مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الدور التفاعلي للاضطراب البيئي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين للاتصالات
اسم الكاتب: جواد محسن راضي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3694
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 00:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

The Moderating Role Of Environmental Turbulence In Enhancing The Relationship Between Absorptive Capacity And Strategic Innovation

Jawad Muhsin Radhi

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Al-Qadisiaya

Corresponding author: Jawad Muhsin Radhi, jawad.radhi@qu.edu.iq

DOI: 10.33899/tanra.2020.127819.1037

Article History: *Received*: 7/6/2020; *Revised*: 30/7/2020; *Accepted*: 17/8 /2020; *Published*: 1 /3 /2021.

Abstract

The current research examines the moderating role of environmental turbulence with its dimensions (market turbulent , technological turbulent) in enhancing the relationship between absorptive capacity in its dimensions (knowledge acquisition, knowledge assimilation, knowledge transformation, knowledge Exploitation) and strategic innovation in its dimensions (innovation in business models, innovation in providing superior value to customers, innovation in discovering new markets). The research sample included (112) individuals from the managers at Zain Telecom in the main centers, branches and departments in Baghdad and the governance of the Middle Euphrates (Qadisiyah, Babil, Ashraf Najaf, Holy Karbala, Muthanna). The research depended on the descriptive analytical method and the questionnaire in collecting data and information, in addition to a set of statistical tools including (mean, standard deviation, simple correlation, multiple regression, structural modeling equation). The research found that there is relationship for the dimensions of absorptive capacity in strategic innovation, and that environmental turbulence (market turbulence and technological turbulence) significantly enhances the relationship between absorptive capacity and strategic innovation.

Key words

absorptive capacity, technological turbulent, market turbulent, strategic innovation.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 129
March, 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Radhi, Jawad muhsin. (2021). "The Moderating Role Of Environmental Turbulence In Enhancing The Relationship Between Absorptive Capacity And Strategic Innovation"**.** ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*129)*, 121-158, https://doi.org/10.33899/tanra.2020.127819.1037
P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

الدور التفاعلي للاضطراب البيئي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين للاتصالات

جواد محسن راضي

جامعة القادسية– كلية الإدارة والاقتصاد– قسم إدارة الأعمال

المؤلف المراسل: جواد محسن راضي ، jawad.radhi@qu.edu.iq

DOI: 10.33899/tanra.2020.127819.1037

تاريخ المقالة: *الاستلام*: ٢٠٢٠/٧/٢٧؛ *التعديل والتنقيح*: ٢٠٢٠/٩/٤؛ *القبول*:٢٠٢٠/٩/١٣؛ *النشر*: ٢٠٢١/٣/١.

المستخلص

يختبر البحث الدور التفاعلي للاضطراب البيئي ببعديه (الاضطراب السوقي، الاضطراب التكنولوجي) في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية بأبعادها (اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة) والإبداع الاستراتيجي بأبعاده (الإبداع في نماذج الأعمال، الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبائن، الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة). وقد شملت عينة البحث (١١٢) فردًا من المديرين في شركة زين للاتصالات في المراكز الرئيسة والفروع والأقسام في بغداد ومحافظات الفرات الأوسط (القادسية، بابل، النجف الأشرف، كربلاء المقدسة، المثنى). اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية من بينها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، والانحدار المتعدد، معادلة النمذجة الهيكلية). وتوصل البحث إلى أن هنالك علاقة تأثير لأبعاد القابلية الامتصاصية في الإبداع الاستراتيجي، وأن الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، والاضطراب التكنولوجي) يعزز إيجابيا ومعنويا العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية

القابلية الامتصاصية؛ الاضطراب التكنولوجي؛ الاضطراب السوقي؛ الإبداع الاستراتيجي.

مجلة

تنمية الرافدين

***(TANRA)*: مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٠)، العدد (١٢٩)،
اذار ٢٠٢١

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: راضي، جواد محسن (٢٠٢١). "الدور التفاعلي للاضطراب البيئي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين للاتصالات". ***تنمية الرافدين***، ٤٠ (١٢٩)، ١٢١-١٥٨ ،
https://doi.org/10.33899/tanra.2020.127819.1037

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

مقدمة

ينجم في الغالب عن بيئة الأعمال المضطربة زيادة التركيز والاهتمام بالمعرفة كمصدر اساس للميزة التنافسية لدرجة أن منظمات الأعمال اليوم ادركت بأنها لن تستطيع تحقيق الميزة التنافسية في هذه البيئة بالاعتماد على المصدر الداخلي للمعرفة (البحث والتطوير) بمفرده، ولكنها بدلا من ذلك عليها أن تسعى لاكتساب المعرفة الخارجية (Gebaure et al., 2012: 57)، من هنا تحتاج المنظمات إلى تحديد المعرفة الخارجية الجديدة، واستيعابها، وتطبيقها للأغراض التجارية. إن هذه القدرة يشار إليها بالقابلية الامتصاصية (Cohen & Levinthal, 1990: 128). وقد برزت القابلية الامتصاصية كموضوع رئيس في بحوث الاستراتيجية والمنظمة، إذ ركزت أغلب البحوث على دور القابلية الامتصاصية في الإبداع (Tsai, 2001)، والأداء التنظيمي (Lane et al., 2001; Tsai, 2001)، وتحويل المعرفة داخل المنظمات (Gupta & Govindaran, 2000; Szulanski, 1996)، والتعلم بين المنظمات (Lane & Lubatkin,1998; Lan et al., 2001; Lyles & Salk, 1996).

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام البحثي في القابلية الامتصاصية، لم يتم التركيز بشكل كبير على دور القابلية الامتصاصية في الإبداع الاستراتيجي (Gebauer, 2012; Berghman et al., 2012).

إن ظهور مفاهيم العولمة، وزيادة شدة المنافسة محلياً وعالمياً، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتشابه العالي في المنتجات والخدمات المقدمة، والتغيرات في أذواق ورغبات الزبائن اجبرت المنظمات على البحث عن طرائق جديدة بشكل أساسي لتمييز منتجاتها أو خدماتها (Berghman et al., 2012: 27)، وخلق قيمة متفوقة (Superior value) وجديدة للزبائن (Lindgreen & Wynstra, 2005: 736). ونجم عن هذه العوامل اهتمام الباحثين في الإبداع من النوع الخارق (Disruptive Innovation). وهذا النوع من الإبداع يسمى الإبداع في القيمة في أدبيات التسويق (Matthyssens et al.,2006:725;Matthyssens et al,2008: 145;Kim & Mauborgne, 1999: 84)، ويدعى بالإبداع الاستراتيجي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية (Hamel, 1996: 71; Govindarajan & Gupta, 2001: 3). يعتمد هذا المدخل ويتبع مدخل شومبيتر (Schumpeterian)، إذ يركز على الإبداع في نماذج الأعمال وكسر قواعد المنافسة في الصناعة وتقديم قيمة متفوقة للزبون والإبداع في ايجاد أسواق جديدة (Kim & Mauborgne, 1999: 83; Markides, 2006:19; Teece, 2010:174) فضلاً عن الإبداع الجذري في المنتجات والخدمات (Markides, 2006:22).

إن القابلية الامتصاصية، كتطبيق لاكتساب المعرفة الخارجية يمكن أن لا تقود فقط إلى الإبداع في المنتجات او الخدمات، بل انها قد تحرك الإبداع الاستراتيجي ايضا (Gebauer et al. 2012: 57). ولكن، وكما ذكر آنفاً فإن البحوث على القابلية الامتصاصية عالجت بشكل هامشي تأثيرها في الإبداع الاستراتيجي (Lichtenthaler, 2009).

علاوة على ذلك، فقد أشارت البحوث والدراسات على أن دور القابلية الامتصاصية في الإبداع يعتمد بشدة على درجة الاضطراب البيئي. على سبيل المثال، التعلم الاستثماري الذي يعكس مفهوم القابلية

الامتصاصية المتحققة له تأثير إيجابي في البيئات المستقرة وتأثيرات سلبية في ظل البيئة الديناميكية (Lichtenthaler, 2009:822)، وعلى العكس من ذلك التعلم الاستكشافي الذي يجسد مفهوم القابلية الامتصاصية المحتملة. ويعود السبب في ذلك إلى صعوبة تقليد ومحاكاة القابليات الديناميكية والمزايا التنافسية التي تمتع بها المنظمة، لأن الاضطراب البيئي يزيد من الغموض السببي الذي تتميز بها القابليات الديناميكية والمقدرات الجوهرية للمنظمة. لذا فإن تأثير القابلية الامتصاصية على الإبداع يختلف كثيرا طبقا لمستوى الاضطراب البيئي.

يحاول البحث الحالي معالجة هذه الفجوة المعرفية من خلال المساهمة بجانبين، الأول من خلال المساهمة بدراسة العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي، في حين ينصرف الجانب الثاني إلى دراسة تأثير القابلية الامتصاصية في الإبداع الاستراتيجي ودور الاضطراب البيئي في تعزيز هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف البحث والمضامين الفكرية تم تقسيمه على أربعة مباحث رئيسة، المبحث الاول يتعلق بمنهجية البحث، ويركز المبحث الثاني على المراجعة النظرية، أما المبحث الثالث فسيُكَرس للجانب العملي للبحث، ويخصص المبحث الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات كبيرة ومتسارعة أثرت بشكل كبير على بقاء المنظمات واستمراها. وإذا نظرنا إلى بيئة المنظمات العراقية ومنها شركات الاتصالات اللاسلكية، سنجد أنها ليست بمعزل عن هذه التغيرات، الأمر الذي فرض عليها العديد من التحديدات التي تتطلب منها الاهتمام باكتساب المعرفة الخارجية الجديدة وتطبيقها من خلال تطوير قابلياتها الامتصاصية لكي تكون قادرة على تحقيق المواءمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلباتها. إن أغلب المديرين يعرفون غريزيا بأن الإبداع هو الطريق الوحيد فقط للنجاح في هذه البيئة، وهذا يتطلب من المنظمات أن تكون أكثر تركيزًا على الزبائن، وتقديم قيمة أكبر لزبائنها، وتقديم أنموذج خارق من الإبداع بدلا من الاعتماد على الإبداع التدريجي. لقد جذب مفهوم الإبداع الاستراتيجي انتباه الاكاديميين والمنظمات، لأنه يمثل النوع الخارق من الإبداع وتقديم قيمة متفوقة للزبائن، من هنا فإن الاهتمام بأبعاد القابلية الامتصاصية التي تحفز هذا النوع من الإبداع يعد امرا ضرورياً وملائماً، اضافة إلى ذلك أشارت الدراسات إلى أن القابلية الامتصاصية لها دور كبير في نجاح مبادرات الإبداع الاستراتيجي (Berghman et al., 2013;Berghman et al., 2012; Gebauer et al., 2012). كما أشارت الادبيات إلى ان تأثير القابلية الامتصاصية في الإبداع الاستراتيجي قد يختلف اختلافاً كبيراً وفقاً لمستوى الاضطراب البيئي، ولكن قد تم تجاهل هذه الظروف نسبياً في أبحاث القابليات الامتصاصية.

ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في التساؤلات الاتية:

١. ما أبعاد القابلية الامتصاصية التي تمتلكها شركة زين للاتصالات؟
٢. ما أبعاد الإبداع الاستراتيجي التي تمارسها شركة زين للاتصالات؟

٣. هل ثمة علاقة بين القابليات الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي في شركة زين للاتصالات؟
٤. هل تسهم القابلية الامتصاصية في تعزيز الإبداع الاستراتيجي في شركة زين للاتصالات؟
٥. هل يعزز الاضطراب البيئي العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي في شركة زين للاتصالات؟

ثانيا. أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

١. يسهم البحث في تقديم معرفة نظرية في مجال القابلية الامتصاصية، وتوجيه انظار المديرين نحو الاهتمام بعمليات اكتساب واستيعاب وتوحيد واستثمار المعرفة الموجودة لدى المنظمة مع المعرفة الجديدة المكتسبة في عملياتها المتنوعة لتقديم منتجات أو خدمات قابلة للتسويق التجاري.
٢. توضيح أهم المبادرات الاستراتيجية التي يمكن من خلالها الإبداع في القيمة المقدمة للزبون، من خلال تسليط الضوء على مجالات جديدة للإبداع، كالإبداع في نماذج الأعمال، واكتشاف مساحات سوقية جديدة، بالإضافة إلى الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون.
٣. تقديم إسهامات متواضعة من خلال توسيع تطبيقات القابلية الامتصاصية في مجال الإبداع الاستراتيجي، كونه أحد الانواع الجديدة التي جذبت اهتمام الأكاديميين والمهنيين في مجال الأعمال.

ثالثا. أهداف البحث

يمكن صياغة أهداف البحث في ضوء النقاط الآتية:

١. تحديد مدى اهتمام شركة زين للاتصالات بأبعاد القابلية الامتصاصية.
٢. تحديد مدى اهتمام شركة زين للاتصالات بأبعاد الإبداع الاستراتيجي.
٣. اختبار علاقة الارتباط والتأثير للقابلية الامتصاصية في الإبداع الاستراتيجي ودور الاضطراب البيئي في تعزيز هذه العلاقة.

رابعا. فرضيات البحث

يتضمن البحث الفرضيات الآتية:

فرضية الارتباط:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القابلية الامتصاصية (اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة) وأبعاد الإبداع الاستراتيجي (الإبداع في نماذج الأعمال، الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون، الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة).

