



**مشاركة المعرفة كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الموزعة
والميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين فى الشركة
المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية**

**Knowledge sharing as a mediating variable in the relationship
between distributed leadership and sustainable competitive
advantage: Applied to employees at the Egyptian Telecom
Company in Menoufia Governorate.**

د/ ولاء نجيب عبد الحليم
مدرس إدارة الأعمال
المعهد العالى للعلوم الإدارية
جناكليس- البحيرة

د/ احمد عبد الفتاح محمد شلبي
مدرس إدارة الأعمال
المعهد العالى للعلوم الإدارية
جناكليس- البحيرة

د / حافظ محمد فريد حامد
مدرس إدارة الأعمال
الأكاديمية الدولية للهندسة
وعلوم الاعلام - اكتوبر

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد (١١) - العدد (١٩) - الجزء الرابع
يناير ٢٠٢٥ م

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

ملخص البحث

يهدف البحث الى التعرف على مستوى توافر ابعاد القيادة الموزعه ومشاركه المعرفه والميزه التنافسيه المستدامة بالشركه المصريه للاتصالات وطبيعه علاقه الارتباط فيما بين هذه الابعاد اضافه الى ذلك يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير ابعاد القيادة الموزعه على الميزه التنافسيه المستدامة وما تأثير ابعاد القيادة الموزعه على مشاركه المعرفه ومدى تأثير مشاركه المعرفه على الميزه التنافسيه المستدامة وهل تساهم ابعاد القيادة الموزعه في دعم الميزه التنافسيه المستدامة في ظل وجود مشاركه المعرفه كمتغير وسيط، وقد تم اختبار نموذج البحث من خلال الحصر الشامل للعاملين بالشركه المصريه للاتصالات على مستوى محافظة المنوفية وبلغ عددهم ٦٣٠ موظف.

توصل الباحثون الى مجموعه من النتائج الرئيسييه حيث اظهر البحث توافر ابعاد كل من (القيادة الموزعه ، ومشاركه المعرفه)، بمستوي متوسط، اما متغير الميزه التنافسيه المستدامة فقد توافر بمستوي أعلى من المتوسط، كما توصلت الى ان القيادة الموزعه تؤثر ايجابياً على الميزه التنافسيه المستدامة، كما اكدت النتائج على ان مشاركه المعرفه تتاثر بالقيادة الموزعه وتسهم في تحسين القدره التنافسيه المستدامة عندما يتم تضمين مشاركه المعرفه كمتغير وسيط.

وقد تضمن البحث مجموعه من التوصيات التي كان من أهمها تطوير برنامج تدريبي لتعزيز ثقافة القيادة الموزعه ومشاركه المعرفه وتفويض السلطه للموظفين وأنشاء منصات رقميه لتبادل المعرفه كما توصي بمراقبة تطبيق القيادة الموزعه وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات وقياس تأثير مشاركه المعرفه على الاداء بالاضافه الى دمج ممارسات مشاركه المعرفه في استراتيجيات الميزه التنافسيه المستدامة ومراجعة الاداء لضمان التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحيه: القيادة الموزعه، مشاركه المعرفه، الميزه التنافسيه المستدامة

Abstract

The research aims to identify the level of availability of the dimensions of distributed leadership, knowledge sharing and sustainable competitive advantage in the Egyptian Telecommunications Company and the nature of the correlation between these dimensions. In addition, the research aims to identify the extent of the impact of the dimensions of distributed leadership on

sustainable competitive advantage and the impact of the dimensions of distributed leadership on knowledge sharing and the extent of the impact of knowledge sharing on sustainable competitive advantage and whether the dimensions of distributed leadership contribute to supporting sustainable competitive advantage in the presence of knowledge sharing as a mediating variable. The research model was tested through a comprehensive census of the employees of the Egyptian Telecommunications Company at the level of Menoufia Governorate, and their number reached 630 employees .

The researchers reached a set of main results, as the research showed the availability of the dimensions of (distributed leadership and knowledge sharing) at an average level, while the variable of sustainable competitive advantage was available at a level above average. It also concluded that distributed leadership has a positive impact on sustainable competitive advantage, and the results confirmed that knowledge sharing is affected by distributed leadership and contributes to improving sustainable competitiveness when knowledge sharing is included as a mediating variable.

The research included a set of recommendations, the most important of which was developing a training program to enhance the culture of distributed leadership, knowledge sharing, and delegating authority to employees, and creating digital platforms for knowledge exchange. It also recommends monitoring the application of distributed leadership, enabling employees to participate in decision-making, measuring the impact of knowledge sharing on performance, in addition to integrating knowledge sharing practices into sustainable competitive advantage strategies, and reviewing performance to ensure continuous improvement.

Keywords: distributed leadership, knowledge sharing, sustainable competitive advantage

مقدمة:

في ظل البيئة التنافسية المتزايدة، تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تميزها عن منافسيها، وذلك عبر عدة آليات استراتيجية، أبرزها تعزيز مشاركة المعرفة، وتبني أنماط القيادة المبتكرة، بالإضافة إلى التميز المستمر الذي يتوافق مع احتياجات العملاء المتطورة، وتُعتبر الميزة التنافسية مستدامة عندما يصعب تقليدها من قبل المنافسين (Ribeiro, et al., 2024)، ويتطلب الحفاظ عليها استثماراً طويلاً الأمد. (Ratulian, et al., 2024) ومن هنا، تسعى المنظمات الراغبة في التفوق إلى امتلاك موارد وقدرات وسمات فريدة يصعب محاكاتها، مما يعزز من قيمتها التنافسية ويوفر لها مركزاً قوياً في السوق (الغزالي & حسن، ٢٠٢١).

وتُعتبر مشاركة المعرفة من الموضوعات الجوهرية في سلوكيات المنظمات، نظراً لدورها الحاسم في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق النجاح المستدام حيث تعد مشاركة المعرفة أداة أساسية لتحفيز الابتكار (Javed, et al., 2024)، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمات (Alavi & Leidner, 2001). كما أن مشاركة المعرفة يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، مما يعزز القدرة التنافسية المستدامة للمنظمات (Panjaitan, et al., 2024)، كما تساهم مشاركة المعرفة أيضاً (Nonaka & Takeuchi, 1995) في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة، مما يساهم في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات السوقية وتحقيق الأهداف التنظيمية (Liebowitz, 2016).

كما تُعتبر القيادة من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، حيث تبرز كعامل محوري يؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات (Spicer, 2010) وقد جاء ظهور مفهوم القيادة الموزعة استجابةً للاعتراف بالقيود المرتبطة بنموذج "البطل الكاريزمي" الذي يركز على القائد الفردي (Fullan, 2005)، فضلاً عن الحاجة الملحة لتخفيف الأعباء الثقيلة على المديرين والقادة الكبار الذين أصبحوا يواجهون تحديات تنظيمية معقدة (Diamond & Spillane, 2016) وعلى عكس العديد من المفاهيم القيادية الأخرى، أثبتت القيادة الموزعة قدرتها على التكيف والنمو حتى في ظل التحديات الكبيرة، كما تجسد ذلك خلال جائحة COVID-19، حيث أصبحت ممارسات القيادة افتراضية وبعيدة (Satar, et al., 2024)، ما جعل القيادة الموزعة خياراً عملياً وفعالاً (Harris & Jones, 2020) وتستند القيادة الموزعة إلى الفكرة الجوهرية بأن المعرفة والمهارات والقدرات القيادية ليست مركزة في شخص واحد، بل هي موزعة بين العديد من الأفراد عبر مختلف مستويات المنظمة (Yang, et al., 2023)، ما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والنمو المستدام (Bennet et al., 2003).

ومما سبق يمكن القول ان هذا البحث يتهدف الى التعرف على الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة الموزعة والميزة التنافسية المستدامة، حيث يعتبر قطاع الاتصالات في مصر من أكثر القطاعات تنافسية، وخاصة في مجال الهاتف المحمول وحيث يوجد في مصر اربع شركات كبرى للاتصالات المحمولة، وهي (شركة فودافون، شركة اتصالات مصر، شركة موبينيل (الآن أورانج، الشركة المصرية للاتصالات - We)، وتتنافس هذه المنظمات على حصة السوق وتوفير أفضل الخدمات والعروض للمستخدمين، وتعتمد هذه المنظمات على التكنولوجيا الحديثة لتوفير خدمات عالية الجودة

وتقديم تجارب مميزة للمستخدمين. وتشمل هذه التقنيات تقنية الجيل الرابع 4G وتقنية الجيل الخامس 5G التي تساعد على تحسين سرعة الإنترنت وتعزيز تجربة المستخدم. كما تسعى هذه المنظمات إلى توفير العروض والباقات الجذابة لجذب المستخدمين والحفاظ على العملاء الحاليين، وتقديم خدمات مبتكرة مثل خدمات المحافظ الذكية والدفع الإلكتروني والتسوق عبر الإنترنت، ومن المتوقع أن يستمر تنافس هذه المنظمات في المستقبل، مع تطور التقنيات وتزايد الطلب على الخدمات الرقمية في مصر وفي العالم بشكل عام، كل ما سبق يجعل قضية حرص المنظمات على امتلاك ليس فقط ميزة تنافسية لبعض الوقت بل الحرص على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال نمط قيادي يسعى الى تحقيق مشاركة المعرفة وتوزيع السلطة وعدم تركيزها في مستوى اداري واحد.

١- الإطار النظري

١/١ مفهوم القيادة الموزعة

يستشهد Gronn (2000) بـ " (Gibb (1954 باعتباره أول مؤلف يشير صراحةً إلى القيادة الموزعة عندما يقترح أنه من الأفضل تصور القيادة على أنها عملية جماعية كمجموعة من الوظائف التي يجب أن تقوم بها المجموعة " ، وبمراجعة التعريفات المتعلقة بالقيادة الموزعة نجد انها متنوعة حيث عرفها (Spillane et al. , 2001) بانها نموذج للقيادة يتضمن تفويض سلطة اتخاذ القرار والسلطة لأفراد أو فرق متعددة ، مما يؤدي إلى إنشاء منظمة أكثر مرونة واستجابة، كما ذهب (Gronn,2002) بان القيادة الموزعة تشير إلى مشاركة ونشر وتوزيع مهام القيادة والأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق ، مما يؤدي إلى نهج تعاوني ومشارك للقيادة ، بينما نظر اليها (Harris,2009) على انها عملية جماعية وتفاعلية يتم فيها تقاسم مسؤوليات القيادة والتفاوض عليها بين أعضاء الفريق ، مما يؤدي إلى شعور أكبر بالملكية والالتزام بأهداف الفريق، وتركز القيادة الموزعة على الشراكة، والتصميم المتبادل ، والمساءلة ، والاعتراف بالقيادة بغض النظر عن الدور أو الوضع ، وتشكيل ثقافة التعلم وتوزيع المهام (Boorum,2009)، اما (Bolden,2011) فقد تناول القيادة الموزعة على انها عملية تعاونية وديناميكية تحدث عندما يتشارك شخصان أو أكثر مسؤولية قيادة منظمة أو فريق ، والعمل معًا لاتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، ومن جهة اخرى يراها كل من (Day & Gu,2014) بانها طريقة لتنظيم القيادة التي تتضمن إنشاء شبكة من القادة الذين يتشاركون مسؤوليات القيادة ويتواصلون بشكل فعال ويعملون بشكل تعاوني لتحقيق الأهداف المشتركة، في حين تناولها (Hartley & Benington, 2018) على انها نموذج للقيادة يركز على بناء القدرات ، وتبادل المعرفة ، وتطوير المهارات القيادية لجميع أعضاء منظمة أو فريق ، مما يؤدي إلى نهج أكثر شمولية وفعالية للقيادة، ومن منظور بناء القدرات فقد عرفها كل من (Bolden & O'Regan, 2020) بانها عملية بناء القدرات القيادية في جميع أنحاء المنظمة أو الفريق من خلال خلق الفرص للجميع للمساهمة بمهاراتهم ووجهات نظرهم الفريدة ، مما يؤدي إلى نهج أكثر تنوعًا وتكيفًا للقيادة.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحثون تعريف القيادة الموزعة بانها "نهج قيادة تعاوني يتم فيه تقاسم مسؤوليات القيادة وصنع القرار عبر الأفراد والجماعات داخل المنظمة ، بدلاً من أن تكون مركزية مع قائد واحد و تمكين الأفراد ذوي المهارات ووجهات النظر المتنوعة لتولي أدوار قيادية ، والعمل معًا لإنشاء وتنفيذ حلول مبتكرة للتحديات المعقدة".

