



## مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الرابع

ديسمبر 2022

العلاقة بين القدرات الاستيعابية والقدرة على التشبيك والميزة التنافسية  
ودور تعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني كمتغير وسيط في هذه العلاقة  
دراسة ميدانية مطبقة على المنظمات العاملة في مجال التمويل متناهي الصغر  
**Examining the relationship between the Absorptive Capacity  
'Networking Capabilities and competitive advantages, the role of e-  
Learning Culture as a mediator variable in this relationship A field  
study applied on NGOs organizations which working in the field  
of Microfinance**

إعداد

د. نجوى عبد القادر احمد

مدرس إدارة الاعمال بالجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني (EELU)

٢٠٢٢

## المخلص

استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين القدرات الاستيعابية والقدرة على التشبيك والميزة التنافسية ودور تعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني كمتغير وسيط في هذه العلاقة وذلك على عينة مكونة من ٣٢٠ مفردة من المدراء و رؤساء وأعضاء المنظمات التي تعمل في مجال الاقراض الصغير, استخدمت الدراسة اسلوب الاستقصاء لجمع البيانات, اعتمدت الدراسة الحالية على التحليل الكمي والوصفي للبيانات من خلال استخدام برنامج SPSS/26 لتوصيف البيانات احصائياً كذلك لتجهيز البيانات لبرنامج اموس AMOS, تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة **Confirmatory Factor Analysis (CFA)** كخطوة اولى لاختبار صحة وموثوقية نموذج القياس, تم عمل نموذج الدراسة الهيكلي الذي يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة. اختبرت الدراسة سبعة فروض رئيسية, وقد تم التوصل الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستيعابية و القدرة على التشبيك, وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستيعابية والقدرة على التشبيك من ناحية وتعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني والميزة التنافسية من ناحية اخرى, وجود علاقة تأثير غير مباشر لكل من القدرات الاستيعابية والقدرة على التشبيك على الميزة التنافسية نتيجة دخول وتعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني كمتغير وسيط في هذه العلاقة .

وقد وضعت الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات لقطاع المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير بناءً على ما توصلت اليه من نتائج منها ضرورة استخدام برامج الربط الشبكي التكنولوجي بين انظمة الاقراض والتحصيل الاليكتروني للأقساط المستحقة على العملاء .

الكلمات المفتاحية: القدرات الاستيعابية- القدرة على التشبيك- تعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني - الميزة التنافسية.

**Abstract:**

The current study aimed to examine the relationship between absorptive capabilities, networking capability, competitive advantage and the role of an electronic learning culture as a mediator variable in this relationship applied to a sample of 320 individuals from managers, heads, and members of organizations working in the field of microcredit finance, The study used the survey method to collect data, The current study relied on the quantitative and descriptive analysis of the data through the use of the SPSS/26 version to characterize the data statistically as well as to prepare the data for the AMOS program, a confirmatory factor analysis was performed for each variable of the study, confirmatory Factor Analysis (CFA) was the first step to test the validity and reliability, then a structural model was done to show the direct and indirect effects of the study variables.

The results of the study have indicated that there is a relationship between the absorptive capacities and the ability to network on the one hand, and the e-learning culture and competitive advantage On the other hand, there is an indirect influence relationship for each of the absorptive capacities and the ability to network on the competitive advantage as a result of entering the e-learning culture as an intermediate variable in this relationship.

The current study has developed a set of recommendations for the sector of organizations working in the field of microcredit finance based on its findings, such as: Utilizing technological tools to connect loan networks and electronically collect client instalment payments

**Keywords:** absorptive capacities – network capability - culture of electronic learning - competitive advantage

## ١ - المقدمة

تطورات متلاحقة في التكنولوجيا، هياكل ديناميكية للأسواق، اشتداد حدة المنافسة محلياً وعالمياً، تلك هي ملامح عصرنا الحالي التي فرضت على جميع المنظمات سرعة الاستجابة بالتنوع والتميز فيما تقدمه من منتجات لعملائها، وبالموازاة مع التطورات التكنولوجية السريعة لعبت المنظمات التي تعمل في مجال الاقراض الصغير والاقراض متناهي الصغر دوراً حيوياً في تنمية الاقتصاد خاصة في البلدان النامية، وفي مصر حرصت الدولة على أن يظل هذا القطاع باقياً، وأن يستمر في الارتقاء بإمكانياته وقدراته لمساهماته الملموسة في الاقتصاد الرسمي للدولة .

وفي الفترة الاخيرة، وتحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة، قدمت المنظمات التي تعمل في مجال الاقراض الصغير حزماً من المنتجات المتنوعة لتلبية احتياجات عملائها، وقد أشارت بعض الدراسات السابقة (e.g., Victor et al., 2021; Ur Rehman, 2016; Ali et al., 2016; Pais & Gama, 2015 ; Abebe, 2014) إلى أن بقاء هذه المنظمات واستمراريتها وقدرتها على خلق ميزة تنافسية لا يرتبط بامتلاك هذه المنظمات للأصول المادية فقط، وإنما يرتبط بعدة عوامل منها قدرة المنظمات لاكتساب واستيعاب وتحويل واستغلال المعارف والمعلومات بالإضافة الى قدرتها على تكوين شراكات وتحالفات وقدرتها على حوكمة هذه العلاقات والتبادل المعرفي والمعلوماتي بما يحقق الميزة التنافسية لهذه المنظمات .

كما اشارت دراسة (مدوكى، ٢٠١٨) الى أن التغير السريع في التكنولوجيا أجبر مثل هذه المؤسسات على اللجوء إلى اعتماد توليفة تجمع بين المعرفة الخارجية والمعرفة الداخلية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية القدرات الاستيعابية بالنسبة للمؤسسة ومدى وقدرتها على الدخول في تشبيكات وتحالفات تعكس مدى قدرة هذه المؤسسة على الحصول على المعرفة الخارجية، واستغلالها لأغراض تجارية، كونها تعتبر مصدر أساسي يساعد على اكتساب ميزة تنافسية .

## ١. مشكلة الدراسة

الحديث عن المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر حديث لا يزال ذو أهمية قصوى حيث يركز النمو الاقتصادي المستقبلي الى حد كبير على تلك المنظمات لدورها في الحد من الفقر وخلق فرص عمل، وتعزيز التنمية المستدامة.

وفي الفترة الاخيرة سعت تلك المنظمات الى التأقلم مع التحولات الرقمية وامتلاك التقنيات الرقمية التي تؤهلها الى الوصول الى اكبر عدد من العملاء داخل أعماق المجتمعات التي تقوم بخدمتها، وقد استطاع البعض من تلك المنظمات ان تدخل في شراكات وتحالفات مع منظمات اخرى مثل: المنظمات المعنية بعمليات الدفع الإلكتروني وشركات الاستعلام الائتماني عن العملاء، وبعض البنوك لتفعيل الخدمات الرقمية سواء لعملائها او للعاملين على حد سواء .

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل المنظمات التي تعمل في مجال التمويل متناهي الصغر من اجل البقاء والاستمرارية في وسط اسواق تنافسية تتكالب فيها العديد من المنظمات بهدف اقتناص العملاء، إلا أن تحقيق الميزة التنافسية يواجهه بعض التحديات منها ما هو مرتبط بثقافة العمل الاجتماعي للبعض من هذه المنظمات، ومنها ايضا اتباع هذه المنظمات لاستراتيجيات غير ملائمة لا تتماشى مع النمو المتلاحق للتحول الرقمي واتساع حدود المعرفة.

وباستقراء واقع المنظمات العاملة في مجال التمويل الصغير نلاحظ وجود رغبة لدى تلك المنظمات الى السعي وراء التغيير المنهجي في سياساتها، إلا أن عدم وجود توجيه مفاهيمي حول القضايا المتعلقة بالاستراتيجيات التي تضمن تعزيز الميزة التنافسية قد يقف حائلا دون تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات بالشكل الذي يمكنها من اعادة النظر في كيفية البقاء في السوق، وقد اشارت بعض الدراسات السابقة (e.g., Watson,2018;Mathivathanan,2018;Lashonda, 2021) الى أن

القدرة الاستيعابية والقدرة على التشبيك وتعزيز ثقافة التعلم من الأمور ذات الأهمية الخاصة التي تسهم في اكتساب ميزة تنافسية.

هذا وقد أشارت دراستي (Rafael et al.,2022, Zhuoran,2021) من أنه على الرغم من وجود نمو هائل في الأدبيات حول القدرة الاستيعابية، والقدرة على التشبيك، إلا أنه لا يزال هناك فجوة منهجية في صحة علاقتهما بمدى توفير ميزة تنافسية للمنظمات، وبناءً عليه، وفي ضوء ما تقدم تهدف الدراسة الحالية الى وضع اطار مفاهيمي واختبار علاقة القدرة الاستيعابية، والقدرة على التشبيك، وتعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني كمتغيرات ترتبط بالميزة تنافسية وذلك بالتطبيق على المنظمات التي تعمل في مجال التمويل متناهي الصغير. ووصولاً الى هذا الهدف تعمل الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات البحثية الآتية :

١. هي علاقة أبعاد القدرات الاستيعابية المتمثلة في (القدرة على اكتساب المعرفة - القدرة على استيعاب المعرفة- القدرة تحويل المعرفة- القدرة على استغلال المعرفة) كمتغير مستقل من ناحية، وأبعاد القدرة على التشبيك المتمثلة في (الشراكات الاستباقية -حوكمة العلاقات - القدرة على ادارة التحالفات-التبادل المعرفي والمعلومات) كمتغير تابع من ناحية اخرى.

٢. ما هي علاقة أبعاد القدرات الاستيعابية المتمثلة في (القدرة على اكتساب المعرفة- القدرة على استيعاب المعرفة- القدرة تحويل المعرفة-القدرة على استغلال المعرفة) كمتغير مستقل من ناحية، وتعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني كمتغير تابع أحادي البعد من ناحية اخرى .

٣. ما هي علاقة أبعاد القدرة على التشبيك المتمثلة في (الشراكات الاستباقية- حوكمة العلاقات-القدرة على ادارة التحالفات- التبادل المعرفي و المعلومات) كمتغير مستقل من ناحية، وتعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني من ناحية اخرى.

٤. ما هي علاقة أبعاد القدرات الاستيعابية المتمثلة في (القدرة على اكتساب المعرفة - القدرة على استيعاب المعرفة- القدرة تحويل المعرفة- القدرة على استغلال المعرفة) كمتغير مستقل من ناحية، وأبعاد الميزة تنافسية المتمثلة في ( التكلفة، الجودة ، اعتمادية التوصيل ، ابتكار المنتجات ، وقت التسليم ) كمتغير تابع من ناحية اخرى.

٥. ما هي علاقة أبعاد القدرة على التشبيك المتمثلة في (الشراكات الاستباقية- حوكمة العلاقات- القدرة على ادارة التحالفات-التبادل المعرفي والمعلومات) كمتغير مستقل من ناحية، وأبعاد الميزة تنافسية المتمثلة في( التكلفة الجودة اعتمادية التوصيل ، ابتكار المنتجات ، وقت التسليم ) كمتغير تابع من ناحية اخرى.

٦. ما هي علاقة تعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني كمتغير مستقل أحادي البعد من ناحية، وأبعاد الميزة تنافسية المتمثلة في( التكلفة، الجودة ، اعتمادية التوصيل ، ابتكار المنتجات ، وقت التسليم ) كمتغير تابع من ناحية اخرى.

٧. ما هو الدور الوسيط للمتغير الخاص بتعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني بين أبعاد القدرات الاستيعابية وأبعاد القدرة على التشبيك من ناحية، وخلق ميزة تنافسية كمتغير تابع من ناحية اخرى.

### ٣. الاطار النظري والدراسات السابقة

#### ١/٣ : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

#### ٣ / ١/١ القدرة الاستيعابية Absorptive Capacity

منذ الثلاث عقود الاخيرة لم يكن مفهوم القدرات الاستيعابية ببعيد عن متناول الباحثين في مجال الادارة فقد اشارت اليها دراسات سابقة (e.g.,Cohen&Levinthal,1990;Mowery&Oxley,1995) بأنها قدرة الشركة على تقييم واستيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة لتمتج مع المعارف الداخلية لتتمكن المنظمة من تنمية قدرتها على التعلم وحل المشكلات.



كما اشارت الدراسات السابقة الى أن القدرات الاستيعابية تعتبر عنصر أساسي للحصول على الميزة التنافسية وقد عرفت دراسة (Liao et al.,2010) بانها القدرة على اكتساب المعرفة الخارجية وتحويلها واستغلالها وربطت دراسة (Xie,&Zou,2018) القدرات الاستيعابية بمجموعة مع الإجراءات الاستراتيجية والعمليات التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة وتحويلها وتطبيقها بهدف خلق ميزة تنافسية، فالمنظمة التي تمتلك قدرات استيعابية تكون أقل عرضة لضياح الفرص التسويقية، ولديها قدرة أفضل على فهم وتوقع احتياجات العملاء، واكتشاف نقاط القوة والضعف لدى منافسيها .

وقد اشارت دراسة (Munyanyi,2019) حول علاقة القدرة الاستيعابية (ACAP) بإمكانيات الشبكات (NC) ودور العلاقة مع العملاء في تلك العلاقة (CRCs) بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في زيمبابوي، الى ان القدرات الاستيعابية واحدة من أهم اصول الشركة بل وهي القوة الأساسية وراء الابتكارات والميزة التنافسية، وهي ايضا امتداد لنظرية الموارد (RBV) وهي لا تلعب دوراً في تحديد تدفقات المعرفة فقط وإنما ايضا في تحريك الانشطة التنظيمية.

واشارت دراسة (Rahomee et al.,2014) الى أن الشركات ذات القدرة الاستيعابية الأعلى لديها احتمالية أكبر لتنفيذ ابتكارات انتاجية وتنظيمية وتسويقية، وبالتالي هناك علاقة ارتباط بين القدرة الاستيعابية والابتكار التنظيمي، وقد اشارت دراسة (مدوكي، ٢٠١٨) الى أن مفهوم القدرات الاستيعابية استند على نظريات التعلم التنظيمي، والقدرات الديناميكية ، والنظرية القائمة على الموارد ، كما فرقت دراسة (Andrzej&Sudolska, 2015) بين مكونين للقدرات الاستيعابية هما: القدرة الاستيعابية الكامنة Potential Absorptive Capacity وهي التي تجعل المؤسسة قادرة على اكتساب وفهم المعرفة الخارجية، فالمؤسسة التي تركز على اكتساب وفهم المعرفة الخارجية تكون قادرة على تجديد مخزونها المعرفي باستمرار، ولكن لا تضمن استغلال هذه المعرفة، ويمكن أن تتكبد تكاليف إكتساب هذه المعرفة دون الحصول على

منافع من استغلالها، وتتضمن هذه القدرات مكونين أساسيين وهما: القدرة على الاكتساب، والقدرة على الاستيعاب، أما المكون الثاني وهو القدرة الاستيعابية المنجزة أو المحققة Realized Absorptive Capacity، وتعكس قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة التي تم استيعابها وهي دالة لتحويل واستغلال القدرات الكامنة فعندما تنجز القدرات الاستيعابية (أي يتم تحويلها واستغلالها) تضمن المؤسسة الميزة التنافسية، كما أن المؤسسات التي تركز فقط على تحويل واستغلال المعرفة، قد تحقق أرباحا على المدى القصير لكن يمكن أن تقع في فخ الكفاءة، وقد لا تكون قادرة على الاستجابة لتغيرات المحيط، وتتضمن هذه الأخيرة قدرتين وهما: القدرة على الاستغلال والقدرة على التحويل، وقد اتفقت الدراسات السابقة الغربية (e.g., Rafael et al., 2022; Xie, & Zou, 2018; Watson, 2018; Rahomee et al., 2014, Liao et al., 2010); وكذلك الدراسات العربية امثال: (عبد البديع، ٢٠١٨، مدوكي، ٢٠١٨) على وجود اربع ابعاد او مراحل للقدرات الاستيعابية هي :

### ٣ / ١ / ١ : القدرة على الاكتساب Acquisition Capability

وتعنى قدرة المؤسسة في تحديد والحصول الى المعرفة المتولدة خارج المؤسسة والتي تعد ضرورية لعملياتها ونافعة لها فتراكم المعرفة من عدمه يعتبر أمر حاسم بالنسبة للقدرات الاستيعابية للمؤسسة، كما يجب ان تتسم اجراءات اكتساب المعرفة بالكثافة والسرعة والتوجيه.

### ٣ / ١ / ٢ : القدرة على الاستيعاب Assimilation Capability

تشير إلى إجراءات وعمليات المؤسسة التي تسمح لها بتحليل، ومعالجة، وتفسير، وفهم المعلومات المتحصل عليها من مصادر خارجية، وتتحدد القدرة على الاستيعاب من قبل هيكل المعرفة ووفرته السابقة سواء للفرد الجماعات أو المؤسسة ككل، فعندما تكون المعرفة الجديدة مألوفة للمؤسسة (أفرادها) ولمعرفتها السابقة فالفهم والاستيعاب يكون سهل والعكس بالعكس

**٣ / ١ / ١ / ٣ : القدرة على التحويل Transformation Capability**

تشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير وصقل الروتين (الإجراءات) التي تسهل عملية الدمج ما بين المعرفة الموجودة مسبقاً والمكتسبة حديثاً والمعرفة المستوعبة، ويتم ذلك عن طريق إضافة أو حذف المعرفة، أو ببساطة عن طريق تفسير نفس المعرفة بطريقة مختلفة، فتتعرف المؤسسة على مجموعتين غير متناسقتين من المعرفة، والعمل على التنسيق والتوفيق بينهما للوصول إلى مخطط جديد تمثل القدرة على التحويل .

**٣ / ١ / ١ / ٤ : القدرة على الاستغلال Exploitation Capacity**

تشير إلى قدرة المؤسسة على استخدام المعرفة الجديدة في أعمالها لتحقيق أهدافها التنظيمية، ومن بين ثمار تطبيق المعرفة الخارجية هو الاستمرارية في تقديم منتجات، عمليات، معرفة أو صيغ تنظيمية جديدة وفي النهاية ترى الباحثة ان القدرات الاستيعابية هي القدرة على استجلاب واستحضار المعارف والخبرات والمعلومات الخارجية وتنظيمها وتشغيلها وإدارتها وربطها بتطبيقات عملية تؤثر بشكل مباشر على الاداء المالي والتشغيلي واكتساب ميزة تنافسية .

**٣ / ١ / ٢ : القدرة على التشبيك Network Capabilities**

أشارت دراسة (Zhuoran,2021) إلى مفهوم الشبكة الى انه عبارة عن تحالف استراتيجي يتكون من عدة مؤسسات على أساس التقسيم والتعاون المشترك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعتبر الشبكة قناة مهمة للمؤسسات للحصول على موارد خارجية عادة ما تكون نادرة، لتجتمع مع الموارد الداخلية المحدودة بهدف دعم التنمية الاستراتيجية وبالتالي اصبح الحصول على موارد ومعلومات خارجية من الشركاء داخل الشبكة أصبحت ضرورية وحاسمة للمؤسسات التي تواجه ندرة في مواردها الداخلية، وقد اعتبر العلماء اسلوب التشبيك بين الشركات يعتبر طريقة استراتيجية للرد على التغير السريع في البيئة، ويحسن القدرة التنافسية ويحل المشكلات.

وقد تم تأسيس مفهوم القدرة على التشبيك استناداً لنظرية شبكة الاعمال The Network Theory وقد استمدت العلوم الاجتماعية هذه النظرية من العلوم التطبيقية، وقد كثر استخدامها من قبل الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والتسويق، وتقوم النظرية على فكرة الربط بين الكيانات (Ruiz-Martin,2015) بمعنى ان المنظمات التي تستطيع إقامة علاقات تبادلية يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلال متبادلة المنفعة مع اصحاب المصلحة وتطوير علاقاتها التجارية والبحث عن فرص توسعية باستخدام موارد الاخرين، وبالتالي تحقيق الارباح والتوسع والانتشار (Shree& Urban,2012). وقد اشارت دراسة (Parida&Örtqvist,2015) إلى أن استراتيجية التشبيك يعتبر أحد الأصول غير الملموسة التي تدعم العلاقات التجارية مع الشركاء، ويمكن من خلالها الوصول الى الموارد المرغوبة عن طريق تطوير العلاقات المتبادلة بين أصحاب الأعمال بهدف تحسين الاداء التشغيلي وتعزيز الفعالية وتحسين أداء .

وقد اشارت دراسة (Hutu,2015) الى أن قدرة الشركة على الدخول في تشبيكات وتحالفات مع الشركاء الخارجيين والحفاظ عليها واستخدامها يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، فإذا كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة تعاني من ندرة في الموارد، فإن قدرتها على التشبيك والدخول الفعلي في تحالفات يخفف من مشكلة ندرة الموارد، ويسمح باكتساب وتطوير موارد ومشاريع جديدة أو الاستخدام الفعال للموارد الموجودة.

وتشير دراسة (Vesalainen&Hakala2014) إلى مفهوم القدرة على التشبيك بأنه بناءً متعدد الأبعاد يتضمن القدرة على التنسيق وتشكيل العلاقات التي تسمح بتبادل الموارد الاستراتيجية والكفاءات .

وتفترض دراسة (Parida,2017) أن التشبيك هو البحث عن شركاء يتمتعون بالموارد المناسبة والقدرات المطلوبة للتغلب على نقص الموارد والقدرات، فالتشبيك هو وسيلة عملية لحل المشكلات الداخلية وبناء القدرات المؤسسية، وقد أشارت دراسة (watson,2018) الى وجود اربعة أبعاد للقدرة على التشبيك هي: الشراكة الاستباقية

,Partnering Proactiveness, وحوكمة العلاقات Relational Governance, والقدرة على تبادل المعلومات Information Sharing Capabilities, والقدرة على ادارة التحالفات Alliance Management Capability وهى نفس الابعاد التي اشارت اليها دراسة (Parida&Örtqvist,2015).

### ٣ / ١ / ٣ تعزيز ثقافة التعلم الاليكتروني

أشارت دراسة (Nabong,2015) بأن ثقافة التعلم عموماً هي مجموعة من الاتفاقيات والقيم التنظيمية الممارسات والعمليات التي تشجع الموظفين والمنظمات على التطور المستمر للمعارف والكفاءات المعرفة والكفاءة فمن خلال التعلم ووجود منصة ثقافية , يمكن تحسين عقلية العاملين, وخلق فرص تقديمية لهم , بما يمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية لها

كما اشارت دراسة (Brown et al.,2012) التعلم التنظيمي هو عملية معقدة يمكن من خلالها تغيير السلوك الفردي والتنظيمي, وتطوير واكتساب ونقل المعرفة, المنظمات التي لديها ثقافة تعلم عالية يمكنها جذب العاملين و الاحتفاظ بهم, والتعلم الجماعي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية, كما يخلق مساراً لإكمال الاهداف المؤسسية بنجاح.

وقد فرقت الدراسات بين التعلم الجماعي Collective Learning والذي ويشير الى قدرة العاملين على جميع المستويات على مشاركة المعلومات والعمل بشكل تعاوني على حل المشكلات وتبادل الافكار الجديدة, وبين الثقافة التعاونية Collaborative Culture وتعنى ان يكون لدى جميع الأعضاء داخل المنظمة نفس المعتقدات والقواعد والسياسات والرسالة والأهداف أمر حيوي, ولا يمكن تصور وجود التعلم بدون ثقافة تعاونية وتشمل طرق تشكيل ثقافة التعلم على اعادة تصميم الهيكل التنظيمي, وأنظمة الإدارة, والمرافق وأيدولوجيات العاملين, كما تلعب القيادة العليا دوراً رئيسياً في تعزيز ثقافة التعلم .

اشارت دراسة (Lashond,2021) الى أن القيم والرؤى المشتركة Shared Values and Vision والتعاون بين المنظمات يُمكن هذه المنظمات من تشكيل رؤية جماعية تهدف الى تقاسم المعرفة.

ومن خلال عرض مفهوم تعزيز ثقافة التعلم نلاحظ ان الدراسات السابقة اشارت الى تعزيز ثقافة التعلم بجميع جوانبه ولم تحدد ما اذا كان هذا التعلم في المجالات الاليكترونية او غيرها من المجالات, ولان الاتجاه الحالي لجميع الدول-خاصة جمهورية مصر العربية- الى تحويل جميع الخدمات المقدمة الى العملاء إلى خدمات اليكترونية يجعل الباحثة اكثر ميلاً الى استخدام مفهوم ثقافة التعلم الإلكتروني بدلاً من مفهومي ثقافة التعلم فقط أو ثقافة التعلم التنظيمي فقط .

**وبناءً عليه ترى الباحثة انه يمكن تعريف ثقافة التعلم الإلكتروني على النحو الاتي :**  
" مجموعة من الاجراءات تختص بالعمل على الاكتساب المستمر للمعارف والمهارات والمعلومات من خلال شبكات اليكترونية بين مجموعة من المنظمات تعمل على إتاحة, وتحليل, واسترجاع, وتحديث البيانات بهدف اتخاذ القرارات, وتحسين الاداء وخلق فرص تقديمية " .

### ٣ / ١ / ٤ الميزة التنافسية Competitive Advantage

اهتمت الدراسات السابقة (e.g.,Meihami&Hussein,2013;ALnajar,2016;Hamid et al., 2018) بالميزة التنافسية ليس كمفهوم فقط وإنما كهدف استراتيجي تسعى المنظمات لتحقيقه لضمان البقاء في اسواق شديدة المنافسة, والتأثير الفعال في الاقتصاد, وزيادة استقرار الأرباح وإقامة العلاقات ودية مع عملائها بالاضافة الى تحقيق القيمة المضافة للمنظمة.

وقد أشارت دراسة (Ch&Rohana,2016) الى ان الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تنفيذ أنشطتها بطرق لا يستطيع الآخرون تقليدها, سواء من ناحية التكلفة , التأثير على البيئة , والاهتمام بأصحاب المصلحة الوصول الى رضا العاملين والمجتمع

والعملاء, كما اشارت دراسة (Samir,2017) إلى أن الميزة التنافسية تنمو من القيم أو الفوائد التي أنشأتها الشركة لعملائها بشكل أكبر مما يرغبون أو يتوقعونه.

٣ / ١ / ٤ / ١ / التكلفة :

تعتبر التكلفة هي أحد الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية, ولا يمكن اعتبار التكلفة مفهوم مطلق, وإنما هي عملية ترتبط بشروط وانظمة تتماشى مع استراتيجيات المنظمة, كما ان المنظمة التي تتبنى استراتيجية التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية يجب عليها طرح منتجاتها بتكلفة شراء أقل مقارنة بالمنافسين, وفي هذه الحالة لا يقتصر على تكلفة الشراء للمواد الخام فقط وإنما تبدأ بالمورد وانتهاء بوصول المنتج للعملاء وخدمات ما بعد البيع (ALnajjar,2016).

٣ / ١ / ٤ / ٢ / الجودة :

تعد الجودة بأنها أحد أهم العوامل لبقاء المنظمة ونموها والحفاظ على قدرتها التنافسية, والجودة هي سلاح تنافسي في السوق, كما تعرف الجودة بأنها درجة التميز لمنتج أو خدمة معينة (Syafarudin,,2016) كما اشارت دراسة ( Saeed et al.,2018) الى الجودة بأنها التميز والقيمة والمطابقة للمواصفات وتلبية أو تجاوز توقعات العملاء والجودة تعني ما يريده العميل، بمعنى آخر، يكون المنتج ذا جودة عالية عندما يتوافق مع احتياجات العملاء ومتطلباتهم.

٣ / ١ / ٤ / ٣ / المرونة :

اشارت دراسة (ALnajjar,2016) الى ان المرونة هي قدرة الشركة على تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات وقدرتها ايضاًعلى تطوير المنتجات الحالية وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة تلي احتياجات ورغبات العملاء والمرونة تعنى ايضا قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات التي تحدث على الخصائص الفنية عند تصميم المنتجات وتتبع التغيرات المتعلقة بحجم طلبات العملاء وتعدد رغباتهم واحتياجاتهم وأنواقهم .

وقد اشارت دراسة (Hamid et al.,2017) إلى أن للمرونة بعدان الاول هو البعد الزمني الذي يركز على سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، وبالبعد الثاني هو الترتيب الذي يركز على القدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بكل عميل.

٣ / ١ / ٤ / التسليم :

أشارت دراسة (Altaweel&Ragheed,2008) يعتبر التسليم احد ابعاد الميزة التنافسية، وهو القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في السوق من خلال التركيز على تقليل الوقت وزيادة سرعة تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها للعملاء في أقصر وقت ممكن، كما اشارت ايضا دراسة (Alghamdi,2016) التسليم هو أولوية تنافسية يهتم العملاء من خلالها بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بالجودة المناسبة في الوقت المناسب، وقد أصبحت سرعة الخدمة والاستجابة لطلب العملاء أحد عوامل المنافسة بين المنظمات وهذا مرتبط باستعداد العميل لدفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.

وكلما تمكنت المنظمة من الاستجابة لاحتياجات العميل ومتطلباته بسرعة وأقصر وقت بالمقارنة بالمنافسين تتحقق الميزة التنافسية، وتتلقى المنظمة حصة أكبر في السوق بل ويمكنها أن تفرض أسعاراً أعلى من المنافسين

٣ / ٢ : الدراسات السابقة وفروض الدراسة

٣ / ٢ / ١ العلاقة بين القدرة الاستيعابية والقدرة على التشبيك

استهدفت دراسة (M.Tepic et al.,2012) الاجابة على سؤال حول كيفية ارتباط القدرة على التشبيك والقدرة الاستيعابية على الابداع بالتطبيق على المزارعين بهولندا، واختبرت الدراسة في فرضها الاول العلاقة بين القدرة على الشبيك من ناحية والقدرة الاستيعابية من ناحية اخرى، حيث اعتبرت الدراسة ان القدرة على التشبيك تعتبر سبباً للقدرة الاستيعابية، كما اختبرت الدراسة في فرضها الثاني علاقة الارتباط بين بعدى القدرات الاستيعابية وهما (القدرة على القدرة على الاستحواذ والقدرة على الاستيعاب) من ناحية والقدرة على التشبيك من ناحية اخرى، وقد اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط



موجبة بمعدل ارتباط ٠.٣٢ بين القدرة على التشبيك والقدرة الاستيعابية، ووجود علاقة ارتباط موجبة بمعدل ارتباط ٠.٣٨ بين القدرة على التشبيك والقدرة الاستيعابية وتشير هذه النتائج الى احتمال وجود علاقة دائرية بين القدرة الاستيعابية والقدرة على التشبيك بمعنى كل منهم قد يكون سببا للآخر .

وقد اشارت دراسة (Zur Erlangung,2013) الى ان القدرة الاستيعابية تلعب دوراً في تطوير الشبكات ويظهر ذلك جلياً حال زيادة المسافة التكنولوجية بين الشركاء، فإن القدرة الاستيعابية للشركة سوف تلعب دوراً مهماً في تطوير الشبكات .

وقد اشارت دراسة (Woods et al.,2016) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرة الاستيعابية للمنظمات وقدرتها على الدخول في تشبيكات، وتحتاج المنظمات التي ترغب في الدخول في تحالفات وتحقيق مزايا التشبيك الى فهم قدراتها باعتبارها جزء من شبكة ديناميكية، ثم تحديد الشركاء وفهم قدراتهم حيث تصبح عملية تبادل المعارف جماعية، وقد اشارت الدراسات السابقة الى ان القدرات الاستيعابية العالية للشركات تدعم استفادتها من مزايا التشبيك .

وقد اشارت دراسة (غنيم, ٢٠٢٠) حول متطلبات التشبيك الاليكتروني لمنظمات المجتمع المدني لتحقيق اهدافها وقد اشارت نتائج الفرض الاول بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين متطلبات الاتصالات وقدرة المنظمات المجتمع المدني على التشبيك .

وبناءً على ما سبق عرضة تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الاتي :  
"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القدرات الاستيعابية وأبعاد القدرة على التشبيك بالمنظمات محل التطبيق " .

٢/١/٣ العلاقة بين القدرة الاستيعابية وتعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني.

اختلف الباحثون عند اختبارهم للعلاقة بين القدرة الاستيعابية والتعلم التنظيمي في العلاقة السببية بين المتغيرين ففي دراسات (Kim,2002) تعاملت تلك الدراسات مع القدرة الاستيعابية على اعتبار انها سبباً في التعلم التنظيمي، في حين اعتبرت دراسات

كل من (Liao et al.,2007; Schilling,2002) ان القدرة الاستيعابية نتيجة للتعلم التنظيمي وعلى الرغم من هذا التفاوت فقد اشارت دراسة (Rafael et al.,2022) الى ان القدرة الاستيعابية هي سبباً في تعزيز ثقافة التعلم لدى المنظمات وذلك لأن المنظمة التي تمتلك القدرة الاستيعابية لديها قدرة أكبر على اكتساب وتعزيز ثقافة التعلم من مصادر جديدة للمعرفة, كما اشارت ايضاً دراسات كل من (Song et al.,2006; Lane et al.,2006) إلى أن المعرفة الخارجية وخاصة تلك التي تم الحصول عليها نتيجة للتطورات التكنولوجية وتغيرات السوق هي مكملية ويجب دمجها في التعلم التنظيمي كما أشارت دراسة (Lin et al.,2012) إلى أن الفوائد من المعرفة الخارجية مشروطة على قدرة الشركة على التعلم الداخلية وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين القدرة الاستيعابية والقدرة على التعلم.

وبناءً على ما سبق عرضة تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الاتي :  
"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القدرات الاستيعابية وتعزيز ثقافة التعلم بالمنظمات محل التطبيق "

٣/١/٣ العلاقة بين القدرة على التشبيك وتعزيز ثقافة التعلم الإلكتروني.

استهدفت دراسة (Chyan et al.,2009) اختبار العلاقة بين قدرات المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي, وقد اشارت الدراسة الى ان خصائص التعلم التنظيمي يتأثر بهيكل الشركة والبنية التحتية وإدارة المعارف التنظيمية وبالتالي فان الشركات التي تستثمر بكثافة في تطوير أنظمة إدارة المعارف التنظيمية تعمل على بناء منظور اجتماعي تقني يهدف الى بناء نظام استراتيجي لمساعدة العاملين في مجال المعرفة.

وقد اشارت دراسة (Ferreira et al.,2010) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين قدرة المنظمة على التشبيك من ناحية وقدرتها على التعلم من ناحية اخرى حيث تمكن القدرة على التشبيك من الحصول على معلومات ذات قيمة خاصة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات أو غيرها من الشركات العاملة في الأسواق المحلية, كما ان المنظمة التي لديها قدرة على التشبيك لديها القدرة على نقل المعلومات إلى منظمات أخرى,

علاوة على ذلك، تعمل الشبكات كآلية تخزين ضد عدم اليقين البيئي من خلال توفير الوصول إلى الموارد المادية والمالية والاجتماعية التي تحتاجها المنظمات.

وفي دراسة (Parida,2015) اشارت إلى أن الروابط الخارجية مع المنظمات الأخرى تعتبر محركات للتعلم التنظيمي ويتم تحقيق ودعم هذه الروابط من خلال المشاريع المشتركة، والتراخيص، والتحالفات الاستراتيجية لعمليات الاستحواذ وحتى عمليات الدمج مع جهات مختلفة.

وبناءً على ما سبق عرضة تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الاتي :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القدرة على التشبيك وتعزيز ثقافة التعلم بالمنظمات محل التطبيق "

### ٣ / ١ / ٤ العلاقة بين القدرة الاستيعابية والميزة التنافسية

تظهر الدراسات السابقة (Meihami&Hussein,2013; Forés,2011; Liao et al.,2007; e.g,Rafael et al.,2022; أن نجاح المنظمات في خلق ميز تنافسية يعتمد بشكل كبير على قدرة الشركات على إدارة المعرفة أنظمة الاستحواذ والتعلم والاستيعاب, كما ان زيادة حدة المنافسة تجبر المنظمات على ادماج انواع مختلفة من القدرات, والجمع بين عمليات التعلم الداخلية والخارجية استجابة لمتطلبات البيئة .

وفي دراسة (Andrzej&Sudolska,2015) حول العلاقة بين الطاقة الاستيعابية للشركة من ناحية والنمو والميزة التنافسية من ناحية اخرى ودور الابتكارات المفتوحة في هذه العلاقة, وقد اشارت ذات الدراسة الى ان الميزة التنافسية لا تنبع من اقتصاد اليوم ولكن من صعوبة تكرار أصول المعرفة والطريقة التي يتم بها نشرها, ولا شك ان اكتساب معرفة جديدة تعمل على تنشيط النشاط الاستيعابي للشركة، ويمكن القول أن الوصول إلى المعرفة الخارجية الجديدة يعمل على ادخال التعديلات على المنتجات أو العمليات الجديدة , وهذا بدوره يؤدي إلى اكتساب وبناء ميزة تنافسية للمنظمة.

وقد اشارت دراسة (Raymond et al.,2015) فى فرضها الرابع الى الدور الوسيط للتحويل الرقمي بين القدرات الاستيعابية والاداء التنافسى وقد استخدمت الدراسة مفهوم القدرة الاستيعابية (ACAP) كعدسة نظرية لدراسة تأثير الأعمال الإلكترونية على الأداء التنافسى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان القدرات الاستيعابية للمنشآت، لها تأثير غير مباشر على أدائها التنافسى نتيجة دخول القدرات الرقمية.

وعلى صعيد الدراسات العربية اشارت دراسة (عبد البديع، ٢٠١٨) حول العلاقة بين القدرة الاستيعابية للمعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية في فرضها الثالث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بدرجة ثقة ٠.٩٩ بين القدرة الاستيعابية للمعرفة ككل وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية حيث بلغت 0.71، وعليه يتم رفض الفرض العدمي الأولى وقبول الفرض البديل.

وبناءً على ما سبق عرضة تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الاتى :  
"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القدرات الاستيعابية وأبعاد الميزة التنافسية بالمنظمات محل التطبيق "

### ٣ / ١ / ٥ العلاقة بين القدرة على التشبيك و خلق ميزة تنافسية

اشارت دراسة (Vinit et al.,2017) اختبرت الدراسة التأثير غير المباشر للابعد الخمسة للقدرة على التشبيك وهى التنسيق, اقامة العلاقات, ادراك وومعرفة الشريك, الاتصال الداخلى, بناء علاقات موحدة على الاداء البيعى والابداعي من ناحية اخرى من خلال الابداع كمتغير وسيط بالتطبيق على ثلاث عينات من مجموعة من الشركات ذات التكنولوجيا العالية بدولة السويد, وقد دعمت النتائج صحة الفروض بوجود تأثير غير مباشر للقدرة على التشبيك على الاداء نتيجة دخول المتغير الخاص بالابداع .

وفى دراسة (Sari,2018) حول الشبكات كأداة لميزة تنافسية بالتطبيق على المشاريع الجديدة بدولة السويدية وقد اشارت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين دور العلاقات التشبيكات التي يمكن للمشروعات الجديدة ان تدخل فيها وقدرة المشروع الجديد على الوصول إلى الموارد والقدرات والمعلومات المفقودة في الشركة، مما أدى إلى خلق فرص لريادة الأعمال وبالتالي خلق ميزة تنافسية .

تسعى المنظمات في البحث عن وسائل لتعزيز مزاياها التنافسية من خلال التأثير على الميزة النسبية لما تقدمه من منتجات وقد اشارت دراسة (Zhuoran,2021) إلى أن قوة الشبكة ومركزية الشبكة لها علاقة ارتباط موجبة بالميزة التنافسية للمنظمات وذلك بالتطبيق على بعض الشركات الصينية، وقد افترضت الدراسة فى فرضها الاول أن هناك بعدين يعكسان قدرة المنظمة على التشبيك هما: قوة التعادل Tie Strength، والبعد الثاني هو Centrality Network مركزية الشبكة لهما علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بالميزة التنافسية، وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان هناك تأثير مباشر لقوة التعادل على الميزة التنافسية بمقدار ٠.١٨١ وهنا تأثير مباشر لمركزية الشبكة على الميزة التنافسية بمقدار ٠.٠٢٣. وفى السياق ذاته اشارت دراسة (Xie et al.,2021) إلى أن الروابط التعاونية بين الشركاء لها تأثير إيجابي أكثر فائدة لاكتساب المعرفة الخارجية للشركة.

وبناءً على ما سبق عرضة تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الاتي :

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القدرة على التشبيك وأبعاد الميزة التنافسية بالمنظمات محل التطبيق" .

### ٦/١/٣ العلاقة بين تعزيز ثقافة التعلم والميزة التنافسية

دعمت بعض الدراسات السابقة (e.g.,Zhou,2015; Akhtar et al.,2013;Bell,2013) العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرة التنافسية للمنظمة داخل المنظمات العامة وغير الحكومية، وقد أسست هذه العلاقة على نظرية الموارد (RBV) التي تفترض أن المنظمات يمكنها أن تكتسب ميزة تنافسية مستدامة من خلال حشد

واستخدام الموارد النادرة والقدرات الإستراتيجية التي يصعب تقليدها, وقد شرحت هذه الدراسات كيف يمكن للتعلم التنظيمي تحقيق ميزة تنافسية, ففي دراسة (Garvin,2008) اشارت إلى أن عمليات التعلم تشمل توليد المعلومات وجمعها وتفسيرها ونشرها لتتبع الاتجاهات التنافسية والتكنولوجية للعملاء وإجراء التحليل والتفسير المنضبط لتحديد المشكلات وحلها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار .

وفي هذا السياق اشارت دراسة (Sangari,2015) أن المعرفة يمكن أن تتحرك أفقياً أو رأسياً داخل الشركة, ومن خلال تنفيذ عمليات إدارة المعرفة كجزء من الأنشطة التجارية اليومية يمكن للمؤسسات أن تتنافس بثقة وتستمر في الأسواق التنافسية, كما شارحت نتائج الفرض الاول والثاني من دراسة (Gregory et al.,2018) بالتطبيق على بعض الشركات الحكومية بدولة كينيا وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ثقافة التعلم والميزة التنافسية بمقدار  $R = .475$ , وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات التعلم والميزة التنافسية بمقدار  $R = .683$ , وقد ارجعت تلك الدراسة هذه النتائج إلى أن ثقافة التعلم لها تأثير كبير على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وذلك لأن ثقافة التعلم تعزز من ممارسات الاتصالات المفتوحة بين الشركات ويصعب تقليدها أو تكرارها وبالتالي يمكن اعتبارها مصدر للقدرة التنافسية .

واختبرت دراسة (Cetindamar et al.,2021) في فرضها الاول العلاقة الموجبة بين تعزيز ثقافة التعلم وقدرة الشركة على النمو وقد استتدت الدراسة لنتائج دراسات تشير الى ان المنظمة التي تتمتع بثقافة تعليمية تكون أكثر قوة وفي وضع أفضل لإدراك السوق فعندما تعزز الشركة من ثقافة التعلم يتم تحفيز الموظفين للحصول على المعلومات وتوزيعها ودمجها وإنشاءها ونقلها.

وبناءً على ما سبق عرضة تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الاتي :  
"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تعزيز ثقافة التعلم وأبعاد الميزة التنافسية بالمنظمات محل التطبيق " .

٧/١/٣ الدور الوسيط لتعزيز ثقافة التعلم بين القدرات الاستيعابية والقدرة على التشبيك من ناحية والميزة التنافسية من ناحية اخرى .

اشارت دراسة (Jerez et al., 2005) الى ان التعلم التنظيمي كان موضوعاً للدراسة منذ التسعينيات ويرجع هذا الاهتمام الى الحاجة إلى تعظيم استخدام المعرفة داخل المنظمات وبمرور الوقت وبتعزيز ثقافة التعلم يصبح التعلم التنظيمي مصدراً للميزة التنافسية.

وقد اشارت بعض الدراسات (e.g.,Fores&Camison,2011;Sun,2010) إلى الدور الوسيط للتعلم بين القدرات الاستيعابية والميزة التنافسية وقد اشارت نتائج تلك الدراسات إلى أن فكرة امتلاك معرفة مسبقة ليس كافياً من أجل تحقيق الابتكار والميزة التنافسية وانما يتم استيعاب واستغلال تلك المعرفة عندما يكون لدى المنظمة ثقافة تعليمية علاوة على ذلك، فإن القدرة الاستيعابية ليست ثابتة ولكنها تتطور من خلال عمليات التعلم في المنظمة وبالتالي يتعين على الشركات التي ترغب في الابتكار وخلق ميزة تنافسية بنجاح أن تقوم بالجمع بين أنشطة التعلم الداخلية المختلفة وتعزيز اكتساب واستيعاب المعرفة والتكنولوجيا المكتسبة من السوق .

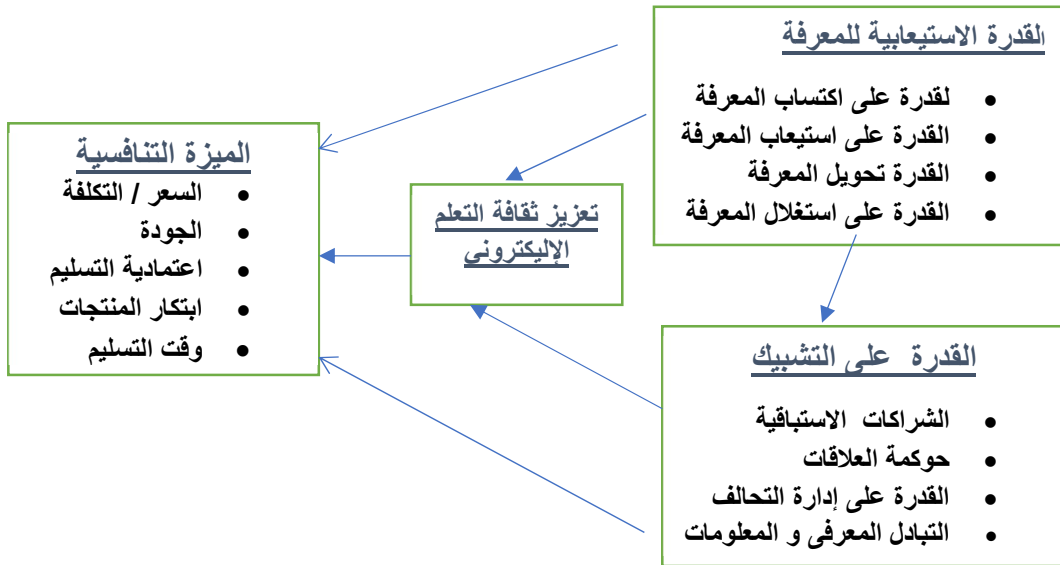
أما دراسة (Gregory et al.,2018) حول علاقة التعلم التنظيمي بالميزة التنافسية اختبرت الدراسة بالتطبيق على بعض الشركات الحكومية بدولة كينيا في فرضها الخامس التأثير غير المباشر لكل من ثقافة التعلم، وفعالية التعلم والتفكير العلمي من ناحية على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لمعدل التعلم، وخلصت الدراسة إلى أن معدل التعلم يتوسط جزئياً في العلاقة بين التفكير المنطومي والميزة التنافسية وبين عمليات التعلم والميزة التنافسية.

اُخبرت دراسة (Rafael et al.,2022) العلاقة بين القدرة الاستيعابية من ناحية والابتكار من ناحية أخرى بالتطبيق على بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة مختلفة القطاعات بدولة اسبانيا, وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين القدرة الاستيعابية من ناحية والابتكار من ناحية أخرى بالإضافة الى وجود علاقة غير مباشرة نتيجة دخول التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

وبناءً على ما سبق عرضة تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الاتي :  
"يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القدرات الاستيعابية وأبعاد القدرة على التشبيك على الميزة التنافسية نتيجة دخول المتغير الخاص بتعزيز ثقافة التعلم كمتغير وسيط تداخلي".

#### ٤. منهجية الدراسة

##### ٤ / ١ نموذج الدراسة:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة الافتراضي



يهدف نموذج الدراسة الحالية إلى اختبار العلاقات الآتية :

- اختبار علاقة أبعاد القدرات الاستيعابية المتمثلة في:(القدرة على اكتساب المعرفة-القدرة على استيعاب المعرفة- القدرة تحويل المعرفة- القدرة على استغلال المعرفة) كمتغير مستقل من ناحية وأبعاد القدرة على التشبيك المتمثلة في (الشراكات الاستباقية-حوكمة العلاقات- القدرة على ادارة التحالفات- التبادل المعرفى والمعلومات) كمتغير تابع من ناحية اخرى.
- اختبار علاقة أبعاد القدرات الاستيعابية المتمثلة في:(القدرة على اكتساب المعرفة- القدرة على استيعاب المعرفة- القدرة تحويل المعرفة-القدرة على استغلال المعرفة) كمتغير مستقل من ناحية وتعزيز ثقافة التعلم الاليكتروني كمتغير تابع أحادي البعد من ناحية اخرى .
- اختبار علاقة أبعاد القدرة على التشبيك المتمثلة في:(الشراكات الاستباقية- حوكمة العلاقات- القدرة على ادارة التحالفات- التبادل المعرفى والمعلومات) كمتغير مستقل من ناحية وتعزيز ثقافة التعلم الاليكتروني كمتغير تابع أحادي البعد من ناحية اخرى .
- اختبار علاقة أبعاد القدرات الاستيعابية المتمثلة في (القدرة على اكتساب المعرفة- القدرة على استيعاب المعرفة- القدرة تحويل المعرفة- القدرة على استغلال المعرفة) كمتغير مستقل من ناحية وأبعاد الميزة تنافسية المتمثلة في (السعر- الجودة- اعتمادية التوصيل-ابتكار المنتجات-وقت التسليم) كمتغير تابع من ناحية اخرى.
- اختبار علاقة أبعاد القدرة على التشبيك المتمثلة في (الشراكات الاستباقية- حوكمة العلاقات- القدرة على ادارة التحالفات- التبادل المعرفى والمعلومات) كمتغير مستقل من ناحية وأبعاد الميزة تنافسية المتمثلة في السعر - الجودة-اعتمادية التوصيل-ابتكار المنتجات-وقت التسليم كمتغير تابع من ناحية اخرى.

- اختبار علاقة تعزيز ثقافة التعلم الاليكتروني كمتغر مستقل أحادي البعد من ناحية اخرى وأبعاد الميزة تنافسية المتمثلة في(السعر-الجودة-اعتمادية التوصيل-ابتكار المنتجات-وقت التسليم) كمتغر تابع من ناحية اخرى.
- اختبار الدور الوسيط للمتغير الخاص بتعزيز ثقافة التعلم الاليكتروني بين أبعاد القدرات الاستيعابية وأبعاد القدرة على التشبيك من ناحية وأبعاد الميزة تنافسية كمتغير تابع ناحية اخرى.

#### ٤ / ٢ / عينة ومجتمع الدراسة

#### ٤ / ٢ / 1 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات التي تعمل في مجال الاقراض أو ما يسمى مجال التمويل للمشروعات الصغيرة والحاصلة على ترخيص مزاولة نشاط التمويل متناهي الصغر من هيئة الرقابة المالية، وتتمثل هذه المنظمات في بعض البنوك، وبعض المؤسسات الاهلية الخاصة، وشركات خاصة، بعض الجمعيات الأهلية والتي تعمل تحت مظلة الرقابة المالية في مجال التمويل الصغير، ويبلغ تعداد هذه المنظمات في جمهورية مصر العربية أكثر من ثلاثون الف منظمة، وقرابة الخمسة الاف منظمة تعمل في محافظة اسيوط فقط، ويعمل بها آلاف العاملين، كما تقع جميع هذه المنظمات تحت مظلة الاتحاد العام للمؤسسات العاملة في مجال التمويل الصغير كمظلة أهليه تقوم بتقديم الدعم الفني لتلك المنظمات .

#### ٤ / ٢ / ٢ عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة المأخوذة من مجتمع الدراسة في بعض المؤسسات الأهلية الخاصة، وبعض الشركات خاصة وبعض الجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر، وقد استبعدت الباحثة البنوك لما لها من طبيعة خاصة تميزها عن تلك المنظمات، وبالتالي سوف تقتصر عينة الدراسة على

المؤسسات الاهلية الخاصة، والشركات الخاصة، والجمعيات الاهلية التي تعمل فى مجال التمويل الصغير داخل محافظة أسيوط وحاصلة على ترخيص بمزاولة نشاط التمويل الصغير من قبل هيئة الرقابة المالية، ويبلغ تعداد هذه المنظمات أربعمائة منظمة تقريباً يعمل بها اكثر من خمسة الاف من العاملين، حرصت الباحثة على تطبيق اداة القياس مع المدراء التنفيذيين ومديرى البرامج ومجالس الادارة لتلك المنظمات لكونهم الأكثر دراية بمصادر التحقق، وقد تم الاعتماد على اسلوب العينة العشوائية الاحتمالية فى اختيار مفردات العينة، وبلغ حجم العينة اربعمائة مفردة ونسبة الردود ٨٠٪ أي ٣٢٠ مفردة .

#### ٤ / ٣ اساليب وادوات القياس

#### ٤ / ٣ / ١ اسلوب جمع البيانات الاولية

تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون استمارة الاستقصاء من خمسة اقسام القسم الاول يختص بالسؤال عن البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة وقد تم الاكتفاء بسؤال كل مفردة عن اسم المنظمة، ونوعها (شركة خاصة- مؤسسة خاصة- جمعية اهلية) والوظيفة (مدير مؤسسة- مدير برنامج- مجلس ادارة) والنوع الاجتماعي (نكر، أنثى) والقسم الثاني يختص بالسؤال عن القدرات الاستيعابية ويتكون من ستة عشر عبارة موزعة على اربع ابعاد بواقع اربع عبارات لكل بعد من العبارة وتأخذ العبارات من رقم ١ الى العبارة رقم ١٦، والقسم الثالث ويختص بالسؤال عن القدرة على التشبيك ويتكون من ستة عشر عبارة موزعة على اربع ابعاد بواقع اربع عبارات لكل بعد وتأخذ العبارات من ١٧ الى ٣٢، والقسم الرابع ويختص بالسؤال عن تعزيز ثقافة التعلم كمتغير احادى البعد ويتكون من سبع عبارات فقط وتأخذ العبارات من ٣٣ الى ٣٩، والقسم الخامس والاخير ويختص بالسؤال عن الميزة التنافسية ويتكون من خمسة عشر عبارة ايضاً موزعة على خمسة ابعاد البعد الاول عبارتين، الأبعاد من الثاني الى الرابع ثلاث عبارات البعد الخامس اربع عبارات لكل بعد من العبارة وتأخذ العبارات من رقم ٤٠ الى العبارة رقم ٥٤.

## ٤ / ٣ / ٢ ادوات القياس :

## ٤ / ٣ / ١ : القدرة الاستيعابية ( كمتغير مستقل للدراسة )

تعتبر القدرات الاستيعابية المتغير المستقل الاول للدراسة، ولقياسها تم الاعتماد على المقياس الوارد بدراستي كل من (Watson,2018;Tavani et al;2014) وقد تم توزيع عبارات المقياس الستة عشر على اربعة ابعاد وهما القدرة على اكتساب المعرفة **Knowledge Acquisition Capacity** وقد تم قياسه من خلال اربع عبارات، ومن امثلة العبارات يقوم العاملون لدينا بزيارة منظمات اخرى تعمل في نفس المجال بهدف التعرف على ما هو جديد من تقنيات، البعد الثاني هو قدرة استيعاب المعرفة **Knowledge Assimilation Capacity** وقد تم قياسه من خلال اربع عبارات، ومن امثلة العبارات لدينا قدرة على فهم واكتشاف الفرص الجديدة ، البعد الثالث هو القدرة على التحول المعرفي **Knowledge Transformation Capacity** ، وقد تم قياسه من خلال اربع عبارات، ومن امثلة العبارات يقوم موظفونا بتسجيل وتخزين المعرفة المكتسبة حديثاً للرجوع اليها في المستقبل، البعد الرابع هو القدرة على استغلال المعرفة **Knowledge Exploitation Capacity** وقد تم قياسه من خلال اربع عبارات، ومن امثلة العبارات شركتنا لديها تقسيم واضح لواجبات الوظيفة، وقد حصل المقياس على درجة صدق وثبات في الدراسات السابقة على ٠.٨٦، وقد تم وضع المقياس على مقياس ليكرت المكون من ٥ درجات تبدأ من ٥ موافق جداً وتنتهي ١ غير موافق جداً.

## ٤ / ٣ / ٢ : القدرة على التشبيك ( كمتغير مستقل للدراسة )

تعتبر القدرات على التشبيك المتغير المستقل الثاني للدراسة، ولقياسها تم الاعتماد على المقياس الوارد بدراسة كل من: (Watson,2018;Parida&Örtqvist,2015) وقد تم توزيع عبارات المقياس الستة عشر على اربعة ابعاد هما: الشراكة الاستباقية **Partnering Proactiveness**، وقد تم قياسه من خلال اربع عبارات ومن امثلة العبارات نستفيد

من شركائنا الحاليين في معرفة الشركاء المحتملين, البعد الثاني هو حوكمة العلاقات **Relational Governance**, وقد تم قياسه من خلال اربع عبارات, ومن امثلة العبارات نناقش مع الشركاء كيف يمكننا ان ندعم بعضنا البعض, البعد الثالث وهو القدرة على ادارة التحالف **Alliance Management Capability**, وقد تم قياسه من خلال اربع عبارات, ومن امثلة العبارات نقوم بإجراء التعديلات تصحيحية باستمرار, البعد الرابع هو القدرة على المشاركة بالمعلومات **Information Sharing Capabilities**, وقد تم قياسه من خلال اربع عبارات, ومن امثلة العبارات نحن نشترك شركائنا المعلومات بشكل منتظم وعلى نطاق واسع, وقد حصل المقياس على درجة صدق وثبات في الدراسات السابقة على ٠.٨٩, وقد تم وضع المقياس على مقياس ليكرت المكون من ٥ درجات تبدأ من ٥ موافق جدا وتنتهي ١ غير موافق جدا.

#### ٤ / ٣ / ٢ / ٣ : تعزيز ثقافة التعلم ( كمتغير وسيط للدراسة )

تعزيز ثقافة التعلم الاليكتروني هي المتغير الوسيط للدراسة وسيتم الاعتماد على المقياس الوارد بدراسة (Lashond,2021) والمأخوذ من دراسة (Overstreet et al.,2019; Grossman,2015) المقياس عبارة عن سبع عبارات, وقد حصل المقياس على درجة صدق وثبات في الدراسات السابقة على ٠.٨٣, وقد تم وضع المقياس على مقياس ليكرت المكون من ٥ درجات تبدأ من ٥ موافق جدا وتنتهي ١ غير موافق جدا, ومن امثلة تلك العبارات تعمل منظمتي مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المشتركة.

#### ٤ / ٢ / ٣ / ٤ : الميزة التنافسية ( كمتغير تابع للدراسة )

تعتبر الميزة التنافسية هي المتغير التابع للدراسة وسيتم الاعتماد على المقياس الوارد بدراسة (Watson,2018) ويتكون المقياس من ١٥ عبارة موزعة على خمس ابعاد هي: السعر أو التكلفة Price/cost ويعنى: يمكن للمؤسسة التنافس ضد المنافسين الرئيسيين على أساس السعر المنخفض, ويتكون من عبارتين مثال(نحن نقدم اسعار تنافسية) الجودة Quality وتعنى المنظمة قادرة على تقديم جودة المنتج والأداء الذي يخلق قيمة أعلى للعملاء وتتكون من ثلاث عبارات مثال: يمكننا المنافسة على أساس

الجودة، اعتمادية التوصيل Delivery dependability ويعنى: يمكن للمؤسسة أن توفر في الوقت المناسب نوع وحجم المنتج المطلوب من قبل العميل (العملاء)، وتتكون من ثلاث عبارات مثال (منتجاتنا تتناسب مع احتياجات العملاء) المنتج المبدع Product innovation ويعنى: يمكن للمؤسسة تقديم منتجات وميزات جديدة، ويتكون من ثلاث عبارات مثال: "نحن نستجيب جيداً لطلب العملاء للحصول على ميزات جديدة" واخيراً الوقت اللازم للتسويق Time to market: ويعنى يُمكن للمؤسسة تقديم منتجات جديدة بشكل أسرع من المنافسين الرئيسيين ويتكون من أربع عبارات مثال: "نحن أول من يدخل السوق في تقديم منتجات جديدة"، وقد حصل المقياس على درجة صدق وثبات في الدراسات السابقة على ٠.٧٧، وقد تم وضع المقياس على مقياس ليكرت المكون من ٥ درجات تبدأ من ٥ موافق جداً وتنتهى ١ غير موافق جداً.

#### ٤ / ٤ الاساليب الاحصائية

اعتمدت الدراسة الحالية على التحليل الكمي للبيانات الى حد كبير، وقد تم استخدام برنامج/إصدار SPSS/26 لتوصيف البيانات احصائياً من خلال الحصول على الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وحساب معاملات الارتباط البسيطة وقياس الصدق والثبات لاستمارة الاستقصاء، كذلك لتجهيز البيانات تمهيدا لاستخدام برنامج AMOS، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من متغيرات الدراسة **Confirmatory Factor Analysis (CFA)** كخطوة اولى لاختبار صحة وموثوقية نموذج القياس بصرامة قبل، ثم تم عمل نموذج هيكلية للدراسة لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وقد تم التوصل الى النتائج الاحصائية الاتية:

## جدول رقم (١)

## جدول معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج SPSS/26

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الميزة التنافسية	تعزيز ثقافة التعلم	القدرة على التشبيك
القدرات الاستيعابية	٣.٥٠	٠.٩٦٩	٠.٦٤٧	٠.٤٣٦	٠.٩٦٣
القدرة على التشبيك	٣.٩٠	٠.٩١٥	٠.٤٢٥	٠.٧٠٦	٠.٠٠٠
تعزيز ثقافة التعلم	٣.٢٥	٠.٨١٥	٠.٣١٥	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
الميزة التنافسية	٣.٦٠	٠.٩٨٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠

عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ ن=٣٢٠

## جدول رقم (١)

## نتائج معاملات الفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS/26

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
القدرات الاستيعابية	القدرة على اكتساب المعرفة	٤	.857
	القدرة استيعاب المعرفة	٤	.735
	القدرة على استيعاب المعرفة	٤	.704
	القدرة على تحويل المعرفة	٤	.630
القدرة على التشبيك	الشراكة الاستباقية	٤	.864
	حوكمة العلاقات	٤	.833
	القدرة على ادارة التحالف	٤	.776
	القدرة على المشاركة بالمعلومات	٤	.834
ثقافة التعلم الاليكتروني	متغير أحادي البعد	٧	.796
الميزة التنافسية	السعر أو التكلفة	٢	.670
	الجودة	٣	.885
	اعتمادية التوصيل	٣	.775
	المنتج المبدع	٣	.823
	الوقت اللازم للتسويق	٤	.667

## جدول رقم (٣)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة المتعددة الأبعاد

CFI	TLI	IFI	RFI	NFI	GFI	RMR	RMSE	AGFI	المتغير
٠.٨٥	٠.٩٩	٠.٧٦	٠.٨٤	٠.٧٤	٠.٨٣	٠.٨٧	٠.٧١	٠.٨٥	القدرات الاستيعابية
٩	٨	٢	١	٠	٢	٠	٦	٥	
٠.٩٣	٠.٨٤	٠.٨٦	٠.٨٥	٠.٩٠	٠.٩٣	٠.٩٧	٠.٩٤	٠.٩٤	القدرة على التشبيك
٢	٥	٩	٥	١	٢	٢	٥	١	
٠.٨٩	٠.٨٥	٠.٨٩	٠.٩٠	٠.٩٨	٠.٨٦	٠.٩٢	٠.٩٣	٠.٨٩	الميزة التنافسية
٢	٦	٣	٠	١	٥	٢	١	٩	

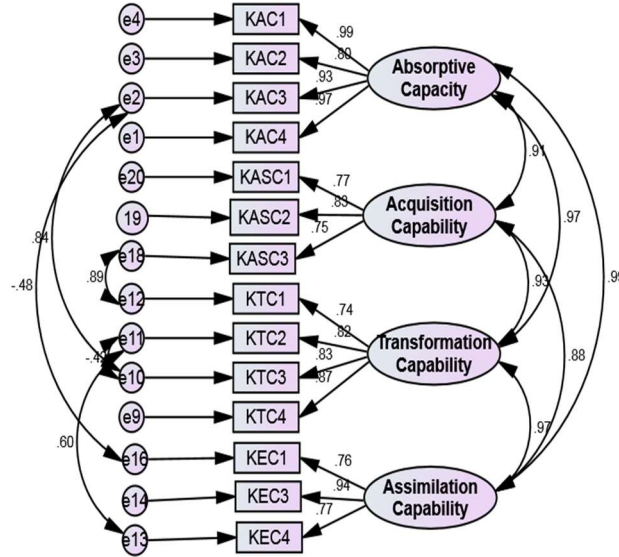
## جدول رقم (٤)

نتائج التحليل العاملي (التشبعات المعيارية) لأبعاد متغيرات الدراسة

البعد الرابع				البعد الثالث				البعد الثاني				البعد الأول				المتغير
-	٧٧	٩٤	٧٦	٨٧	٨٣	٨٢	٧٤	-	٧٥	٨٣	٧٧	٩٧	٩٣	٨٩	٩٠	القدرات الاستيعابية
٧٣	٧٥	٨٩	٨٨	٨٨	٩٥	٨٧	٧٣	٧٧	٩٥	٩٣	٨٨	٩٤	٩٣	٨٨	٩٥	القدرة على التشبيك
٧٩	٧٦	٧٨	٨٨	-	٧٩	٩٢	٨٥	-	٧٧	٨٢	٩١	٩١	٨٩	٩٠	٩٣	الميزة التنافسية

تم حذف العبارة الرابعة من البعد الثاني , كما تم حذف العبارة الثانية من البعد الرابع من متغير القدرات الاستيعابية المتغير الخاص بتعزيز ثقافة التعلم لم يتم عمل تحليل عاملي توكيدي له لكونه احادي البعد, البعد الخاص بالميزة التنافسية تم دمج البعد الخاص بالتكلفة مع البعد الخاص بالجودة , وتم حذف العبارة الاولى من البعد الخاص بالتكلفة ليصبحا البعدين اربع عبارات .





شكل رقم (٢) التحليل العائلي التوكيدي للقدرات الاستيعابية

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على اختبار فروض الدراسة باستخدام برنامج AMOS

لمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الرئيسية وابعادها على الميز

التنافسية وكانت نتائج الفروض كالاتي :

١/٥ : نتائج الفرض الاول :

بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (٥) لاختبار الفرض الاول، حول العلاقة بين أبعاد القدرات الاستيعابية القدرة على التشبيك أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات الرقمية بمقدار ٠.٩٢ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ أي ان العلاقة ذات دلالة احصائية بما يعنى قبول الفرض الاول، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات

كل من: (Woods et al.,2016; Zur Erlangung,2013) وتشير هذه النتيجة الى أن القدرات الاستيعابية تفسر وجود القدرة على التشبيك وبالتالي ان المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير عليها ان تعزز من قدراتها الاستيعابية لتحسين فرصها في عمل شراكات وتحالفات وتشبيكات لخلق فرص تسويقية اكبر .

#### ٢/٥: نتائج الفرض الثاني :

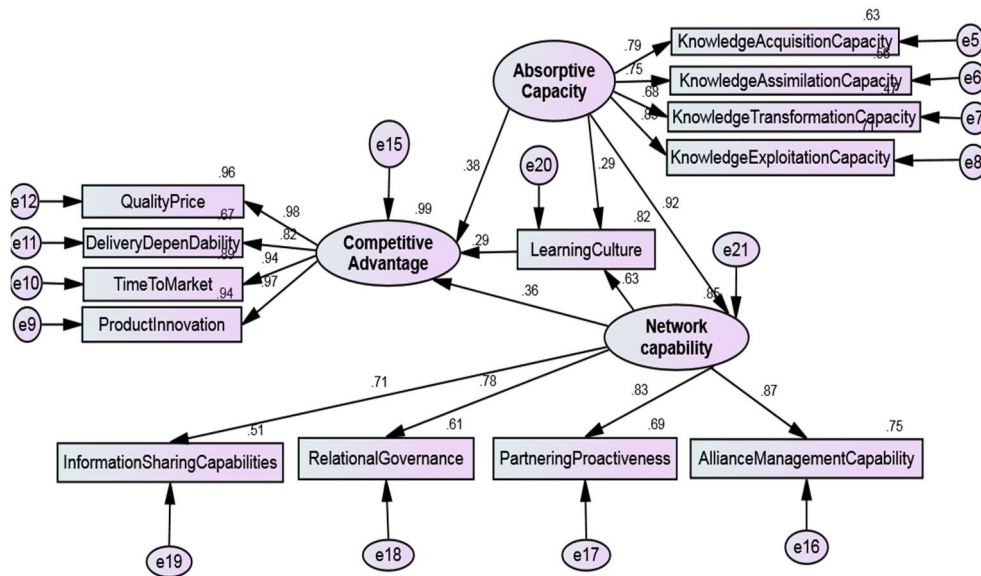
بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم(٥) لاختبار الفرض الثاني, حول العلاقة بين أبعاد القدرات الاستيعابية و تعزيز ثقافة التعلم أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات الاستيعابية بمقدار ٠.٢٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ أي ان العلاقة ذات دلالة احصائية بما يعنى قبول الفرض الثاني, وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (Lin et al.,2012; Rafael et al.,2022) وتشير هذه النتيجة الى أن القدرات الاستيعابية تفسر تعزيز ثقافة التعلم وبالتالي ان المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير عليها ان تعزز من قدراتها الاستيعابية لتحسين ثقافة التعلم التنظيمي .

#### ٣/٥: نتائج الفرض الثالث :

بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم(٥) لاختبار الفرض الثالث, حول العلاقة بين أبعاد القدرات الاستيعابية و الميزة التنافسية أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات الاستيعابية بمقدار ٠.٣٨ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ أي ان العلاقة ذات دلالة احصائية بما يعنى قبول الفرض الثالث, وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (Andrzej&Sudolska,2015; Raymond et al.,2015) وتشير هذه النتيجة الى أن القدرات الاستيعابية تفسر الميزة التنافسية وبالتالي ان المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير عليها ان تعزز من قدراتها الاستيعابية لتتمكن من الوصول الى الميزة التنافسية .

## ٤/٥ : نتائج الفرض الرابع :

بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (٥) لاختبار الفرض الرابع, حول العلاقة بين أبعاد القدرة على التشبيك وتعزيز ثقافة التعلم أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لمتغير القدرة على التشبيك بمقدار ٠.٦٣ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ أي ان العلاقة ذات دلالة احصائية بما يعنى قبول الفرض الرابع, وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (Chyan et al.,2009; Ferreira et al.,2010;Parida,2015) وتشير هذه النتيجة الى أن القدرة على التشبيك تفسر وتعزيز ثقافة التعلم وبالتالي ان المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير عليها ان تعزز من قدرتها على التشبيك لكونها سبباً مباشراً لتعزيز ثقافة التعلم .



شكل رقم (٣) نموذج الدراسة الهيكلي الذي يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة حيث ن = ٣٢٠

## ٤/٥ : نتائج الفرض الخامس :

بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم(٥) لاختبار الفرض الخامس, حول العلاقة بين أبعاد القدرة على التشبيك الميزة التنافسية أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لمتغير القدرة على التشبيك بمقدار ٠.٣٦ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ أي ان العلاقة ذات دلالة احصائية بما يعنى قبول الفرض الرابع وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (Zhuoran,2021;Sari,2018;Vinit et al.,2017) وتشير هذه النتيجة الى أن القدرة على التشبيك تفسر الميزة التنافسية وبالتالي ان المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير عليها ان تعزز من قدرتها على التشبيك لكونها سبباً مباشراً لخلق ميزة تنافسية.

## ٤/٥ : نتائج الفرض السادس :

بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم(٥) لاختبار الفرض السادس, حول العلاقة بين تعزيز ثقافة التعلم والميزة التنافسية أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لمتغير القدرة على التشبيك بمقدار ٠.٢٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ أي ان العلاقة ذات دلالة احصائية بما يعنى قبول الفرض السادس, وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (Sangari,2015;Akhtar et al.,2013;Bell,2013) وتشير هذه النتيجة الى أن تعزيز ثقافة التعلم يمكنها ان تفسر الميزة التنافسية وبالتالي ان المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير عليها ان تعزز من ثقافة التعلم لكونها سبباً مباشراً لخلق ميزة تنافسية .

## ٤/٥ : نتائج الفرض السابع :

بناء على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم(٨) لاختبار الفرض السابع حول الدور الوسيط لتعزيز ثقافة التعلم بين القدرة على التشبيك والقدرة الاستيعابية من ناحية وخلق ميزة تنافسية من ناحية اخرى وقد أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر لمتغير للقدرة الاستيعابية بمقدار ٠.٩٦٢ نتيجة دخول التعلم التنظيمي كمتغير وسيط والذي اضاف نسبة ٠.٥٨ في تفسير الميزة التنافسية, كما اظهرت النتائج وجود تأثير غير

مباشر للقدرة على التشبيك بمقدار ٠.٥٤١ نتيجة دخول المتغير الخاص بالتعلم التنظيمي والذي اضاف نسبة ٠.١٨ في تفسير الميزة التنافسية العلاقة ذات دلالة احصائية بما يعنى قبول الفرض السادس, وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (Gregory et al.,2018; Fores&Camison,2011;Sun,2010) وتشير هذه النتيجة الى أن ثقافة التعلم داخل المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير يمكنها ان تسهم في تفسير الميزة التنافسية بدخولها مع القدرات الاستيعابية بدرجة اكبر من دخولها مع قدرة المنظمات على التشبيك, وبالتالي يجب تعزيز المنظمات التي ترغب في خلق ميزة تنافسية من ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي والقدرات الاستيعابية والتشبيك معاً.

#### جدول رقم (٥)

##### التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

	Absorptive_Capacity	Network_capability	Learning Culture	Competitive_Advantage
Network_capability	.920	.000	.000	.000
LearningCulture	.293	.627	.000	.000
Competitive_Advantage	.380	.359	.290	.000

#### جدول رقم (٦)

##### التأثيرات الاجمالية بين متغيرات الدراسة

	Absorptive Capacity	Network capability	Learning Culture	Competitive Advantage
Network_capability	.920	.000	.000	.000
LearningCulture	.870	.627	.000	.000
Competitive_Advantage	.962	.541	.290	.000

## جدول رقم (٧)

## نتائج الانحدار متغيرات الدراسة

			Estimate	S.E.	C.R.	p p	Label
Network_capability	<---	Absorptive_Capacity	.940	.060	15.708	***	
LearningCulture	<---	Network_capability	.746	.146	5.105	***	
LearningCulture	<---	Absorptive_Capacity	.357	.148	2.405	.016	
Competitive_Advantage	<---	Absorptive_Capacity	.416	.077	5.378	***	
Competitive_Advantage	<---	Network_capability	.386	.082	4.706	***	
Competitive_Advantage	<---	LearningCulture	.261	.040	6.529	***	

## جدول رقم (٨)

## التأثيرات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة

	Absorptive Capacity	Network capability	Learning Culture	Competitive Advantage
Network_capability	.000	.000	.000	.000
LearningCulture	.577	.000	.000	.000
Competitive Advantage	.583	.182	.000	.000

## ٦. الاسهامات النظرية theoretical implications

هناك العديد من المساهمات التي يمكن الاستعانة بها هذه الدراسة اولها أن هذه الدراسة زادت من فهم القدرات الاستيعابية والقدرة على التشبيك وتأثيرهما على تعزيز ثقافة التعلم الاليكتروني وخلق الميزة التنافسية في سياق المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير وبالتالي تملأ الدراسة الحالية جزئيا الفجوة في الأدبيات الخاصة بهذه المتغيرات بالإضافة الى هذه الدراسة احدثت حدثا كبيرة في المقاييس المستخدمة وذلك بتعريبها واسقاطها على قطاع بعينه داخل البيئة العربية .

والقيمة النظرية الأخرى للدراسة الحالية هي أنها تدعم وتوسع وجهة النظر القائمة على نظريتي القدرات الديناميكية والموارد ودورها في تفسير الميزة التنافسية للمنظمات من خلال القدرات الاستيعابية والقدرة على التشبيك وإظهار أهميتهما في تحقيق الميزة التنافسية .

وعلى المستوى الميداني يجب أن يتم تدريب الباحثين على تطوير وتوسيع النظريات وتفسيرها من خلال تكوين شراكات علاقات تبادلية موثقة بين المديرين التنفيذيين والباحثين والعمل عن قرب لتطوير النظرية واختبارها ميدانيا

### ٧.الاسهامات التطبيقية والتوصيات **Managerial Implications and recommendation**

يتوقف نجاح الدراسة الحالية على قدرتها على وضع توصيات تنفيذية بناءً على ما توصلت اليه من نتائج ومن هذه التوصيات، انه يجب على القائمين على المنظمات العاملة في مجال التمويل متناهي الصغر الاعتراف بالقدرات الاستيعابية باعتبارها من محددات وسوابق الميزة التنافسية وبالتالي يجب عليها تصميم هيكل للمعرفة الداخلية والخارجية، ويمكن ان يتضمن هيكل المعرفة (نوع المعارف-المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة-تكلفة المعرفة-تحديد المسؤولين عن اكتساب وتحويل تلك المعارف-القرارات المرتبطة بتلك المعارف-الادارات المعنية بتلك المعارف-استخدام تطبيقات لتخزين واسترجاع وتحليل وتحديث تلك المعارف- استخدام برامج الربط الشبكي والتكنولوجي بين انظمة الاقراض والتحصيل الاليكتروني للأقساط...الخ)، فهذا من شأنه أن يكون نقطة انطلاق لاكتساب عملاء جدد وفتح اسواق جديدة والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتقديم منتجات متنوعة وجديدة، كما من شأنه ايضاً ان يعمل على تحسين جودة المنتج الحالي وتكلفته ووقت تسليمه .

الدخول في شراكات مع شركات الخدمات الإلكترونية سواء في مجال تصميم برامج المتابعة او الشركات المعنية بالدفع والتحصيل الاليكتروني لتسهيل الوصول الى العملاء , الدخول في تحالفات مع منظمات تعمل في نفس المجال بهدف تبادل المعارف والخبرات,

والدخول في أنشطة قائمة على التكامل الأفقي والرأسي مع منظمات تعمل في نفس المجال.

قيام منظمات التمويل متناهي الصغر بتدريب العاملين لديها على تبني ثقافة التعلم الإلكتروني المستمر وهذا أمر أساسي يجب ان يكون ضمن رؤية ورسالة المنظمة فمن الضروري أن يدرك العاملين بكيفية الاستجابة للتغيرات السوقية وكيف يمكن لثقافة التعلم المستمر ان تعتبر مجال استراتيجي للحفاظ على الأداء المتميز , كما يجب تدريب المديرين على كيفية ابتكار واستخدام مؤشرات لقياس وتقدير كل من القدرات الاستيعابية وقدرة الشركة على التشبيك وكذلك قدرتها على التعلم .

#### ٨. الدراسات المستقبلية

أكدت نتائج الدراسة الحالية على الارتباط الموجب المباشر بين ابعاد القدرة الاستيعابية لمنظمات التمويل متناهي الصغر وقدرة المنظمة على الوصول الى الميزة التنافسية وللاستفادة من تلك النتائج يمكن تشجيع الباحثين في المستقبل على تقييم ما إذا كانت ابعاد القدرات الاستيعابية يمكن ان يكون لها تأثير غير مباشر كلياً او جزئياً على الميزة التنافسية من عدمه .

كما يمكن للباحثين في شان القدرات الاستيعابية توسيع مجال البحث من خلال بناء مصفوفة لأبعاد القدرات الاستيعابية تظهر العلاقات بين تلك الابعاد وابعاد الميزة التنافسية وذلك بالتطبيق على انواع مختلفة من الصناعات بهدف توفير فهم اكبر للكيفية التي تعمل بها الابعاد المختلفة للقدرات الاستيعابية على تحويل المعرفة إلى أنواع مختلفة من الصناعات وبالتالي أنواع مختلفة من المعارف (بافتراض وجود اختلاف في المعارف



مرتبطة باختلاف الصناعات) وهذا من شأنه أن يوفر نظرة ثاقبة للباحثين حول الشكل المناسب للقدرة الاستيعابية على استخدامها في سياق معين.

اخيرا وبشكل عام من توصى الدراسة الحالية بتطبيق نفس النموذج على قطاعات مختلفة من خلال التصميم الطولي للأداة بمنظور متعدد القطاعات ومن ثم يعزز قابليته للتطبيق العملي، مما يعني أن الأداة التي تعطى نتائج عالية المعنوية او الدلالة على قطاع معين قد تكون أكثر فائدة اذا ما طبقت على نفس القطاع وبالتالي يتطلب الامر ان تكون الاداة المستخدمة في القياس متعددة القطاعات بالشكل الذى لا يتطلب معه الكثير من التعديلات .

#### ٩. حدود الدراسة

على الرغم من المساهمات النظرية والادارية للدراسة الحالية فان الامر لا يسلم من وجود بعض القيود والحدود التي تحد من قابلية نتائج الدراسة الحالية للتعميم, ومن هذه الحدود: كون الدراسة الحالية دراسة مقطعية وليست طولية و هذا من شأنه ان يمنع الاستدلال السببي الدقيق, فقط اعتمدت الدراسة الحالية على اسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وهذا الاسلوب قد يُصعب من التقاط بعض الجوانب الحيوية الاخرى اذا ما تم ذلك من خلال المقابلات وتحليل المحتوى و تحليل الوثائق , والذى قد ينتج عنه وجهات نظر متعددة ومجموعة غنية من البيانات كان من الممكن ان يحقق الثراء لهذه الدراسة لو استخدمت طرقا مختلفة تكمل بعضها البعض

استخدمت هذه الدراسة اسلوب نهج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والذى يعتمد على مرحلتين هما: التحليل العاملي التوكيدي (CFA) والحقيقة ان هذا الاسلوب تم انتقاده من قبل دراستي (Graafland,2018; Munyanyi,2019) التي اشارت الى

فشل هذا الاسلوب الإحصائي في التحقق من صحة العلاقات السببية لأنه لا يمكن إلا أن يتم التعميم بناء على نتائج لعلاقات سببية مؤقتة .

ومن حدود هذه الدراسة انها طبقت على نوعية معينة من المنظمات والتي افترضت هذه الدراسة تمتعها بمحددات الميزة التنافسية وهي القدرات الاستيعابية والقدرة على التشبيك, وتعزيز ثقافة التعلم, فلم تنظر الدراسة الحالية الى التأثيرات الخارجية التي قد تقوض من قدرة هذه المؤسسات على امتلاك القدرات الاستيعابية, او تحد من قدرتها على التشبيك بالشكل الذي قد يؤثر على خلق الميزة التنافسية, هذا بالإضافة الى رفض بعض منظمات التمويل متناهي الصغر المشاركة في الدراسة لأنهم لم يكونوا على دراية بعملية البحث ولم يرغبوا في الكشف عن بيانات تخص مؤسساتهم رغم ان نسبة الاستجابة كانت امرا ضروريا من أجل الاستنتاج الصحيح وامكانية تعميم النتائج .

واخيرا تغافلت الدراسة الحالية التفاعل مع المتغيرات الديموغرافية رغم تضمينها بقائمة الاستقصاء مثل: عمر وخبرة المستقصي منهم ونوع المنظمة التي ينتمى اليها او المسمى الوظيفي الذي يشغله المستقصي منهم ربما لأنه لم يكن لأي من تلك المتغيرات تأثير على الميزة التنافسية, او ربما لم يكن في ذهن الباحثة احتساب تأثير تلك المتغيرات على الميزة التنافسية .

## اولا: المراجع العربية

مدوكى يوسف.(٢٠١٨). أثر القدرات الاستيعابية على الأداء الإبداعي للمنتج: دراسة تطبيقية في مؤسسة كوندورالالكترونيكس,

. <https://www.researchgate.net/publication/356592808>

١. عبد البديع, محمد محمد .(٢٠١٨). القدرة الاستيعابية للمعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربي" , كلية التجارة -جامعة دمياط  
[https://caf.journals.ekb.eg/article\\_126022\\_e32ed5f6cda0b598d8eb8042dc8991f0.pdf](https://caf.journals.ekb.eg/article_126022_e32ed5f6cda0b598d8eb8042dc8991f0.pdf)

٢. غنيم. داليا صبري يوسف .(٢٠٢٠). متطلبات التشبيك الاليكترونى بين منظمات المجتمع المدنى لتحقيق اهدافها , مجلة الخدمة الاجتماعية للدراسات و البحوث الاجتماعية , جامعة الفيوم , العدد الثامن عشر.

## ثانيا: المراجع الاجنبية

1. Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small-and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1): 100-116.
2. Akhtar, N., Ahmed, R., & Mujtaba, B. G. (2013). Exploring and measuring organizational learning capability and competitive advantage of petroleum industry firms. *International Business and Management*, 6(1), 89–103. <http://doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820130601.1170>.
3. Alghamdi Abdulraheem Ali (2016) Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact) , *Universal Journal of Management* 4(4): 141-160
4. Ali, M., Kan, K. A. S. & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational

innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11): 5317-5323.

5. ALnajjar Mohammed Abdulsalaam M.S. AL-Hayaly&Fayez Jomah S. (2016), knowledge management process and their impact on organizational performance , the adopting balanced scorecard , *international Journal of Business and Management* ,VO1.11,NO 6;ISSN1833.3850 E.ISSN1833-8119

6. Altaweel, Akram& Ismail, Ragheed (2008), The relationship between types of technical innovation and the dimensions of competitive advantage a field study in Delect group of industrial firms in the province of Nienawah, faculty of management and Economics, industrial management Department, Mosul university, Iraq

7. Andrzej Lis1, Agata Sudolska.(2015).Absorptive Capacity and Its Role for the Company Growth and Competitive Advantage: the Case of Frauenthal Automotive Toruń Company,*Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Volume 11, Issue 4, 2015: 63-91.

8. Bell, E. (2013). Organisational culture and learning: A case study. *Nurse Education Today*, 33(11), 1337–1341. [http:// doi.org /10.1016/j.nedt.2013.02.009](http://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.02.009).

9. Brown, Paula Diane, MacGregor, Cynthia J.2012.A comparison of learning cultures in different size and types of high schools.

10. Cetindamar, Dilek.; Katic, M.; Burdon, S.; Gunsel, A. (2021).The Interplay among Organisational Learning Culture, Agility, Growth, and Big Data Capabilities. *Sustainability* 2021, 13, 13024. <https://doi.org/10.3390/su132313024>.

11. Che Asniza Osman &Rohana Ngah (2016). assessing sustainable competitive advantage in relation with intellectual capital knowledge management and innovativeness in Women-Owned SMEs in Malaysia, *Journal of international business*

12. Chyan Yang and Liang-Chu Chen.(2009).On Using Organizational Knowledge Capabilities to Assist Organizational Learning, W.R. King (ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning*, 303 *Annals of Information Systems* 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1\_18, © Springer Science+Business Media, LLC

13. Cohen, W. and Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128– 152.
14. Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. A. R. (2010). The International Entrepreneurial Firms Social Networks. *Cadernos Abape*, 8(1), 134–145.
15. Forés, B.; Camisón, C. 2011. The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance: The mediating role of innovation capacity. *Int. J. Tech. Man.*, 55, 56–81.
16. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3). <http://doi.org/10.1037/e413842008-018>.
17. Gregory Makabila, Mike Iravo, Waititu Gichuhi, Assumptah Kagiri.(2017).Does Organizational Learning Lead to Competitive Advantage? An Evaluation of State Corporations in Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 7, Issue 8, August 2017 141 ISSN 2250-3153 [www.ijsrp.org](http://www.ijsrp.org).
18. Hamid, A.A. and Abu Naseib, A.G., 2018. The mediating role of value co-creation on the relationship between structural supply chain orientation and marketing adaptiveness: a structural equation model. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(1), pp.112-128.
19. Hamid, A.A., Elhakem, A.A. and Ibrahim, S.B., 2017. Strategic, Structural Supply Chain Orientation and Operational Adaptiveness. *Journal of Business Studies Quarterly*, 9(1), pp.52-64.
20. Hutu, R. A. (2015). Understanding the relationship between organizational networking and network capability. *Arad–Economics Series*, 25(2): 54-62.
21. Jerez-Gómez, P.; Céspedes-Lorente, J.; Valle-Cabrera, R. Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Hum. Res. Manag.* , 44, 279–299.
22. Juliana Mulaa Namada.(2018).Organizational Learning and Competitive Advantage, See discussions, stats, and author profiles for this publication at <https://www.researchgate.net/publication/326684528>, DOI: 10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006.
23. Kim, Y.; Lee, B. 2002.Patterns of technological learning among the strategic groups in the Korean Electronic Parts Industry. *Res. Policy* 2002, 31, 543–567.

24. Lane, P.J.; Koka, B.R.; Pathak, S. 2006. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Acad. Manag. Rev.* 31, 833–863
25. Lashonda K. Gilmore. (2021). Examining the Relationship of Learning Cultures of Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organizational Performance, A Dissertation Presented to the Faculty of the College of Business of Trident University International, a member of the American InterContinental University System.
26. Liao, S.H.; Fei, W.C.; Chen, C.C.(2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *J. Inf. Sci.*, 33, 340–359.
27. Liao, S.H.; Wu, C.C.; Hu, D.C.; Tsui, K.A. (٢٠١٠). Relationships between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: An empirical study on Taiwan's financial and manufacturing industries. *J. Inf. Sci.* 2010, 36, 19–35. [CrossRef]
28. Lin, C., Wu, Y.-J., Chang, C., Wang, W., and Lee, C.-Y. (2012). The alliance innovation performance of R&D alliances: the absorptive capacity perspective. *Tec novation*, 32(5):282 – 292.
29. M. Tepic , Jacques H. Trienekens , R. Hoste , and S.W.F. Omtad.(2012) .The Influence of Networking and Absorptive Capacity on the Innovativeness of Farmers in the Dutch Pork Sector, *International Food and Agribusiness Management Review* Volume 15, Issue 3,.
30. Mathivathanan, D., Kannan, D., & Haq, A. N. (2018). Sustainable supply chain management practices in Indian automotive industry: A multi-stakeholder view. *Resources, Conservation and Recycling*, 128, 284-305.
31. Meihami Bahram Meihami & Hussein (2013), knowledge management away to gain competitive advantage in firms, Iran.
32. Mowery, D. C. and Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1):67–93.
33. Munyanyi Watson .(2018).The Influence of Organizational Capabilities on the Operational Performance of Small and Medium Enterprises, A thesis submitted in fulfilment for the degree Of

Philosophiae Doctor in Business Management at the College of Business and Economics University of Johannesburg

34. Munyanyi, W. & Pooe, D., 2019, 'The influence of absorptive capacity and networking capabilities on small and medium enterprises', Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management 11(1), a231. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v11i1.231>.
35. Nabong, T. (2015). Creating a Learning Culture for the Improvement of your Organization. Retrieved from <https://trainingindustry.com/articles/professional-development/creating-a-learningculture-for-the-improvement-of-your-organization/>
36. Parida, V. & Örtqvist, D. (2015). Interactive effects of network capability, ICT capability, and financial slack on technology-based small firm innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1): 278-298.
37. Parida, V. & Örtqvist, D. (2015). Interactive effects of network capability, ICT capability, and financial slack on technology-based small firm innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1): 278-298.
38. Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: A multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2): 94-115.
39. Rafael Sancho-Zamora, Felipe Hernández-Perlines, Isidro Peña-García and Santiago Gutiérrez-Broncano. (2022). The Impact of Absorptive Capacity on Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, <https://doi.org/10.3390/ijerph19020842>.
40. Rahomee, A.Q.; Aljanabi, A.; Noor, N. (2014). The Mediating Role of Absorptive Capacity in Its Effect on Organizational Support Factors and Technological Innovation. *Inf. Manag. Bus. Rev.* 2014, 6, 25–41. [CrossRef]
41. Raymond Louis ;François Bergeron ;Anne-Marie Croteau & Josée St-Pie .(2015). Entrepreneurial Orientation and e-Business Capabilities of Manufacturing SMEs: An Absorptive Capacity Lens, 48th Hawaii International Conference on System Sciences - BEST PAPER AWARD.

42. Ruiz-Martin, C., & Poza, D. J. (2015). Project configuration by means of network theory. *International Journal of Project Management*, 33(8): 1755-1767
43. Saeed, M. A. Y., & Bekhet, H. A. (2018). Influencing Factors of Mobile Marketing among Young Malaysian Customers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 12(9), 63-72.
44. Samsir, Aida Nursanti, Zulfadil (2017), the effect of product innovation as mediation in the relationship between knowledge management to competitive advantage, *international journal of Economic*, ISSN: 0972- 9380
45. Sangari, M. S., Hosnavi, R., & Zahedi, M. R. (2015). The impact of knowledge management processes on supply chain performance. *The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 603–626. <http://doi.org/10.1108/IJLM-09-2012-0100>.
46. Sari Roininen.(2008)Networking as a tool for competitive advantage – dissertation DOCTORAL DEGREE Evidence from Swedish new ventures,Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Division of Entrepreneurship 2008:73|-1544 -- 08/73 -- □
47. Schilling, M.A.2002. Technology success and failure in winner-take-all markets: The impact of learning orientation, timing, and network externalities. *Acad. Manag. J.* 2002, 45, 387–398.
48. Shree, S. & Urban, B. (2012). Internationalisation of South African SMEs: The role of capital factors. *Acta Commercii*, 12(1): 186-199.



49. Song, M.; van der Bij, H.; Weggeman, M. 2006. Factors for improving the level of knowledge generation in new product development. *R&d Manag.* 36, 173–187.
50. Sun, P.Y.; Anderson, M.H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *Int. J. Manag. Rev.* 2010, 12, 130–150.
51. Syafarudin Afriapollo, (2016), Strategy of leadership and innovation in improving company performance adgainst competitive advantage, international journal of economics, commerce and management, United Kingdom,
52. Ur Rehman, N. (2016). Innovation performance of Chilean firms, a bivariate profit analysis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(2): 204-224.
53. Vesalainen, J. & Hakala, H. (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management*, 43(6): 938-950.
54. Víctor Valero-Amaro, Clementina Galera-Casquet, and María Jesús Barroso-Méndez. (2021). Innovation Orientation in the Non-profit Sector: Analysis of Its Impact on the Performance of Spanish Non-governmental Development Organizations Original Research, published: doi: 10.3389 /fpsyg. 2021 .797621.
55. Vinit Parida, Ossi Pesämaa, Joakim Wincent & Mats Westerberg. (2017) Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship, *Entrepreneurship & Regional Development*, 29:1-2, 94-115, DOI:

10.1080/ 08985626.2016.1255434 ,To link to this article:  
<http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2016.1255434>.

56. Woods, P., Gapp, R., & King, M. A. (2016). Generating or developing grounded theory: methods to understand health and illness. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 38(3), 663-670.

57. Xie, X., Y. Gao, Z. Zang, and X. Meng. 2019. Collaborative ties and ambidextrous innovation: Insights from internal and external knowledge acquisition. *Industry and Innovation* 27: 1–26. [CrossRef]

58. Xie, X.; Zou, H.; Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *J. Bus. Res.* 2018, 88, 289–297. [CrossRef]

59. Zhou, W., Hu, H., & Shi, X. (2015). Does organizational learning lead to higher firm performance? *The Learning Organization*, 22(5), 271–288. <http://doi.org/10.1108/TLO-10-2012-0061>.

60. Zhuoran Zhang. 2021. The Influence of Corporate Networks on the Competitive Advantage of High Technology Enterprises in China: The Mediating Effects of Dynamic Capacities and Ambidextrous Combination. *International Journal of Financial Studies* 9: 42. <https://doi.org/10.3390/ijfs9030042>.

61. Zur Erlangung des akademischen .(2013) .Cooperation Resources,Absorptive Capacity And Firm –Level Innovation, Dissertation, Rat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Abiodun Adeyemi Egbetokun, MSc. geboren am: 27.03.1978 in: Oyo, Nigeria