# السعة الاستيعابية للمعرفة - مراجعة نظرية

**د. أيمن سليمان جرار*** **أ.د. خالد محمود الشوابكة****

تاريخ استلام البحث: 2024/6/11م تاريخ قبول البحث: 2024/8/14م

**الملخص**

أدّى ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة إلى تسريع وتيرة التقدّم التكنولوجي، الذي يساهم بالقدر نفسه في التقادم السريع للتكنولوجيا القائمة الذي يتطلّب -من المنظمات-العمل على تجديد قواعدها المعرفية باستمرار. وفي هذا السياق، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، وما علاقته مع التعلم المنظمي، وما هو دور الأبعاد الفرعية لها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة)، وكيف يمكن أن تساهم المستويات المرتفعة منها في التأثير على المفاهيم الإدارية الأخرى مثل البراعة المنظمية، والتعلم المنظمي، والابتكار، والأداء المنظمي للوصول إلى الميزة التنافسيّة. اعتمدت هذه الدراسة على المراجعة النظرية التي تطورت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية فيما يتعلّق بمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمّها أنَّ مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة قد تطوَّر مع تطوُّر مفهوم المعرفة، ومفهوم التعلّم المنظمي، وكيفيّة إدارة المعرفة استنادًا إلى النظرة القائمة على المعرفة، التي تطوّرت استنادًا إلى النظرة القائمة على الموارد، وتطوُّر مفهوم القدرات الديناميكية، وكيفيّة الانتقال من الابتكار المغلق إلى الابتكار المفتوح. وأفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات، من أبرزها إجراء مزيد من البحوث الكمية لدراسة أثر العلاقات المُفترضة بين السعة الاستيعابية للمعرفة والمفاهيم الإدارية الأخرى في القطاعات التجارية والصناعية المختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** السعة الاستيعابية للمعرفة، اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استغلال المعرفة.

*دكتور.

** أستاذ دكتور، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

# Knowledge Absorptive Capacity - A Theoretical Review


## Abstract

The emergence of the knowledge-based economy has accelerated technological progress, contributing equally to the rapid obsolescence of existing technology, which requires organizations to renew their knowledge bases constantly. In this context, this study aimed to explore the concept of knowledge absorptive capacity, its relationship with organizational learning and the role of its dimensions (knowledge acquisition, knowledge absorption, knowledge transformation, and knowledge exploitation), and how high levels of knowledge absorptive capacity can contribute to influence other managerial concepts such as organizational ambidexterity, organizational learning, innovation, and organizational performance to achieve sustainable competitive advantage. This study adopted the theoretical review that evolved in the strategic management literature regarding the concept of knowledge absorptive capacity. The study drew a set of conclusions, most notably that the concept of knowledge Assimilation capacity evolved as the concepts of knowledge and organizational learning evolved and how knowledge management was based on a knowledge-based view, which in turn evolved based on a resource-based view, and the developing of the concept of dynamic capabilities, and how to move from closed to open innovation. The study led to several recommendations, most notably further quantitative research, to examine the impact of perceived relationships between the knowledge absorptive capacity and other managerial concepts in different commercial and industrial sectors.


**Keywords:** Knowledge Absorptive Capacity, Knowledge Acquisition, Knowledge Assimilation, Knowledge Transformation, Knowledge Exploitation.

**المقدمة:**

يمثّل مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة القدرات الخاصة لبعض المنظمات، الذي يمكّنها من التعرُّف بفاعلية على قيمة المعرفة الجديدة واستيعابها وتطبيقها في استخدامات تجارية (Cohen & Levinthal, 1989, 1990). حيث تُمكّن السعة الاستيعابية للمعرفة المنظمات من الوصول إلى المعرفة الخارجية الجديدة الموجودة لدى المراكز البحثية والجامعات والمنافسين والمورّدين والعملاء، التي لا تستطيع المنظمات تطويرها داخليًا، ثمّ استيعاب المعرفة الخارجية الجديدة ودمجها مع المعرفة الداخلية التي تتولّد من أنشطة البحث والتطوير (Ferreras-Méndez et al., 2019)؛ ممّا يؤدي إلى تكوين قاعدة معرفيّة متنوّعة وغنيّة تساهم في بناء القدرات الديناميكية للمنظمات (Malhotra et al., 2005)، وهذا يساعد في التوصّل لابتكارات لا يمكن تقليدها بسهولة، لتعزيز الميزة التنافسية المُستدامة للمنظمات (Zahra & George, 2002)؛ حيث يتعيّن على المنظمات التي تعمل في بيئة أسواق مضطربة وسريعة التغيّر أن تعدّل باستمرار عملياتها وإستراتيجياتها لتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة (Aziz & Long, 2023).

وبناءً على ما تقدّم، وبسبب افتقار الأدبيات الحالية - على حدّ علم الباحث - إلى الدراسات في البيئة العربية، التي تبحث في مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة وعلاقتها مع المتغيّرات الأخرى؛ فقد حاول الباحث توضيح مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، ومحاولة التجذير النظري للمفهوم لتوضيح مدى أهمية تطوّر حاجة المنظمات للمعرفة الخارجية، وأنواع السعة الاستيعابية للمعرفة، وخصائصها، وكيف يمكن تحقيقها من خلال فهم دور الأبعاد الفرعية للمفهوم.

**أهمية الدراسة:**

تأتي هذه الدراسة استجابة لأهمية البحث في كيفيّة مساهمة المستويات المرتفعة من السعة الاستيعابية للمعرفة في تحسين قدرة المنظمات على التعرُّف على المعرفة الخارجية وفهمها ودمجها مع المعرفة الداخلية واستغلالها من خلال تطبيقها في منتجات ابتكارية (Uzunidis et al., 2021, 211). هذا وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة – على حدّ علم الباحث – لوحِظ نُدرة الدراسات والمراجع التي تناولت مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة في البيئة العربية مثل دراسة سلطان (2022) ودراسة خاطر (2021)، وعلى الرغم من أنّها حظيت باهتمام كبير في الأدبيات

بالبيئة الأجنبية باعتبارها عاملًا أساسيًا لاجتياز الأسواق المضطربة التي تتّسم بالمنافسة القائمة على المعرفة (Cuevas-Vargas et al., 2023)؛ إلا أنَّ الدراسات في هذا المجال لا تزال غير كافية في البيئة العربية بشكلٍ عام. ولذلك تمَّ تتبّع التطور النظري المُفترض لمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة وتوضيح أهمية المفهوم من أجل المساهمة بتواضع في إثراء المعرفة في مجال السعة الاستيعابية ومحاولة تمهيد الطريق لإجراء المزيد من الدراسات حولها.

**أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة بشكلٍ رئيس إلى استكشاف مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، وما هي علاقته مع التعلّم المنظمي، وما هو دور الأبعاد الفرعية لها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة)، وكيف يمكن أن تساهم المستويات المرتفعة منها في التأثير على المتغيّرات الإدارية الأخرى مثل البراعة المنظمية، والابتكار، والأداء المنظمي للوصول إلى الميزة التنافسية المُستدامة.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تكمُن مشكلة الدراسة في مدى قدرة المنظمات على تحقيق مستويات مرتفعة من السعة الاستيعابية للمعرفة، الذي يتمثّل في قدرتها على تنفيذ مجموعة متكاملة من العمليات؛ تشمل التعرُّف على المعرفة القيّمة التي تتطور في بيئة الأعمال الخارجية، ومن ثمَّ العمل على الاستحواذ عليها، والتأكد من استيعابها داخل الهيكل المعرفي للمنظمات، والعمل على تكاملها مع المعرفة الحالية التي تتطور داخليًا، واستثمار المعرفة الجديدة لبناء ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات مُبتكرة (Cohen & Levinthal, 1990).

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

**ما هي السعة الاستيعابية للمعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة)؟**

بالإضافة إلى السؤال الرئيس الذي تمَّ تحديده في مشكلة الدراسة، سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1.كيف تطوّر مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة؟

2.ما مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة؟

3.ما أنواع السعة الاستيعابية للمعرفة؟

4.ما خصائص السعة الاستيعابية للمعرفة؟

5.ما أبعاد السعة الاستيعابية للمعرفة؟

6.ما علاقة السعة الاستيعابية للمعرفة بالبراعة المنظمية والتعلّم المنظمي والابتكار والأداء المنظمي والميزة التنافسية المُستدامة؟

**الدراسات السابقة:**

استعرض الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية لمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة.

**دراسة Alshahrani and Salam (2023) بعنوان:**

**Entrepreneurial Orientation and SMEs Performance in an Emerging Economy: The Mediating Role of Absorptive Capacity**

**التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الناشئ: الدور الوسيط للسعة الاستيعابية**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على أثر قدرة التوجُّه الريادي في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة والدور الوسيط للسعة الاستيعابية في المملكة العربية السعودية. وتبنَّت الدراسة المنهج الكمّي، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج AMOS V.26، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (366) مستجيبًا من العاملين باستخدام العيّنة العشوائية البسيطة. وتوصّلت الدراسة إلى أنَّ مستوى الأهمية النسبية لمتغيّر السعة الاستيعابية جاء مرتفعًا، كما توصّلت إلى وجود أثرٍ معنويٍ ذي دلالة إحصائية للتوجُّه الريادي في أداء الشركات عبر الوساطة الكاملة للسعة الاستيعابية.

**دراسة Cho et al. (2023) بعنوان:**

**Achieving Superior Performance in International Markets: The Roles of Organizational Agility and Absorptive Capacity**

**تحقيق الأداء المتفوق في الأسواق الدولية: أدوار الرشاقة المنظمية والسعة الاستيعابية:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على أثر الرشاقة المنظمية في تحقيق الأداء المتفوّق للمنظمات والدور المعدّل للسعة الاستيعابيّة المحتملة بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة)، والسعة الاستيعابية المتحقّقة بأبعادها (تحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في شركات التصدير في كوريا الجنوبية. وتبنَّت الدراسة المنهج الكمّي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج

الوصفي التحليلي)، واستُخدم الانحدار الهرمي لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (228) مستجيبًا من المديرين باستخدام العيّنة العشوائية. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنويٍ ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية المتحقّقة بأبعادها (تحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) كمتغيّر معدّل في تحسين أثر الرشاقة المنظمية في الأداء المتفوّق للمنظمات.