فرضيات التأثير:

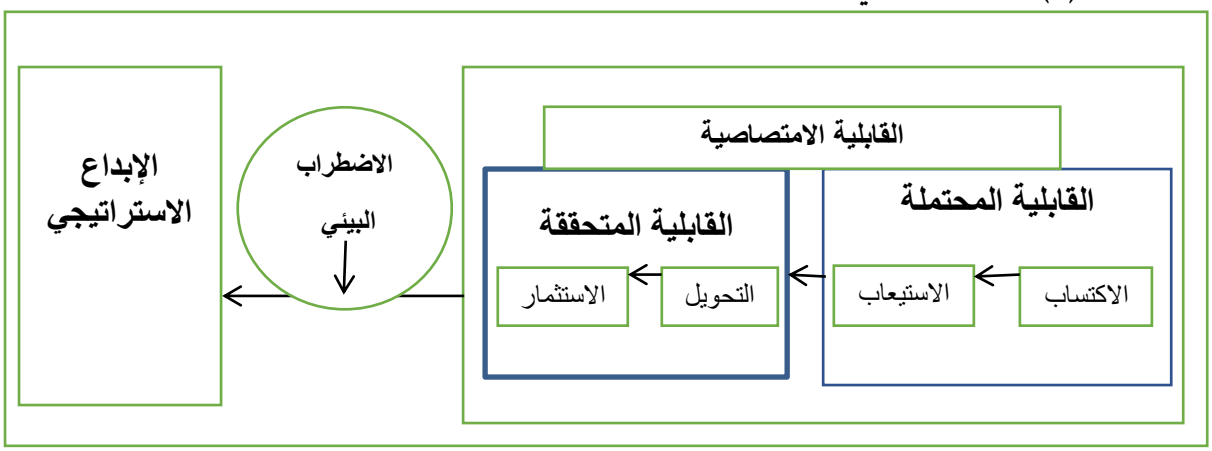
الفرضية الثانية: ترتبط أبعاد القابلية الامتصاصية بعلاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في الإبداع الاستراتيجي.

الفرضية الثالثة: يعزز الاضطراب البيئي معنوياً علاقة التأثير للقابلية الامتصاصية في الإبداع الاستراتيجي.

خامسا. المخطط الفرضي للبحث

يوضح الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث



سادسا. مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بالمديرين في المراكز الرئيسة ومدريري الأقسام والفروع في شركة زين للاتصالات اللاسلكية في بغداد ومحافظات الفرات الأوسط (القادسية، بابل، النجف الأشرف، كربلاء المقدسة، المثنى)، وتكونت عينة البحث من (١١٢) مديراً من مجتمع البحث (١٥٠). نسبة الذكور (٩٠%)، ومتوسط عمر عينة البحث يتراوح بين (٣١-٤٠) سنة وبانحراف معياري بلغ (٢,٤٥)، اما متوسط الخدمة فقد تراوح بين (٤-٢٥). والجدول الاتي يوضح خصائص عينة البحث.

الجدول (١): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

العمر	التكرار	النسبة
٢٠-٣٠ سنة	٣٤	%٣٠,٣٦
٣١-٤٠ سنة	٥٩	%٥٢,٦٨
٤١-٥٠ سنة	١٢	%١٠,٧١
٥١- فأكثر	٧	%٦,٢٥
المجموع	١١٢	%١٠٠
الجنس		
ذكور	١٠١	%٩٠
اناث	١١	%١٠
المجموع	١١٢	%١٠٠

العمر	التكرار	النسبة
مدة الخدمة		
١-٥ سنة	١٤	%١٢,٥
٦-١٠ سنة	٣٨	%٣٣,٩٣
١١-١٥ سنة	٤٨	%٤٢,٨٦
١٦-٢٠ سنة	١٢	%١٠,٧١
المجموع	١١٢	%١٠٠

سابعا: مقاييس البحث

اعتمد البحث على المقاييس المستخدمة من قبل الباحثين السابقين، لكونها تمتاز بالثبات والمصداقية العالية، وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (٢): مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	الرمز	كرونباخ الفا	المصدر
الطاقة الامتصاصية	٣٦	ACAP	٠,٨٣	(Flatten et al., 2011)
اكتساب المعرفة	٧	ACQU	٠,٧٢	
استيعاب المعرفة	١٢	ASSI	٠,٧١	
تحويل المعرفة	١٢	TRAN	٠,٧٩	
استثمار المعرفة	٥	EXPL	٠,٧١	
الاضطراب البيئي	٩	ETUR	٠,٧١	(Jawarski and Kohli,1993)
الاضطراب السوقي	٤	MTUR	٠,٧٣	
الاضطراب التكنولوجي	٥	TTUR	٠,٧٦	
الإبداع الاستراتيجي	٩	SINN	٠,٧٤	
الإبداع في نماذج الأعمال	٣	IBUS	٠,٧٢	(Hock et al., 2015)
الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون	٣	ICVA	٠,٧٩	(Clauss, 2017)
الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة	٣	INMA	٠,٧٧	

المبحث الثاني: الخلفية النظرية

أولاً. القابلية الامتصاصية Absorptive Capacity

برز مفهوم القابلية الامتصاصية ضمن النقاش الدائر حول القابليات الديناميكية، التي استمدت جذورها من النظرية التطورية (النشوئية) للمنظمة، إذ اقترحت تلك النقاشات بأن القابليات الديناميكية تمكن المنظمات من الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، وتجنبها في الوقت نفسه من الوقوع في فخ المقدرات، إذ تصبح هذه المقدرات غير ملائمة للتنافس بسبب التغيرات في بيئة الأعمال (Gebauer et al., 2012:58). ويقصد بالقابليات الديناميكية القدرة على إعادة تشكيل موارد المنظمة وإجراءاتها الروتينية بالطريقة المتصورة والمطلوبة من قبل متخذي القرار الأساسيين (Zhara et al., 2006: 918). كما تعرف القابليات الديناميكية بأنها عملية تكامل وإعادة تشكيل موارد المنظمة للتكيف مع التغيرات في السوق (Eisenhardt & Martin, 2000: 1107). وتصبح هذه القابليات ذات قيمة أكبر في البيئة المضطربة بدرجة عالية (Teece, 2007:1314 ; Zhara et al.,2006, 922).

تم تعريف القابلية الامتصاصية في الأصل على أنها قدرة المنظمة على إدراك قيمة المعلومات الجديدة، واستيعابها، وتطبيقها لأغراض تجارية (Cohen & Levinthal, 1990: 128)، ومنذ التعريف الأصلي الذي قدمه (Cohen & Levinthal, 1990) ظهرت مفاهيم مختلفة للقابلية الامتصاصية. وفي القت الذي ركزت المفاهيم المبكرة للقابلية الامتصاصية على قضايا البحث والتطوير، وسعت الأبحاث اللاحقة المفهوم لتطوير القابلية الامتصاصية على مستوى المنظمة.

فيرى (Bosch et al., 1999: 552) بأن القابلية الامتصاصية هي قدرة المنظمة على تقييم واستيعاب واستثمار المعرفة الخارجية لأغراض تجارية. واقترحوا بأن شكل الهيكل التنظيمي (الهيكل الوظيفي، هيكل الأقسام، الهيكل المصفوفي) والقابليات التكميلية (القابليات الخاصة بالأنظمة، قابليات التنسيق، القابليات الاجتماعية) من أهم المحددات التنظيمية للقابلية الامتصاصية. وبطريقة مشابهة، يصفها (Tsai, 2000: 998) بأنها قدرة المنظمة على استيعاب واستنساخ المعرفة الجديدة المكتسبة من مصادر خارجية وتطبيقها لأغراض تجارية، ويرى بأن مركزية موقع المنظمة في شبكة المعرفة يعزز من تأثير القابلية الامتصاصية في الأداء. وتعرف ايضا من قبل (Zhara & George, 2002:185-186) بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات الروتينية التنظيمية التي يمكن للمنظمات من خلالها اكتساب المعرفة واستيعابها وتحويلها واستثمارها لتوليد قابلية تنظيمية ديناميكية. وقسموها على مجموعتين فرعيتين: القابلية الامتصاصية المحتملة والقابلية الامتصاصية المتحققة. القابلية الامتصاصية المحتملة تعكس اكتساب واستيعاب المعرفة، والتي تشير إلى قدرة المنظمة على تحديد واكتساب المعرفة المتولدة خارجيا. في حين تشير القابلية الامتصاصية المتحققة إلى القدرة على تحويل واستثمار المعرفة لأغراض تجارية.

وهناك من يرى بأنها قدرة المنظمة على تمييز المعرفة الخارجية الجديدة، واستيعابها، وتطبيقها للغايات التجارية (Jansen et al., 2005: 999). مشيراً إلى أن قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة الخارجية الجديدة

على الرغم من أنها تعتمد على مستويات المعرفة السابقة ذات الصلة، إلا أن مجرد البحث عن المعرفة الخارجية لا يكفي لضمان استيعابها بنجاح، لذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير القابليات التنظيمية والتي يطلق عليها القابليات التكميلية أو القابليات الموحدة التي تمكنها من تركيب المعرفة الحالية مع المعرفة الخارجية المكتسبة حديثاً وتطبيقها (Jansen et al., 2005: 1000). كما أنها تمثل من وجهة نظر باحثين آخرين قدرة المنظمة على تحديد واستيعاب واستثمار المعرفة من البيئة. ويرون أنه وعلى الرغم من أهمية المعرفة السابقة ذات العلاقة والقابليات التكميلية كمحركات مهمة للقابلية الامتصاصية لكنها غير كافية، ويؤكدون بأن السوابق التنظيمية (وجود موارد راكدة، الرغبة في التغيير، السماح بالفشل، والانفتاح الخارجي) هي من المتغيرات المرتبطة بتطوير القابلية الامتصاصية للمنظمة (Burcharth et al., 2015: 270). وصور (Lane et al, 2006: 856) القابلية الامتصاصية على أنها قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة الخارجية من خلال ثلاث عمليات تعلم متتالية، الاستكشافية والتحويلية والاستثمارية. التعلم الاستكشافي يتعلق باكتساب المعرفة الخارجية ويتوافق مع مفهوم القابلية الامتصاصية المحتملة، ومن خلال التعلم الاستثماري، يمكن للمنظمات تطبيق المعرفة المكتسبة. ويعكس هذا التعلم مفهوم القابلية الامتصاصية المتحققة. في حين يربط التعلم التحويلي عمليات التعلم الاستكشافية والاستثمارية.

يتناقض الأدب الاستراتيجي في تحديد التسلسل المنطقي لعمليات القابلية الامتصاصية. إذ يشير (Zhara & George, 2002:192; Jansen et al., 2005:1000) إلى التسلسل كعلاقة خطية بين الاكتساب والاستيعاب والتحويل والاستثمار، في حين يفسر (Todorova & Durisin, 2007: 776) الاستيعاب والتحويل كعنصرين متوازيين. يتم استيعاب المعرفة، إذا لم يتغير الهيكل المعرفي الحالي لأعضاء المنظمة. بينما التحول يتطلب تغيير الهياكل المعرفية الموجودة. وترتبط القابلية الامتصاصية المحتملة والمتحققة من خلال معامل الكفاءة بشكل مستقل عن تسلسل استيعاب المعرفة وتحويلها، إذ إن معامل الكفاءة الأعلى يقود إلى استثمار أعلى للمعرفة الخارجية الجديدة المكتسبة.

إن كلا من القابلية الامتصاصية المحتملة والمتحققة تراكمية، وتعتمد على الخبرات السابقة. إذ إن الجهود المبذولة لتطوير القابلية الامتصاصية في احد المجالات في فترة معينة تجعل من السهل تجميعها في الفترات اللاحقة (Cohen & Levinthal, 1990: 136). ووفقا لذلك، فإن القابلية الامتصاصية ليست ثابتة، بل تتطور من خلال عملية تعتمد على المسار والتعلم (Todorova & Durisin, 2007: 782).

ثانيا: أبعاد القابلية الامتصاصية

أشار عدد كبير من الدراسات إلى أربع قابليات متميزة ولكنها متكاملة التي تشكل البنية المفاهيمية للقابلية الامتصاصية للمنظمة: الاكتساب والاستيعاب والتحويل والاستثمار. ويؤكد (Eisenhardt & Martin, 2000: 1108) بأنه على الرغم من أن هذه القابليات لها بعض الخصائص المشتركة بين المنظمات المختلفة وتحقق التكافؤ، إلا أنها فريدة من نوعها في الطرائق الخاصة التي تتبعها المنظمات في تطويرها وتوظيفها.

