، بما في ذلك إدارة الأعمال والابتكار والتعلم والتسويق والنظرية التنظيمية والاستراتيجية. وظفت الأبحاث المبكرة استعارة موسيقى الجاز لتصور الارتجال الاستراتيجي وفي الآونة الأخيرة، دعا العلماء إلى "التحرر" من استعارة الجاز لفهم الأشكال المختلفة للارتجال الاستراتيجي بشكل أفضل. طور العلماء وفق (Ciuchta et al.,2020:4) استخدام هذه الاستعارة إلى سياقات مختلفة بما في ذلك ابتكار المنتجات (Kamoche & Cunha,2001)، والتسويق (Dennis & Macaulay:2007)، عرف العلماء أمثال (Crossan et

النتيجة المرجوة (Levallet et al.,2013:2). وفي وقت مبكر من تطور الارتجال كموضوع علمي، كان من المهم تمييزه عن المصطلحات الأخرى ذات العلاقة. أدى ذلك إلى الانتباه إلى كيفية اختلافه عن الأنشطة الأخرى، ولكن، وكما حذر (Weick,1998:551)، إلى أنه يمكن أن يؤدي التركيز على هذا الاختلاف إلى إهمال ميزات أكثر دقة للارتجال مثل "كيف يمكن أن ينطوي الارتجال على التوتر الناجم عن خلط الأنماط التي تمريرها مسبقاً والانماط الارتجالية" (O'Toole et al.,2020:5). ينطوي الارتجال على إعادة توظيف المواد القديمة وتكاملها مع شيء جديد مما أدى إلى طريقة جديدة للتعامل مع جمهور معين في بيئة معينة، الارتجال ويضيف المرونة والابتكار والتكيف مع الوضع. ولكن في الوقت نفسه ليس عشوائياً تماماً، هناك فكر وخطة وإيقاع (Alkheimer & Sandberg,2018:9). لم يتم التأكيد على الارتجال إلا في العقدين الماضيين. ركزت المنظمات ومحلليها في نظرية النظم الحديثة، والتي بلغت ذروتها في (1960s و 1970s)، ولم يعد ينظر إلى الارتجال كونه عمل غير علمي وإنما عملية تكيفية، حاسمة للتنافس في البيئات المتغيرة (Pina e Cunha et al.,2014:360). لذا عادة ما تحدث عملية الارتجال بين إدراك الأفكار وتنفيذها، بهدف ضمان تحقيق النتائج النهائية بشكل مناسب وناجح (Teoh & Wickramasinghe,2011:2). ويتطلب من أفراد المنظمة الاستجابة والانسجام والتكيف مع البيئة غير المستقرة بطريقة عفوية (Zimmer,2019:3). تقليدياً، وصف الباحثون الارتجال الإستراتيجي في ظل الازمات على أنه إجراءات تحدث أثناء حدث أو أزمة ما مقارنة بالتهيئة المسبقة، والذي يحدث قبل حدث ما (Fifolt et al.,2017:424). أن الارتجال هو الخيار الواعي الذي يصنعه الأفراد بدلاً من كونه سلوك عشوائي، قد يتم اتخاذ قرار بالارتجال على الفور أو قد يكون خياراً يُعد بشكل مسبق، فالارتجال سيكون عبارة عن مهارة حيوية لأنها يمكن أن تسهم في اتخاذ قرارات ذات مغزى، ضمن نطاق زمني محدود، دون أفضل المعلومات والموارد. أضف لذلك، من المتوقع أن تولد بعض الإجراءات السلبية أفراد ارتجالين لا يستطيعون التعامل مع الموقف البيئي (Arshad & Hughes,2009:949). ويعتقد أن الارتجال الاستراتيجي يزيد من عدد الاعمال لأنه يشجع المنظمات على الابتعاد عن القصور الذاتي، والقواعد، ومعايير الصناعة، واللوائح، والتأكيد على الآثار الإيجابية التي قد لا يكون فيها توليد فكرة (Gao et al., 2015:222). ويكون الارتجال الاستراتيجي أفضل استراتيجية للتعامل مع المرونة وتزويد المنظمة بقدرات للتكيف مع الحاجات المتغيرة بسرعة وبدون جهد يذكر (Abu Bakar et al., 2017:300). من المتوقع أن تحتاج معظم المنظمات إلى تطبيق أساليب ارتجالية بشكل أو بآخر بسبب الحاجة إلى التكيف مع التغيير السريع للزبائن والطلب في السوق، وفرص السوق، والتغيرات في المجال التكنولوجي أو ردود الفعل التنافسية في الصناعة وكذلك لتعزيز الأداء، أن الدروس المستفادة من الأنشطة الارتجالية يمكن أن تساعد في توفير حلول مبتكرة (Arshad et al.,2015:106). يختلف (SI) في مجال التنظيم باختلاف البيئة. في الوقت الذي تُعد ظاهرة الارتجال الاستراتيجي قابلية كبيرة لا تتوافر لدى جميع القادة الإداريين بقدر ما يتميز بها القلة منهم (العنزي والساعدي،2007:120). يتم تعريفه على أنه إجراء يتخذ في المواقف في ذات الوقت الفعلي إذ يشمل على قدر كبير من العفوية والإبداع، كما ويتم تفعيل (SI) كقدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفاعلية لحل المشكلات. إنه ينطوي على اتخاذ قرار أو إجراء إبداعي خارج الهيكل التنظيمي الرسمي. ينظر إلى (SI) على أنه استراتيجية سلوكية يستخدمها القادة نيابة عن منظماتهم للاستجابة للتأكد وضغط الوقت وعدم كفاية الموارد (Ibrahim et al.,2018:5). يمثل (SI) القدرة على تبني فكرة معينة من بين مجموعة من الأفكار تسهم في تطوير المنظمة وخدماتها والعمل على تنفيذ هذه الفكرة ضمن سياق عمل فردي أو جماعي بالاستناد إلى المعارف المتراكمة والمهارات البشرية المشتركة والتميز والمتبادلة في إطار الفهم المترابط لمتطلبات العمل وذلك باستثناء آراء القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائياً في لحظة الارتجال (Leybourne & Cook,2015:3). وقد تم تعريفه كإجراء تم اتخاذه في مواقف مختلفة وفي الوقت الفعلي إذ يشمل قدراً كبيراً من العفوية والإبداع وهذا يعني أنه يمكن أن يكون أحد أفضل الطرائق للتوفيق ما بين الصراعات التنظيمية (Julienti et al.,2015:106). كما عُرف على أنه طرائق تعتمد القيادة العليا لاغتنام الفرص الجديدة والغير متوقعة (Levallet & Chan,2015:2). وبأنه مفهوم العمل أثناء ظهوره، من

قبل منظمة و/أو أعضائها، إستناداً الى الموارد المادية، العاطفية، المعرفية، والاجتماعية المتاحة" (Cunha et al.,1999:302). كما وتوجد عدد من التعاريف للأرتجال الاستراتيجي (Limon & Dilekçi,2020:1149) منها درجة القرب بين التخطيط والتنفيذ (Moorman & Miner,1998:698)، عملية تتفاعل فيها المنظمة أو أعضائها بشكل طبيعي مع وضع غير متوقع أو غير منظم دون تدخل (Hadida et al.,2015). الارتجال الاستراتيجي قادر على إظهار نفسه فقط عندما يكون القائد قادراً على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء لحل المشكلات. وبالتالي ، يجب اتخاذ قرار إبداعي خارج الهيكل التنظيمي الرسمي في ظل حالات الوقت الحقيقي. إنها أكثر من استراتيجية تنظيمية وسلوكية يستخدمها قادة المنظمة للتعبير عن إمكانية الإستجابة للتغيرات البيئية، في الوقت المناسب وبدرجة عالية من الكفاءة (Al Zarooni & AbdulGanni, 2021:405). ومن المفترض أن يتم الارتجال الاستراتيجي عادة أول وقبل كل شيء في المنظمات التي تتسامح مع الفشل، ويكون لديها بيئة عمل تدعم العمل الارتجالي، ومن ثم الحصول على الحد الأدنى من المقاومة للتغيير (Hadida & Tarvainen,2015:440).

2.2. الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

حظيت الذاكرة التنظيمية (OM) باهتمام كبير لاكتساب وتخزين المعلومات والبيانات والمعرفة في مستودعات الذاكرة التنظيمية، تسعى المنظمات إلى استثمار التطور التكنولوجي والمعلوماتي لتوليد ذاكرة مؤسسية وتنظيمية. تعتمد هذه الذاكرة على الأنظمة المحوسبة وذاكرة الموظف التي تمارس دوراً أساسياً عبر تحقيق أهداف العمل (Al-Hashem et al.,2021:3). تسمى أحياناً بالذاكرة المؤسسية كونها تشكل مجاميع مترابطة من البيانات والمعلومات والمعرفة الضمنية أو الصريحة التي تم إنشاؤها في تاريخ وجود المنظمة. إذ تعتمد قيمة وأهمية المعلومات السابقة للمنظمة على قدرة الأفراد تطبيق الخبرات التي يمتلكونها في ظل أوضاعهم الحالية (Jin et al., 2020:8). تمثل الذاكرة التنظيمية المعلومات التي تخزنها المنظمة للاستخدامها في المستقبل (Levallet & Chan,2015:2). كما إنها مهمة بشكل خاص كمخزن للمعرفة الموضوعية (كالإجراءات والبروتوكولات) أو المعرفة الجماعية في شكل (ثقافة أو قيم مشتركة)، إن وجود كلا النوعين من المعرفة لا يوجه تصرفات الأفراد فحسب، بل يوجه أفكارهم أيضاً (Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez,2020:5). بمجرد تخزين المعلومات، يمكن استردادها من الذاكرة التنظيمية، ثم تفسيرها واستخدامها لأغراض محددة وتحويلها إلى معلومات ذات معنى (المعرفة). لإدارة ذاكرة المنظمة بفاعلية، يقترح Walsh & Ungson,1991:61)، أن المديرين بحاجة إلى التفكير في "من وماذا ومتى وأين ولماذا وكيف يتم تخزين المعلومات؟" تساهم الذاكرة التنظيمية المدارة جيداً في النجاح التنظيمي، إذ تؤثر (OM) بشكل إيجابي على صنع القرار في المنظمات (Rowlinson et al.,2010:84). ويعود السبب في كون مستخدمي هذه الذاكرة التنظيمية غير متجانسون بأن العديد من الأفراد في الأقسام المختلفة داخل المنظمة يتأثرون بتشغيل الذاكرة نتيجة القيام بأعمالهم الخاصة في المنظمة (Mahjoubi et al.,2020:2432).