٢/١ أهمية تبني نمط القيادة الموزعة بالمنظمات

يمكن للباحثون عرض أهمية تبني نمط القيادة الموزعة بالمنظمات في النقاط الآتية:

- **الفاعلية والتكيف مع التغيير:** يُسهم نمط القيادة الموزعة في تعزيز فاعلية المنظمات وقدرتها على التكيف، لاسيما في البيئات التي تتسم بالتعقيد والديناميكية، حيث يعمل هذا النمط على إشراك وجهات نظر ومهارات متنوعة في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من الروح المعنوية للموظفين ويبني فريق عمل يتميز بقدر أكبر من التفاعل والانتماء. (Hickey, et, al, 2024) ; (Harris,2009).
- **التطوير المهني ونمو القيادة:** يُعزز نمط القيادة الموزعة من الإمكانيات التنظيمية، كما يحفز النمو المهني والقيادي للموظفين، بما يسهم في رفع مستويات الحافز لديهم وتشجيعهم على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم القيادية، مما يحقق بيئة عمل تفاعلية ومتطورة. Pan & Chen, (2024; Bolden& Gosling, 2008).
- **زيادة المرونة وتمكين الموظفين:** يتميز أسلوب القيادة الموزعة بقدرته على زيادة مرونة المنظمات وتمكين الموظفين من المشاركة بفعالية في عمليات القيادة والتطوير، وهو ما يجعله خياراً ذا قيمة عالية ينبغي للمنظمات أخذه بعين الاعتبار عند تحديد النمط القيادي المناسب لتحقيق أهدافها. (Spillane, 2005 ; Berkovich & Hassan, 2023).
- **تحفيز الإبداع وتحسين عملية اتخاذ القرار:** يعمل نمط القيادة الموزعة على تعزيز مستوى الإبداع وتحسين كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال تعزيز مشاركة الموظفين وضمان التزامهم بأهداف المنظمة، الأمر الذي يسهم في رفع الإنتاجية والإبداع ضمن بيئة العمل. (Pan & Chen, 2024) ; (Gronn, 2008).
- **التكيف مع الظروف المتغيرة وتعزيز الابتكار:** يُعد نمط القيادة الموزعة منهجاً فعالاً للمنظمات التي تسعى إلى التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، حيث يسهم في تعزيز الإبداع ويعزز قدرات المنظمة على الابتكار وتحقيق التميز في السوق. (Hickey, Flaherty & Mannix, 2024) ; (Pearce& Conger, 2003 ; 2024).

٣/١ أبعاد القيادة الموزعة

لقد استقر الباحثون على مقياس (Harris, 2005) والذي تم استخدامه من قبل العديد من الدراسات مثل دراسة (Dimmock, 2011) ودراسة (Naicker& Mestry, 2013) ودراسة (Hristov & Zehrer, (2019) ، (Hickey et al., 2024) ودراسات كل من (Pan & Chen, 2024) ، (Berkovich & Hassan, 2023) وتتمثل أبعاد القيادة الموزعة التي استقر عليها الباحثون فيما يلي: -

- **بُعد الهيكل التنظيمي:** يوفر الهيكل الرسمي للجميع الفرصة للمشاركة في صنع القرارات؛ ويتم الاتفاق على أدوار القيادة؛ ويتم تيسير القيادة غير الرسمية والتطوير المهني.
- **بُعد الرؤية الاستراتيجية:** رؤية مشتركة مع قيم مشتركة للجميع.
- **بُعد القيم والمعتقدات:** القيم الأساسية النموذجية لثقافة المنظمة هي الاحترام المتبادل والثقة والتوقعات العالية. في هذه المنظمة، لا يتم المعاقبة على الأخطاء بل ينظر إليها على أنها فرصة للتعلم.

- **بُعد التعاون:** في المنظمة يعمل الموظفون بالتعاون بشكل طبيعي لتحسين نتائج المنظمة ، وتحقيق الطموح الجماعي وحل المشكلات. ويتم مشاركة المعرفة بين بعضهم البعض.
- **بُعد صنع القرارات:** يتم ترك مساحة كافية للمهنيين في المنظمة لاتخاذ قراراتهم الخاصة المتعلقة بمحتوى وتنظيم عملهم. ويتم الثقة في المهنيين لاتخاذ القرارات المستنيرة بمشاركة الجميع.
- **بُعد المسؤولية والمساءلة:** يتم الحفاظ على المهنيين والشعور بالمساءلة عن أدائهم. وفي هذه المنظمة يتم تقديم الملاحظات بين بعضهم البعض لمساعدة الزملاء وتحسين اداء المنظمة ، ويعبر المهنيون عن آرائهم بغض النظر عن موقعهم الرسمي.
- **بُعد المبادرة:** بناءً على مستوى خبرتهم ، يُتوقع من الجميع المساهمة بأفكارهم الخاصة والتوصل إلى مبادرات.

٢- مشاركة المعرفة

١/٢- مفهوم مشاركة المعرفة

على مر العقود، تطور مفهوم مشاركة المعرفة ليشمل العديد من الأبعاد التي تعزز من أداء المؤسسات وقدرتها على الابتكار ودعم مزاياها التنافسية، حيث قدم Gibb (1954) تعريفاً لمشاركة المعرفة باعتبارها عملية جماعية تُسهّل مشاركة المعلومات والخبرات بين الأفراد داخل الفرق، مما يعزز من تحقيق الأهداف المشتركة. ومع مرور الوقت، توسعت النظرة إلى هذا المفهوم، حيث أشار (Katz & Kahn, 1978) إلى أن مشاركة التأثير والمعرفة داخل المؤسسات لا يقتصر على تعزيز الفهم، بل يمتد أيضاً إلى تعزيز الالتزام التنظيمي، مما يساهم في تحسين الأداء بشكل ملحوظ كما رأى (Nonaka, 1994) أن المعرفة ليست مجرد معلومات يتم نقلها، بل هي عملية تحويل تلك المعلومات إلى معرفة ذات قيمة تستند إلى الخبرات والقيم الشخصية للأفراد، حيث تتحول هذه المعرفة إلى أفعال تعزز الأداء التنظيمي، وفيما بعد أضاف (Pearce & Conger, 2003) بُعداً جديداً للمفهوم من خلال التأكيد على أن مشاركة المعرفة ليست مجرد مشاركة معلومات، بل هي عملية تفاعلية وديناميكية تحدث بين الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية عبر التأثير المتبادلة بينهم، ومع تطور الأبحاث في هذا المجال وفي إطار مشابه، أكد (Cabrerera & Cabrerera, 2005) على أهمية مشاركة المعرفة كعملية مشاركة للأفكار والمعلومات بين الأفراد بهدف تحسين الأداء الجماعي، مشددين على أنها عنصر حاسم في زيادة إنتاجية الفرق وتعزيز التعاون ، أوضح (Wang & Noe, 2010) أن مشاركة المعرفة تشكل عنصراً حيوياً يمكن الأفراد من تطبيق المعرفة بشكل فعال وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي واستدامة المزايا التنافسية، أخيراً تناول (Berraies, et al., 2020) دور القيادة الموزعة في تعزيز الابتكار من خلال دعم مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة، حيث أكدت نتائج أبحاثهم أن تعزيز الثقة التنظيمية يساهم بشكل كبير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال مشاركة المعرفة.

ويري الباحثون ومن خلال التعريفات السابقة ان مشاركة المعرفة هي " عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحويل الخبرات الفردية والمعلومات المكتسبة إلى أصول تنظيمية مشتركة من خلال تفاعلات ديناميكية بين الأفراد والفرق، حيث لا تقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل تشمل تعزيز الفهم العميق وبناء القدرات الجماعية التي تساهم في توليد الابتكار وحل المشكلات بشكل تعاوني، مما

يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار".

٢/٢- أهمية حرص المنظمة على تحقيق مشاركة المعرفة

يمكن للباحثون عرض أهمية حرص المنظمات على مشاركة المعرفة في النقاط التالية:

- تعزيز الابتكار والإبداع: من خلال تشجيع مشاركة المعرفة بين الموظفين، يمكن تحفيز الابتكار والإبداع في المنظمة، حيث أن المعرفة المتنوعة تؤدي إلى حلول جديدة وأفكار مبتكرة. (Viegas, 2023 ; Nonaka & Takeuchi, 1995).
- تحسين عالية اتخاذ القرار: تساعد مشاركة المعرفة في تحسين جودة القرارات من خلال توفير معلومات متنوعة وآراء متعددة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. (Grant, 1996) ("Knowledge sharing as ethics of development: The Asian Development Bank as a case study", 2022).
- زيادة الكفاءة التشغيلية: مشاركة المعرفة بين الفرق المختلفة تساهم في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، مما يرفع من الكفاءة ويسهم في تسريع العمليات. (Bartol & Srivastava, 2002).
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر: تشجع مشاركة المعرفة على خلق بيئة من التعلم المستمر، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق النجاح المستدام. (Senge, 1990).
- تحقيق التميز التنظيمي: تساعد مشاركة المعرفة في تطوير ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات، مما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة. (Davenport & Prusak, 1998).
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تساهم مشاركة المعرفة في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستفادة من المعرفة الجماعية وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام. (Zack, 1999).

٣/٢- أبعاد مشاركة المعرفة

لقد استقر الباحثون على مقياس (Bock, et al., 2005) المكون من خمسة ابعاد والمستخدم من قبل العديد من الدراسات مثل دراسة (Al-Kurdi, et al., 2023)، وكذا دراسة (Thomas, et al., 2022)، وايضا دراسة (Jeyaraj, et, al., 2024) وتتمثل ابعاد مشاركة المعرفة التي استقر عليها الباحثون فيما يلي:-

- **النية لمشاركة المعرفة:** تشير النية لمشاركة المعرفة إلى استعداد الأفراد أو الموظفين لمشاركة معرفتهم مع زملائهم في العمل. وتؤثر العديد من العوامل على هذه النية مثل الثقة بالنفس، واعتقاد الأفراد بأن مشاركتهم للمعرفة ستساهم في تحسين أداء الفريق وتحقيق أهدافه. هذه النية تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وتوجهاتهم نحو التعاون والمعرفة المشتركة.
- **السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة:** يتعلق هذا البعد بالسلوك الفعلي والتطبيق العملي لمشاركة المعرفة، ويتضمن ذلك تفاعل الموظفين بشكل منتظم مع زملائهم من خلال استخدام القنوات المتاحة (مثل البريد الإلكتروني أو المنتديات الداخلية) للمشاركة بالأفكار والمعلومات القيمة. كما يعكس هذا البعد مستوى التعاون الفعلي بين الفرق المختلفة في المؤسسة.

- المحفزات الخارجية: المحفزات الخارجية تتضمن العوامل التي تشجع الأفراد على مشاركة المعرفة استنادًا إلى المكافآت أو التقدير الذي يتوقعونه، مثل التقدير المعنوي أو المكافآت المالية أو فرص الترقية. وتشير الأبحاث إلى أن هذه المحفزات تؤثر بشكل مباشر على نية الأفراد ومواقفهم تجاه تبادل المعرفة داخل المنظمة.
- القوى الاجتماعية والنفسية: يشير هذا البعد إلى القوى الاجتماعية والنفسية التي تؤثر في الأفراد، مثل الشعور بالمسؤولية تجاه الفريق أو بناء الثقة بين الأعضاء. كما أن الشعور بالراحة والتقدير عند مشاركة المعرفة يعزز من بيئة العمل التعاونية ويشجع الأفراد على المساهمة بمعرفتهم.
- المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي يشمل البيئة التي توفرها المنظمة لدعم وتشجيع مشاركة المعرفة. ويتضمن ذلك وجود قنوات تواصل مفتوحة، دعم الإدارة العليا لمبادرات تبادل المعرفة، وتقدير الأقران لمساهمات الأفراد. كما أن المناخ التنظيمي يشمل ممارسات تشجع على تبادل الأفكار وابتكار الحلول في بيئة العمل.