ويمنح هذا التنوع المنظمات الأساس لتطوير أنواع مختلفة من الميزة التنافسية. والآتي توضيح مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد الأربعة:

١. الاكتساب Acquisition

يشير الاكتساب إلى قابلية المنظمة على تحديد واكتساب المعرفة الخارجية الجديدة والتي تعد حاسمة لعملياتها. إن الجهد المبذول من قبل المنظمات في الإجراءات الروتينية لاكتساب المعرفة له ثلاث خصائص مميزة يمكن أن تؤثر على القابلية الامتصاصية: الكثافة والسرعة والاتجاه (Zhara & George, 2002:189). يمكن أن تحدد كثافة وسرعة جهود المنظمة لتحديد وجمع المعرفة جودة قابليات الاكتساب للمنظمة. وكلما زاد الجهد، زادت سرعة بناء المنظمة للقابلية الامتصاصية((Kim, 1998:507. من الواضح، أن هناك حدوداً لقدرة المنظمة على تحقيق هذه السرعة، لأن دورات التعلم لا يمكن تقصيرها بسهولة، ولا يتم تجميع بعض الموارد اللازمة لبناء القابلية الامتصاصية بسرعة (.(Clark & Fujimoto, 1991:19يمكن أن يؤثر اتجاه تراكم المعرفة ايضا على المسارات التي تتبعها المنظمة في الحصول على المعرفة الخارجية. وتختلف هذه الأنشطة في ثرائها وتعقيدها، مما يبرز الحاجة إلى امتلاك مجالات خبرة مختلفة داخل المنظمة لاستيراد التكنولوجيا الخارجية بنجاح (Zhara & George, 2002:189). كما يعرف الاكتساب بأنه قدرة المنظمة على تحديد واكتساب المعرفة الخارجية من المعلومات المحيطة بها (Kale et al., 2019: 277).

٢. الاستيعاب Assimilation

يشير الاستيعاب إلى الإجراءات الروتينية وعمليات المنظمة التي تسمح لها بتحليل ومعالجة وتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية. ونظرا لوجود محددات تقيد قدرة المنظمة على الاستيعاب، يتم تجاهل الأفكار والاكتشافات التي تقع خارج منطقة بحث المنظمة، لأن المنظمة لا تستطيع فهمها بسهولة (Zhara & George, 2002:189). وقد تتطلب المعرفة المكتسبة خارجيا طرائق استدلال تختلف اختلافا كبيرا عن تلك المستخدمة من قبل المنظمة، مما يؤخر فهم المعرفة الخارجية الجديدة (Leonard-Barton, 1995:49). المعرفة الخارجية أيضا محددة بالسياق التنظيمي، والذي غالبا ما يمنع الخارجيين من فهم أو استنساخ هذه المعرفة (Szulanski, 1996: 32). ويشير الاستيعاب ايضا إلى قدرة المنظمة على تطوير عمليات وإجراءات روتينية مفيدة في تحليل وتفسير وفهم المعرفة المكتسبة خارجياً (Kale et al., 2019: 277). ويمثل الاستيعاب تضمين المعلومات المكتسبة وتحويلها وتفسيرها (Flatten et al., 2011: 138).

٣. التحويل Transformation

يصور التحويل على أنه قدرة المنظمة على تطوير وصقل (تنقيح) الإجراءات الروتينية التي تسهل توحيد المعرفة الموجودة والمعرفة المكتسبة حديثاً والمستوعبة. يتم تحقيق ذلك عن طريق اضافة أو حذف المعرفة أو ببساطة عن طريق تفسير المعرفة نفسها بطريقة مختلفة. قد يغير التحويل خصائص المعرفة من خلال الارتباط الثنائي (bisociation)، والذي يحدث عندما يُنظر إلى موقف أو فكرة في إطارين مرجعيين

متناسقين ذاتياً ولكنهما متناقضين ظاهريا. ولذلك، فإن قدرة المنظمات على تحديد مجموعتين متناقضتين ظاهرياً من المعلومات، ثم توحيدهما للوصول إلى نظام جديد يمثل القدرة على التحويل. هذه القدرة، التي تنشأ عن عملية الارتباط الثنائي، التي تشكل العقلية الريادية للمديرين (Zhara & George, 2002:190). وتعكس هذه العملية قدرة المنظمة على تطوير وتحسين الإجراءات التي تسهل من أنشطة التحويل الداخلي للمعرفة الخارجية المكتسبة (Flatten et al., 2011: 139). يمكن تحقيق التحويل ايضاً عن طريق إضافة أو حذف المعرفة، أو من خلال تفسير ودمج المعرفة الموجودة بطريقة مختلفة وإبداعية (Gebauer et al., 2012:59). وغالبا ما ينتج عن عملية التحويل معرفة عميقة جديدة، تساعد المنظمة على تمييز وتحديد الفرص، وفي الوقت نفسه، تغير من الطريقة التي ترى بها المنظمة نفسها وبيئتها التنافسية. هذه الأنشطة المتنوعة تساعد المنظمة على تطوير مقدرات جوهرية جديدة. وفي ضوء هذه المعرفة العميقة الجديدة يمكن للمنظمة إعادة تحديد الصناعة التي تعمل فيها والاستراتيجية التنافسية التي تفضل تطبيقها (Zhara & George, 2002:190). وتنطوي هذه العملية ايضاً على القدرة على تغيير المعلومات المكتسبة من المصادر الخارجية وتكييفها ودمجها مع المعلومات الموجودة والمولدة داخليا (Kale et al., 2019: 277).

٤. الاستثمار Exploitation

يعتمد الاستثمار كقابلية تنظيمية على الإجراءات الروتينية التي تسمح للمنظمات بتحسين المقدرات الحالية وتوسيعها ورفعها أو خلق مقدرات جديدة من خلال دمج المعرفة المكتسبة والمحولة في عملياتها الداخلية. وينصب التركيز الأساسي في عملية الاستثمار على الإجراءات الروتينية التي تسمح للمنظمات باستثمار المعرفة. قد تكون المنظمات قادرة على استثمار المعرفة بالصدفة، ومن دون إجراءات روتينية منتظمة. ومع ذلك، فإن وجود مثل هذه الإجراءات الروتينية يوفر آليات هيكلية ونظامية وإجرائية تسمح للمنظمات بالاستمرار في استثمار المعرفة على مدى فترات زمنية طويلة. كما يعكس الاستثمار قدرة المنظمة على حصاد المعرفة ودمجها في عملياتها الداخلية (Zhara & George, 2002:190). ويتضمن الاستثمار تطبيق المعرفة لتقديم منتجات قابلة للتسويق التجاري، وتستند هذه القابلية على الإجراءات الروتينية التي تمكن المنظمة من دمج المعرفة الجديدة في عملياتها (Flatten et al., 2011: 139). ويشير الاستثمار إلى قدرة المنظمة على تطوير وتوسيع واستخدام الإجراءات الروتينية والمقدرات والتكنولوجيا الموجودة لخلق شيء جديد يستند على المعرفة المحولة (Haro-Dominguez et al., 2007: 419). وتتطلب تجديد المعرفة التي تم خلقها سابقا وتحويلها إلى العمليات الداخلية للمنظمة من أجل استخدامها. إن إبرز نتائج الإجراءات الروتينية النظامية للاستثمار هي الخلق المستمر للمنتجات أو الأنظمة أو العمليات أو المعرفة أو الأشكال التنظيمية الجديدة (Zhara & George, 2002:190).

ثالثا: الإبداع الاستراتيجي Strategic Innovation

عندما يتعلق الامر بالإبداع، تستخدم الأدبيات عادة مفاهيم الإبداع في المنتجات أو الخدمات. ولكن أصبح الآن الإبداع الاستراتيجي أحد الجوانب الأساسية المكملة لهذه المفاهيم عن طريق إضافة أبعاد أخرى

للإبداع، كالإبداع في القيمة والإبداع في نماذج الأعمال. تدور الجوانب المشتركة للإبداع الاستراتيجي حول ثلاثة عناصر رئيسة: إعادة صياغة المفاهيم الأساسية لأنموذج الأعمال، وإعادة تشكيل الأسواق الحالية، وتحسينات كبيرة في القيمة المقدمة للزبائن (Gebauer et al., 2012:58).

في بداية عصر المعلومات والمعرفة، ركزت أغلب المنظمات قواها على تحسين الكفاءة من أجل مقابلة منافسيها أو التغلب عليهم. ونتيجة لذلك، غالبا ما هيمنت إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية التنافسية وإدارة الجودة على أنشطة المنظمة. ومع ذلك، لاحظت أغلب المنظمات أن تحسين الكفاءة باتباع استراتيجيات مماثلة، يقود إلى الفخ التنافسي: عندما تحاول المنظمات التفوق على بعضها البعض، ينتهي الأمر بالمنافسة فقط على أساس تحسينات تدريجية في التكلفة أو الجودة أو كليهما. ومع ذلك، وبعد عدد من ممارسات خفض التكلفة و / أو تحسين الجودة، وجد حتى المديرين الأكثر خبرة صعوبة في تحسين أداء المنظمة على أساس التحسينات في الكفاءة والجودة فقط. لذلك أدركوا، بأن ما مطلوب بشكل أساسي هو أفكار واستراتيجيات أعمال جديدة (Schlegelmilch et al., 2003: 117). لذلك بدأت أغلب المنظمات تسعى بشكل متزايد إلى التنافس بطرائق غير تقليدية، وبالتالي اعتماد طرائق وتكتيكات جديدة موجهة نحو السوق تنحرف عن معايير وافتراضات الصناعة، أي بعبارة أخرى مبادرات الإبداع الاستراتيجي. ومع ذلك، من غير المحتمل أن تنتج هذه الطرائق الجديدة للعبة التنافسية مزايا اقتصادية ما لم تنشأ من خلق قيمة متفوقة للزبائن (Berghman et al., 2012: 28).

يمكن تعريف الإبداع الاستراتيجي على أنه انشاء قيمة جديدة ومتميزة للزبائن من خلال إعادة تعريف أنموذج الأعمال وأدوار وعلاقات القوة في الصناعة (Govindarajan & Trimble, 2005: 48). ويصور الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر (Berghman et al., 2013: 41) على أنه ذلك النوع من الإبداع الذي تنحرف فيه المنظمات عن قواعد اللعبة التنافسية في الصناعة، أو حتى تغيرها بنشاط. ومع ذلك، فإن الانحراف عن قواعد اللعبة في صناعة ما، من غير المحتمل أن ينتج عنه مزايا اقتصادية ما لم يتم تقديم عرض جديد وفائق القيمة للزبائن ايضا. كما وصف الإبداع الاستراتيجي بأنه إعادة صياغة أساسية لنماذج الأعمال وإعادة تشكيل الأسواق الحالية عن طريق كسر القواعد وتغيير طبيعة المنافسة لتحقيق تحسينات كبيرة في القيمة المقدمة للزبائن ونمو عالٍ للمنظمات (Schlegelmilch et al., 2003: 118). ويعرف (Hamel, 1998: 8) الإبداع الاستراتيجي بأنه القابلية على إعادة تشكيل أنموذج الصناعة الحالي بطرائق تخلق قيمة جديدة للزبائن، ومركز تنافسي غير ملائم للمنافسين، وينتج عنها ثروة جديدة لجميع أصحاب المصلحة. وبالمثل، عرف (Kim and Mauborgne, 1999: 43) الإبداع الاستراتيجي كمفهوم بأنه يجعل المنافسة غير ذات صلة من خلال تقديم قيمة جديدة ومتفوقة للزبائن في الأسواق الحالية وتحقيق قفزات كبيرة في قيمة الزبون لإنشاء أسواق جديدة. ويوصف الإبداع الاستراتيجي بأنه إعادة تشكيل الأسواق الحالية عن طريق تغيير طبيعة المنافسة من خلال كسر القواعد القائمة، وتقديم قواعد جديدة تعمل لصالح المنظمة (Johne, 1992: 8).

استنادا إلى ما تقدم نلاحظ بأن المفاهيم الأساسية للإبداع الاستراتيجي تتضمن ثلاثة عناصر رئيسة: إعادة صياغة المفاهيم الأساسية لأنموذج أعمال المنظمة (الإبداع في نماذج الأعمال)، إعادة تشكيل الأسواق الحالية (الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة)، تحسينات كبيرة وهائلة في قيمة الزبون (الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون). سيتم توضيح هذه العناصر بإيجاز في الفقرة الآتية.

رابعا: أبعاد الإبداع الاستراتيجي

١. الإبداع في نماذج الأعمال

يمكن تعريف أنموذج الأعمال بأنه ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أفعال لتحقيق الارباح، ويفصل التكتيكات والمبادرات التنافسية للمنظمة. ببساطة، يوضح أنموذج أعمال المنظمة كيف تنوي المنظمة كسب المال. وينص أنموذج الأعمال على كيفية إدارة المنظمة لأعمالها مع الزبائن والموردين والشركاء (Rothaermel, 2017: 160).وقد ذكر (Porter, 2001) أن مصطلح أنموذج الأعمال يبدو أنه يشير إلى مفهوم فضفاض لكيفية قيام المنظمة بأعمالها وتوليد الإيرادات (Kutscha, 2016: 11). ويصف أنموذج الأعمال الهندسة المعمارية لكيفية قيام المنظمة بأنشاء القيمة وتقديمها للزبائن والآليات المستخدمة للاستحواذ على حصة من هذه القيمة. إنها مجموعة متطابقة من العناصر التي تشمل تدفقات التكاليف والإيرادات والأرباح (Teece, 2018: 40).