**دراسة Tufan and Mert (2023) بعنوان:**

**The Sequential Effect of Absorptive Capacity, Strategic Agility, and Sustainable Competitive Advantage on Sustainable Business Performance of SMEs**

**التأثير المتسلسل للسعة الاستيعابية، والرشاقة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة على أداء الأعمال المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على أثر السعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الرشاقة الإستراتيجية، وأثر الرشاقة الإستراتيجية في أداء الأعمال المُستدام، والدور الوسيط للميزة التنافسية المُستدامة في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وأداء الأعمال المُستدام في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسّطة في تركيا. وتبنَّت الدراسة المنهج الكمّي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات من (421) مستجيبًا من المديرين باستخدام عيّنة المسح الشامل. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنويٍ ذي دلالة إحصائية لبُعدَي اكتساب المعرفة واستغلال المعرفة في الرشاقة الإستراتيجية.

**دراسة Ávila (2022) بعنوان:**

**Competitive Advantage and Knowledge Absorptive Capacity: The Mediating Role of Innovative Capability**

**الميزة التنافسية والسعة الاستيعابية للمعرفة: الدور الوسيط للقدرة الابتكارية:**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقّق من أثر السعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الميزة التنافسية، والدور الوسيط للقدرة الابتكارية بين السعة الاستيعابية والميزة التنافسية في القطاع الصناعي في المكسيك.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمّي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SmartPLS V.3.2.8، كما استُخدمت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات من (116) مستجيبًا من المديرين باستخدام عيّنة احتمالية مُيسّرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنويٍ ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها في الميزة التنافسية بوجود القدرة الابتكارية كوسيط جزئي.

**الإطار النظري للدراسة:**

**السعة الاستيعابية للمعرفة Knowledge Absorptive Capacity**

**أولًا: تمهيد:**

يؤدي التغيّر المتسارع في بيئة أعمال المنظمات والتطورات التكنولوجية المتلاحقة إلى زيادة حدّة المنافسة؛ حيث لا تستطيع المنظمات الاعتماد فقط على قدراتها وقواعدها المعرفية وتحتاج إلى الاستفادة من الخبرة المعرفية التي تتوفر عند الجهات الاقتصادية الفاعلة خارج المنظمة (Ramayah et al., 2020). ويبدو أنَّ تَوجُّه بعض المنظمات لتكوين المعرفة داخل المنظمة، والاعتماد على مواردها الخاصة أصبح يُنظر إليه على أنه خيارٌ إستراتيجي محافظ؛ بسبب تجاهل المنظمة لديناميكية بيئة الأعمال، وكيف يؤثر التفاعل بين المعرفة التي تتولّد داخل المنظمة، والمعرفة التي تتولّد خارج المنظمة في تطوير مجال المعرفة الداخلية للمنظمة (Zack, 1999)، وأصبحت إدارة المعرفة الخارجية للمنظمة تُعتبر من القدرات الديناميكية الرئيسة التي تساهم في خلق القيمة للعملاء، وتعزّز الابتكار وتساهم في بناء الميزة التنافسيّة (Zahra & George, 2002).

**ثانياً: التطور النظري لمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة:**

تشكّل المعرفة بحدّ ذاتها قوة ديناميكية بسبب الطاقة والتغيُّر المستمر الذي يكمُن في طبيعتها، حيث تتغيّر باستمرار من خلال الخبرة والتعلّم، وتستخدم قوتها للتغلّب على الحواجز وتحقيق الأهداف للمنظمة، وبسبب هذه الطبيعة الديناميكية للمعرفة التي تتدفق باستمرار، أصبح من الضروري الاهتمام بإدارة المعرفة (McInerney, 2002)، حيث يرى Liebowitz (2001) أنَّ إدارة المعرفة هي عملية خلق القيمة من الأصول غير الملموسة للمنظمة، وكيفيّة الاستفادة من المعرفة داخل وخارج المنظمة من أجل تحقيق أعلى قيمة للعملاء وجميع أصحاب المصالح. وتتعلق إدارة المعرفة بشكل أساسي بالمُقاربة المنهجية لإدارة الأصول الفكرية، حيث تعمل إدارة المعرفة كإستراتيجية من أجل الاستفادة المُثلى من الموارد المعرفيّة المتوفرة (Bergeron, 2003, 9).

وقد أدّت زيادة كثافة المعرفة التي تتولّد في الأسواق وثورة المعلومات ( Information Revolution) إلى الضغط على المنظمات من أجل التكيُّف مع متطلّبات المنافسة الجديدة وتحويل قواعد المنافسة نحو المعرفة والتعلّم (Bettis & Hitt, 1995; Lang, 2001)، ومع سعي المنظمات جاهدة إلى التعلّم وتطوير قدراتها بشكل أسرع من تطوير المنافسين لقدراتهم حتى تتمكّن من الاستجابة في الوقت المناسب (Teece & Pisano, 1994)، إلا أنَّ التوقيت بين التعرُّف على مشكلة جديدة في بيئة الأعمال وبين حدوثها لا يسمح أحيانًا للمنظمات بتطوير المعرفة، والقدرات الضرورية للاستجابة الفعّالة لهذه المشكلات داخل المنظمة ( Dierickx & Cool, 1989)، وتسبَّب ذلك بعمل المنظمات وبشكلٍ متسارع على تنمية قدراتها ومحاولة تقليل حالات عدم التأكّد التي قد تطرأ على بيئة الأعمال من خلال اكتساب واستغلال المعرفة، التي يطوّرها الآخرون، ومن الممكن أن تتمّ من خلال بناء التحالفات الناجحة للتعلّم المُتبادل ( Grant & Baden-Fuller, 1995).

ويرى Lewandowska (2015) أنَّ جذور نشأة مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة تعود إلى الاقتصاد الكلّي (Macroeconomics)، حيث كان يشير إلى قدرة الاقتصاد على استخدام واستيعاب المعلومات والموارد الخارجية، وذلك عندما عرَّف Adler (1965, 5) السعة الاستيعابية على أنّها قدرة الاقتصادات الناشئة على استيعاب استثمارات جديدة، أو ذلك القدَر من الاستثمار، أو معدّل الاستثمار المحلي الإجمالي المُعبَّر عنه كنسبة من الناتج القومي الإجمالي، التي يمكن تحقيقها بمعدّل عائد مقبول. ولاحقًا وبعد أن أصبح دور المعرفة أكثر أهمية للنمو الاقتصادي والتنمية؛ فقد أشار Rostow (1980, 267-277) إلى السعة الاستيعابية على أنّها القدرة على استيعاب المعرفة، حيث أوضح كيف أنَّ على البلدان متوسّطة الدخل أن تعمل على بناء مخزون القوى البشرية المدرّبة، وأن تشجع ريادة الأعمال إلى المستوى الذي يمكّنها من تسريع معدّل استيعاب مخزون المعرفة القائم.

إنَّ الاهتمام في مفهوم السعة الاستيعابية بشكله الحالي بدأ بالتطوّر عندما بدأ الباحثون في التحقّق من دور البحث والتطوير (Research and Development [R&D]) في كلّ من الأداء والتعلّم المنظمي (Levitt & March, 1988)، ومع أنَّ مفهوم السعة الاستيعابية قدَّمه كذلك Kedia and Bhagat (1988) في سياق نقل التكنولوجيا بين الأمم، إلا أنَّ المفهوم بشكله الحالي تمّ

تطويره بناءً على الدراسات التي قدّمها Cohen and Levinthal (1989, 1990)، الذي يُعتبر منشأ ظهور مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة.

وقد لاحظ Cohen and Levinthal (1989) ومع التقدُّم في الأبحاث حول دور البحث والتطوير داخل المنظمات وجود دور مزدوج له، فهو لا يؤدي فقط إلى تقديم معلومات جديدة؛ وإنّما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على استيعاب واستغلال المعلومات المتوفرة من مصادر وسيطة، وتوفر الأساس للبحث والتطوير اللاحق، وأنَّ البحث والتطوير لا يولّد فقط الابتكار؛ وإنّما يطوّر أيضًا قدرات المنظمة على التعرُّف واستيعاب واستغلال المعرفة المتوفرة في بيئة الأعمال، وأطلق على هذه القدرة التعلّم أو السعة الاستيعابية، حيث تشمل السعة الاستيعابية قدرة المنظمة على تقليد ابتكارات المنتجات أو العمليات الجديدة، وكذلك قدرة المنظمة على استغلال المعرفة التي تتولّد خارج المنظمة، وأصبحت السعة الاستيعابية تمثل جزءًا مهمًا من قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة (Augier & Teece, 2021, 1).

ثمَّ عاد Cohen and Levinthal (1990) وأجرى تعديلا على تعريف السعة الاستيعابية، لتصبح قدرة المنظمة على التعرُّف على أهمية قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها ثمَّ تطبيقها في استخدامات تجارية. ومع أنّه استخدم مصطلح المعلومات بدلًا من المعرفة في التعريف الجديد مع الفرق الواضح بين المصطلحين، إلا أنّه عاد وأجرى تعديلا في الدراسة نفسها لتصبح السعة الاستيعابية، هي: قدرة المنظمة على تقييم المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها في استخدامات تجارية (Van den Bosch et al., 2003).

هذا وقام Lane and Lubatkin (1998) بإعادة تصوّر مفهوم السعة الاستيعابية على مستوى المنظمة واقترح أنَّ السعة الاستيعابية هي أداة للتعلّم، وهي مفهوم ثنائي المستوى يشير إلى السعة الاستيعابية النسبية (Relative Absorptive Capacity) أكثر منها كمفهوم على مستوى المنظمة، وأنَّ قدرة المنظمة على التعلّم من منظمة أخرى يعتمد على مدى التشابه النسبي بين المنظمتين من حيث، **أولًا**: القواعد المعرفية (Knowledge Base) من حيث المعرفة الفنية، والعلمية، والأكاديمية، **وثانيًا**: الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)، وسياسات التعويض للعاملين (Compensation Policies)، الذي يمثل مدى التشابه في كيفيّة معالجة المعرفة، **وثالثًا**: المنطق السائد (Dominant logic)، وهو التفضيلات التي تطوّرها المنظمة والخبرة التي تنتج عنها في استخدام المعلومات بطرق محدّدة لمواجهة مجموعة محدّدة جيّدًا من المشاكل التنظيمية (Wu et al., 2022).

وسَّع Zahra and George (2002) مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة وطوّره من خلال إضافة القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة (Acquire New Knowledge)، والتخلّي عن القدرة على التعرُّف على أهمية قيمة المعرفة الجديدة التي قدّمها Cohen and Levinthal (1990)، وبحيث أصبحت السعة الاستيعابية للمعرفة تتكوّن من السعة الاستيعابية المحتملة (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة) والسعة الاستيعابية المتحققة (تحويل المعرفة، واستغلال المعرفة).