٣- الميزة التنافسية المستدامة

١/٣- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تم تقديم مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من قبل (JB Barney)، عالم الإدارة الأمريكي في مقالته بعنوان "أسواق العوامل الاستراتيجية: التوقعات، الحظ، واستراتيجية الأعمال" التي نُشرت في مجلة الإدارة الاستراتيجية، حيث يجادل Barney بأن الشركات يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحصول على موارد إستراتيجية ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال والتحكم فيها (Barney, 1991)، ومنذ ذلك الحين أصبح هذا المفهوم فكرة مركزية في مجال الإدارة الاستراتيجية وتمت مناقشته وتطويره على نطاق واسع من قبل علماء آخرين، حيث عرفها (Wernerfelt, 1984) على أنها قدرة المنظمة على استخدام مواردها وقدراتها لتوليد قيمة للعملاء بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها، أما (Porter, 1985) فيعرفها بأنها قدرة المنظمة على خلق والحفاظ على أداء متفوق مقارنةً بمنافسيها من خلال تطوير مكانة فريدة وقيمة في السوق، وهو ما أكد عليه وهو ما اتفق عليه أيضا (Dierickx & Cool, 1989) حيث تم تعريفها بأنها قدرة المنظمة على تجميع مخزون من الموارد القيمة التي يصعب تقليدها والاحتفاظ بها والتي تسمح لها بالتفوق على المنافسين بمرور الوقت، ويعرف (Barney, 1991) الميزة التنافسية المستدامة بأنها " قدرة الشركة على تحقيق عوائد أعلى من المتوسط والحفاظ عليها من خلال الحصول على موارد ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال والتحكم فيها"، ويعرفها (Teece et al., 1997) فيعرفها على أنها قدرة المنظمة على التكيف والابتكار المستمر لمواردها وقدراتها استجابة لظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء، ووفقاً ل(Helfat & Winter, 2018) فإن الميزة التنافسية المستدامة هي " قدرة المنظمة على تحقيق والحفاظ على عوائد أعلى من المتوسط من خلال تطوير ونشر الموارد والقدرات التي تعتبر قيمة ونادرة ويصعب تقليدها ويصعب استبدالها".

ومما سبق يمكن للباحثون تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق والحفاظ على مركز متفوق في السوق مقارنةً بمنافسيها على مدى فترة زمنية طويلة، وذلك من

خلال تطوير ونشر موارد أو قدرات فريدة وقيمة ويصعب تقليدها والتي لا يستطيع المنافسون تكرارها أو استبدالها بسهولة، بما يؤدي إلى زيادة حصة السوق والربحية والنجاح طويل الأجل للمنظمة".

٢/٣- أهمية حرص المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة ضرورية لنجاح المؤسسة على المدى الطويل وبقائها ويمكن للباحثون عرض أهمية اكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمنظمات في النقاط الآتية:

- **الاحتفاظ بالموظفين:** المؤسسات التي تتمتع بميزة تنافسية مستدامة تجذب الموظفين المتميزين، حيث يفضل الموظفون العمل في شركات ناجحة ومستقرة توفر لهم مستقبلاً واعداً، كما أن وجود ميزة تنافسية مستدامة يساعد في ترسيخ هذا التصور لدى الموظفين. (Baah et ; Vaiman, et al.,2012).
al., 2024

- **الابتكار:** تُمكن الميزة التنافسية المستدامة المؤسسات من الابتكار المستمر والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق، من خلال تحسين الموارد وتطوير القدرات الفريدة، تستطيع المؤسسة المحافظة على ريادتها وتبقى في مقدمة منافسيها، رغم تطور التقنيات والاتجاهات الجديدة، Riaz & Ali (Hitt, et al.,2016 ; 2024).

- **المركز السوقي:** تساعد الميزة التنافسية المستدامة الشركات على تمييز نفسها عن المنافسين، مما يعزز من مركزها في السوق، ويؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وتعزيز إيراداتها وربحياتها (Ghlichlee, et al., 2024; Dierickx & Cool,1989).

- **حواجز الدخول:** تساهم الميزة التنافسية المستدامة في خلق حواجز أمام دخول منافسين جدد إلى السوق، مما يقلل من احتمالية تعرض الشركة لضغوط تنافسية جديدة، ويضمن حماية حصتها السوقية واستمرارية الهيمنة (Grant,1991 ; Alshahrani, et al., 2024).

- **النجاح طويل الأجل:** المؤسسات التي تملك ميزة تنافسية مستدامة تكون مؤهلة لتحقيق نجاح طويل الأجل في بيئة الأعمال التنافسية، مما يساهم في تعزيز قيمة المؤسسة وزيادة النجاح المستمر على المدى البعيد (Malik, et al., 2023; Winter, 2003).

وعليه تعد الميزة التنافسية المستدامة أمراً بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة وبقائها، يمكن أن يساعد في إنشاء مركز قوي في السوق، وإنشاء حواجز أمام الدخول، وتمكين الابتكار، وجذب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها، وضمان النجاح على المدى الطويل.

٣/٣- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

لقد استقر الباحثون على مقياس (Mărgăritescu & Băcilă,2018) المكون من خمسة أبعاد والمستخدم من قبل العديد من الدراسات مثل دراسة (أبو وردة واخرين، ٢٠١٩؛ خلف واخرين، ٢٠٢٢) ، وتتمثل ابعاد الميزة التنافسية المستدامة التي استقر عليها الباحثون فيما يلي:-

- **التميز:** يمكن للمؤسسة التي تعمل باستمرار وتسعى جاهدة لتحقيق التميز في جميع جوانب عملياتها أن تخلق ميزة تنافسية يصعب تكرارها، يمكن أن يتجلى هذا التميز في مجموعة متنوعة من الطرق، بما في ذلك جودة المنتج وخدمة العملاء ورضا الموظفين والابتكار، وهو ما اكدت عليه دراسة.

- **التكلفة الأقل:** غالباً ما يرتبط مفهوم التكلفة الأقل بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يتضمن ذلك تقليل التكاليف من أجل تقديم منتجات أو خدمات بسعر أقل من المنافسين، ومن خلال القيام بذلك،

يمكن للشركة الحصول على حصة أكبر في السوق والحفاظ على الربحية حتى في الأسواق شديدة التنافس، ومن الجدير بالذكر أن التركيز فقط على تدابير خفض التكاليف يمكن أن يكون له عواقب سلبية، مثل المساس بالجودة وتقليل الابتكار. لذلك، فإن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مفهوم أقل تكلفة يتطلب توازنًا بين تحسين التكلفة وعوامل أخرى مثل الجودة والابتكار ورضا العملاء.

- **التوقيت المناسب:** يمكن اعتبار التوقيت المناسب أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، حيث إنه من الضروري للشركة أن تدخل السوق في الوقت المناسب للحصول على ميزة تنافسية كما يتضمن ذلك تحديد الفرصة المناسبة لإطلاق منتج أو خدمة ودخول السوق، مع مراعاة عوامل مثل اتجاهات السوق واحتياجات العملاء ونشاط المنافسين، كما يعد التوقيت المناسب مهمًا في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة لأنه يمكن أن يساعد المنظمة على ترسيخ نفسها في السوق وبناء قاعدة عملاء قوية قبل أن يتمكن المنافسون من ذلك.

- **الابتكار:** يعتبر الابتكار على نطاق واسع بُعدًا مهمًا للميزة التنافسية المستدامة، وذلك لأن القدرة على الابتكار تمكن الشركة من التطوير المستمر للمنتجات والخدمات الجديدة، وتعزيز المنتجات والخدمات الحالية، وتحسين العمليات التشغيلية. وهذا بدوره يسمح للشركات بالاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة وتفضيلاتهم واتجاهات السوق، وهو أمر ضروري للنجاح على المدى الطويل.

- **الكفاءات الأساسية:** تشير الكفاءات الأساسية إلى مجموعة من نقاط القوة والقدرات الفريدة التي تمتلكها الشركة، والتي تمكنها من أداء أنشطة معينة بشكل أفضل من منافسيها وخلق قيمة للعملاء ويمكن أن تكون الكفاءات الأساسية مصدرًا لميزة تنافسية مستدامة حيث يصعب تكرارها وتقليدها من قبل المنافسين وغالبًا ما يتم تطويرها بمرور الوقت من خلال الاستثمار في الموارد، مثل الدراسة والتطوير والتدريب والتكنولوجيا ويمكن للمنظمات الاستفادة من كفاءاتها الأساسية لدخول أسواق جديدة وإطلاق منتجات جديدة وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

٤- مشكلة وتساؤلات البحث

في ظل تسارع التحولات التكنولوجية والتزايد المستمر في المنافسة داخل قطاع الاتصالات، تواجه الشركات تحديات متزايدة للحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق. تُعد "الشركة المصرية للاتصالات" من أبرز الشركات في هذا القطاع، باعتبارها أول مشغل متكامل للاتصالات في مصر، حيث تتمتع بحصة كبيرة في السوق المحلي. فقد بلغ عدد عملائها حوالي ١٢,٤ مليون مشترك في خدمات الهاتف المحمول، و ٩,٥ مليون مشترك في الإنترنت الثابت، و ١٢,٥ مليون مشترك في الهاتف الثابت حتى نهاية عام ٢٠٢٣. (Forbes Middle East, 2024). كما بلغ عدد موظفيها ٥٣,٣٣٢ موظفًا، مما يبرز دورها المحوري كأحد أكبر مشغلي خدمات الاتصالات في مصر.

رغم الأداء المالي المتميز للشركة، حيث حققت إيرادات بلغت ٣٨ مليار جنيه مصري وصافي ربح قدره ٦,٥ مليار جنيه في النصف الأول من عام ٢٠٢٤ (Al Mal News, ; Cairo 24, 2024)، إلا أن هذه الأرقام لا تعكس بالضرورة التحديات التي تواجه الشركة في مجالات مثل مشاركة المعرفة و القيادة الموزعة، وتأثيرهما على الميزة التنافسية المستدامة. فالتعامل مع بيئة العمل المتسارعة

والمتشابهة يتطلب تفاعلاً وجهوداً مستمرة من قبل الموظفين، وهو ما قد يؤثر على مستوى فعالية مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة.

في هذا السياق، تواجه الشركة المصرية للاتصالات، مثل العديد من الشركات الكبرى، تحديات بارزة في تحقيق فعالية مشاركة المعرفة بين موظفيها وأقسامها المختلفة. فقد أظهرت دراسة (Pearce & Conger, 2003) أن ٦٠٪ من الموظفين في الشركات الكبرى يعانون من ضعف في تبادل المعرفة بين الإدارات، وهو ما يؤدي إلى نتائج سلبية على الأداء العام. علاوة على ذلك، كشفت دراسة (Nonaka & Takeuchi, 1995) أن ضعف مشاركة المعرفة يؤدي إلى تراجع في الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس سلبيًا على فعالية العمليات اليومية.

كما تواجه الشركة صعوبة في الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة في بيئة العمل المتغيرة والموارد المحدودة مقارنة بالمنافسين. أظهرت دراسة (Liebowitz, 2016) أن ٧٠٪ من الشركات في قطاع الاتصالات لم تتمكن من الحفاظ على ميزة تنافسية طويلة الأجل بسبب ضعف فعالية مشاركة المعرفة. ومع التغيرات السريعة في السوق المصري، تجد الشركة المصرية للاتصالات نفسها أمام تحديات كبيرة في التكيف مع هذه التحولات، مما يضاعف الحاجة إلى تحسين آليات مشاركة المعرفة كأداة رئيسية لتحقيق التميز التنافسي.

بناءً على هذه المعطيات، تظهر الحاجة الماسة لاعتماد ممارسات قيادية أكثر تفاعلية ومرنة، مثل القيادة الموزعة، التي يمكن أن تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم عن بيئة العمل. لذا، يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الموزعة ومشاركة المعرفة وأثرها كعامل وسيط في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة داخل الشركة المصرية للاتصالات.