تشكل (OM) "المعلومات المخزنة من تاريخ المنظمة التي يمكن أن تؤثر على القرارات الحالية". (Schmitt et al.,2012:57). أصبحت الذاكرة التنظيمية كموضوع بحث منتشر بشكل هائل بسبب العمل الأساسي لـ (Ungson & Walsh,1991) على وجه التحديد حول هذا الموضوع (Alstete & Meyer,2020:66). ومن أجل إثراء نظرية الذاكرة التنظيمية ويتم وصف المعلومات ذات العلاقة حول المشكلات والقرار المرتبط فضلاً عن تفسيرها داخل المنظمة عبر عدة طرائق، كذكريات الأفراد، الإجراءات التنظيمية، والثقافات التنظيمية، وعندما تظهر مشكلات مماثلة مرة أخرى، تقوم المنظمة باسترجاع المعلومات المخزنة في الذاكرة المعلومات المخزنة (Hsiang-Te Tsuei,2020:4). تعد (OM) مكوناً أساسياً لإدارة نقل المعرفة بشكل فاعل، وتشتمل على عمليات الاستحواذ والاسترداد، بالإضافة إلى تخزين الموقع الفعلي للمعلومات. الوعي بأهمية (OM)، واستراتيجياتها بشكل واضح وإدارة نشرها يُعد شيء ضروري لأنه يؤثر على النجاح العام للمنظمة (Muskat & Deery,2017:432). سعى العديد من الباحثين في مجال

الذاكرة التنظيمية إلى توسيع مفاهيم الذاكرة إلى ما وراء مفهوم صندوق التخزين للذاكرة التنظيمية عبر تبني واستكشاف العمليات للتذكر والنسيان، ومع ذلك، هذا لا يعني أن أسلوب قاعدة البيانات للذاكرة كمرحلة قد تم تجنبه أو نسيانه، على العكس من ذلك، يعيش هذا المفهوم وينمو في الأبحاث حول التعلم التنظيمي وأنظمة الذاكرة التبادلية (Foroughi et al 2020:1729). تقوم (OM) بوظيفة نقل معرفة المنظمة إلى المستقبل، وتعزيز كفاءة المدخلات، فضلاً عن تحسين كفاءة عمليات صنع القرار والمساعدة على إيجاد تفاهم مابين أصحاب المصالح في المنظمة (Cote,2014:9)، هذه النظرة الخاصة القائمة على المعرفة للمنظمة تعني أن هناك درجة معينة من الاستقرار في قاعدة الموارد البشرية للمنظمة من أجل صيانة المعرفة بنوعيتها. ويمكن عدّها جزءاً رئيساً من مخزون الموارد المُسمى بالذاكرة التنظيمية (Ebbers & Wijnberg,2011:483). بالإضافة إلى العناصر المعرفية للذاكرة التنظيمية، يعتبر عنصر العاطفة أيضاً مفهوماً يحتاج إلى الاختبار الفردي (Giriken,2020:66).

لا تخزن (OM) بشكل مركزي ولكن تكون موزعة عبر مرافق الذاكرة المختلفة. تمكن هذه الذاكرة الفاعلة المنظمات من الابتعاد عن الأخطاء السابقة، وضمان التوظيف المستمر لأفضل الممارسات، والإفادة من الحكمة الجماعية لإفرادها. وعليه، فإن (OM) أداة لإدارة المعرفة (Lee et al.,2011:10658). واحدة من المشكلات الرئيسية القضاء على عدم اكتمال المعلومات، لأن بعض المشاركين يواجهون عوامل النسيان، والسرية في بعض الأحيان بتوظيف طرائق الحل، والتأثير المتبادل. للحد من عدم اكتمال المعلومات، يتم الاحتفاظ بهذا الحل في الذاكرة التنظيمية لزيادة قاعدة البيانات من الحلول. وبالتالي لدينا نموذج مع مزيج من التجارب السابقة لإنشاء خطة للحل (Parra et al.,2007:2). تُعرف (OM) بأنها "معتقدات جماعية أو إجراءات سلوكية أو أجهزة مادية تختلف في محتواها ومستواها وتشتتها وإمكانية الوصول إليها (Moorman & Miner,1997:93). المعتقدات الجماعية والروتين السلوكي ينتج عنها تفاعل اجتماعي بين الأفراد والتنظيم إنسجاماً مع البيئة الخارجية. ينظر إلى (OM) على أنها لها دوران رئيسان: الأول تكامل المعلومات والمعرفة عبر الحدود التنظيمية، والثاني التحكم بالأنشطة المتنامية لتجنب أخطاء الماضي (Bratianu,2015:3). كما إنها تعرف "بمجموعة من أجهزة الاحتفاظ بالمعرفة، كالأفراد والمستندات، التي تجمع وتوفر البيانات للوصول إلى تجربة المنظمة" (Olivera,2000:815). كما إنها وسائل تشمل الاجهزة الملموسة كتقنيات الحاسوب أو الاجهزة المتنقلة (كالشبكات الداخلية وقواعد البيانات والهواتف الذكية وغيرها)، والشبكات الاجتماعية، الوثائق والإجراءات، الثقافة (De Cuffa et al.,2018:38).

2.3. الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

تعرف الميزة التنافسية المستدامة بإنها الإستراتيجية الخاصة بالمقدرات التنافسية والتي تتسم بصعوبة تقليدها من قبل الآخرين (Pangarso et al.,2020:2440). وتظهر هذه الميزة عندما تكون هناك منتجات وخدمات جديدة وطرائق مبتكرة للإنتاج في المنظمة (Nasrollah et al.,2020:389). وتتكون (SCA) في المنظمة من خلال توليد مزيج فريد من موارد ومهارات المنظمة (Mao et al.,2016)، ك رأس المال الفكري والبشري والتنظيمي (Bazrkar,2020:288). توصف (SCA) بأنها الميزة طويلة الأجل لإنشاء القيمة الاستراتيجية للمنظمة والتي لا يتم تطبيقها بشكل متزامن من قبل المنافسين الحاليين أو المستقبليين، بالإضافة إلى صعوبة تكرار المزايا الاستراتيجية. وينظر إليها على أنها عنصر حاسم لنجاح المنظمة في الأسواق التنافسية. بعد أن فقدت العديد من المنظمات ميزتها التنافسية في سعيها للابتكار والتنوع (Ali & Anwar,2021:94). كما يتم وصف الميزة التنافسية بأنها فكرة يتم عبرها الحصول على عرض ذات قيمة ترتبط بالمنتج الموجود في السوق (York,2019، Porter,2008). وتسعى المنظمة جاهدة من أجل تحقيق رضا الزبائن اعتماداً على إدارة مواردها (Millette,2019). استكشاف الدافع نحو المشاركة في حاضنة الأعمال لنظام الاقتصاد والتركيز على أهمية

الاستفادة من الفرص في إطار الاستدامة والاقتصاد. يمكن أن تقلل هذه الفرص من النفقات وتعزز الأداء المالي للمنظمة، وتقلل في الوقت نفسه من تأثيرها البيئي (Kahupi et al., 2021, 1).

يُمكن تعريف بناء (SCA) على أنه تلك السمات الجديدة والفريدة، من خلالها تضع المنظمة صعوبات وحواجز أمام المنافسين لمنعهم من تقليد استراتيجياتها المخصصة لإنشاء القيمة في نفس الوقت (Ritthaisong et al. 2014:273). تنشأ (SCA) من تطوير مجموعة من الميزات والقدرات التي لا يمكن التفاوض عليها أو تقليدها أو استبدالها أو تنفيذها في وقت واحد من قبل المنافسين الموجودين والمحتملين (Alhamadi, 2020:3). كذلك تُعرف على أنها استمرارية تنفيذ استراتيجيات جديدة لإنشاء القيمة بشكل مُغاير مع المنافسين المحتملين الذين لا يستطيعون تقليد هذه المزايا بأي شكل من الأشكال (Alalie, 2018). بعد مراجعة بعض التعاريف اعلاه، يمكن ملاحظة أنه على الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين، إلا أنهم ببساطة يؤكدون على أنها القدرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن الذين يتعاملون معها من خلال زيادة حصتها في السوق، أو قدرتها على استثمار مواردها الداخلية في الاتجاه الصحيح، أو الخصائص النادرة التي تتمتع بها مقارنة بالآخرين (Al-naqeeb & Ismael, 2021:38).