على العكس من الإبداع في المنتجات أو الخدمات الذي يعزز من أنموذج الأعمال الحالي للمنظمة، فإن الإبداع الاستراتيجي يشكك في أنموذج الأعمال الحالي بشكل أساسي. يتخلى الإبداع الاستراتيجي عن الافتراضات المسلم بها حول المنافسة الحالية، ويحيد عن وصفة الصناعة السائدة. يمكن لمثل هذا المدخل استكشاف مجموعة من الخيارات الاستراتيجية أوسع بكثير من الخيارات التي ستستكشفها المنظمات التي تتبع المنطق التقليدي، لأنه يتساءل ويشكك تقريباً في كل شيء حول صناعة المنظمة. وبالتالي يسمح الإبداع الاستراتيجي للمنظمات باكتشاف الفرص، التي لا تراها المنظمات الأخرى سوى قيود وتحديات (Gebauer et al., 2012:58). في الواقع، ينطوي الإبداع الاستراتيجي على التحرر من الافتراضات المسلم بها عن المنافسة والصناعة وطرائق العمل الداخلية للمنظمة وطرائق التفاعل مع المنظمات الأخرى؛ كما ينبغي أن تتخلى المنظمات عن وصفة الصناعة السائدة. إن مفهوم القصور الذاتي، الذي قدمه (Sull, 1999)، يوضح صعوبة كسر الانماط الراسخة. ويستخدم مفهوم القصور الذاتي للإشارة إلى أن حتى المنظمات الناجحة للغاية تواجه صعوبات في التكيف مع الطرائق الجديدة لممارسات الأعمال. وبالتالي يمكن أن تكون النتيجة مروعة، فقد تفقد المنظمات الناجحة ميزتها التنافسية. ولذلك فالإبداع الاستراتيجي يتضمن بشكل واضح الرغبة والقابلية على تدمير الإجراءات الروتينية والعناصر القديمة في قاعدة المعرفة في المنظمات، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات أكثر فاعلية. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن يكون الإبداع الاستراتيجي الناجح جزءاً لا يتجزأ من علاقات الشبكة الكاملة للمنظمة؛ إنه يعني تعاون الاطراف الخارجية والتزامها أيضا، مثل الموردين وشركاء

المنظمة الآخرين في الشبكة (Matthyssens et al., 2006: 752). فالفكرة الرئيسة هي ما إذا كان بإمكان المنظمات تدمير أنموذج الصناعة بالكامل، كما يحاول موقع (Amazon.com) القيام به في بيع الكتب (Hamel,1998:7). لذلك ينبغي على المنظمات التي تنفذ مبادرات الإبداع الاستراتيجي طرح الاسئلة الأساسية حول أنموذج أعمالها: ما العمل الذي نحن فيه؟ من هم الزبائن؟ كيف نحقق القيمة؟ إن طرح مثل هذه الاسئلة الأساسية يجبر المديرين على فحص المبادئ والافتراضات الضمنية التي تكمن وراء الطريقة التي يتم بها إدارة أعمالهم تقليديا في الصناعة التي يعملون فيها، وهم لا يعتنقون الافتراضات والمبادئ الضمنية المسلم بها ولا يدافعون عن النماذج العقلية الراسخة، ويتجاهلون الافتراض الرئيس الذي مفاده من هي منظمتهم؟، ويركزون على ما يمكن أن تكون عليه منظمتهم في المستقبل (Schlegelmilch et al., 2003: 119).

٢. الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون

غالباً ما يحاول الإبداع التقليدي الحصول على منتجات وخدمات جديدة تدريجية أو جذرية. وتتميز تلك الإبداعات في المنتجات والخدمات بالحداثة من منظور الزبائن أو التكنولوجيا، ولكن الإبداع الاستراتيجي يولد قفزات كبيرة في القيمة المدركة من قبل الزبون، والتي لا تقتصر فقط على حداثة المنتجات والخدمات من منظور الزبائن أو التكنولوجيا ، ولكنها قد تشمل أيضاً إبداع أدوار ومهارات للزبائن في عملية خلق القيمة (Gebauer et al., 2012:58). إذ يجب النظر إلى جميع الإبداعات، سواء كانت إبداع منتج أو خدمة، على أنها إبداع من منطق الخدمة. ويمثل هذا المدخل وجهة نظر متحدية لوجهة النظر التقليدية المبنية على خصائص المنتج أو الخدمة، وينطلق من فهم أن أي إبداع (أو تغيير) في المنتج أو الخدمة يتطلب تغييرات في تفكير الزبون ومشاركته وقابلياته على خلق القيمة وتحقيقها. ولذلك فان الإبداع في القيمة المدركة من قبل الزبون، وليس القيمة المتحققة في الانتاج والتبادل هي التي تحدد قابلية المنظمة على الإبداع الاستراتيجي (Michel et al., 2008: 50). فالإبداع الاستراتيجي لا يقتصر على إجراء تحسينات هامشية أو تدريجية بل على تحقيق قفزات كمية فائقة في القيمة. إن مثل هذا التركيز القوي على القيمة وليس على المنافسة يجعل الزبون في مركز التفكير الاستراتيجي لفريق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة. في حين إن التركيز التقليدي ينصب على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وإرضائهم بشكل أفضل، ويميل إلى ترويج واشاعة ثقافة الخوف والتردد في تحدي الوضع الراهن خوفاً من فقدان الزبائن الحاليين أو عدم رضاهم. وتتابع المنظمات التي تتبنى الإبداع الاستراتيجي الأفراد الذين لا يعدون من زبائن المنظمة (non-customers) عن كثب لأنهم يقدمون رؤى عميقة وغير اعتيادية في الغالب للاتجاهات والتغيرات المستقبلية. ونتيجة لذلك، يمكن للمنظمات تحديد وتقديم منتجات وخدمات جديدة قبل أن يفكر فيها الزبائن الحاليين (Schlegelmilch et al., 2003: 119).

٣. الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة

إن الإبداع في المنتجات والخدمات يساعد المنظمة على توسيع حصتها في الأسواق الحالية. في حين يعيد الإبداع الاستراتيجي تشكيل الأسواق القائمة عن طريق تغيير طبيعة المنافسة. وبهذا المعنى تنظر المنظمات التي تتبنى مدخل الإبداع الاستراتيجي إلى ما وراء حدود المنافسة المحددة تقليدياً، من أجل اكتشاف

مساحات السوق التي لا تنافس فيها والبحث عن قيمة متفوقة جذرياً، مما يجعل المنافسة غير ذات صلة (Gebauer et al., 2012:58). وبمجرد إدراك المنظمات التي تتبنى مدخل الإبداع الاستراتيجي للقواعد والافتراضات الضمنية التي تكمن وراء عمل معين، فإنهم يخرقون هذه القواعد عمداً، ويعيدون تشكيل الأسواق الحالية عن طريق تغيير طبيعة المنافسة. إذ إن المنظمات التي تتبنى منطق الإبداع الاستراتيجي لا تركز فقط على المنافسين داخل الأسواق الحالية أو على مركزها التنافسي داخل مجموعة استراتيجية؛ وبدلاً من ذلك، فإنها تبحث عبر الأسواق البديلة وعبر المجموعات الاستراتيجية البديلة. ووفقاً لذلك، بينما يركز المنطق الاستراتيجي التقليدي للمنظمة على القتال من أجل الحصول على حصة أكبر في الأسواق القائمة، فأن المنظمات التي توظف مدخل الإبداع الاستراتيجي تبتكر مساحة جديدة في السوق. وبينما يركز المنطق التقليدي على التفوق ادائياً على المنافسين، تسعى المنظمات التي تأخذ بمدخل الإبداع الاستراتيجي إلى الحصول على قيمة فائقة بشكل جذري لجعل المنافسة غير ذات صلة. وبالتالي، لا تحاول هذه المنظمات التكيف مع الاتجاهات الخارجية، لأنها تحدث في أسواقها، ولكنها تشارك بنشاط في تشكيل الأسواق والاتجاهات الخارجية بمرور الوقت (Schlegelmilch et al., 2003: 119).

خامساً: الاضطراب البيئي Environmental Turbulence

تعد عمليات الإبداع في المنظمات جزءًا لا يتجزأ من السياق البيئي. وعلى الرغم من أن المنظمة قد تؤثر جزئياً على بيئتها الخارجية بمرور الوقت، إلا أن القابليات الديناميكية تعتمد بدرجة كبيرة على السياق البيئي (Song et al., 2005: 270). لذلك، فإن البيئة تعد عاملاً مهماً لتحليل تأثير القابلية الامتصاصية، لأن البيئات المختلفة تنطوي على تقييمات مختلفة للقابليات الديناميكية (Eisenhardt & Martin, 2000: 1113). في حين تزيد البيئات المضطربة من الغموض السببي، تنخفض قدرة المنافسين على تقليد قابليات المنظمة، وقد يساعد هذا القيد المنظمات على تحقيق الإبداع والأداء المتفوق بناءً على قابلياتها الديناميكية (Song et al., 2005:262). ومع ذلك، يمكن القول أيضاً إن قابليات المنظمة قد تؤدي إلى القصور التنظيمي في البيئات المضطربة (Lichtenthaler, 2009:824). وبالتالي، قد يختلف تأثير القابلية الامتصاصية اختلافاً كبيراً وفقاً لمستوى الاضطراب البيئي (Lane et al., 2006:857).

هذا الاهتمام المحدود بالسياق البيئي جدير بالملاحظة، لأن المنظمات غالباً ما تكتسب المعرفة الخارجية على وجه الخصوص للاستجابة للبيئات المضطربة، وهذا الإجراء الاستراتيجي يؤكد على أهمية التأثيرات البيئية. وقد أكدت البحوث السابقة في مجال القابليات الديناميكية على أهمية الاضطراب التكنولوجي والاضطراب السوقي في مجال دراسة القابلية الامتصاصية. يشير الاضطراب التكنولوجي إلى معدل التغير التكنولوجي، بينما يشير الاضطراب السوقي إلى درجة عدم الاستقرار وعدم تأكد في أسواق المنظمة (Lichtenthaler, 2009:824). ويعرف الاضطراب السوقي بأنه معدل التغيير وعدم القدرة على التنبؤ في قطاعات الزبائن وتفضيلاتهم (Wilden & Gudergan, 2015:186)، كما يعرف أيضاً بأنه معدل التغيير في تركيبة الزبائن وتفضيلاتهم (Jaworski & Kohli, 1993: 57). ستؤدي المستويات العالية من الاضطراب

البيئي، من حيث معدل التغيير وعدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، إلى زيادة الحاجة إلى المزيد من المعرفة والمزيد من الروابط مع الاطراف الخارجية، والتي يمكن معالجتها من خلال زيادة اتساع نطاق البحث الخارجي (Guo &Wang, 2014: 260). وقد أكدت البحوث السابقة في عمليات التعلم على التأثيرات المختلفة للاضطراب البيئي على التعلم الاستكشافي والاستثماري. ومن وجهة نظر عملية القابلية الامتصاصية، يشير التعلم الاستكشافي إلى اكتساب واستيعاب المعرفة. ويقترح منطق القابليات الديناميكية بأن الحاجة إلى التعلم الاستكشافي تزداد على وجه الخصوص في البيئات المضطربة، مما يجعل المنتجات أو الخدمات الحالية متقادمة. ونتيجة لذلك، يجب على المنظمات الاعتماد على التعلم الاستكشافي للوصول إلى الإبداعات التي تبتعد وتتخلى عن التكنولوجيا والأسواق الحالية (الإبداع الاستراتيجي). يمكن أن يساعد التعلم الاستكشافي المنظمات على الاستفادة من الظروف البيئية المتغيرة من خلال خلق منتجات أو خدمات جديدة وتلبية احتياجات الأسواق الناشئة (Lichtenthaler, 2009:824-825). وقد أظهرت إحدى الدراسات التجريبية أن الاضطراب البيئي يعزز بشكل إيجابي العلاقة بين التعلم الاستكشافي وأداء المنظمة (Jansen et al., 2006: 1010). بينما أشارت دراسة أخرى إلى أن بيئة الأعمال الأكثر اضطراباً تعزز تأثير القابلية الامتصاصية على الأداء الإبداعي (Gebauer et al., 2012: 59). وعلى المنوال نفسه، يصبح التعلم الاستكشافي في سياق القابلية الامتصاصية أكثر أهمية في البيئات المضطربة. وفي ظل الظروف المضطربة، غالباً ما تكتسب المنظمات المعرفة الخارجية، لأنها غير قادرة على الاستجابة داخلياً لجميع التغيرات التكنولوجية والسوقية. وهكذا، تصبح مهام اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها محددات نجاح مركزية للمنظمة. وبالتالي فإن المستويات العالية من اكتساب واستيعاب المعرفة تسهم بقوة في الإبداع والأداء في البيئات المضطربة. بينما في البيئات المستقرة نسبياً، سيكون هذا التأثير الإيجابي أقل قوة، لأن المنظمات في وضع أفضل للحصول على القيمة من التكنولوجيا والأسواق الحالية (Lichtenthaler, 2009: 825).

كما سلطت البحوث السابقة الضوء على الحاجة إلى عملية التحويل في البيئات المضطربة. إذ إن اكتساب المعرفة الخارجية في حد ذاته غير كافٍ في ظل الظروف الديناميكية العالية، مما يشكل تحديات كبيرة للاحتفاظ بالمعرفة (Lichtenthaler, 2009: 826). ويمكن القول إن أهمية عملية التحويل تتناقص في البيئات المضطربة بسبب التطورات الجديدة، التي تقلل من الحاجة إلى الاحتفاظ بالمعرفة. ومع ذلك، غالباً ما يتم توليد المعرفة الجديدة بشكل تراكمي من المعرفة الموجودة والتعلم التدريجي (Kogut & Zander, 1992: 392). يشير هذا التطور المعتمد على التكنولوجيا والأسواق إلى أن الاحتفاظ بالمعرفة يصبح أكثر أهمية مع زيادة الاضطرابات البيئية (Helfat et al., 2007: 15). كما تسهل المعرفة السابقة ذات الصلة عملية اكتساب المعرفة الخارجية الاضافية، على وجه الخصوص في البيئات المضطربة (Cohen & Levinthal, 1990: 136). لذلك فان عملية التحويل للمعرفة ضمن سياق القابلية الامتصاصية له تأثير قوي وإيجابي في البيئات شديدة الاضطراب (Lichtenthaler, 2009: 826).