وذهب Lane et al. (2006) إلى أنَّ تعريف Zahra and George (2002) للسعة الاستيعابية ينحاز إلى تحقيق فوائد قصيرة الأجل، وأعاد تعريف المفهوم وربطه مع التعلّم المنظمي الديناميكي والدائم التطوّر بأنواعه المتعددة، لتصبح السعة الاستيعابية، هي: قدرة المنظمة على استخدام المعرفة خارج المنظمة من خلال ثلاث عمليات تعليميّة متتالية، **الأولى**: تمييز المعرفة الجديدة التي تتطوّر خارج المنظمة وتحديد قيمتها وفهمها من خلال التعلّم الاستكشافي ( Explorative Learning)، و**الثانية**: استيعاب المعرفة الجديدة والقيّمة من خلال التعلّم التحويلي (Transformative Learning)، و**الثالثة**: استخدام المعرفة التي تمَّ استيعابها من خلال التعلّم الاستغلالي (Exploitive Learning)، لخلق معرفة جديدة ومُخرجات تجارية جديدة ( Rezaei Zadeh et al., 2022).

واقترح Todorova and Durisin (2007) مفهومًا جديدًا للسعة الاستيعابية يرفض التصنيف الثنائي الذي طوّره Zahra and George (2002) إلى سعة استيعابية مُحتملة، وسعة استيعابية مُتحققة باعتبار أنَّ ذلك التصنيف غير ضروري، وأبقى على بُعديّ اكتساب المعرفة وتحويل المعرفة باعتبارهما من القدرات الأساسية لمفهوم السعة الاستيعابية، كما أوضح أنَّ السعة الاستيعابية هي عملية متكرّرة أكثر منها عملية خطّية (تسير في خط مستقيم) كما حدّدها Zahra and George (2002)، وأضاف البُعد الديناميكي للنموذج المُقترح للسعة الاستيعابية وأعاد تضمين بُعد القدرة على التعرُّف على قيمة المعرفة الجديدة، الذي طوّره من الأساس الباحثان Cohen and Levinthal (1990)، واقترح أنَّ بُعديّ: الاستيعاب والتحويل، هما أنشطة تحدث بالتوازي وليس بالتوالي وتوجد علاقة ارتباط بينهما.

لقد نجح مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة؛ لأنه قدّم بديلًا للمفهوم الذي قدّمه كلّ من Arrow (1962, 614)، و Nelson (1959) بأنَّ المعرفة وبمُجرّد إنتاجها تصبح منفعة عامة تتدفق بحُرّية عبر المنظمات، حيث يثير مفهوم القدرة الاستيعابية وجهة نظر مفادها أنَّ تدفقات

المعرفة محدودة إلى حدٍّ ما، ممّا يتطلّب من المنظمة أن تبذل جهودًا خاصة لاكتساب المعرفة الخارجية، وترتبط هذه الجهود الخاصة بمدى توفّر عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية (Augier & Teece, 2021, 2)، كما تطوّر مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة استنادًا إلى كلّ من مفهوم القدرات الابتكارية (Cohen & Levinthal, 1990)، ومفهوم القدرات الديناميكية للمنظمة (Zahra & George, 2002)، ويفترض مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة أنَّ استيعاب المعرفة الجديدة يمكن أن يساعد المنظمة على أن تصبح أكثر ابتكارًا وتحقق مستويات أداء مرتفعة مما كانت عليه قبل استيعاب المعرفة الجديدة، ويفترض المفهوم أيضًا أنَّ المنظمات التي لديها سعة استيعابية أعلى سيكون لها ميزة تنافسية على المنظمات ذات السعة الاستيعابية الأقل (Sáez et al., 2010, 157).

**ثالثاً: مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة:**

لا شكَّ أنَّ المنظمات تستطيع اكتساب المعرفة من خلال الخبرة أو التجربة أو الامتلاك، ويبدو أنَّ التعلّم من الخبرة هو أقلّ الطرق فاعلية في الحصول على المعرفة، ومن الناحية العملية لا تستطيع المنظمات ترجمة الخبرة إلى معرفة بسهولة، وأحيانًا قد يكون التعلّم غير مقصود وغير مستغلّ، وقد لا ينتج عنه في النهاية ابتكارًا أو أيَّ تحسّن يُذكر، كما يمكن للمنظمات أن تتعلم بشكل خاطئ أو يمكن أن تتعلم ممارسات غير فعّالة أو حتى مُضرّة أحيانًا، وذلك عندما تتبنّى بعض الممارسات الفُضلى غير المُثبتة وغير الملائمة للمنظمة (Tidd & Bessant, 2021, 514)، أو عندما تتعلم مهارات خاطئة أو غير ذات صلة، وقد يؤدي ذلك أحيانًا إلى تراكم خبرة المنظمة في تقنية رديئة، ويُطلق على هذا النوع من التعلّم "مصيدة الكفاية – Competency Trap"، الذي قد يمنعها من امتلاك الخبرة الكافية لتطوير إجراءات متفوّقة من أجل استغلال هذه التقنية (Levitt & March, 1988).

ويتضمّن أحد المناهج الفعّالة في امتلاك المعرفة التعرُّف على مصادر المعرفة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حيث يُعتبر استغلال المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة هو محور تركيز كل من إدارة المعرفة (Knowledge Management) والابتكار المغلق (Closed Innovation)، في حين أنَّ استغلال المعرفة في البيئة الخارجية بالإضافة إلى المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة هو محور تركيز الابتكار المفتوح (Open Innovation)، حيث يقترح مفهوم الابتكار المفتوح ضرورة امتلاك المنظمة لموارد قيّمة من منظمات أخرى، والعمل على تقاسم الموارد داخل المنظمة من أجل تطوير خدمات أو منتجات جديدة (Santoro et al., 2018)، ويقع مفهوم السعة

الاستيعابية للمعرفة في قلب الجانب الخارجي للابتكار المفتوح، حيث يركّز الابتكار المفتوح على الحاجة لإيجاد توازن بين تحقيق قيمة من المصادر الخارجية للمعرفة من جانب، والقدرة على تطوير واستغلال المعرفة الداخلية من جانب آخر (Chesbrough, 2004).

ويتبلور السؤال المهم حول كيفيّة قيام المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية للحصول على المعرفة، وكيف يمكن أن تقوم بمشاركة الموارد المعرفيّة القيّمة داخل المنظمة، والأهم من ذلك هو كيفيّة تجميع كل هذه الأنشطة معًا من أجل تطوير ابتكارات، حيث ركّزت جميع الدراسات حول الابتكار المفتوح على مصادر المعرفة من البيئة الخارجية للمنظمة مثل المورّدين والعملاء، ولكن هذه الدراسات لم تستطع توضيح كيف تقوم المنظمات لاحقًا بتذويت المعرفة والتكيُّف وتطبيق هذه المعرفة (Chesbrough, 2003)، حيث يتمثل التحدّي المهم في الابتكار المفتوح في قدرة المنظمة على استيعاب واستغلال المعرفة الخارجية الواردة ( External Inbound Knowledge)، وكيف يمكن لوحدة البحث والتطوير داخل المنظمة العمل على تسهيل أو إعاقة هذه القدرة (Tidd & Trewhella, 1997)، ويمكن أن يتسبّب البحث والتطوير داخل المنظمة بتقييد عمليات استيعاب المعرفة سواء الحالية أو المستقبلية، كما يمكن أن يعوق استغلال المعرفة لعدّة أسباب منها: الهيكل التنظيمي، ومدى الصلة بوحدات وأسواق الأعمال القائمة، والتواجد الجغرافي، ودرجة التطوير (Denicolai et al., 2016).

وترتبط معظم الدراسات حول التفاعل بين المعرفة الداخلية والمعرفة الخارجية مع القدرات الديناميكية للمنظمة وعلى قدرتها على مُراكمة وتجديد المعرفة مع مرور الزمن (Tidd, 2012, 7)، ومن أجل فهم التفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية، وكيف يمكن لهذا التفاعل أن يؤثر على نتائج الابتكار تحت ظروف مختلفة (Tidd, 2001). يتطلّب ذلك الجمع بين مفهوم الابتكار المفتوح، ومفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة؛ من أجل فهم كيف تتمكّن المنظمة من استيعاب واستغلال المصادر الخارجية للمعرفة من أجل تعزيز الابتكار ( Díaz-Díaz & de Saá Pérez, 2014).

ويأتي مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة الذي طوّره Cohen and Levinthal (1990) ليوضّح كيف تستطيع المنظمات ترجمة المعرفة الخارجية وتحويلها إلى ابتكار (Innovation)، حيث طوّر Cohen and Levinthal (1990) مفهوم السعة الاستيعابية كأحد أُطُر إدارة المعرفة، واعتبر أنَّ السعة الاستيعابية هي مجموعة المهارات المطلوبة من أجل استخدام المعرفة الصريحة

والضمنيّة للتعلّم حول بيئة الأعمال الاستراتيجية، وإيجاد حلول للمشاكل الحيوية من أجل تحسين الأداء المنظمي، ويستخدم هذا الإطار المنظور النُّظمي (System Perspective)؛ حيث يصف السعة الاستيعابية من خلال المُدخلات (القدرة على اكتساب المعرفة من مصادر متعدّدة)، والعمليات (قدرة المنظمة الشاملة على التعلّم)، والمُخرجات (قدرة المنظمة على استخدام المعرفة لخلق القيمة)، ويُستخدم إطار السعة الاستيعابية على نطاق واسع في بحوث الابتكار وأثرها على الميزة التنافسية (Uzunidis et al., 2021, 211).

يُنظر إلى السعة الاستيعابية للمعرفة على أنّها دالّة (Function of) على جهود البحث والتطوير السابقة للمنظمة ذات الصلة، ويُعتبر مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة من المفاهيم المعقدة، التي تتطلّب من المنظمة اكتساب معرفة جديدة واستخدامها، ويتضمّن ذلك مجموعة مختلفة ومتعدّدة من الأنشطة، مثل: البحث عن المعرفة الجديدة وامتلاكها واستيعابها، بالإضافة إلى تطبيقها، ويُعتبر الربط بين هذه الأنشطة بالغ الأهمية (Tidd & Bessant, 2021, 267).