يرى (Yadav et al., 2016)، إن المنظمة تحتاج إلى تطوير (SCA) من خلال الخبرات المتراكمة لإنشاء حواجز أمام تكرار المنافسين، ومن خلال المعرفة أو الخبرة التي تستمر في تطوير موارد جديدة (Purwanto & Purwanto, 2020:635) وقد تم إختبار (SCA) تجريبياً في سياق الإدارة الاستراتيجية للمنظمة. تظهر النتائج أن (SCA) للمنظمة يُمكنها كسب الأرباح على المدى الطويل (الحفاظ على عائد أعلى) من خلال استثمار الموارد الداخلية (Diugwu, 2011). ولكن في عصر الاقتصاد الرقمي، أصبحت حالة بيئة الأعمال غير مؤكدة ودينامية لدرجة أن بعض الأكاديميين والمهنيين في مجال الإدارة الاستراتيجية وجدوا آراء مختلفة حول إدراك الهيكلية الكامنة للميزة التنافسية المستدامة (Heriyanto et al., 2020:913). يمكن إنجاز المقدرات التنافسية لكل منظمة من تراكم القدرات التنافسية الاستراتيجية (Balanovska et al., 2019)، (Pangarso et al., 2020). تقع عملية إنشاء القيمة المضافة ضمن نطاق المنظمة (Jatmiko et al., 2021:508). ووفقاً لـ (Kuncoro & Suriani, 2018) تستند (SCA) على الموارد والقدرات التي تكون قيمة ونادرة وقابلة للتقليد بشكل محدد وغير قابلة للاستبدال. غالباً ما يتم تطوير الميزة التنافسية من خلال تطبيق كفاءة الأعمال. بعد تطوير ميزة واضحة، يجب على المنظمة أن تقدم ما لا تستطيع الأخرى تقديمه. للحصول على (SCA)، منظمات الأعمال مطلوب منها الاستعداد الدائم لتوليد ابتكارات جديدة (Bambang et al., 2021:232). يعتقد (Zimmere & Scarborough, 2005) أنه من أجل الفوز بالمنافسة، من الضروري بناء (SCA) لجميع نتائج المنتجات. وينظر إليها بأنها مدى ملاءمة ودقة الاستجابة لشكاوى الزبائن وتلبية احتياجاتهم وإيجاد حصة سوقية جديدة والابتكار المستمر للمنتجات (Ginting et al., 2021:138). وأشار (Coyne, 1986) إلى أن (SCA) لها ميزتان أساسيتان. أحدهما "دينامية"، أي أنها غير مستقرة، وبعيداً عن نوع الهيكل التنظيمي السوقي، فإن (CA) مؤقتة ومشروطة. والآخرى "استمرارية" إن تراكم الميزة النسبية على المدى الطويل يمكن أن يشكل (SCA) (Kong & Suntrayuth, 2021:217). أصبح تأمين مركز تنافسي مستدام في سوق مضطرب شرطاً أساسياً اليوم للمنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح. يرى (Lu et al., 2021:1) إنه من أجل تحقيق (SCA)، هناك حاجة إلى دعم قوي لتوليد قيمة في الإنتاجية وخدمة الزبائن عبر توفير دورات تدريبية للموظفين والاهتمام بالخطط التنظيمية بأقصى قدر ممكن. التطوير المستمر ومواكبة التغييرات من أجل تحقيق أهداف المنظمات، إذ لا يمكن للمنظمات أن تكون ناجحة إذا لم تتعلم ولم تواكب التغييرات أو كانت بطيئة في تبني التطورات (Adiguzel, 2020:312). لا ينبغي أن يكون هناك شك في أن موظفي المنظمة هم الأساس الرئيس للميزة التنافسية المستدامة (Kang & Purwani, 2021:1) Lee, 2021:1) مفتاح الميزة التنافسية المستدامة القدرة على إدارة وإعادة تجميع شبكات الموارد والعلاقات المعقدة بسرعة وحسم (Purwani & Nurcholli, 2015)، ويرى (Ivory & Brooks, 2018)، إن (SCA) مرتبطة بجهود منظمة في الحفاظ على المزايا لأطول فترة

ممكنة. إذ إنها تتأثر بثلاثة عوامل، حجم السوق المستهدف، وزيادة الوصول إلى الموارد والزبائن، والقيود المفروضة على صلاحيات المنافسين (Nurcholis, 2021:8).

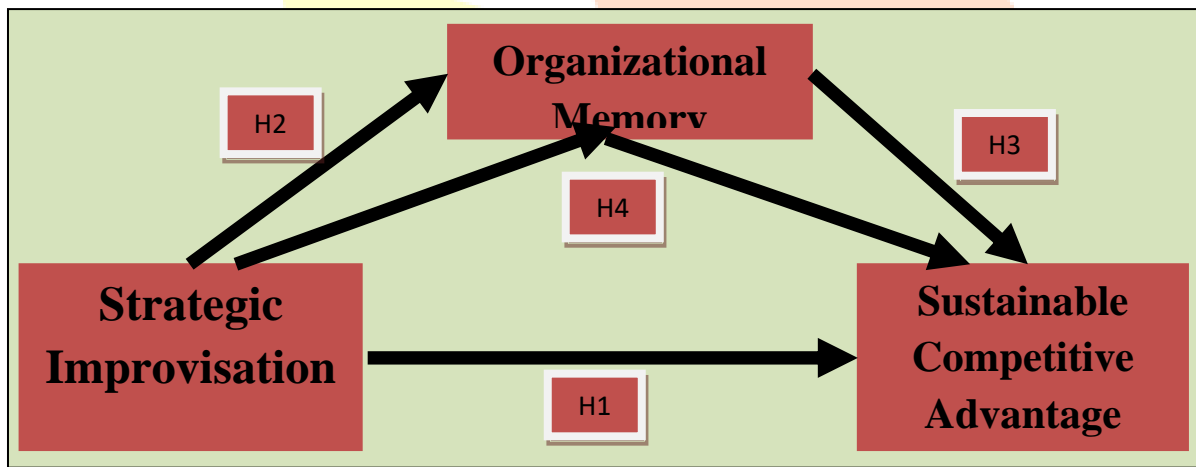
ومن أجل توليد (SCA)، يحتاج الزبائن إلى معرفة التباين بين خدمات المنظمة وخدمات المنافسين والتي لا يمكن تحقيقها من قبل المنافسين الآخرين (Coyne, 1986). وقد أوضح باحثون آخرون بشكل أكثر دقة الموارد والمهارات الخاصة التي تسهم في إنشاء (SCA). يجادل (Barney, 1991) بأن جميع موارد المنظمة غير قادرة على إنشاء (SCA) كون هذه الموارد فيها أربع خصائص كالندرة والقيمة واستحالة تقليدها واستحالة استبدالها (Ngobe, 2020:104). ذكر (Fang et al., 2018) أن (SCA) للمنظمات يمكن أن تكون متنوعة إما داخلية أو خارجية، الداخلية تحدها الكفاءة الأساسية، أما الخارجية، فتستند إلى العوامل البيئية. أشار (Tu & Long, 2017) إلى وجود (SCA) على مستويين الأول العملية الدينامية للمنظمة أن تكون قادرة على توليد قيمة للزبائن وتجاوز المنافسين والمستوى الثاني لا تعكس الميزة التنافسية بالضرورة ارتفاع الأرباح، لأن المنظمة قد تسبق الاستثمار طويل الأجل (القدرة والموارد اللازمة للمستقبل) مع الأرباح لإمكانية توليد قيمة طويلة الأجل للزبائن (Deng et al., 2017) تعد منظمة ذات (SCA) عندما كانت قادرة على الحفاظ على أداء الأعمال أعلى من المعيار الصناعي لفترة طويلة (Wang et al., 2020:254). الميزة التنافسية المستدامة هي عامل بقاء رئيس لأي منظمة من بين منافسيها والتي لا يمكن تحقيقها بدون موارد بشرية ماهرة / مدربة ذات قيمة ونادرة لا يمكن استبدالها (Butt et al., 2020:1).

يؤكد المنظور القائم على الموارد (RBV) على أهمية موارد المنظمة في توليد ميزة تنافسية، ومع ذلك فهي لا تشرح كيفية توظيف هذه الموارد أو تحسينها. علاوة على ذلك، لا يأخذ المنظور القائم على الموارد في الاعتبار العلاقة الدينامية بين موارد المنظمة والبيئة المحيطة بها (Battour et al., 2021:5). يفرض المنظور القائم على الموارد (Ghafoor & Qureshi, 2013)، أن الموارد والقدرات القيمة والنادرة والفريدة وغير القابلة للاستبدال، تمكن المنظمة من الحفاظ على (SCA) (Nasifoglu Elidemir et al., 2020:3). يمكن أن يوفر اختبار أنشطة الإدارة المستدامة للمنظمة أساساً للـ (SCA) في المستقبل (Lakhal, 2009). لدى المنظمة ميزة كونها قادرة على تقييم معاني محددة للمنظمات المستدامة جنباً إلى جنب مع تغيرات السوق ودراسة ردود الفعل التنظيمية المناسبة، لذلك، من المهم جداً تصنيف عدة عوامل لأنشطة الإدارة ومراقبتها وتفسيرها (كإدارة المعرفة، وإدارة الجودة، والذكاء التنافسي) (Calof et al., 2018)، وبعبارة أخرى، فإنها تعزز الميزة التنافسية بحيث يُمكن المنظمات من الاستعداد لمواجهة التغييرات والمضي قدماً نحو المستقبل الذي تريده (Kim et al., 2020:3). مما يؤدي إلى إنشاء (SCA) ومتفوقة على المنافسين الآخرين (Makhloufi et al., 2021:6). يقوم المنظور القائم على الموارد بدراسة موارد المنظمة التي لديها القدرة على التطوير والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي الأداء المتفوق بين المنظمات (Sheehan & Foss, 2007). يهدف هذا المنظور لوصف الموارد الداخلية للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Olazo, 2020:4). ومع ذلك، يذكر (Saunila et al., 2012) تميل المنظمات إلى امتلاك موارد مالية كبيرة ومراقبة السوق، على الرغم من أن هذا لا يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة. في عصر العولمة هذا، أكد (Alonso et al., 2019) إن هناك حاجة لتحريك القدرات الدينامية للأفراد لتحسين أداء الابتكار المنظمي، والإنسجام مع تغيرات البيئة (Koentjoro & Gunawan, 2020:2) المنافسة تمثل معركة مستمرة بين المنظمات لتحقيق الميزة النسبية للموارد التي ستؤدي في النهاية إلى (SCA) في السوق (Khourouh et al., 2020:711). تمثل (SCA) مفتاح نجاح الأعمال. كونها القوة التي تمكن المنظمة من استقطاب زبائن وموظفين أعلى من المنافسين. بدون (SCA)، فإنك تخاطر بأن تكون منظمة وحيدة ومتعثرة تحقق نتائج أقل من مرضية (Prabowo et al., 2021:954). لذلك، فإن طبيعة المنظمة تستلزم توافر طرائق فاعلة لتأسيس استراتيجية تنافسية مستدامة من خلال ابتكار نظام جديد يعتمد على الذكاء والشخصية (Xiao & Yu, 2020:34). تعد (SCA) واحدة من الأهداف المهمة للمنظمة. وقد درس العلماء هذا المفهوم من

منظورين (Chen et al.,2020) الأول، البحث عن مصدر الميزة التنافسية، يعتقد العلماء السابقون أنها تأتي من عملية توليد القيمة وتوزيعها على المنظمة. لذلك، تحتاج المنظمات إلى تكامل مواردها لتعكس المزايا التنافسية للمنظمة من موارد أو قدرات نادرة وغير مقلدة وقيمة (Quaye & Mensah,2019). الثاني، الاهتمام وتعميق الاستدامة، طور علماء الماضي مفهوم الاستدامة من منظور التنمية طويلة الأجل للمنظمات. وعرفوا الاستدامة بأنها الحالة التي يمكن فيها للمنظمات الحفاظ على مزايا السوق طويلة الأجل وغير المكررة مقارنة بالمنافسين (Pei et al.,2020:3).