ومما سبق تتمثل مشكلة البحث في " هل يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اعتماداً على اتباع ممارسات القيادة الموزعة وذلك من خلال توسيط مشاركة المعرفة؟"، وبلغة أكثر تحديداً فإن هذا البحث يسعى إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية:

١/٤ ما هو مستوي توافر أبعاد كل من (القيادة الموزعة - مشاركة المعرفة - الميزة التنافسية المستدامة)؟

٢/٤ ما طبيعة العلاقة بين كل من (القيادة الموزعة - مشاركة المعرفة - الميزة التنافسية المستدامة)؟
٣/٤ ما درجة تأثير أبعاد القيادة الموزعة على الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحاظفة المنوفية؟

٤/٤ ما درجة تأثير أبعاد القيادة الموزعة على متغير مشاركة المعرفة في الشركة المصرية للاتصالات بمحاظفة المنوفية؟

٥/٤ ما درجة تأثير مشاركة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحاظفة المنوفية؟

٦/٤ هل تساهم أبعاد القيادة الموزعة في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحاظفة المنوفية في ظل وجود مشاركة المعرفة كمتغير وسيط؟

٥- أهداف البحث

يسعى الباحثون من خلال تناول هذه المتغيرات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي على النحو التالي:

- ١/٥ التعرف على مستوي توافر أبعاد كل من (القيادة الموزعة – مشاركة المعرفة – الميزة التنافسية المستدامة).
- ٢/٥ تحديد طبيعة العلاقة بين كل من (القيادة الموزعة – مشاركة المعرفة – الميزة التنافسية المستدامة).
- ٣/٥ التعرف على درجة تأثير أبعاد القيادة الموزعة على الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية).
- ٤/٥ التعرف على درجة تأثير أبعاد القيادة الموزعة على متغير مشاركة المعرفة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية).
- ٥/٥ التعرف على درجة تأثير مشاركة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية).
- ٦/٥ قياس درجة مساهمة أبعاد القيادة الموزعة في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية في ظل وجود مشاركة المعرفة كمتغير وسيط.

٦- أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالي في عدة عوامل تتمثل فيما يأتي:

تتبع أهمية البحث بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والمتمثل في: " التعرف على مدى إمكانية اكتساب الميزة التنافسية المستدامة من خلال القيادة الموزعة وبتوسيط مشاركة المعرفة"، وبصورة تفصيلية تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١/٦ المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة الموزعة والميزة التنافسية المستدامة بتوسيط متغير مشاركة المعرفة ، حيث لم يجد الباحثون – في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات - دراسة تناولت هذه المتغيرات مجتمعة.

٢/٦ من الناحية العملية، فإن نتائج البحث يمكن أن تساعد المسؤولين في الشركة المصرية للاتصالات في وضع الاستراتيجيات التي تكفل تحسين مستوى القيادة الموزعة، وذلك من منطلق أن مشاركة المعرفة تمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣/٦ التنافسية الشديدة التي يشهدها قطاع الاتصالات في السوق المصري، وهو ما فرض معطيات جديدة للتعامل مع بيئة العمل في هذا القطاع.

٤/٦ كما يساهم هذا البحث في إمداد صانعي القرار في الشركة المصرية للاتصالات بالأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتعرف على أبعاد القيادة الموزعة ودورها مع مشاركة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٥/٦ كما نجد ان موضوع القيادة الموزعة يخضع لاهتمام الباحثون نظراً لعدم اتفاق الباحثون حول الأبعاد لذا سوف يستهدف البحث الحالي التعرف على هذه الأبعاد، بالإضافة لدور القيادة الموزعة في نشر ثقافة مشاركة المعرفة ومن ثم الميزة التنافسية المستدامة.

٦/٦ سعى الباحثون التوصل الى نموذج يساهم في اكساب الشركة المصرية للاتصالات الميزة التنافسية المستدامة من خلال مشاركة المعرفة والقيادة الموزعة.

٧- الدراسات السابقة وتنمية الفروض

تمثل الدراسات السابقة أساساً هاماً في إعداد الإطار النظري للبحث، كما تشكل نتائج الدراسات السابقة عاملاً مساعداً في تبرير مشكلة البحث نظرياً وصياغة أهدافها وفروضها، ومن ثم يقوم الباحثون في هذا الجزء بتناول بعض الدراسات السابقة والتي أتيج له الإطلاع عليها من حيث أهم الأهداف وأهم النتائج التي توصلت إليها.

١/٧- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الموزعة ومشاركة المعرفة

استكشفت دراسة (Pearce & Conger, 2003) تأثير القيادة الموزعة على تطوير أنظمة مشاركة المعرفة، وأكدت أن توزيع الأدوار القيادية يعزز التعاون بين الأعضاء ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية، كما تناولت دراسة (Cabrera & Cabrera, 2005) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز مشاركة المعرفة، وأظهرت الدراسة أن القيادة التي تدعم التفاعل والمشاركة بين الأفراد تساهم في زيادة إنتاجية الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية، ثم أجرت دراسة (Carson et al., 2007) تحقيقاً حول تأثير القيادة الموزعة على أداء الفرق، حيث أكدت النتائج أن القيادة الموزعة تساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تشجيع مشاركة المعرفة بين الأعضاء، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الأداء الجماعي وزيادة فعالية اتخاذ القرارات، وفي نفس السياق، تناولت دراسة (Zhang & Faerman, 2007) تأثير القيادة الموزعة على تطوير نظم مشاركة المعرفة في المؤسسات الحكومية، مشيرة إلى أن القيادة الموزعة تدعم التعاون بين الفرق وتعزز تبادل المعرفة لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يسهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات.

مع مرور الوقت، بدأت الدراسات تركز على فهم العوامل التي تؤثر في تبادل المعرفة في بيئات العمل المتنوعة حيث أجرت دراسة (Wang & Noe, 2010) مراجعة شاملة للعوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة داخل المؤسسات، وخلصت إلى أن القيادة الموزعة تساهم بشكل كبير في خلق بيئة تشجع على التعاون، مما يعزز الأداء التنظيمي، كما قامت (Nicolaidis et al., 2014) بتحليل العلاقة بين القيادة الموزعة ومشاركة المعرفة، وأكدت علي أن القيادة الموزعة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز تبادل المعرفة داخل فرق العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي ويعزز من فعالية الفرق.

وفي السنوات التالية، بدأت الدراسات تتوجه بشكل أكبر نحو فهم العلاقة بين القيادة الموزعة والابتكار حيث اشارت دراسة (Fu et al., 2018) الى كيفية تأثير القيادة الموزعة على تحقيق الابتكار، وتوصلت إلى أن القيادة الموزعة تعزز الابتكار من خلال تحسين تبادل المعرفة، مما يسهم في رفع الأداء المؤسسي. تبعتها دراسة (Berraies et al., 2020) التي ركزت على استكشاف دور القيادة الموزعة في تعزيز الابتكار، وأظهرت أن القيادة الموزعة تساعد في بناء الثقة التنظيمية بين الموظفين، مما يسهم في تعزيز تبادل المعرفة الضمنية والصريحة، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الابتكار، كما تناولت دراسة (Pahi et al., 2022) دور القيادة التشاركية في تعزيز التزام الموظفين

بجودة الخدمة من خلال مشاركة المعرفة، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يشجعون المشاركة والتفاعل المفتوح يعززون تبادل المعرفة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل معدلات دوران الموظفين. وفي إطار فهم تأثير القيادة الموزعة في بيئات العمل متعددة الثقافات، قامت دراسة (Chen et al., 2022) بتحليل تأثير القيادة الموزعة على السلوكيات المعرفية والثقة بين أعضاء الفرق، وأظهرت النتائج أن القيادة الموزعة تساهم في تعزيز الثقة بين الأعضاء، مما يزيد من فاعلية تبادل المعرفة ويعزز الأداء الجماعي، من جهة أخرى، تناولت دراسة (Farheen et al., 2023) تأثير القيادة التحولية على السلوك الابتكاري، وأشارت إلى أن القيادة التحولية تعزز تبادل المعرفة بين الموظفين، مما يزيد من قدرتهم على الابتكار وتطوير حلول مبتكرة تعزز من تنافسية الشركات. ويتضح مما سبق ان القيادة الموزعة يمكن ان يكون لها دورا ايجابيا في تحقيق مشاركة المعرفة ، وبناء عليه يمكن للباحثون صياغة الفرض الأول على النحو الآتي:

الفرض الاول : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الموزعة على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

٢/٧ - الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الموزعة والميزة التنافسية المستدامة.

تبين للباحثون من خلال استعراض الدراسات السابقة انه على الرغم من الاهتمام بتناول الانماط المختلفة من القيادة وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة الا ان نمط القيادة الموزعة لم ينل القدر الكافي من الاهتمام ومن خلال العرض الاتي سنتناول الدراسات التي تناولت انماط القيادة المختلفة وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة.

حيث تناولت دراسة (Wanaswa, et al., 2019) دور القيادة الإستراتيجية كوسيط بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات، وقد وجدت الدراسة أن القيادة الإستراتيجية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية، حيث تساهم القيادة في توجيه الابتكار نحو تحقيق نتائج تنافسية أفضل على المدى الطويل، كما أجرت دراسة (Badr El-Deen & Ali, 2021) تحليلاً حول تأثير أساليب القيادة الإستراتيجية على أداء الأعمال المالية والميزة التنافسية المستدامة، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركات كعامل وسيط، وقد أظهرت الدراسة أن القيادة الإستراتيجية التحولية تؤثر بشكل كبير على المسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة الميزة التنافسية المستدامة، بينما كانت القيادة الإستراتيجية المعاملاتية أكثر تأثيراً على المسؤولية الاجتماعية، وفي نفس السياق، تناولت دراسة (Mahdi & Nassar, 2021) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مواجهة التحديات الكبرى مثل جائحة COVID-19. وخلصت الدراسة إلى أن قدرات القيادة الإستراتيجية، عندما يتم دمجها مع عمليات إدارة المعرفة، يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتساعد الشركات في التأقلم مع الظروف الصعبة، ثم جاءت دراسة (Banmairuoy & Homsombat, 2022) التي تناولت تأثير القيادة المعرفية وتنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار التنظيمي، حيث أشارت الدراسة إلى أن القيادة المعرفية لها تأثير مباشر كبير على الميزة التنافسية المستدامة، بينما لم

يكن لتنمية الموارد البشرية تأثير مباشر كبير، إلا أنها ساهمت بشكل غير مباشر عبر العوامل المرتبطة بالابتكار.

وقد ركزت دراسة (Nisha, et al., 2022) على تأثير القيادة المستدامة والكفاءات الأساسية في قطاع تكنولوجيا المعلومات، ووجدت أن القيادة المستدامة لها تأثير كبير على الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعزيز آفاق التقدم المستمر وتحقيق النجاح على المدى الطويل، كما أكدت الدراسة أن الكفاءات الأساسية تمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز هذه الميزة التنافسية، كما تناولت دراسة (Andarwati, 2023) دور القيادة الأخلاقية في خلق ميزة تنافسية مستدامة في الشركات، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم بشكل كبير في بناء الثقة والسمعة الطيبة للشركة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل.