وقد يؤدي المستوى العالي من الاستثمار الداخلي للمعرفة المكتسبة من المصادر الخارجية إلى الإفراط في التركيز على الأسواق والتكنولوجيا الحالية، والتي ليس لها قيمة كبيرة في البيئة سريعة التغيير. وتنطبق هذه الحجة على الإبداع الداخلي، لكنها على الارجح لا تصمد أمام التعلم الاستثماري في سياق القابلية الامتصاصية. علاوة على ذلك، من المؤكد أن المنظمة لا تطور مستوى مرتفعاً من التعلم الاستثماري لتطبيق المعرفة المستوعبة إذا كانت تفتقر إلى مستويات كافية من عمليات التعلم الأخرى لاستيعاب المعرفة الخارجية. ولذلك، فإن مخاطر المستوى المفرط من التعلم الاستثماري سيكون محدودا أثناء تطوير القابلية الامتصاصية. ونظراً لكون التعلم الاستثماري يعد عنصراً حيويا لتحقيق الأرباح من المعرفة المكتسبة، لذلك فإن هناك احتمالاً كبيراً بأن أهميته ستزداد بدرجة عالية في البيئة المضطربة، لأن المنظمات تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة الخارجية (Lichtenthaler, 2009: 827)

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً: مقاييس البحث

اعتمد هذا البحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً في البحوث الادارية، والتي تمتاز بالثبات والمصداقية العالية. وقد صممت جميع مقاييس البحث استناداً إلى تدرج (Likert) الخماسي. يتناول هذا الجزء من البحث عملية فحص بيانات البحث وتشخيص القيم المفقودة والمتطرفة واجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات واختبار صدق المقاييس وثباتها.

١. فحص القيم المتطرفة والمفقودة

لغرض التعرف على وجود القيم المفقودة فقد قام الباحث باستخراج التكرارات من خلال برنامج (SPSS V.23)، وهذه الخطوة تحدد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة للتحليل. وقد تبين من نتائج الفحص وجود بعض القيم المفقودة التي تم معالجتها من خلال الرجوع إلى الاستبانات الأصلية.

أما فحص القيم المتطرفة فيقصد به فحص البيانات التي تختلف بشكل كبير جداً عن باقي القيم الموجودة في التحليل. وعندما يقوم الباحث بتحليل البيانات يجب أن يدرك بأن هذه القيم لها تأثير سلبي على دقة وصحة النتائج. ويستخدم اختبار (Explore) للتعرف على وجود هذه القيم لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وقد بينت النتائج عدم وجود قيم متطرفة أو شاذة.

٢. فحص التوزيع الطبيعي

يحاول البحث الحالي استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson)، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار لغرض اختبار الفرضيات، وبما أن هذه الاختبارات تعتمد على افتراض وجود البيانات المعلمية (Parametric data) فلابد من إجراء اختبار فحص للتوزيع الطبيعي للبيانات. ويتم فحص التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال استخدام اختبار كولمجروف- سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) والذي يمكن من خلاله التحقق من توزيع البيانات على مستوى الفقرات والأبعاد، وهذا الاختبار يبين هل أن بيانات عينة البحث

مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي ام لا. يتم التحقق من هذا الاختبار عن طريق قيمة (P-value) وهي مقبولة عندما تكون أكبر من (٠,٠٥). بينما إذا كانت القيمة المعنوية اقل من (٠,٠٥) يتعين رفض الاختبار.

أ. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القابلية الامتصاصية

يوضح الجدول (٣) اختبار(Kolmogorov-Smirnov) لمتغير القابلية الامتصاصية وأبعاده. ويتضح أن قيمة (P-value) هي أعلى من (٠,٠٥)، وهذا يقودنا إلى أن نقبل الافتراض بأن بيانات متغير القابلية الامتصاصية مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الجدول (٣): التوزيع الطبيعي لمتغير القابلية الامتصاصية

Variable	Kol-Smi	P-value	Variable	Kol-Smi	P-value
ACQU1	0.218	0.137	ASSI12	0.183	0.091
ACQU2	0.207	0.073	TRAN1	0.221	0.092
ACQU3	0.224	0.082	TRAN2	0.337	0.077
ACQU4	0.231	0.074	TRAN3	0.315	0.068
ACQU5	0.277	0.152	TRAN4	0.311	0.324
ACQU6	0.211	0.091	TRAN5	0.270	0.183
ACQU7	0.156	0.186	TRAN6	0.264	0.209
ASSI1	0.265	0.082	TRAN	0.162	0.152
ASSI2	0.261	0.073	TRAN8	0.243	0.094
ASSI3	0.256	0.063	TRAN9	0.233	0.187
ASSI4	0.294	0.098	TRAN10	0.201	0.364
ASSI5	0.264	0.085	TRAN11	0.233	0.072
ASSI6	0.223	0.185	TRAN12	0.201	0.112
ASSI7	0.221	0.073	EXPL1	0.262	0.083
ASSI8	0.234	0.112	EXPL2	0.233	0.069
ASSI9	0.200	0.181	EXPL3	0.151	0.209
ASSI10	0.274	0.092	EXPL4	0.285	0.063
ASSI11	0.307	0.152	EXPL5	0.248	0.161

المصدر: نتائج الحاسوب برنامج SPSS Vr.23

ب. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاضطراب البيئي

يوضح الجدول (٤) اختبار(Kolmogorov-Smirnov) لمتغير الاضطراب البيئي وأبعاده. ويتضح أن قيمة (P-value) هي أعلى من (٠,٠٥)، وهذا يقودنا إلى أن نقبل الافتراض بأن بيانات متغير الاضطراب البيئي مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الجدول (٤): التوزيع الطبيعي لمتغير الطاقة الامتصاصية

Variable	Kol-Smi	P-value	Variable	Kol-Smi	P-value
MTUR1	0.334	0.264	TTUR1	0.321	0.109
MTUR2	0.283	0.094	TTUR2	0.362	0.098
MTUR3	0.301	0.189	TTUR3	0.290	0.077
MTUR4	0.296	0.099	TTUR4	0.359	0.087
			TTUR5	0.311	0.123

المصدر: نتائج الحاسوب برنامج SPSS Vr.23

ج. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الإبداع الاستراتيجي

يوضح الجدول (٥) اختبار(Kolmogorov-Smirnov) لمتغير الإبداع الاستراتيجي وأبعاده. ويتضح أن قيمة (P-value) هي أعلى من (٠,٠٥)، وهذا يقودنا إلى أن نقبل الافتراض بأن بيانات متغير الإبداع الاستراتيجي مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الجدول (٥): التوزيع الطبيعي لمتغير الطاقة الامتصاصية

Variable	Kol-Smi	P-value	Variable	Kol-Smi	P-value
BUSI1	0.259	0.176	CVAI3	0.277	0.283
BUSI2	0.364	0.124	NMAI1	0.251	0.123
BUSI3	0.430	0.256	NMAI2	0.305	0.098
CVAI1	0.275	0.077	NMAI3	0.254	0.123
CVA2	0.281	0.086			

المصدر: نتائج الحاسوب برنامج SPSS Vr.23

٣. الصدق البنائي لمقاييس البحث

استخدم البحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقاييس البحث، ويعد هذا التحليل أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية، والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) او المتغيرات غير المقاسة، وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج أسهم تتجه نحو النوع الثاني من المتغيرات والتي تسمى بالمتغيرات المقاسة او المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos V.23). وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل الأنموذج تنتج مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يتم قبول الأنموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها، والتي يطلق عليها بمؤشرات جودة المطابقة، كما في الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦): مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١	النسبة بين قيم *x2* ودرجات الحرية *df*	أقل من *5*
٢	حسن المطابقة *Goodness of Fit Index (GFI)*	أكبر من *0.90*
٣	مؤشر المطابقة المعياري *Normed Fit Index (NFI)*	أكبر من *0.90*
٤	مؤشر المطابقة المقارن *Comparative Fit Index (CFI)*	أكبر من *0.95*
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*	بين *0.05-0.08*

Source: Adapted from Chan, F., Lee, G., Lee, E, Kubota, C., & Allen, Ch., 2007, Structural Equation modeling in Rehabilitation Counseling research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 59.

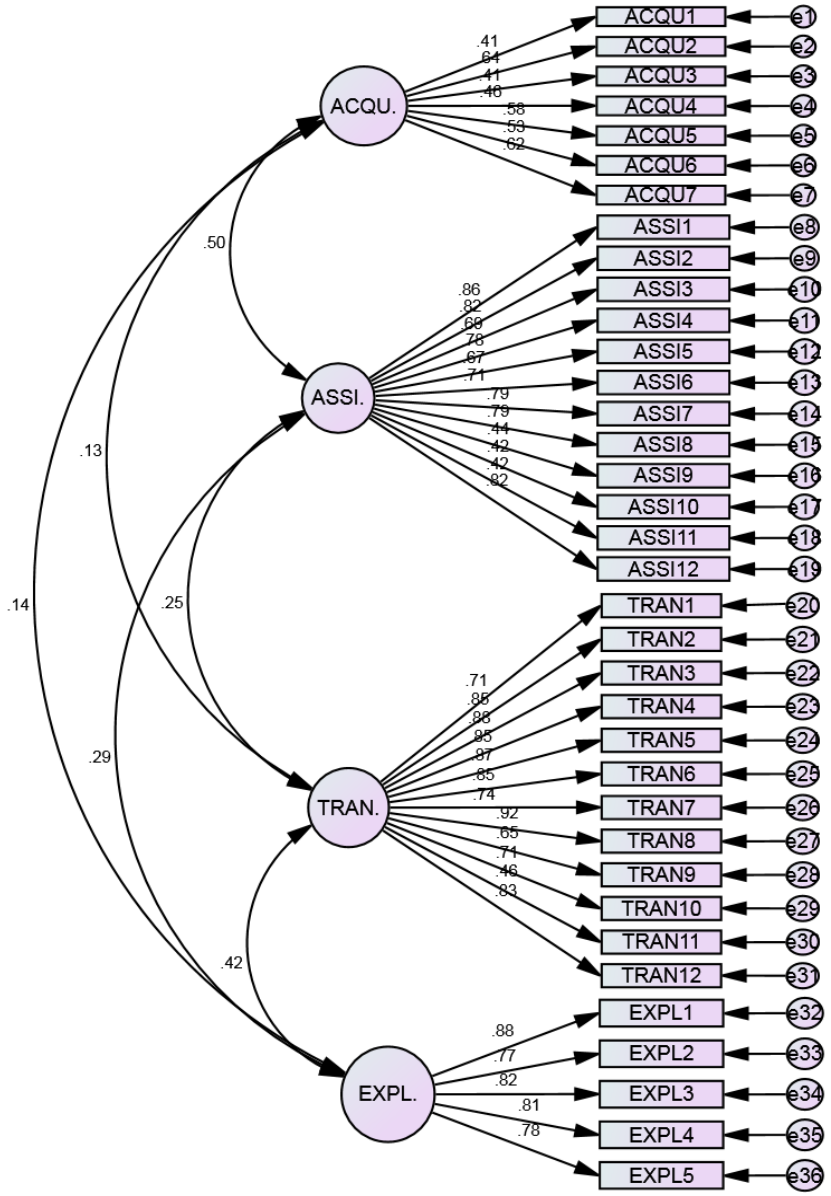
ويقسم هذا الجزء من البحث على ست خطوات:

أ. مقياس القابلية الامتصاصية (ACAP)

تشير معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (٢) بأن فقرات مقياس القابلية الامتصاصية (ACAP) تتصف بالصدق، لأن قيمتها أكبر من (٠,٤٠). كما أن مؤشرات جودة المطابقة جاءت مطابقة لمعايير القبول الظاهرة في الجدول (٦)، فالنسبة بين قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية (df) بلغت (٢,٠٩٧) وهي اقل من الحد الاعلى المقبول لهذه النسبة. فضلاً عن أن باقي المؤشرات كانت ايضا مقبولة (RMSEA=0.079; GFI=0.943 ; NFI=0.946 ; CFI=0.974).

وهذا يؤكد صحة افتراض أن المقياس يتصف بالصدق التوكيدي.