3. تطوير النموذج والفرضيات Model Development and Hypotheses

بناءً على الحقائق التي تمت مناقشتها أعلاه، تم بناء نموذجنا النظري بشكل تخطيطي وتقديمه في الشكل (1). في هذا النموذج، هناك أربعة فرضيات يجب اختبارها لتحقيق أهداف البحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

3.1. الارتجال الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة Strategic Improvisation and Sustainable Competitive Advantage
يعد الارتجال الاستراتيجي أحد المفاهيم الجديدة التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمات التي تكافح من أجل البقاء في بيئة اليوم المضطربة لأنها تتيح المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة الدينامية المضطربة، والقدرة على إعادة تركيب المعرفة والعمليات والهيكلي في الوقت الفعلي، مما يؤدي إلى حل المشكلات الإبداعية التي تركز على حقائق اللحظة. فضلاً عن قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفاعلية من أجل حل مشكلات أو الاستفادة من فرصة. في جوهرها (Ibrahim et al.,2016:746). تحتاج المنظمات إلى تعلم كيفية التكيف من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، هذه الحاجة إلى الإنسجام مع الظروف تحرك التركيز في المنظمات بعيداً عن العمليات والروتين والهياكل، وبدلاً من ذلك، يعني الحاجة إلى التركيز على رأس المال البشري، والموارد غير الملموسة (Arshad et al.,2015:649). الموضوع الأخير الذي يسود في الأدبيات المتعلقة بالارتجال الإستراتيجي هو كيفية تنظيم المنظمات العاملة في بيئات معقدة وسريعة التغير من أجل مساعدة موظفيها على الاستجابة بالارتجال للتحديات التنافسية التي تتكشف. في مثل هذه البيئات، تصبح القدرات التنظيمية للارتجال والتنفيذ السريع لاستراتيجيات الأعمال مزايا تنافسية حاسمة حيث يجب حل المشكلات غير المنظمة والمعقدة "أي المشكلات التي يكون فضاء الحل مفتوحاً لها" ضمن أطر زمنية مقيدة للغاية. في هذا السياق، تجادل (Cunha & Cunha,2008) بأن الارتجال هو نتيجة للأشخاص

المعقدين، الذين هم على استعداد وقادرون على سن الارتجال اليومي الذي تحتاجه المنظمة للبقاء في أسواق تنافسية سريعة التغير، ليس نتاج هياكل تنظيمية معقدة وضعت بعناية والعمليات الموصوفة بذكاء. هناك روابط قوية هنا للمواضيع الإدارية الناشئة الحالية المتعلقة بانهايار نماذج التخطيط التقليدية، والتحول من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية "المؤقتة" (Leybourne et al.,2014:354). وكانت الفرضية الأولى تتمثل في:

Hypothesis 1. Strategic improvisation has a positive effect on firms' Sustainable competitive advantages.

3.2. الارتجال الاستراتيجي والذاكرة التنظيمية Strategic improvisation and Organizational memory

الارتجال الاستراتيجي يمثل حالة من التغيير الجدلي لأنه يجمع التخطيط والعمل معاً في توليف يسميها (Perry et al.,1993) "استراتيجية الوقت الحقيقي" و(Brown and Duguid,1991) يسموها "تخطيط العمل". أخيراً، الارتجال يُعد مثال على التغيير الجذري والتطوري، إذ يتم اختيار الإجراءات الارتجالية والاحتفاظ بها في الذاكرة التنظيمية لاستخدامها عند مواجهة تحديات المستقبل (Cunha et al.,2003:170). يميل العمل الحالي في الارتجال الإستراتيجي إلى التركيز على ظروف أو فعالية الارتجال في سياق الاعمال، بما في ذلك فحص العوامل (كالاضطراب البيئي، تدفق المعلومات التنظيمية، والذاكرة التنظيمية) التي قد تسهم في حدوث وفعالية الارتجال الإستراتيجي (Zhang & Mendonça,2021:2). قد يكون هناك انطباع خاطئ بأن الارتجال الاستراتيجي يؤدي دائماً إلى نتائج إيجابية وأداء أفضل، إذا كانت المنظمة تعمل بشكل ارتجالي مع العوامل البيئية وتستجيب للخطط غير الفاعلة، فهل يجب أن تكون النتائج فاعلة دائماً؟ يجد الفرد أن الارتجال ليس جيداً أو سيئاً بطبيعته. إن الاستنتاج بأن الارتجال يولد دائماً نتيجة إيجابية يشبه افتراض أن تطوير الإستراتيجية يولد نتائج إيجابية. لفهم نتائج الارتجال، يجب مراعاة السياق والأسباب والظروف والكفاءة والعوامل الأخرى كالموارد المتاحة ودعم القيادة والثقافة والذاكرة التنظيمية (Boyer,2009:37). يقدم الارتجال نموذجاً للعمليات الناشئة، وتشمل أوجه التشابه بين التنظيم والارتجال أنماط المحادثة "للدعوة والاستجابة"، وتعبئة الذخيرة الشخصية والمهارة لاستخدام الأخطاء بشكل منتج. الارتجال بطبيعته اجتماعي وعلاقي، لأن أي فعل لا يتلقى معناه إلا من خلال الاستجابة التي يستثيرها (Kloeckl,2017:48)، يمكن ملاحظة الصفات الارتجالية في الحوكمة الشبكية، إذ توضح الجهات الفاعلة استجابات مخصصة لأفعال بعضها البعض (Offenhuber,2019:1570). الموضوع الأخير الذي يسود في الأدبيات المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي كيف يمكن لمنظمات الاعمال العاملة في بيئة معقدة وسريعة التغير مساعدة موظفيها على الاستجابة للتحديات التنافسية التي تتكشف من خلال الارتجال. في مثل هذه البيئة، تصبح المقدرات التنظيمية للارتجال والتنفيذ السريع لاستراتيجيات الأعمال مزايا تنافسية حاسمة، إذ يجب حل المشكلات غير المنظمة والمعقدة (أي المشكلات التي يكون فضاء الحل فيها مفتوحاً) ضمن أطر زمنية مقيدة للغاية. في هذا السياق، تجادل (Cunha & Cunha,2008) بأن الارتجال الاستراتيجي يكون نتيجة للأشخاص المعقدين، الذين هم على استعداد وقادرون على سن الارتجال اليومي الذي تحتاجه المنظمة للبقاء في أسواق تنافسية سريعة التغير، ليس نتاج هياكل تنظيمية معقدة وضعت باهتمام والعمليات الموصوفة بذكاء. هناك روابط قوية هنا للمواضيع الإدارية الناشئة الحالية المتعلقة بانهايار نماذج التخطيط التقليدية، والتحول من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المؤقتة (Leybourne et al.,2014:354).

Hypothesis 2. Strategic improvisation behaviors can enrich organizational memory.

3.3. الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة Organizational memory and Sustainable competitive advantages
يعد تعزيز إدارة الذاكرة التنظيمية أمر حيوي في زيادة توليد المعرفة مما سينشأ بالتالي ميزة تنافسية للمنظمة. تعمل إدارة (OM) كآلية شاملة في ضمان تراكم المعرفة في المنظمة والتي يمكن أن تؤثر بالتالي على الميزة التنافسية للمنظمة في مجال السوق. ينظر إلى منظمة اليوم على أنها منظمة مدفوعة بالمعرفة، ولا يمكن إلا للمنظمات التي تمتلك المعرفة المطلوبة التنافس بشكل إيجابي. من خلال إدارة (OM)، يتم تحقيق المعرفة المتراكمة بمرور الوقت عند الحاجة من قبل المنظمة، وهذا يمكن أن يساعد في تحسين صنع القرار، وتحسين تشكيل الاستراتيجية وتعزيز التكيف السلوكي اللازم لضمان الفعالية والقدرات التنافسية والأداء الأمثل للمنظمة (Oruma & Onuoha, 2020:29). أظهرت الدراسات السابقة التي تتبنى وجه النظر القائمة على المعرفة، إن (OM) تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية للمنظمات، ويقترح (Stein, 1995) إن (OM) يمكن أن تساعد الموظفين الجدد على إكتساب المهارات بشكل أسرع، كما أشارت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة مهمة بين (OM) و (SCA) (Aftabi & Fadaee, 2016:1735).

Hypothesis 3. Organizational memory can affect firms' Sustainable competitive advantages positively.

3.4. تتوسط الذاكرة التنظيمية علاقة التأثير بين الارتجال الاستراتيجي والميزة التنافسية

Hypothesis 4. Organizational memory mediates a positive relationship between strategic improvisation and Sustainable competitive advantages.

4. الطرائق Methods

4.1 جمع العينة والبيانات Sample and Data Collection

نظراً لملاءمتها لتحقيق سؤال البحث وهدفه، تم اعتماد المنهجية الكمية كتصميم بحث (Yu et al., 2021)، و (Camisón & Villar-López, 2011)، لفحص فرضيات الأرتجال الاستراتيجي، الذاكرة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، تم اعتماد استبيان المسح الكمي كأداة أساسية لجمع البيانات وإدارتها، إذ تم توزيع الاستبانة عبر الانترنت، نتيجة جائحة كورونا. من حيث أخذ العينات، تم اختيار عينة هذا البحث بشكل عشوائي وتم تمثيلها من قبل مستوى الإدارة العليا والوسطى الذين يعملون في (8) ثمانية مصارف أهلية عراقية. يقدم هؤلاء الموظفون معلومات دقيقة حول متغيرات البحث نظراً لمستوى المعرفة العالي لديهم. تم توزيع (180) استبانة استقصائية على هذه الشركات بالاعتماد على طريقة أخذ العينات العشوائية. أجاب (143) مشاركاً، ومع ذلك، تم الانتهاء بدقة من (119) استبانة استقصائية واستخدامها لتحليل البيانات النهائية باستخدام كل من برنامج SPSS V.25 يتم عرض الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، بلغ عدد الذكور (54) من عينة البحث. اما المتبقي كان من الاناث، اذ بلغ عددهن (65) من مجموعة افراد العينة المبحوثة . اما بالنسبة للتحصيل الدراسي فقد بلغ عدد الذين تحصيلهم الدراسي دكتوراه عدده (1)، والذين تحصيلهم الدراسي ماجستير بلغ عددهم (7)، في حين اكبر عدد كان هم حملة شهادة البكالوريوس بعدد (107)، اما بالنسبة لشهادة الدبلوم فقد بلغ عددهم (4). اما بالنسبة للخدمة في المصارف بلغ عدد الذين خدمتهم (اكثر من 20 سنة) (19)، اما الذين اكثر من (15 الى 20) سنة بلغ عددهم (37)، في حين الذين (اكثر من 10 الى 15 سنة) بلغ عددهم (44)، وأخيرا بلغ عدد الذين لديهم خدمة (اقل من 10 سنوات) (18).