ويتضح مما سبق ان القيادة الموزعة يمكن ان يكون لها دورا ايجابيا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وبناء عليه يمكن للباحثون صياغة الفرض الثاني على النحو الآتي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الموزعة على متغير مشاركة المعرفة بالتطبيق علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

٣/٧- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين مشاركة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة

قامت العديد من الدراسات بالقاء الضوء على تأثير مشاركة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة، حيث تبين الدور المحوري لهذا العامل في تعزيز الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية المستدامة، وفي دراسة أجراها (Chalid, et al., 2023) تم تحليل تأثير مشاركة المعرفة وقدرات الابتكار التكنولوجي على القدرة التنافسية في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت النتائج أن الشركات التي تعزز من تبادل المعرفة وتدمج الابتكار التكنولوجي في استراتيجياتها تتمكن من تحسين كفاءة عملياتها وتعزيز الابتكار في منتجاتها. علاوة على ذلك، أكدت الدراسة أن هذه الشركات تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل، كما استهدفت دراسة (Abdul Hadi, et al., 2024) فحص العلاقة بين الابتكار التكنولوجي، إدارة المعرفة، والمرونة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تلعب دوراً محورياً كوسيط بين الابتكار التكنولوجي وإدارة المعرفة، حيث تسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، كما بينت الدراسة أن الشركات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية قادرة على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات السريعة في السوق، مما يعزز قدرتها على البقاء والمنافسة، وفي نفس السياق، تناولت دراسة (Gabriel, et al., 2024) ممارسات إدارة المعرفة في البنوك التجارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد أظهرت الدراسة أن ممارسات مثل تبادل المعرفة، تخزين المعلومات، وتوثيق الخبرات تساهم في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للبنوك، كما بينت أن البنوك التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة تتمتع بميزة تنافسية على المدى الطويل، مما يعزز الأداء المؤسسي ويسهم في استدامة العمليات.

أما دراسة (Panjaitan, et al., 2024) فقد استهدفت تحليل الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وسلسلة القيمة الابتكارية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركات، وأظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة وسلسلة القيمة الابتكارية يعملان كعوامل وسيطة بين استراتيجيات الشركات وأدائها التنافسي، حيث وجد ان الشركات التي تطبق هذه العوامل بشكل فعال تتمتع بميزة تنافسية مستدامة من خلال

تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها على الابتكار، مما يعزز مكانتها في السوق ويزيد من قدرتها على المنافسة، وفي دراسة أخرى، (Ratulian, et al., 2024) بحثت تأثير مشاركة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دور ثقافة الابتكار كوسيط بين مشاركة المعرفة وأداء الأعمال، وقد أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة تسهم بشكل كبير في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعزز الابتكار قدرة هذه الشركات على التكيف مع التحديات الجديدة، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية. كما تبين أن ثقافة الابتكار تعمل كوسيط فعال، حيث تعزز من تأثير مشاركة المعرفة على الأداء العام لهذه الشركات، كما تناولت دراسة (Ribeiro, et al., 2024) دور مشاركة المعرفة في تحسين كفاءة سلسلة الإمداد العكسية، حيث استهدفت فهم كيفية تأثير تبادل المعلومات بين الشركات والموردين والعملاء على الأداء التشغيلي والاقتصادي، وأظهرت النتائج أن تبادل المعرفة يعزز استدامة العمليات ويسهم في تقليل التكاليف، كما يوفر ميزة تنافسية مستدامة للشركات عبر تحسين كفاءة العمليات وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق.

ويتضح مما سبق ان مشاركة المعرفة يمكن ان يكون لها دورا ايجابيا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وبناء عليه يمكن للباحثون صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير مشاركة المعرفة على متغير الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

٤/٧- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الموزعة والميزة التنافسية المستدامة من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط

في حدود علم الباحثون لم يتم دراسته العلاقة بين القيادة الموزعة والميزة التنافسية المستدامة من خلال مشاركته المعرفة كمتغير وسيط غير انه يمكن لنا تناول الدراسات التي تناولت مشاركته المعرفة كمتغير وسيط وهل كان لها دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال ممارسات قيادته الموزعة على النحو التالي حيث قدمت دراسة (Panjaitan, et al., 2024) نموذجاً تحليلياً مهماً حيث أكدت أن مشاركة المعرفة تعمل كمتغير وسيط رئيسي بين استراتيجيات الشركات وأدائها التنافسي، مبرزة كيف يمكن للمعرفة المشتركة أن تنتقل التأثيرات التنظيمية إلى النتائج التنافسية، كما برهنت دراسة (Ratulian, et al., 2024) على أهمية مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، حيث أوضحت أنها تعمل كجسر تربط بين الممارسات التنظيمية والأداء التنافسي للشركات الصغيرة والمتوسطة، يضاف إلى ذلك دراسة (Gabriel, et al., 2024) التي قدمت دليلاً تجريبياً على دور مشاركة المعرفة كوسيط في تعزيز العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أكدت دراسة (Chalid, et al., 2023) أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً وسيطياً في نقل تأثيرات الابتكار التكنولوجي إلى القدرات التنافسية للمنظمات، وفي سياق متصل أضافت دراسة (Abdul Hadi, et al., 2024) بُعداً مهماً من خلال استكشاف كيفية توسط مشاركة المعرفة في العلاقة بين الابتكار وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويتضح مما سبق ان مشاركة المعرفة يمكن ان يكون لها دورا ايجابيا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وبناء عليه يمكن للباحثون صياغة الفرض الرابع على النحو الآتي:

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والميزة التنافسية المستدامة من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

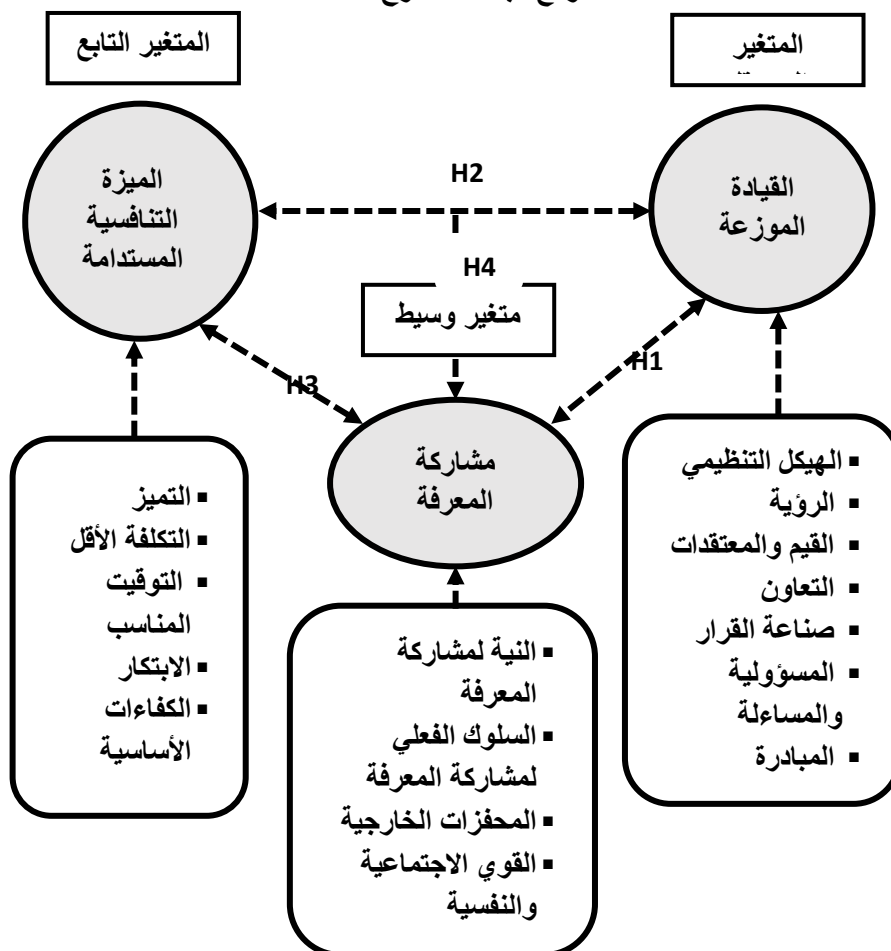
٨- الفجوة البحثية ونموذج البحث المقترح:

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية في عدم وجود دراسات تناولت بشكل مباشر كيفية ممارسة القيادة الموزعة داخل الشركة المصرية للاتصالات، وخاصة تأثير هذه القيادة على مشاركة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة للشركة، فضلاً عن اختبار هذه المتغيرات في سياق قطاع الاتصالات في البيئة المصرية. وفيما يلي نعرض الفجوة البحثية بشكل أكثر تفصيلاً:

- بالرغم من ذلك، لم تُجرَ دراسات كافية للتحقق من كيفية ممارسة القيادة الموزعة في الشركة المصرية للاتصالات، ولا سيما تأثيرها المباشر على مشاركة المعرفة في هذا القطاع، علاوة على ذلك، يقتصر البحث في غالبية الدراسات على بيانات عامة أو في قطاعات أخرى، مما يترك فجوة لكيفية تطبيق القيادة الموزعة في القطاع التكنولوجي المصري الذي يشهد تطورات سريعة في ممارسات العمل في قطاع حيوي كقطاع الاتصالات.
- لم تتناول الدراسات كيفية تأثير القيادة الموزعة على الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الاتصالات المصري، حيث يظل هذا المجال غير مستكشف بما يتناسب مع التحولات التكنولوجية والابتكارية التي يشهدها هذا القطاع في مصر، لذلك فهناك حاجة ملحة للتحقق من تأثير القيادة الموزعة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات مثل الشركة المصرية للاتصالات.
- أظهرت بعض الدراسات الأخرى أهمية الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة التنظيمية، مثل ما تم تناوله في دراسة (Abdul Hadi et al., 2024) ومع ذلك، فإن هناك حاجة ملحة لاستكشاف كيف يمكن لهذه العوامل أن تؤثر بشكل مباشر في الشركات المصرية التي تعمل في بيئات دائمة التغير مثل قطاع الاتصالات، و بناءً على ذلك، تمثل هذه الفجوة البحثية مجالاً خصباً لإجراء دراسة موسعة تركز على القطاع المصري وتحديدًا في الشركة المصرية للاتصالات.

وعليه تتمثل الفجوة البحثية الرئيسية في غياب دراسات تبحث بشكل محدد في تطبيق القيادة الموزعة في القطاع التكنولوجي المصري، وتأثيراتها على مشاركة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة. كما أن معظم الأبحاث الحالية تركز على تطبيقات في بيئات مختلفة أو قطاعات أخرى، مما يجعل الحاجة ملحة للتحقق في هذه المتغيرات في السياق المصري، خاصة في قطاع الاتصالات، حيث لم يتبين في حدود علم الباحثون قيام أي دراسة من التحقق من هذه المتغيرات.

وفي ضوء المتغيرات التي تم الاعتماد عليها وما تم عرضه تم تصميم نموذج يعبر عن البحث المقترح ويتبين ذلك من خلال الشكل رقم (١) التالي:

شكل رقم - (١)
نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة

٩- منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث على كل من انواع البيانات ومصادر الحصول عليها ومجتمع وعينه البحث ومتغيرات الدراسة واساليب قياسها وطرق جمع البيانات واساليب تحليل البيانات وفيما يلي شرح لتلك العناصر وذلك على النحو الاتي:

١/٩ بيانات ومتغيرات البحث واداة جمع البيانات:

اعتمد البحث على كل من البيانات الاولية والبيانات الثانوية وذلك على النحو التالي:

١/١/٩ البيانات الثانوية: اعتمد الباحثون على العديد من المصادر للحصول على بعض البيانات الثانوية المتعلقة بكل من ابعاد القيادة الموزعة، وابعاد الميزة التنافسية المستدامة، وابعاد مشاركة المعرفة، وذلك من خلال الدراسات السابقة.

٢/١/٩ البيانات الاولية: تم الاعتماد علي الاستبانة في تجميع البيانات الاولية من العاملين الشركة المصرية للاتصالات عن ابعاد القيادة الموزعة السائد بالشركة المصرية للاتصالات ومستوى الميزة التنافسية المستدامة وفق الابعاد التي تم الاستقرار عليها، ومستوى توافر ابعاد مشاركة المعرفة بالقطاع وهي البيانات التي تم اخضاعها للتحليل لتحقيق اهداف البحث.

٢/٩ متغيرات البحث:

١/٢/٩ - القيادة الموزعة (متغير مستقل) وتمثلت أبعادها في (الهيكل التنظيمي، الرؤية، القيم والمعتقدات، التعاون، صناعة القرار، المسؤولية والمساءلة، المبادرة)، كما قام الباحثون بالاعتماد على مقياس (Harris, 2005)، ويشمل على (٣٤) عبارة وذلك بناءً على مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية.