الشكل (٢): أنموذج القياس لمتغير القابلية الامتصاصية

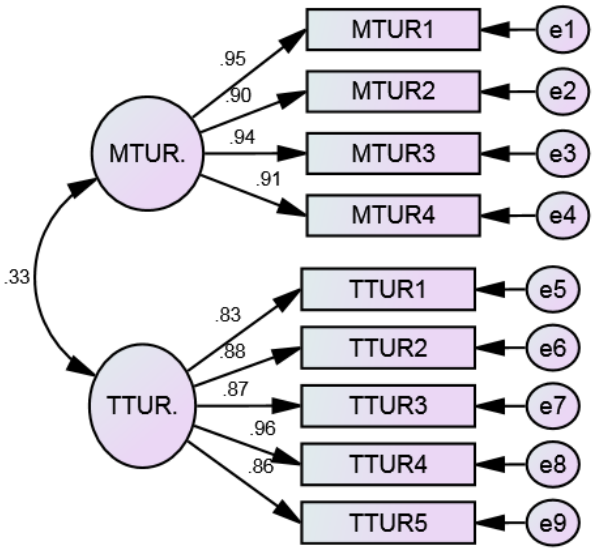


ب. مقياس الاضطراب البيئي (ETUR)

تشير معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الاسهم في الشكل (٣) إلى أن فقرات مقياس الاضطراب البيئي (ETUR) تتصف بالصدق لأن قيمتها أكبر (٠,٤٠). كما أن مؤشرات جودة المطابقة جاءت مطابقة لمعايير القبول الظاهرة في الجدول (٦)، فالنسبة بين قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية

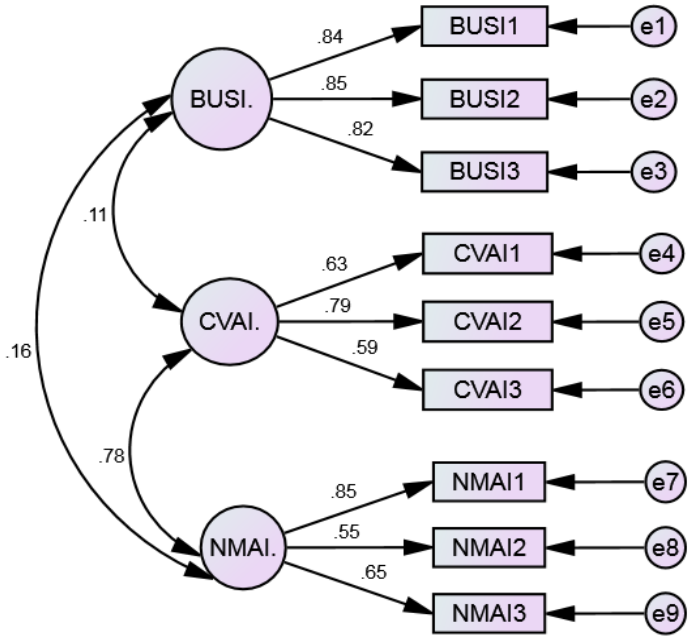
(df) بلغت (٢,٣١١) وهي أقل من الحد الاعلى المقبول لهذه النسبة. بالإضافة إلى أن باقي المؤشرات كانت أيضا مقبولة (RMSEA=0.0٧٩; GFI=0.950 ; NFI=0.906 ; CFI=0.908). وهذا يؤكد صحة افتراض أن مقياس الاضطراب البيئي يتصف بالصدق البنائي التوكيدي.

الشكل (٣): أنموذج القياس لمتغير الاضطراب البيئي



ت. مقياس الإبداع الاستراتيجي(SINN)

تدل معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (٤) بأن فقرات مقياس الاضطراب البيئي (SINN) تتصف بالصدق، لأن قيمتها أكبر (٠,٤٠). كما ان مؤشرات جودة المطابقة جاءت مطابقة لمعايير القبول الظاهرة في الجدول (٦)، فالنسبة بين قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية (df) بلغت (١,٤٠٧) وهي أقل من الحد الاعلى المقبول لهذه النسبة. فضلاً عن أن باقي المؤشرات كانت أيضا مقبولة (RMSEA=0.0٦١; GFI=0.932 ; NFI=0.911 ; CFI=0.979). وهذا يؤكد صحة افتراض أن مقياس الإبداع الاستراتيجي يتصف بالصدق البنائي التوكيدي.



الشكل (٤) أنموذج لقياس الإبداع الاستراتيجي

ثانيا: الاحصائيات الوصفية

يوضح الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث، وقد حدد البحث مستوى الاجابات في ضوء الاوساط الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولان الاستبانة اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما – لا اتفق تماما) فان هنالك خمس فئات تنتمي إليها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (٥-١=٤)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٥) (٤/٥=٠,٨٠). وبعد ذلك يضاف (٠,٨٠)إلى الحد الادنى من المقياس (١) أو يطرح من الحد الاعلى للمقياس (٥)، وبذلك تكون الفئات على النحو الآتي:

١- ١,٨٠: منخفض جداً،١,٨١- ٢,٦٠: منخفض، ٢,٦١ – ٣,٤٠: معتدل،٣,٤١ – ٤,٢٠ : مرتفع، ٤,٢١ – ٥,٠: مرتفع جداً.

المحور الاول: القابلية الامتصاصية (ACAP)

١. اكتساب المعرفة (ACQU)

حصل متغير اكتساب المعرفة على وسط حسابي عام بلغ (٣,٤٧) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٦٤)، مما يدل على انسجام إجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا المتغير. وتشير النتائج الوصفية لهذا المتغير إلى أن الشركة لديها مستوى مرتفع من عمليات اكتساب المعرفة.

٢. استيعاب المعرفة (ASSI)

بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير استيعاب المعرفة (٣,٥٢) وبانحراف معياري عام بلغ (١,١١)، مما يشير إلى تشتت عالٍ في إجابات عينة البحث اتجاه فقرات هذا المتغير. وتدل النتائج الوصفية لهذه البيانات على أن الشركة لديها مستوى مرتفع من عمليات استيعاب المعرفة.

٣. تحويل المعرفة (TRAN)

حصل متغير تحويل المعرفة على وسط حسابي عام بلغ (٣,٣٦) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٨٦)، مما يبين وجود انسجام في إجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود مستوى معتدل من عمليات تحويل المعرفة.

٤. استثمار المعرفة (EXPL)

حصل متغير استثمار المعرفة على وسط حسابي عام بلغ (٣,٧٠) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٩٧)، مما يدل على وجود الانسجام بين الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. وتشير النتائج الوصفية لهذه البيانات إلى أن الشركة لديها عمليات استثمار المعرفة بمستوى مرتقع.

المحور الثاني: الاضطراب البيئي (ETUR)

١. الاضطراب السوقي (MTUR)

حصل متغير الاضطراب السوقي على وسط حسابي عام بلغ (٤,٢٨) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٦٨)، مما يدل على وجود الانسجام بين الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي لهذا المتغير على وجود إدراك بمستوى مرتفع جدا من قبل أفراد عينة البحث حول توافر هذا المتغير لدى الشركة.

٢. الاضطراب التكنولوجي (TTUR)

بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الاضطراب التكنولوجي (٤,٣٢) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٦٩)، مما يدل على الانسجام في اجابات عينة البحث اتجاه فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على توافر ادراك بمستوى مرتفع جدا من قبل عينة البحث اتجاه توافر هذا المتغير لدى الشركة.

المحور الثالث: الإبداع الاستراتيجي (SINN)

١. الإبداع في نماذج الأعمال (IBUS)

حصل متغير الإبداع في نماذج الأعمال على وسط حسابي عام بلغ (٣,٦٣) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٧٧)، مما يدل على وجود الانسجام في إجابات عينة البحث اتجاه فقرات هذا المتغير. ويبين الوسط الحسابي لهذا المتغير على وجود إدراك بمستوى مرتفع من قبل عينة البحث اتجاه توافر هذا المتغير لدى الشركة.

٢. الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون (ICVA)

بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون (٤,٢٧) وبانحراف معياري عام بل (٠,٥٧)، مما يبين وجود الانسجام بين الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود إدراك مرتفع من قبل عينة البحث اتجاه توافر هذا المتغير لدى الشركة.

٣. الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة (INMA)

حصل متغير الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة على وسط حسابي عام بلغ (٤,١٨) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٥٧)، مما يشير إلى اتساق إجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي لهذا المتغير على وجود إدراك بمستوى مرتفع من قبل عينة البحث اتجاه توافر هذا المتغير لدى الشركة.

الجدول (٧): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ومصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث (N=112)

	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
1	ACQU	3.74	0.64	1								
2	ASSI	3.52	1.11	.889**	1							
3	TRAN	3.36	0.86	.907**	.908**	1						
٤	EXPL	3.70	0.97	.740**	.770**	.800**	1					
5	MTUR	4.28	0.68	.798**	.800**	.816**	.780**	1				
٦	TTUR	4.32	0.69	.741**	.770**	.721**	.732**	.848**	1			
٧	IBUS	3.63	0.77	.770**	.788**	.764**	.790**	.872**	.893**	1		
٨	ICVA	4.27	0.57	.805**	.822**	.803**	.804**	.948**	.953**	.967**	1	
٩	INMA	4.18	0.57	.917**	.928**	.930**	.896**	.923**	.880**	.906**	.945**	1

*P ≤ 0.05 **p ≤ 0.01

ثالثا: اختبار فرضية الارتباط

اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الأولى، إذ يظهر الجدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط.

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القابلية الامتصاصية (اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة) وأبعاد الإبداع الاستراتيجي (الإبداع في نماذج الأعمال، الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون، الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة).

يظهر في الجدول (٧) بأن اكتساب المعرفة (ACQU) يرتبط بأقوى علاقة معنوية مع بعد الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة (INMA) مقارنة مع الأبعاد الأخرى للإبداع الاستراتيجي (الإبداع في نماذج الأعمال، الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبائن) (IBUS، ICVA) وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٩١٧،

٠,٧٧٠، ٠,٨٠٥) على التوالي. وتشير هذه النتيجة أن عمليات اكتساب المعرفة ركزت بدرجة كبيرة على المعرفة الخارجية الجديدة التي تساعد في اكتشاف مساحات سوقية جديدة لا يوجد فيها منافسة من قبل الشركات المنافسة.

كما يتضح من الجدول (٧) بأن بُعد استيعاب المعرفة (ASSI) يرتبط بأقوى علاقة معنوية مع بعد الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة (INMA) مقارنة مع الأبعاد الأخرى للإبداع الاستراتيجي (الإبداع في نماذج الأعمال، الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون) (IBUS، ICVA) وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٩٢٨، ٠,٧٨٨، ٠,٨٢٢) على التوالي. وتفيد هذه النتيجة أن عمليات استيعاب المعرفة للمعرفة الخارجية الجديدة ساعدت الشركة في اكتشاف أسواق جديدة لم تتنافس فيها الشركة سابقا.

ويلاحظ من الجدول (٧) بأن بعد تحويل المعرفة (TRAN) يرتبط بأقوى علاقة معنوية مع بُعد الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة (INMA) مقارنة مع الأبعاد الأخرى للإبداع الاستراتيجي (الإبداع في نماذج الأعمال، الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون) (IBUS، ICVA) وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٩٣٠، ٠,٧٦٤، ٠,٨٠٣) على التوالي. وتدل هذه النتيجة على أن عمليات تحويل المعرفة الخارجية الجديدة ساعدت الشركة في اكتشاف أسواق جديدة لم تتنافس فيها الشركة سابقا.

كما يشاهد من الجدول (٧) بأن بُعد استثمار المعرفة (EXPL) يرتبط بأقوى علاقة معنوية مع بُعد الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة (INMA) مقارنة مع الأبعاد الأخرى للإبداع الاستراتيجي (الإبداع في نماذج الأعمال، الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون) (IBUS، ICVA) وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٨٩٦، ٠,٧٩٠، ٠,٨٠٤) على التوالي. وتدل هذه النتيجة على أن أغلب تطبيقات المعرفة الخارجية قد استثمرت في اكتشاف أسواق جديدة لم يتم التنافس فيها سابقا. وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الاولى.

رابعا: اختبار فرضيات التأثير

١. فرضيات التأثير المباشر

يوضح الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القابلية الامتصاصية في أبعاد الإبداع الاستراتيجي.

الجدول (٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القابلية الامتصاصية في أبعاد الإبداع الاستراتيجي

INMA			ICVA			IBUS			المتغيرات
Sig.	T	β	Sig.	T	β	Sig.	T	β	
0.002	3.171	0.179	0.000	5.444	0.158	0.001	3.236	0.143	ACQU
0.000	5.660	0.316	0.003	3.077	0.382	0.006	2.793	0.373	ASSI
0.001	3.572	0.221	0.006	2.793	0.130	0.000	3.415	0.562	TRAN
0.000	8.690	0.325	0.000	4.509	0.375	0.000	4.711	0.427	EXPL
0.85			0.75			0.71			R^2
119.109 (0.000)			81.532 (0.000)			64.413 (0.000)			F

الفرضية الثانية: ترتبط أبعاد القابلية الامتصاصية بعلاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في الإبداع الاستراتيجي.

تتعاطى الفرضية الثانية مع علاقة التأثير بين أبعاد القابلية الامتصاصية **(اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة) (ACQU، ASSI، TRAN، EXPL)** وأبعاد الإبداع الاستراتيجي **(الإبداع في نماذج الأعمال، الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون، الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة) (IBUS،ICVA ، INMA)**. وكما يشاهد من الجدول (٨) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القابلية الامتصاصية (اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة) في بُعد الإبداع الاستراتيجي في نماذج الأعمال (β=0.143, β=0.373, β=0.562, β=0.427, P< 0.01) على التوالي. وتشير هذه النتيجة إلى أن امتلاك الشركة للقابلية الامتصاصية سيساعدها على تغيير أنموذج أعمالها الحالي من خلال تغيير مقترحات القيمة التي تقدمها أو آليات الاستحواذ على الايرادات والارباح، أو تغيير سلسلة القيمة التي تديرها. ويلاحظ بأن أبعاد القابلية الامتصاصية تسهم في تفسير (٧١%) من التغيير الحاصل في بعد الإبداع في نماذج الأعمال، والباقي يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الأنموذج. كما تؤكد قيمة (F=64.413, P< 0.01) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير الإبداع في نماذج الأعمال من خلال أبعاد القابلية الامتصاصية.