4.2. المؤشرات Measures

تم اعتماد مقاييس ثابتة من الأدبيات السابقة في هذا البحث. تم تقييم جميع المقاييس بمقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من (لا أتفق تماماً) إلى (أتفق تماماً). وحسب ما موضح بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) مقاييس البحث		
المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الأساسية
Yu et al.,2021	1-7	الأرتجال الاستراتيجي
Camisón & Villar-López,2011	8-13	الذاكرة التنظيمية
Yu et al.,2021	14-22	الميزة التنافسية المستدامة

5. الجانب العملي The practical study

5.1. الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

5.1.1. متغير الارتجال الاستراتيجي

يبين الجدول (2) لمتغير الارتجال الاستراتيجي وفقراته للمصارف المبحوثة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير الارتجال الاستراتيجي (3.654) ، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري قدره (0.502)، مما يوضح اهمية هذا المتغير على مستوى المصارف. وحازت الفقرة (في مصرفنا، يتعامل الفريق مع الأحداث غير المتوقعة على الفور) على اعلى وسط حسابي بين الفقرات الاخرى لمتغير الارتجال الاستراتيجي، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.294) وبأنحراف معياري قدره (0.785)، وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على اهمية هذه الفقرة للعينة المبحوثة.

5.1.2. متغير الميزة التنافسية

يبين الجدول (2) لمتغير الميزة التنافسية وفقراته للمصارف المبحوثة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير الميزة التنافسية (3.742)، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري قدره (0.556)، مما يوضح اهمية هذا المتغير على مستوى المصارف. وحازت الفقرة (بالمقارنة مع المنافسين، نمت حصة مصرفنا في السوق بشكل أسرع) على اعلى وسط حسابي بين الفقرات الاخرى لمتغير الميزة التنافسية، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.042) وبأنحراف معياري قدره (0.602)، وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على اهمية هذه الفقرة للعينة المبحوثة.

5.1.3. متغير الذاكرة التنظيمية

يبين الجدول (2) لمتغير الذاكرة التنظيمية وفقراته للمصارف المبحوثة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير الذاكرة التنظيمية (3.877)، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري قدره (0.478)، مما يوضح اهمية هذا المتغير على مستوى المصارف. وحازت الفقرة (يتمتع مصرفنا بخبرة في المجالات التكنولوجية والأعمال التي تحدها الإستراتيجية حسب الأولوية، والتي تمكنها من البقاء في الطليعة التكنولوجية للأعمال) على اعلى وسط حسابي بين الفقرات الاخرى لمتغير الذاكرة التنظيمية، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.076) وبأنحراف معياري قدره (0.738)، وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على اهمية هذه الفقرة للعينة المبحوثة.

جدول رقم(2) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات البحث وفقراتها

Std. Deviation	Mean	المتغيرات الرئيسية	ت
.556	3.654	الارتجال الاستراتيجي	1
.502	3.742	الميزة التنافسية	2
.478	3.877	الذاكرة التنظيمية	3

5.2. إختبار الفرضيات

5.2.1. إختبار الفرضية الأولى

يبين الجدول (3) ان قيمة (F) بين متغير الميزة التنافسية وبين متغير الارتجال الاستراتيجي بالنسبة للمصارف قد بلغت (111.492) عند مستوى معنوية (0.000). وهذا يعني ان هناك تأثير لمتغير الارتجال الاستراتيجي في متغير الميزة التنافسية بالنسبة للمصارف، ونلاحظ قيمة (0.630) β والتي تدل على ان اي تغييراً يحدث مقداره (1) في الارتجال الاستراتيجي سيؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية مقداره (0.630)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) وهو مقياس وصفي يستخدم في تفسير فائدة معادلة الانحدار في تقدير التقييم، والذي بلغ (0.488) والذي يعني ان ما مقداره (0.488) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية وهو تباين مفسر بفعل الارتجال الاستراتيجي التي يحتويها النموذج، وان (0.512) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية).

Table : Regression of Variables (الميزة التنافسية، الارتجال الاستراتيجي)					
الميزة التنافسية					المتغيرات
R Square	β	α	Sig	F	الارتجال الاستراتيجي
.488	.630	1.438	.000	111.492	
Dependent Variable: الميزة التنافسية					
Predictors: (Constant), الارتجال الاستراتيجي					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

5.2.2. اختبار الفرضية الثانية

يبين الجدول (4) ان قيمة (F) بين متغير الذاكرة التنظيمية وبين متغير الارتجال الاستراتيجي بالنسبة للمصارف قد بلغت (57.364) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني ان هنالك تأثير لمتغير الارتجال الاستراتيجي في متغير الذاكرة التنظيمية بالنسبة للمصارف، ونلاحظ قيمة ($\beta=0.493$) والتي تدل على ان اي تغيير يحدث مقداره (1) في الارتجال الاستراتيجي سيؤدي الى تغيير في الذاكرة التنظيمية مقداره (0.493)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) وهو مقياس وصفي يستخدم في تفسير فائدة معادلة الانحدار في تقدير التقييم، والذي بلغ (0.574) والذي يعني ان ما مقداره (0.574) من التباين الحاصل في الذاكرة التنظيمية وهو تباين مفسر بفعل الارتجال الاستراتيجي التي يحتويها الانموذج، وان (0.426) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في تحقيق الذاكرة التنظيمية) .

الجدول (4) نتائج إختبار الفرضية الثانية					
Table : Regression of Variables (الذاكرة التنظيمية, الارتجال الاستراتيجي)					
الذاكرة التنظيمية					المتغيرات
R Square	β	α	Sig	F	الارتجال الاستراتيجي
0.574	.493	2.074	.000	57.364	
Dependent Variable: الذاكرة التنظيمية					
Predictors: (Constant), الارتجال الاستراتيجي					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

5.2.3. اختبار الفرضية الثالثة

يبين الجدول (5) ان قيمة (F) بين متغير الميزة التنافسية وبين متغير الذاكرة التنظيمية بالنسبة للمصارف قد بلغت (90.249) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني ان هنالك تأثير لمتغير الذاكرة التنظيمية في متغير الميزة التنافسية بالنسبة للمصارف، ونلاحظ قيمة ($\beta=0.692$) والتي تدل على ان اي تغيير يحدث مقداره (1) في الذاكرة التنظيمية سيؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية مقداره (0.692)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) وهو مقياس وصفي يستخدم في تفسير فائدة معادلة الانحدار في تقدير التقييم، والذي بلغ (0.435) والذي يعني ان ما مقداره (0.435) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية وهو تباين مفسر بفعل الذاكرة التنظيمية التي يحتويها الانموذج، وان (0.565) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية) .

الجدول (5) نتائج إختبار الفرضية الثالثة					
Table : Regression of Variables (الميزة التنافسية, الذاكرة التنظيمية)					
الميزة التنافسية					المتغيرات
R Square	β	α	Sig	F	الذاكرة التنظيمية
0.435	.692	1.058	.000	90.249	
Dependent Variable: الميزة التنافسية					
Predictors: (Constant), الذاكرة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

5.2.4. اختبار الفرضية الرابعة

بتوسط الذاكرة التنظيمية علاقة التأثير بين الارتجال الاستراتيجي والميزة التنافسية

الجدول (6) نتائج إختبار الفرضية الرابعة

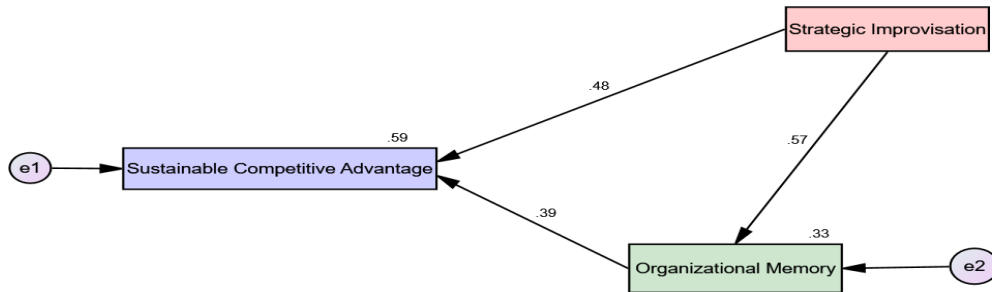
معنوية انموذج الاختبار p	معامل التفسير R ²	معامل التأثير المعياري	المؤشرات الاحصائية
			مسارات الانحدار (الفرضيات)
.000	0.33	.574	الارتجال الاستراتيجي <--- الذاكرة التنظيمية
		.386	الذاكرة التنظيمية <--- الميزة التنافسية
			.477

أظهرت نتائج الجدول (6) والشكل (2) ان معامل التأثير للمتغير الارتجال الاستراتيجي في الذاكرة التنظيمية بلغ (.574) وهو يعني ان الارتجال الاستراتيجي يؤثر بنسبة (57%) في الذاكرة التنظيمية على مستوى المصارف, اما قيمة R² فقد بلغت (0.33) وهو يعني ان الارتجال الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (33%) من التغيرات التي تطرأ على الذاكرة التنظيمية في المصارف المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (67%) فتعزى الى متغيرات أخرى غير منظمدة في انموذج البحث .