٢/٢/٩ - مشاركة المعرفة (متغير وسيط) وتمثلت أبعادها في (النية لمشاركة المعرفة، السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة، المحفزات الخارجية، القوي الاجتماعية والنفسية، المناخ التنظيمي)، كما قام الباحثون بالاعتماد على مقياس (Bock, et al,2005)، حيث يتكون المقياس من (٢٢) عبارة وذلك بناءً على مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية.

٣/٢/٩ - الميزة التنافسية المستدامة (متغير تابع) وتمثلت أبعادها في (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية)، قام الباحثون بالاعتماد على مقياس (أبو وردة واخرين، ٢٠١٩)، حيث يتكون المقياس من (١٦) عبارة وذلك بناءً على مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية.

٣/٩ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات على مستوى محافظة المنوفية وبلغ عددهم ٦٩٠ موظف وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين الأفراد بالشركة المصرية للاتصالات على مستوى محافظة المنوفية، وتجدر الإشارة الى انه تم استخدام الحصر الشامل للمجتمع البالغ قدرة ٦٩٠ وتم استرداد ٦٣٠ مفردة اي ان نسبة الاسترداد قد بلغت ٩١,٣٪ وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية.

جدول رقم (١) مجتمع وعينة البحث حتى نهاية يونيو ٢٠٢٤

بيان	منوف	السادات	الباجور	الشهداء	اشمون	بركة السبع	تلا	شبين الكوم	قويسنا	الاجمالي
الاجمالي	٥٠	٤٧	٥٦	٢٩	٧٠	٤١	٤٣	٢٩١	٦٣	٦٩٠
الاستثمارات المستردة	٤٤	٤٥	٥١	٢٦	٦٤	٣٦	٣٩	٢٦٧	٥٨	٦٣٠

المصدر: ادارة الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة البحث من واقع نتائج التحليل الاحصائي:

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة البحث

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٤١٥
	انثي	٢١٥
	الاجمالي	٦٣٠
العمر	اقل من ٢٠	٦٣
	من ٢٠ وحتى ٣٥	١٨٩
	من ٣٥ وحتى ٤٥	٢٢٠
	أكثر من ٤٥	١٥
الاجمالي	٦٣٠	١٠٠٪
المؤهلات العلمية	مؤهل متوسط	١٢٦
	بكالوريوس	٣٩٢
	دراسات عليا	١١٢
	الاجمالي	٦٣٠
الثقافة	ريف	٢٦٧
	حضر	٣٦٣
	الاجمالي	٦٣٠

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- ينضح من الجدول رقم (٣) التنوع الذي تتمتع به عينة البحث حيث يشكل الذكور ٦٦ % من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، تمثل الإناث ٣٤٪، وهذا التوزيع يعكس طبيعة العمل في قطاع الاتصالات حيث تفضل بعض الوظائف جذب الذكور بشكل أكبر، وتعتبر الفئات العمرية الأكثر تمثيلاً في الشركة هي من ٣٥ إلى ٤٥ عامًا ٣٥٪ ومن ٢٠ إلى ٣٥ عامًا ٣٠٪ مما يعكس أن غالبية الموظفين يتمتعون بخبرة مهنية واسعة، مما يساهم في استقرار الشركة وقدرتها على التكيف مع التحديات التنافسية، كما تبين ان نسبة ٦٢,٢٪ من العاملين شهادات بكالوريوس، ما يعكس توجه الشركة نحو توظيف أفراد ذوي مستوى تعليمي جيد يتماشى مع احتياجات العمل المتخصصة في قطاع الاتصالات، كذلك، توجد نسبة ١٧,٨٪ من ذوي المؤهلات العليا، مما يعزز قدرة الشركة على

التعامل مع التحديات التكنولوجية والابتكارية، كما يشكل العاملون من الحضر ٥٧,٦٢٪ ، بينما يمثل العاملون من الريف ٤٢,٣٨٪. ويعكس هذا التنوع الثقافي بين الموظفين، مما قد يؤثر على أساليب التعاون والتفاعل داخل بيئة العمل، لذا يتعين على الشركة تبني استراتيجيات تدريب وقيادة تتناسب مع هذا التنوع الاجتماعي والثقافي.

٤/٩ - حدود البحث:

- الحدود الخاصة بمجتمع البحث: يتناول البحث العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية (الفنيين – الاداريين – المهندسين).
- الحدود الخاصة بمتغيرات البحث: يتناول البحث متغيرات القيادة الموزعة وتمثلت أبعادها في (الهيكل التنظيمي، الرؤية، القيم والمعتقدات، التعاون، صناعة القرار، المسؤولية والمساءلة، المبادرة)، مشاركة المعرفة (النية لمشاركة المعرفة، السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة، المحفزات الخارجية، القوي الاجتماعية والنفسية، المناخ التنظيمي)، الميزة التنافسية المستدامة (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية).
- الحدود الزمنية: فقد تم تجميع البيانات الأولية الخاصة بالبحث خلال اشهر يوليو وأغسطس وسبتمبر عام ٢٠٢٤.

٥/٩ - أساليب التحليل الاحصائي واختبار الفروض:

- اعتمد الباحثون على الأساليب التالية:
- الاحصاء الوصفي للتحليل الوصفي للعبارات وتحديد التوزيع الاحصائي للمجتمع
- معام الارتباط لبيرسون
- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية: ويستخدم لقياس العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وتم استخدامه في اختبار فروض الدراسة.
- وتم استخدام الحزم الإحصائية التالية: Warp PLS - SPSS for windows (Version27) version .7

١٠ - اختبار الصدق والثبات:

- الصدق Validity : تستخدم اختبارات الصدق للتأكد مما اذا كان الاستبيان يقيس ما هو معد من أجله (Bryman&bell,2015) ويمكن التأكد من صدق قائمة الاستبيان من خلال:
- صدق المحتوى Content Validity : للتحقق من صدق المحتوى تم عرض قائمة الاستبيان في صورتها الأولية على بعض المحكمين من السادة أساتذة إدارة الأعمال، وذلك للتعرف على صدق المحتوى للقياس، والتأكد من أن الاستبيان يقيس بالفعل ما أعد من أجله وتم تعديل وصياغة بعض العبارات وإضافة وحذف عبارات أخرى ليصبح المقياس
- معبراً بشكل صحيح عما يجب قياسه، كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المستقصي منهم للتأكد من الفهم الصحيح لما تشير إليه عبارات القياس، وقد قام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

- **الصدق التقاربي Convergent Validity** : يشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط قوي بين عبارات المفهوم أو المتغير المراد قياسه . وذلك من خلال
- حساب معدلات التحميل ومعنوية معدلات التحميل: حيث يجب ان تكون معاملات التحميل مساوية أو أكبر من ٠,٥ ، ومستوي المعنوية المرتبطة بمعاملات التحميل مساوية أو أقل من ٠,٠٥ (Amora, 2021; Kock, 2015);
- حساب معاملات الثبات والثبات المركب: حيث يجب أن تكون معاملات الثبات والثبات المركب مساوية أو أكبر من ٠,٧ (Fornell & Larcker, 1981; Kock,2015)
- ويمكن عرض نتائج الصدق التقاربي Convergent Validity كما يلي: -

جدول رقم (٣) الصدق والثبات لمتغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	كود العبارة	معامل التحميل	مستوي المعنوية لمعامل التحميل	معامل الثبات	متوسط	الثبات المركب
						التباين المستخرج	
الهيكل التنظيمي	الرؤية الاستراتيجية	x1.1	0.764	<0.001	0.838	0.595	0.882
		x1.2	0.753	<0.001			
		x1.3	0.735	<0.001			
		x1.4	0.727	<0.001			
		x1.5	0.821	<0.001			
		x1.6	0.658	<0.001			
القيادة التوزيعية	القسم والمعتقدات	x2.1	0.961	<0.001	0.942	0.897	0.963
		x2.2	0.951	<0.001			
		x2.3	0.929	<0.001			
التعاون	صنع القرار	x3.1	0.723	<0.001	0.819	0.65	0.881
		x3.2	0.8	<0.001			
		x3.3	0.852	<0.001			
		x3.4	0.843	<0.001			
التعاون	صنع القرار	x4.1	0.649	<0.001	0.816	0.683	0.873
		x4.2	0.707	<0.001			
		x4.3	0.838	<0.001			
		x4.4	0.758	<0.001			
		x4.5	0.738	<0.001			
صنع القرار	صنع القرار	x5.1	0.505	<0.001	0.888	0.613	0.915
		x5.2	0.602	<0.001			

			<0.001	0.87	x5.3		
			<0.001	0.818	x5.4		
			<0.001	0.889	x5.5		
			<0.001	0.818	x5.6		
			<0.001	0.887	x5.7		
0.896	0.596	0.858	<0.001	0.542	x6.1	المسئولية والمسائلة	
			<0.001	0.648	x6.2		
			<0.001	0.85	x6.3		
			<0.001	0.858	x6.4		
			<0.001	0.819	x6.5		
			<0.001	0.856	x6.6		
0.832	0.653	0.83	<0.001	0.726	x7.1	المبادرة	
			<0.001	0.763	x7.2		
			<0.001	0.703	x7.3		
			<0.001	0.781	x7.4		
0.855	0.649	0.786	<0.001	0.884	m1.1	النبيسة لمشاركة المعرفة	
			<0.001	0.68	m1.2		
			<0.001	0.879	m1.3		
			<0.001	0.627	m1.4		
			<0.001	0.678	m1.5		
0.881	0.601	0.829	<0.001	0.667	m2.1	السلوك الفعلي لمشارك ة المعرفة	
			<0.001	0.8	m2.2		
			<0.001	0.898	m2.3		
			<0.001	0.839	m2.4		
			<0.001	0.64	m2.5		
0.834	0.658	0.754	<0.001	0.678	m3.1	المحفزا ت الخارجي ة	
			<0.001	0.746	m3.2		
			<0.001	0.782	m3.3		
			<0.001	0.777	m3.4		
0.864	0.613	0.79	<0.001	0.769	m4.1	القوي الاجتما عية والنفس ة	
			<0.001	0.8	m4.2		
			<0.001	0.764	m4.3		
			<0.001	0.798	m4.4		
0.869	0.618	0.8	<0.001	0.769	m5.1	المناخ	

			<0.001	0.8	m5.2	التنظيم ي
			<0.001	0.764	m5.3	
			<0.001	0.798	m5.4	
0.97	0.668	0.966	<0.001	0.683	y1	الميزة التنافسية المستدامة بالشركة
			<0.001	0.755	y2	
			<0.001	0.847	y3	
			<0.001	0.862	y4	
			<0.001	0.849	y5	
			<0.001	0.839	y6	
			<0.001	0.845	y7	
			<0.001	0.849	y8	
			<0.001	0.681	y9	
			<0.001	0.751	y10	
			<0.001	0.845	y11	
			<0.001	0.862	y12	
			<0.001	0.844	y13	
			<0.001	0.843	y14	
<0.001	0.841	y15				
<0.001	0.845	y16				

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول (٣) ما يلي:

- تم تحميل العبارات على معاملاتها، حيث إن جميع العبارات تم تسكينها على المتغير الخاص بها.
 - قبول جميع معاملات التحميل لجميع المتغيرات، حيث جاءت جميع معاملات التحميل أكبر من ٥٠٪، وبمستوي المعنوية أقل من >٠,٠٠١.
 - قبول جميع معاملات الثبات لجميع المتغيرات، حيث جاءت معاملات الثبات لجميع المتغيرات أكبر من ٧٠٪.
 - قبول جميع معاملات الثبات المركب لجميع المتغيرات، حيث جاءت معاملات الثبات لجميع المتغيرات أكبر من ٧٠٪.
 - قبول معاملات متوسط التباين، حيث جاءت معاملات متوسط التباين لجميع المتغيرات أكبر من ٥٠٪.
 - وجود صدق تقاربي بين ابعاد البحث ومتغيراتها.
- الصدق التمايزي **Discriminant Validity**: يوضح مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بُعد أو كـ ل متغير ر ع ن المتغير رات الأخ رى،

ويتحقق ذلك عندما لا يكون هناك علاقة قوية بين المفاهيم أو المتغيرات التي يتم اختبارها. ويتم قياسه من خلال مصفوفة الارتباط والجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل بعد أكبر من علاقته مع المتغيرات الأخرى. (Kock, 2015) ويمكن عرض نتائج اختبار الصدق التمايزي كما يلي:-