كما تعرض النتائج في الجدول (٨) أن لأبعاد القابلية الامتصاصية (اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة) علاقة تأثير ذات دلالة معنوية على بعد الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون (β=0.158, β=0.382, β=0.130, β=0.375, P< 0.01) على التوالي. وهذا يعني بأن الشركة استطاعت أن توظف أبعاد القابلية الامتصاصية في تحقيق قفزات كبيرة في القيمة المقدمة للزبائن من خلال قدرتها على زيادة القيمة المدركة من قبل الزبون أو قدرتها على تلبية الحاجات الجديدة للزبائن. ويشاهد كذلك بأن أبعاد القابلية الامتصاصية تسهم في تفسير (٧٥%) من التغيير الحاصل في الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون والباقي يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الأنموذج الاحصائي. كما توضح قيمة (F=81.532, P< 0.01) وجود الدلالة المعنوية في تفسير بعد الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون من خلال أبعاد القابلية الامتصاصية.

ويظهر الجدول (٨) بأن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القابلية الامتصاصية (اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة) في الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة (β=0.179, β=0.316, β=0.221, β=0.325, P< 0.01) على التوالي. وهذا يعني بأن الشركة استطاعت أن توظف أبعاد القابلية الامتصاصية في استكشاف أسواق جديدة لم يتم التنافس فيها مسبقا. ويشاهد كذلك بأن أبعاد القابلية الامتصاصية تسهم في تفسير (٨٥%) من التغيير الحاصل في الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون والباقي يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الأنموذج الاحصائي. كما توضح قيمة (F=119.109, P< 0.01) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير بعد الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون من خلال أبعاد القابلية الامتصاصية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتائج تقدم دعما لصحة الفرضية الثانية.

٢. اختبار فرضية التأثير التفاعلي

الفرضية الثالثة: يعزز الاضطراب البيئي معنوياً علاقة التأثير للقابلية الامتصاصية في الإبداع الاستراتيجي.

تهتم الفرضية الثالثة بالدور التفاعلي الذي يؤديه متغير الاضطراب البيئي ببعديه (**الاضطراب السوقي، الاضطراب التكنولوجي) (MTUR، TTUR)** في تعزيز قوة العلاقة ما بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي.

ويعد تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) أهم الادوات الاحصائية المستخدمة لاختبار المتغيرات التفاعلية في النماذج الاحصائية من خلال اعتماد سلسلة من الخطوات المنطقية التي تتمثل في الآتي:

١. تحويل المتغير المستقل والمتغير التفاعلي إلى الصيغة المعيارية (Standardized) او صيغة التمركز من اجل التخلص من مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرين.
٢. استخراج حاصل التفاعل بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي.
٣. استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وفق طريقة الخطوة.
٤. إدخال المتغير المستقل مع المتغير التفاعلي.
٥. إدخال متغير حاصل التفاعل (الخطوة ٢) المذكورة آنفاً.
٦. فحص قيمة بيتا المعيارية الخاصة بالعلاقة بين متغير التفاعل والمتغير المعتمد. فاذا كانت قيمة بيتا معنوية فان المتغير التفاعلي له دور في تغيير العلاقة.

لغرض اختبار الدور التفاعلي لمتغير الاضطراب السوقي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في نماذج الأعمال، يتطلب اتباع الخطوات المذكورة آنفاً. اذ يلاحظ من الجدول (٩) بان قيمة بيتا (β) لحاصل التفاعل (القابلية الامتصاصية* الاضطراب السوقي) (β=0.334, P< 0.01) كانت معنوية، وهذا يعني بان الاضطراب السوقي يسهم في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في نماذج الأعمال. كما يتبين وجود تغيير في قيمة معامل التحديد (R^2) بشكل إيجابي وبمقدار(0.03).

الجدول (٩): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لاختبار التأثير التفاعلي بين القابلية الامتصاصية والاضطراب السوقي على الإبداع في نماذج الأعمال

المتغير المعتمد	المتغير المستقل والتفاعلي	B	T	Sig.	R^2	ΔR^2	F
IBUS							
الخطوة الاولى	ACAP	0.305	3.637	0.000	0.78		200.162 (0.000)
	MTUR	0.613	7.319	0.000			
الخطوة الثانية	ACAP*MTUR (interactive effect)	0.334	3.089	0.003	0.81	0.03	147.080 (0.000)

ولغرض اختبار الدور التفاعلي لمتغير الاضطراب التكنولوجي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في نماذج الأعمال، يتطلب اتباع الخطوات المذكورة آنفاً. وكما يشاهد من الجدول (١٠) بأن قيمة بيتا (β) لحاصل التفاعل (القابلية الامتصاصية* الاضطراب التكنولوجي) (β=0.480, P< 0.01) كانت معنوية، وهذا يعني بأن الاضطراب التكنولوجي يسهم في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في نماذج الأعمال. كما يتبين وجود تغيير في قيمة معامل التحديد (R^2) بشكل إيجابي وبمقدار (٠,٠٢).

الجدول (١٠): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لاختبار التأثير التفاعلي بين القابلية الامتصاصية والاضطراب التكنولوجي على الإبداع في نماذج الأعمال

المتغير المعتمد	المتغير المستقل والتفاعلي	B	T	Sig.	R^2	ΔR^2	F
IBUS					0.89		431.908 (0.000)
الخطوة الاولى	ACAP	0.323	5.153	0.000			
	TTUR	0.634	10.205	0.000			
الخطوة الثانية	ACAP*TTUR (interactive effect)	0.480	5.142	0.000	0.91	0.02	279.390 (0.000)

ولغرض اختبار الدور التفاعلي لمتغير الاضطراب السوقي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون، يتطلب اتباع الخطوات المذكورة آنفاً. وكما يظهر من الجدول (١١) بأن قيمة بيتا (β) لحاصل التفاعل (القابلية الامتصاصية* الاضطراب السوقي) (β=0.603, P< 0.01) كانت معنوية، وهذا يعني بأن الاضطراب السوقي يسهم في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون. كما يتبين وجود تغيير في قيمة معامل التحديد (R^2) بشكل إيجابي وبمقدار (٠,٠١).

الجدول (١١): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لاختبار التأثير التفاعلي بين القابلية الامتصاصية والاضطراب السوقي على الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون

F	Δ R ²	R ²	Sig.	T	B	المتغير المستقل والتفاعلي	المتغير المعتمد
							ICVA
568.872 (0.000)		0.84	0.000	4.123	0.117	ACAP	الخطوة الاولى
			0.000	33.021	0.938	MTUR	
411.120 (0.000)	0.01	0.85	0.000	3.710	0.603	ACAP*MTUR (interactive effect)	الخطوة الثانية

ولغرض اختبار الدور التفاعلي لمتغير الاضطراب التكنولوجي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون، يتطلب اتباع الخطوات المذكورة. وكما يظهر من الجدول (١٢) بأن قيمة بيتا (β) لحاصل التفاعل (القابلية الامتصاصية* الاضطراب التكنولوجي) (β=0.237, P< 0.01) كانت معنوية، وهذا يعني بأن الاضطراب التكنولوجي يسهم في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون. كما يتبين وجود تغيير في قيمة معامل التحديد (R ²) بشكل إيجابي وبمقدار (٠,٠٢).

الجدول (١٢): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لاختبار التأثير التفاعلي بين القابلية الامتصاصية والاضطراب التكنولوجي على الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون

F	Δ R ²	R ²	Sig.	T	B	المتغير المستقل والتفاعلي	المتغير المعتمد
							ICVA
568.872 (0.000)		0.85	0.000	7.482	0.285	ACAP	الخطوة الاولى
			0.000	33.007	0.953	TTUR	
411.120 (0.000)	0.02	0.87	0.000	5.145	0.237	ACAP*TTUR interactive (effect)	الخطوة الثانية

ولغرض اختبار الدور التفاعلي لمتغير الاضطراب السوقي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في اكتشاف أسواق جديدة، يتطلب اتباع الخطوات المذكورة آنفاً. وكما يظهر من الجدول (١٣) أن قيمة بيتا (β) لحاصل التفاعل (القابلية الامتصاصية* الاضطراب السوقي) (β=0.366, P< 0.01) كانت

معنوية، وهذا يعني بأن الاضطراب السوقي يسهم في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في اكتشاف أسواق جديدة. كما يتبين وجود تغيير في قيمة معامل التحديد (R^2) بشكل إيجابي وبمقدار (٠,٠٤).

الجدول (١٣): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لاختبار التأثير التفاعلي بين القابلية الامتصاصية والاضطراب السوقي على الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل والتفاعلي	β	T	Sig.	R^2	ΔR^2	F
INMA					0.82		244.532 (0.000)
الخطوة الاولى	ACAP	0.675	26.232	0.000			
	MTUR	0.350	13.614	0.000			
الخطوة الثانية	ACAP*MTUR interactive (effect)	0.366	5.367	0.000	0.86	0.04	222.317 (0.000)

ولغرض اختبار الدور التفاعلي لمتغير الاضطراب التكنولوجي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في اكتشاف أسواق جديدة، يتطلب اتباع الخطوات المذكورة آنفاً. وكما يظهر من الجدول (١٤) بان قيمة بيتا (β) لحاصل التفاعل (القابلية الامتصاصية* الاضطراب التكنولوجي) ($\beta=0.645, P< 0.05$) كانت معنوية، وهذا يعني بأن الاضطراب التكنولوجي يسهم في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع في اكتشاف أسواق جديدة. كما يتبين وجود تغيير في قيمة معامل التحديد (R^2) بشكل إيجابي وبمقدار (٠,٠٣).

الجدول (١٤): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لاختبار التأثير التفاعلي بين القابلية الامتصاصية والاضطراب التكنولوجي على الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل والتفاعلي	β	T	Sig.	R^2	ΔR^2	F
INMA					0.87		49.725 (0.000)
الخطوة الاولى	ACAP	0.734	33.970	0.000			
	TTUR	0.303	14.029	0.000			
الخطوة الثانية	ACAP*TTUR (interactive effect)	0.645	2.141	0.035	0.90	0.03	18.322 (0.000)

وفي ضوء ما تقدم، فإن هذه النتائج تقدم دعماً لصحة الفرضية الثالثة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

١. إن الشركة المبحوثة لديها اهتمام مرتفع بقابليات اكتساب المعرفة. بعبارة أخرى لديها اهتمام عالٍ بقابليات اكتساب المعرفة على سبيل المثال، تبادل المعلومات والخبرات مع شركات في صناعة الاتصالات نفسها، وتشترك في انشاء مشاريع بحثية مشتركة مع شركات ومؤسسات بحثية داخل وخارج صناعة الاتصالات، وعقد اجتماعات دورية مع خبراء خارجيين من أجل تحقيق تراكم المعرفة، واعتبار عملية البحث عن المعلومات من المهام اليومية للعاملين في الشركة وتحفيزهم على ذلك. وهذا يدل على أن الشركة لديها انفتاح بمستوى مقبول اتجاه مصادر المعرفة الخارجية ولديها قابلية نوعا ما في تشخيص المعرفة الجديدة من المصادر الخارجية وتحديدها وتصنيفها وتحويلها داخليا.

٢. وجود اهتمام مرتفع من قبل الشركة اتجاه قابليات استيعاب المعرفة. أي إن الشركة لديها اهتمام عالٍ بمعرفة وتطبيق انشطة وعمليات استيعاب المعرفة مثل، مشاركة المعرفة الخارجية الجديدة المكتسبة وتفسيرها بين فروع الشركة وأقسامها ، واستخدام أدوات متنوعة (الانترنت، دراسات داخلية، تقارير) لنشر المعرفة الجديدة المكتسبة ومناقشتها، وعقد اجتماعات دورية بين الأقسام لأجل خلق الفهم الجماعي للمعرفة المكتسبة، وتأكيدها على استخدام لغة مشتركة للتواصل بين الفروع والأقسام.

٣. إن الشركة لديها اهتمام معتدل بقابليات تحويل المعرفة. وهذا بدون أدنى شك يشير إلى أن الشركة لديها اهتمام مقبول بالقابليات الخاصة بتركيب واستخدام المعرفة الجديدة المكتسبة وإعادة هيكلة هذه المعرفة المكتسبة والقدرة على إيجاد روابط إبداعية أو استثنائية بين المعرفة الجديدة والقاعدة المعرفية الحالية والقدرة على ربط المعرفة الحالية بالاستبصارات الجديدة و القدرة على توحيد المعرفة الخارجية الجديدة مع المعرفة الحالية. ولعل هذا الاهتمام المعتدل في مستوى قابلية تحويل المعرفة سببه عدم استخدامها لآليات وأنظمة رسمية لتحويل المعرفة.

٤. يتوافر لدى الشركة اهتمام مرتفع من قابليات استثمار المعرفة. فهي لديها اهتمام عالٍ بالقدرة على تحويل المعرفة الجديدة إلى خدمات جديدة وبوقت سريع، ولها القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة في خدمات قابلة للتسويق التجاري، والقابلية على تحويل الافكار الإبداعية إلى تطبيقات قابلة للتسويق التجاري.