وأظهرت نتائج الجدول (6) والشكل (2) ان معامل التأثير للمتغير الذاكرة التنظيمية في الميزة التنافسية بلغ (.386) وهو يعني ان الذاكرة التنظيمية يؤثر بنسبة 39% في الميزة التنافسية على مستوى المصارف, وان معامل التأثير للمتغير الارتجال الاستراتيجي في الميزة التنافسية بلغ (.477) وهو يعني ان الذاكرة التنظيمية يؤثر بنسبة (48%) في الميزة التنافسية على مستوى المصارف, اما قيمة

R2 فقد بلغت (0.59) وهو يعني ان الارتجال الاستراتيجي والذاكرة التنظيمية قادران على تفسير ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (41%) فتعزى الى متغيرات أخرى غير متضمنة في نموذج البحث .

ونتيجة لاعلاه يتبين قبول الفرضية الرابعة "يوجد تأثير للمتغير الارتجال الاستراتيجي في الميزة التنافسية بتوسيط الذاكرة التنظيمية"



الشكل (2) مسارات انحدار الدور الوسيط للذاكرة التنظيمية

6. المناقشة والاستنتاجات Discussion and Conclusions

تطور هذه الدراسة نموذجاً متكاملأ يربط بين الارتجال الإستراتيجي (SI) والذاكرة التنظيمية (OM) والميزة التنافسية المستدامة (SCA). استناداً إلى (119) إجابة، وجد أن الارتجال الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بالميزة التنافسية المستدامة، والذاكرة التنظيمية تتوسط جزئياً هذه العلاقة بشكل إيجابي. تجيب هذه النتيجة كيف يستقطب الارتجال الاستراتيجي الميزة التنافسية المستدامة للمصارف بطريقة مثلى. وبما أن إجراءات (SI) عادة ما تنطوي على الحداثة، تم نقل نتائج إجراءات (SI) إلى (OM) للمصارف بإضافة أشياء جديدة إلى الكتب القديمة، والتي يمكن أن تكون إجراءات لتوليد معرفة جديدة إلى حد ما. واقترح الرأي التقليدي القائم على الموارد (RBV) أن المصارف يمكنها الحصول على (SCA) عندما تمتلك موارد وقدرات قيمة ونادرة وغير قابلة للتكرار. على العكس من ذلك، تقدم نتائج هذا البحث أدلة تجريبية تدعم فيها المصارف، وإمكانية حصولها على (SCA) عبر اعتماد إجراءات (SI)، والتي تميزت بطبيعتها افعالها بنفسك. يمكن للمتأخرين والإعدادات أن يعزوا عن عمد قدراتهم على (IS) لأنهم قد يفتقرون إلى أشكال أخرى من الموارد الخارجية في البداية. ومن ناحية أخرى، يمكن تعلم قدرات (SI) وزراعة هذه القدرات داخلياً. وبالتالي، نقترح على القادة تعزيز الارتجالات في المصارف على جميع المستويات وتوفير التدريب أو غيرها من فرص التعلم للأعضاء لإتقان المهارات ذات الصلة. أما بالنسبة لاستدامة المصارف، نود أن نلفت انتباه صناع القرار إلى إعادة التفكير في استهلاك الموارد وأنماط الإنتاج. يُشجع الباحث صناع القرار على إعادة النظر في الموارد الحالية والمطلوبة للمصارف والنظر بيهتمام فيما إذا كان يمكن حل مشكلات المصارف فقط من خلال انفاق المزيد من الموارد. وينبغي للمصارف أن تُعيد تكامل الموارد القائمة وأن توظف أساليب مبتكرة لحل مشكلات الإنتاج بالتعاون مع جميع أصحاب المصلحة، بدلاً من الاعتماد على المزيد من الموارد. وحتى تصبح المصارف مستدامة في البيئة المتغيرة باستمرار، كثيراً ما يطلب منها اعتماد استجابات مرتجلة لبعض الأحداث غير المتوقعة، وتحتاج أحياناً إلى الارتجال استراتيجياً للبقاء على قيد الحياة أو الازدهار. وبما أن الارتجال يمكن أن يكون ذو حدين، فمن الصعب على المصارف معرفة آلية كيفية مساهمة (SI) في (SCA). وضعت دراستنا نموذج وساطة معتدل لذك الذاكرة التنظيمية (SI) و (SCA). قدمنا أدلة تجريبية تثبت أن (SI) الذي اعتمده المصارف يمكن أن يحقق (SCA)، و (OM) تتوسط بشكل إيجابي في هذه العلاقة. وبالتالي، فإن البحث سيساهم في الأدب الحالي من خلال

التعبير عن نقص المنظور القائم على الموارد (RBV) التقليدية إلى حد ما، إثراء فهم كيفية حصول المصارف على (SCA) في بيئة مضطربة، وإضافة رؤى إلى دراسات الارتجال الاستراتيجي من خلال دراسة العلاقة بينه وبين الذاكرة التنظيمية.

المصادر

REFERENCES

1. Abu Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. N.,(2015). "Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol(6), No(4), PP.481-481.
2. Abu Bakar, H., Mamat, M., Nik W., & Nik Z.,(2017), "Strengthen SME Performance through Learning Orientation and Strategic Improvisation", In *Proceedings of the 2nd International Conference on Economic Education and Entrepreneurship (ICEEE 2017)*, pages 299-304.
3. Abu Bakar, Hatinah & Mahmood, Rosli & Nik Ismail, Nik.,(2015), "Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia", *Asian Social Science*. 11. 10.5539/ass.v11n9p207.
4. Ackerman, M.S., & Halverson, C.,(2004), "Organizational memory as objects, processes, and trajectories: An examination of organizational memory in use", *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 13(2), 155-189.
5. Adiguzel, Z.,(2020). Examination of effects of competitive strategies on the e-commerce companies in terms of achieving sustainable competitive advantage. In *Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage* (pp. 287-319). IGI Global.
6. Aftabi, A., & Fadaee, M.,(2016). An investigation to the effect of organizational memory and organizational learning competitive advantage at Guilan Melli bank branches. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, 1735-1742.
7. Alalie, H. & Harada, Y. & Mdnoor, I., (2018). The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Iraq. *World Journal of Business and Management*. 4. 1. 10.5296/wjbm.v4i2.13871.
8. Ali, B. J., & Anwar, G.,(2021), "Self-Leadership Skills as Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage", *Advanced Engineering Science*, 46(1).
9. Ali, H.H., Khalil, S.S., & Khalil, R. J.,(2021), "The Role of Lean Marketing in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Analytical Study at Al-Mosul Dairy Manufactory", *Journal of Techniques*, 3(2), 61-72.
10. Alkheimer, J. & Sandberg, K.,(2018), "Strategic improvisation: A professional idea for contemporary communication managers", *Journal of Communication Management*. 22. 00-00.
11. Alonso, Abel & Kok, Seng Kiat & O'Shea, Michelle., (2019), "The family business, adversity and change: A dynamic capabilities and knowledge-based approach", *Journal of General Management*. 44. 96-109
12. Alstete, J. & Meyer, J., (2020), "Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol(50).PP 65-80.
13. Arraniri, I., Filatrovi, E. W., & Harsono, P.,(2021), "Testing the Relationships Sustainable Competitive Advantage", *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(1).
14. Arshad, D. & Hughes, P., (2009), "Examining Organizational Improvisation: The Role of Strategic Reasoning and Managerial Factors", *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. Vol(6), PP. 948-954.

15. Arshad, D., Julienti, L., Bakar, A., Ahmad, H., & Hassan, S., (2015, June), "Unraveling the link between environmental factors and organizational improvisation", In E-Proceeding of the International Conference on Social Science Research (pp. 647-655).
16. Arshad, D., Razalli, R., Julienti, L., Ahmad, H., & Mahmood, R.,(2015), "Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations", *Asian Social Science*, 11(24).
17. Balanovska, T., Havrysh, O., & Gogulya, O.,(2019), "Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 303–323.
18. Bambang, A., Kusumawati, A., Nimran, U., & Suharyono, S.,(2021)," The effect of spiritual marketing and entrepreneurship orientation on determining sustainable competitive advantage", *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 231–241.
19. Barlian, E., Mursitama, T., Pradipto, Y. D., & Buana, Y.,(2021, April)," The influence of entrepreneurship orientation and IOT capabilities to sustainable competitive advantage of artisanal fisheries in Indonesia: A case study of Artisanal Fishery in Banten Province", In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 729, No. 1, p. 012034). IOP Publishing.
20. Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*. 5(1),99-120.
21. Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M.,(2021)," The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility", *Sustainability*, 13(9), 5315.
22. Bazrkar, A. (2020)," The Investigation of The Role of Information Technology In Creating And Developing A Sustainable Competitive Advantage For Organizations Through The Implementation Of Knowledge Management", *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*.(4), (8),287-299.
23. Bokhari, I. H., Muhammad, A. B & ,Zakaria, N.,(2020),"Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*,(1),(14),368-388.
24. Boyer, M. D.,(2009)," Organizational improvisation within an episodic planning model: A systems perspective", (Doctoral dissertation, Capella University).
25. Bratianu, C. (Ed.), (2015), "Organizational knowledge dynamics: Managing knowledge creation, acquisition, sharing, and transformation: Managing knowledge creation, acquisition, sharing, and transformation," IGI Global, Hershey.
26. Butt, A., Lodhi, R. N., & Shahzad, M. K.,(2020)," Staff retention: a factor of sustainable competitive advantage in the higher education sector of Pakistan", *Studies in Higher Education*, 45(8), 1584-1604.
27. Calof, J., Arcos, R., & Sewdass, N.,(2018), "Competitive intelligence practices of European firms", *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 658-671.
28. Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S.,(2020),"The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*.
29. Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A., & Vasconcelos, C. R. M. D.,(2017),"Sustainable competitive advantage: a survey of companies in Southern Brazil", *BBR. Brazilian Business Review*, 14, 352-367.
30. Chaiprasit, S., & Swierczek Fredric, W.,(2011),"Competitiveness, globalization. and technology development in Thai firms", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(2), 201–221.
31. Chen, R.; Lee, Y.D.;Wang, C.H.,(2020),"Total quality management and sustainable competitive advantage: Serial mediation of transformational leadership and executive ability", *Total Qual. Manag. Bus.* 31, 451–468.
32. Ciuchta, M. P., O'Toole, J., & Miner, A. S., (2020), "The Organizational Improvisation Landscape: Taking Stock and Looking Forward", *Journal of Management*. 47. 10.

