



تأثير القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على براءة الاختكار في ظل التوجه الابتكاري للمنظمة : دراسة تطبيقية

إعداد

د. سيد محمد كمال أحمد شرف

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة القاهرة

savedkamal@foc.cu.edu.eg

د. منى على محمد حسنين

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة القاهرة

Mona_Ali@foc.cu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد السابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٦

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

حسنيين، منى علي محمد؛ شرف، سيد محمد كمال أحمد. (٢٠٢٦). تأثير القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على براءة الاختكار في ظل التوجه الابتكاري للمنظمة : دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٧(١)٣، ٢٣٥-٢٩٤.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

تأثير القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على براءة الابتكار

في ظل التوجه الابتكاري للمنظمة : دراسة تطبيقية

د. منى علي محمد حسنين؛ د. سيد محمد كمال أحمد شرف

الملخص:

الهدف : يهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور التعديلي للتوجه الابتكاري في العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار، وذلك بالتطبيق على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية ممثلًا في شركات: فودافون، أورانج، واتصالات.

التصميم / المنهجية : اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية مختلطة، بدأت بتحليل وصفي للدراسات السابقة، تلاه جمع البيانات ميدانيًا من خلال استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل النتائج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

النتائج : أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار، حيث تبين أن جميع أبعاد القدرات الديناميكية تساهم بشكل فاعل في تعزيز براءة الابتكار، مع تفاوت مستويات التأثير فيما بينها. كما كشفت النتائج عن دور مُعدل للتوجه الابتكاري، حيث يعزز هذا التوجه من قوة العلاقة بين القدرات الديناميكية وبراءة الابتكار، لا سيما في البيئات التنظيمية التي تتسم بارتفاع مستوى الابتكار.

الأثار المترتبة على البحث : وتبرز أهمية هذه النتائج في التأكيد على الدور الاستراتيجي للتوجه الابتكاري كعامل معزز لاستثمار القدرات الديناميكية في تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الابتكارية واستغلالها، مما ينعكس إيجابيًا على تنافسية واستدامة منظمات قطاع الاتصالات.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة، التوجه الابتكاري، براءة الابتكار، نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

١. المقدمة

في الآونة الأخيرة، أصبحت المنظمات تواجه العديد من التغيرات السريعة والمتلاحقة مثل؛ سيادة المنافسة الشرسية، التغيرات التكنولوجية والتغير في احتياجات العملاء، مما أدى إلى أن المنظمات أصبحت في حاجة ملحة إلى التكيف مع هذه التغيرات البيئية والتكنولوجيا حتى يمكنها البقاء والاستمرار، وذلك من خلال البحث عن تبني مداخل جديدة لإدارة الأعمال مثل؛ تطوير الابتكار، أنشطة ريادة الأعمال لتحسين أدائها و تحقيق ميزة تنافسية (Jafarpanah and Babgohari, 2022; Wang and Gibbons, 2021)، بالإضافة إلى ما تواجه المنظمات في ظل البيئات المعقدة والتي تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد من تحديات خاصة التي تتعلق بإدراك أهمية ونوع المعرفة والمعلومات والخبرات والمهارات المطلوبة للاستفادة من الفرص المتاحة، مما يزيد من أهمية القدرات المعرفية داخل المنظمات ويجعلها ضرورة لاغني عنها للمنظمات لتحقيق الابتكار الناجح والاداء العالي واكتساب الميزة التنافسية المستدامة (Jafarpanah and Babgohari, 2022).

وفي هذا الصدد زادت أيضاً أهمية البراعة كأحد الأدوات التي تساهم في نجاح المنظمات وتحقيق أداء أفضل، فهي تُعد مدخل لإدارة موارد المنظمة على نحو من الكفاءة لمواجهة التحديات المحتملة ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق التوازن بين الابتكار الاستغلالي والاستكشافي، أي قدرة المنظمة على استكشاف المعرفة واستغلالها في وقت واحد من أجل البقاء وقيادة السوق (Jafarpanah and Babgohari, 2022 ; Vallina et al., 2018). وتسمح للمنظمات داخل جميع القطاعات والأسواق بتحقيق الابتكار على نحو من الكفاءة (Vallina et al., 2018).

ومع زيادة أهمية الابتكار ودوره كمحرك أساسي في تحسين الأداء وتحقيق النمو الاقتصادي وزيادة ثروة البلدان (Robertson et al., 2023). بالإضافة إلى أن المنافسة بين المنظمات أصبحت تتطلب البحث عن الابتكار لتحقيق إنتاجية وتنافسية أفضل، وتُعد الكفاءات التنظيمية والقدرات الديناميكية للمنظمة من ضمن العوامل التي تساعد على تحقيق الابتكار، حيث أن الشركات الرائدة هي التي تحقق استجابة سريعة لتغيرات التي تحدث في المنتج والعملية وذلك من خلال تطوير القدرات الديناميكية (Gonzalez and Melo, 2019).

وعلى الجانب الآخر، أصبحت المعرفة في ظل سيادة العولمة والرقمنة وتزايد الضغط التنافسي في بيئة أعمال سريعة الديناميكية من أهم الاصول التي تعتمد عليها المنظمة في بناء موقعها التنافسي والحفاظ عليه، وذلك من خلال الفهم الشامل كيفية اكتساب المعرفة وتوليدها واستراجها ومشاركتها داخل المنظمة (Mohanty and Dash, 2024 ; Naqshbandib and Jasimuddin, 2018). مما أدى إلى إدراك الشركات أهمية إدارة المعرفة واستخدامها بشكل فعال في تحقيق الابتكار من خلال عملها كنظام لجمع وتنظيم وتصفية وتحليل ونشر المعرفة بجميع أشكالها داخل المؤسسة. ويُطبق نظام إدارة المعرفة لمساعدة الشركات على إنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها بفعالية وهو ما يمثل وجهة النظر القائمة على المعرفة KBV (Gonzalez and Melo, 2019; Wang et al., 2007).

وفي ظل الديناميكية المتسارعة في بيئات الاعمال يجب ان تتسم كل موارد المنظمة بما فيها الموارد المعرفية بالديناميكية وهو ما يعكسه مفهوم القدرات الديناميكية DC وهي تُعد امتداداً لمنظور الموارد RBV الخاص بالمنظمة، والذي يفيد بأن موارد الشركة وتنوعها تتيح لها تحقيق مزايا تنافسية. وبالنظر إلى التغيرات في البيئة والتحديات التي تفرضها المنافسة، فقد تم تعزيز منظور الموارد RBV بمفهومين إضافيين هما: القدرة الديناميكية DC ومنظور المعرفة (KBV) للشركة (Gonzalez and Melo, 2019). حيث تشير وجهة النظر القائمة على المعرفة إلى أن المعرفة هي المصدر الأساسي للابتكار وتحقيق ميزة تنافسية سواء في المنظمات الخدمية أو الصناعية، نظراً إلى أن تطور القدرات والموارد التنظيمية يتم من خلال عمليات المعرفة، (Khaksar et al., 2022; Kaur V., 2022). وكذلك يوضح منظور القدرات الديناميكية أن القدرات الديناميكية تلعب دوراً هاماً في رفع مستوى براعة الابتكار، حيث تهدف إلى دعم سلوك الشركات في ظل البيئات المضطربة والمنافسة القائمة على الابتكار، وهو يسعى إلى توضيح كيف تحقق الشركات وتحافظ على الميزة التنافسية في ظل البيئات المتغيرة باستمرار (Ahmed, 2025; Gonzole and Melo, 2019).

وفي ضوء ذلك اتجه الاهتمام بكلا المنظورين من خلال دمجهم في مصطلح واحد وهو القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة KBDC، على افتراض أن الدمج بين إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية يُساهم بشكل كبير في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات، ويترتب على هذا المفهوم وجود منظمات قائمة على المعرفة ومرنه في آن واحد، ومن ثم تكون المنظمات في حاجة دائمة إلى فهم هذا المفهوم كي تبقى ذات قدرة على المنافسة والبقاء في بيئات الاعمال شديد التغيير (Mohanty and Dash, 2022; Kaur V., 2022).

وذلك يدفعنا ذلك إلى محاولة اكتشاف أطر نظرية جديدة تحاول توضيح العلاقة بين القدرات الديناميكية والابتكار، وعلى هذا تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على براعة الابتكار في ظل تبني المنظمة للتوجه الابتكاري، وبالتالي تتمثل المساهمات الأساسية لها في؛ توسيع النطاق المعرفة حول القدرات الديناميكية وتحديد القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة ومحاولة إبراز أهميتها كمورد داخلي للمنظم يساهم في حسن استغلال واستكشاف الابتكار.

٢. مشكلة البحث :

- في ضوء ما تم مراجعته والاطلاع عليه من الدراسات التي تناولت توضيح الجانب النظري والتطبيقي لمتغيرات البحث (القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة، براعة الابتكار، التوجه الابتكاري). تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والفجوات البحثية الهامة

كمايلي:

- (١) تعكس البراعة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتعامل مع الحاضر والمستقبل وتحقيق الكفاءة والفعالية والمواءمة والتكيف والمرونة، من خلال استكشاف والبحث عن ما هو جديد والسعي الدائم نحو التنوع والابتكار، وحسن استغلال الموارد والقدرات والكفاءات والمعرفة، وتعد القدرات الديناميكية أحد المحددات الأساسية للبراعة، ومع ذلك مازالت العلاقة بين البراعة والقدرات الديناميكية تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة (Popadiuk et al., 2018).

- (٢) وفقاً لدراسة كلا من (Ahmed, 2025; Yu Li et al, 2025) يُعد موضوع براءة الاختراع من الموضوعات المثيرة للاهتمام من جانب المهنيين والباحثين ، نتيجة لما تفرضه التغييرات المحيطة من تحديات تُفرض على المنظمات الاهتمام بتطوير مواردها وكفاءاتها حتى يمكنها البقاء والاستمرار في بيئات الأعمال الديناميكية، والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. وبرزت أهمية إدارة المعرفة كمفتاح لبناء مثل هذه الكفاءات لكونها تعمل على بناء وتعريف وتنظيم ومشاركة استخدام الأصول المعرفية، ومساعدة المنظمات في إنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها بشكل فعال، وعلى هذا أصبحت الموارد المعرفية الخاصة بالمنظمة عامل محوري في زيادة معدل ابتكارات المنظمة (Wang et al., 2007; Mardani et al., 2018). مع ضرورة الأخذ في الاعتبار ديناميكية المعرفة لأن المعرفة تتطور وتتغير باستمرار، والمنظمات القادرة على التكيف والاستجابة لهذه التغييرات هي أكثر عرضة للنجاح على المدى الطويل (Ismail, 2023).
- (٣) على الرغم من اعتبار أن إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية حجران أساسيان لتحقيق النجاح التنظيمي في بيئات الأعمال الديناميكية (Mohanty and Dash, 2024)، مما دفع الباحثين في هذه المجال إلى دمجهم تحت مسمى مفهوم القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة (Kaur V., 2022; Denford, 2013; Zheng et al., 2011). إلا أنه ركزت معظم الدراسات التي تمت في هذا الصدد على الابتكار كأحد نواتج الاداء التنظيمي كدراسة (Cheng et al. 2016; Robertson et al. 2023)، وأخرى على إنتاجية العامل المعرفية (Khaksar et al., 2020) في توضيح دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة.
- وبالتالي مازال هذا التيار البحثي الخاص بدراسة القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة محدود في حاجة لمزيد من التوضيح (Linares et al., 2024). وبناءً على ما سبق تزداد أهمية الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي توضح دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في تعزيز براءة الاختراع للمنظمات في العصر الحالي.
- (٤) تركز العديد من الدراسات على دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار كأحد نواتج الاداء دون التركيز الواضح على دورها في تعزيز براءة الاختراع ، على الرغم من تزايد حرص المنظمات على الاهتمام بالاستكشاف والاستغلال الابتكاري للحفاظ على الوضع التنافسي كدراسة (Naqushbadi and Jasimuddin 2018; Mardania et al. 2018; Qandah et al. 2024). وعلى الجانب الآخر تناولت بعض الدراسات دور القدرات الديناميكية في تحقيق براءة الاختراع كدراسة (Jurksiene and Pundziene 2016); Xia (2021); Farzaneh et al., (2022).
- (٥) مازال تسليط الضوء على الآليات التي توضح العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة والاداء بشكل عام نقطة ضعف في الدراسات الحالية (Linares et al., 2024) ، فمن المتغيرات التي تناول من جانب الباحثين في هذا المجال الثقافة التنظيمية (Khaksar et al., 2020) ، الانظمة البيئية للابتكار (Roberston et al., 2020) التوجه الريادي (Linares et al., 2024). بينما تركز الدراسة الحالية على التوجه الابتكار متغير معدل (تأثيري) للعلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختراع.

وبالتالي تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في هذا الصدد في التركيز على براعة الابتكار كمتغير تابع، والتركيز على التوجه الابتكار كمتغير مُعدل يهدف إلى دعم دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في تعزيز براعة الابتكار، بالإضافة إلى توسيع نطاق الدراسات في القدرات الديناميكية القائمة المعرفة كاحد القدرات الديناميكية المحورية الداعمة للابتكار.

بالنظر إلى مراجعة أهمية متغيرات البحث داخل قطاع التطبيق (قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) و ذلك من خلال الاطلاع على التقارير والتصريحات الصادرة عن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمواقع ذات الصلة ، اتضح ان هذا القطاع من أكثر القطاعات التي تحرص على الابداع والابتكار والاهتمام بالمعرفة وبناء القدرات ويمكن توضيح ذلك وفقا للهيئة العامة للإستعلامات www.sis.gov.eg **كما يلي:**

- وفقا للهيئة العامة للإستعلامات قامت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتأسيس مدينة المعرفة بالعاصمة الإدارية الجديدة، والتي تضم ؛ مبنى للتدريب ، الأكاديمية الوطنية لتكنولوجيا المعلومات للأشخاص ذوي الإعاقة ، وتضم ١١ معمل بحثي متقدم فى مجالات التصميم والتصنيع الميكانيكى، والإلكترونيات ، والذكاء الاصطناعى، والواقع الافتراضى والمعزز والواقع الممتد. كما تضم مدينة المعرفة أيضا مركز إحتوتب للإبداع والتطوير، وجامعة مصر للمعلوماتية وهي أول جامعة متخصصة بأفريقيا فى مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمجالات المتأثرة بها.
- فى المقابل ، نجد دعم منظومة الابتكار الرقمى وريادة الأعمال، طبقا للهيئة العامة للأستعلامات تم التوسع فى مراكز الإبداع الرقمى من ٣ مراكز فى عام ٢٠١٦ إلى ٢٧ مركزًا بحلول عام ٢٠٢٥؛ مضيفا أنه تم إنشاء مركز إحتوتب للإبداع والتطوير فى مدينة المعرفة بالعاصمة الإدارية الجديدة كمركز ابتكار متخصص فى دعم الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة ، والعمل على تهيئة المناخ الداعم للإبداع التكنولوجى وريادة الأعمال، وتنمية مهارات الشباب بمختلف المحافظات وتأهيلهم بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل المحلى والعالمى فى تخصصات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ومن ناحية أخرى نجد الإتجاه نحو بناء القدرات الرقمية ، حيث تتضمن استراتيجية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إطلاق برامج ومبادرات تستهدف كافة فئات المجتمع باختلاف مراحلهم العمرية وخلفياتهم الأكاديمية لتوفير فرص عمل متميزة للشباب تتواءم مع متطلبات العصر الرقمى لبناء القدرات ، واعداد قاعدة عريضة من الكوادر القادرة على تنفيذ مشروعات مصر الرقمية وتعزيز قدرات مصر التنافسية.

ومن ثم؛ يُمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال البحثي التالي؛ **هل يساهم التوجه الابتكاري للمنظمة فى التأثير الإيجابي على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراعة الابتكار داخل قطاع الاتصالات المصرى؟** ويتفرع تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية؛

- ١) هل توجد علاقة ذات تأثير إيجابي معنوي بين القدرة على استيعاب المعرفة وبراءة الاختكار؟
- ٢) هل توجد علاقة ذات تأثير إيجابي معنوي بين القدرة على توليد وخلق المعرفة وبراءة الاختكار؟
- ٣) هل توجد علاقة ذات تأثير إيجابي معنوي بين القدرة على تخزين المعرفة وبراءة الاختكار؟
- ٤) هل توجد علاقة ذات تأثير إيجابي معنوي بين القدرة على التكيف مع المعرفة وبراءة الاختكار؟
- ٥) هل يوجد تأثير إيجابي للتوجه الابتكاري للمنظمة على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختكار؟

٣. أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساسي للبحث الحالي في توضيح دور القدرات الديناميكية للبحث على براءة الاختكار في ظل تبني المنظمة للتوجه الابتكاري ووصولاً لهذا الهدف يتم صياغة الأهداف الفرعية التالية ؛

- ١- التعرف على دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في التأثير على اداء المنظمة
- ٢- التعرف على الأبعاد التي توضح القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وكيف تساهم في دعم الابتكار.
- ٣- توضيح أهمية تبني المنظمة للتوجه الابتكار كأحد التوجهات الاستراتيجية الضرورية للبقاء والنمو في العصر الحالي.
- ٤- دراسة العلاقة التأثيرية بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختكار.
- ٥- دراسة الدور التأثيري للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختكار..
- ٦- تقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد على الاستفادة من القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في دعم ابتكارات المنظمة.

٤. أهمية البحث ومساهماته

١/٤. الأهمية العلمية :

- ١- يستمد البحث أهميته من كون المعرفة مورد استراتيجي يقلل من التعقد البيئي ويزيد من المرونة التنظيمية مما يساعد المنظمة على الأداء في البيئات عالية المنافسة (Khaksar et al., 2022).
- ٢- يساهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة في دراسات القدرات الديناميكية وخاصة القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة لكونها تحتاج إلى المزيد من الفحص والدراسة (Linares et al., 2024).
- ١- تعتمد هذه الدراسة على وجهة النظر القائمة على المعرفة KBV ومنظور القدرات الديناميكية DV في تطوير إطار نظري لتوضيح العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختكار.

٢- إلقاء الضوء على أهمية الآليات التي تفسر العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراعة الابتكار، من خلال توضيح الدور الذي يلعبه التوجه الابتكاري في تعزيز الابتكار وتحقيق التميز، وضرورة أن تصبح الشركات موجهة ابتكاريا innovation-oriented firms حتى يمكنها البقاء والاستمرار.

٣- أهمية التكامل بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة والتوجه الابتكاري لارتباط هذه التوجه بالقدرات الداخلية للمنظمة وخاصة القدرات المعرفية مما يزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحسين جوانب براعة الابتكار كأحد الدعام الأساسية للتنافسية.

٢/٤. الأهمية التطبيقية للبحث:

١- يستمد البحث أهميته من أهمية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فهو يعد أحد أهم القطاعات تأثيراً على الاقتصاد المصري، وفقاً لهيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات فقد حقق قطاع الاتصالات تكنولوجيا المعلومات معدل نمو بلغ نحو ١٤,٤٪ متجاوزاً بذلك جميع قطاعات الدولة المختلفة خلال العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ ليصبح بذلك القطاع الأسرع نمواً في مصر للعام السادس على التوالي، وكذلك ارتفعت نسبة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي لتصل إلى ٥,٨٪ في عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ مقارنة بـ ٥٪ في العام المالي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ومستهدف الوصول إلى ٨٪ بحلول عام ٢٠٣٠

٢- تساهم الدراسة في تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد القائمين بالإدارة داخل قطاع الاتصالات على فهم كيفية تحقيق الاستفادة من القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في تحقيق براعة الابتكار، من خلال إلقاء الضوء على أهنى تبنى التوجه الابتكاري كعامل محفز بجانب هذه القدرات مما ينعكس إيجابياً على البراعة، تتيح هذه الدراسة للمنظمات أهمية الاستفادة من القدرات الديناميكية وربطها بالمعرفة في تحقيق المرونة والتكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة.

٥. الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة من الاجزاء المحورية والهامة للبحث العلمي لما لها من دور هام في تحديد الذي يبني عليه البحث بداية من تحديد الفجوة البحثية والإطار النظري وبناء النموذج وتطوير الفروض ، لذلك يتم عرض الدراسات السابقة من خلال الجزئين التاليين كما يلي:

الجزء الأول؛ يعرض الدراسات الخاصة بتوضيح الإطار النظري لمتغيرات البحث والنظريات الداعمة لهذه العلاقة.