٥. تواجه الشركة مستوى عالياً من الاضطراب السوقي في الصناعة التي تعمل فيها. بعبارة أخرى إنها تواجه مستوى عالٍياً في التغييرات في تفضيلات الزبائن، كما أن الشركة تتعامل بين فترة وأخرى مع قاعدة زبائن جدد تختلف حاجاتهم وتفضيلاتهم عن الزبائن الحاليين. وهذا يصور الضغوط الحقيقية التي تولدها البيئة الخارجية على هذه الشركة لغرض القدرة على مواكبة التغيرات الخارجية والاستمرار في بيئة العمل.

٦. تتصف البيئة التكنولوجية التي تعمل فيها الشركة بمستوى مرتفع جدا من الاضطراب التكنولوجي. وهذا يتضح من خلال التغيرات السريعة في التطبيقات التكنولوجية التي تستخدمها الشركة، وعدم التأكد العالي

الذي تواجه الشركة في مجال الابتكارات التكنولوجية المستقبلية في مجال خدمات الاتصالات، أو صعوبة التنبؤ بالاكتشافات التكنولوجية الحاسمة التي ستغير من أنموذج أعمال شركات الاتصالات. وهذا يعكس الضغوط البيئية العالية التي تواجهها الشركة وعلى وجه الخصوص ذات الصلة بالعوامل التكنولوجية.

٧. لدى الشركة مستوى مرتفع من الإبداع في نماذج الأعمال. وقد اتضح ذلك من سعيها المستمر للحصول على معرفة جديدة واستثمارها لتكييف أنموذج أعمالها مع التغيرات البيئية من خلال إضافة عروض جديدة، أو تقديم مقترحات قيمة جديدة، أو خلق إبداعات جديدة في روابط أنموذج سلسلة قيمة الشركة بما يحقق قيمة وهامش ربح أعلى للشركة.

٨. لدى الشركة مستوى مرتفع من الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبون. وقد اتضح ذلك جلياً من خلال تقديمها خدمات مبتكرة، أو تقديمها لخدمات جديدة تلبي حاجات جديدة للزبائن لم تُلبَ من قبل الشركة سابقاً، فضلا عن تقديمها لخدمات تعزز من القيمة المدركة من قبل الزبائن.

٩. لدى الشركة مستوى مرتفع من الإبداع في اكتشاف أسواق جديدة. بعبارة أخرى، استطاعت الشركة أن تستثمر الفرص الجديدة في الأسواق الناشئة بشكل سريع، وخدمة القطاعات السوقية الجديدة وغير المخدومة، والبحث المستمر عن أسواق جديدة وزبائن جدد. وهذا يجسد نزعة الشركة واستراتيجيتها الهجومية التي تؤكد على الدخول في أسواق جديدة.

١٠. استطاعت الشركة أن توظف أبعاد القابلية الامتصاصية (اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة) في تحقيق مستوى مرتفع من الإبداع في نماذج الأعمال، أو الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبائن، أو اكتشاف أسواق جديدة.

١١. يسهم امتلاك الشركة لأبعاد القابلية الامتصاصية في تحسين مستوى الإبداع في نماذج الأعمال أو الإبداع في تقديم قيمة متفوقة للزبائن، أو اكتشاف أسواق جديدة. وهذا يعني أن الشركة التي لديها مستوى عالٍ من القابلية الامتصاصية تستطيع أن تتنبأ بمستوى عال من الإبداع الاستراتيجي.

١٢. يسهم الاضطراب السوقي والتكنولوجي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي. بعبارة أخرى، إن القابلية الامتصاصية تسهم في تعزيز الإبداع الاستراتيجي بشكل أكبر في البيئات ذات المستوى العالي من الاضطراب السوقي والتكنولوجي على العكس من البيئات ذات المستوى المنخفض.

ثانيا: التوصيات

١. ضرورة اهتمام الشركة بتطوير قابليتها الامتصاصية، وذلك من خلال انشاء فرق عمل متعددة الوظائف، أو فرق مهمة مهمتها تشخيص واكتساب المعرفة الخارجية الجديدة من المصادر المختلفة وتصنيفها وتحويلها إلى العمليات الداخلية للشركة، وضرورة التعاون بين الأقسام الفنية والتسويقية في هذا المجال.

٢. من المهم للشركة انشاء مشاريع بحثية مشتركة مع الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا وأجهزة ووسائل الاتصال والانترنت للاستفادة من التطبيقات التكنولوجية في مجال الخدمات المقدمة من قبلها،

وانشاء علاقات شراكة مع الجامعات المحلية لإجراء البحوث المستمرة للتعرف على حاجات وتفضيلات الزبائن والاستفادة من هذه الافكار في تقديم خدمات جديدة للزبائن.

٣. ضرورة اهتمام الشركة بعقد لقاءات منتظمة مع خبراء خارجيين سواء في مجال صناعة الاتصالات أو مجالات خارج صناعة الاتصالات للاستفادة من الخبرات والافكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات جديدة قابلة للتسويق التجاري.

٤. تحتاج الشركة إلى تصميم نظام حوافز فاعل لتحفيز العاملين المبدعين الذين يقدمون الافكار الإبداعية القابلة للتطبيق في مجال تقديم الخدمات الجديدة.

٥. ضرورة اهتمام الشركة بإنشاء أنظمة رسمية (طرائق وإجراءات ونماذج محددة مسبقا) لعمليات تفسير المعرفة الخارجية الجديدة المكتسبة ونشرها في جميع انحاء الشركة، من خلال عقد اللقاءات المنتظمة والمستمرة لتبادل المعرفة ومناقشتها أو استخدام الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لضمان نشرها في جميع انحاء الشركة.

٦. من المهم للشركة الاهتمام بعمليات تحويل المعرفة الخارجية المكتسبة إلى خدمات جديدة من خلال تطوير مهارات العاملين في مجال توحيد المعرفة الجديدة مع المعرفة الحالية عن طريق إشراكهم في برامج تدريبية مكثفة لتطوير مهاراتهم في هذا المجال.

٧. ينبغي على الشركة الاهتمام بالتطورات التكنولوجية ومتابعتها من خلال انشاء علاقات شراكة مع المراكز والمؤسسات البحثية والجامعات لغرض الاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية وتطبيق أحدث المفاهيم المعاصرة في مجال التكنولوجيا في الخدمات المقدمة من قبل الشركة، لأنها تسهم في خلق قاعدة زبائن جدد واكتشاف أسواق جديدة.

٨. إنشاء قنوات اتصال وحوار مع الزبائن، وذلك من خلال انشاء وحدة متخصصة في الشركة لإدارة علاقات الزبائن والاستفادة من المسوحات ونتائج بحوث السوق للتعرف على التغيرات في احتياجات وتفضيلات الزبائن تجاه خدمات الشركة.

٩. ضرورة اهتمام الشركة بإعادة التفكير بأنموذج أعمالها بشكل مستمر ومنتظم من خلال إعادة النظر بالعروض المقدمة من قبل الشركة، أو من خلال إعادة تصميم سلسلة القيمة لخدماتها بشكل مستمر وإبداعي لتحقيق قيمة أعلى، مما يسهم في زيادة الارباح التي تحققها الشركة.

References

Berghman, Liselore, Matthyssens, Paul, &Vandenbempt, Koen, 2012, Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners, Industrial Marketing Management, 41, 27–39.

Berghman, Liselore, Matthyssens, Paul, Streukens, Sandra, & Vandenbempt, Koen, 2013, Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity, Long Range Planning, 46, 39-71

Bosch, F., Volberda, H. W., & de Boer, M., 1999, Coevolution of absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities, Organization Science,10(5), 551–568.

Burcharth, Ana Luiza Lara de Araujo, Letttl, Christopher, & Ulhoi, John Parm, 2015, Extending organizational antecedents of absorptive capacity: Organizational characteristics that encourage experimentation, Technological Forecasting & Social Change, 90, 269-284.

Chan, F., Lee, G., Lee, E, Kubota, C., & Allen, Ch., 2007, Structural Equation modeling in Rehabilitation Counseling research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 59.

Clark, K. B., & Fujimoto, T., 1991, Product development performance, Boston: Harvard Business School Press.

Clauss, Thomas, 2017, Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance, R&D Management, 47(3), 385-403.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A.,1990, Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152.

Eisenhardt, K., & J. Martin,2000, Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21, 1105-1121.

Flatten, Tessa C., Engelen, Andreas, Zahra, Shaker A., & Brettel, Malte, 2011, A measure of absorptive capacity: Scale development and validation, European Management Journal, 29(2), 98-116.

Flatten, Tessa Christina, Greve, Greta Isabell, & Brettel, Malte, 2011, Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances, European Management Review, 8, 137–152.

Gebauer, Heiko, Worch, Hagen, & Truffer, Bernhard ,2012, Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation, European Management Journal, 30, 57– 73.

Govindarajan, V., & Gupta, A.K., 2001, Strategic innovation: a conceptual roadmap, Business Horizons, 44, 3-12.

Govindarajan, Vijay, Trimble, Chris, 2005, Organizational DNA for Strategic Innovation, California Management Review,47(3), 47- 76.

Guo, Bin & Wang, Yueqi, 2014, Environmental turbulence, absorptive capacity and external knowledge search among Chinese SMEs, Chinese Management Studies, 8(2), 258-272.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V., 2000, Knowledge flows within multinational corporations, Strategic Management Journal, 21, 473-496.

Hamel, G., 1996, Strategy as revolution, Harvard Business Review, 74(4), 69–71.

Hamel, G., 1998, Strategy innovation and the quest for value, Sloan Management Review, 39(2), 7–14.

Haro-Domınguez, M. del Carmen, Arias-Aranda, Daniel, Llorens-Montes, Francisco Javier, Moreno, Antonia Ruız, 2007, The impact of absorptive capacity on technological acquisitions engineering consulting companies, Technovation, 27, 417–425.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G., 2007, Dynamic capabilities: Understanding strategic chance in organizations, Oxford, U.K., Blackwell Publishing.

Hock, Marianne, Clauss, Thomas, & Schulz, Esther, 2015, The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model, R&D Management, 46(3), 443-450.

Jansen, J., van den Bosch, F., & Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? Academy of Management Journal, 48(6), 999–1015.

Johne, A., 1992, New style product development, Management Decision 30(1), 8–11.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K., 1993, Market orientation: Antecedents and consequences, Journal of Marketing, 57(3), 53-70.

Kale, Emine, Aknar, Ahmet, & Basar, Ozlem, 2019, Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic, International Journal of Hospitality Management, 78, 276-283.

Kim, Linsu, 1998. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai, Organization Science, 9, 506-521.

Kim, W.C., Mauborgne, R., 1999. Creating new market space. Harvard Business Review, 77, 83-93.

Kogut, B., & Zander, U., 1992, Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, Organization Science, 3,383-397.

Kutscha, Julian, 2016, What drives Business Model Transformation in Small and Medium Sized Enterprises? Empirically assessing the Roles of Business Environment and Strategic Agility, master's thesis.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S., 2006, The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct, Academy of Management Review, 31(4), 833–863.

Lane, P. J., & Lubatkin, M., 1998, Relative absorptive capacity and inter organizational learning, Strategic Management Journal, 19, 461-47.

Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, A., 2001, IJV learning and performance. Strategic Management Journal, 22, 1139-1161.

Leonard-Barton, D., 1995, Wellsprings of knowledge, Boston, Harvard Business School Press.

Lichtenthaler, Ulrich, 2009, Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes, The Academy of Management Journal, 52(4), 822-846.

Lindgreen, A., & Wynstra, F., 2005, Value in business markets: What do we know? Where are we going? Industrial Marketing Management, 34, 732–748.

Lyles, M. A., & Salk, J. E., 1996, Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures, Journal of International Business Studies, 27, 905- 927.

Markides, C., 2006, Strategic innovation: in need of better theory, Journal of Product Innovation Management, 23, 19-25.

Matthyssens, Paul, Vandenbempt, Koen, & Berghman, Liselore, 2006, Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe, Industrial Marketing Management, 35, 751 – 761.

Matthyssens, P., Vandenbempt, K., & Berghman, L., 2008, Value Innovation in the functional foods industry: Deviations from the industry recipe, British Food Journal, 110 (1), 144-155.

Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S., 2008, Service-logic innovations: How to innovate customers, not products. California Management Review, 50(3), 49–65.

Rothaermel, Frank T., 2017, Strategic Management, McGraw-Hill Education, 3rd ed., New York.

Schlegelmilch, Bodo B., Diamantopoulos, Adamantios, & Kreuz, Peter, 2003, Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes, Journal of Strategic Marketing, 11, 117–132.

Song, Michael, Droge, Cornelia, Hanvanich, Sangphet, & Calantone, Roger, 2005, marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts, Strategic Management Journal, 26: 259–276.

Szulanski, G., 1996, Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, Strategic Management Journal, 17, 27-43.

Teece, D. J., 2018, Business models and dynamic capabilities, Long Range Planning, 51, 40-49.

Teece, D.J., 2010, Business models, business strategy and innovation, Long Range Planning, 43, 172-194.

Teece, D. J. ,2007, Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

Todorova, G., & Durisin, B. ,2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization, Academy of Management Review, 32(3), 774–786.

Tsai, W., 2001, Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, The Academy of Management Journal, 44(5), 996–1004.

Wilden, Ralf & Gudergan, Siegfried P., 2015, The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the

role of environmental turbulence, Journal of The Academy of Marketing Science, 43, 181–199.

Zahra, S.A., & George, G., 2002, Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review 27, 185-203.

Zahra, Shaker A., Sapienza, Harry J., & Davidsson, Per, 2006, Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, Model and Research Agenda, Journal of Management Studies, 43(4), 917- 954.