33. Côté, S.,(2014), "Emotional intelligence in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 459-488.
34. Coyne, K.P.,(1986),"Sustainable competitive advantage: What it is, what it isn't?", *Business Horizons*,29(1):54-61.
35. Crossan, M.& Cunha, M. P. E.& Vera, D., & Cunha, J.,(2005), "Time and organizational improvisation". *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp.129-145.
36. Crossan, M.M., Lane, H., White, R.E. and Klus, L.,(1996)",The improvising organization: where planning meets opportunity", *Organizational Dynamics*, 24, pp. 20– 35.
37. Cunha, M. & Vieira da Cunha, J., (2003), "Organizational improvisation and change: Two syntheses and a filled gap", *Journal of Organizational Change Management*. Vol(16), PP.169-185.
38. Cunha, M. P., Cunha, J. V. and Kamoche, K.,(1999),"Organizational improvisation: what, when, how and why",*International Journal of Management Reviews*, 1, 3, 299-341.
39. De Cuffa, D., Kraemer, R. & Steil, A., (2018), "Use of Organizational Memory Systems in a Police Organization", *International Journal of Knowledge Management*. Vol(14), PP. 37-47.
40. Deng, W., Zhang, J., Shi, Z. et al.,(2017)," Interpretation of mountain territory space and its optimized conceptual model and theoretical framework",*Mountain Research*,35(2), 121-128.
41. Dennis, N. and Macaulay, M. (2007),"Miles ahead' – using jazz to investigate improvisation and market orientation", *European Journal of Marketing*, 41, pp. 608–623.
42. Diugwu, I.,(2011), "Knowledge Acquisition and Sharing: A Sustainable Source of Competitive Advantage in Supply Chains", *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, Bangkok University, Bangkok, 27-28 October 2011 (pp. 157–163).
43. Du, W. D., Wu, J., Liu, S., & Hackney, R. A.,(2019),"Effective organizational improvisation in information systems development: Insights from the Tencent messaging system development," *Information & Management*, 56(4), 614-624.
44. Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M., (2009)," Organizational memory: From expectations memory to procedural memory", *British Journal of Management*, Vol,(20),No(4), PP.478-490.
45. Eisenman, M., & Frenkel, M., (2021)," Remembering Materiality: A Material–Relational Approach to Organizational Memory", *Organization Theory*, Vol (2), No(3), PP.1-24.
46. Fang, C.L, Yang, J.Y, Fang, J.W. et al., (2018),"Optimization transmission theory and technical pathways that describe multi-scale urban agglomeration spaces", *Chinese Geographical Science*, 28(4), 543-554.
47. Fifolt, M., Wakelee, J., Eldridge-Auffant, L., Carpenter, R., & Hites, L., (2017), "Addressing the needs of adults and children with disabilities through emergency preparedness and organizational improvisation", *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 423-434.
48. Foroughi, H., Coraiola, D. M., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W. M., (2020)," Organizational memory studies", *Organization Studies*, Vol(41), No(12), PP.1725-1748.
49. Gao, P. & Song, Y.& MI, J.,(2015), "Organizational improvisation and product innovation performance: A meta-analysis", *Metallurgical and Mining Industry*. Vol(7), PP.221-232
50. Ghafoor, N.; Qureshi, T.M.,(2013), "Human capital causative model: Mediating effect of high-performance work system", *Afr. J. Bus. Manag.* 7, 1276.
51. Ginting, M., Tarmizi, H. B., Rini, E. S., & Absah, Y.,(2021),"Linking Social Capital, Business Environment, Product Innovation, and Sustainable Competitive Advantage: Empirical Evidence from Farmers in Karo Regency", *North Sumatra, Indonesia*. 137-150.
52. Giriskan, A. ,(2020), "The Relationship Between Relationship-Oriented Leadership, Organizational Emotional Memory Level and Organizational Commitment ", *Journal of Global Strategic Management*, Vol(14), No(2), PP.65-74.

53. Ha, J. C., Lee, J. W., & Seong, J. Y.,(2021),"Sustainable Competitive Advantage through Entrepreneurship, Market-Oriented Culture, and Trust", *Sustainability*, 13(7), 3986.
54. Hadida, A. L., & Tarvainen, W., (2015), "Organizational improvisation: A consolidating review and framework", *International Journal of Management Reviews*, Vol(17), No(4), PP.437-459.
55. Alhamadi, M. S.,(2020),"Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar", *Global Journal of Management and Business Research*.
56. Al-Hashem, A. O., Almasri, A., & Abu Orabi, T.,(2021), "The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization", *Cogent Business & Management*, Vol(8),P.1-14.
57. Heriyanto, M., Febrian, A. F., Andini, F. K., Handoko, T., & Suryana, D.,(2021),"Antecedents of sustainable competitive advantages: A case study of palm oil industries in Indonesia", *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 911-921.
58. Hsiang-Te Tsuei, S.,(2020),"How previous epidemics enable timelier COVID-19 responses: an empirical study using organisational memory theory", *BMJ Global Health*, 5(9).
59. Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S., (2018)," Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture", *PSU Research Review*.Vol(2).
60. Ibrahim, N. & Mahmood, R. & Bakar, M.,(2016),"Linking strategic improvisation and entrepreneurial self-efficacy to corporate entrepreneurship in Nigerian higher education institutions (HEIs)", *Management Science Letters*. 6. 745-752.
61. Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). *Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility*. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 347–361.
62. Jasimuddin, S. M., Connell, N. A. D., & Klein, J. H.,(2011), "Understanding organizational memory", In *Encyclopedia of Knowledge Management*, Second Edition (pp. 1536-1544). IGI Global.
63. JATMIKO, B., Udin, U. D. I. N., RAHARTI, R., LARAS, T., & ARDHI, K. F. (2021). *Strategies for MSMEs to Achieve Sustainable Competitive Advantage: The SWOT Analysis Method*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 505-515.
64. Jin, J. Y., Liu, Y., & Nainar, S. K. (2020), "Organizational Memory and Bank Accounting Conservatism", *European Accounting Review*, PP.1-38.
65. Julienti, L., Razalli, R., Arshad, D., Ahmad, H., & Mahmood, R.,(2015), "Exploring the incidence of strategic improvisation: evidence from Malaysian government link corporations", *Asian Social Science*, Vol(11), No(24), PP.105-111.
66. Kahupi, I., Hull, C. E., Okorie, O., & Millette, S. (2021). *Building competitive advantage with sustainable products—A case study perspective of stakeholders*. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125699.
67. Kang, E., & Lee, H. (2021). *Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners*. *Sustainability*, 13(3), 1049.
68. Khourouh, U., Sudiro, A., Rahayu, M., & Indrawati, N.,(2020),"The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage:An empirical study in Indonesian MSMEs", *Management Science Letters*,10(3),709-720.
69. Kim, J. H., Seok, B. I., Choi, H. J., Jung, S. H., & Yu, J. P. (2020). *Sustainable management activities: a study on the relations between technology commercialization capabilities, sustainable competitive advantage, and business performance*. *Sustainability*, 12(19), 7913.
70. Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2018). *Decision support systems and strategic planning: Information technology and SMEs' performance*. *International Journal of Decision Support Systems*, 3(1–2), 53–70.
71. 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(3), 90.
72. Kong, Y., & Suntrayuth, S. (2021). The Causal Model of Absorptive Capacity, Strategic Flexibility and Innovation Performance on Sustainable Competitive Advantage: An Internationalization Perspective. *Thammasat Review*, 24(1), 214-246.
73. Kreps, G. A. 1991. "Organizing for Emergency Management." In *Emergency Management: Principles of Practice for Local Government*, edited by T. E. Drabek and G. J. Hoetmer, 30 – 54. Washington, DC: International City/County Management Association Press.
74. Kuncoro W and Suriani W O. 2017. Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving Asia Pacific *Manag. Rev.* p. 1–7.
75. Lakhall, L. Impact of Quality on Competitive Advantage and Organizational Performance. *J. Oper. Res. Soc.*
76. Le Roy, F., Fernandez, A.-S. and Chiambaretto, P. (2018), "From strategizing cooperation to managing cooperation", *The Routledge Companion to Cooperation Strategies*, Routledge, Abingdon, pp. 36-46.
77. Lee, W. L., Lai, M. C., Lin, L. H., & Huang, H. C. (2011). Value creation potential of individual and organizational memory in health care services. *Expert Systems with Applications*, 38(8), 10658-10664.
78. Levallet, Nadège & Yolande, Chan. "(2015)"Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation." *IT and Strategic Improvisation*, 1-18.
79. Levallet, N. & Chan, Y.E.,(2013), "The role of information systems in organizational improvisation: A perspective based on two complementary theories", 19th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime. 5. 3495-3503.
80. Levallet, Nadège. (2014). "Strategic Improvisation in Turbulent Times: The Role of Information Systems", A thesis submitted to the Graduate Program in Management, School of Business in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Queen's University Kingston, Ontario, Canada.
81. Leybourne, S. A., & Cook, P. (2015). "Rockin' All Over The World": organisational improvisation lessons from the music-based practitioner. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 9(1), 1-19.
82. Limon, I., & Dilekçi, Ü. (2020). Organizational improvisation capability of schools: A study of scale adaptation and level determination. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 10(4), 1147-1182.
83. Liou, F.-M., Tang, Y.-C., & Huang, C.-P. (2015). Asset-light business model: a theoretical framework for sustained competitive advantage.
84. Lu, Y., Li, G., Luo, Z., Anwar, M., & Zhang, Y. (2021). Does intellectual capital spur sustainable competitive advantage and sustainable growth?: a study of Chinese and Pakistani firms. *Sage Open*, 11(1), 2158244021996702.
85. Madhani, P. M. (2009). The resource-based view (RBV) of competitive advantages: Importance, issues, and implications. *KHOJ Journal of Indian Management Research and Practices*, 1(2), 2–12.
86. Mahjoubi, K., Mimdal, M., Labriji, H., & Hanoun, M., (2020), "Semantic Web Services and Multi Agent Approach for Building and Managing a Distributed Organizational Memory", *International Journal*, Vol(9), No(2).PP. 2432-2437.
87. Makhoulfi, L., Azbiya Yaacob, N., Laghouag, A. A., Ali Sahli, A., & Belaid, F. (2021). Effect of IT capability and intangible IT resources on sustainable competitive advantage: Exploring moderating and mediating effect of IT flexibility and core competency. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1935665.
88. Mao, H., Liu, Sh., ZJ., & Deng, Zh. (2016). Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. *International Journal of Information Management*, 36, 1062-1074.
89. Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, 84, 100–113.