جدول رقم (٤) مصفوفة صدق التمايز

y	m5	m4	m3	m2	m1	x7	x6	x5	x4	x3	x2	x1	
												0.7	x
												83	1
											0.	0.5	x
											94	07	2
											7		
										0.8	0.	0.6	x
										06	67	2	3
									0.9	0.7	0.	0.7	x
									44	29	53	45	4
											7		
								0.9	0.7	0.6	0.	0.7	x
								86	64	62	44	4	5
											7		
							0.9	0.7	0.9	0.6	0.	0.7	x
							47	83	39	6	45	35	6
										4			
						0.7	0.7	0.9	0.9	0.7	0.	0.7	x
						44	72	31	18	51	55	15	7
											5		
					0.7	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.	0.5	m
					81	72	4	37	82	12	25	73	1
											9		
				0.8	0.7	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.	0.4	m
				65	41	89	8	69	99	22	24	93	2
			0.7	0.7	0.7	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.	0.4	m
			47	75	52	61	5	42	8	91	15	6	3
											8		
		0.9	0.7	0.7	0.7	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.	0.5	m
		4	1	56	32	32	05	98	33	62	3	77	4
	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.	0.5	m
	14	2	46	31	32	05	98	33	62	3	77	5	
0.8	0.7	0.7	0.6	0.7	0.6	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.	0.4	Y
17	6	83	94	2	27	64	42	28	48	39	17	62	
											3		

يتضح من نتائج الجدول (٤) ان قيم الارتباط لكل بعد أكبر من علاقته مع المتغيرات الأخرى، مما يدل علي وجود صدق تمايزي بين أبعاد البحث ومتغيراتها

١١- نتائج البحث

١/١١ التحليل الوصفي والارتباط بين متغيرات البحث: -

تم استخدام أساليب التحليل الوصفي للوقوف على مستوى توافر أبعاد كل من (القيادة الموزعة - مشاركة المعرفة - الميزة التنافسية المستدامة). ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي كما يلي: -

جدول رقم (٥) التحليل الوصفي لأبعاد البحث

المتغير	البعد	الكود	المتوسط	متوسط الأبعاد	الانحراف المعياري
القيادة التوزيعية	الهيكل التنظيمي	x1	3.04	3.23	0.797
	الرؤية الاستراتيجية	x2	3.34		0.975
	القيم والمعتقدات	x3	3.22		0.861
	التعاون	x4	3.22		0.774
	صنع القرار	x5	3.25		0.763
	المسئولية والمسائلة	x6	3.28		0.759
	المبادرة	x7	3.25		0.751
مشاركة المعرفة	النية لمشاركة المعرفة	m1	3.15	3.34	0.711
	السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة	m2	3.25		0.813
	المحفزات الخارجية	m3	3.96		0.747
	القوي الاجتماعية والنفسية	m4	3.07		0.840
	المناخ التنظيمي	m5	3.12		0.875
الميزة التنافسية المستدامة	y		3.96	3.96	0.796

المصدر: إعداد الباحثون وفقا لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول (٥)

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لبيانات البحث أن مستوى تطبيق القيادة التوزيعية في الشركة المصرية للاتصالات جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ٣,٢٣ مع انحراف معياري قدره ٠,٨١ وهذا يشير إلى أن القادة في الشركة يقومون بتطبيق القيادة التوزيعية بشكل معقول، لكن هناك حاجة لتعزيز هذه الممارسات بشكل أكبر، ومن بين العوامل التي تؤثر في فعالية القيادة التوزيعية، تأتي الرؤية الاستراتيجية كأهم عامل مؤثر، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدره ٣,٣٤ مع انحراف معياري ٠,٩٧، مما يعكس أن وجود رؤية استراتيجية واضحة وقوية تسهم بشكل كبير في تفعيل القيادة التوزيعية داخل الشركة.

- بالنسبة لمشاركة المعرفة، أظهرت النتائج أن الشركة تسعى لتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين موظفيها، ولكنها لا تزال تحتفظ بمستوى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير مشاركة المعرفة ٣,٣١ مع انحراف معياري قدره ٠,٧٩، كما أظهر تحليل النتائج أن المحفزات الخارجية، مثل المنافسة في السوق والضغوط التكنولوجية، تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على تبادل المعرفة، حيث سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره ٣,٩٦ مع انحراف معياري ٠,٧٤، وهذا يعكس تأثيراً قوياً لهذه المحفزات في تحفيز السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة.
- أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة، فقد أظهرت النتائج أن الشركة تتمتع بمستوى مرتفع في هذا الصدد حيث سجل المتوسط الحسابي ٣,٩٦ مع انحراف معياري قدره ٠,٧٩٦. وهذا يعكس قدرة الشركة على الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، مما يمكنها من التوسع والنمو في السوق، كما تعزز هذه الميزة استثمارات الشركة المستمرة في تطوير البنية التحتية وتقنيات الجيل الخامس، وهو ما يساهم في دعم قدرتها التنافسية في بيئة العمل المتغيرة.
- ٢/١١ الارتباط: كما تم استخدام تحليل بيرسون للوقوف على قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد كل من (القيادة الموزعة - مشاركة المعرفة - الميزة التنافسية المستدامة). ويمكن عرض نتائج اختبار بيرسون كما يلي:

جدول (٦) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

الميزة التنافسية المستدامة	المنهج التنظيمي	القوى الاجتماعية والنفسية	المحفزات الخارجية	السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة	المبادرة	المسؤولية والمسائلة	صنع القرار	التعاون	العلاقات	الرؤية الاستراتيجية	الهيكـل التنظيمي													
											1													
										1	.505**													
									1	.616**	.678**													
								1	.757**	.559**	.774**													
							1	.949**	.706**	.484**	.742**													
						1	.989**	.944**	.705**	.493**	.734**													
					1	.968**	.954**	.930**	.759**	.559**	.708**													
						1	.478**	.463**	.462**	.496**	.415**	.580**												
							1	.395**	.397**	.389**	.409**	.320**	.239**											
								1	.874**	.785**	.365**	.364**	.361**	.392**	.295**	.160**								
										1	.723**	.749**	.746**	.434**	.418**	.415**	.443**	.362**	.293**	.578**				
											1	.83	.723**	.749**	.746**	.434**	.418**	.415**	.443**	.362**	.293**	.578**		
												1	.635**	.815**	.814**	.717**	.689**	.369**	.170**	.349**	.365**	.340**	.358**	.463**

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

من خلال مطالعة البيانات الواردة بالجدول رقم (٦) يتبين لنا ما يلي:

- يظهر الارتباط بين الهيكل التنظيمي والرؤية الاستراتيجية (٠,٥٠٥) قوة متوسطة، مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثير إيجابي على تطبيق وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية، كما نجد ان وجود هيكل تنظيمي متماسك يوفر إطارًا واضحًا يعزز قدرة القادة على تحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية بشكل فعال، ويسهم في تيسير عملية تفعيل الرؤية داخل المنظمة.
- الارتباط القوي بين الهيكل التنظيمي والقيم والمعتقدات (٠,٦١٦) مما يعني أن الهيكل التنظيمي يلعب دورًا كبيرًا في تشكيل قيم وثقافة العمل داخل الشركة، كما ان الهيكل التنظيمي الجيد يسهم في خلق بيئة تنظيمية تشجع على التعاون والابتكار، مما يعزز من التزام الموظفين بالقيم المشتركة التي تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- يتضح من الارتباط بين الهيكل التنظيمي والتعاون (٠,٧٧٤) أن الهيكل التنظيمي له تأثير كبير في تسهيل العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الأقسام، وعليه فان الهيكل التنظيمي الفعال يسهم في تحسين التواصل بين الفرق ويوفر بيئة مشجعة على التعاون، مما يعزز من الإنتاجية ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
- يتضح من خلال الارتباطات بين الهيكل التنظيمي وصنع القرار (٠,٧٤٢)، المسؤولية والمسائلة (٠,٧٣٤)، والمبادرة (٠,٧٠٨) أن الهيكل التنظيمي يلعب دوراً محورياً في تنظيم عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات داخل الشركة، وعليه فان الهيكل التنظيمي الواضح يساهم في تحديد دور كل فرد في العملية، مما يعزز من المساءلة ويحفز الموظفين على اتخاذ المبادرة بشكل فعال.
- ترتبط الرؤية الاستراتيجية والقيم والمعتقدات ارتباطاً قوياً (٠,٦٧٨)، مما يعكس تأثير الرؤية الاستراتيجية في تشكيل القيم التنظيمية، كما ان الرؤية الإستراتيجية الواضحة توفر إطاراً مشتركاً من القيم التي تلتزم بها جميع فرق العمل داخل المنظمة، مما يساهم في خلق بيئة عمل تتماشى مع الأهداف الكبرى للشركة.
- يتضح ان الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والتعاون (٠,٥٥٩) يشير إلى تأثير الرؤية الاستراتيجية في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة، كما ان وجود رؤية استراتيجية واضحة يساعد في توجيه الفرق نحو الأهداف المشتركة، مما يساهم في تحفيز الأفراد على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق هذه الأهداف.
- وجود ارتباط قوي بين الرؤية الاستراتيجية والمبادرة (٠,٥٥٩) يعكس تأثير الرؤية في تحفيز الموظفين على اتخاذ المبادرة، كما ان الرؤية الاستراتيجية الملهمه تحفز الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكاري، مما يعزز من عملية تطوير الحلول الجديدة التي تدعم تقدم المنظمة.
- وفيما يتعلق بمشاركة المعرفة، أظهرت النتائج ارتباطات إيجابية قوية مع الأبعاد الأخرى، مما يعكس أهمية تبادل المعرفة بين الموظفين في تعزيز الأداء التنظيمي، كما ان الارتباط بين النية لمشاركة المعرفة والسلوك الفعلي لمشاركة المعرفة (٠,٧٦٤) قوياً جداً، مما يدل على أن النية لمشاركة المعرفة تؤثر بشكل كبير على السلوك الفعلي لهذا التبادل المعرفي داخل الشركة.

٣/١١ تأثير أبعاد القيادة الموزعة على الميزة التنافسية المستدامة:-

لاختبار الفرض الذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الموزعة على متغير الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. " تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM (Partial least squares structural equation modeling) باعتبارها نمذجة بنائية لا معلمية، ويتم ذلك من خلال استخدام برنامج WarpPLS 7.0.