وتُمثل قدرة المنظمة على امتلاك المعرفة من مصادر خارجية متعدّدة، مثل: المراكز البحثية والجامعات، والمنافسين، والمورّدين، والعملاء، وتكاملها مع المعرفة التي تتولّد داخل المنظمة والعمل على استغلالها من أجل خلق ونشر نتائج ابتكارية، ما يُعرف بالسعة الاستيعابية للمعرفة، وتؤدي السعة الاستيعابية للمعرفة دورًا إستراتيجيًا حاسمًا للمنظمة؛ فبالإضافة إلى أنّها تتشكّل من حزمة أساسية من العمليات والروتين، فإنّها تمثل كذلك نوعًا من القدرات الديناميكية، التي تشكّل القوة الدافعة لخلق المعرفة من أجل الابتكار، وهي المعرفة الأساسية من أجل تكيُّف قدرات المنظمة الحالية أو تطوير قدرات جديدة تمامًا (Zahra & George, 2002).

وتُعتبر كيفيّة استفادة المنظمة من المعرفة الخارجية والزمان والمكان، الذي يتمّ فيه توظيف المعرفة الخارجية من أجل تحقيق النمو المُستدام من التحديات الإستراتيجية التي تواجه المنظمات، وقد يُعتَقَد أنّه من السهل الحصول على المعرفة الخارجية من البيئة الغنية بالعديد من المصادر المحتملة للابتكارات، واستخدامها من أجل المحافظة على الأداء المتفوّق للمنظمات، ولكن في الحقيقة تختلف المنظمات في قدراتها على التعرُّف والاستفادة من النبضات الأولى التي تتولّد في البيئة الخارجية، ويُطلق على قياس هذه القدرة في اكتشاف واستخدام المعرفة الخارجية مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة (Tidd & Bessant, 2021, 266).

يمكن اختبار السعة الاستيعابية للمعرفة على عدّة مستويات (الفردي، والمجموعات، والمنظمة، والدولة)، ولكن على الأغلب يتمّ دراستها على مستوى المنظمة، وتشير عادةً إلى كلّ أنواع المعرفة الخارجية، وعادةً ما يتمّ تطبيقها في سياق البحث والتطوير (Hill, 2012, 18).

ويعرض الجدول (1) بعض المفاهيم التي توضّح مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة من زوايا متعدّدة للإحاطة بالمفهوم بشكل كامل.

**الجدول 1***مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة:* المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى الدراسات في الجدول

| الرقم | اسم المؤلف (السنة) | المفهوم |
|---|---|---|
| .1 | Cohen and Levinthal (1989) | قدرة المنظمة على التعرّف واستيعاب واستغلال المعرفة من بيئة الأعمال الخارجية، ويشمل ذلك قدرة المنظمة على تقليد ابتكارات أو عمليات أو منتجات جديدة وكذلك استغلال المعرفة الخارجية من مصادر وسيطة مثل نتائج الأبحاث الأساسية. |
| .2 | Cohen and Levinthal (1990) | قدرة المنظمة على التعرّف على قيمة المعرفة الجديدة خارج المنظمة واستيعابها وتطبيقها في استخدامات تجارية لزيادة القدرة الابتكارية. |
| .3 | Lane and Lubatkin (1998) | قدرة المنظمة على التعلّم من منظمة أخرى ويعتمد ذلك على مدى تشابه الخصائص النسبية بين المنظمتين في القواعد المعرفية، والهيكل التنظيمي، وسياسة التعويضات، والمنطق السائد (الطابع الرسمي). |
| .4 | Zahra and George (2002) | قدرة المنظمة الديناميكية، التي تتكون من مجموعة من الروتين والعمليات الإستراتيجية المنظمية التي تتمكن المنظمة من خلالها من امتلاك واستيعاب وتحويل واستغلال المعرفة الأساسية لتعديل قدراتها الحالية أو تطوير قدرات جديدة لتحقيق الأداء المتفوّق. |
| .5 | Lane et al. (2006) | قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الموجودة خارج المنظمة من خلال التعلم الاستكشافي، والتعلم التحويلي، والتعلم الاستغلالي. |
| .6 | Lewandowska (2015) | قدرة المنظمة على تحديد منبع المعرفة الجديدة والتكنولوجيا ذات الصلة من خلال العمل كوحدة استخبارات للمعرفة والعمل كوكالة للمعرفة لتحدي المشكلات التي واجهتها، وتطبيق التكنولوجيا التي امتلكتها، والعمل كمستودع للمعرفة لنشر وتعزيز استيعاب المعرفة. |
| .7 | Aribi and Dupouët (2016) | عملية تتكون من ثلاث مراحل غير خطية تعتمد على التغذية المرتدّة بين المراحل المختلفة أو داخل كل مرحلة، وذلك عبر استكشاف المعرفة الجديدة خارج المنظمة وتحويل المعرفة المستوعبة والمعرفة القائمة إلى معرفة جديدة تمامًا واستغلال المعرفة الجديدة. |

| | | |
|---|---|---|
| .8 | Alves and Galina (2021) | قدرة المنظمة الديناميكية المكرّسة لموارد محدّدة ذات صلة إستراتيجية تديرها المنظمات بشكل هادف، وهي عملية تعلم منظمي مخصصة لمصادر المعرفة الخارجية. |
| .9 | Siachou et al. (2021) | قدرة المنظمات على استيعاب الموارد غير الملموسة مثل المعرفة والخبرة والدراية وتحويلها إلى قدرات ديناميكية فريدة لا يمكن تقليدها بسهولة. |
| .10 | Kanwal et al. (2022) | مفهوم متعدّد الأبعاد يتكون من مجموعتين رئيستين من العمليات، وهي: القدرة الاستيعابية المحتملة، التي تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك واستيعاب المعرفة الخارجية، والقدرة الاستيعابية المتحققة، وتتمثل في قدرة المنظمة على تحويل واستغلال المعرفة الخارجية الجديدة وتكمّل كل مجموعة عمل المجموعة الأخرى. |
| .11 | Khan (2022) | قدرة الكيانات الاقتصادية المتعلّمة على استيعاب المعارف والمهارات واستغلالها واستخدامها والتعلم وتحويل المكاسب إلى قيمة اقتصادية بشكل مستمر. |
| .12 | Yu et al. (2022) | قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الخارجية من أجل تحسين كفاءة الابتكار. |

**رابعًا: أنواع السعة الاستيعابية للمعرفة**

وجد Mangematin and Nesta (1999) أنَّ نوع السعة الاستيعابية للمعرفة يتحدّد حسب نوع المعرفة الخارجية، وأنَّ زيادة السعة الاستيعابية للمنظمة تزيد من كفاءة المنظمة في استخدام المعرفة الخارجية الأساسية على عكس المعرفة الخارجية التطبيقية، وتتفاعل المنظمات ذات السعة الاستيعابية المرتفعة مع المؤسسات البحثيّة أكثر من المنظمات ذات السعة الاستيعابية المنخفضة، حيث تعتمد قدرة المنظمة على التعلّم من شركاء خارجيين على عدّة عوامل من أهمّها نوعية المعرفة الجديدة، حيث تستطيع المنظمات امتلاك واستخدام المعرفة الخارجية في المجالات التي تمتلك فيها خبرة سابقة أو ذات صلة بالمعرفة القائمة في المنظمة (Dussauge et al., 2000; Schmidt, 2010)، حيث تحتاج المعرفة العلمية المتخصّصة إلى سعة استيعابية مرتفعة أكثر من الأنواع الأخرى من المعارف؛ لذلك تزيد السعة الاستيعابية للمعرفة من قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الأساسية الخارجية أكثر من المعرفة التطبيقية من خلال التواصل الفعّال مع المراكز البحثيّة (Mangematin & Nesta, 1999; Nelson & Wolff, 1997).

وميّز Schmidt (2010) بين ثلاثة أنواع مختلفة من السعة الاستيعابية للمعرفة بناءً على الأنواع المختلفة للمعرفة، وهي: **أولًا**: السعة الاستيعابية لاستخدام المعرفة من داخل الصناعة التي تعمل بها المنظمة، **ثانيًا**: السعة الاستيعابية لاستخدام المعرفة من الصناعات الأخرى، **ثالثًا**: السعة الاستيعابية لاستخدام المعرفة من المؤسسات البحثيّة.

**خامسًا: خصائص السعة الاستيعابية للمعرفة:**

تؤدي المعرفة المتراكمة دورًا مهمًا في السعة الاستيعابية، حيث تمتلك المنظمات التي تنخرط في جهود البحث والتطوير بشكلٍ مستمر المهارة والخبرة التي تمنحهم المركز التنافسي المناسب للتعرُّف على المعرفة القيّمة التي تتولّد خارج المنظمة واكتسابها واستيعابها واستخدامها بشكلٍ تجاري (Bishop et al., 2011).

ويرى Roberts et al. (2012) أنَّ للسعة الاستيعابية للمعرفة خاصيّتين أساسيّتين وهما: **أولًا**: السعة الاستيعابية تراكميّة (Cumulative)، حيث أنّه سيكون لمراكمة السعة الاستيعابية في أحد الفترات تداعيات على تطوير السعة الاستيعابية في فترات أخرى ممّا يؤثر على الأداء الابتكاري للمنظمة، حيث تنجح المنظمات التي يكون لديها مستوى معين من المعرفة التكنولوجية والسوقية والمنظمية واستطاعت تطوير سعة استيعابية مُسبقة في أحد المجالات من خلال مراكمة المعرفة الإضافية التي قد تحتاجها في الفترات اللاحقة حتى تتمكّن من استغلال أي معرفة حيوية وجديدة قد تتطوّر خارج المنظمة أكثر من غيرها (Cohen & Levinthal, 1990)، وتؤسّس الطبيعة التراكميّة للمعرفة لاعتماديّة المسار (Path Dependency)، حيث تحتاج المنظمات إلى المعرفة السابقة ذات الصلة للاستفادة من المعرفة الجديدة، ولا تعتمد السعة الاستيعابية للمعرفة فقط على التفاعل مع البيئة الخارجية، بل وعلى قدرة المنظمة على نقل المعرفة بين الوحدات المنظمية داخل المنظمة (Valentim et al., 2016; Vega-Jurado et al., 2008)، **ثانيًا**: السعة الاستيعابية للمعرفة تساهم في تكوين التوقعات (Expectation Formation)، وزيادة القدرة على التنبؤ عندما تكون حالات عدم التأكّد مرتفعة في بيئة المنظمة، حيث تعتمد السعة الاستيعابية للمعرفة على الخبرة والمهارة ذات الصلة التي تطوّرها المنظمة والتي تسمح بفهم وتقييم أفضل للتطورات التكنولوجية الوسيطة، التي توفر إشارات لمدى أهمية وتمييز التطورات التكنولوجية المستقبلية، حيث تتمكّن المنظمات من التنبؤ بالأحداث المستقبلية بدقّة أكبر في المجالات التي لديها فيها خبرة سابقة، وقد تتسبّب التوقعات الخاطئة أيضًا في التأثير على الحافز للاستثمار لاحقًا في السعة الاستيعابية (Chen et al., 2012; Lewandowska, 2015).