90. Millette, S., 2019. How to Build upon Sustainable Entrepreneurial Opportunities in Developing Economies. Rochester Institute of Technology, New York. PhD Thesis.
91. Miner, A., & O'Toole, J., (2018), "Organizational learning and organizational improvisation", In L. Argote and J. Levine (Eds.). Handbook of group and organizational learning. Oxford: Oxford University Press.
92. Mohammed, N. J., Taher, A. A. W., & Hussain A. K., (2020), " The Role of Strategic Improvisation on the Entrepreneurial Orientation; a Field Study in a Sample from the Rafidain Bank", International Journal of Innovation, Creativity and Change. www.ijicc.net Volume 13, Issue 9.
93. Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. Academy of management Review, 23(4), 698-723.
94. Moresi, E. A. D., Cruz Júnior, P. H. D., Aranaut, W. L. B., & Nehme, C. C. (2009). Organizational memory of communities of practice as a competitive advantage factor in organizations. Organizações & Sociedade, 16(50), 479-495.
95. Muriithi, S. M. (2021). Organisational Culture: The Root of Sustainable Competitive Advantage.
96. Muskat, B., & Deery, M. (2017). Knowledge transfer and organizational memory: An events perspective. Event Management, Vol(21), No(4), PP.431-447.
97. Al-naqeeb, M. A. S., & Ismael, I. K. (2021). The Impact of Organizational Silence on a Sustainable Competitive Advantage: A Case Study of the Electrical Industries Company. Mediterranean Journal of Social Sciences, 12(3), 34-34
98. Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. Sustainability, 12(8), 3295.
99. Nasrollahi, M., Fathi, M. R., & Hassani, N. S. (2020). Eco-innovation and cleaner production as sustainable competitive advantage antecedents: the mediating role of green performance. International Journal of Business Innovation and Research, 22(3), 388-407.
100. Ngobe, E. K. (2020). Information technology: A sustainable competitive advantage trend in Nigerian oil and gas industry. International Journal of Business & Law Research, 8(3), 100-108.
101. Nkemkiafu, A. G., Felix, N., & Asah, N. P. (2019). Innovation practices for sustainable competitive advantage. Journal of Chemical Information and Modeling, 53(9), 1689-1699.
102. Nurcholis, L. (2021). The mediating effect of knowledge exploitability and organizational agility on the relationship between marketing adaptation strategy and sustainable competitive advantage. Contaduría y administración, 66(1), 7.
103. Nuryakin. (2018). Competitive advantage and product innovation: Key success of Batik SMEs marketing performance in Indonesia. Academy of Strategic Management Journal, 17(2).
104. O'Toole, J., Gong, Y., Baker, T., Eesley, D. T., & Miner, A. S. (2020). Startup Responses to Unexpected Events: The impact of the relative presence of improvisation. Organization Studies,
105. Offenhuber, Dietmar. (2019). The platform and the bricoleur—Improvisation and smart city initiatives in Indonesia. Environment and Planning. 46. 1565-1580.
106. Olivera F (2000) Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. Journal of Management Studies 37(6): 811-832.
107. Ogunkoya, O. A. (2018). Adaptive Capabilities as Predictors of Sustainable Competitive Advantage among Selected Banks in Nigeria. Operational Research, 4(1), 53-62.
108. Olazo, D. (2020). The Mediating Role of Marketing Innovation to the Marketing Competence and Sustainable Competitive Advantage of the Selected Small and Medium Enterprises (No. 4738). EasyChair.
109. Oruma, O. K., & Onuoha, B. C., (2020), "Organizational Memory Management and Competitive Advantage of Oil and Gas Firms in Rivers State, Nigeria", INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS EDUCATION AND MANAGEMENT STUDIES (IJBEMS) Vol(6), Issue (1).

110. Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: the case of Indonesian higher education. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2436–2455.
111. Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: the case of Indonesian higher education. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2436.
112. Paramarta, V., Rochani, S., Kadarisman, S., & Yuliaty, F. (2021, June). The Impact of Human Resource Management Implementation in Business Strategy in Creating Sustainable Competitive Advantage. In 2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020) (pp. 11-15). Atlantis Press.
113. Parra, B., Carrasco, R. & Osorio, E. A., (2007), "Metapanning Model Based in an Organizational Memory", *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*. 2165.
114. Pei, Xue-Liang, Jia-Ning Guo, Tung-Ju Wu, Wen-Xin Zhou, and Shang-Pao Yeh. 2020. "Does the Effect of Customer Experience on Customer Satisfaction Create a Sustainable Competitive Advantage? A Comparative Study of Different Shopping Situations" *Sustainability* 12, no. 18: 7436.
115. Perry, L.T., Scott, R.C. and Smallwood, W.N. (1993), *Real-time Strategy: Improvising Team Based Planning for a Changing World*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.
116. Pina e Cunha, M., Clegg, S., Rego, A., & Neves, P., (2014), "Organizational improvisation: From the constraint of strict tempo to the power of the Avant-Garde", *Creativity and Innovation Management*, Vol (23), No(4), PP.359-373.
117. 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. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 949-959.
118. Purwani, T., & Nurcholis, L. (2015). Pengembangan Konsep Bilateral Symmetry untuk Meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan melalui Kualitas Sinergi pada Industri Komponen Otomotif di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(4), 581–596.
119. Purwanto, E., & Purwanto, A. D. B. (2020). An investigative study on sustainable competitive advantage of manufacture companies in Indonesia. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 633-642.
120. Quaye, D.; Mensah, I. Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Manag. Decis.* 2019, 57, 1535–1553.
121. Ramadan, M., Shuqqa, H., Qtaishat, L., Asmar, H., & Salah, B. (2020). Sustainable competitive advantage driven by big data analytics and innovation. *Applied Sciences*, 10(19), 6784.
122. Ribeiro, J. S. d. A. N., Soares, M. A. C., Abranches, P. H. J., & Ziviani, F. (2018). The articulation between innovation and competences anchored by knowledge management aiming sustainable competitive advantage. *Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*, 12(2), 52-63.
123. Ritthaisong, Y., M. Johri, L., & Speece, M. (2014). Sources of sustainable competitive advantage: The case of rice-milling firms in Thailand. *British Food Journal*, 116(2), 272-291.
124. Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social remembering and organizational memory. *Organization studies*, Vol(31), No(1), PP.69-87.
125. Saunila, M.; Ukko, J.; Rantanen, H. Innovation Capability and Its Measurement in Finnish SMEs. In *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*; Springer: Berlin, Germany, 2012; 417–435.
126. Schmitt, A., Borzillo, S., & Probst, G. (2012). Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing. *Management Learning*, Vol(43), No(1), PP.53-74.
127. Sheehan, N. T., & Foss, N. J. (2007). Enhancing the Prescriptiveness of the Resource-based View through Porterian Activity Analysis. *Management Decision*, 45(3), 450- 461.

128. Stein, E.W., & Zwass, V. (1995). Analyzing or- ganizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6, 285-314. Stein, E.W. (1995). Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Informa- tion Management*, 15(2), 17-32.
129. TEGUH, S., HARTIWI, P., RIDHO, B. I., BACHTIAR, S. H., SYNTHIA, A. S., & NOOR, H. A. (2021). Innovation Capability and Sustainable Competitive Advantage: An Entrepreneurial Marketing Perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 127-134.
130. Teoh, S. Y., & Wickramasinghe, N. (2011). A Strategic improvisation model: a case study of healthcare information systems design.
131. Trotter, Margaret J., Paul M. Salmon, Natassia Goode, and Michael G. Lenné. "Distributed improvisation: a systems perspective of improvisation 'epics' by led outdoor activity leaders." *Ergonomics*, Vol.61, No. 2 ,2018,PP: 295-312.
132. Tu, S.S., & Long, H.L. (2017). Rural restructuring in China: Theory, approaches and research prospect. *Journal of Geographical Sciences*, 27(10), 1169-1184.
133. Walsh JP and Ungson GR (1991) Organizational memory. *Academy of Management Review* 16(1): 57–91.
134. Wang, S. L., Li, Y. C., & Zhang, C. P. (2020). Analysis of the effect of social support on sustainable competitive advantage in tourism industry—Based on the perspective of living-ecology- production integrated space. *Rev. Cercet. Interv. Soc*, 71, 250-263.
135. Webb, G. R. & Chevreau, F. R. (2006). Planning to improvise: The importance of creativity and flexibility in crisis response. *International Journal of Emergency Management*, 3(1), 66-72.
136. Weick, K. (1998). Introductory essay: Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
137. Xiao, H., & Yu, D. (2020). Achieving sustainable competitive advantage through intellectual capital and corporate character: the mediating role of innovation. *Problemy Ekorozwoju*, 15(1).
138. Xu, J., & Wang, B. (2018). Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: Evidence from the Korean manufacturing industry. *Sustainability*, 10(12), 4651.
139. Yadav, P. L., Han, S. H., & Kim, H. (2016). Sustaining competitive advantage through corporate environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 345–357.
140. Al Zarooni, M. I. M. A. & AbdulGanni, B. B. H., (2021). The effect of Leaders Strategic Improvisation and TQM on SME's Performance: Examining Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, Vol(12), No(4), PP.403-412.
141. Zhang, X. & Mendonça, D., (2021), "Co-evolution of work structure and process in organizations: improvisation in post-disaster debris removal operations", *Cognition, Technology & Work*. Vol(23), PP. 1-10.
142. Zimmer, M. P. (2019). Improvising Digital Transformation: Strategy Unfolding in Acts of Organizational Improvisation. *Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems*, Cancun, 2019.
143. Zimmerer, Thomas W dan Scarborough, Norman M. 2005, Pengantar. *Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis*