



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



القابليات الامتصاصية للمعرفة ودورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك

م.د. وسام سامي جبار

بحث مستقل

م.د. هشام عبدالله حمد عليان

الجامعة التقنية الشمالية/ معهد التقني الحويجة

wisam_sami@ntu.edu.iq

07717521525

جامعة كركوك/ كلية الادارة والاقتصاد

hisham.abdullah@oukirkuk.edu.iq

07703019756

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار العلاقة الترابطية بين القابليات الامتصاصية للمعرفة والبراعة الاستراتيجية في الجامعات العراقية كركوك انموذجاً. ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد القابليات الامتصاصية للمعرفة بـ (الاكتساب، الاستيعاب، التحويل، الاستثمار) وأبعاد البراعة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) إذ تم اختيار جامعة كركوك كمجتمع للدراسة واختبار فرضيات الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة أعدت لهذا الغرض إذ شملت عينة الدراسة (265) فرداً من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة كركوك. كما استخدمت الدراسة مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات كمعامل الارتباط (person) واستخدام برامج (spss 23) ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القابليات الامتصاصية للمعرفة بأبعادها وبين البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية وهذا ما يشير إلى أهمية المتغيرين لدى الجامعة المبحوثة، إذ كانت أعلى علاقة ارتباط بين (الاستثمار والبراعة الاستراتيجية) وهي علاقة ارتباط قوية تفسرها النتائج إلى أنه كلما زادت إدارة الجامعة في قابليتها الامتصاصية للمعرفة والمتمثلة بالاستثمار والقدرة الاستيعابية لاكتساب المعرفة وتحليلها والتي من شأنها أن تساهم في تعزيز البراعة الاستراتيجية لدى الجامعة. وهذا ما يفسر أيضاً تمتع أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديمية في الجامعة المبحوثة بقابليتهم على الاستثمار في المعرفة والعمل على امكانياتهم في تحويلها إلى زملائهم في العمل والقدرة على استيعاب المعرفة التي يتلقاها بشكل مرّن كلما أدى ذلك إلى تعزيز البراعة الاستراتيجية لديهم المتمثلة باستكشاف الفرص واستغلالها.

كلمات مفتاحية: القابليات الامتصاصية للمعرفة، البراعة الاستراتيجية

ABSTRACT

The current research aims to test the correlation between the absorptive capacities of knowledge and strategic ambidexterity in Iraqi universities, Kirkuk as a model. In order to achieve this, the dimensions of the absorptive capacities of knowledge were adopted (acquisition, absorption, transfer, investment) and the dimensions of strategic ambidexterity represented by (exploring opportunities, exploiting opportunities), as the University of Kirkuk was chosen as a community for the study and to test the hypotheses of the study. The study sample included (265) members of the teaching staff at the University of



Kirkuk. The study also used a set of appropriate statistical treatment methods in data analysis, such as the correlation coefficient (person) and the use of (spss 23) programs. One of the most prominent conclusions reached by the research is the existence of a significant correlation relationship Significant between the absorptive abilities of knowledge in its dimensions and strategic ambidexterity at the total level as well as at the level of sub-dimensions, and this indicates the importance of the two variables for the researched university, as the highest correlation was between (investment and strategic ingenuity), which is a strong correlation relationship explained by the results that the more the university management In its ability to absorb knowledge represented by investment and the absorptive capacity to acquire and analyze knowledge, which would be They are in enhancing the strategic ambidexterity of the university. This also explains the enjoyment of the faculty and academic staff at the researched university with their ability to invest in knowledge and work on their ability to transfer it to their colleagues at work and the ability to absorb the knowledge they converge in a flexible manner whenever this leads to enhancing their strategic ambidexterity represented in exploring and exploiting opportunities.

Keywords: Absorption capabilities of knowledge, strategic Ambidexterity

المبحث الاول (منهجية البحث)

المقدمة

تشهد الأنظمة الحديثة للمنظمات التعليمية العديد من التغيرات والتطورات وخاصة في ممارساتها الادارية والتقنية نتيجة لوجود تطور هائل في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة في مجال الاعمال، مما دفع المنظمات الى تبني أنظمة ومفاهيم ادارية حديثة تستطيع عن طريقها الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتلبية متطلبات الزبون المعاصرة، ونتيجة لسرعة التغير البيئي وتغيير حاجات واذواق الزبائن اذ تستعمل العديد من المنظمات تكنولوجيا متقدمة تعزز بدورها الية تطبيق قابليات امتصاص المعرفة بوصفها ضرورة حتمية في ظل متطلبات التنافس العالمي، وهذا ما يعكس قدرتها على الابداع والابتكار والتميز، فضلا عن تجسير الفجوة المعرفية والولوج في ميادين قادرة على تحقيق متطلبات البقاء والتنافس والريادة في عالم الاعمال، مما قد ينعكس بدوره على براعتها الاستراتيجية ودورها في وضع الية للتكيف مع الظروف المحيطة بها عبر استكشافها للفرص المتاحة واستغلالها وفق هيكل تنظيمي يتمتع بمرونة عالية قادرة على تلبية متطلبات الاسواق المحلية والعالمية، التي تعزز من مكانة ميزتها التنافسية، اذ انَّ التغيرات والتطورات في أنشطة وفاعلية المنظمات قد يحتم عليها استكشاف تلك الفرص واستغلالها في ضوء تعزيز قدراتها على امتصاص المعرفة واكتسابها واستثمارها



بالطريقة التي تنمي قدراتها الابداعية والتنظيمية، وهذا ما ينمي المنظمة ويقوي قابليتها في الرد على التغييرات البيئية المستمرة والذي يُسمى (بالاستثمار الامثل للفرص) من جهة، كما وسهم في تعزيز مكانتها التنافسية في تلك الاسواق من جهة اخرى.

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتنافس منظمات الاعمال في مختلف بيئات العالم اليوم من اجل البقاء والنمو في ظل دوامة التنافس العالمي، ونظراً لما يشهده العالم من ازدياد التحديات وسرعة التغيير في أنظمة المعلومات وتطوراتها التكنولوجية الحديثة والتوجه الجديد القائم على المعرفة والسرعة في تغيير حاجات واذواق الزبائن وايضا التغيير في ثقافة وقيم المجتمع، مما قد فرض على المنظمات سواء كانت خدمية ام انتاجية في السعي الى تبنيها استراتيجيات فعالة قادرة على استكشاف الفرص واستغلالها استغلالاً امثل كونها السلاح التنافسي للبقاء والنمو وتحسين الاداء المؤسسي والتي نستطيع من خلالها استغلال الفرص واستثمارها بالشكل الذي ينمي قدراتها وطاقاتها المعرفية، ولاسيما في العديد من الميادين وبالأخص ميدان التعليم العالي باعتباره منبع للعلم والثقافة والرقي والتطور بين الامم، ومن خلال ذلك لابد من معرفة قدرتها على تبني البراعة الاستراتيجية والية استكشافها للفرص المتاحة واستغلالها بالشكل الذي يتلاءم مع هياكلها التنظيمية وقدراتها الامتصاصية للمعرفة، ومن اجل مواكبة كافة التطورات التي تحدث في بيئتها الخارجية وايضا التكيف معها ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والاستجابة السريعة لمتطلباتها، وعبر طرح التساؤلات التالية التي تتضمن المتغيرات المستقلة للقابليات الامتصاصية للمعرفة في تعزيز البراعة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة، اذ تم وضع مجموعة من التساؤلات .:

1. ما الاسس الفلسفية والمرتكزات المفاهيمية لموضوعات الدراسة المتضمنة للقابليات الامتصاصية للمعرفة والبراعة الاستراتيجية بأبعادها ؟
2. هل هناك علاقة ارتباط ذات معنوية بين قابليات امتصاص المعرفة والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة ؟
3. هل تسهم قابليات امتصاص المعرفة في تعزيز البراعة الاستراتيجية ؟

ثانياً: أهمية البحث :

تبرز اهمية الدراسة من خلال التطرق الى تعظيم تبني المنظمات لقدراتها على تعزيز البراعة الاستراتيجية من خلال قابليات امتصاص المعرفة، وبذلك تعد هذه الدراسة امتداداً علمياً رصيناً لشریان الحياة البحثي الذي يعد الرافد الاساس والغني للمنظمات في تبني المستجدات من التعليم بهدف تكيفها



وتأقلمها مع التطورات العلمية والتي تسند وتؤسس استمراريته في المجال المعرفي. ومن خلال ذلك يمكن ايجاز أهمية الدراسة على وفق المجالات الآتية

1. تقديم إطار نظري عن متغيرات الدراسة (قابليات امتصاص المعرفة بأبعادها) و(البراعة الاستراتيجية بأبعادها) فضلاً عن بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً ونظرياً لإثراء دراسات مستقبلية.
1. حداثة البحث حسب اطلاع الباحث من خلال الربط بين متغيرات الدراسة والتي تساعد على رفد المكتبات العراقية والعربية بالإسهام المعرفي والاستباقي في مجال ربط العلاقة بين تلك المتغيرات .
2. التنقيف بأهمية متغيرات الدراسة لقابليات امتصاص المعرفة والبراعة الاستراتيجية والتوجه لتنشيطها في الجامعات بوصفها احد الانظمة التي تحافظ على تنمية المنظمة واستمرار نموها في المستقبل في اطار تعزيز معرفتها
3. حث واثارة اهتمام المنظمة المبحوثة بالتعرف على تطبيق قابليات امتصاص المعرفة وتشخصيتها فضلاً عن النوع الذي تنتمي اليه هذه المنظمات وفقاً للقابليات التي تتبناها تلك المنظمات والية تعظيمها وضمان تنميتها في المستقبل.
4. الاهمية الحيوية في تطبيق متغيرات الدراسة الحالية في المنظمة المبحوثة بوصفها مدخلا معاصرا لانسجام متطلبات اعمال الجامعات المعاصرة فضلاً عن امكانية مواكبتها للتغيرات المستمرة في مجال المداخل الحديثة الاعتماد عليها من اجل تعزيز امكانياتها امام الجامعات العالمية .
5. تحديد نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة، والتي قد تساعد القيادات الأكاديمية في المنظمة المبحوثة في التعرف على العناصر الأكثر تأثيراً لغرض إعطائها الأهمية اللازمة في كيفية تبنيها واستغلالها بما يضمن تحقيق التفوق ضمن توجهاتها المستقبلية.
6. تكتسب البحث اهميتها بانها تعمل ايضا على تطبيق توجيهات وتعليمات الجهات العليا لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي اضافة الى حثها على العمل ضمن مواردها وقدراتها الاستراتيجية سعياً منها الى تطوير الاداء وتحقيق التكامل والتنسيق ومواكبة تطورات التعليم العصرية وتعزيز استراتيجيات التعليم.

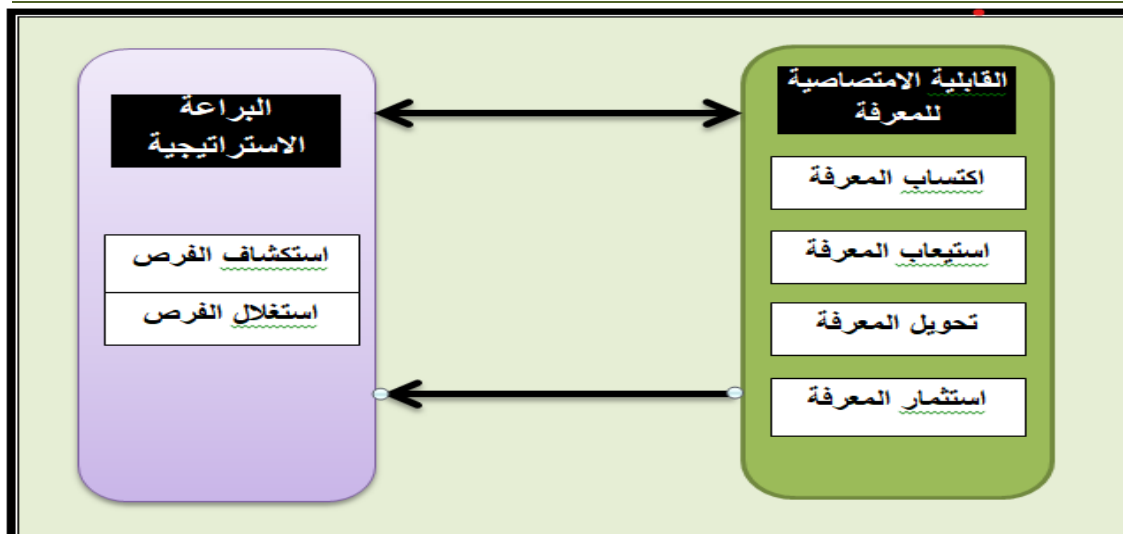
ثالثاً. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصورة رئيسة لمعرفة العلاقة والتأثير المشترك بين قابليات امتصاص المعرفة و البراعة الاستراتيجية ومدى قدرة المنظمة المبحوثة على تعزيز تلك البراعة الاستراتيجية من اجل تحسين قدرتها على استكشافها للفرص واستغلالها بالشكل الامثل من خلال تبنيها لقابليات امتصاص المعرفة، اذ تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

1. استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بـ(قابليات امتصاص المعرفة ، البراعة الاستراتيجية)، والتأطير النظري لها، في إطار رسم صورة فكرية لإعداد إطار نظري فيما يخص الربط



- بين متغيرات الدراسة، حيث يتم الى التطرق للعديد من الدراسات ذات الصلة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها وكذلك توضيح العلاقة بينهما كتراكم معرفي يضاف إلى الأدبيات المطروحة في هذا المجال.
2. تأصيل العلاقة المنطقية والترابطية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وبما يتحقق عن طريق تمحيص وفحص التراكمات المعرفية الخاصة بالمتغيرات واستخلاص ما يؤسس البناء الفكري والمفاهيمي الذي يدعم ويعزز هذه العلاقة منطقياً.
3. تحديد واقع ابعاد الدراسة في الجامعة المبحوثة وقياسها وتفحص اسبقيات اعتمادها على مستوى عينة الدراسة حصراً، فضلاً عن معرفة مدى تبنيها لقابليات امتصاص المعرفة وإمكانية تطويرها والعمل بها في الجامعات بنجاح، فضلاً عن جهودها في تعزيز براعتها الاستراتيجية ومواكبة احدث التطورات البيئية في مجال التعليم وبما يسهم في تحسين اداء المنظمة.
4. تشخيص امكانيات وقدرات الجامعة المبحوثة البشرية والمادية في مجالات متغيرات الدراسة واستعدادها للتطبيق الفعلي وتحقيق اهدافها المستقبلية.
5. تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات قابليات امتصاص المعرفة والبراعة الاستراتيجية في الميدان المبحوث
6. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات اعتمادا على ما يمكن تحقيقه من نتائج الجانب الميداني بالشكل الذي يعزز من اداء الجامعة المبحوثة والخاصة ايضا بتطوير عمل الجامعات وصولاً إلى تعزيز البراعة الاستراتيجية عن طريق تبنيها لقابليات امتصاص المعرفة.
- رابعا : المخطط الفرضي للدراسة:**
- تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم مخطط افتراضي كما في الشكل التالي والذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة وأبعادها تعبيراً عن التساؤلات المقترحة في مشكلة الدراسة وأهدافها الميدانية الدراسة سعياً للوصول الى الحلول المبدئية لمشكلة الدراسة الشكل (1)



المصدر: اعداد الباحثان الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

خامساً : فرضيات الدراسة .:

تماشياً مع مشكلة الدراسة وتساولاتها وأهداف الدراسة واختبار مخططها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والتي تعد اجابة مؤقتة للتساؤلات المقدمة والمعبرة عن مشكلة الدراسة ، حيث تضمنت تلك الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى:. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات امتصاص المعرفة (اجمالياً) والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات امتصاص المعرفة (اجمالياً) والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة .

المبحث الثاني الاطار المفاهيمي

اولاً القابليات الامتصاصية للمعرفة

يشيرُ مصطلح القابلية الامتصاصية الذي ظهر عام 1989 من قبل العالمان (Cohen&Levinthal,1990) على أنَّها الاعتراف بالمعرفة الخارجية الجديدة وتقييمها وذلك عن طريق ادراك المنظّمات لقيمة تلك المعلومات الخارجية الجديدة والعمل على استيعابها واستثمارها على نحو يحقق تنمية لمقدراتها الجوهرية في اطار تقنياتها المستخدمة وفي الوقت الذي باتت فيه المنظّمات أكثر تعقيداً في بيئاتها الخارجية، فضلاً عن عد الابداع والابتكار بأنّهما مفتاح القيادة المعرفية الرئيسي لها. فقد عرفها (راضي والموسوي،2019، 76) بأنّها توليفة من القدرات والمهارات والسلوكيات التي تقوم بها المنظمة من اجل امتصاص وجذب واستقطاب اكبر قدر ممكن من المعرفة من اجل تفسير الظواهر والاحداث والمواقف التي تواجهها والعمل على حلها بكل يسر وسهولة، بينما اشار (Kurniawan,etal,2020,3) الى أنَّها القدرة في على الحصول على المعلومات الخارجية واستيعابها



واستغلالها لأغراض تجارية، بينما أوضح (David&Lehmann,2020,157) هي القدرة على توليد الابتكارات عن طريق مكونات تكنولوجيا المعلومات وهندسة الأنظمة العملياتية عن طريق استيعاب المعرفة التنظيمية واستثمارها بشتى الطرق واستثمارها بما يزيد من القيمة المنظمة لها، وعرفها (الكبيسي وحسن، 2021، 74) مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تسمح للمنظمة بالتعرف على المعرفة الخارجية وتقييمها ثم اكتسابها واستيعابها لغرض تحويلها الى معرفة جديدة يتم استغلالها واستعمالها لتحقيق الاهداف التنظيمية في حين يرى الباحث بانها قابلية المنظمة على ادراك وفهم حاجتها من المعرفة الخارجية واستيعابها وتكيفها وتطبيق استثمارها على وفق ما تملكه من الموارد والقدرات على نحو يعزز من قابليتها التنافسية.

أهمية القابلية الامتصاصية للمعرفة

تعد المعرفة من اهم موارد المنظمة والتي تؤثر بقوة على قابليات امتصاصها بكونها القاعدة الاساسية لتطوير زيادة فاعلية قاعدة المعرفة لديها، ولذا فقد اصحبت العامل الرئيسي للتنمية والتي تقوم عليها المنظمات وخاصة التعليمية منها (الكبيسي، 2021، 74) إذ تبرز اهميتها كونها تعمل على بناء مزايا تنافسية تحتاجها المنظمات في تطوير قدراتها الاستيعابية والتعرف على قيمة المعلومات الجديدة وتطبيقها داخل المنظمة وفهم الاتجاهات التكنولوجية الحديثة ، كما وتكمن في الاستفادة من الفرص المتاحة لديها لاجل اعادة تنظيم مواردها ولتلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق تطوير قدراتها التنظيمية والابتكارية (Sulistyo&Ayuni,2018,117) ووضح (kumi,2018,1) بأن اهمية القابلية الامتصاصية تكتسب عن طريق قدرة المنظمة على التعلم وحل المشكلات وهذا ممَّا يزيد من استيعاب معرفتها الخارجية وتوليد معرفة جديدة، قادرة على توليد مخرجات مبتكرة داخليا عن طريق الجمع بين الافكار الخارجية والقدرات الداخلية للمنظمة، بحيث ان زيادة قيمة المنظمات وتراكم كفاءتها سيسهل من الحصول على ميزة تنافسية في ضوء تلك المعرفة المكتسبة.

ابعاد القابليات الامتصاصية للمعرفة:

1. الاكتساب Acquisition

تشير عملية الاكتساب الى قدرة المنظمة على تحديد واكتساب المعرفة المتولدة من الخارج والتي تعدُّ مهمةً اساسية بالنسبة لعملياتها، إذ يمكن اكتساب تلك المعرفة عن طريق التفاعل مع الوحدات الخارجية لها، كما وأنَّها تركز في كيفية التعرف على قيمة تلك المعرفة الجديدة وتاصيلها الفكري (Kumi&Sabherwal,2018,8) كما وان عملية الاكتساب التي تقوم بموجبها المنظمات في الحصول على تلك الموارد المعرفية ذات الصلة بمعرفتها الحالية يمكن ان تؤثر على اتجاه تراكم المعرفة لديها وهذا ما ينعكس بدوره على المسارات التي تتبعها المنظمة في الحصول على تلك المعرفة



واستثمارها على النحو الذي يعزز قابلياتها على الاكتساب من مصادر مختلفة (Zahra&George,2002,189) فقد أوضح (Jantunen,2005,336) بأن اكتساب المعرفة يتضمن الآليات والجراءات التي تهدف إلى جمع المعلومات من داخل المنظمة وخارجها، فضلاً عن خلق المعرفة وتوليدها وتطويرها وبناء تركيبها بالشكل الذي يضمن نجاحها في المستقبل، ومن هنا ما تبرز الحاجة إلى وجود مجالات مختلفة من الخبرة داخل المنظم بهدف اكتسابها واقتنائها لتلك التقنيات الخارجية بنجاح، وهذا ما يثير تفاعلها مع بيئاتها، وتوسيع نطاق معرفتها المكتسبة مما يعزز قاعدتها المعرفية واكتساب ميزتها التنافسية والحفاظ عليها لضمان استمرارها على المدى الطويل. كما أن توسيع مقدراتها المعرفية يزيد من قدراتها الابتكارية والفوائد التي تحققها لها أي أن اكتساب المعرفة لا يحسن فقط قابلية التعلم وإنما يعزز من نجاحها عن طريق توفير فرص العمل الجديدة، وإن بذل الجهود في اكتساب تلك المعرفة وتطوير المهارات والقدرات من أجل التعلم وتنمية قابليات الاكتساب وحل المشكلات وتطوير الوظائف والأنشطة التنظيمية (Chun,2011,975)

2. الاستيعاب Assimilation

يشير الاستيعاب إلى إجراءات المنظمة وعملياتها التي تسمح لها بالوصول والتحليل ومعالجة وتفسير وفهم المعلومات كافة، التي تم الحصول عليها من مصادر خارجية (Zahra&George,2002,189) إذ يعتمد استيعاب تلك المعرفة في قدرة الأفراد على فهم المعلومات الخارجية الجديدة كافة، التي تم الحصول عليها وربطها بقاعدة المعرفة الحالية الموجودة في المنظمة. ولهذا على المنظمة أن تدرك قدرة الأفراد على تعلم وفهم المعرفة الخارجية الجديدة التي تم اكتسابها، والتحقق من العمليات القائمة وطرق العمل وهذا ما يعزز قدرتها على الابتكار والمنافسة (Chauvet,2015, 10) إذ يتضمن مفهوم استيعاب تلك المعرفة التي تم تطويرها داخلياً من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية، نظراً لأن المعرفة الجديدة خاصة بشكل عام بالمنظمة أو الفرد الذي يوفرها عن طريق استعمال تلك القواعد والتوجيهات مثل إجراءات العمل، ودمج المعرفة المكررة في المعرفة الحالية، وتطوير إجراءات التنسيق التي تركز على جهود الموظفين المرتبطة بالعمل واستخدام الفرق في اتخاذ القرارات لذلك تُعد عملية الاستيعاب ذات تأثير كبير على مدى إدارة المعرفة على نحو فعال داخل المنظّمات (Preece,2015,47) كما أوضح (Xie,et,al,2018,290) بأن القدرة الاستيعابية تشير إلى الإجراءات المنظمة التي تعتمد على الحصول على المعرفة من مصادر خارجية، إذ يمكن لتلك الإجراءات من استيعاب المعرفة الخارجية وتنظيمها وهذا ما يسهل في حل المشكلات وتقدير دورة تطوير المنتجات الجديدة، فضلاً عن أنه يمكن أن يؤدي استيعاب المعرفة الخارجية إلى تجنب العمل المتكرر، وتحديث احتياطات المعرفة الخاصة بالمنظمة وهذا ما يعزز قدرتها التنافسية ومن ثم فإن المنظمة التي تتمتع بقدرة استيعابية قوية تكون أكثر قوة من حيث الأداء والابتكار، ومن



ناحية أخرى إذا لم يكن لدى المنظمة قدرة قوية على استيعاب المعرفة الجديدة، فإنها ستهدر الموارد الفكرية الموجودة لديها مما قد يفقدها المواهب التي تمتلكها.

3. التحويل Transformation

يشير تحول المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير وتحسين الإجراءات والمهام الروتينية التي تسهل الجمع بين المعرفة الحالية مع المعرفة المكتسبة أو المستوعبة، وذلك عن طريق إضافة أو تعديل أو حذف ببساطة لتفسير المعرفة نفسها لكن بطريقة مختلفة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة هي في التعرف على مجموعتين من المعلومات غير المتوافقة ظاهرياً ثم دمجها للوصول إلى مخطط جديد يمثل قدرة هذا التحول التي تنشأ منه عملية الارتباط الثنائي (Zahra&George,2002,190) وهذا ما يتمثل بقدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الخارجية في العمليات والمنتجات الحالية للمنظمة، إذ يُعرف التحويل بأنه قدرة المتلقي في إضفاء الطابع المنظمي على استخدام المعرفة الجديدة والذي يدخل جزئياً في عملياتها بعد التحويل، وهذا ما يحسن من الأساليب والممارسات الحالية لديها عن طريق حلول وطرق جديدة للعمل أو تعديل العمليات القديمة باستعمال أدوات جديدة (Chauvet,2015,10) في حين أشار كل من (Ayala&Campo,2015,27) على أن التحول يتمثل في بناء إجراءات منظمية جديدة، تؤدي إلى تطوير منتجات وعمليات جديدة أنت بعد فهم المعرفة واستيعابها ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، وهذا ما يعني قدرة المنظمة على اصلاح وتعديل إجراءاتها التنظيمية لغرض تطبيق المعرفة اللاحقة التي يتم اكتسابها، إذا فالتحويل يتمثل في تلك الإجراءات الجديدة، والتي تؤدي إلى تطوير منتجات أو عمليات جديدة والتي يمكن قياسها بالنظر إلى عدد من الأشخاص الذين شاركوا في أنشطة الابتكار والتعليم والتدريب، كما ولديهم الدعم الفني بما يحصلون عليه في قطاعي التصنيع والخدمات أي أن الهدف الأساس من قابلية التحويل هي الحصول على الكيفية التي تتبنى بها المنظمة المعرفة المكتسبة الجديدة بشكل حقيقي وبما يتسق مع حاجاتها (Xie,etal.,2018,290)

4. الاستثمار Exploitation

يشير الاستثمار إلى قدرة المنظمة على تطبيق المعرفة الخارجية الجديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية الحالية، كما أنه يشير إلى الإجراءات الروتينية التي تمكن المنظمة من إعادة تعريف الكفاءات الحالية وتوسيعها والاستفادة منها، أو إنشاء كفاءات جديدة عن طريق الجمع بين المعرفة المكتسبة والضمنية في إطار عمليات المنظمة، وهذا ما يعتمد على قوة امتصاص المعرفة ونوع بيئة المعرفة المتوفرة لديها (Djoko,2017,90) كما يرى (Ruotsalainen,2016,20) بأن الاستثمار هو القدرة التنظيمية التي تسمح للمنظمات بتطبيق تلك المعرفة المحولة في عملياتها وبناء معرفة جديدة تعزز قدراتها القديمة، بهدف خلق ميزة تنافسية للمنظمة تعزز تلك القدرات عن طريق المعرفة المستوعبة والمعرفة الموجودة في المرحلة السابقة التي تم استيعابها وتحويلها إلى قيمة حقيقية تدركها تلك المنظمات، في



حين اوضح (Zahra&George,2002,191) بأن الاستثمار يعكس قدرة المنظمة على حصاد تلك المعرفة ودمجها في عملياتها وهذا ما يتطلب استرداداً للمعرفة التي تم انشاؤها بالفعل واستيعابها لاداء العمليات، إذ ان نتائج اجراءات الاستثمار المنهجي هي للاستمرار بالانتاج للسلع والخدمات بأشكال تنظيمية جديدة، كما أنها تعزز على خلق كفاءات جديدة تستهدف المبادرين الحاليين وتشجيع المبادرات الجديدة اي أن استثمار تلك المعرفة ينبغي ان تكون المنظمة على دراية كاملة بالحاجة الى القدرة الاستيعابية الكافية التي تمتلكها، وهذا ما يعزز دور المديرين في الاعتراف بقيمة تلك المعرفة وتطبيقها (الكبيسي، 2021، 75)

ثانياً: مفهوم البراعة الاستراتيجية .:

لقد ارتبط مفهوم البراعة الاستراتيجية بالقدرات الديناميكية للمنظمة بسبب قدرتها على الاستكشاف والاستغلال في الوقت نفسه الذي تفضل به التركيز على الكفاءة والفاعلية من اجل الابداع والابتكار لمكاسب اداء تلك المنظّمات (Bustinzaa,2019:2) إذ ان مصطلح البراعة الإستراتيجية شديد التأثير بالتعقيدات البيئية، وقدرات المنظّمات السابقة والخبرات التي تمتلكها في استكشاف واستغلال تلك الفرص، وبالتالي فإن إظهار البراعة الاستراتيجية تكون متجذرة في تلك القدرات التي تمتلكها المنظّمات ، وتعرف بأنها مهارات تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية ومقدراتها التنظيمية والية تطوير تلك الخطط في المستقبل بالتدريب والتعلم وسرعة الانجاز ودقة العمل، (wang, et al,2017:2) فقد عدها على انها المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية وقدراتها الداخلية وكيفية تطوير تلك الخطط مستقبلياً من خلال التعلم والتدريب والدقة والسرعة في انجاز العمل اما (جاء الرب واخرون، 2021: 259) فقد يرون بانها قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات الحالية واشباع حاجات الزبائن الحاليين والاسواق الحالية بالاضافة الى البحث عن امكانيات وفرص جديدة وزبائن جدد ودخول اسواق جديدة بهدف تحسين المنتجات والخدمات الحالية اضافة الى ادخال منتجات وعمليات جديدة، بينما اضاف (Bustinzaa,2019:1) على انها القدرات الديناميكية لمستوى المنظّمات لاستيعاب المعرفة الجديدة وتعزيز التفكير الاستراتيجي لمستقبلها من اجل اعادة هيكليتها على وفق سياقها المطلوب على وفق ماتقدم يمكن التوصل الى أنّ البراعة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال في الوقت الذي تنصب معرفتها للموائمة بين قدراتها ومواردها بالشكل الذي يمكنها من التكيف مع بيئتها الخارجية واختيارها لافضل البدائل الاستراتيجية التي تمثل المنظمة افضل تمثيل.



1. أهمية البراعة الاستراتيجية

تتجسد قدرات البراعة الاستراتيجية في مجموعة من القدرات الديناميكية ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات العظمى، إذ أنها لا تكمن فقط في قدرة الفرد على الاستكشاف والاستثمار أو أنها مجرد مسألة هيكلية بل أنها تعزز قدرة المنظمة على خلق مسار قوي تتجسد فيه ميزتها التنافسية في أداء تلك المنظمات (Tinoco, 2009: 2) إذ أن لها أهمية مركزية في تحقيق ميزتها التنافسية وخاصة للمنظمات التي تميل إلى النجاح لأنها تشكل القدرة الرئيسة للمنظمات ذات الأداء العالي والتي تحتاج دائماً إلى استثمار في قدراتها الموجودة واستكشاف قدرات جديدة مما يعزز قاعدتها المعرفية (Huang&li, 2017: 616) إذاً أوضح (Awojide, etal, 2018: 191) بأن أهمية البراعة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً خاصاً بالمنظمات ذات التقنية العالية والتي دائماً ما تواجه المطالب المزوجة في الاستكشاف والاستثمار (المنتجات - الخدمات - العمليات) في الوقت ذاته أي أنها تتطوي على الأنشطة ذات الأولويات الاستراتيجية للعملية التنظيمية. كما تبرز أهميتها عن طريق المواءمة بين عملياتها الحالية والقدرة على التكيف والتي دائماً ما تكون لازمة للتنافس بشكل مؤثر وسط الظروف البيئية المتغيرة، في حين يتفق كل من (البغدادي، الجبوري، 2015: 22) (Peters, Buijs, 2021: 3) (اسماعيل، 2020: 12) بأن أهمية البراعة الاستراتيجية يمكن أن تكمن في الآتي .:

1. يمكن المنظمة الاستفادة من المعرفة والكفاءات الموجودة التي تأتي مع الاستكشاف والاستغلال في مجال واحد أو أكثر من ابتكار المنتجات أو تقديم الخدمات .
2. تحقيق نجاح للمنظمات في المدى البعيد عن طريق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال وانعكاسها على مؤشرات الأداء بشكل إيجابي
3. استكشاف واستغلال المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة بهدف فتح أسواق وجذب زبائن جدد وبما يتوافق مع استراتيجيات النمو وتطوير المنتجات
4. تمكن منظمات الأعمال في تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل ظروف عدم التأكد البيئي
5. تمنح المنظمات مجموعة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة حول إدارة التناقضات في التعامل الحالي والمستقبلي لتحقيق الامثلية والابداع.
6. قدرة المنظمة على الاستفادة من موجوداتها واستغلال كفاءاتها التقنية عند استكشاف أسواق جديدة .

3. أبعاد البراعة الاستراتيجية

يتفق العديد من الكتاب والباحثين حول تحديد أبعاد البراعة الاستراتيجية والتي جاءت بعد عمليات تفسير وتحليل الإطار الميداني لمرتكزات البحث وتلائم مع البيئة المحيطة بالمنظمة إضافة إلى تلائمها



مع الميدان المبحوث على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها فقد حددها كل من (vamplew, et al,2016:55) (Simsek,2009:602) بأنها استكشاف الفرص - استغلال (الفرض) كما ويتفق الباحث على وفق ما جاء به نموذج (Jansen,2005:56) وتتضمن بالاتي .:

أ. استكشاف الفرص

يشير استكشاف الفرص الى انه احد الابعاد الاساسية للبحث العام والواسع نسبيا لتوسيع المجالات المعرفية لدى المنظمة، والتطلع الى مجالات جديدة وغير مالوفة، وهذا ما يتمثل بقدرة المنظمة بالتوجه السريع نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف معها، وهذا مما يطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية التي تتميز بالبحث والابداع والاختلاف والمرونة (Pai,2007,24) ويشير هذا الى تطوير قدرة المنظمة نحو النمو والتميز لغرض ضمان الفعالية المستقبلية لها عن طريق تشخيص افضل التطبيقات للمعرفة المتحملة والموجودة لديها واستغلالها (Oehmichen, et al, 2017:284) في حين اوضح (Fu et al,2016:2) بان الاستكشاف يشير الى السعي وراء التعلم خارج مجالات المعرفة الحالية للمنظمة والقدرة على تطوير المعرفة واستكشافها وامتصاصها على وفق القدرات الابداعية التي تسعى نحو التغيير والتطوير عن طريق اضافة خبرة فنية جديدة او اضافة خبرات سوقية متطورة (Abuzaid, 2016:331) كما انها تمكن المنظمة من تشخيص افضل التطبيقات المحتملة التي تم استكشافها وأيضاً استخدام المعرفة الضمنية والتكنولوجيا الحديثة وجميع المسارات التسويقية في اتجاهات اما (Hsu, et al,2013:59) فقد يروا بان الاستكشاف هو العملية التي تستخدمها المنظمة لتوسيع وتعميق مجموع مخزونها المعرفي من الموارد المخصصة لها، والتي تسهم في نجاحها على المدى البعيد، ووضح (Laplume,2010:16) بان المنظمات التي تدخل بنجاح في مجالات تكنولوجيا جديدة من المرجح ان تنمو وتبقى المنظمة على قيد الحياة، لكن محاولات الدخول الفاشلة تؤدي الى تفاقم الفشل الحالي، لذا لابد من الاستكشاف في المنظمات المرنة التي تكون قابلة الى التكيف والتغيير بسرعة، في حين اوضح (Luzon,2017) نقلا عن (الشمري، 2019: 99) بان الاستجابة لتلك التغيرات البيئية السريعة والتكيف معها امر ضروري عن طريق توليد ابداعات جذرية، وأيضاً قدرتها في الحفاظ على هذه القدرات بات امرا ضروريا في الحصول على ميزة تنافسية في تلك البيئات الديناميكية، وهذا ما يرتبط بالتجارب والمرونة والتفكير والمعرفة والمخاطرة وزيادة التباين والتكنولوجيا الجديدة وزيادة الجهود المعرفية فيها، مع الاخذ بنظر الاعتبار المخاطر المحفوفة بها،

ب. استغلال الفرص

إنَّ الاستغلال الفرص يتمثل بقدرة المنظمة على تحسين انشطتها واعمالها على الامد القريب وهذا ما يضمن قدرتها على خلق القيمة لتلك الانشطة التي تلبي احتياجات زبائنها الحاليين والمحتملين



في الاسواق، وأيضاً قدرتها على تنمية وتطوير المهارات المعرفية الحالية لديها (الطه والهالي، 2020: 349) فقد تتم عملية الاستغلال لتلك الفرص عن طريق التغيير المستمر في انشطتها التنظيمية لغرض تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة في العمل، وهذا ما يتطلب خلق أنشطة ذات قيمة تلبي تلك الحاجات على المدى البعيد (الابراهيم، 2019: 588) إذ تسعى المنظمات عن طريق تطوير قابلياتها على استغلال تلك الفرص واستعمالها للوسائل التكنولوجية الحديثة، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والمرونة في وضع تلك الاستراتيجيات، وهذا يضمن بقاؤها على الامد البعيد (Chen, 2017: 4) فقد اوضح (Enkel et al, 2017: 2) بان المنظمات المعرفية التي تتبع أنشطة الاستغلال لابد لها من البحث عن تلك الفرص في البيئة المحيط لها في المقام الاول والاحتفاظ بانشطتها البحثية الرئيسة لديها، وهذا ما يعتمد على الاستغلال الامثل لتلك المعرفة وتعزيز لتلك المهارات والعمليات والهياكل القائمة في المنظمة، إذ يرى (Laplume, 2010: 18) بان الاستغلال هو استعمال الامثل لتطوير الاشياء المعرفة بالفعل، والتي غالبا ما تكون وحداتها ذات مركزية اكبر وعمليات ثقافتها مرتبطة بالمنظمة نفسها، بينما يرى (عبودي وخروفة، 2018: 244) بأنه جميع الأنشطة ذات الصلة بصقل المقدرات الحالية والكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على توسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الحالية للمنظمة بما يضمن الاستجابة الى المتطلبات الحالية للبيئة، إذ ان جوهر أنشطة الاستغلال تكمن في بناء مصداقية في التجربة المرتبطة بقاعة المعرفة الموجودة لدى المديرين، والتي تشمل استعمال المديرين الى معارفهم الحالية وتحسينها في كيفية اتخاذ القرارات، وكذلك توسيع نطاق الكفاءات والتقنيات والعمليات والمنتجات القائمة مع القدرة في التركيز على الكفاءة، ويرى (الكرعاوي، 2018: 26) بان التفكير في استراتيجية الاستغلال تكمن في قدرة المنظمة من الحصول على قطاعات سوقية جديدة يمكن استغلالها عن طريق التنويع والتوسع او عن طريق الاندماج مع منظمات اخرى قادرة على تقديم منتجات او خدمات تلبي احتياجات الزبائن، وهذا ما يتطلب ابداعات وابتكارات معرفية جديدة قادرة على قيادة تلك الاسواق.

المبحث الثالث : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها

يتضمن هذا المبحث تحليل المتغيرات الرئيسة للدراسة وعلى مستوى العينة المبحوثة (265) للمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية، وباعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة والنسبة المئوية لها وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة سواء كان على المستوى الفرعي أو على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة وقد اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة والتي هي عبارة عن الوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى لمقياس (Likert) أي (5) ويستخدم للتعبير عن نسبة الاستجابة أو الأهمية النسبية لها، علماً أن الوسط الفرضي المعياري هو (3) وتكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة (60%) فأكثر (باسم، 2003: 216). وفي ضوء ذلك سيتم وصف تحليل الفقرات التي وردت في الاستبانة لمتغيرات الدراسة عن طريق استجابات العينة المبحوثة للدراسة وعلى ضوء الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكذلك نسب الاستجابة، استناداً الى اجابات العينة .

وصف ابعاد قابليات امتصاص المعرفة وتشخيصها



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



يعكس لنا الجدول (1) نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بأبعاد المتغير (قابليات امتصاص المعرفة) وابعادها الفرعية كالآتي:

الجدول (1) نتائج وصف ابعاد قابليات امتصاص المعرفة وتشخيصها

اسم المتغير	الترتيب	قياس الاستجابة												وسط حسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً							
		1	2	3	4	5											
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الاكتساب	X45	41	15.5	111	41.9	77	29.1	30	11.3	6	2.3	3.569	0.959	0.268	0.713		
	X46	26	9.8	98	37.0	108	40.8	27	10.2	6	2.3	3.418	0.884	0.258	0.683		
	X47	26	9.8	91	34.3	96	36.2	45	17.0	7	2.6	3.317	0.956	0.288	0.663		
	X48	25	9.4	82	30.9	97	36.6	49	18.5	12	4.5	3.222	1.003	0.311	0.644		
	X49	30	11.3	92	34.7	92	34.7	46	17.4	5	1.9	3.362	0.959	0.285	0.672		
	X50	26	9.8	88	33.2	99	37.4	39	14.7	13	4.9	3.283	0.995	0.303	0.656		
المعدل		174	10.93	562	35.33	569	35.8	236	14.85	13	3.08	3.362	0.709	0.210	0.672		
المجموع			46.26				35.80		17.93								
الاستيعاب	X51	29	10.9	91	34.3	94	35.5	39	14.7	12	4.5	3.324	1.003	0.301	0.664		
	X52	22	8.3	100	37.7	101	38.1	37	14.0	5	1.9	3.366	0.890	0.264	0.673		
	X53	36	13.6	89	33.6	93	35.1	39	14.7	8	3.0	3.400	0.995	0.292	0.680		
	X54	32	12.1	76	28.7	99	37.4	52	19.6	6	2.3	3.286	0.988	0.300	0.657		
	X55	22	8.3	90	34.0	99	37.4	46	17.4	8	3.0	3.271	0.946	0.289	0.654		
	X56	30	11.3	81	30.6	106	40.0	42	15.8	6	2.3	3.328	0.950	0.285	0.665		
المعدل		171	10.75	527	33.15	592	37.25	255	16.03	45	2.83	3.329	0.716	0.215	0.665		
المجموع			43.90				37.25		18.86								
التحويل	X57	38	14.3	104	39.2	90	34.0	27	10.2	6	2.3	3.532	0.937	0.265	0.706		
	X58	33	12.5	97	36.6	93	35.1	37	14.0	5	1.9	3.437	0.943	0.274	0.687		
	X59	30	11.3	93	35.1	99	37.4	37	14.0	6	2.3	3.392	0.939	0.276	0.678		
	X60	35	13.2	87	32.8	84	31.7	46	17.4	13	4.9	3.320	1.061	0.319	0.664		
	X61	29	10.9	80	30.2	108	40.8	40	15.1	8	3.0	3.309	0.958	0.289	0.661		
	X62	28	10.6	98	37.0	100	37.7	30	11.3	9	3.4	3.400	0.940	0.276	0.680		
المعدل		193	10.60	559	35.15	574	36.11	217	13.66	47	2.96	3.398	0.720	0.211	0.679		
المجموع			47.28				36.11		16.63								
الاستثمار	X63	44	16.6	87	32.8	94	35.5	30	11.3	10	3.8	3.471	1.018	0.293	0.694		
	X64	23	8.7	97	36.6	102	38.5	32	12.1	11	4.2	3.335	0.943	0.282	0.667		
	X65	33	12.5	79	29.8	105	39.6	40	15.1	8	3.0	3.335	0.979	0.293	0.667		
	X66	33	12.5	99	37.4	83	31.3	37	14.0	13	4.9	3.384	1.031	0.304	0.676		
	X67	23	8.7	93	35.1	95	35.8	44	16.6	10	3.8	3.283	0.968	0.294	0.656		
	X68	31	11.7	97	36.6	88	33.2	35	13.2	14	5.3	3.362	1.024	0.304	0.672		
المعدل		187	11.78	552	34.71	567	35.65	218	13.71	66	4.16	3.362	0.788	0.234	0.672		
المجموع			46.50				35.65		17.88								
المؤشر الكلي			45.98				36.20		17.82								

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

تُشير معطيات الجدول (1) الخاص بموقف استجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة حول قابليات امتصاص المعرفة والذي يبين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والخاص لدى الكوادر الأكاديمية كون أن الوسط الفرضي لها يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تُشير النتائج إلى أن قابليات امتصاص المعرفة على المستوى الكلي قد حَقَّق وسطاً حسابياً قدره (3.363) وهو مستوى مرتفع عند مستوى أهميه (0.672)، وهذا



يؤشر الى قبوله بشكل عالٍ، والذي يؤكد على ضرورة تتمتع أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسساتهم التعليمية بالقابليات الممكنة في امتصاص المعرفة الداخلية والخارجية، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.661) بدلالة معامل الاختلاف والذي جاء بنسبة (19.6%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الافراد عينة الدراسة، ويدعم هذه النسب المؤيعة للاتفاق والمحايد وعدم الاتفاق والبالغة قيمتها (45.98؛ 36.20؛ 17.82) على التوالي، ومن أبرز الأبعاد التي عززت متغير قابليات امتصاص المعرفة هو بعد التحويل والذي جاء بنسبة اتفاق قدرها (47.28%) ووسط حسابي قدره (3.398) وبانحرافٍ معياري نسبته (0.720) وبمستوى أهمية قد بلغت (0.679). وفيما يتعلق بأبعاد قابليات امتصاص المعرفة (الاكتساب؛ الاستيعاب؛ التحويل؛ الاستثمار) وفي هذا السياق يتضمن وصف الابعاد بالآتي:

1. الاكتساب:

من خلال استعراض الجدول (1) من حيث التوزيعات التكرارية والنسب المؤيعة والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، يتبين لنا إلى أن أعلى نسبة لفقرات بعد الاكتساب، نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة يتفقون على تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بقابلية الاكتساب للمعرفة في الجامعة محل الدراسة، والتي بلغت نسبتها (46.26%)، بينما كانت إجابة (10.93%) من الأفراد عينة الدراسة يتفقون تماماً، تليها نسبة (35.33%) بدرجة أتفق. وبالاتجاه ذاته إذ نلاحظ أن (35.8%) من أفراد العينة محايدون على هذا البعد. في حين نجد أن (14.85%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم نحو تمتع الكادر الأكاديمي بقابلية الاكتساب للمعرفة في مؤسساتهم، بينما كانت إجابة (3.08%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لايتفقون تماماً مع فقرات هذا البعد. ومن أبرز العبارات التي ساهمت في إيجابية هذا البعد هي (x46؛ x45) على التوالي والتي نصتا على أنه (تكتسب جامعتنا المعرفة الجديدة في إطار التفاعل مع بيئة الجامعات الاخرى)، (تعتمد جامعتنا المقارنة المرجعية لادائها في اكتساب المعرفة الجديدة). وجاء ذلك بوسط حسابي (3.569) و(3.418) وانحراف معياري (0.959)، (0.884) على التوالي، وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (26.8%)، (25.8%) على التوالي ايضا، وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الافراد عينة الدراسة، أي انهم يتفقون في اغلب اجاباتهم نحو فقرات الاكتساب، وهذا ما يدل على ضرورة تتمتع أعضاء هيأت التدريس بقابلية الاكتساب الناتج عن المعرفة بالعمل في الجامعة المبحوثة وهذا ما يعزز الاجابات التي جاءت بوسط حسابي قدره (3.362) وبانحرافٍ معياري (0.709) عند مستوى أهمية بلغت نسبتها (0.672) وبذات دلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمتها (21.0%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الافراد عينة الدراسة.



2. الاستيعاب:

من خلال استعراض نتائج الجدول (1) التي تُشير إلى أن مابنسبته (43.90%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على أن الكوادر الأكاديمية في الجامعة عينة الدراسة يتمتعون بقابليتهم للاستيعاب للمعرفة، كما وقد جاءت إجابة (10.75%) منهم يتفقون تماماً على فقرات هذا البعد، بينما أشارت النسب إلى أن (33.15%) قد اوضحت درجة أُنْفَق، في حين نجد أن (37.25%) من أفراد العينة المبحوثين محايدون مع فقرات هذا البعد، وإن مابنسبته (16.05%) منهم لا يتفقون على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوثة يتمتعون بقابلية استيعاب المعرفة عن مؤسساتهم التعليمية وعززت هذه الإجابة مابنسبته (2.83%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون تماماً مع فقرات هذا البعد ومن أكثر الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد كانت (x53; x52) على التوالي والتي تعزز إيجابيته، كما ونصتاً على أنه (تمتلك جامعتنا أنظمة معلومات متطورة لها القدرة على استيعاب المعرفة وتصنيفها وتحليلها)، (تجتهد جامعتنا في استيعاب كل ماهو جديد من المعرفة في ميدان عملها). إذ جاء ذلك بوسط حسابي نسبته (3.366)، (3.400) وبانحرافٍ معياري قدره (0.890)، (0.995) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ (26.4%)، (29.2%) على التوالي أيضاً، وهذا ما يشير إلى أن نسبة التشتت جاءت قليلة في إجابات الأفراد عينة الدراسة، أي أنهم يتفقون بأغلب آرائهم نحو فقرات الاستيعاب، وهذا ما يعكس مدى أهمية استيعاب المعرفة لدى الكوادر الأكاديمية في الجامعة المبحوثة باعتباره إحدى الأبعاد الأساسية لمتغير قابليات امتصاص المعرفة لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية، هذا وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3.329) وانحراف معياري نسبته (0.716) عند مستوى أهمية (0.665) وبذات دلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (21.5%) وهذا ما يدل على أن قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في إجابات الأفراد عينة الدراسة.

3. التحويل:

تُشير نتائج الجدول (1) من حيث التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحويل، ذاً نجد أن أغلب الأجابات قد اتسمت بدرجة موافقة عالية والتي أشارت إلى مابنسبته (47.28%) من أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن الكوادر الأكاديمية في الجامعة عينة الدراسة المبحوثة يتمتعون بقابلية التحويل للمعرفة بين زملائهم في العمل، وجاءت إجابة (10.60%) من الأفراد عينة الدراسة يتفقون تماماً على فقرات هذا البعد، بينما جاءت النسبة (35.15%) بدرجة أُنْفَق، في حين اكدت مابنسبته (36.11%) على أن الأفراد المبحوثين محايدون، بينما جاءت إجابات مابنسبته (13.66%) من أفراد عينة الدراسة لا يتفقون على أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة يتمتعون بقدر عالٍ من التحويل للمعرفة وعزز ذلك مابنسبته (2.96%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون تماماً مع فقرات هذا البعد. وقد ساهمت الفقرات (x57; x58; x62) في إيجابية بعد التحويل والتي نصتاً على التوالي على أنه (تعمل جامعتنا على تحويل المعرفة في عملياتها كافة بما يسهم في



إضافة قيمة معرفية جديدة)، (تعمل جامعتنا على خزن وتحديث المعرفة المكتسبة لغرض الاستفادة منها مستقبلاً) (يمتلك موظفوا جامعتنا مهارات الية التعامل مع المعرفة المكتسبة تحويلها بطرق تقنية حديثة). وجاء ذلك بوسط حسابي (3.532)، (3.437)، (3.400) وبانحرافات معيارية قدرها (0.937)، (0.943)، (0.940) وبدلالات معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (22.8%)، (26.5%)، (27.4%)، (27.6%) على التوالي أيضاً، وهذا مايدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الافراد عينة الدراسة، أي تمثل ان هناك تجانس كبير في إجابات الافراد نحو فقرات التحويل، وهذا ما يشير الى مدى اهتمام الكوادر الاكاديمية في الجامعة المبحوثة بقابلية التحويل للمعرفة كونه إحدى خصائص قابليات امتصاص المعرفة، وقد جاءت هذه الإجابات بتأكيد من وسط حسابي قدره (3.398) وعند مستوى أهمية (0.679) وبذات انحراف معياري نسبته (0.720) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (21.1%).

4. الاستثمار:

تُشير نتائج الجدول (1) التي تضمنت التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستثمار، والتي تبين أن اجاباتها قد اتسمت بدرجة موافقة عالية وهذا ما اشارت اليه نسبته (46.50%) من أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن الكوادر الاكاديمية في الجامعة عينة الدراسة المبحوثة يمتلكون لقابليات الاستثمار بالمعرفة في عملهم، كما جاءت إجابة (11.78%) من الأفراد المبحوثين يتفقون تماماً على فقرات هذا البعد، بينما اوضحت النسب بان (34.71%) بدرجة أتنق، في حين نجد أن (35.65%) من الأفراد عينة الدراسة محايدون، وأن (13.71%) لا يتفقون مع فقرات هذا البعد، في حين اثبتت إجابة (4.16%) من الأفراد المبحوثين لايتفقون تماماً مع فقرات هذا البعد في حين نجد ان اغلب الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي (x68; x66; x63) على التوالي وهذا ما يعزز إيجابية هذا البعد، والتي نصت على أن (تستثمر جامعتنا المعرفة المكتسبة عن طريق التعامل معها بطرق تقنية حديثة)، (تعمل جامعتنا على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تحد من استثمار المعرفة المكتسبة)، (تتابع جامعتنا وباستمرار خطط واستراتيجيات المعرفة وبما يضمن الاستثمار المنهج فيها). إذ جاء ذلك باوراط حسابية (3.471)، (3.384)، (3.362) وانحرافات معيارية قدرها (1.018)، (1.031)، (1.024) على التوالي، وبدلات معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (29.3%)، (30.4%)، (30.4%) على التوالي أيضاً. وهذا مايشير الى ان التشتت جاء بنسب قليلة في إجابات الافراد عينة الدراسة، أي ان هناك تجانس في هذه إجابات على نحو فقرات بعد الاستثمار، وهذا ما يعكس مدى اهتمام الكوادر الاكاديمية في الجامعة المبحوثة بقابلية الاستثمار للمعرفة كونها إحدى خصائص قابليات امتصاص المعرفة لدى الاكاديميين في المؤسسات التعليمية، وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي قدره (3.362) وبانحراف معياري نسبته (0.788) عند مستوى أهمية (0.672) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ (23.4%).



ثانياً: البراعة الاستراتيجية وابعادها

يعكس لنا الجدول (2) نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بأبعاد المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية) وابعاده الفرعية وفقراتها وكالاتي:

جدول (2)
نتائج وصف البراعة الاستراتيجية وابعادها وتشخيصها

اسم المتغير	المؤشر (1)	قياس الإستجابة													
		اتفق تماماً 5		اتفق 4		اتفق لحد ما 3		لا أتفق 2		لا أتفق تماماً 1					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
استشعار الفرص	X31	33	12.5	87	32.8	92	34.7	42	15.8	11	4.2	3.335	1.020	0.305	0.667
	X32	28	10.6	89	33.6	86	32.5	52	19.6	10	3.8	3.275	1.016	0.310	0.655
	X33	29	10.9	76	28.7	104	39.2	38	14.3	18	6.8	3.226	1.045	0.323	0.645
	X34	19	7.2	75	28.3	104	39.2	55	20.8	12	4.5	3.128	0.972	0.310	0.625
	X35	21	7.9	69	26.0	107	40.4	55	20.8	13	4.9	3.113	0.985	0.316	0.622
	X36	18	6.8	89	33.6	91	34.3	51	19.2	16	6.0	3.158	1.010	0.319	0.631
	X37	24	9.1	86	32.5	97	36.6	44	16.6	14	5.3	3.234	1.006	0.311	0.646
المعدل		172	9.28	571	30.78	681	36.7	337	18.15	94	5.07	3.210	0.758	0.236	0.642
المجموع			40.07		36.70		23.22								
استغلال الفرص	X38	20	7.5	90	34.0	119	44.9	32	12.1	4	1.5	3.339	0.842	0.252	0.667
	X39	23	8.7	87	32.8	108	40.8	41	15.5	6	2.3	3.301	0.912	0.276	0.660
	X40	29	10.9	94	35.5	101	38.1	30	11.3	11	4.2	3.377	0.965	0.285	0.675
	X41	23	8.7	84	31.7	112	42.3	41	15.5	5	1.9	3.298	0.988	0.299	0.659
	X42	21	7.9	76	28.7	104	39.2	53	20.0	11	4.2	3.162	0.973	0.307	0.632
	X43	19	7.2	85	32.1	93	35.1	55	20.8	13	4.9	3.158	0.994	0.314	0.631
	X44	24	9.1	92	34.7	95	35.8	41	15.5	13	4.9	3.275	0.994	0.303	0.655
المعدل		159	8.57	608	32.78	732	39.45	41	15.5	13	4.9	3.273	0.693	0.211	0.654
المجموع			41.35		39.45		19.22								
المؤشر الكلي			40.71		38.07		21.22								0.648

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً نتائج برنامج (SPSS).

من خلال استعراض نتائج الجدول (2) الذي يبين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بمواقف عينة الدراسة حول البراعة الاستراتيجية، كون الوسط الفرضي لها يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تُشير النتائج الى ان البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.241) عند مستوى أهمية (0.648)، وهو مستوى مرتفع باتفاق اغلب افراد عينة الدراسة، وهذا يشير الى قبول المستوى، والذي يؤكد على توافق اراء عينة الدراسة بأن يكون للكوادر الأكاديمية براعة استراتيجية في مؤسساتهم التعليمية، ونلاحظ من خلال ذلك أن الانحراف المعياري البالغ قيمته (0.694) بدلالة معامل الاختلاف الذي جاءت بنسبة (21.4%) وهذا مايدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق تام في اجابات الافراد عينة الدراسة، وهذا مايدل ايضا على وجود تشتت وبنسب قليلة في إجابات افراد عينة الدراسة، مما يوضح ان أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة محل الدراسة يمتلكون تصوراً واضحاً عن معنى ان يكون لديهم براعة استراتيجية في جامعاتهم، ويدعم هذه النسب المئوية للاتفاق والمحايد وعدم الأنفاق والبالغة (40.71؛ 38.07؛ 21.22) على التوالي، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء



متغير البراعة الاستراتيجية هو بعد استغلال الفرص والذي جاء بنسبة اتفاق مقدارها (41.35%) بوسط حسابي قدره (3.273) وانحراف معياري قدره (0.693) عند مستوى أهمية بلغت (0.654) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت نسبته (23.6%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق تام في اجابات الافراد عينة الدراسة، وفيما يتعلق بأبعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص؛ استغلال الفرص) ضمن هذا السياق لوصف أبعاد البراعة الاستراتيجية بالآتي:

1. استكشاف الفرص:

من خلال استعراض نتائج الجدول (2) لفقرات بعد استكشاف الفرص، من حيث التوزيعات التكرارية والنسب المؤية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية، يتبين لنا إلى أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يتفقون على وجود استكشاف للفرص لدى الكوادر الاكاديمية في الجامعة محل الدراسة إذ بلغت نسبتها (40.07%)، وجاءت إجابة (9.28%) من افراد عينة الدراسة يتفقون تماماً بينما جاءت نسبة (30.78%) بدرجة أتعق، في حين نجد ان (36.7%) من أفراد عينة الدراسة يتفقون إلى حد ما على هذا المحور، وأن (18.15%) قد أشاروا إلى عدم اتفاقهم نحو تمتع الكوادر من الهيئة الاكاديمية بالبراعة في استكشافهم للفرص في جامعاتهم، بينما كانت إجابة (5.07%) من الأفراد عينة الدراسة لايتفقون تماماً على فقرات ذلك المتغير. ومن أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا البعد هي (x37; x32; x31) على التوالي والتي تنص على أنه (تستكشف جامعتنا الفرص الجديدة وتستغلها في إطار المرونة والموارد التي تمتلكها)، (تبحث جامعتنا عن الافكار الجديدة في تقديم خدماتها لزيائنها)، (تقدم جامعتنا خدمات تعليمية متطورة تتواكب مع متطلبات الزمن العصرية)، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (3.335) و(3.275) و(3.234) وانحراف معياري قدره (1.020)، (1.016)، (1.006) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ قيمته (30.5%) و(31.0%) و(31.1%) على التوالي، وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق تام في اجابات الافراد عينة الدراسة، والتي تُشير الى ان تشتت القيم كانت بنسب قليلة في إجابات افراد عينة الدراسة أي انهم يتفقون في اجاباتهم نحو فقرات استكشاف الفرص، وجاءت هذه الإجابات بوسط حسابي قدره (3.210) عند مستوى أهمية (0.642) وبانحراف معياري نسبته (0.758) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (23.6%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق تام في اجابات الافراد عينة الدراسة.

2. استغلال الفرص:

تُشير معطيات الجدول (2) إلى أن (41.35%) من الأفراد عينة الدراسة قد يتفقون على أن الكوادر الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة يتمتعون ببراعة استغلالهم للفرص، فقد جاءت إجابات (8.57%) من الافراد عينة الدراسة يتفقون تماماً بينما جاءت نسبة (32.78%) منهم بدرجة أتعق، في حين نجد أن



(39.45%) من الأفراد عينة الداسة يتفقون إلى حد ما مع هذا البعد، بينما جاءت اجابة (15.5%) من الافراد عينة الدراسة لا يتفقون على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوثة يتمتعون باستغلالهم للفرص وجاءت إجابة (4.9%) منهم لايتفقون تماماً مع متغيرات هذا البعد. ومن أكثر الفقرات التي ساهمت في ايجابية اغناء هذا البعد كانت (x40; x39; x38) والتي نصت على أن (تستثمر جامعتنا الفرص الجديدة وتطور الانشطة عبر اضافة قيمة معرفية لها) و(تستخدم جامعتنا التقنيات الحديثة لتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم) و(تعمل جامعتنا على تحسين خدماتها في اطار تحسين المستوى التعليمي لها)، إذ جاء ذلك بوسط حسابي (3.339) و(3.301) و(3.377) وبإنحرافٍ معياري قدره (0.842)، (0.912)، (0.965) على التوالي وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ (25.2%) و(27.6%) (28.5%) على التوالي، كما وتُشير النسب الى التشتت المنخفض في إجابات الافراد عينة الدراسة، أي انهم يتفقون بنسب عالية بآرائهم نحو فقرات استغلال الفرص، وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي قدره (3.273) وبإنحرافٍ معياري نسبته (0.693) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (21.1%) وهذا مايدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق تام في اجابات الافراد عينة الدراسة عند مستوى أهمية (0.654).

أولاً: اختبار فرضيات العلاقة

تتضمن هذه الفقرة اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها الرئيسة، وبهدف التعرف على تشخيص قوة وطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهها والتالي نتائج فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية البحث وعلى النحو التالي.

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد قابليات امتصاص المعرفة (اجمالياً) وبين البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة وعلى مستوى الابعاد الفرعية.

الجدول (3)

نتائج علاقات الارتباط على مستوى الأبعاد وعلى المستوى الكلي بين قابليات امتصاص المعرفة والبراعة الاستراتيجية

المؤشر الكلي	قابليات امتصاص المعرفة				المتغير المستقل	
	الاستثمار	التحويل	الاستيعاب	الاكتساب	المتغير المعتمد	الاستراتيجية
**0.820	**0.762	**0.717	**0.755	**0.695	استكشاف الفرص	الاستراتيجية
**0.795	**0.741	**0.692	**0.723	**0.703	استغلال الفرص	
**0.848	**0.792	**0.741	**0.775	**0.725	المؤشر الكلي	

N = 265

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).



يظهر لنا الجدول (3) اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تُشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين قابليات امتصاص المعرفة والبراءة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.848) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي قيمة جيدة جداً تؤثر الى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع الكوادر التعليمية والأكاديمية في الجامعة المبحوثة بقابليتها على امتصاص المعرفة كلما أدى ذلك إلى تعزيز البراءة الاستراتيجية لديهم في الجامعة محل الدراسة، ومما تعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين قابليات امتصاص المعرفة بدلالة أبعادها مع البراءة الاستراتيجية بدلالة أبعادها وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثالثة. وتتبع من الفرضية الرئيسة الثالثة الفرضية الفرعية الآتية:

❖ على مستوى الأبعاد الفرعية تشير النتائج الى الآتي:

تُشير معطيات الجدول (3) اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وعلى مستوى الأبعاد الفرعية والتي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد قابليات امتصاص المعرفة والبراءة الاستراتيجية وابعادها الفرعية في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت اعلى قيمة معامل ارتباط (0.792) بين (الاستثمار والبراءة الاستراتيجية)، وتليها (الاستيعاب والبراءة الاستراتيجية)، ومن ثم جاءت علاقة الارتباط بين (التحويل والبراءة الاستراتيجية) وهي قيمة جيدة تؤثر الى قوة العلاقة بين المتغيرين، ويدل هذا على أنه كلما تمتع أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديمية في الجامعة المبحوثة بقابليتهم على الاستثمار في المعرفة والعمل على امكانياتهم في تحويلها الى زملائهم في العمل والقدرة على استيعاب المعرفة التي يتلاقها بشكل مرّن كلما أدى ذلك إلى تعزيز البراءة الاستراتيجية لديهم، وادنى قيمة معامل ارتباط بلغت (0.725) كانت بين (الاكتساب والبراءة الاستراتيجية)، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين ابعاد قابليات امتصاص المعرفة مع البراءة الاستراتيجية بدلالة أبعادها من أجل التكامل للوصول إلى إمكانية استكشاف واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل. وفيما سبق أعلاه من نتائج علاقات الارتباط بين قابليات امتصاص المعرفة وابعادها الفرعية مع البراءة الاستراتيجية .

الفرضية الرئيسة الثانية Ha2: هنالك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد قابليات امتصاص المعرفة (اجمالياً) وبين البراءة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

استناداً إلى ما تنص عليه الفرضية الرئيسة الثانية والتي تُشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية لقابليات امتصاص المعرفة في البراءة الاستراتيجية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، نعرض نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي:



الجدول (4) مؤشرات ونتائج علاقة تأثير قابليات امتصاص المعرفة بأبعادها في البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي ومستوى كل بعد

البراعة الاستراتيجية						متغير تفسيري متغير مستجيب
Sig. الدلالة الاحصائية	T المحتسبة	F المحتسبة	R ²	B ₁	B ₀	قابليات امتصاص المعرفة
0.000	**19.329	**373.61	0.587	0.766	0.749	الاكتساب
0.000	**20.989	**440.53	0.626	0.791	0.766	الاستيعاب
0.000	**18.695	**349.49	0.571	0.755	0.727	التحويل
0.000	**22.024	**485.03	0.648	0.805	0.709	الاستثمار
0.000	**28.067	**787.74	0.750	0.866	0.909	الأبعاد مجتمعة

**P ≤ 0.01

df (1,264)

N = 265

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

تشير معطيات الجدول (4) إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات امتصاص المعرفة في البراعة الاستراتيجية، والذي يبين ان مجموع ما تفسره أبعاد قابليات إدارة المعرفة وفقاً لقيمة (R²) قد بلغت (75%)، في حين أن (25%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الاستراتيجية والتي قد تعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار اصلاً، وتدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) البالغة (0.866) والتي تبين ان كلما زاد متغير قابليات إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن متغير البراعة الاستراتيجية سيزداد بمقدار (0.866)، والتي تعتبر زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (787.74) والتي تعد أكبر من قيمتها البالغة (3.85) عند درجة حرية (1,264) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) والتي تعبر اقل من مستوى معنوية (0.01)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة البالغة (28.067) والتي تعد أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.960) عند مستوى معنوية (0.01)، وتبين هذه النتائج أهمية قابليات امتصاص المعرفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة السابعة، وانبثقت منها الفرضية الفرعية الآتية:

❖ على مستوى الأبعاد الفرعية تشير النتائج الى الآتي..

نلاحظ من نتائج الجدول (4) الآتي:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها في البراعة الاستراتيجية لدى الجامعة المبحوثة، إذ إن مجموع ما يفسره الاكتساب وفقاً لقيمة (R²) والبالغة (58.7%)، نجد ان (41.3%) من التغيير الحاصل في البراعة الاستراتيجية قد يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها لم تدخل



في أنموذج الانحدار اصلاً، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.766) والتي تبين أنه كلما ازداد بعد الاكتساب لدى الكوادر التعليمية والأكاديمية بمقدار وحدة واحدة فإن متغير البراعة الاستراتيجية ستزداد بمقدار (0.766) وحدة، والتي تعتبر زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (373.61) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.85) عند درجة حرية (1,264) ودلالة إحصائية (0.00) وهي أدنى من مستوى معنوية (0.01)، ويعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (19,329) وتعد أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,960) تحت مستوى معنوية (0.01)، وتوضح هذه النتائج دور بعد الاكتساب في البراعة الاستراتيجية.

2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الاستيعاب في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وهذا مايفسره مجموع بعد الاستيعاب ويكون وفقاً لقيمة (R^2) والبالغة (62.6%)، في حين أنّ (37.4%) من التغير الحاصل في البراعة الاستراتيجية قد يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار اصلاً، مما يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.791) والتي توضح أنه كلما ازداد بعد الاستيعاب لدى الكوادر التعليمية والأكاديمية بمقدار وحدة واحدة فإن متغير البراعة الاستراتيجية ستزداد بمقدار (0.791) وحدة، وتعتبر زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (440.53) والتي تعد أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.85) عند درجة حرية (1,264) ودلالة إحصائية (0.00) والتي هل أقل من مستوى معنوية (0.01)، ويعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (20,989) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,960) تحت مستوى معنوية (0.01)، وتبين هذه النتائج دور بعد الاستيعاب في البراعة الاستراتيجية.

3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التحويل في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، إذ إن مجموع ما يفسره بعد التحويل وفقاً لقيمة (R^2) والبالغة (57.1%)، في حين أنّ (42.9%) من التغير الحاصل في البراعة الاستراتيجية قد يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها، أو أنّها لم تدخل في أنموذج الانحدار اصلاً، ومايعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.755) والتي تدل على أنّه كلما ازداد بعد التحويل لدى الكوادر التعليمية والأكاديمية بمقدار وحدة واحدة فإن متغير البراعة الاستراتيجية ستزداد بمقدار (0.755) وحدة، والتي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (349.49) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.85) عند درجة حرية (1,264) ودلالة إحصائية (0.00) وتعد أقل من مستوى معنوية (0.01)، ويعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (18,695) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,960) تحت مستوى معنوية (0.01)، وتوضح هذه النتائج دور بعد التحويل في البراعة الاستراتيجية.

4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الاستثمار في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، إذ إن مجموع ما يفسره بعد الاستثمار وفقاً لقيمة (R^2) والبالغة (64.8%)، في حين أنّ (35.2%) من التغير الحاصل في البراعة الاستراتيجية قد يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة



عليها، أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار اصلاً، وتدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.805) والتي تدل على أنه كلما زاد بعد الاستثمار لدى الكوادر التعليمية والأكاديمية بمقدار وحدة واحدة فإن متغير البراعة الاستراتيجية سترداد بمقدار (0.805) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (485.03) والتي تعد أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.85) عند درجة حرية (1,264) ودلالة إحصائية (0.00) أي أقل من مستوى معنوية (0.01)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (22,024) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,960) تحت مستوى معنوية (0.01)، وتوضح هذه النتائج دور بعد الاستثمار في البراعة الاستراتيجية. ويتضح لنا مما تقدم، أن أكثر بعد من أبعاد قابليات امتصاص المعرفة تأثيراً في البراعة الاستراتيجية هو قابلية ممارسة الاستثمار عن بقية الأبعاد التفسيرية الأخرى، يليها، الاستيعاب ومن ثم جاء بعد الاكتساب، وأخيراً جاء بعد التحويل. وبالتالي تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية بصيغة الإثبات.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. أن إدراك أفراد عينة الدراسة بخصوص قابليات امتصاص المعرفة جاءت بمستوى متوسط الأهمية للمتغير ككل، وكذلك للأبعاد الفرعية المكونة للمتغير المستقل ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن إدارة الجامعة المبحوثة تسعى في استثمار المعرفة بشكل أوسع وتهتم في تعزيز الأساليب التنظيمية التي تساهم في عملية استيعاب واكتساب تلك المعرفة لانتاج القابلية الدينامية التي عن طريقها يتم تحويل تلك المعرفة التي يمتلكها الكوادر الأكاديمية في الجامعة المبحوثة بين المستويات الوظيفية الأخرى، وللأبعاد الفرعية تكون خلال الاتي:.
2. ان الاكتساب الذي يمتلكه الكوادر التعليمية في الجامعة المبحوثة جاء بمستوى متوسط الأهمية ، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة المبحوثة لديها القدرة على اكتساب المعرفة من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية المرتبطة بالجامعات الأخرى في مجال العمل نفسه وتعمل بشكل دروي على اكتساب المعرفة الجديدة من خلال المقارنة المرجعية لادائها (التغذية الراجعة) بهدف التأكد من جدوى المعلومات التي تم جمعها للحصول على المعرفة الجديدة وتطويرها الا ان طريقة الحصول على المعرفة لا يتبع عن طريق رصد اليات التعامل عبر مخاطبة الخبراء والمنظمات الأكاديمية والاستشاريين بغية اكتساب المعرفة واستثمارها.
3. ان الاستيعاب من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط الأهمية، ويفسر الباحث ذلك إلى أن إدارة الجامعة المبحوثة تمتلك أنظمة معلومات متطورة لأعضاء هيئة التدريس توفر لهم القدرة على استيعاب كل ما هو جديد من المعرفة في ميدان العمل والعمل على تصنيفها وتحليلها وبالتالي تعزز تنوع الأفكار الجديدة في مجال العمل المستقبلي الا ان هذه الاستيعاب من المعرفة لم يتبع ضمن اليات متميزة تتكيف مع البيئة ومتغيراتها.
4. وفيما يتعلق بالتحويل الذي تمارسه إدارة الجامعة المبحوثة جاء متوسطاً، ويفسر الباحث تلك النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تسعى في إضافة قيمة معرفية جديدة في عملياتها التعليمية في ضوء تحويل المعرفة وتحديثها بطرق تقنية حديثة عبر مهارات الكوادر الأكاديمية للتعامل مع المعرفة المكتسبة لغرض الاستفادة