**سادسًا: أبعاد السعة الاستيعابية للمعرفة:**

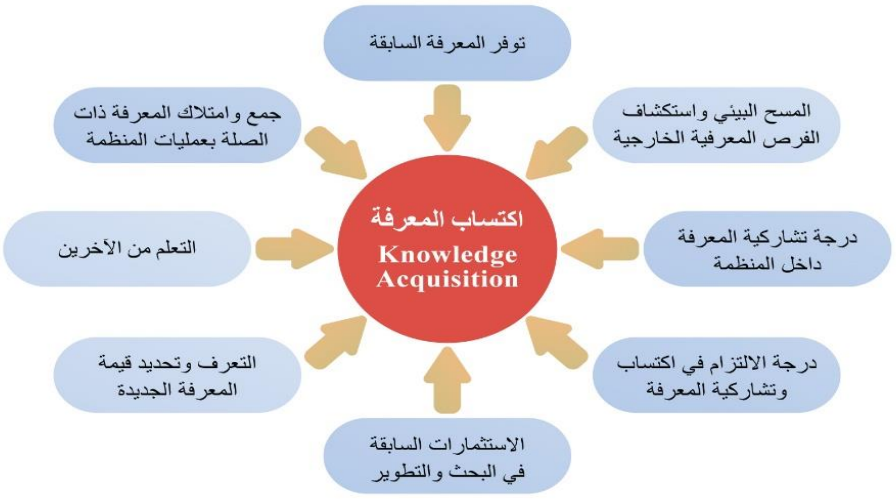
تُعتبر الطبيعة المتعدّدة الأبعاد (Multidimensional Nature) للسعة الاستيعابية للمعرفة أحد الأُطر التأسيسية للمفهوم، وهي تشير إلى وجود أربعة أبعاد مختلفة ولكنّها متكاملة بعضها

مع بعض، وهي: اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة (Zahra & George, 2002)، ويعتبر الجمع بين هذه القدرات الأربع شرطًا أساسيًّا لبناء السعة الاستيعابية للمنظمة، ويمكن أن تكون أبعاد السعة الاستيعابية للمعرفة مُكمّلة بعضها لبعض ويمكن أن تتداخل بعضها مع بعض، كما يمكن أن تشكّل عملية خطية متسلسلة تبدأ من اكتساب المعرفة وصولًا إلى استغلال المعرفة (Laviniki et al., 2021).

**1. اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition:**

يشير بُعد اكتساب المعرفة إلى قدرة المنظمة على التعرُّف على المعرفة التي تُعتبر حيوية لأنشطة المنظمة التي تتولّد خارج المنظمة وفهمها والعمل على امتلاكها (Lane & Lubatkin, 1998; Uzunidis et al., 2021, 78; Zahra & George, 2002)، في حين يتصوّر Flatten et al. (2011) وجود طابع خارجي لاكتساب المعرفة، حيث يعتقد أنَّ اكتساب المعرفة هو قدرة المنظمة على تحديد المعرفة والحصول عليها من مصدر خارجي.

ويشير Huber (1991) إلى إمكانية اكتساب المعرفة من خلال خمس عمليات فرعية: **أولًا:** الاعتماد على المعرفة المتاحة عند ولادة المنظمة، **ثانيًا:** التعلّم من الخبرة والتجربة، **ثالثًا:** التعلّم من خلال المقارنات المرجعية مع المنظمات الأخرى (Benchmarking)، **رابعًا:** التعلّم من خلال تطعيم المنظمة نفسها بالمعرفة التي يمتلكها فرد أو وحدة تنظيمية لم تكن في السابق جزءًا من المنظمة، سواءً من خلال الاستعانة بالخبراء الخارجيين أو الاستحواذ على منظمات أخرى، **خامسًا:** التعلّم من خلال البحث بنشاط وملاحظة المعلومات المتصلة بأحد المجالات التي تُعتبر فيها المعرفة غير كافية خارج المنظمة. هذا ويوضّح الشكل (1) الخصائص المعرفية لاكتساب المعرفة




**الشكل 1** *الخصائص المعرفية لاكتساب المعرفة:*

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى الدراسات والمراجع السابقة (Chauvet, 2014; Noblet et al., 2011; Saeedi et al., 2014; Zerwas, 2014, 75)، وبتصرّف.

**2. استيعاب المعرفة Knowledge Assimilation:**

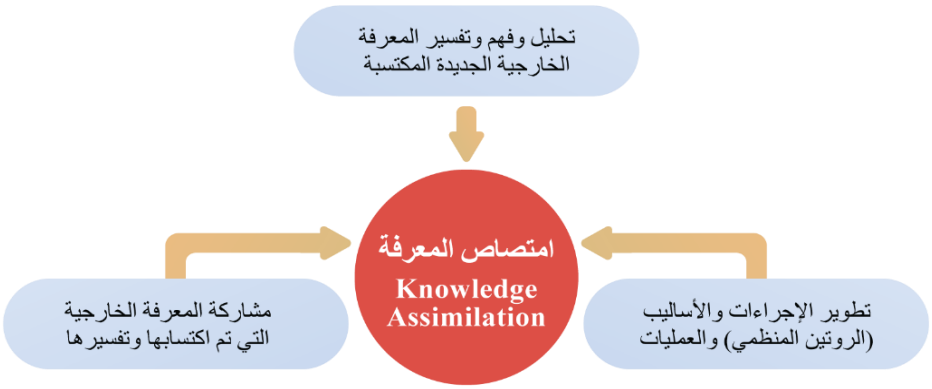
يشير بُعد استيعاب المعرفة إلى قدرة المنظمة على تحليل ومعالجة وتفسير وفهم المعلومات التي حصل عليها من مصادر خارجية (Noblet et al., 2011; Uzunidis et al., 2021, 78; Zahra & George, 2002)، وتعبّر قدرة استيعاب المعرفة عن مدى فهم وإدراك المنظمة للمعرفة التي اكتسبت من قبل المنظمة (الهنداوي وآخرون، 2018؛ Tufan & Mert, 2023).

ويعتقد Van den Bosch et al. (1999) بوجود ثلاث خصائص لاستيعاب المعرفة، وهي: الكفاءة، والنطاق، ودرجة المرونة، حيث تشير الكفاءة في استيعاب المعرفة إلى كيفيّة قيام المنظمات بتحديد المعرفة واستيعابها واستغلالها من منظور التكلفة ووفورات الحجم، ويشير النطاق إلى درجة اتّساع المعرفة التي تعتمد عليها المنظمة، وتشير المرونة إلى المدى الذي يمكن للمنظمة أن تصل إليه أثناء محاولة الوصول إلى معارف إضافية، وإعادة تشكيل المعرفة القائمة. وقد قام March (1991) بالربط بين تطوير المعرفة المنظمية والأبعاد الثلاثة لاستيعاب المعرفة أثناء محاولته للتمييز بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، ووجد أنّه وبينما ترتبط درجة المرونة

والنطاق بعمليات التكيُّف الاستكشافية لبناء التشكيلات المعرفيّة للمنظمة؛ فإنَّ الكفاءة تتعلق أكثر بمدى القدرة على التكيُّف الاستغلالي لبناء التشكيلات المعرفيّة للمنظمة.

وتحتاج المنظمات من أجل استيعاب واستخدام المعرفة الخارجية إلى وجود معرفة سابقة مثل المهارات الأساسية، واللغة المشتركة، ومعرفة التطورات العلمية أو التكنولوجية في مجال معين؛ لأنَّ قدرة المنظمة على تقييم واستخدام المعرفة الخارجية يدلّ بشكل كبير على مستوى المعرفة السابقة ذات الصلة، التي تسمح للمنظمات بمعالجة وتذويت المعرفة التي تمَّ توليدها خارج المنظمة وتعزّز عملية استيعاب المعرفة (Cohen & Levinthal, 1990; Zerwas, 2014, 76).

ويمكن قياس درجة نجاح المنظمة في استيعاب المعرفة من خلال عدد الأبحاث التي تنشرها المنظمة وتشير فيها وتقتبس من أبحاث قام آخرون بنشرها (Noblet et al., 2011). هذا ويوضّح الشكل (2) الخصائص المعرفية لاستيعاب المعرفة.




**الشكل 2** *الخصائص المعرفية لاستيعاب المعرفة:*

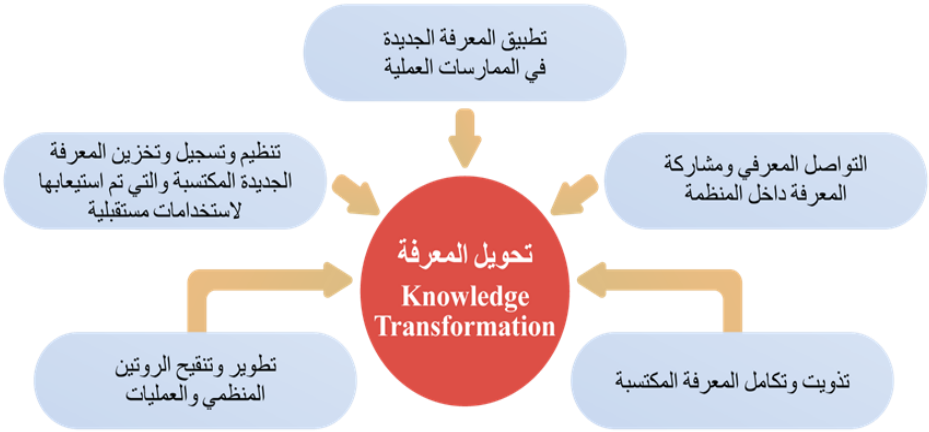
المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى الدراسات والمراجع السابقة (Chauvet, 2014; Noblet et al., 2011; Saeedi et al., 2014; Zerwas, 2014, 76)، وبتصرّف.