الجزء الثاني؛ يعرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث وتطوير فروض البحث.

١/٥. الجزء الأول: الدراسات الخاصة بالإطار النظري لمتغيرات البحث والنظريات الداعمة:

الإطار النظري لمتغيرات البحث:

١/١/٥. القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة Knowledge-Based Dynamic Capabilities (KBDC):

قُدِّم مفهوم القدرات الديناميكية بشكل عام لأول مرة من جانب Teece, Pisano and Shuen (1997) وهو يعكس الكفاءات الموجودة بالمنظمة والناجمة عن التكامل الاستراتيجي الداخلي والموارد الخارجية كاستجابة لتغيرات البيئة المتسارعة.

ويعتمد إطار هذه القدرات على وجهة النظر القائمة على الموارد ولكنها تركز بشكل أساسي على كيفية تحقيق الشركة لميزة تنافسية بالاعتماد على مواردها بشكل ديناميكي، كما تشير إلى أن المنظمات التي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية هي التي تتصف بمواردها بمعايير VRIN وهي (ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للاستبدال)، وفي سياق ذلك تم تعريف مصطلح الديناميكية "dynamic" على أنه القدرة على إعادة تجديد الموارد والجدارات من أجل تحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، بينما مصطلح القدرات "Capabilities" يؤكد على الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التكيف والتكامل وإعادة التشكيل الداخلي والخارجي للمهارات التنظيمية والموارد والجدارات الوظيفية لتناسب وتتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. وفي هذا الصدد يمكن تعريف القدرات الديناميكية على أنها "القدرة على بناء ودمج وإعادة تشكيل الموارد أو الجدارات الداخلية والخارجية للتعامل والتكيف مع التغيرات البيئية السريعة" (Karman and Savaneviciene, 2022; Dayuan Li 2015; Suil Zehng et al., 2007; Wang et al., 2011). ويوضح الجدول التالي تطور مفهوم القدرات الديناميكية بداية من المفهوم الأول المقدم من خلال Teece (1997) وما صاحبه من تطور:

جدول (١) تطور مفهوم القدرات الديناميكية

المؤلف	نوع القدرات	الخصائص
Teece (1997, 2004)	القدرات الديناميكية	التكامل، البناء، وإعادة التهيئة للموارد الداخلية والخارجية لمواكبة البيئة المتغيرة
Eisenhardt and Martin (2000)	القدرات الديناميكية	التغيرات التنظيمية والاستراتيجية لإنشاء قيمة جديدة في السوق المتغيرة
Helfat et al. (2009)	القدرات الديناميكية	إنشاء، توسيع، وتعديل قاعدة موارد الشركات
Ellström et al. (2021)	القدرات الديناميكية	التغييرات لدعم التحول الرقمي
Annarelli et al. (2021)	قدرات الرقمنة	الجمع بين الأصول الرقمية وموارد الأعمال من خلال الاستفادة من الشبكات الرقمية
Berezhnoy et al. (2021)	قدرات الرقمنة الديناميكية	تبادل المعرفة وإنشائها باستخدام التقنيات الرقمية
Ghosh et al. (2021)	القدرات التحويلية الرقمية	تطوير القدرات الأساسية للتحول الرقمي
Cordeiro et al. (2022)	القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة	تغيير قاعدة المعرفة للتكيف مع البيانات الديناميكية ودفع التحول الرقمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Mele et al. (2023)

وفي سياق البحث الحالي وفي محاولة للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المصاحبة للمنافسة يتم التركيز على القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة والتي جاءت نتيجة تزايد الاهتمام بمفهوم القدرات الديناميكية ووجهة النظر القائمة على المعرفة KBV كامتداد لوجهة النظر القائمة على الموارد RBV (Gonzole and Melo, 2019) ، وذلك من خلال الربط بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة وتقديم مفهوم القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة Knowledge – based dynamic capability كأداة لتوجيه المنظمات للعمل في البيئات الديناميكية، وخاصة مع تزايد وبروز عصر الاقتصاد القائم على المعرفة من حيث تحديد انماطها وأبعادها وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء وما إلى ذلك (Kaur V., 2022; Dayuan Li, 2015 ; Denford, 2013; Zheng et al., 2011).

٢/١/٥. مفهوم القدرة الديناميكية القائمة على المعرفة

يُعد كل من (Verona and Ravasi, 2003; Smith & Antonacpoulou, 2006; Smith & Prieto, 2008) أول من أهتم بتطوير مفهوم القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة مع التركيز على قدرة الشركة على استكشاف واستيعاب وإيجاد وتخزين المعرفة وتطبيقها كاستجابة للبيئات المتغيرة. وقد تم تطوير هذه المفهوم بالاستناد على كل من وجهة النظر القائمة على المعرفة Knowledge-based view (KBV) وهي ترى ان المعرفة مورد استراتيجي شديد الأهمية يُساهم بدرجة كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية وخلق القيمة (Cheng et al., 2016).

ومن اهم المزايا المصاحبة للاتجاه نحو تنمية القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة؛ تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من حيث زيادة جودة المنتج والخدمة، زيادة الحصة السوقية، زيادة إيرادات المبيعات، وزيادة الأرباح مقارنة بالاعتماد على كل منظور على حدى نظراً لما تتسم به بيئات الاعمال اليوم من التحولات السريعة، وسيادة التكنولوجيا، والمنافسة الشديدة وسرعة تقلب المنتجات. بالإضافة إلى ان هذه القدرات KMDC تجعل المنظمات تتسم بكونها أكثر معرفة ومرونة، لذلك يجب على المنظمات أن تسعى لتبني وفهم هذه المفهوم حتى تحافظ على بقائها واستمراريتها وتزيد من قدرتها التنافسية (Kaur V., 2022).

ومن التعريفات التي بلورت هذا المفهوم تعريف (Zahra and Geroje (2002, P2) حيث عرفا القدرة الديناميكية القائمة على المعرفة من خلال أربع مجالات أساسية؛ الاستحواذ وهو عملية تحديد واكتساب المعرفة الخارجية، الاستيعاب وهو عملية فهم وتفسير المعلومة الخارجية، التحول وهو عملية التحسين الروتيني من خلال الجمع بين المعرفة الموجودة والمعرفة المكتسبة، والاستغلال هو عملية تحسين جدارات المنظمة بعد تحسين المعرفة.

وفي محاولة لتوضيح هذا المفهوم قدم الباحثين والأكاديميين العديد من التعريفات المتتالية الموضحة له كما يتضح من الجدول التالي على سبيل المثال وليست الحصر؛

جدول (٢) التعريفات الموضحة للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة

المؤلف	القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة KBDCs
Wang et al (2007, P9)	تعرف بأنها قدرة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية من خلال تطبيقات وتعديلات أكثر ديناميكية لقاعدة المعرفة الخاصة بها، وذلك من خلال (استيعاب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة).
Zheng et al (2011, P3)	تشير إلى قدرة المنظمة على اكتساب وخلق ودمج الموارد المعرفية الداخلية والخارجية، من أجل فهم واكتشاف والتعامل مع الديناميكيات التي من شأنها أن تعزز القدرة التنافسية للمنظمة.
Cheng et al. (2016, P4)	تعرف بأنها القدرة على استكشاف قدرة المنظمات على استيعاب موارد المعرفة وإنشائها وتخزينها وتطبيقها للاستجابة للبيئة المتغيرة.
Songkajorn et al. (2020, P3)	هي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى الإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية والاستفادة منها ومساعدة المنظمة على خلق القيمة وتقوية الأداء وكسب ميزة تنافسية.
Qandah et al. (2020, P4)	قدرة المنظمة على اكتساب وإنشاء ومشاركة ودمج وتطبيق المعرفة بطريقة تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة.
Bindra et al. (2020, P5)	القدرة على اكتساب وتحسين مصادر المعرفة ودمجها داخل عملياتها حتى يمكن إدراك والتعامل مع البيانات المتغيرة.
Nazari et al. (2022, B4)	القدرة على اكتساب وإنشاء ومشاركة وتنظيم وتطبيق ودمج المعرفة من كل المصادر الداخلية والخارجية، وبالتالي يضم هذا المفهوم أنواع عديدة من المعرفة مثل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ومعرفة كيف والمعرفة التكنولوجية والإدارية.
Linares et al., (2024, P1)	تشير إلى تسليط الضوء على دور المعرفة كعنصر هيكلي للقدرة الديناميكية مع التركيز على كيفية تعلم الشركات واستيعابها للمعارف الجديدة وتكيفها.

المصدر: إعداد الباحث

وبالتالي يمكن للباحث بالاعتماد على كل من (Zahra and Geroge, 2002; Zheng et al., 2011; Gonzolez and Melo, 2019) وضع التعريف التالي للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة بما يتفق مع أهداف البحث "هي العملية التي تهدف إلى الدمج بين القدرات الديناميكية والمعرفة على نحو يساعد المنظمات على التعامل مع البيانات سريعة التغير وشديد المنافسة وذلك من خلال زيادة القدرة على استيعاب وتوليد وخلق المعرفة والتكيف معها على نحو يساهم في زيادة البراعة الابتكارية التي تمكنها من البقاء والاستمرار".

٣/١/٥. ابعاد القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة:

على الرغم من وجود اتفاق حول أهمية القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، إلا أنه هناك اختلاف بين الدراسات حول هذا الابعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، فنجد كل من (Khaksar et al., 2022; Zheng et al., 2011) أشار الى اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، دمج المعرفة كأبعاداً لها، وكذلك أشار أيضاً (Denford (2013 إلى ان ابعاد القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة هي خلق المعرفة، تكامل المعرفة، إعادة تكوين المعرفة، تكرار المعرفة، تطوير المعرفة، استيعاب المعرفة، تركيب المعرفة، تقليد المعرفة. في حين وضح (Monferrer et al., 2015) أن أبعاد هذه المفهوم تتمثل في القدرة على التكيف، القدرة على الاستيعاب، القدرة على الابتكار. في نفس الصدد أيضاً حددت دراسة (Robertson et al. (2023 ابعاد القدرة الديناميكية القائمة على المعرفة في أربعة ابعاد كما يلي؛ خلق المعرفة، نشر المعرفة، استيعاب المعرفة، تأثير المعرفة. ومؤخراً تناولت دراسة (Qiao Shi et al., 2025) القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة من خلال الابعاد التالية (بحث المعرفة وتكامل المعرفة واستيعاب المعرفة). وبالتالي في ضوء ما تم عرضه من الاختلاف حول الابعاد التي تناولها الباحثين في دراسة مفهوم القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة سوف يتناول البحث الحالي دراستها من خلال الابعاد التالية؛ القدرة على استيعاب المعرفة، القدرة على توليد وخلق المعرفة، القدرة على تخزين المعرفة، القدرة على التكيف مع المعرفة وذلك وفقاً لدراسة كل من (Qandah et al., 2020; Gonzalez and Melo 2019) وفيما يلي سيتم توضيح موجز ومختصر لهذا الابعاد:

١) القدرة على استيعاب المعرفة Knowledge Absorptive Capability:

تشير القدرة على استيعاب المعرفة إلى "القدرة على تميز المعرفة الخارجية ذات القيمة وفهمها واستيعاب تلك المعرفة وتطبيقها داخل مجال الاعمال" (Wang et al., 2007). وبالتالي فهي ترتبط بالقدرة على استيعاب واكتساب وتحويل واستغلال المعرفة الخارجية، وتعتمد أيضاً على المهارات الفردية للموظفين والخصائص الداخلية للمنظمة، والتي تمكنها من استيعاب المعلومات والمعرفة الخارجية. هذا الفهم للقدرة الاستيعابية "يجعلها أكثر قابلية للتغيير من خلال الإجراءات الإدارية التي تعيد تعريف أصول المعرفة في الشركة وتوظيفها بشكل فعال" (SongKajorn et al., 2022; Dayuan Li 2015; Zahra and George, 2002).

٢) القدرة على توليد وخلق المعرفة Knowledge Generation Capability:

يشار إليها أحياناً بخلق المعرفة أو استكشاف المعرفة وهي تمثل البناء الأساسي للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة، ويمكن تعريفها على أنها "القدرة على تطوير حلول وأفكار جديدة ومفيدة تتعلق بأنشطة المنظمة، المنتجات والخدمات، العمليات التكنولوجية، الإجراءات الإدارية" (Robertson et al., 2023). كما تعكس مدى قدرة المنظمة على تطوير وتحسين الأنشطة والعمليات التي تسهل خلق معرفة جديدة داخل وخارج المنظمة (Songkajom et al., 2022)، وتساهم في عملية ترسيخ المعرفة عبر المنظمة من خلال تجسيد المعرفة الصريحة في معرفة ضمنية (Khaksar et al., 2020).

٣) القدرة على تخزين المعرفة Knowledge Storage Capability:

تشير تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية التي تختص بتخزين المعرفة بشكل رسمي في أنظمة الذاكرة المادية والاحتفاظ بها بشكل غير رسمي في شكل معتقدات وقيم مرتبطة بالثقافة والهيكل التنظيمي (Gonzalez and Melo, 2019). ويهدف تخزين المعرفة إلى العمل على تنظيم المعرفة وهيكلتها وتخزينها، وأخيراً دمجها بطريقة تُسهّل الرجوع إليها مستقبلاً من قِبل المستخدمين. وفي هذه المرحلة، يبرز دور تكنولوجيا المعلومات (IT) كأداة رئيسية، من خلال ثلاث تطبيقات رئيسية: ترميز المعرفة ومشاركتها؛ إنشاء أدلة معرفية مؤسسية؛ إنشاء شبكات معرفية (Gonzalez and Melo, 2019). وبالتالي فهذه القدرة تساعد في الحفاظ على المعرفة وتقديم المعلومات أثناء عملية اتخاذ القرارات وتسهيل الوصول إلى المعرفة في الحاضر والمستقبل (Songkajom et al., 2022).

٤) القدرة على التكيف مع المعرفة Knowledge Adaption Capability:

تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق تكامل للمعرفة الداخلية والخارجية وتطبيقها لحل المشاكل (Zheng et al., 2011)، وتشمل هذه القدرة تنظيم تطبيق المعرفة، وتعديل الاتجاهات الاستراتيجية، التكيف مع التحديات الجديدة، كما تعكس هذه القدرة قدرة أو خبرة الموظفين على التطبيق المناسب للمعرفة (Songkajom et al., 2022). وأشار كل من (Gonzalez and Melo, 2019; Denford, 2013) أن جزءاً كبيراً من الميزة التنافسية للمنظمات ينبع من قدرتها الأعلى على تكييف المعرفة. فالمنظمة التي تمتلك قدرة متفوقة على التكيف ستكون قادرة على استخدام المعرفة المكتسبة أو المُولدة في أنشطة تؤدي إلى توليد معرفة جديدة. ومن ناحية أخرى، فإن انخفاض قدرة التكيف يؤدي إلى الفشل في إدراك قيمة المعرفة، مما يُقلل من الإمكانات الابتكارية والإبداعية للشركة.

٤/١/٥. براعة الابتكار Innovation Ambidexterity

قُدّم مصطلح البراعة لأول مرة على يد العالم Dunacn 1976 في الإدارة من خلال تقديم مفهوم المنظمة البارعة "The concept of ambidextrous organization"، والتي تتضمن هيكل تنظيمي مزدوج يركز على أنشطة الابتكار مما يحقق معدلات مرتفعة من الأداء. وتشعب استخدام البراعة في العديد من المجالات لتشمل التعلم التنظيمي والتصميم التنظيمي، والابتكار التكنولوجي بالإضافة إلى إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية (Zheng X., 2022). تعريف البراعة على أنها قدرة المنظمة على التوافق والكفاءة في إدارة متطلبات الأعمال الحالية وكذلك القدرة على التكيف على التغيرات البيئية وإدارة كل من الاستغلال والاستكشاف (Asif, 2017). وفي سياق آخر تم الإشارة إليها علة أنها البحث عن الموارد والأصول الجديدة ومصادر المعرفة وتحقيق الابتكار (Karman and Savaneviciene, 2021).

وتنعكس البراعة في تحقيق التوازن بين شقين أساسيين وهما، الاستغلال Exploitation وهو يسعى بشكل عام إلى تنقية وتطوير المعرفة الحالية لزيادة الكفاءة والابتكار التدريجي Incremental innovation، الاستكشاف Exploration وهو يساعد على التجريب وتطوير المعرفة الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري Radical innovation، وبالتالي فعالية تحقيق كل من الابتكار الجذري والتدريجي تعتمد على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية (Asif, 2017).

لذلك نجد أن الشركات التي تركز على الاستغلال فقط تعاني من نقص في الكفاءات والموارد والمعرفة التي تمكنها من التكيف مع البيئة المتطورة، في حين أن الشركات التي تركز على استكشاف حلول ومعرفة جديدة قد تفشل في تطوير الكفاءات الحالية المطلوبة في السوق التنافسي، ومن ثم في ظل بيئة الأعمال شديدة الاضطراب في الوقت الحالي، تعين على الشركات ضرورة الالتزام بتحقيق التوازن بين كلا الجانبين الاستكشافي والاستغلالي لبناء ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يعكس أهمية براءة الاختراع للمنظمات (Xia Wu et al., 2021; Farzaneh et al., 2022).

فقد اثبتت بعض الدراسات أن الاستكشاف والاستغلال نوعان من الاختراع ذات طبيعة مميزة تماماً (Koryak et al., 2018)، حيث يهدف الاختراع الاستكشافي إلى تلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة عن طريق الابتعاد عن المعرفة والتكنولوجيا الحالية لابتكار منتج أو خدمة جديدة تماماً، وبالتالي تكون المنظمات المنخرطة في الاختراع الاستكشافي أكثر مرونة لتكيف مع البيئة المتغيرة لتحقيق النجاح، في حين أن الاختراع الاستغلالي يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء والأسواق عن طريق الاستفادة من المعرفة والتكنولوجيا الحالية لتحسين المنتجات والخدمات الحالية مما يجعل عملية الإنتاج أكثر فعالية، وبالتالي يجب على المنظمات الجمع بين الاختراع الاستكشافي والاستغلالي في آن واحد للحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Xia Wu et al., 2021 ; Koryak et al., 2018).

ويمكن تعريف الاختراع الاستغلالي على أنه مجموعة من الأنشطة التي تركز على الاختيار والتحسين والكفاءة، في حين أن الاختراع الاستكشافي يشير إلى الأنشطة التي تعتمد على البحث والاستكشاف والتجريب، وبالتالي يتضمن الاستغلال تحسين وتوسيع الكفاءات والتقنيات والنماذج القائمة التي تحقق عوائد قريبة ومؤكدة، والاستكشاف ينطوي على التجريب ببدائل جديدة ببيعية المدى وغير مؤكدة. لذلك يجب على المنظمات تحقيق التوازن بين كلا الجانبين من حيث استغلال كفاءتها الحالية للاستفادة من الفرص السوقية المتاحة، واستكشاف فرص جديدة لمواجهة تحديات الأسواق الناشئة (Soto-Acosta et al., 2018).

٥/١/٥. التوجه الابتكاري Innovation Orientation

يشير التوجه الاستراتيجي بشكل عام إلى المبادئ التي توجه استراتيجية المنظمة وتعكس الفلسفة والقيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها، حيث تسعى المنظمات من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين الأداء إلى تبني العديد من التوجهات الاستراتيجية مثل التوجه بالجودة، والتوجه بالابتكار، التوجه التكنولوجي والتوجه بالسوق. (Suanes et al., 2021).

ومع ازدياد حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة زاد اتجاه المنظمات نحو تبني التوجه الابتكاري الذي يوصف إلى أي مدى تكون ثقافة الشركة موجهة نحو تبني الأفكار والتكنولوجيا والعمليات الإبداعية والتوجه نحو المخاطر (Lee and Tang, 2017). وكذلك انعكاس لطريقة التفكير والقيادة التي تحفز على الابتكار المستمر، وبالتالي ضمان بقاء الشركة على المدى الطويل لأنه يساهم في تكييفها مع التغيرات البيئية المستمرة (Sunanes at al., 2021).

وتعددت محاولات الباحثين حول تعريف التوجه الابتكاري حيث عرفه Farzaneh et al. (2022) على أنه فلسفة تعليمية "Learning Philosophy" تمتلك فيها المنظمات معايير ومعتقدات مشتركة حول التعلم والمعرفة التي توجه جميع المجالات الوظيفية نحو الابتكار". وأشار Norris and Ciesielska (2019) على أنه بناء متعدد "Multiple construct" يركز على دفع القيم والممارسات القائمة على الابتكار في كل أنحاء المنظمة وذلك من خلال ٤ جوانب أساسية وهي؛ الثقافة، مرونة الهيكل، رأس المال والقدرات المعرفية، فهم التغيرات البيئية بهدف تحسين الأداء التنظيمي. وكذلك أشارت دراسة Siguaw (2006) هو بنية معرفية متعددة الأبعاد تتكون من فلسفة التعلم، والتوجه الاستراتيجي، والمعتقدات نحو الوظائف المتعددة، والتي بدورها تُوجّه وتُرشد جميع الاستراتيجيات والإجراءات والعمليات التنظيمية في الشركة لتعزيز التفكير الابتكاري وتسهيل تطوير وتنفيذ وتطور الابتكارات بنجاح.

٥/٢. الجزء الثاني: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث وتطوير الفروض:

اعتمدت الدراسة في تطوير فروض ونموذج الدراسة على منظور القدرات الديناميكية DCV والذي يهدف إلى توضيح كيفية تجديد الموارد من خلال إعادة تشكيلها إلى موارد جديدة تساعد المنظمات بناء القدرة التنافسية، و **وجهة النظر القائمة على المعرفة KBV** التي تنص على أهمية تنظيم وتسهيل إنشاء وإدارة ودمج واستخدام المعرفة باعتبارها المصدر الأساسي والاكثر أهمية للميزة التنافسية، في محاولة لفهم تأثير القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على براعة الابتكار، والدور التفاعلي للتوجه الابتكاري في تعزيز أو تعديل هذه العلاقة. وفي يلي سيتم عرض وجهات النظر المختلفة حول العلاقات بين هذه المتغيرات دور تلك النظريات بها ، وذلك على النحو التالي؛

٥/٢/١. دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراعة الابتكار

وفقاً لمنظور القدرات الديناميكية **Dynamic Capability View (DCV)** فإن تحقيق الابتكار واكتساب ميزة تنافسية يعتمد بشكل جوهري على القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة مثل (استيعاب وتكيف وتخزين المعرفة ..) (Qiao et al., 2025). لذلك سنحاول فيما يلي عرض التطور الذي حدث في تناول العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراعة الابتكار حتى يمكن تحديد أهم المستجدات في هذا الصدد.

أهتم أحد الاتجاهات بفحص دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار وذلك من منطلق أن المعرفة مصدر رئيسي للحصول على ميزة تنافسية وداعم أساسي لتحقيق الابتكار وبالتالي أصبح من المهم للمنظمات تحديد وإيجاد وتحويل هذه المعرفة إلى ابتكارات (Qandah et al., 2020).

تناولت دراسة Naqushbadi and Jasimuddin (2018) دور قدرات إدارة المعرفة في توضيح العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والابتكار المفتوح داخل الشركات متعددة الجنسيات وذلك من منطلق أن القادة هما المسؤولان على تعزيز وتقوية قدرات إدارة المعرفة من خلال تطوير الثقافة والبيئة التي تساعد على خلق المعرفة والاستفادة. وأيضاً دراسة Mardania et al. (2018) أشارت إلى أن أنشطة إدارة المعرفة والتي تشمل إنتاج المعرفة، تكامل المعرفة، تطبيق المعرفة تلعب دوراً هاماً في تعزيز الابتكار وذلك داخل ١٢٠ من الشركات القوية داخل إيران، وخاصة إنتاج المعرفة يكون له التأثير الأكبر على سرعة وجودة وكمية الابتكار، حيث يُعد الابتكار مزيج من الموارد المعرفية الحالية لخلق معرفة جديدة وتحويلها في صورة منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي يصبح على الشركات الداعمة للابتكار إدارة وتكوين مواردها المعرفية الحالية للحصول على معرفة جديدة.

وأيضاً دراسة (Qandah et al. (2020 التي ركزت على تناول قدرات إدارة المعرفة من خلال بعدين هما قدرات البنية التحتية للمعرفة والقدرات الديناميكية للمعرفة مع الإشارة إلى أن قدرات البنية التحتية للمعرفة لا بد أن تكون شرط مسبق لتفعل القدرات الديناميكية للمعرفة وذلك داخل شركات ريادة الأعمال الأردنية المتخصصة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث تسعى هذه الشركات جاهدة إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتميزة، وتوصلت النتائج إلى أن لقدرات البنية التحتية للمعرفة الثقافية والتكنولوجية تأثير أكبر على قدرات المعرفة الديناميكية ومن ثم الابتكار مقارنة بقدرات البنية التحتية للمعرفة الهيكلية.

وفي نفس الاتجاه أيضاً جاءت دراسة (Wu Jie et al (2022 ليشمل أحد أهدافها في دراسة قدرات إدارة المعرفة وبراعة الاختبار حيث اشارت في سياقها كلما كان لدى المنظمات قدرة على اكتساب ونشر وتطبيق المعرفة كلما كانت أكثر فعالية في تعزيز براءة الابتكار من خلال استخدام المعلومات الحالية لتحقيق ابتكار تدريجي وزيادة القدرة على استكشاف معارف جديدة من أجل تحقيق الابتكار الجذري.

وفي الآونة الأخيرة اهتمت دراسة (Scuotto et al. (2024 بتوضيح الدور المزدوج لإدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات الملكية العائلية (FSMEs)، على افتراض أن إدارة المعرفة تعد جزء أساسي في عملية الابتكار التكنولوجي من خلال اكتساب المعرفة ومعالجتها ونقلها وتطبيقها ضمن سياق الأعمال.

وفي اتجاه آخر تناولت دراسات أخرى دور القدرات الديناميكية اشارت دراسة (Jurksiene and Pundziene (2016 أن كلاً من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية أصبحت أدوات جوهرية لدى المنظمة تستخدمها حتى تكون قادرة على المنافسة والبقاء في بيئة سريعة التغير، حيث تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز القدرة التنافسية من خلال الاستشعار Sensing والاستحواذ Seizing وإعادة التشكيل Reconfiguring ، في حين أن البراعة هي المسئول عن الإدارة المتزامنة لأنشطة الاستكشاف والاستغلال مما يساعد على إدارة التغير البيئي السريع. وهو ما يتفق مع افتراضات منظور القدرات الديناميكية التي تؤكد على ضرورة قيام المنظمات بتطوير مواردها وقدراتها ودمجها وإعادة تشكيلها للاستجابة بفعالية للتغيرات المحيطة (Tran et al., 2025).

ووكذلك جاءت راسة (Xia Wu et al. (2021 التي أوضحت مدى تأثير القدرات الديناميكية على تحقيق التكامل والتوازن بين بعدي براءة بالابتكار (الاستغلال والاستكشاف) وذلك بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على كل من الاستغلال والاستكشاف.

ودراسة (Farzaneh at al., (2022 والتي اشارت في سياقها إلى أن المنظمات التي لا تمتلك القدرات الديناميكية جيدة لا يمكنها تحقيق نتائج ابتكارية جيدة لأنها تكون غير قادرة على التعامل مع التغيرات البيئية، وبالتالي قدرة المنظمة على الاستفادة من جانبي البراعة الاستغلال والاستكشاف لاتعتمد فقط على الاستفادة من الموارد الداخلية مثل؛ إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، وانما يجب أيضاً الاعتماد على مدى القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية المصاحبة لحدوث التغيرات التكنولوجية والاختلاف في تفضيلات العملاء والتغير في الطلب على المنتجات، مما يؤكد ذلك على أهمية دور القدرات الديناميكية في تحقيق الاستفادة من براءة الابتكار من حيث الاستكشاف والاستغلال.

وفي اتجاه ثالث اتجهت حديثاً بعض الدراسات إلى الدمج بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة من خلال فحص دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في تحقيق الابتكار،

ومن الدراسات التي تمت في هذا الصدد دراسة Cheng et al. (2016) حيث تناولت دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة من خلال القدرة على استحواد ونشر المعرفة على الابتكار الجذري في ٢١٣ شركة موزعة على أربع قطاعات مختلفة، مع تحقيق التكامل مع أنشطة الابتكار المفتوح الداخلية والخارجية، وقد اشارت إلى أن الابتكار المفتوح يكون لها تأثير كبير وواضح على الابتكار الجذري، ولكن توصلت نتائجها أن المنظمات التي تمتلك القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وخاصة الاستحواد والمشاركة يكون للابتكار المفتوح تأثير مضاعف على الابتكار مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك مثل هذه القدرات.

وفي سياق آخر تناول Khaksar et al. (2020) تأثير القدرة على استحواد المعرفة والقدرة على توليد المعرفة ودمج المعرفة كأبعاد للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على إنتاجية العامل المعرفية Knowledge worker's مع وجود الثقافة التنظيمية كمتغير تأثيري، وتوصلت إلى دعم دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في التأثير على إنتاجية العامل المعرفية، حيث يساعد الاستحواد على المعرفة في الحصول على المعرفة من الشركاء الخارجيين، وعادة ما يُنظر إلى العاملين في إلى العاملين في مجال المعرفة على أنهم مصدر أساسي للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة من خلال ما يمتلكونه من خبراتهم ومهاراتهم مما يساهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية العامل المعرفية من ثم كفاءة المنظمة، وكذلك أيضاً يمثل دمج المعرفة الداخلية والخارجية عامل أساسي لتوليد المعرفة الجديدة من أجل التكيف الديناميكي مع الفرص البيئية المتغيرة مما يعزز من إنتاجية الفرد والمنظمة.

كدراسة Robertson et al. (2023) استهدفت توضيح دور KBDC متمثلة في خلق المعرفة، نشر المعرفة، استيعاب المعرفة، تأثير المعرفة كمحركات للابتكار داخل المنظمة في ظل تبني المنظمة الأنظمة البيئية للابتكار نظراً لدورها في تحويل الأفكار إلى واقع. وتوصلت النتائج إلى أن خلق المعرفة يعد المحرك الأقوى للابتكار في اقتصاديات السوق المتقدم، واستيعاب المعرفة هو المؤشر الأقوى في الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقاله، ثم تم اقتراح إطار عمل لنظام البيئي للابتكار قائم على القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة لتسليط الضوء على أداء الابتكار والميزة التنافسية المرتبطة بقدرات المعرفة.

ومؤخراً فحصت دراسة Linares et al., (2024) دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على أداء الشركات مع وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود تأثير إيجابي لتطوير القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على أداء الشركات وجعلها أكثر قدرة في مواجهة التغييرات المحيطة، وبالتالي يجب على المديرين الاهتمام بتطوير هذه القدرات من خلال استخدام التقنيات الحديثة وتبادل ونشر المعرفة الجديدة بين الموظفين.

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة، واستناداً إلى ما تنص عليه وجهة النظر القائمة على المعرفة من أن الموارد القائمة على المعرفة موارد استراتيجية معقدة يصعب تقليدها مما يجعلها محركات أساسية لتحقيق الابتكار واكتساب ميزة تنافسية، وعلى الجانب الآخر يؤكد منظور القدرات الديناميكية DCV أهمية دمج وبناء وإعادة تشكيل موارد المنظمة مثل المعرفة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة (Robertson et al., 2023). يتم صياغة الفرض التالي؛

الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختكار ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية؛

ف١/١: يوجد تأثير إيجابي معنوي للقدرة على استيعاب المعرفة على براءة الاختكار.

ف١/٢: يوجد تأثير إيجابي معنوي للقدرة على توليد المعرفة على براءة الاختكار.

ف١/٣: يوجد تأثير إيجابي معنوي للقدرة على تخزين المعرفة على براءة الاختكار.

ف١/٤: يوجد تأثير إيجابي معنوي للقدرة على التكيف مع المعرفة على براءة الاختكار.

٢/٢/٥. دراسة تأثير التوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختكار

يُساهم التوجه الابتكار للمنظمة في وجود اعتقاد وفهم واضح لديها لتوجيه جميع الإجراءات والعمليات والممارسات الإدارية على نحو يسهل حدوث الابتكار، ومع وجود درجة عالية من التوجه الابتكار للمنظمة تزداد قدرتها على تحديد وخلق الفرص المتاحة أمامها، ولكي يمكن الاستفادة من تلك الفرص يجب العمل على تطوير قدرات جديدة تمكنها من تحويل الموارد وإعادة تصميم عملياتها وهياكلها (Ling Yuan, 2019; Farzaneh et al., 2022).

وبالتالي نجد أن الشركات الموجه نحو الابتكار Innovation-oriented firm تتسم بالعديد من المزايا التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إعطاء مزيد من الاهتمام للأبداع والابتكار والتوجه نحو المخاطر، تتسم بالاستباقية Proactive في اكتساب واستخدام التقنيات الجديدة للتأثير على الابتكار، القدرة على بناء وتطوير موارد مميزة على نحو أسرع من غيرها، كما تتسم بزيادة قدرتها على تبني مفهوم الأعمال الموجه نحو المستقبل (Ling Yuan, Future-oriented concept of business 2019).

وفي ظل التغيرات المستمرة في احتياجات ورغبات العملاء، والتغيرات التكنولوجية، والتي قد تضعف من الميزة التنافسية للمنظمات نتيجة إلى أن الموارد والقدرات تصبح متقدمة وغير مناسبة للأسواق الحالية مما يزيد من الضغوط التنافسية للمنظمات، كل هذه التحديات جعلت من الضروري على المنظمات الاتجاه نحو الابتكار لتقديم ابتكار مستمرة تستجيب بشكل فعال لهذه التغيرات، وأيضاً زاد الاهتمام بالقدرات الديناميكية لتعامل مع هذه التحديات من خلال مساعدة المنظمات في تكامل وإعادة بناء وتشكيل الموارد الداخلية والخارجية لتكيف مع التغيرات البيئة وتحسين الكفاءة وإنشاء نماذج أعمال جديدة (Sunanes at al., 2021).

مما أدى إلى زيادة أهمية الدمج بين هذه الاتجاهات الثلاثة وهي المعرفة، القدرات الديناميكية، التوجه الابتكاري إذا أردت المنظمات الاستمرار والبقاء في ظل العصر الحالي. وعلى هذا، عندما تتبنى المنظمات فلسفة التوجه الابتكاري بجانب تنمية والاهتمام بالقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة يساهم ذلك في تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف الابتكاري وبالتالي تعزيز البراعة الابتكارية لديها، لذلك **في ضوء ما سبق يتم صياغة الفرض التالي:**

الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير إيجابي للتوجه الابتكاري للمنظمة على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختراع وينتفع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية؛

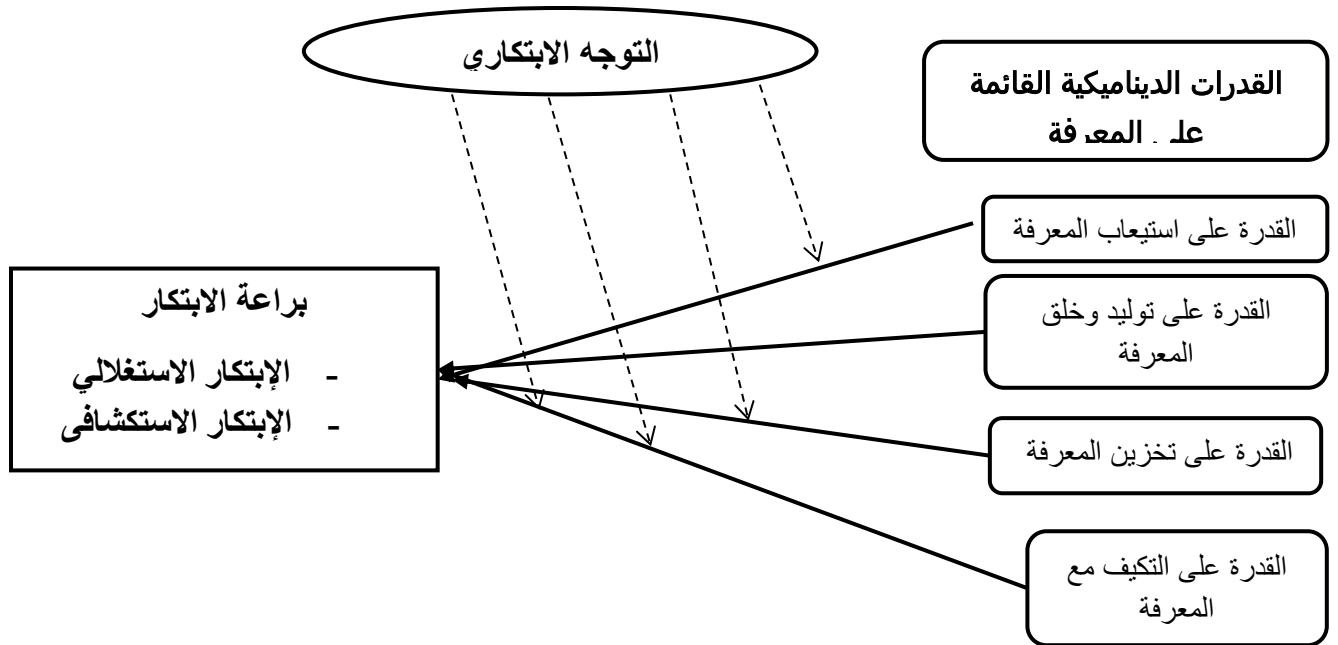
ف١/٢: يُعدل التوجه الابتكاري العلاقة بين القدرة على اكتساب المعرفة وبراءة الاختراع.

ف٢/٢: يُعدل التوجه الابتكاري العلاقة بين القدرة على توليد المعرفة وبراءة الاختراع.

ف٣/٢: يُعدل التوجه الابتكاري العلاقة بين القدرة على تخزين المعرفة وبراءة الاختراع.

ف٤/٢: يُعدل التوجه الابتكاري العلاقة بين القدرة على التكيف مع المعرفة وبراءة الاختراع.

٦. نموذج البحث



شكل (١) نموذج البحث

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

٧. تصميم البحث Research Design:

من خلال هذا الجزء سوف يتم توضيح فلسفة البحث، المدخل والمنهج العلمي المُتبع في البحث وأنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، ومتغيرات الدراسة واساليب قياسها، ثم مجتمع وعينة البحث.

١/٧. فلسفة البحث Research Philosophy:

تشير فلسفة البحث إلى نظام من المعتقدات والافتراضات التي تحدد مدى مساهمة البحوث في تطوير المعرفة داخل مجال محدد (Saunders et al., 2007). وتتحدد فلسفة البحث الحالي في محاولة توضيح

كيفية الاستفادة من القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في تحقيق براعة الابتكار. وبالتالي يتبع البحث الحالي الفلسفة الوضعية Positivism؛ هي تلك التي تعتمد على استخدام النظريات الحالية من أجل تطوير مجموعة من الفروض التي يتم اختبارها وتأكيداتها كلياً أو جزئياً، على نحو يؤدي إلى مزيد من التطور لهذه النظريات (Saunders et al., 2007).

٢/٧. مدخل البحث Research Approach:

تماشياً مع أغراض فلسفة البحث التي يقوم عليها البحث الحالي سوف يتم الاعتماد على المدخل الاستنباطي Deductive approach حيث يدعم افتراضات الفلسفة الوضعية لأنه يقوم على الانتقال من الكل إلى الجزء حيث يستنبط بعض الأفكار من النظريات السابقة في محاولة لتطويرها، ثم صياغة وتحويل هذه الأفكار إلى فروض يتم اختبارها من خلال الدراسة الميدانية، وبالتالي التوصل إلى أهم المقترحات التي يُمكن أن تُساهم في تطوير النظرية (Saunders et al., 2007). ومن ثم البحث الحالي يستنبط أفكاره من وجهة النظر القائمة على المعرفة في كون المعرفة مورد استراتيجي وأصبح قدرة ديناميكية تساعد المنظمات الابتكار والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة في هذا الصدد، حيث أنه يُركز على دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في الموازنة بين الابتكار الاستغلالي والاستكشافي.

٣/٧. منهج البحث Research Method:

تدعياً للفلسفة التي يقوم عليها البحث الحالي سوف يعتمد على المنهج المختلط Mixed approach لإتمام الجانب النظري والميداني للبحث، والذي يجمع بين المنهج الوصفي والكمي حيث يشمل المنهج الوصفي (مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، إجراء المقابلات المتعمقة مع خبراء المجال العلمي لهدف تطوير المقاييس). ويتضمن المنهج الكمي إجراء الدراسة التجريبية لقائمة الاستقصاء Pilot study، التجميع النهائي للبيانات وإجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة لاتمام أهداف البحث، وأخيراً التوصل إلى أهم النتائج والتوصيات التي تدعم دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في تحقيق براعة الابتكار.

٤/٧. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

يوجد نوعان من البيانات المطلوب الحصول عليها من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي، واختبار فروضه، وهي بيانات أولية وبيانات ثانوية كما يلي:

(١) **البيانات الثانوية Secondary Data:** تعد المصدر الأساسي في بناء الجانب النظري للبحث حيث تُساهم في التأصيل النظري لمتغيرات البحث الأساسية، من حيث المفاهيم، والنظريات، الأبعاد، والأهمية، بالإضافة إلى البيانات الخاصة بطبيعة نطاق التطبيق وطبيعة مجتمع البحث ومفرداته. **مصادر الحصول عليها:** المراجع العلمية مثل: الكتب، الدوريات، الرسائل العلمية، والمقالات والتقارير، وأي من الدراسات التي تناولت أي من متغيرات البحث، والتقارير الرسمية الموجودة لدى البنوك التجارية محل التطبيق والتقارير التي يُصدرها البنك المركزي المصري للمساعدة في تحديد طبيعة مجتمع البحث ومفرداته.

٢) البيانات الأولية Primary Data: تعد المصدر الاساسي لإتمام الجانب الميداني للبحث، حيث تُساهم في تطوير أداء القياس المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث، ثم التجميع النهائي للبيانات المُستخدمة في التحليل الاحصائي. مصادر الحصول عليها؛ قائمة الاستقصاء.

٥/٧. تصميم أداة البحث الميداني

اعتمد البحث الحالي في جمع البيانات على قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها بالاعتماد على مرحلتين؛ المرحلة الاولى : إعداد وتطوير القائمة؛ وتم ذلك من في ضوء ما تم مراجعته من دراسات سابقة وتحديد المفاهيم التي يتبناها البحث الحالي فيما يتعلق بمتغيراته، والمقاييس المُستخدمة لقياسها. المرحلة الثانية مرحلة التحكيم ؛ وذلك من خلال عرض القائمة على عدد من اساتذة التخصص لتأكد من ان العناصر تعكس الهدف المحدد، مع ملاحظة الاعتماد على مقاييس قد تم تطويرها واستخدامها من قبل دراسات سابقة لضمان صحة موثوقية المقياس ، واعتمدت القائمة على مقياس ليكرت الخماسي "Likert-5-pionts Scale" (١) غير موافق تماماً، (٥) موافق تماماً لقياس جميع عناصر المتغيرات. وتتضمن القائمة ثلاثة اقسام لمتغيرات البحث الاساسية للبحث كمايلي

القسم الأول: يتم من خلاله قياس القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة بالاعتماد على ١٣ عبارة.

القسم الثاني: يتم من خلاله قياس التوجه الابتكاري بالإستناد إلى ٤ عبارة.

القسم الثالث: يتم من خلاله قياس براءة الابتكار بالاعتماد على ١٣ عبارات.

وفيما يلي سيتم توضيح متغيرات البحث واساليب قياسها

٦/٧. متغيرات الدراسة وأساليب القياس

يوضح الجدول التالي التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وطرق قياسها كما تم تناولها في البحث الحالي فيما يتعلق بمتغيرات البحث كما يلي:

جدول (٣) التعريفات الإجرائية وقياس متغيرات البحث:

المتغيرات	التعريف والقياس
القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة "المتغير المستقل"	التعريف: "هي العملية التي تهدف إلى الدمج بين القدرات الديناميكية والمعرفة على نحو يساعد المنظمات على التعامل مع البيانات سريعة التغير وشديد المنافسة وذلك من خلال زيادة القدرة على استيعاب وتوليد وخلق المعرفة والتكيف معها على نحو يساهم في زيادة البراعة الابتكارية التي تمكنها من البقاء والاستمرار" (Zahra and Geroje, 2002; Zheng et al., 2011; Gonzolez and Melo, 2019) القياس: يتم قياسها من خلال ٤ ابعاد (١) القدرة على استيعاب المعرفة: القدرة على تميز المعرفة الخارجية ذات القيمة وفهمها واستيعاب تلك المعرفة وتطبيقها داخل مجال الاعمال" (Wang et al., 2007). وتقاس من خلال ٤ عناصر وفقاً لدراسة (Gonzolez and Melo, 2019) (٢) القدرة على توليد المعرفة: القدرة على تطوير حلول وأفكار جديدة ومفيدة تتعلق بأنشطة المنظمة، المنتجات والخدمات، العمليات التكنولوجية، الإجراءات الإدارية (Robertson et al., 2023). وتقاس من خلال ٣ عناصر وفقاً لدراسة (Gonzolez and Melo, 2019) (٣) القدرة على تخزين المعرفة: إلى الذاكرة التنظيمية التي تختص بتخزين المعرفة بشكل رسمي في أنظمة الذاكرة المادية والاحتفاظ بها بشكل غير رسمي في شكل معتقدات وقيم مرتبطة بالثقافة والهيكل التنظيمي (Gonzolez and Melo, 2019, P6). وتقاس من خلال ٣ عناصر وفقاً لدراسة (Gonzolez and Melo, 2019) (٤) القدرة على تكيف المعرفة: قدرة المنظمة على تحقيق تكامل للمعرفة الداخلية والخارجية وتطبيقها لحل المشاكل (Zheng et al., 2011, P). وتقاس من خلال ٣ عناصر وفقاً لدراسة (Gonzolez and Melo, 2019)
براعة الابتكار "المتغير التابع"	التعريف: يمكن تعريف براعة الابتكار من خلال بعديها كمايلي؛ الابتكار الاستغلالي على انه مجموعة من الأنشطة التي تركز على الاختيار والتحسين والكفاءة، في حين ان الابتكار الاستكشافي يشير إلى الأنشطة التي تعتمد على البحث والاستكشاف والتجريب، وبالتالي يتضمن الاستغلال تحسين وتوسيع الكفاءات والتقنيات والنماذج القائمة التي تحقق عوائد قريبة ومؤكدة، والاستكشاف ينطوي على التجريب ببدائل جديدة ببعيدة المدى وغير مؤكده. (Soto-Acosta et al., 2018). القياس: يتم قياسه من خلال بعدين (٦ للابتكار الاستغلالي، ٧ للابتكار الاستكشافي) (Farzaneh et al., 2022; Christine Soo et al., 2016)
التوجه الابتكاري "المتغير المعدل Moderator"	التعريف: فلسفة تعلم تعتمد على الشركات وتقوم على معايير ومعتقدات مشتركة حول التعلم والمعرفة، تنتشر في جميع الوحدات الوظيفية وتوجهها نحو الابتكار (Farzaneha et al., 2022, P5) القياس: يتم قياسه من خلال ٤ عناصر بالاعتماد على دراسة Farzaneh et al., 2022
يتم صياغة جميع بنود القياس بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح ما بين ١ ويمثل غير موافق بشدة و٥.	

المصدر : اعداد الباحث

٨. مجتمع وعينة البحث

- **مجتمع البحث:** يشمل جميع العاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات داخل جمهورية مصر العربية والتي تتمثل في؛ شركة فودافون – شركة اورانج، اتصالات مصر ويرجع التركيز على هذا القطاع لأسباب التالية (موقع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي)؛
- يُعد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من أهم القطاعات التي تعمل على تعزيز مقومات التنمية المُستدامة، لما لهم من دور في توفير وسائل المعرفة والمعلومات الحديثة الداعمة لقرارات الاستثمار والإنتاج والتشغيل،
- يتسم القطاع بطابعه الديناميكي، وقدرته على النمو المُتسارع، وبمعدل مُرتفع لا يقل عن ١٥٪ سنوياً.
- يتَّصف بقوة علاقاته التشابكية مع القطاعات الأخرى، مما يُعزِّز من قدرته في تسريع عملية التحوُّل الرقمي، وتوفير خدمات الإنترنت لجميع المناطق، وتنمية القدرات القائمة على البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي في كافة القطاعات كافة، مما يساهم في التحوُّل الكامل نحو المُجتمع الرقمي.

جدول (٤) أجمالي مجتمع البحث

الشركة	عدد العاملين	النسبة	موقع الشركات
فودافون مصر	١٠٠٠٠	٤٠٪	web.vodafone.com.eg/ https://pitchbook.com/profiles/company
اورانج	٨٥٠٠	٣٤٪	https://www.orange.eg/en
اتصالات مصر	٦٦٠٠	٢٦٪	https://pitchbook.com/profiles/company
الإجمالي	٢٥١٠٠	١٠٠٪	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مواقع شركات الاتصالات محل الدراسة

١/٨. عينة البحث:

أ) **نوع العينة:** تم الاعتماد على أسلوب العينات الاحتمالية Probability وخاصة العينة العشوائية البسيطة Random simple وتعد أكثر أساليب المعاينة شيوعاً في البحوث الكمية، وهي تصبح أكثر ملائمة في سياق البحث الحالي نظراً لتباين مجتمع البحث والرغبة في التقليل من التحيز من جانب الباحث مما يعزز من موضوعية النتائج.

ب) تحديد حجم العينة : تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على الجداول الاحصائية في تحديد حجم العينة عند نسبة خطأ مسموح به ٥٪ ودرجة ثقة ٩٥٪ ، وحجم مجتمع ٢٥١٠٠ تقريباً، يكون حجم العينة هو ٣٧٨ (Krejcie and Morgan, 1970). وقد تم توزيعه باتباع أسلوب التخصيص المتناسب Proportional Allocation حسب النسبة المئوية لأعداد العاملين بكل شركة نسبة لإجمالي عدد العاملين بالشركات محل التطبيق والمذكورة في الجدول السابق:

جدول (٥) توزيع عينة البحث

الشركة	عدد العاملين	عدد القوائم المراد تجميعها
فودافون مصر	٣٧٨ × ٤٠٪	١٥١
اورانج	٣٧٨ × ٣٤٪	١٢٩
اتصالات مصر	٣٧٨ × ٢٦٪	٩٨
الإجمالي	٣٧٨	٣٧٨

المصدر : اعداد الباحث

٢/٨. وحدة المعاينة المستهدفة : جميع العاملين في شركات الاتصالات داخل جمهورية مصر العربية، واعتمد الباحث في تجميع البيانات على توزيع الاستبيانات على المستقصي منهم من خلال المقابلات الشخصية معهم، وتم تحديد عدد القوائم الموزعة ومعدل الاستجابة كما يلي؛

معدل استجابة عينة البحث الميداني:

أ) يوضح الجدول التالي (٦) نسبة استجابة عينة البحث الميداني، وكما هو موضح في الجدول أن نسبة الاستجابة بلغت ٨٧,٥٪ تقريباً وهي تُعد نسبة مقبول جداً في مجال العلوم الاجتماعية، وقد يرجع ارتفاع هذه النسبة إلى زيارة العديد من فروع شركات الاتصالات الخاضعة للدراسة وتنوع مفردات العينة ما بين مديريين وموظفين، وبالتالي تم الاعتماد في التحليل الإحصائي على ٢٦٦ قائمة صالحة.

جدول (٦) نسبة استجابة عينة البحث

عدد القوائم الموزعة فعلاً	عدد القوائم المجمعة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصالحة	% الاستجابة
٤٠٠	٣٥٠	٨٤	٢٦٦	٨٧,٥ %

المصدر : اعداد الباحث

٩. التحليل الإحصائي

يتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها لدراسة "الدور المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراعة الابتكار". وقد تم الاعتماد على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) من خلال برنامج SmartPLS 3، وهي منهجية متقدمة وملائمة لاختبار النماذج المعقدة التي تتضمن متغيرات كامنة والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها (Hair et al., 2019).

ينقسم التحليل الإحصائي إلى ستة أجزاء رئيسية تغطي مختلف جوانب التحليل، بدءاً من تقييم نموذج القياس للتأكد من صلاحية أدوات القياس المستخدمة وموثوقيتها، مروراً بالإحصاءات الوصفية التي توفر فهماً أولياً للبيانات ومصفوفة الارتباط التي توضح العلاقات الأولية بين المتغيرات. ثم يتم اختبار الفرضيات المباشرة للبحث، يليها تحليل الدور المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراعة الابتكار، وصولاً إلى تقييم النموذج الهيكلي بشكل شامل للتحقق من قدرته التفسيرية والتنبؤية. وأخيراً، تقديم ملخصاً للنتائج والاستنتاجات الرئيسية.

١/٩ تقييم نموذج القياس Measurement Model Evaluation

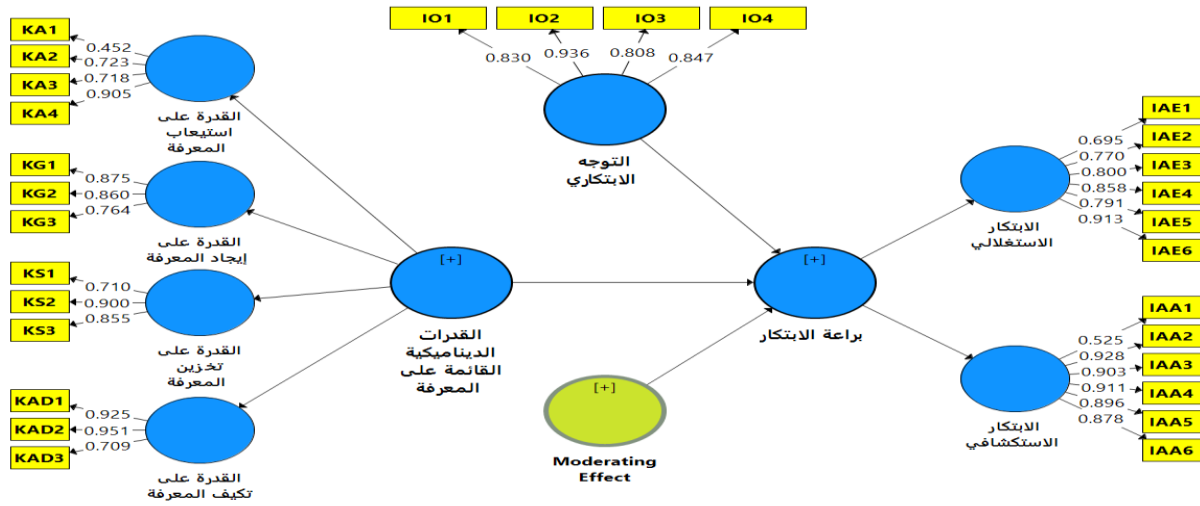
يعد تقييم نموذج القياس خطوة أساسية ومحورية في منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS). يهدف هذا التقييم إلى التحقق من جودة أدوات القياس المستخدمة في الدراسة قبل الانتقال إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات في النموذج الهيكلي. يتضمن تقييم نموذج القياس عدة اختبارات إحصائية تركز على الخصائص السيكمترية للمقاييس المستخدمة في جمع البيانات، ومن أكثر هذه الاختبارات شيوعاً: الصدق التقاربي، والاتساق الداخلي والثبات (Hair et al., 2019). تكمن أهمية تقييم نموذج القياس في ضمان أن المؤشرات المستخدمة تقيس بدقة المتغيرات الكامنة التي صُممت لقياسها، مما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة من تحليل النموذج الهيكلي. وفقاً لـ Henseler et al. (2016)، فإن الحصول على نتائج موثوقة من اختبار الفرضيات يتطلب أولاً التأكد من صلاحية نموذج القياس. وعليه، فإن هذه المرحلة تمثل الأساس الذي تُبنى عليه خطوات التحليل اللاحقة.

جدول (٧) قيم معاملات التشبع ودالاتها وفترات الثقة المتعلقة بها

العبارة -> المتغير	معامل التشبع	قيمة t	الدالة	فترة ثقة لمعامل التشبع 95%	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
-> القدرة على استيعاب المعرفة KA1	0.452	4.995	0	0.249	0.596
-> القدرة على استيعاب المعرفة KA2	0.723	17.082	0	0.627	0.789
-> القدرة على استيعاب المعرفة KA3	0.718	20.769	0	0.652	0.781
-> القدرة على استيعاب المعرفة KA4	0.905	69.312	0	0.875	0.927
-> القدرة على إيجاد المعرفة KG1	0.875	64.796	0	0.845	0.898
-> القدرة على إيجاد المعرفة KG2	0.86	60.201	0	0.829	0.887
-> القدرة على إيجاد المعرفة KG3	0.764	24.672	0	0.701	0.821
-> القدرة على تخزين المعرفة KS1	0.71	20.488	0	0.633	0.771
-> القدرة على تخزين المعرفة KS2	0.9	71.813	0	0.873	0.922
-> القدرة على تخزين المعرفة KS3	0.855	33.849	0	0.802	0.899

0.945	0.907	0	98.307	0.925	-> القدرة على تكيف المعرفة KAD1
0.963	0.936	0	142.626	0.951	-> القدرة على تكيف المعرفة KAD2
0.799	0.598	0	13.835	0.709	-> القدرة على تكيف المعرفة KAD3
0.873	0.772	0	32.027	0.83	-> التوجه الابتكاري IO1
0.954	0.911	0	87.283	0.936	-> التوجه الابتكاري IO2
0.859	0.749	0	28.889	0.808	-> التوجه الابتكاري IO3
0.892	0.782	0	29.575	0.847	-> التوجه الابتكاري IO4
0.771	0.609	0	16.702	0.695	-> الابتكار الاستغلالي IAE1
0.818	0.714	0	28.585	0.77	-> الابتكار الاستغلالي IAE2
0.855	0.739	0	26.751	0.8	-> الابتكار الاستغلالي IAE3
0.886	0.825	0	54.103	0.858	-> الابتكار الاستغلالي IAE4
0.844	0.718	0	24.627	0.791	-> الابتكار الاستغلالي IAE5
0.929	0.892	0	94.854	0.913	-> الابتكار الاستغلالي IAE6
0.633	0.388	0	8.293	0.525	-> الابتكار الاستكشافي IAA1
0.945	0.906	0	95.423	0.928	-> الابتكار الاستكشافي IAA2
0.927	0.871	0	64.474	0.903	-> الابتكار الاستكشافي IAA3
0.934	0.878	0	62.786	0.911	-> الابتكار الاستكشافي IAA4
0.917	0.872	0	77.955	0.896	-> الابتكار الاستكشافي IAA5
0.907	0.843	0	54.402	0.878	-> الابتكار الاستكشافي IAA6

المصدر : مخرجات نتائج برنامج SmartPLS



شكل (٢) نموذج القياس

المصدر : مخرجات نتائج برنامج SmartPLS

من خلال فحص جدول معاملات التشبع للمؤشرات على متغيراتها الكامنة، نلاحظ أن معظم المؤشرات تتمتع بمعاملات تشبع مرتفعة تتجاوز القيمة المثلى المقترحة (٠,٧)، مما يشير إلى صدق تقاربي جيد للمقاييس المستخدمة. وبشكل تفصيلي، نجد أن ٢٥ مؤشراً من أصل ٢٩ مؤشراً تتجاوز معاملات تشبعها ٠,٧، وهو ما يمثل نسبة ٨٦٪ من إجمالي المؤشرات. ومع ذلك، نلاحظ أن المؤشر KA1 (القدرة على استيعاب المعرفة) سجل أدنى معامل تشبع (٠,٤٥٢)، وهي قيمة أقل من القيمة المثلى لكنها تتجاوز الحد الأدنى المقبول (٠,٤) كما اقترح Hair et al., (2017). كما أن المؤشر IAA1 (الابتكار الاستكشافي) سجل معامل تشبع منخفض نسبياً (٠,٥٢٥) مقارنة ببقية المؤشرات، لكنه بظل ضمن النطاق المقبول. تجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات التشبع ذات دلالة إحصائية (p=0.000) كما يتضح من قيم t المرتفعة التي تتراوح بين ٤,٩٩٥ و ١٤٢,٦٢٦، مما يؤكد أهمية جميع المؤشرات في قياس متغيراتها الكامنة. كما أن فترات الثقة ٩٥٪ لا تتضمن الصفر لأي من المؤشرات، مما يدعم موثوقية هذه المعاملات.

جدول (٨): نتائج الثبات والصدق التقاربي

Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	
0.515	0.802	0.713	0.659	القدرة على استيعاب المعرفة
0.696	0.873	0.78	0.78	القدرة على إيجاد المعرفة
0.682	0.864	0.787	0.762	القدرة على تخزين المعرفة
0.755	0.901	0.861	0.83	القدرة على تكيف المعرفة
0.734	0.917	0.883	0.878	التوجه الابتكاري
0.652	0.918	0.899	0.891	الابتكار الاستغلالي
0.726	0.939	0.937	0.918	الابتكار الاستكشافي
0.483	0.922	0.917	0.907	القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة
0.61	0.949	0.947	0.939	براءة الابتكار

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي للمقياس

تمثل اختبارات الثبات والصدق التقاربي جانباً أساسياً في تقييم جودة نموذج القياس، حيث تهدف هذه الاختبارات إلى التحقق من اتساق المقاييس المستخدمة ودقتها في قياس المفاهيم النظرية المستهدفة. يشير الثبات إلى اتساق نتائج القياس عبر مختلف الظروف وعبر الزمن، ويتم تقييمه من خلال عدة مؤشرات أهمها معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability)، ومعامل (rho_A) طبقاً لـ (Dijkstra & Henseler, 2015). أما الصدق التقاربي فيشير إلى مدى ارتباط المؤشرات المستخدمة لقياس متغير كامن معين ببعضها البعض، ويتم تقييمه من خلال متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE)، والذي يقيس نسبة التباين المشترك بين المؤشرات والمتغير الكامن الذي تقيسه (Fornell & Larcker, 1981).

تكمن أهمية هذه الاختبارات في كونها توفر أدلة تجريبية على مدى صلاحية أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وبالتالي تعزز الثقة في صحة النتائج المستخلصة من اختبار الفرضيات، وفقاً لـ (Chin, 2010)، فإن الحصول على مقاييس تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة يعد شرطاً أساسياً لضمان صحة النموذج النظري المقترح وقدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة. بناءً على جدول (٢)، يتضح أن جميع المتغيرات الكامنة في الدراسة تتمتع بمستويات جيدة من الاتساق الداخلي والثبات. فقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين ٠,٦٥٩ و ٠,٩٣٩، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (٠,٦)، كما اقترح Nunnally (1994) and Bernstein. كما تراوحت قيم معامل الثبات المركب (CR) بين ٠,٨٠٢ و ٠,٩٤٩، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى الموصى به (٠,٧)، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد للمقاييس المستخدمة (Hair et al., 2017). بالإضافة إلى ذلك، تراوحت قيم معامل rho_A بين ٠,٧١٣ و ٠,٩٤٧، وهي قيم مرتفعة تدعم ثبات المقاييس وفقاً للمعايير التي اقترحها (Henseler and Dijkstra, 2015).

فيما يتعلق بالصدق التقاربي، نلاحظ أن معظم قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تتجاوز الحد الأدنى الموصى به (٠,٥)، حيث تراوحت بين ٠,٥١٥ و ٠,٧٥٥ لستة متغيرات. ومع ذلك، نجد أن متغير "القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة" سجل قيمة AVE تبلغ ٠,٤٨٣، وهي أقل قليلاً من الحد الأدنى الموصى به (٠,٥). وبالرغم من ذلك، وكما اشار Fornell and Lacker (1981)، يمكن قبول قيم AVE التي تتراوح بين ٠,٤ و ٠,٥ إذا كانت قيمة الثبات المركب (CR) تتجاوز ٠,٦، وهو ما يتحقق في هذه الحالة حيث بلغت قيمة CR لهذا المتغير ٠,٩٢٢. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بمستويات مقبولة من الاتساق الداخلي والثبات والصدق التقاربي، مما يدعم صلاحية نموذج القياس للانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات وتحليل النموذج الهيكلي. ومع ذلك، يوصى بإجراء مزيد من التطوير والتحسين لمقياس "القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة" في الدراسات المستقبلية لرفع قيمة AVE الخاصة به إلى ما فوق ٠,٥ (Sarstedt et al., 2014).

٢/٩. الإحصاءات الوصفية والإرتباطات بين متغيرات الدراسة & Descriptive Statistics Multiple Correlations

تمثل الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط خطوة محورية في تحليل البيانات الكمية، حيث يهدف إلى توفير فهم أولي وشامل لخصائص البيانات وطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات والنموذج الهيكلي. تساعد الإحصاءات الوصفية في تلخيص وتنظيم البيانات من خلال مقاييس النزعة المركزية كالمتوسط والانحراف المعياري، ومقاييس التشتت كمعامل الاختلاف، بالإضافة إلى مؤشرات شكل التوزيع مثل الالتواء والتفرطح التي تمكن الباحث من التحقق من اعتدالية توزيع البيانات (Tabachnick and Fidell, 2019).

جدول (٩): الإحصاءات الوصفية

Kurtosis	Skewness	CV	SD	Mean	N	
1.219	-0.777	13.85%	0.555	4.012	266	القدرة على استيعاب المعرفة
0.032	-0.801	21.18%	0.812	3.833	266	القدرة على إيجاد المعرفة
-0.089	-0.475	18.69%	0.706	3.779	266	القدرة على تخزين المعرفة
0.265	-0.469	16.87%	0.667	3.952	266	القدرة على تكيف المعرفة
1.968	-1.074	15.22%	0.602	3.957	266	التوجه الابتكاري
0.225	-0.611	18.36%	0.691	3.766	266	الابتكار الاستغلالي
0.430	-0.388	15.79%	0.624	3.952	266	الابتكار الاستكشافي
0.261	-0.601	15.17%	0.591	3.894	266	القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة
0.215	-0.484	16.03%	0.619	3.859	266	براعة الابتكار

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

أما معاملات الارتباط فتقدم تقييماً أولياً لقوة واتجاه العلاقات الثنائية بين المتغيرات، مما يساعد في التنبؤ بنمط العلاقات في النموذج الهيكلي وتوفير دعم أولي للفرضيات المقترحة. كما تساهم هذه المصفوفة في الكشف عن مشكلات التداخل الخطي المحتملة التي قد تؤثر على دقة التقديرات في النموذج الهيكلي (Hair et al., 2019). يعد هذا المبحث خطوة تمهيدية ضرورية تمكن الباحث من فهم طبيعة البيانات والعلاقات بين المتغيرات، وتساعد في تفسير نتائج التحليلات الإحصائية المتقدمة التي تأتي في مراحل لاحقة.

من خلال فحص جدول (٤) للإحصاءات الوصفية، يتضح أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بمستويات متوسطة إلى مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣,٧٦٦ و ٤,٠١٢ على مقياس ليكرت الخماسي. سجلت متغيرات القدرة على استيعاب المعرفة والتوجه الابتكاري والابتكار الاستكشافي أعلى متوسطات حسابية (٤,٠١٢، ٣,٩٥٧، ٣,٩٥٢ على التوالي)، مما يشير إلى اهتمام المنظمات المبحوثة بهذه الجوانب. أما الانحرافات المعيارية فتتراوحت بين ٠,٥٥٥ و ٠,٨١٢، وهي قيم منخفضة نسبياً تشير إلى تجانس إجابات المشاركين. ويلاحظ أن معاملات الاختلاف تراوحت بين ١٣,٨٥٪ و ٢١,١٨٪، مما يدل على تباين معتدل في استجابات أفراد العينة (Kline, 2015). فيما يتعلق بشكل التوزيع، نلاحظ أن جميع قيم الالتواء سالبة وتتراوح بين -٠,٣٨٨ و -١,٠٧٤، مما يشير إلى التواء سالب (انحراف التوزيع نحو اليمين) وتركز القيم في فئات الموافقة. وبالنسبة لقيم التفرطح، فقد تراوحت بين -٠,٠٨٩ و ١,٩٦٨، وهي قيم تقع جميعها ضمن المدى المقبول لاعتدالية التوزيع (± ٧). هذه النتائج تشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بشكل مقبول، مما يدعم صحة التحليلات الإحصائية اللاحقة (Kim, 2013).

من خلال تحليل مصفوفة الارتباط والشكل البياني (Heatmap)، يتضح وجود علاقات ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة. تتراوح معاملات الارتباط بين ٠,٥٣٦ و ٠,٩٤٧، وجميعها دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، مما يشير إلى قوة العلاقات بين المتغيرات. وتجدر الإشارة إلى أن أقوى ارتباط كان بين الابتكار الاستغلالي وبراءة الابتكار ($r=0.947$)، مما يعكس الارتباط المفاهيمي الوثيق بين هذين المتغيرين، حيث يمثل الابتكار الاستغلالي أحد بعدي براءة الابتكار (O'Reilly & Tushman, 2013).

جدول (١٠): مصفوفة الارتباط المتعددة

القدرة على استيعاب المعرفة	القدرة على إبداع المعرفة	القدرة على تخزين المعرفة	القدرة على تكيف المعرفة	التوجه الابتكاري	الابتكار الاستغلالي	الابتكار الاستكشافي	القدرة الديناميكية القائمة على المعرفة	براءة الابتكار
الارتباط	--							القدرة على استيعاب المعرفة
العدد	266							
الارتباط	.793***	--						القدرة على إبداع المعرفة
الدلالة	0.000							
العدد	266							
الارتباط	.574***	.673***	--					القدرة على تخزين المعرفة
الدلالة	0.000	0.000						
العدد	266	266						
الارتباط	.536***	.589***	.745***	--				القدرة على تكيف المعرفة
الدلالة	0.000	0.000	0.000					
العدد	266	266	266					
الارتباط	.573***	.550***	.646***	.673***	--			التوجه الابتكاري
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000				
العدد	266	266	266	266				
الارتباط	.620***	.638***	.752***	.708***	.703***	--		الابتكار الاستغلالي
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
العدد	266	266	266	266	266			
الارتباط	.587***	.563***	.707***	.572***	.699***	.769***	--	الابتكار الاستكشافي
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
العدد	266	266	266	266	266	266		
الارتباط	.830***	.897***	.875***	.833***	.706***	.789***	.704***	القدرة الديناميكية القائمة على المعرفة
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
العدد	266	266	266	266	266	266		
الارتباط	.643***	.641***	.777***	.684***	.745***	.947***	.934***	براءة الابتكار
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
العدد	266	266	266	266	266	266	266	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

أظهرت القدرة على استيعاب المعرفة ارتباطاً قوياً مع القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة ($r=0.830$) وبراعة الابتكار ($r=0.643$). هذه النتائج تتسق مع الأدبيات السابقة التي تؤكد على أهمية قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الخارجية كمكون أساسي من مكونات القدرات الديناميكية، وكمحرك مهم لتعزيز براعة الابتكار (Zahra & George, 2002). تشير هذه الارتباطات القوية إلى أن المنظمات التي تمتلك قدرة عالية على اكتساب واستيعاب المعرفة من مصادر خارجية تكون أكثر قدرة على تطوير قدراتها الديناميكية وتحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف في أنشطتها الابتكارية. سجلت القدرة على إيجاد المعرفة ارتباطاً قوياً مع القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة ($r=0.897$) وبراعة الابتكار ($r=0.641$). هذه النتائج تدعم الافتراض النظري بأن قدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة داخلياً تعد محركاً أساسياً للقدرات الديناميكية وعنصراً محورياً في تحقيق براعة الابتكار (Smith & Tushman, 2005). يمكن تفسير هذه العلاقة القوية بأن المنظمات التي تطور آليات فعالة لتوليد المعرفة من خلال أنشطة البحث والتطوير والتعلم التنظيمي تكون أكثر قدرة على تجديد قدراتها وتحقيق التوازن بين استغلال الفرص الحالية واستكشاف فرص جديدة.



X = non-significant at $p < 0.05$ (Adjustment: None)

شكل (٣): رسم لمصفوفة الارتباطات بين جميع المحاور

المصدر : نتائج التحليل الأحصائي

أظهرت القدرة على تخزين المعرفة ارتباطاً قوياً مع القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة ($r=0.875$) وبراعة الابتكار ($r=0.777$). هذه النتائج تؤكد على الدور المحوري لنظم إدارة المعرفة وقواعد البيانات التنظيمية في بناء القدرات الديناميكية وتعزيز براعة الابتكار (Martín-de Castro et al., 2013). قدرة المنظمة على تخزين المعرفة بطريقة منظمة تسهل استرجاعها واستخدامها تمكناها من الاستفادة من تجاربها السابقة وتوظيفها في تطوير قدراتها وتحقيق التوازن بين أنشطة الابتكار الاستغلالي

والاستكشافي. ارتبطت القدرة على تكييف المعرفة بشكل قوي مع القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة ($r=0.833$) وبراعة الابتكار ($r=0.684$). هذه النتائج تتفق مع دراسات سابقة تشير إلى أن قدرة المنظمة على تكييف المعرفة المتاحة لديها وفقاً لمتطلبات الأسواق المتغيرة تعد عنصراً حاسماً في بناء القدرات الديناميكية وتحقيق براعة الابتكار (Wang and Ahmed, 2007). يمكن تفسير هذه العلاقة بأن المنظمات التي تمتلك آليات فعالة لتكييف معرفتها تكون أكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات البيئية، وبالتالي أكثر قدرة على الموازنة بين مطالب الكفاءة التشغيلية (الاستغلال) ومتطلبات الابتكار المستقبلي (الاستكشاف).

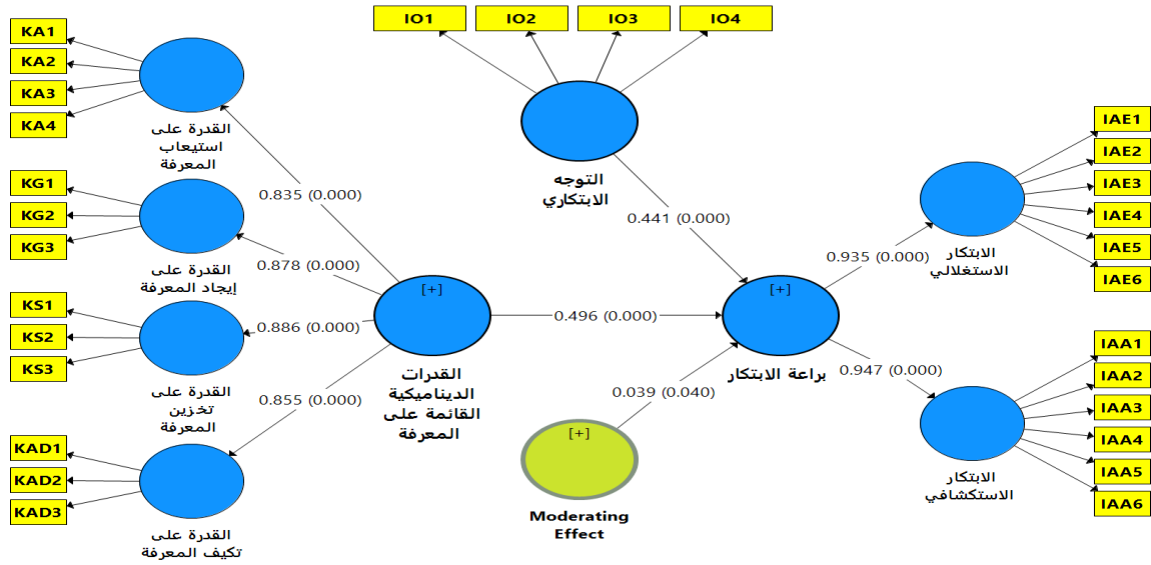
أظهر التوجه الابتكاري ارتباطاً قوياً مع القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة ($r=0.833$) وبراعة الابتكار ($r=0.745$). هذه النتائج تتفق مع الأدبيات التي تؤكد على أهمية ثقافة الابتكار وتوجه المنظمة نحو الابتكار كعوامل محفزة لتطوير القدرات الديناميكية وتحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (Gibson and Birkinshaw, 2004). يمكن القول أن المنظمات التي تتبنى توجهاً ابتكارياً قوياً تكون أكثر استعداداً لتجديد قدراتها باستمرار وتحقيق التكامل بين الأنشطة الابتكارية قصيرة المدى وطويلة المدى.

فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أظهرت النتائج ارتباطاً قوياً بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراعة الابتكار ($r=0.796$). هذه النتيجة تدعم الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق مع الإطار النظري الذي يربط بين القدرات الديناميكية وقدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (Teece, 2007). يمكن تفسير هذه العلاقة القوية بأن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية قائمة على المعرفة تكون أكثر قدرة على إعادة تكوين مواردها ومهاراتها بشكل مستمر، مما يمكنها من الموازنة بفعالية بين متطلبات الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي.

٣/٩. اختبار فرضيات الدراسة المباشرة Direct Hypotheses Testing

يهدف هذا الجزء إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقات المباشرة بين المتغيرات الكامنة في النموذج، وتقييم مدى توافق هذه العلاقات مع الفرضيات النظرية المقترحة في الدراسة. تنتج معاملات المسار تقديراً كمياً لتأثير متغير مستقل على متغير تابع، مما يسمح باختبار الفرضيات البحثية وتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع (Hair et al., 2019).

تكمن الأهمية المنهجية لهذا الجزء في تقديم أدلة تجريبية تدعم أو تنفي التوقعات النظرية، وتوضيح مسارات التأثير الأكثر أهمية في النموذج. كما يوفر الأساس اللازم للانتقال إلى تحليل العلاقات غير المباشرة والتأثيرات التفاعلية في خطوات لاحقة. وفقاً (Henseler et al., 2016)، فإن تقييم معاملات المسار يتضمن تحليل حجم التأثير (قيمة β)، وأهميته الإحصائية (قيمة p)، والأهمية العملية للتأثير، بالإضافة إلى فترات الثقة التي توفر معلومات حول دقة تقديرات المعاملات ومدى استقرارها. وفيما يلي سيتم توضيح نتائج النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات المباشرة للدراسة:



شكل (٤): النموذج الهيكلي للبحث

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

جدول (١١): اختبار فرضيات الدراسة المباشرة

الفرض	المسار	قيمة B	t-value	P-value	فترات الثقة عند ٩٥ ٪	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
ف ١	القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة -> براعة الابتكار	0.496	13.329	0	0.416	0.567
ف ١-١	القدرة على استيعاب المعرفة -> براعة الابتكار	0.331	5.317	0	0.2	0.449
ف ٢-١	القدرة على إيجاد المعرفة -> براعة الابتكار	0.327	8.518	0	0.25	0.401
ف ٣-١	القدرة على تخزين المعرفة -> براعة الابتكار	0.449	12.192	0	0.376	0.519
ف ٤-١	القدرة على تكيف المعرفة -> براعة الابتكار	0.322	5.779	0	0.216	0.433

المصدر : نتائج اختبار الفروض أحصائياً

استناداً إلى جدول (٦) والشكل (٣)، يمكن تحليل نتائج اختبار الفرضيات المباشرة المتعلقة بتأثير القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وأبعادها على براءة الاختراع كما يلي:

- الفرضية الرئيسية (ف ١) تختبر العلاقة المباشرة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختراع. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على براءة الاختراع ($\beta=0.496$ ، $t=13.329$ ، $p<0.001$). كما يتضح من فترة الثقة ٩٥٪ (٠,٤١٦-٠,٥٦٧) أن التأثير موجب ومستقر، حيث لا تتضمن الفترة الصفر.
- الفرضية الفرعية الأولى (ف ١-١) تختبر تأثير القدرة على استيعاب المعرفة على براءة الاختراع. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً ($\beta=0.331$ ، $t=5.317$ ، $p<0.001$). تقع فترة الثقة ٩٥٪ (٠,٤٤٩-٠,٢٠٠) في المنطقة الموجبة، مما يؤكد استقرار هذا التأثير.
- الفرضية الفرعية الثانية (ف ٢-١) تختبر تأثير القدرة على إيجاد المعرفة على براءة الاختراع. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً ($\beta=0.327$ ، $t=8.518$ ، $p<0.001$)، مع فترة ثقة موجبة (٠,٤٠١-٠,٢٥٠).
- الفرضية الفرعية الثالثة (ف ٣-١) تختبر تأثير القدرة على تخزين المعرفة على براءة الاختراع. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً ($\beta=0.449$ ، $t=12.192$ ، $p<0.001$)، مع فترة ثقة موجبة (٠,٣٧٦-٠,٥١٩).
- الفرضية الفرعية الرابعة (ف ٤-١) تختبر تأثير القدرة على تكيف المعرفة على براءة الاختراع. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً ($\beta=0.322$ ، $t=5.779$ ، $p<0.001$)، مع فترة ثقة موجبة (٠,٤٣٣-٠,٢١٦).

٤/٩. اختبار الدور المعدل Moderating Role Testing

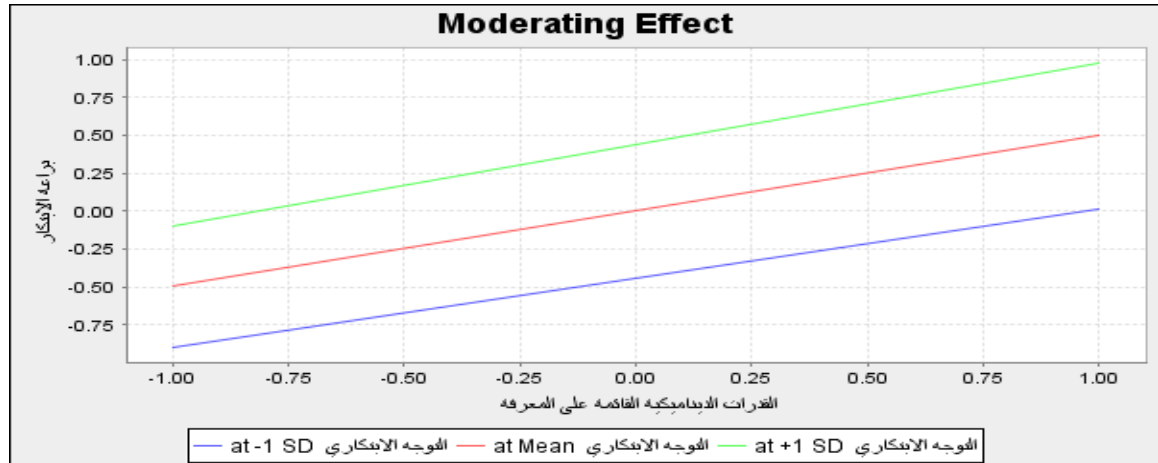
يمثل تحليل الدور المعدل أحد الجوانب المتقدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث يهدف إلى دراسة كيفية تأثير متغير ثالث (المتغير المعدل) على قوة أو اتجاه العلاقة بين متغيرين آخرين (المتغير المستقل والمتغير التابع). يبحث هذا الجزء في كيفية تغير العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الاختراع عند مستويات مختلفة من التوجه الابتكاري. يعتبر تحليل الدور المعدل خطوة متقدمة في فهم التعقيدات والظروف المحيطة بالعلاقات بين المتغيرات، مما يوفر رؤى أكثر عمقاً حول الآليات التي تؤثر من خلالها المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة (Baron and Kenny, 1986). يتيح هذا التحليل للباحثين فهم الظروف التي تعزز أو تضعف أو تغير طبيعة العلاقة بين المتغيرات، مما يساهم في تطوير نظريات أكثر تعقيداً وواقعية حول الظواهر التنظيمية. استناداً إلى جدول (٧) يمكن تحليل نتائج اختبار فرضيات الدور المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وأبعادها المختلفة وبراءة الاختراع كما يلي:

جدول (١٢): اختبار الدور المعدل

الفرض	المسار	قيمة B	t-value	P-value	فترات الثقة عند ٩٥٪	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
ف٢	<- Effect Moderating براءة الابتكار	0.039	2.051	0.04	0.001	0.076
ف١-٢	x1*M <- براءة الابتكار	0.067	5.01	0	0.043	0.096
ف٢-٢	x2*M <- براءة الابتكار	0.072	2.777	0.006	0.02	0.123
ف٣-٢	x3*M <- براءة الابتكار	-0.019	0.811	0.418	-0.063	0.029
ف٤-٢	x4*M <- براءة الابتكار	0.024	0.761	0.447	-0.039	0.085

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

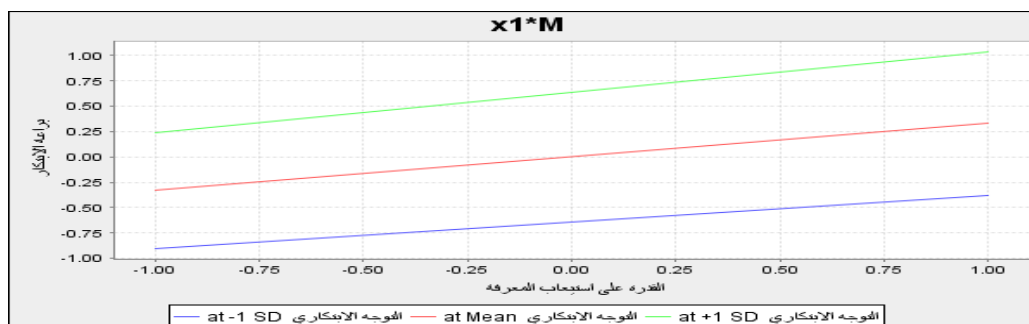
- الفرضية الرئيسية للدور المعدل (ف٢) تختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل إيجابي ودال إحصائياً ($\beta=0.039$, $t=2.051$, $p=0.04$)، مع فترة ثقة ٩٥٪ ($p=0.001$). لا تتضمن الصفر. هذا يشير إلى أن التوجه الابتكاري يعزز العلاقة الإيجابية بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار. يظهر الرسم البياني (شكل ٨) هذا التأثير بوضوح، حيث تكون العلاقة بين القدرات الديناميكية وبراءة الابتكار أقوى عندما يكون التوجه الابتكاري مرتفعاً (الخط الأخضر) مقارنة بالمستوى المتوسط (الخط الأحمر) أو المنخفض (الخط الأزرق).



شكل (٥): رسم التفاعل للفرض الرئيسي الثاني

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

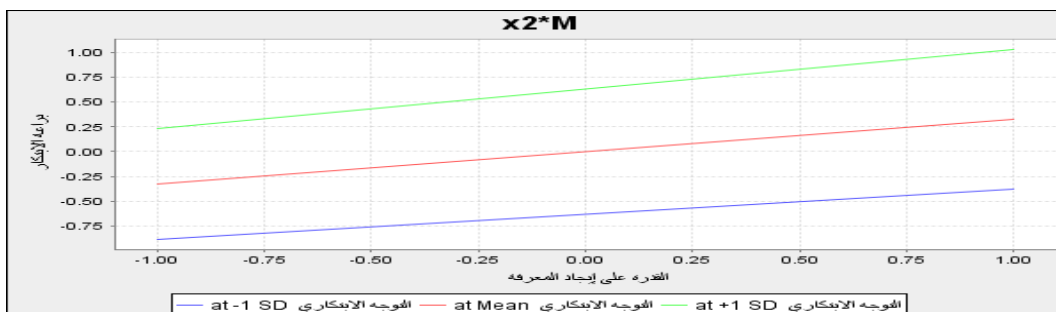
- **الفرضية الفرعية الأولى للدور المعدل (ف٢-١)** تختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرة على استيعاب المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل إيجابي ودال إحصائياً ($\beta=0.067$, $t=5.01$, $p<0.001$)، مع فترة ثقة موجبة (٠.٠٤٣-٠.٠٩٦). الرسم البياني (شكل ٩) يوضح أن العلاقة بين القدرة على استيعاب المعرفة وبراءة الابتكار تكون أقوى عندما يكون التوجه الابتكاري مرتفعاً.



شكل (٩): رسم التفاعل للفرض ٢-١

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

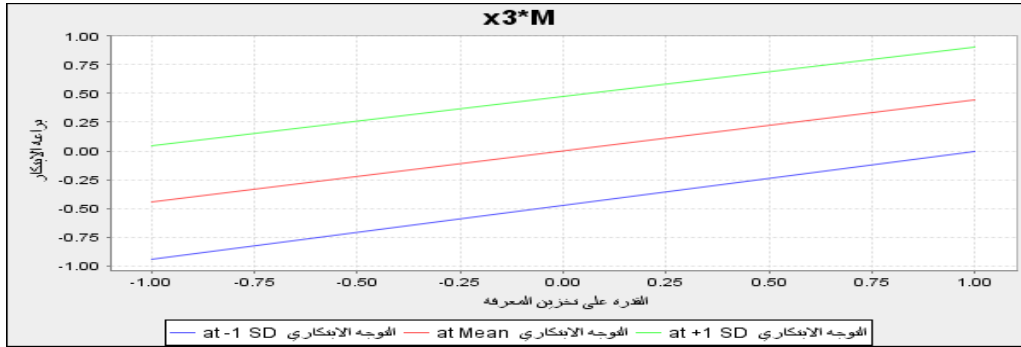
- **الفرضية الفرعية الثانية للدور المعدل (ف٢-٢)** تختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرة على إيجاد المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل إيجابي ودال إحصائياً ($\beta=0.072$, $t=2.777$, $p=0.006$)، مع فترة ثقة موجبة (٠.١٢٣-٠.٠٢). الرسم البياني (شكل ١٠) يوضح أن العلاقة بين القدرة على إيجاد المعرفة وبراءة الابتكار تكون أقوى عندما يكون التوجه الابتكاري مرتفعاً.



شكل (١٠): رسم التفاعل للفرض ٢-٢

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

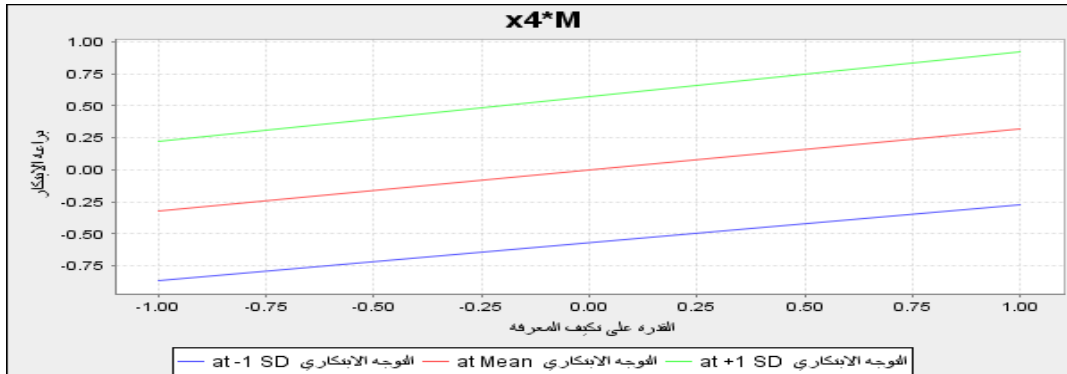
- **الفرضية الفرعية الثالثة للدور المعدل (ف٢-٣)** تختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرة على تخزين المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل غير دال إحصائياً ($\beta=-0.019$, $t=0.811$, $p=0.418$)، مع فترة ثقة تتضمن الصفر (-٠.٠٦٣-٠.٠٢٩). الرسم البياني (شكل ١١) يوضح وجود ميل متواز تقريباً للخطوط الثلاثة، مما يشير إلى أن العلاقة بين القدرة على تخزين المعرفة وبراءة الابتكار لا تتغير بشكل ملحوظ عبر مستويات مختلفة من التوجه الابتكاري.



شكل (٨): رسم التفاعل للفرض ٣-٢

المصدر : نتائج التحليل الأحصائي

- **الفرضية الفرعية الرابعة للدور المعدل (ف٢-٤)** تختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرة على تكييف المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل غير دال إحصائياً ($\beta=0.024$, $t=0.761$, $p=0.447$)، مع فترة ثقة تتضمن الصفر (-٠.٠٣٩، ٠.٠٨٥). الرسم البياني (شكل ١٢) يوضح أن خطوط الانحدار متوازية تقريباً عبر مستويات مختلفة من التوجه الابتكاري.



شكل (٩): رسم التفاعل للفرض ٤-٢

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

من خلال النظر إلى النتائج بشكل شامل، يمكن ملاحظة أن التوجه الابتكاري يلعب دوراً معدلاً هاماً في تعزيز العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة بشكل عام وبراءة الابتكار، وكذلك في حالة بعيين محددين: القدرة على استيعاب المعرفة والقدرة على إيجاد المعرفة. في المقابل، لم يظهر تأثير معدل ذو دلالة إحصائية للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرة على تخزين المعرفة أو القدرة على تكييف المعرفة وبراءة الابتكار. هذه النتائج تقدم دليلاً على أن التوجه الابتكاري يعزز بشكل انتقائي تأثير بعض أبعاد القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على براءة الابتكار، بينما قد لا يكون ضرورياً لتفعيل تأثير أبعاد أخرى. وفقاً لـ (Teece (2007، فإن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يمكن أن يؤثر على كيفية توظيف

قدراتها الديناميكية، وهذه النتائج توضح أن التوجه الابتكاري يعزز بشكل خاص القدرات المرتبطة باستيعاب المعرفة الخارجية وتوليد المعرفة الداخلية، ربما لأن هذه القدرات ترتبط بشكل أكثر مباشرة بالإبداع والابتكار مقارنة بقدرات تخزين وتكييف المعرفة التي قد تكون أكثر ارتباطاً بالكفاءة التشغيلية.

٥/٩. تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Evaluation

يمثل تقييم النموذج الهيكلي مرحلة حاسمة في منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وذلك بعد التأكد من صلاحية وموثوقية نموذج القياس. يهدف هذا الجزء إلى تقييم القدرة التفسيرية والتنبؤية للنموذج المقترح، وتحديد مدى قوة وأهمية العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة (Hair et al., 2019). يعتمد تقييم النموذج الهيكلي على مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تقيس قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغيرات التابعة، وتقييم حجم وأهمية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى تقييم القدرة التنبؤية للنموذج.

جدول (١٣): تقييم النموذج الهيكلي

القدرة التنبؤية Q-Square	95% فترة ثقة لمعامل التحديد		معامل التحديد R-Square	95% فترة ثقة لمعامل حجم الأثر		حجم الأثر Effect Size	VIF		الفرض
	الحد الأدنى	الحد الأعلى		الحد الأدنى	الحد الأعلى				
0.427	0.783	0.63	0.71	0.237	0.63	0.402	2.104	القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة -> براءة الابتكار	ف ١
				0	0.037	0.01	1.305	Effect Moderating -> براءة الابتكار	ف ٢
0.398	0.766	0.603	0.681	0.064	0.453	0.194	1.768	القدرة على استيعاب المعرفة -> براءة الابتكار	ف ١-١
				0.012	0.062	0.031	1.476	M*x1 -> براءة الابتكار	ف ١-٢
0.403	0.751	0.62	0.683	0.118	0.345	0.211	1.592	القدرة على إيجاد المعرفة -> براءة الابتكار	ف ٢-١
				0.002	0.067	0.023	1.35	M*x2 -> براءة الابتكار	ف ٢-٢
0.428	0.78	0.661	0.719	0.271	0.613	0.413	1.737	القدرة على تخزين المعرفة -> براءة الابتكار	ف ٣-١
				0	0.027	0.002	1.211	M*x3 -> براءة الابتكار	ف ٣-٢
0.394	0.731	0.605	0.668	0.069	0.321	0.165	1.893	القدرة على تكيف المعرفة -> براءة الابتكار	ف ٤-١
				0	0.033	0.003	1.17	M*x4 -> براءة الابتكار	ف ٤-٢

المصدر : نتائج التحليل الأحصائي

تشمل المؤشرات الرئيسية لتقييم النموذج الهيكلي: معامل التحديد (R^2 أو R-Square) الذي يقيس نسبة التباين المفسر في المتغيرات التابعة، ومعامل حجم التأثير (f^2) الذي يقيس مدى إسهام كل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع، ومؤشر القدرة التنبؤية (Q^2) الذي يقيس قدرة النموذج على التنبؤ بقيم المؤشرات في نموذج القياس العاكس للمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى مؤشر تضخم التباين (VIF) الذي يقيس مدى وجود مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة (Henseler et al., 2016). توفر هذه المؤشرات رؤية شاملة عن جودة النموذج الهيكلي وقدرته على شرح وتفسير الظاهرة محل الدراسة، وتساعد الباحثين في تحديد نقاط القوة والضعف في النموذج المقترح.

من خلال فحص جدول (٨)، يمكن تقييم جودة النموذج الهيكلي للدراسة باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية المهمة:

- أولاً، فيما يتعلق بمعامل التحديد (R-Square)، نلاحظ أن جميع النماذج المختبرة سجلت قيماً مرتفعة تتراوح بين ٠,٦٦٨ و ٠,٧١٩. وفقاً للمعايير التي وضعها Hair et al., (2021) وتشير هذه القيم تشير إلى وجود قوة تفسيرية عالية للنموذج، حيث تتجاوز جميعها حد ٠,٦٧ المحدد للقوة التفسيرية العالية. فنجد أن نموذج تأثير القدرة على تخزين المعرفة على براءة الابتكار سجل أعلى قيمة لمعامل التحديد (٠,٧١٩)، مما يشير إلى أن هذا النموذج هو الأكثر قدرة على تفسير التباين في براءة الابتكار. تليه قيمة معامل التحديد للنموذج الرئيسي (٠,٧١) الذي يدرس تأثير القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على براءة الابتكار. هذه النتائج تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول (٠,١٠) الذي اقترحه Falk and Miller (1992)، وتؤكد على القوة التفسيرية العالية للنموذج المقترح. كما يلاحظ أن فترات الثقة ٩٥٪ لمعامل التحديد لا تتضمن القيمة ٠,٦٧ (الحد الفاصل بين القوة التفسيرية المتوسطة والعالية) لمعظم النماذج، حيث يتراوح الحد الأدنى لفترات الثقة بين ٠,٦٠٣ و ٠,٦٦١، مما يعزز الثقة في تقديرات القوة التفسيرية للنماذج المختبرة.
- ثانياً، بالنسبة لمؤشر حجم الأثر (Effect Size أو f^2)، نلاحظ تفاوتاً في قوة تأثير المتغيرات المستقلة على براءة الابتكار. سجلت القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وكذلك القدرة على تخزين المعرفة قيم حجم أثر كبيرة (٠,٤٠٢ و ٠,٤١٣ على التوالي) وفقاً لمعايير Cohen (2013)، حيث تتجاوز قيمها ٠,٣٥. في المقابل، سجلت القدرة على استيعاب المعرفة والقدرة على إيجاد المعرفة والقدرة على تكييف المعرفة قيم حجم أثر متوسطة (٠,١٩٤ و ٠,٢١١، ٠,١٦٥ على التوالي)، حيث تقع هذه القيم ضمن النطاق (0.15-0.35) أما بالنسبة للمتغيرات التفاعلية (التأثيرات المعدلة)، فقد سجلت جميعها قيم حجم أثر صغيرة تتراوح بين ٠,٠٠٢ و ٠,٠٣١ وفقاً لمعايير Cohen. رغم صغر حجم هذه التأثيرات، إلا أنها تظل ذات أهمية في سياق الدراسات السلوكية والتنظيمية، حيث غالباً ما تكون التأثيرات المعدلة أقل حجماً من التأثيرات المباشرة (Aguinis et al., 2005). تجدر الإشارة إلى أن فترات الثقة ٩٥٪ لقيم حجم الأثر لا تتضمن الصفر لجميع المتغيرات، مما يؤكد على وجود تأثير حقيقي، وإن كان صغيراً في بعض الحالات.

• ثالثاً، فيما يتعلق بمؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)، نلاحظ أن جميع النماذج سجلت قيمة مرتفعة تتراوح بين ٠,٣٩٤ و ٠,٤٢٨. وفقاً لـ (Hair et al., 2019)، فإن القيم الموجبة لمؤشر Q^2 تشير إلى قدرة تنبؤية للنموذج، وكلما ارتفعت القيمة، كلما كانت القدرة التنبؤية أفضل. سجل نموذج تأثير القدرة على تخزين المعرفة على براءة الابتكار أعلى قيمة لمؤشر Q^2 (0.428)، مما يشير إلى أن هذا النموذج هو الأكثر قدرة على التنبؤ بقيم المؤشرات في نموذج القياس العاكس لبراءة الابتكار. هذه النتائج تدعم القدرة التنبؤية للنموذج المقترح وتعزز ثقتنا في صحته وقدرته على تفسير الظاهرة المدروسة.

• رابعاً، بالنسبة لمؤشر تضخم التباين (VIF)، نلاحظ أن جميع القيم تتراوح بين ١,١٧ و ٢,١٠٤، وهي قيم أقل من الحد الأقصى المقبول (٥)، كما اقترح (Hair et al., 2017). هذا يشير إلى عدم وجود مشكلة تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز موثوقية تقديرات معاملات المسار في النموذج.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن النموذج الهيكلي المقترح يتمتع بقوة تفسيرية عالية وقدرة تنبؤية جيدة، مع عدم وجود مشاكل في التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة. كما تشير النتائج إلى أن القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة، وخاصة القدرة على تخزين المعرفة، تلعب دوراً محورياً في تفسير التباين في براءة الابتكار. وبالرغم من صغر حجم تأثير التوجه الابتكاري كمتغير معدل، إلا أن وجود هذا التأثير يضيف طبقة إضافية من الفهم للعلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار، ويعزز القيمة النظرية والتطبيقية للنموذج المقترح.

١٠. مناقشة نتائج البحث :

هدف هذا البحث إلى دراسة الدور المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار، وقد كشفت نتائج الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات المهمة التي تسهم في تعميق فهمنا للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

أولاً: الفرض الرئيسي الأول والذي يختبر العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار يمكن توضيح النتائج كما يلي :

من خلال اختبار العلاقة المباشرة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة على براءة الابتكار، مما يؤكد الدور المحوري لهذه القدرات في تمكين المنظمات من تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف في أنشطتها الابتكارية. وتتسق هذه النتيجة مع الأسس النظرية لمفهوم القدرات الديناميكية التي طرحها (Teece 1997) والتي تؤكد على أهمية قدرة المنظمة على إعادة تكوين مواردها ومهاراتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية المتسارعة، وكذلك أيضاً مع الافتراضات الخاصة بمنظور القدرات الديناميكية DCV، الذي يركز على الطبيعة الديناميكية للموارد التنظيمية (مثل؛ المعرفة والكفاءات) في توليد القدرة التنافسية للمنظمة، حيث يُمكن المنظور الديناميكي للمنظمات من تطوير مواردها ودمجها وإعادة تشكيلها للتكيف مع البيانات الديناميكية والتغيرات البيئية (Zheng 2024; Mohanty and Dash, 2024; Yang Li et al., 2023).

وكذلك تتفق مع الدراسات التي تشير إلى أن القدرات الديناميكية تمكن المنظمات من تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (O'Reilly and Tushman, 2008; o Naqshbandi and Jasimuddin, 2018; Wu Jie et al., 2022)

يمكن تفسير هذه العلاقة بأن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية قائمة على المعرفة تكون أكثر قدرة على إعادة تكوين قاعدة مواردها ومهاراتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية، مما يمكنها من الموازنة بفعالية بين أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي (Teece, 2007).

وفيما يتعلق بالابعاد الفرعية كانت النتائج كما يلي:

- **الفرض الفرعي الأول:** تشير نتائج البحث إلى أن القدرة على استيعاب المعرفة تلعب دور هام في التأثير على براءة الابتكار ، وهذا ما يتفق مع الدراسات التي تؤكد أهمية هذه العلاقة كدراسة (Cheng et al 2016; Wu Jie et al., 2022). يمكن تفسير هذه العلاقة بأن المنظمات التي تمتلك قدرة عالية على اكتساب واستيعاب المعارف الجديدة من البيئة الخارجية تكون أكثر قدرة على توظيف هذه المعارف في تحسين العمليات والمنتجات الحالية (الاستغلال) وتطوير منتجات وأسواق جديدة (الاستكشاف).
- **الفرض الفرعي الثاني:** أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي هام للقدرة على إيجاد المعرفة على براءة الابتكار. وتتفق هذه الدراسة مع دراسات سابقة أشارت إلى أن قدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة داخلياً تعد محركاً أساسياً للابتكار المتوازن (Smith & Tushman, 2005; Khaksar et al., 2020; Roberston et al., 2023). تعكس هذه العلاقة أهمية الأنشطة الداخلية مثل البحث والتطوير والتعلم التنظيمي في تمكين المنظمة من تحقيق التكامل بين استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف فرص ومجالات جديدة.
- **الفرض الفرعي الثالث:** تختبر تأثير القدرة على تخزين المعرفة على براءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي للقدرة على تخزين المعرفة وبراءة الابتكار، هذه النتيجة تدعم الفرضية وتتفق مع الأدبيات التي تؤكد على دور نظم إدارة المعرفة في تسهيل تبادل المعرفة ونشرها داخل المنظمة، مما يعزز براءة الابتكار (Martín-de Castro et al., 2013). يمكن تفسير هذا التأثير القوي بأن قدرة المنظمة على تخزين المعرفة بشكل منظم يسهل استرجاعها واستخدامها تمكّنها من الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في تحسين العمليات الحالية (الاستغلال)، وتوظيفها في تطوير منتجات وخدمات جديدة (الاستكشاف). وتتسق نتائج هذا الفرضيه مع افتراضات منظور القدرات الديناميكية DCV التي تنص على أن القدرات الديناميكية تتطور من خلال تراكم الخبرة والمعرفة وهذا بدوره يُحسن من إجراءات العمل و يُمكن من تحقيق ميزة تنافسية (Yang Li et al., 2023).

● **الفرض الفرعي الرابع:** تختبر تأثير القدرة على تكييف المعرفة على براءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقدرة على تكييف المعرفة على براءة ، هذه النتيجة تدعم الفرضية وتتفق مع دراسات سابقة أشارت إلى أهمية قدرة المنظمة على تكييف وتطبيق المعرفة المتاحة لديها وفقاً لمتطلبات الأسواق المتغيرة: (Wang & Ahmed, 2007; Denford 2013; Gonzalea and Melo 2019). تعكس هذه العلاقة أهمية مرونة المنظمة في تعديل وإعادة تشكيل قاعدة معرفتها لتلبية متطلبات الاستغلال والاستكشاف معاً.

ويتفق هذه النتائج أيضاً مع ما تفترضه وجهة النظر القائمة على المعرفة KBV حيث تشير إلى أن المعرفة تعد أحد العوامل الاستراتيجية الهامة للمنظمة وبالتالي زيادة قدرتها على اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها وحمايتها يزيد من قدراتها الابتكارية ومن ثم التنافسية (Wu Jie et al., 2022).

ثانياً: الفرض الرئيسي الثاني والذي يختبر العلاقة الدور المعدل للتوجه الابتكاري في التأثير على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار، يمكن توضيح النتائج كما يلي؛

يختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل إيجابي هام . هذا يشير إلى أن التوجه الابتكاري يعزز العلاقة الإيجابية بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار. هذه النتيجة تتفق مع دراسات سابقة تشير إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار يمكن أن تعزز فعالية القدرات الديناميكية في تحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة (Teece, 2014).

● **الفرض الفرعي الأول (للدور المعدل)** تختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرة على استيعاب المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل إيجابي . هذه النتيجة تتسق مع دراسة Martin-de Castro et al., 2013 التي وجدت أن ثقافة الابتكار تعزز العلاقة بين امتصاص المعرفة الخارجية والابتكار. يمكن تفسير ذلك بأن المنظمات ذات التوجه الابتكاري القوي تكون أكثر انفتاحاً على المعرفة الخارجية وأكثر قدرة على استيعابها وتوظيفها في أنشطة الابتكار المتوازنة.

● **الفرض الفرعي الثاني (للدور المعدل)** تختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرة على إيجاد المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل إيجابي . هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Gibson and Birkinshaw, 2004) التي وجدت أن السياق التنظيمي الداعم للابتكار يعزز قدرة المنظمة على تحقيق البراعة. يمكن تفسير ذلك بأن المنظمات ذات التوجه الابتكاري القوي توفر بيئة محفزة للإبداع والتجريب، مما يسهل توليد المعرفة الجديدة وتوظيفها في أنشطة الاستغلال والاستكشاف.

● **الفرض الفرعي الثالث (للدور المعدل)** تختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرة على تخزين المعرفة وبراءة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل غير دال إحصائياً. هذه النتيجة تختلف عما توقعناه وتشير إلى أن فعالية أنظمة تخزين المعرفة في تعزيز براءة الابتكار قد لا تتأثر بشكل كبير بمستوى التوجه الابتكاري. يمكن تفسير ذلك بأن القدرة على تخزين المعرفة تمثل بنية تحتية أساسية للمنظمة تؤثر على براءة الابتكار بغض النظر عن مستوى التوجه الابتكاري (Bhatt and Grover, 2005).

• **الفرض الفرعي الرابع (الدور المعدل)** تختبر التأثير المعدل للتوجه الابتكاري على العلاقة بين القدرة على تكييف المعرفة وبراعة الابتكار. أظهرت النتائج وجود تأثير معدل غير دال إحصائياً ، مما يشير إلى أن تأثير القدرة على تكييف المعرفة على براعة الابتكار يظل متسقاً بغض النظر عن مستوى التوجه الابتكاري. يمكن تفسير ذلك بأن القدرة على تكييف المعرفة تمثل عملية أساسية تؤثر على براعة الابتكار بشكل مباشر وقد لا تحتاج إلى وجود توجه ابتكاري قوي لتكون فعالة (Prieto et al., 2009).

بشكل عام، تظهر النتائج أن جميع أبعاد القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة تؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على براعة الابتكار، مع تباين في قوة التأثير بين هذه الأبعاد. سجلت القدرة على تخزين المعرفة أقوى تأثير ($\beta=0.449$)، تليها القدرة على استيعاب المعرفة ($\beta=0.331$) والقدرة على إيجاد المعرفة ($\beta=0.327$)، وأخيراً القدرة على تكييف المعرفة ($\beta=0.322$).

هذا التباين يشير إلى أهمية التركيز على تعزيز قدرات تخزين المعرفة كأولوية استراتيجية للمنظمات الساعية لتحقيق براعة الابتكار، مع عدم إغفال أهمية القدرات الأخرى. تتسق هذه النتائج مع نظرية القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997) التي تؤكد على أهمية قدرة المنظمة على تجديد كفاءاتها في مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة، ومع مفهوم البراعة التنظيمية الذي يركز على أهمية التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل. كما تتفق النتائج مع دراسات تجريبية سابقة أكدت على الدور المحوري للقدرات القائمة على المعرفة في تعزيز الابتكار (O'Reilly and Tushman, 2008; Cheng et al., 2016; Naqshbandi and Jasimuddin, 2018; Khaksar et al., 2020; Wu Jie et al., 2022; Robertson et al., 2023).

١.١ الاستنتاجات العلمية والعملية للبحث :

١.١/١. الاستنتاجات العلمية

- تسهم هذه الدراسة في أدبيات القدرات الديناميكية وبراعة الابتكار من خلال تقديم إطار متكامل يربط بين هذه المفاهيم ويوضح آليات تأثيرها وتفاعلها. كما تسلط الضوء على الدور المعدل للتوجه الابتكاري الذي لم يحظ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة. تتفق هذه النتائج مع إطار القدرات الديناميكية الذي اقترحه Teece (2007) والذي يؤكد على أهمية التفاعل بين القدرات التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وبالتالي من مساهمات هذا البحث أن يسعى إلى الدمج بين النظريات (وجهة النظر القائمة على المعرفة، منظور القدرات لديناميكية). من أجل الاستفادة من الطبيعة الديناميكية للمعرفة في تعزيز براعة الابتكار
- تساهم هذه الدراسة في تقديم رؤى جديدة حول محددات براعة الابتكار، حيث ركزت الدراسات الأخرى التي تمت في هذا الصدد على رأس المال الفكري والقدرات الديناميكية (Farzaneh et al., 2022)، وقدرة المنصات الرقمية (Yu Li et al., 2025) كمحددات لبراعة الابتكار ، وعلى الرغم من أهمية المعرفة وطبيعتها الديناميكية كمورد استراتيجي للميزة التنافسية لا يوجد كثير من الدراسات تهتم بدراسة القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة كأحد القدرات الديناميكية في تعزيز براعة الابتكار.

- على الرغم من أن القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة أصبحت من الدعائم الأساسية لنجاح المنظمات في ظل بيئات الأعمال الدينامكية والمتسارعة (Vantar Kaur, 2023)، إلى أنها لم تنل الاهتمام الكافي في علاقتها بقدرات المنظمة وأدائها (Linares et al., 2024)، وبالتالي يعد البحث الحالي مساهمة هامة في دراسة القدرات الديناميكية، حيث يفتح المجال أمام الباحثين إلى أهمية الربط بين المعرفة والقدرات الديناميكية من خلال تبني مفهوم القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة ومحاولة تقديم المزيد من الدراسات التي توضح كيفية تنمية هذه القدرات والاستفادة منها.

في الختام، تؤكد نتائج هذه الدراسة على الدور المحوري للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في تعزيز براءة الابتكار، وعلى الدور المعدل للتوجه الابتكاري في تعزيز هذه العلاقة، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على استيعاب المعرفة والقدرة على إيجاد المعرفة. هذه النتائج تسهم في تعميق فهمنا للآليات التي تمكن المنظمات من تحقيق التوازن بين الابتكار الاستغلالي والاستكشافي، وتقدم توجيهات عملية للمنظمات الساعية لتعزيز قدراتها الابتكارية في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة.

٢/١١. الاستنتاجات العملية وتوصيات البحث:

١. أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة تؤثر إيجابياً على براءة الابتكار، وبالتالي يجب على المنظمات ضرورة الاهتمام بالموارد المعرفية بها وربطها بالقدرات الديناميكية بما يتلائم مع التقلبات الحالية في بيئات الأعمال، والعمل تعزيز العلاقة بين هذه القدرات وبراءة الابتكار من خلال تبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار وتطوير توجه ابتكاري قوي.

٢. وكذلك يقدم البحث رؤى حول العلاقة غير المباشر بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراءة الابتكار، مما يلفت الانتباه إلى أهمية التوجهات الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة وتوجه جميع العاملين للعمل وفقاً لها، وبالتالي يجب أن يكون للمنظمة توجه واضح داخل الاستراتيجية الكلية لها ويتم نشره لجميع العاملين.

٣. ينبغي على المنظمات تبني منظور متكامل يراعي التفاعل بين القدرات التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية في تصميم وتنفيذ استراتيجياتها الابتكارية.

ويوضح الجدول التالي مجموعة من التوصيات المقدمة للمديرين والممارسين في شركات الاتصالات التي توصل إليها من خلال الدراسات النظرية والاختبارات التجريبية لهذا البحث كما يلي :

جدول (١٤) أهم التوصيات والجهات المسؤولة عن تنفيذها

الترقيم	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
١	• تنمية القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة من خلال الحرص على تنمية وتدريب العاملين بها على اكتساب وتوليد واستيعاب المعرفة وتخزينها والعمل على إعادة تشكيلها وتطويرها بما يتلائم مع متطلبات العصر الحالي، مع إيلاء اهتمام خاص لتطوير نظم فعالة لتخزين المعرفة وإدارتها. وذلك كما يلي : (أ) توليد وخلق المعرفة بجنب على المنظمة توفير آليات ممنهجة لتسهيل الحصول على المعرفة : مثل المنصات الرقمية وسهولة التواصل مع اصحاب المصالح. (ب) استيعاب المعرفة وذلك من خلال الاستثمار في برامج التدريب للموظفين وتطوير آليات تمكنهم من فهم المعرفة الجديدة ودمجها في اعمالهم اليومية. (ت) تخزين المعرفة: وذلك من خلال العمل على تطوير بنية تحتية رقمية ومنصات رقمية لتخزين المعرفة بشكل منظم، بما يسهل استرجاعها عند الحاجة. (ث) تكيف المعرفة : وذلك من خلال تمكين الموظفين من إعادة توظيف المعرفة المكتسبة بما يتلاءم مع التغيرات البيئية أو متطلبات السوق الحالية. بالإضافة إلى اهمية بناء نظام داخلي يربط بين هذه القدرات المعرفية وبين امكانية تحويلها إلى نتائج ابتكارية قابلة للتنفيذ. تصميم برامج تدريبية وعقد ورش عمل لتطوير مهارات الموظفين حول تحويل المعرفة إلى اساليب ابتكارية.	الادارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية
٢	• تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لبراعة الابتكار • والعمل على الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال • تشجيع جميع العاملين للعمل نحو التوجه الذي تتبعه المنظمة (التوجه الابتكاري) من خلال التشجيع على التعاون والعمل الجماعي ومشاركة المعرفة ، والعمل على إدراج الابتكار كعنصر اساسي في استراتيجيات المنظمة	الادارة العليا من خلال تخصيص جزء من الميزانية لدعم والتشجيع على الابتكار تحقيق الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال يكون مسئولية إدارة الموارد البشرية من خلال تشجيع العاملين اكتشاف الافكار وتطبيقها.

إعداد : الباحثان في ضوء نتائج البحث النظرية والتطبيقية.

١٢. محددات البحث والمقترحات البحثية

على الرغم من مساهمة البحث في توسيع نطاق المعرفة داخل دراسات القدرات الديناميكية وخاصة القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة الاستراتيجية . يوجد بعض الحدود البحثية التي يجب أن يتم النظر إليها وإعطائها مزيد من الاهتمام من جانب الباحثين والاكاديمين ؛

- ركز البحث الحالي على القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة كاحد انواع القدرات الديناميكية من خلال اربعة ابعاد (اكتساب وتخزين واستيعاب وتكيف المعرفة)، وهذا يتفح المجال امام الباحثين لتناول انواع اخرى للقدرات الديناميكية مثل قدرة تكنولوجيا المعلومات، والقدرة الرقمية.
- تحدد نطاق تطبيق البحث الحالي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتحديد شركات فودافون واتصالات واوانج، مع استبعاد We لصعوبة الحصول على البيانات الخاصة بها من حيث عدد العاملين. بالتالي من الممكن أن يتم تطبيق نموذج الدراسة المقترح داخل قطاعات أخرى مثل ؛ منظمات البحوث التطوير (R&D) والمنظمات الداعمة لتكنولوجيا.
- ركز البحث الحالي على براءة الابتكار كاحد ابعاد البراعة التنظيمية ، ولإثراء العلاقة بين القدرات الديناميكية والقائمة على الابتكار من الممكن تناول متغيرات اخرى مثل (براعة الموظف employee ambidexterity، براءة الفريق Team ambidexterity) وكذلك يمكن دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في تعزيز رشاقة المنظمة Organizational agility.
- في ظل سيادة عصر التحول الرقمي لابد من ادخال متغيرات قائمة التكنولوجيا كمتغيرات وسيطة ومعدله للعلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وبراعة الابتكار مثل (الذكاء الاصطناعي artificial intelligence ، قدرة تكنولوجيا المعلومات Information Technology capability).
- ويوجد أيضاً بعض القيود التي تتعلق بالمنهجية مثل؛ تدخل هذه الدراسة ضمن نطاق الدراسات العرضية Cross-sectional study، بالتالي يُوصي بالاعتماد على الدراسات الطولية Longitudinal study التي قد تعطي نتائج أفضل وأكثر دقة نظراً إلى أن الابتكار بعد متغير ومتجدد باستمرار فمن المرجح أن يختلف من وقت لآخر، مما يُساعد على اسكشاف أفضل الآليات الخاصة بالقدرات الديناميكية لتعزيز براءة الابتكار.
- تعد الدراسات المستقبلية حول القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة من الدراسات الواعدة، حيث يوجد العديد من العوامل التي قد تؤثر إيجابياً على القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة ولم يتم دراستها على مستوى المنظمة (مثل؛ الثقافة التنظيمية، الثقة في مناخ العمل، استراتيجية الاعمال الرقمية)، وعلى مستوى الفرد (مثل مدة عمل المديرين، الخبرة والمعرفة)، كل ذلك يحتاج إلى المزيد من الفحص لتعزيز القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة (Zheng, 202).

١٣. المراجع

1. Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 94-107.
2. Amirhosein Mardani, Saghi Nikoosokhan, Mahmoud Moradi, Mohammad Doustar, (2018); "The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance", *The Journal of High Technology Management Research*, Volume 29, Issue 1, 2018, Pages 12-26,
3. Bhatt, G. D., & Grover, V. (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277.
4. Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer.
5. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic Press.
6. Colin C.J. Cheng, Chenlung Yang, Chwen Sheu, (2016); "Effects of open innovation and knowledge-based dynamic capabilities on radical innovation: An empirical study", *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume 41, 2016, Pages 79-91.
7. Denford, J.S. (2013), "Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 175-194.
8. Diego Monferrer, Andreu Blesa, María Ripollés, (2015); "Born global through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation, *BRQ Business Research Quarterly*, Volume 18, Issue 1, 2015, Pages 18-36.
9. Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
10. Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British journal of management*, 19(3), 235-249.
11. Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press

12. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
13. Garousi Mokhtarzadedeh, N., Jafarpanah, I. and Zamani Babgohari, A. (2022), "Knowledge management capability, entrepreneurial creativity, entrepreneurial intensity and firm performance: the mediating role of ambidexterity", *British Food Journal*, Vol. 124 No. 7, pp. 2179-2208.
14. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
15. Gonzalez, R.V.D. and Melo, T.M. (2019), "Analyzing dynamic capability in teamwork", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 1196-1217
16. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
17. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
18. Han, Yuqian, and Dayuan Li. (2015); "Effects of intellectual capital on innovative performance: The role of knowledge-based dynamic capability." *Management decision* 53.: 40-56.
19. He, X., Wu, X., Croasdell, D., & Zhao, Y. (2022). Dynamic capability, ambidexterity and social network—empirical evidence from SMEs in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(6), 958-974.
20. Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 713-735). Springer.
21. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
22. Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., García-Piqueres, G., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2024). How knowledge-based dynamic capabilities

-
-
- relate to firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*, 18(10), 2781-2813.
23. Jeandri Robertson, Albert Caruana, Caitlin Ferreira, (2023), "Innovation performance: The effect of knowledge-based dynamic capabilities in cross-country innovation ecosystems", *International Business Review*, Volume 32, Issue 2, 2023.
24. Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
25. Karman, A. and Savanevičienė, A. (2021), "Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region", *Baltic Journal of Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 318-341.
26. Kaur, Vantar. (2023), "Knowledge-based dynamic capabilities: a scientometric analysis of marriage between knowledge management and dynamic capabilities", *Journal of Knowledge Management*
27. Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-54.
28. Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*
29. Lee, R. P., & Tang, X. (2018). Does it pay to be innovation and imitation oriented? An examination of the antecedents and consequences of innovation and imitation orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 11-26.
30. Li, J., Li, Y., Yu, Y. and Yuan, L. (2019), "Search broadly or search narrowly? Role of knowledge search strategy in innovation performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 809-835.
31. Li, Y., Chen, M., Cai, Z., & Liu, H. (2023). Online-offline channel integration and innovation ambidexterity: Roles of top management team and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 160.
32. Li, Y., Chen, Y., Wang, J., Zhou, Y., & Wang, C. (2025). Digital platform capability and innovation ambidexterity: The mediating role of strategic flexibility. *Journal of Business Research*, 186.

-
-
33. M. Muzamil Naqshbandi, Sajjad M. Jasimuddin, (2018); "Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals", *International Business Review*, Volume 27, Issue 3, 2018, Pages 701-713,
 34. Mandana Farzaneh, Ralf Wilden, Leila Afshari, Gholamhossein Mehralian, (2022), "Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation", *Journal of Business Research*, Volume 148, Pages 47-59.
 35. Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351-363.
 36. Mele, G., Capaldo, G., Secundo, G. and Corvello, V. (2024), "Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 532-563.
 37. Mohanty, S. K., & Dash, A. (2024). Does customer orientation mediate the relationship between knowledge-based dynamic capability and the competitive performance of SMEs in India?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
 38. Mohedano-Suanes, A., Revilla-Camacho, M. Á., & Garzón, D. (2021). Innovation orientation and long-term performance: The mediating role of market perception capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 741-757.
 39. Nazari, F., Rahimipour Anaraki, A., Taghavi, S.S. and Ghasemi, B. (2021), "The relationship among knowledge-based dynamic process capabilities, innovation processes and innovation performance: an empirical study of knowledge-based high-tech companies in Iran", , Vol. 50 No. 5, pp. 1379-1404.
 40. Norris, D. and Ciesielska, M. (2019), "Towards a framework for innovation orientation within business and management studies: A systematic review and paths for future research", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 123-144.

-
-
41. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
 42. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
 43. Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related?. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 639-660.
 44. Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 313-326.
 45. Qandah, R., Suifan, T.S., Masa'deh, R. and Obeidat, B.Y. (2021), "The impact of knowledge management capabilities on innovation in entrepreneurial companies in Jordan", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 4, pp. 989-1014
 46. Riaz, M., Jie, W., Ali, Z., Sherani, M., & Yutong, L. (2025). Do knowledge-oriented leadership and knowledge management capabilities help firms to stimulate ambidextrous innovation: moderating role of technological turbulence. *European Journal of Innovation Management*, 28(2), 235-270.
 47. Salas Vallina, A., Moreno-Luzon, M.D. and Ferrer-Franco, A. (2019), "The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma?", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 3, pp. 592-613.
 48. Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
 49. Seyed Mohammad Sadegh Khaksar , Mei-Tai Chu , Sophia Rozario & Bret Slade (2020): Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organisational culture, *Knowledge Management Research & Practice*.
 50. Shi, Q., Zhiwei, L., Jie, W., Zeng, G., & Han, W. (2025). Generative AI on innovation performance of construction enterprises: a knowledge-based

-
-
- dynamic capabilities perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 76, 101871.
51. Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
52. Songkajorn, Y., Aujirapongpan, S., Jiraphanumes, K., & Pattanasing, K. (2022). Organizational strategic intuition for high performance: The role of knowledge-based dynamic capabilities and digital transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 117.
53. Soto-Acosta, P., Popa, S. and Martinez-Conesa, I. (2018), "Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 824-849.
54. Sunali Bindra, Saurabh Srivastava, and Deepika Sharma, (2020); "Reviewing knowledge-based dynamic capabilities: perspectives through meta-analysis", *J. Global Business Advancement*, Vol. 13, No. 3, 2020.
55. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
56. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
57. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
58. Tran, T. T. H., Van den Broeke, M., & Paparoidamis, N. G. (2025). The dual role of flexibility in driving innovation, ambidexterity and firm performance. *Journal of Business Research*, 194.
59. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
60. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
61. Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to

- performance. International Journal of Production Research, 45(11), 2419–2434.
62. Wang, R. and Gibbons, P. (2021), "Understanding managerial ambidexterity: a people–situation interaction approach", Journal of Strategy and Management, Vol. 14 No. 2, pp. 170-186.
63. Xiaoyong Zheng; How does a firm's digital business strategy affect its innovation performance? An investigation based on knowledge-based dynamic capability. Journal of Knowledge Management 10 October 2024; 28 (8): 2324–2356
64. Yuqian Han Dayuan Li , (2015),"Effects of intellectual capital on innovative performance", Management Decision, Vol. 53 Iss 1 pp. 40 – 56
65. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2), 185-203.
66. Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. Journal of Knowledge Management, 15(6), 1035-1051.
67. Zheng, X. (2022). Salesmanship: the influence of social networks on sales-service ambidexterity. Management Decision, 60(11), 3086-3126.

مواقع الكترونية :

- الهيئة العامة للاستعلامات (قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)
[./https://us.sis.gov.eg](https://us.sis.gov.eg)
- موقع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي
[./https://mped.gov.eg](https://mped.gov.eg)
- هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ايتيدا)
[. https://itida.gov.eg](https://itida.gov.eg)
- شركة فودافون
<web.vodafone.com.eg/>
- شركة اورانج
<https://www.orange.eg/en>
- SIX Group General Information
<https://pitchbook.com/profiles/company>

د. منى علي محمد حسنين؛ د. سيد محمد كمال أحمد شرف

الملاحق

الملحق الاول قائمة الاستقصاء



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء

عزيزي المدير؛

مع زيادة أهمية الدور الذي تلعبه المعرفة كمورد استراتيجي هام لتحقيق أهداف المنظمات في ظل البيانات سريعة الحركة والتغير. سوف أقوم بإجراء بحث علمي في إدارة الأعمال بهدف توضيح دور القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة في تحقيق براعة الابتكار في ظل التوجه الابتكاري للمنظمة"، وذلك تحت عنوان " دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة و براعة الابتكار: الدور التأثيري لتوجه الابتكار للمنظمة "، وتعد مشاركتك في هذا البحث ذات أهمية كبيرة من خلال الإجابة على هذا الاستقصاء والتي لن تستغرق الكثير من الوقت، ولكنها تساهم بشكل كبير في استكمال البحث والتوصل إلى أهم النتائج المرجوة والتي يمكن أن تُعزز من وضع قطاع الاتصالات داخل جمهورية مصر العربية. ونُحيط سيادتكم علماً بأن الإجابات ستتعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لتحقيق الهدف العلمي فقط.

شكراً على حسن تعاونكم.

➤ بيانات خاصة بالبحث:

القسم الأول: يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة من فضلك حدد إلى أي مدى تتفق كل عبارة من العبارات التالية مع ما يدور داخل مؤسستك، وذلك بوضع علامة صح امام الرقم الملانم من وجهة نظرك.

م	القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة Knowledge-based dynamic capabilities	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
البعد الأول: القدرة على استيعاب المعرفة Knowledge absorptive capability						
١	تستغل شركتنا المعرفة الجديدة التي يتم الحصول عليها من العملاء والمنافسين والموردين.	1	2	3	4	5
٢	استفادت شركتنا من المعرفة الجديد الناتجة عن براءات الاختراع.	١	٢	٣	٤	٥
٣	تستفيد شركتنا من المعرفة الجديدة التي تنتجها مراكز الأبحاث.	١	٢	٣	٤	٥
٤	تستفيد شركتنا من المعرفة الجديدة التي يوفرها الموظفون الجدد.	١	٢	٣	٤	٥
البعد الثاني: القدرة على إيجاد المعرفة Knowledge generation capability						
٥	تشجع شركتنا على التعلم الفردي لخلق وكسب معرفة جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٦	تهتم شركتنا بأنشطة البحوث والتطوير كمصدر لخلق وكسب معرفة جديدة	١	٢	٣	٤	٥
٧	تهتم شركتنا بالتعاون مع الجهات التي تنمي وتشجع على خلق وتوليد المعرفة الجديدة (مثل مراكز الأبحاث – مكاتب الاستشارات)	١	٢	٣	٤	٥
البعد الثالث: القدرة على تخزين المعرفة Knowledge storage capability						
٨	تخزن شركتنا المعرفة التي تم استيعابها والحصول عليها في قاعدة البيانات الخاصة بها.	1	2	3	4	5
٩	يستطيع الافراد في شركتنا تفسير المعرفة المُخزنة واستخدامها.	1	2	3	4	5
١٠	تهتم شركتنا بنشر المعرفة المخزنة بين الأفراد.	1	2	3	4	5
البعد الرابع: القدرة على تكيف المعرفة Knowledge adaptive capability						
١١	يُطبق الافراد المعرفة التي يتم الحصول عليها من عمليات التعلم المختلفة.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	تحرص شركتنا على دمج وتكامل المعرفة التي يتم الحصول عليها من مختلف الفئات سواء الافراد أو فرق العمل	١	٢	٣	٤	٥
١٣	تهتم شركتنا بالجمع بين المعرفة السابقة والمعرفة الجديدة من اجل تحقيق أهدافها.	١	٢	٣	٤	٥

م	التوجه الابتكاري Innovation orientation	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	تعرف شركتنا بانها شركة مبتكرة	1	2	3	4	5
٢	عادة ما تقدم شركتنا منتجات جديد ومبتكرة	١	٢	٣	٤	٥
٣	تتصف شركتنا بانها رائدة في تقديم المنتجات الجديدة	١	٢	٣	٤	٥
٤	تتسم شركتنا بالريادة في تجربة وتقديم التكنولوجيا الجديدة	١	٢	٣	٤	٥

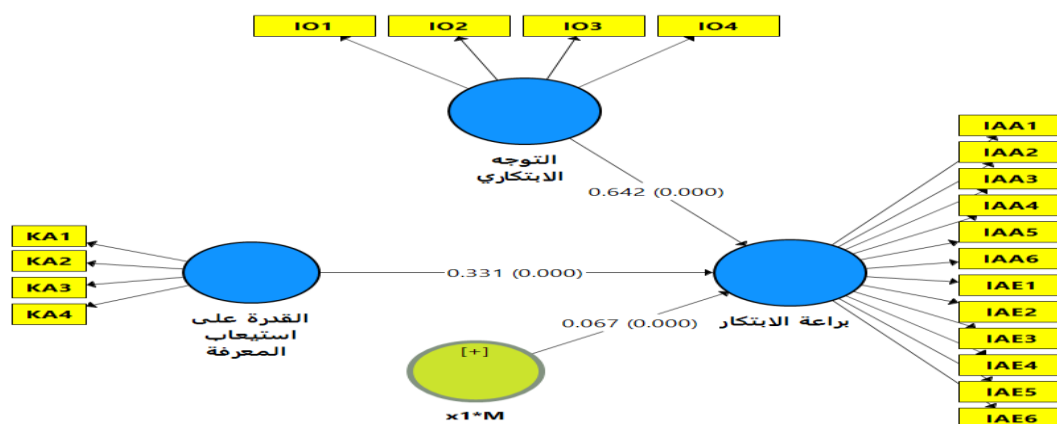
الملائم من وجهة نظرك

م	Innovation ambidexterity براعة الابتكار					غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
البعد الأول: الابتكار الاستغلالي Exploitative Innovation										
١	تحرص شركتنا على التكيف مع التكنولوجيا الحالية.					١	٢	٣	٤	٥
٢	تسعى شركتنا إلى الاستفادة من المهارات الحالية لديها.					١	٢	٣	٤	٥
٣	تعتمد شركتنا بدرجة كبيرة على الخبرات المتاحة لديها.					١	٢	٣	٤	٥
٤	تعتمد شركتنا بدرجة كبيرة على قاعدة المعرفة الموجودة لديها.					١	٢	٣	٤	٥
٥	تسعى شركتنا على تسهيل مشاركة الخبرات					١	٢	٣	٤	٥
٦	تحتاج شركتنا إلى الحصول على بعض الخبرات لتحسين المنتجات والعمليات القديمة.					١	٢	٣	٤	٥
البعد الثاني: الابتكار الاستكشافي Exploratory Innovation										
٧	تشارك شركتنا في المفاهيم أو المبادئ الجديدة في مجال العمل الخاص بها.					١	٢	٣	٤	٥
٨	تبحث شركتنا بشكل دائم على المهارات الجديدة التي تحتاج إليها.					١	٢	٣	٤	٥
١٠	تهتم شركتنا بتطوير العديد من المهارات الجديدة في مجال العمل الخاص بها.					١	٢	٣	٤	٥
١١	تحرص شركتنا على التعلم من قواعد المعرفة الجديد والمختلفة.					١	٢	٣	٤	٥
١٢	تلتزم شركتنا باستخدام أساليب وإجراءات جديدة ومختلفة.					١	٢	٣	٤	٥
١٣	تسعى شركتنا دائماً إلى تنفيذ العديد من برامج التدريب.					١	٢	٣	٤	٥

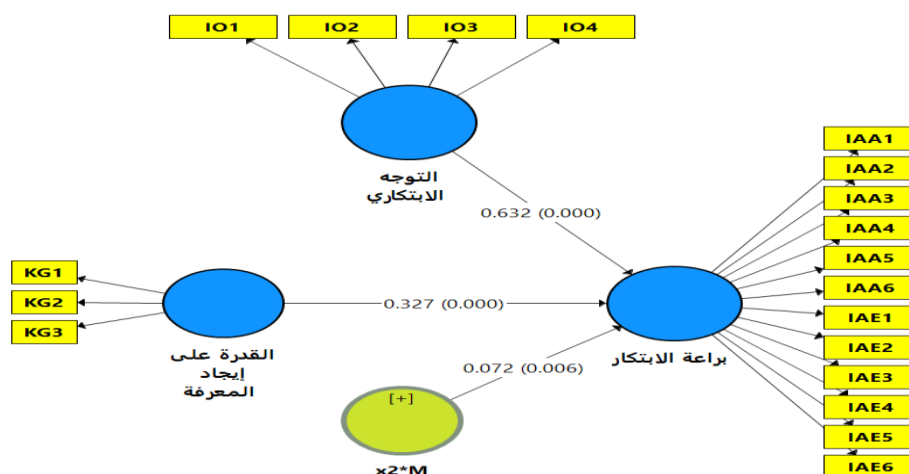
لحضراتکم جزیل الشکر علی حسن تعاونکم ،،،،،،،،،،

الملحق الثاني : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

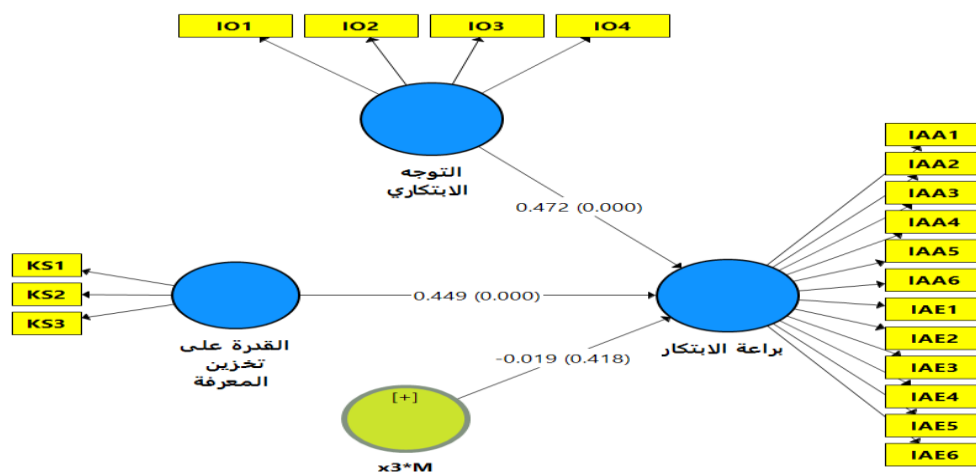
١- اختبار الرفض الفرعي الاول



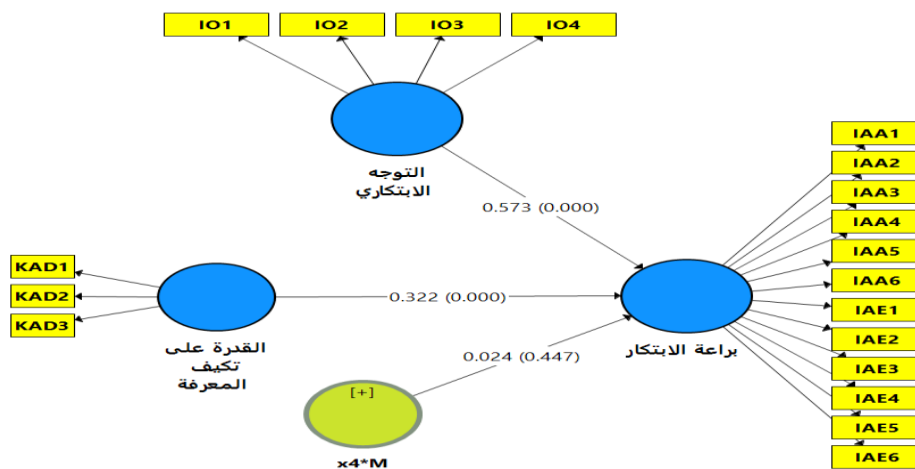
٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني:



اختبار الفرض الفرعي الثالث:



٣- اختبار الفرض الفرعي الرابع :



The Impact of Knowledge-Based Dynamic Capabilities on Innovation Ambidexterity in the Context of Organizational Innovation Orientation: An Empirical Study

Abstract:

Purpose:

This study aims to explore the moderating role of innovation orientation in the relationship between knowledge-based dynamic capabilities and innovation ambidexterity, applied to the telecommunications sector in the Arab Republic of Egypt, represented by Vodafone, Orange, and Etisalat.

Design/Methodology:

The study adopted a mixed-method research approach, beginning with a descriptive analysis of previous literature, followed by field data collection using a questionnaire based on a five-point Likert scale. The results were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Findings:

The results revealed a statistically significant positive relationship between knowledge-based dynamic capabilities and innovation ambidexterity. All dimensions of dynamic capabilities were found to contribute effectively to enhancing innovation ambidexterity, albeit with varying levels of impact. Additionally, the findings highlighted the moderating role of innovation orientation, which strengthens the relationship between dynamic capabilities and innovation ambidexterity—particularly in organizational environments characterized by a high level of innovation.

Research Implications:

The findings underscore the strategic importance of innovation orientation as a reinforcing factor for leveraging dynamic capabilities to balance the exploration and exploitation of innovation opportunities. This, in turn, positively influences the competitiveness and sustainability of organizations in the telecommunications sector.

Keywords:

Knowledge-Based Dynamic Capabilities, Innovation Orientation, Innovation Ambidexterity, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Information and Communications Technology