- منها الا ان هذه الإفادة من المهارات المعرفية الجديدة لا تعمل الجامعة على دمجها في هياكل المعرفة القائمة وفق إجراءات منظميه والعمل على توطيدها.
5. واخيراً. نلاحظ ان قابلية الاستثمار لدى الجامعة المبحوثة جاءت متوسطة، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن ادارة الجامعة تحرص على استثمار المعرفة المكتسبة والعمل على الحد من الصعوبات والتحديات التي تعيق الاستثمار الممنهج من خلال المتابعة المستمرة للخطط واستراتيجيات المعرفة الا ان الاستثمار المكتسب من قبل الجامعة لا يتم ضمن لغة تفاهم مشتركة بين الكوادر التعليمية والأكاديمية والإدارية نحو أنشطتها الداخلية التنظيمية.
6. تكمن اهمية الجامعة في كونها تنفذ الاستراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية كتطبيق للتكنولوجيا الحديثة والافكار الجديدة في الأسواق الناشئة وهذا ما يمكنها من تقديم الخدمات بشكل أسرع وايضا مايعزز ميزتها التنافسية، لان مصادر الميزة التنافسية تتغير بمرور الوقت في ظل بيئة ديناميكية، وان تنفيذ تلك الاستراتيجيات تمكنها ايضا من تعزيز المهارات والعمليات الحالية وكذلك تنفيذ الابتكارات الإضافية التي تلبي احتياجات زبائنها الحاليين أو تحسين / زيادة جودة وكمية المنتجات الحالية وتولد مزايا تنافسية لها.
7. استكشاف الفرص هو احد الانشطة الاساسية في التطور والتغيير المنظمي والسعي نحو الريادة والمنافسة في الاسواق، عن طريق استغلال الكفاءات في جميع المنظمات وخاصة التعليمية منها، كما وان تنوع تلك الأنشطة التي تقوم بها الجامعات للقيام باستغلالها في ضوء القيام بعمليات التدريس والبحث والتطوير والاستكشاف عن اي الفرص التي يمكن استغلالها انذاك، وهذا ما عزز من قدراتها التنافسية امام الجامعات الاخرى
8. وبالاتجاه نفسه ان استغلال الفرص لدى جامعة كركوك جاءت بمستوى متوسط الاهمية ، ويُفسر الباحث تلك النتيجة الى أن إدارة الجامعة المبحوثة تستثمر الفرص بهدف طرح الأفكار الجديدة لتعزيز الأنشطة عبر إضافة قيمة معرفية للتعليم من اجل تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم وتبني خدمات غير تقليدية في إطار تحسين المستوى التعليمي لهم .

ب. الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة (الجانب الميداني)

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات امتصاص المعرفة وابعادها والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك وهي علاقة ارتباط ايجابية قوية على المستوى الكلي وايضا على مستوى الابعاد الفرعية كانت اعلى علاقة ارتباط بين (الاستثمار والبراعة الاستراتيجية) وهي علاقة ارتباط قوية تُشير الى أهمية المتغيرين لدى الجامعة المبحوثة، وتفسر تلك النتائج إلى انه كلما ازدادت إدارة الجامعة قابليتها في امتصاص المعرفة الذي تتمثل بالاستثمار والقدرة الاستجابية لاكتساب المعرفة وتحليلها من شأنها ان تساهم في تعزيز البراعة الاستراتيجية لدى الجامعة.
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لقابليات امتصاص المعرفة في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك حيث كانت القوة التفسيرية تفسر ما قيمته (75%) من التباين الحاصل في البراعة الاستراتيجية ناتج عن ممارسة قابليات امتصاص المعرفة لدى الجامعة، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لقابليات امتصاص المعرفة كان لجميع الابعاد تأثيراً في البراعة الاستراتيجية وكان لبعد (الاستثمار) أعلى تأثير وبلية (الاستيعاب)، وثم يأتي بعد (الاكتساب) واخيراً جاء بعد (التحويل)، وعليه يتم تبني الاستنتاج بأنه يمكن لإدارة الجامعة تحقيق أهدافها في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالاعتماد على قابليتها في ممارسة امتصاص المعرفة التي تتمثل في القدرة على إدارة الاستثمار عن طريق الكوادر



الأكاديمية وإيصال تلك المعرفة للجميع والتشجيع لزيادة مستوى الاستيعاب بتأثير أعضاء التدريس وأحداث تحولات في الواقع وفهم الأفكار وتطبيقها على أرض الواقع من أجل خلق ميزة تنافسية للجامعة.

المقترحات

1. تشجيع الكوادر التعليمية على الاكتساب المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة لديهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات الأكاديمية.
2. حرص إدارة الجامعة على توسيع رقعة التعامل لاكتساب المعرفة بشكل أوسع عن طريق مخاطبة الخبراء والمنظمات الأكاديمية والاستشاريين.
3. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة في اتباع اليات متميزة في تعاملاتها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للعملية التعليمية والتغيرات التي تطرأ على المجتمع بهدف استيعاب المعرفة.
4. معالجة القصور المترتب على ضعف التشارك المعرفي للمعلومات المتوفرة لعدم اهتمام إدارة الجامعة في تقديم المقترحات التي تسهم في تحسين مشاركة المعلومات.
5. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة في توسيع دائرة استكشاف وتشخيص المتطلبات والاحتياجات لتلبية الخدمات التعليمية المستقبلية والحالية في إطار مهارات البحث والتطوير.
6. توجه إدارة الجامعة نحو تبني رؤية مستقبلية واقعية تناسب جميع متطلبات التغيرات التي تحدث مستقبلاً لتجنب المخاطر عند استثمار إمكاناتها المتاحة.

قائمة المصادر

1. الابراهيمي، احسان عبدالامير عزيز، (2019)، البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد، جامعة الكوفة، كلية علوم الحاسوب والرياضيات، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، مجلد 2، العدد 54.
2. إسماعيل، جبرائيل أحمد، (2020)، تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 52.
3. البغدادي، عادل هادي، الجبوري، حيدر جاسم، (2015)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة في شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 17، عدد 1.
4. راضي، جواد محسن، والموسوي، مثنى توفيق، (2019)، تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة واسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 9، عدد 1.
5. جاد الرب، الفت ابراهيم، صبح، نوال محمود، صقر، شيماء مصطفى، (2021)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مجلد 7، عدد 11، ج 1.
6. الطه، شهاب محمد، والهاللي، كلثوم حميد (2020) مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 16، عدد 50.
7. الكبيسي، صلاح الدين عواد، حسن، رياض كريم (2021)، تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي-دراسة استطلاعية في وزارة النقل العراقية- شركة الخطوط الجوية العراقية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 27، عدد 126



8. الكرعلاوي، محمد ثابت، (2016)، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف، جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 20.

1. Laplume, André,(2010),Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments, Doctor Of Philosophy, University of Manitoba
2. Pai, Ashwin(2007)" Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry" University of Nottingham
3. Pebi, Kurniawana, Wiwi Hartatia, Sari Laelatul, Qodriaha & Badawi Badawia,(2020), From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry, Management Science Letters, © 2020 by the authors; licensee Growing Science, Canada
4. Dimitri, P, David, Marcus, M, Keupp& Alain, Mermoud,(2020), Knowledge absorption for cyber-security The role of human beliefs, Computers in Human Behavior, © 2020 The Authors. Published by Elsevier.
5. Sulisty,Heru & Ayuni,Sri,(2018),How Does Knowledge Absorption Foster Performance? The Mediating Effect of Innovation Capability, Journal Dinamika Manajemen, 9 1, 114-125
6. Kumi, Richard & Sabherwal, Rajiv (2018) Performance Consequences of Social Capital in Online Communities: The Roles of Exchange and Combination, and Absorptive Capacity", Elsevier, Computers in Human Behavior, 84
7. Zahra, Shaker, & George, Gerard(2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", Academy of Management Review, Vol 27, No.2, 185-203
8. Chun-Yao ,Tseng Da Chang Pai, Chi-Hsia Hung, (2011), Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS, Journal of Knowledge Management, Emerald, Vol. 15 Iss 6 pp. 971 – 983
9. Vincent, Chauvet,(2006), Absorptive Capacity And Knowledge Transfer Propensity : Towards The Obtaining Of ACompetitive Advantage, Academic Track,p8
10. Michael, Preece (2015) Managing Information and Knowledge In Service Industries, National University of Singapore, Volume 22B, 3-154.
11. Xie, Xuemei, Hailiang Zou,& Guoyou Qi, (2018) "Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis", Journal of Business Research, Elsevier, 88.
12. Awojide, Oladipo, R. Hodgkinson, M.N. Ravishankar, (2018) Managerial ambidexterity and the cultural toolkit in project delivery", Elsevier Inc., International Journal of Project Management 36, 1019–1033.



13. Huang, Manhui, Anol Bhattacharjee, & Chi-Sum Wong (2017) Gatekeepers' Innovative Use of IT: An Absorptive Capacity Model at the Unit Level", Information and Management journal.
14. Oscar F. Bustinzaa, & Ferran Vendrell-Herrero, & Emanuel Gomes, (2019), Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A crosscountry comparison of MMNEs developing product-service innovation, International Business Review, © 2019 Elsevier.
15. Peters, Kristian, & Paul Buijs, (2021), Strategic ambidexterity in green product innovation: Obstacles and implications, Business Strategy and The Environment published by ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd.
16. Tinoco, J. K. (2009), Strategic ambidexterity in innovation: An indispensable capability in the face of change. In 2009 Atlanta Conference on Science and Innovation Policy (pp. 1-8). IEEE
17. Ying-Chih Wang OTR, Rick Wickstrom, Sheng-Che Yen, Jay Kapellusch, & Kimberly Grogan, (2017), Assessing manual dexterity: Comparing the WorkAbility Rate of Manipulation Test with the Minnesota Manual Dexterity Test", Journal of Hand Therapy journal homepage: www.jhandtherapy.org.
18. Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance : An empirical study. European Journal of Innovation Management, 8(3)
19. Ayala. A & Campo. C, (2015), Measurement of knowledge absorptive capacity: An estimated indicator for the manufacturing and service sector in Colombia, V9, N2, p 20.
20. Djoko, Poernomo & Wahono, Puji, (2017) " The Role Of Knowledge Absorption In The Mediation Of The Effect Of Social Network On The Competitive Advantages Of "Batik" Micro Company", Archives of Business Research, Vol.5, No.12.
21. Ruotsalainen Pauli, (2016), Absorptive Capacity: A Case Study of Sales Capability Development in A Non-Profit Organizations", Master's Thesis, Department of Management and International Business, Oulu Business School, University of Oulu.