**3. تحويل المعرفة Knowledge Transformation:**

تمثل قدرة المنظمة على تحسين وتطوير الإجراءات من أجل دمج وتكامل المعرفة الخارجية المُكتسبة والمعرفة الحالية بعملية تحويل المعرفة (الهنداوي وآخرون، 2018). بينما يتصوّر Chauvet (2014) عملية التحويل على أنّها عملية لاستبدال وتغيير المعرفة القائمة من خلال عملية تذويت المعرفة الجديدة في عمليات ومنتجات المنظمة.

ويؤكد Martini et al. (2017) على أهمية تطوير آليات للتكامل بين المعرفة الخارجية والمعرفة الداخلية القائمة من خلال عملية إعادة التركيب (التحويل)، بحيث يتمّ دمج وتكامل المعرفة الخارجية المُكتسبة، مع الموارد المعرفية الداخلية القائمة عن طريق تحطيم الصوامع الوظيفية الانعزالية (Functional Silos)، كما توجد احتمالية لعدم التوافق بين المعرفة الخارجية وقواعد المعرفة الداخلية، حيث يشكّل استيعاب المعرفة الخارجية تحدّيًا للمنظمة حتى وإن كانت المعرفة الخارجية راسخة في الأسواق، وخصوصًا إذا افتقرت المنظمة إلى قاعدة معرفيّة ذات صلة (Scaringella et al., 2017).

وتتحقق عملية التحويل من خلال إضافة أو إلغاء أو إعادة تفسير المعرفة القائمة بشكل مختلف، ويؤدي التحويل إلى تغيير صفات المعرفة ويُطلق على هذا التغيير (الارتباط الثنائي-Bisociation)، الذي يحدث عندما يتمّ إدراك فكرة من خلال إطارات متسّقة داخليًا لكن غير متوافقة مع بعضها (Noblet et al., 2011; Zahra & George, 2002; Zerwas, 2014, 78). ولذلك فإنَّ قدرة المنظمات على تحديد مجموعتين مختلفتين ظاهريًا من المعارف، ثمَّ تجميعهما للحصول على معرفة جديدة تمثل القدرة على التحويل، وتعمل على تشكيل العقلية الريادية وتعزّز الأداء الريادي (راضي، 2021). ويوضّح الشكل (3.3) الخصائص المعرفية لتحويل المعرفة.




**الشكل3** *الخصائص المعرفية لتحويل المعرفة*

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى الدراسات والمراجع السابقة (Chauvet, 2014; Noblet et al., 2011; Saeedi et al., 2014; Zerwas, 2014, 78)، وبتصرّف.

ويمكن قياس درجة نجاح المنظمة في عملية تحويل المعرفة من خلال عدد الأفكار أو الأبحاث التي تركّز على المنتجات الجديدة (Zahra & George, 2002).

**4. استغلال المعرفة Knowledge Exploitation:**

يُعرِّف Uzunidis et al. (2021, 78) استغلال المعرفة بأنّها قدرة المنظمة على تضمين المعرفة الجديدة ضمن عمليات المنظمة، ولذلك أطلق Kogut and Zander (1992) على القدرة على استغلال المعرفة تعبير القدرات التجميعية (Combinative Capabilities)، وهي القدرة على توليد تطبيقات جديدة من المعرفة القائمة، وتمثل تقاطع قدرة المنظمة على استغلال معرفتها مع الإمكانيات التكنولوجية الغير مكتشفة (درجة الفرصة التكنولوجية).

ويعتقد Minbaeva et al. (2003) أنَّ استغلال المعرفة يعتمد بشكل أساسي على دافعيّة العاملين في المنظمة، وأنَّ العنصر الرئيس في نقل المعرفة ليس فقط وجود المعرفة السابقة (الأصلية)، بل مدى اكتساب المنظمة المتلقية للمعرفة التي يُحتمل أن تكون مفيدة، واستخدام هذه المعرفة والاستفادة منها واستغلالها في العمليات التي تخصّ المنظمة؛ لذلك يجب التركيز في عملية الاستغلال على الإجراءات الروتينية والكفايات والتكنولوجيات التي تسمح للمنظمات باستغلال المعرفة على فترات زمنية ممتدّة من خلال توفير آليات هيكلية ونظمية وإجرائية (Flatten et al., 2011; Zahra & George, 2002; Zerwas, 2014, 79).

وتتطلّب القدرة على تطبيق واستغلال المعرفة الجديدة الخارجية مهارات إدراكية ومهارات سلوكية جماعية (Nemanich et al., 2010)، حيث يؤدي الاستغلال المنهجي الناجح للمعرفة الجديدة إلى الاستمرار في خلق منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو معرفة أخرى، أو أشكال تنظيمية جديدة (Zahra & George, 2002; Zerwas, 2014, 79). ويوضّح الشكل (4.3) الخصائص المعرفية لاستغلال المعرفة.

**الشكل4** *الخصائص المعرفية لاستغلال المعرفة*

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى الدراسات والمراجع السابقة (Chauvet, 2014; Noblet et al., 2011; Saeedi et al., 2014; Zerwas, 2014, 80)، وبتصرّف.

ويمكن التحقّق من مدى نجاح المنظمة في استغلال المعرفة من خلال عدد براءات الاختراع التي تمّ تسجيلها أو المنتجات الجديدة التي تمّ الإعلان عنها (Noblet et al., 2011).

**منهجية الدراسة:**

يتسارع إنتاج المعرفة في مجال بحوث الأعمال بسرعة هائلة، وفي حين يبقى البحث العلمي مُجزّءًا ومتعدّد التخصصات، بحيث يصبح من الصعب مواكبة أحدث التطورات والبقاء في طليعة البحث العلمي في العلوم الإدارية، وتقييم الأدلة المتراكمة في مجال معين من أبحاث الأعمال، مما يجعل مراجعة الأدبيات كطريقة بحثيّة أكثر صلة من أي وقت مضى (Snyder, 2019).

اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات (Literature Review) من أجل تقديم مساهمات نظرية، ويمكن أن تتمثل المساهمات المحتملة، على سبيل المثال، في تقديم لمحة عامة عن المعارف الحالية في المجال، أو المنهج، أو النظرية، أو تقديم تقييم لمدى تقدم المعرفة في المجال أو المنهج أو النظرية، بما في ذلك تحديد المعارف الرئيسة، والنتائج المتضاربة أو غير الحاسمة، والمجالات الناشئة وغير المُستكشَفة استكشافًا كافيًا، أو تقديم اقتراح بشأن المسارات المحتملة للنهوض بالمعرفة في المجال أو المنهج أو النظرية (Kraus et al., 2022).

**مناقشة النتائج:**

تبيّن بعد استعراض الدراسات السابقة والمراجع التي تناولت مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، قِلّة الدراسات السابقة في البيئة العربية والتي اعتبرها الباحث فرصة بحثيّة متواضعة يمكن أن تساهم في إثراء النقاش حول أحد المفاهيم الإدارية المهمة، والدور الذي تؤديه المعرفة التي تتطور خارج المنظمة، وكيف يمكن أن تطوّر المنظمات قدرة التعرُّف عليها وامتلاكها ودمجها مع المعرفة التي تتولّد داخل المنظمات للوصول إلى معرفة جديدة تمامًا يمكن استثمارها بشكلٍ تجاري لتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة. حيث أظهرت الدراسات السابقة حول السعة الاستيعابية للمعرفة علاقتها المباشرة وغير المباشرة مع مجموعة من المفاهيم الأساسية مثل: البراعة المنظمية، والتعلّم المنظمي، والابتكار، والأداء المنظمي. وفي هذا السياق وحسب النظرة القائمة على المعرفة (RBV)، فإنَّ الميزة التي توفرها المعرفة مُستدامة، ولذلك فإنَّ القدرات القائمة على المعرفة مثل السعة الاستيعابية للمعرفة تؤدي إلى توليد الميزة التنافسية المُستدامة، والذي يؤدي إلى الوصول إلى الأداء المتفوّق للمنظمات (Algarni et al., 2023). كما تساهم السعة الاستيعابية في إدارة علاقات الشراكة بفاعلية مع المنظمات الأخرى، وفي قدرة المنظمة على امتلاك أنواع مختلفة من المعرفة الخارجية واستيعابها للوصول إلى البراعة المنظمية (Del Carpio Gallegos et al., 2021)، حيث يرى González and Muiña (2014) أنَّ السعة الاستيعابية للمعرفة تزيد من درجة فهم وكفاءة الأدوات المُستخدمة في إدارة المعلومات داخل المنظمة من خلال امتلاك المعلومات القيّمة التي تتولّد خارج المنظمة، التي يتعيّن تحويلها إلى معرفة، وهذا يساعد في تجديد قاعدة المعارف الداخلية للمنظمة؛ ممّا يجعل المنظمة أكثر مرونة وتكيُّفًا في استجابتها للتغيّرات في بيئة المنظمة التنافسية، ويسمح لها باقتناص الفرص الإستراتيجية (Laviniki et al., 2021). حيث أشارت دراسة الياسري وآخرين (2019) إلى التأثير الإيجابي للسعة الاستيعابية في تحقيق البراعة المنظمية، ومدى أهمية العمليات الأربعة (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة) لبناء هيكل معرفي ذي طبيعة تراكمية يساعد في صياغة الخطة الإستراتيجية للمنظمة عند الحاجة إلى استغلال فرصة حالية أو فرصة مستقبلية.

ويمكن تفحُّص مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة من خلال مفهوم الابتكار، حيث توصّلت دراسة Ramayah et al. (2020) حول تطوير ابتكار العملية والمنتج من خلال تعزيز مصادر

المعرفة الداخلية والخارجية في الشركات الصناعية الماليزية والدور المُحتمل للسعة الاستيعابية، إلى وجود أثرٍ معنويٍ ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، واستغلال المعرفة) في تعزيز الأداء الابتكاري. وفي نفس السياق أظهرت دراسة Sancho-Zamora et al. (2022) حول أثر السعة الاستيعابية للمعرفة في الابتكار وجود أثرٍ معنويٍ ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الابتكار، بالإضافة إلى دراسة Wang et al. (2023) التي أظهرت كيف تساهم السعة الاستيعابية الخضراء في تعديل العلاقة بين التوجُّه الريادي الأخضر وعمليّة خلق المعرفة، الذي يؤدي إلى تعزيز الابتكار الأخضر. ويؤثر الابتكار في الأداء المتفوّق والميزة التنافسية المُستدامة، حيث أثبتت الدراسات الحديثة ومن خلال الأدلة العملية والتجريبية الأثر الإيجابي للسعة الاستيعابية في تعزيز الابتكار، وبالتالي الأثر الإيجابي للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (Ávila, 2022; Pangarso et al., 2020; Uzunidis et al., 2021, 63; Zahra & George, 2002)، وتعزيز مستويات الأداء المنظمي (Damanpour et al., 1989)، وبالتالي الحصول على الأداء المنظمي المتفوّق (Zanjirchi et al., 2019).

وفي سياق القدرة على الوصول إلى تحقيق الأداء المنظمي المتفوّق حاول الباحث التحقّق من أثر المستويات المرتفعة من السعة الاستيعابية للمعرفة في الأداء المنظمي، حيث يتمّ تعريف الأداء المنظمي على أنَّه المعيار النهائي لتقييم الناتج المنظمي (Walker et al., 2015)، حيث سلّطت أدبيات الإدارة الإستراتيجية الضَّوْء على دور السعة الاستيعابية للمعرفة في زيادة الأداء المنظمي (Lane et al., 2001). وتوصّلت دراسة Liu et al. (2021) إلى وجود أثرٍ معنويٍ ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية في الأداء المنظمي، وأكّدت على هذه النتائج دراسة Sikombe and Phiri (2021) حول نقل المعرفة في التطوير المؤسّسي للمورّدين، والأداء التشغيلي، والدور الوسيط للسعة الاستيعابية، عندما أظهرت النتائج وجود أثرٍ معنويٍ ذي دلالة إحصائية لنقل المعرفة في الأداء التشغيلي، كما وجدت الدراسة أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الأداء التشغيلي. فيما أشارت دراسة Laviniki et al. (2021) حول أثر السعة الاستيعابية في الأداء المالي للشركات البرازيلية والبرتغالية في القطاع منخفض الكثافة التكنولوجية (القطاع العقاري) إلى وجود أثرٍ معنويٍ ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها (الاستحواذ على المعرفة، واستيعاب

المعرفة، وتحويل المعرفة، واستكشاف المعرفة) في الأداء المالي للشركات العاملة في القطاع العقاري في البرازيل والبرتغال.

**الاستنتاجات:**

يرى الباحث في هذه الدراسة أنَّ مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة قد تطوَّر مع تطوُّر مفهوم المعرفة، ومفهوم التعلّم المنظمي، وكيفيّة إدارة المعرفة استنادًا إلى النظرة القائمة على المعرفة، التي تطوّرت استنادًا إلى النظرة القائمة على الموارد، وتطوُّر مفهوم القدرات الديناميكية، وكيفيّة الانتقال من الابتكار المغلق إلى الابتكار المفتوح، حيث تتطلّب الوتيرة المتسارعة للتغيّر الكامن في نماذج الأعمال والمنتجات والخدمات القائمة على التكنولوجيا من المنظمات التوسُّع في بناء القدرات والموارد الجديدة، التي تتطور خارج المنظمة، وعدم الاكتفاء بما يتمّ تطويره داخل المنظمة، حيث أصبحت القدرة على البحث عن موارد وقدرات حيوية والتعرُّف على أهميتها واكتسابها من خارج المنظمة والعمل على استغلالها بشكل تجاري تُعرف بالسعة الاستيعابية للمنظمة، وأصبحت تُعتبر إحدى القدرات الأساسية للمنظمات ذات التفكير التكنولوجي.

واتّضح للباحث بناءً على جميع ما سبق، الدور الكبير الذي تؤديه السعة الاستيعابية للمعرفة، من خلال كونها مفهوما متطوّرًا وديناميكيًا يجمع بين عدّة مفاهيم ويعمل على تكاملها مع بعضها مثل التعلّم المنظمي، وإدارة المعرفة، والقدرات الديناميكية، والابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الأداء المتفوّق. حيث تُعتبر السعة الاستيعابية للمعرفة من القدرات الديناميكية التي تسمح للمنظمات بالتكيُّف مع بيئة الأعمال دائمة التغيُّر، ويتّفق ذلك مع دراسات كلّ من Chen et al. (2010)، و Easterby-Smith et al. (2009)، و Zahra and George (2002)، التي تؤكّد على أنَّ السعة الاستيعابية للمعرفة هي أحد القدرات الديناميكية، وكيف تساهم كإحدى القدرات الديناميكية في زيادة مستويات البراعة المنظمية، والتعلّم المنظمي، والابتكار، والأداء المنظمي، وقد يكون لها دور للوصول إلى الميزة التنافسية المُستدامة، من خلال تطوير قدرة المنظمة على تمييز المعرفة القيّمة جدًا لعمليات المنظمة التي تتطور في البيئة الخارجية للمنظمة عند العملاء والمورّدين والمنافسين، بالإضافة إلى متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة واتجاهاتها المستقبلية والعمل على امتلاكها بالسرعة والجودة الكافية وعبر المسار المناسب لجمع المعلومات، بالإضافة الى تطوير قدرة المنظمة على تعزيز التعلّم المنظمي، وتطوير الإجراءات والعمليات والآليات والتقنيات الضرورية لفهم وتحليل ومعالجة وتفسير المعرفة الخارجية، التي اكتسبتها المنظمة ومشاركتها مع جميع الأفراد في المنظمة، والعمل كذلك

على تحسين قدرة المنظمة على تطوير الإجراءات والأساليب والعمليات التي تساهم في دمج وتكامل المعرفة الجديدة، التي تمّ استيعابها مع الموارد المعرفية الحالية لتكوين معرفة جديدة تمامًا يمكن استثمارها في تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. وأخيرًا تطوير قدرة المنظمة في تطوير كفاياتها الجوهرية بشكلٍ مستمر، وزيادة دافعية العاملين لديها، وتطوير الإجراءات والأساليب من أجل استثمار وتطبيق نجاحها في اكتساب المعرفة الجديدة، واستيعابها، ودمجها مع المعرفة الحالية.

**اتّجاهات البحث المستقبلية:**

أظهرت الدراسة الحالية مجموعة من المحدّدات الأساسية، حيث يوفّر كلّ منها طرقًا مُحتملة لمزيد من فرص البحث العلمي؛ حيث اقتصر التركيز الأساسي لهذه الدراسة على المراجعة النظرية لمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، وبالتالي من الضروري إجراء مزيد من البحوث لدراسة العلاقات المُفترضة بين مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة ومجموعة مختلفة من المفاهيم الإدارية مثل التغيير المنظمي والريادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في القطاعات التجارية والصناعية الأردنية، بالإضافة إلى إجراء الدراسة في سياقات اقتصادية مختلفة لتعزيز إمكانية تعميم النتائج. كما تقترح هذه الدراسة إجراء دراسات تجريبية إمّا وفق التصميم المقطعي (Cross Sectional)، الذي قد يؤدي إلى الحدّ من العلاقات السببيّة بين المتغيّرات، أو من خلال إجراء دراسة زمنية متسلسلة طولية (Longitudinal) من أجل اختبار العلاقات السببيّة، التي لا تظهر آثارها إلا على مدى فترات طويلة (Saunders et al., 2023, 213)، ممّا يسمح بتعديل التوقعات حول السبب والأثر في العلاقة بين المتغيّرات (Salkind, 2022, 199).

**المراجع:**

**أولًا: المراجع العربية:**

خاطر، سامح أحمد فتحي (2021). الدور المعدل للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء الإبداعي (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية). *مجلة البحوث المالية والتجارية*، *22*(2)، 1-43. https://doi.org/10.21608/jsst.2021.58252.1202

راضي، جواد محسن (2021). الدور التفاعلي للاضطراب البيئي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين للاتصالات. *مجلة تنمية الرافدين*،

*40*(129)، 121-158.
https://doi.org/10.33899/tanra.2020.127819.1037
سلطان، أشرف فؤاد (2022). تأثير مرونة التصنيع على البراعة التشغيلية: الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية التشغيلية والدور المعدل لعدم التأكد البيئي بالتطبيق على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية المصري. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، *59*(3)، 1-55. https://doi.org/10.21608/acj.2022.243607
الهنداوي، محمد عبد الله، والسلنتي، لمياء السعيد، وعبد البديع، محمد محمد (2018). القدرة الاستيعابية للمعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، *38*(2)، 150-187.
https://doi.org/10.21608/caf.2018.126022
الياسري، أكرم محسن، والحسناوي، حسين حريجة، والشمري، أحمد عبد الله (2019). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، *8*(31)، 1-86.
http://doi.org/10.13140/RG.2.2.11322.13760

## ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Adler, J. H. (1965). *Absorptive capacity: The concept and its determinants*. Brookings Institution.

Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2023). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, *158*, 113674. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113674

Alshahrani, M. A., & Salam, M. A. (2023). Entrepreneurial orientation and SMEs performance in an emerging economy: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JRME-07-2022-0090

Alves, M. F. R., & Galina, S. V. R. (2021). Measuring dynamic absorptive capacity in national innovation surveys. *Management Decision*, *59*(2), 463-477. https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0560

Aribi, A., & Dupouët, O. (2016). Absorptive capacity: A non-linear process. *Knowledge Management Research & Practice*, *14*(1), 15-26. https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.17

Arrow, K. J. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (pp. 609–626). Princeton University

Press.
https://doi.org/10.1515/9781400879762-024

Augier, M., & Teece, D. J (Eds.). (2021). *The Palgrave encyclopedia of strategic management*. Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8

Ávila, M. M. (2022). Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: The mediating role of innovative capability. *Journal of the Knowledge Economy*, *13*, 185-210. https://doi.org/10.1007/s13132-020-00708-3

Aziz, N. A., & Long, F. (2023). Examining the relationship between big data analytics capabilities and organizational ambidexterity in the Malaysian banking sector. *Frontiers in Big Data*, *6*, 1036174. https://doi.org/10.3389/fdata.2023.1036174

Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. John Wiley & Sons.

Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, *16*(S1), 7-19.
https://doi.org/10.1002/smj.4250160915

Bishop, K., D'Este, P., & Neely, A. (2011). Gaining from interactions with universities: Multiple methods for nurturing absorptive capacity. *Research Policy*, *40*(1), 30–40.
https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.09.009

Chauvet, V. (2014). Absorptive capacity: Scale development and implications for future research. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *19*(1), 113-129. https://doi.org/10.7202/1028493ar

Chen, J., Reilly, R. R., & Lynn, G. S. (2012). New product development speed: Too much of a good thing? *Journal of Product Innovation Management*, *29*(2), 288-303. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00896.x

Chen, M. J., Lin, H. C., & Michel, J. G. (2010). Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, *31*(13), 1410-1430. https://doi.org/10.1002/smj.891

Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, *45*(3), 33-58. https://doi.org/10.1177/000812560304500301

Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, *47*(1), 23-26. https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671604

Cho, H. E., Jeong, I., Kim, E., & Cho, J. (2023). Achieving superior performance in international markets: The roles of organizational agility and absorptive capacity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *38*(4), 736-750. https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0425

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R & D. *The Economic Journal*, *99*(397), 569-596. https://doi.org/10.2307/2233763

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., Lozano-García, J. J., & Huerta-Mascotte, E. (2023). Determinants of openness activities in innovation: The mediating effect of absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, *8*(4), 100432. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100432

Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, *26*(6), 587-602. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x

Del Carpio Gallegos, J. F., Miralles, F., & Soria Gomez, E. J. (2021). Impact of absorptive capacity and ambidexterity on innovation. *Dimensión Empresarial*, *19*(1), 42-63.

Denicolai, S., Ramirez, M., & Tidd, J. (2016). Overcoming the false dichotomy between internal R&D and external knowledge acquisition: Absorptive capacity dynamics over time. *Technological Forecasting and Social Change*, *104*, 57-65. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.025

Díaz-Díaz, N. L., & de Saá Pérez, P. (2014). The interaction between external and internal knowledge sources: An open innovation view. *Journal of Knowledge Management*, *18*(2), 430-446. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2013-0257

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, *35*(12), 1504-1511. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal, 21*(2), 99-126. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, *20*(s1), S1-S8. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x

Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2019). Export performance in SMEs: The importance of external knowledge search strategies and absorptive capacity. *Management International Review*, *59*, 413-437. https://doi.org/10.1007/s11575-019-00379-6

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, *29*(2), 98-116. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002

González, P. M., & Garcia Muiña, F. E. (2014). Absorptive capacity and smart companies. *Intangible Capital, 10*(5), 922-947. https://doi.org/10.3926/ic.508

Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, *1995*(1), 17-21. https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536229

Hill, A. V. (2012). *The encyclopedia of operations management: A field manual and glossary of operations management terms and concepts*. FT Press.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, *2*(1), 88-115. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88

Kanwal, F., Tang, C., Ur Rehman, A., Kanwal, T., & Fawad Sharif, S. M. (2022). Knowledge absorptive capacity and project innovativeness: The moderating role of internal and external social

capital. *Knowledge Management Research & Practice*, *20*(5), 686-703. https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1785960

Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, *13*(4), 559-571. https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307424

Khan, M. S. (2022). Absorptive capacities and economic growth in low-and middle-income economies. *Structural Change and Economic Dynamics*, *62*, 156-188. https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.03.015

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, *3*(3), 383-397. https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383

Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: Guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, *16*(8), 2577–2595. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, *31*(4), 833-863. https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, *19*(5), 461-477. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L

Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, *22*(12), 1139-1161. https://doi.org/10.1002/smj.206

Lang, J. C. (2001). Managing in knowledge-based competition. *Journal of Organizational Change Management*. *14*(6), 539-553. https://doi.org/10.1108/EUM0000000006145

Laviniki, J., Laimer, C. G., Rodrigues, C., & Marques, J. L. (2021). The effect of absorptive capacity on the financial performance of Brazilian and Portuguese companies in a low technological intensity sector. *Brazilian Business Review*, *18*, 537-560. https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.4

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, *14*, 319-340. https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535

Lewandowska, M. S. (2015). Capturing absorptive capacity: Concepts, determinants, measurement modes and role in open innovation. *International Journal of Management and Economics*, *45*(1), 32-56. https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0015

Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, *20*(1), 1-6. https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00044-0

Liu, F., Dutta, D. K., & Park, K. (2021). From external knowledge to competitive advantage: Absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labour productivity. *Technology Analysis & Strategic Management*, *33*(1), 18-30. https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1787373

Malhotra, A., Gosain, S., & Sawy, O. A. E. (2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation. *MIS Quarterly*, *29*(1), 145-187. https://doi.org/10.2307/25148671

Mangematin, V., & Nesta, L. (1999). What kind of knowledge can a firm absorb? *International Journal of Technology Management (IJTM)*, *18*(3/4), 149-172. https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002771

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Martini, A., Neirotti, P., & Appio, F. P. (2017). Knowledge searching, integrating and performing: Always a tuned trio for innovation? *Long Range Planning*, *50*(2), 200-220. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.020

McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, *53*(12), 1009-1018. https://doi.org/10.1002/asi.10109

Minbaeva, D. B., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, *34*, 586-599. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056

Nelson, R. R. (1959). The simple economics of basic scientific research. *Journal of Political Economy*, *67*(3), 297-306. https://doi.org/10.1086/258177

Nelson, R. R., & Wolff, E. N. (1997). Factors behind cross-industry differences in technical progress. *Structural Change and Economic Dynamics*, *8*(2), 205-220. https://doi.org/10.1016/S0954-349X(96)00079-3

Nemanich, L. A., Keller, R. T., Vera, D., & Chin, W. W. (2010). Absorptive capacity in R&D project teams: A conceptualization and empirical test. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *57*(4), 674-688. https://doi.org/10.1109/TEM.2009.2037736

Noblet, J. P., Simon, E., & Parent, R. (2011). Absorptive capacity: A proposed operationalization. *Knowledge Management Research & Practice*, *9*(4), 367-377. https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.26

Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: The case of Indonesian higher education. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *7*(3), 2436-2455. https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(65)

Ramayah, T., Soto-Acosta, P., Kheng, K. K., & Mahmud, I. (2020). Developing process and product innovation through internal and external knowledge sources in manufacturing Malaysian firms: The role of absorptive capacity. *Business Process Management Journal*, *26*(5), 1021-1039. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0453

Rezaei Zadeh, M., Hackney, R., & Zeng, J. (2022). Augmenting learning processes of absorptive capacity for innovation: Insights for effective leadership within global pharmaceutical companies. *European Management Review*, *19*(2), 263-284. https://doi.org/10.1111/emre.12477

Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., & Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research. *MIS Quarterly*, *36*(2), 625-648. https://doi.org/10.2307/41703470

Rostow, W. W. (1980). *Why the poor get richer and the rich slow down: Essays in the Marshallian long period.* The Macmillan Press.

Saeedi, M. R., Dadfar, H., & Brege, S. (2014). The impact of inward international licensing on absorptive capacity of SMEs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *6*(2/3), 164-180. https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2014-0011

Sáez, P. L., de Castro, G. M., López, J. E. N., & Delgado-Verde, M. (Eds.). (2010). *Intellectual capital and technological innovation: Knowledge-based theory and practice*. IGI Global.

Salkind, N. J. (2022). *Exploring research* (10th ed.). Pearson.

Sancho-Zamora, R., Hernández-Perlines, F., Peña-García, I., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). The impact of absorptive capacity on innovation: The mediating role of organizational learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(2), 842, 1-15. https://doi.org/10.3390/ijerph19020842

Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, *136*, 347-354. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.034

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.

Scaringella, L., Miles, R. E., & Truong, Y. (2017). Customers involvement and firm absorptive capacity in radical innovation: The case of technological spin-offs. *Technological Forecasting and Social*

*Change*, *120*, 144-162. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.005

Schmidt, T. (2010). Absorptive capacity—one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, *31*(1), 1-18. https://doi.org/10.1002/mde.1423

Siachou, E., Vrontis, D., & Trichina, E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, *124*, 408-421. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.011

Sikombe, S., & Phiri, M. (2021). Knowledge transfer in institutionalised supplier development and operational performance: The mediating role of absorptive capacity. *Cogent Engineering*, *8*(1), Article 1981521, 1-25. https://doi.org/10.1080/23311916.2021.1981521

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Teece, D. & Pisano, G., (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, *3*(3), 537-556. https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, *3*(3), 169-183. https://doi.org/10.1111/1468-2370.00062

Tidd, J. (Ed.). (2012). *From knowledge management to strategic competence: Assessing technological, market and organisational innovation* (7th ed.). Imperial College Press.

Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Tidd, J., & Trewhella, M. J. (1997). Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition and learning. *R&D Management*, *27*(4), 359-375. https://doi.org/10.1111/1467-9310.00071

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, *32*(3), 774-786. https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513

Tufan, C., & Mert, I. S. (2023). The sequential effect of absorptive capacity, strategic agility, and sustainable competitive advantage on sustainable business performance of SMEs. *Environmental Science and Pollution Research*, *30*, 55958-55973. https://doi.org/10.1007/s11356-023-26207-x

Uzunidis, D., Kasmi, F., & Adatto, L. (Eds.). (2021). *Innovation economics, engineering and management handbook 2: Special themes*. John Wiley & Sons.

Valentim, L., Lisboa, J. V., & Franco, M. (2016). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: Is there really a linkage? *R&D Management*, *46*(4), 711-25. https://doi.org/10.1111/radm.12108

Van den Bosch, F. A. J., van Wijk, R., & Volberda, H.W. (2003). Absorptive capacity: Antecedents, models, and outcomes. *Social Science Research Network*, 1-51.

Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, *10*(5), 551-568. https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D. *R&D Management*, *38*(4), 392-405. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x

Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, *33*(5), 407-422. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.07.001

Wang, C., Zhang, X., & Teng, X. (2023). How to convert green entrepreneurial orientation into green innovation: The role of knowledge creation process and green absorptive capacity. *Business Strategy and the Environment*, *32*(4), 1260-1273. https://doi.org/10.1002/bse.3187

Wu, K., Beydoun, G., Sohaib, O., & Gill, A. (2022). The co-construct/ co-evolving process between organization's absorptive capacity and enterprise system practice under changing context: The case of ERP practice. *Information Systems Frontiers*, *24*, 2123-2138. https://doi.org/10.1007/s10796-021-10238-1

Yu, H., Zhang, J., Zhang, M., & Fan, F. (2022). Cross-national knowledge transfer, absorptive capacity, and total factor productivity: The intermediary effect test of international technology spillover. *Technology Analysis & Strategic Management*, *34*(6), 625-640. https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1915476

Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, *41*(3), 125-145. https://doi.org/10.2307/41166000

Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, *13*(2), 147-150. https://doi.org/10.1287/isre.13.2.147.90

Zanjirchi, S. M., Jalilian, N., & Mehrjardi, M. S. (2019). Open innovation: From technology exploitation to creation of superior performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(3), 326-340. https://doi.org/10.1108/APJIE-02-2019-0005

Zerwas, D. (2014). *Organizational culture and absorptive capacity: The meaning for SMEs*. Springer Gabler.