وبعد التأكد من مطابقة النموذج النظري للبحث مع نتائج البحث الميداني، من خلال الاعتماد على ثلاثة مؤشرات لتقييم النموذج وهم (Kock, 2015)

- متوسط معامل المسار Average Path Coefficient APC
- متوسط معامل الارتباط، Average R-Squared ARS
- متوسط التباين لمعامل التضخم Average Variance Inflation Factor AVIF ويمكن توضيح نتائج مؤشرات جودة النموذج أحادي القياس من خلال الجدول التالي:

جدول (٧) نتائج مؤشرات جودة النموذج أحادي القياس

المؤشر	الرمز الإحصائي	قيمة المسار	قيمة المعنوية	مؤشر القبول
متوسط معامل المسار	APC	.247	P<0.001	P≤0.05
متوسط معامل الارتباط	ARS	.871	P<0.001	P≤0.05
متوسط التباين لمعامل التضخم	AVIF	3.427	----- ---	if ≤ 5

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) قبول مؤشرات جودة النموذج الخاص بالفرض الأول في ضوء ما توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Warp Pls 7.0، يوضح الجدول التالي التأثيرات المباشرة لإختبار الفرض الأول

جدول (٨) التأثيرات المباشرة لإختبار الفرض الأول

R ²	القبول	قيمة المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع		المتغير المستقل	
				الرمز	اسم المتغير	الرمز	اسم المتغير
٠,٤ ٣٢	معنوي	<0.001	٠,٣٦٥	Y	الميزة التنافسية المستدامة	X1	الهيكل التنظيمي
	معنوي	<0.001	٠,٥٠٢			X2	الرؤية الاستراتيجية
	معنوي	0.024	٠,١٢٧			X3	القيم والمعتقدات
	معنوي	<0.001	٠,٢٠٦			X4	التعاون
	معنوي	<0.001	٠,٢٣٧			X5	صنع القرار

	غير معنوي	0.253	٠,٠٤٣		X6	المسئولية والمسائلة
	معنوي	<0.001	٠,٢٥٦		X7	المبادرة

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- ويتضح من نتائج الجدول (٨) الآتي:-

- الهيكل التنظيمي له تأثير إيجابي معنوي على الميزة التنافسية المستدامة، حيث سجل معامل المسار ٠,٣٦٥ مع قيمة معنوية أقل من ٠,٠٠١، وهذا يشير إلى أن وجود هيكل تنظيمي متماسك ومنظم يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للشركة.
- تبين أن الرؤية الاستراتيجية هي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة، حيث سجلت أعلى معامل انحدار ٠,٥٠٢ مع قيمة معنوية أقل من ٠,٠٠١، وهذا الارتباط القوي يعني أن الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمحددة تعتبر أحد العوامل الحاسمة التي توجه الجهود داخل الشركة نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى.
- أظهر التحليل أن القيم والمعتقدات لها تأثير معنوي ضعيف على الميزة التنافسية المستدامة، حيث سجل معامل المسار ٠,١٢٧ مع قيمة معنوية ٠,٠٢٤. على الرغم من أن التأثير أقل من الأبعاد الأخرى، إلا أن القيم والمعتقدات تعد عاملاً مهماً في تشكيل ثقافة الشركة.
- كان بعد التعاون واحد من الأبعاد التي أظهرت تأثيراً معنوياً قوياً على الميزة التنافسية المستدامة، حيث سجل معامل المسار ٠,٢٠٦ مع قيمة معنوية أقل من ٠,٠٠١، ويشير هذا إلى أن التعاون الفعال بين فرق العمل والأقسام المختلفة له دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.
- أظهرت النتائج أن صنع القرار له تأثير معنوي قوي أيضاً على الميزة التنافسية المستدامة، حيث سجل معامل المسار ٠,٢٣٧ مع قيمة معنوية أقل من ٠,٠٠١، ويشير هذا إلى أن القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة في الوقت المناسب تعزز من قدرة الشركة على التكيف والنمو في بيئة تنافسية.
- كما تبين أن المسؤولية والمسائلة ليس لها تأثير معنوي مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، حيث سجل معامل المسار ٠,٠٤٣ مع قيمة معنوية ٠,٢٥٣، مما يعني أن هذا البعد لا يساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية للشركة، وعلى الرغم من ذلك، تعتبر المسؤولية والمسائلة جزءاً أساسياً من هيكل القيادة داخل أي منظمة.
- كما سجلت المبادرة تأثيراً معنوياً مباشراً على الميزة التنافسية المستدامة، حيث كان معامل المسار ٠,٢٥٦ مع قيمة معنوية أقل من ٠,٠٠١، ويعكس هذا التأثير أهمية تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرات في مختلف المجالات داخل الشركة.
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن الفرض الأول قد تم قبوله جزئياً، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على الميزة التنافسية المستدامة باستثناء بعد المسؤولية والمسائلة، الذي لم يظهر تأثيراً معنوياً.

٤/١ تأثير أبعاد القيادة الموزعة على متغير مشاركة المعرفة:-

- لاختبار الفرض الذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الموزعة على متغير مشاركة المعرفة بالتطبيق علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. " تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM Partial least squares)

structural equation modeling) باعتبارها نمذجة بنائية لا معلمية، ويتم ذلك من خلال استخدام برنامج WarpPLS 7.0. ويمكن توضيح نتائج مؤشرات جودة النموذج من خلال الجدول التالي:

جدول (٩) نتائج مؤشرات جودة النموذج أحادي القياس

المؤشر	الرمز الإحصائي	قيمة المسار	قيمة المعنوية	مؤشر القبول
متوسط معامل المسار	APC	.255	P<0.001	P≤0.05
متوسط معامل الارتباط	ARS	.855	P<0.001	P≤0.05
متوسط التباين لمعامل التضخم	AVIF	4.427	-----	if ≤ 5

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) قبول مؤشرات جودة النموذج الخاص بالفرض الثاني في ضوء ما

توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Warp Pls 7.0،

جدول (١٠) التأثيرات المباشرة لاختبار الفرض الأول

R ²	القبول	قيمة المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع		المتغير المستقل القيادة	
				الرمز	اسم المتغير	الرمز	اسم المتغير
٠,٥٢٣	معنوي	<0.001	٠,٣٦٤	M1	النية لمشاركة المعرفة	X1	الهيكل التنظيمي
	غير معنوي	١٨٥0.	٠,٠٥٨			X2	الرؤية الاستراتيجية
	غير معنوي	0.204	٠,٠٥٤			X3	القيم والمعتقدات
	غير معنوي	0.263	٠,٠٤١			X4	التعاون
	معنوي	0.012	٠,١٤٥			X5	صنع القرار
	معنوي	<0.001	٠,٤٦٠			X6	المسئولية والمسائلة
	معنوي	<0.001	٠,٧٢٢			X7	المبادرة
٠,٤٨٤	معنوي	<0.001	0.243	M2	السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة	X1	الهيكل التنظيمي
	غير معنوي	0.377	0.020			X2	الرؤية الاستراتيجية
	معنوي	0.033	0.118			X3	القيم والمعتقدات
	معنوي	0.027	0.124			X4	التعاون
	معنوي	<0.001	0.537			X5	صنع القرار
	معنوي	<0.001	0.336			X6	المسئولية والمسائلة
	معنوي	<0.001	0.492			X7	المبادرة

٠,٤٩١	معنوي	<0.001	٠,٢٥٤	M3	المحفزات الخارجية	X1	الهيكل التنظيمي
	غير معنوي	٠,٦٩0	٠,٠٩٦			X2	الرؤية الاستراتيجية
	غير معنوي	0.420	٠,٠١٣			X3	القيم والمعتقدات
	معنوي	٠,٠١٧	٠,١٣٧			X4	التعاون
	معنوي	<0.001	٠,٢٨٧			X5	صنع القرار
	معنوي	<0.001	0.690			X6	المسئولية والمسائلة
	معنوي	<0.001	0.477			X7	المبادرة
٠,٣٣٤	معنوي	<0.001	٠,٣٢١	M4	القوي الاجتماعية والنفسية	X1	الهيكل التنظيمي
	معنوي	<0.001	٠,٦٠٨			X2	الرؤية الاستراتيجية
	معنوي	0.408	٠,٠١٥			X3	القيم والمعتقدات
	غير معنوي	0.180	٠,٠٥٩			X4	التعاون
	معنوي	٠,٠٤٥	٠,١٠٥			X5	صنع القرار
	معنوي	<0.001	٠,١٩٠			X6	المسئولية والمسائلة
	معنوي	<0.001	٠,٣٥٠			X7	المبادرة
٠,٣٨١	معنوي	<0.001	٠,٤٣٩	M5	المنماخ التنظيمي	X1	الهيكل التنظيمي
	غير معنوي	١٩١0	٠,٠٥٧			X2	الرؤية الاستراتيجية
	غير معنوي	0.097	٠,٠٨٤			X3	القيم والمعتقدات
	معنوي	<0.001	٠,٢٠٥			X4	التعاون
	معنوي	<0.001	٠,١٤٩			X5	صنع القرار
	معنوي	<0.001	٠,٣٧٤			X6	المسئولية والمسائلة
	معنوي	<0.001	٠,١٧٨			X7	المبادرة
٠,٤٤٢	معنوي	<0.001	0.637	M	مشاركة المعرفة	X	القيادة الموزعة ككل

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح من الجدول رقم (١٠) أن هناك تأثيراً معنوياً مباشراً بين الهيكل التنظيمي والنية لمشاركة المعرفة، حيث سجل معامل انحدار قدره ٠,٥٢٣ مع مستوى معنوية $> ٠,٠٠١$. وهذا يشير إلى أن وجود هيكل تنظيمي واضح وقوي يعزز رغبة الموظفين في المشاركة بمعرفتهم، وفي الشركة المصرية للاتصالات، يساهم هذا الهيكل في تسهيل تدفق المعلومات داخل الأقسام المختلفة وتحفيز الموظفين على تبادل المعرفة، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة عمل تحتاج إلى الابتكار والتطوير المستمر.

- تظهر النتائج أن صنع القرار له تأثير معنوي مباشر على النية لمشاركة المعرفة (معامل انحدار = ١٤٥,٠٠, معنوي عند مستوى ٠,٠٠٥). هذا يعني أن العمليات الواضحة والموزعة في الشركة المصرية للاتصالات تعزز من رغبة الموظفين في المشاركة بمعرفتهم، وعلى الرغم من أن هذا التأثير أقل مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، إلا أنه لا يزال يشير إلى أهمية تطوير ثقافة اتخاذ القرار الذي يساهم في تشجيع التواصل والمشاركة داخل الفرق.
- هناك تأثير معنوي مباشر بين المسؤولية والمسائلة والنية لمشاركة المعرفة (معامل انحدار = ٤٦٠,٠٠, معنوي عند مستوى > ٠,٠٠١)، حيث تعزز المسؤولية والمسائلة بيئة عمل تؤكد على أهمية الشفافية وتوزيع المهام بوضوح، وهذا يساهم في تحفيز الموظفين على مشاركة معرفتهم وتحقيق التعاون بين الأقسام المختلفة.
- يعد البعد الأكثر تأثيراً على النية لمشاركة المعرفة هو المبادرة، حيث سجل معامل انحدار قدره ٧٢٢,٠٠, معنوي عند مستوى > ٠,٠٠١، ويشير هذا إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بفرص اتخاذ المبادرات يشعرون بمزيد من الحرية للمشاركة في تبادل المعرفة كما ان تحفيز الموظفين على المبادرة يمكن أن يعزز الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
- أظهرت النتائج أيضاً تأثيراً مباشراً معنوياً بين الهيكل التنظيمي والسلوك الفعلي لمشاركة المعرفة (معامل انحدار = ٢٤٣,٠٠, معنوي عند مستوى > ٠,٠٠١)، كما ان الهيكل التنظيمي المدعوم بالبيانات واضحة للتواصل يساهم في تحقيق مشاركة فعلية للمعرفة بين الموظفين، وعلى الرغم من أن هذا التأثير أقل قوة مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، إلا أنه يعد مؤشراً مهماً على أهمية الهيكل التنظيمي في تحفيز السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة.
- وجود تأثير معنوي مباشر بين صنع القرار والسلوك الفعلي لمشاركة المعرفة (معامل انحدار = ٥٣٧,٠٠, معنوي عند مستوى > ٠,٠٠١) يدل على أن الأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات يؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بمشاركة المعرفة.
- كما يظهر من التحليل، ان هناك تأثير معنوي مباشر بين المحفزات الخارجية والسلوك الفعلي لمشاركة المعرفة (معامل انحدار = ٢٨٧,٠٠, معنوي عند مستوى > ٠,٠٠١)، وهذا يعني أن العوامل الخارجية مثل التحديات السوقية والضغط التكنولوجية تساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين على تبادل المعرفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لهذه التحديات.
- التأثير الكبير للمسؤولية والمسائلة على المحفزات الخارجية (معامل انحدار = ٦٩٠,٠٠, معنوي عند مستوى > ٠,٠٠١) يعكس أهمية وضوح المسؤوليات داخل الشركة حيث يساهم تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق في توجيه الموظفين نحو التعامل بفعالية مع المحفزات الخارجية، مثل التغيرات في السوق والمنافسة.
- كما أظهرت النتائج ان المبادرة لها تأثير معنوي على المحفزات الخارجية (معامل انحدار = ٤٧٧,٠٠, معنوي عند مستوى > ٠,٠٠١) وذلك من خلال تحفيز الموظفين على المبادرة وابتكار حلول جديدة.
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن الفرض الثاني قد تم قبوله جزئياً، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على النية لمشاركة المعرفة باستثناء بعد الرؤية الاستراتيجية، القيم والمعتقدات، والتعاون، الذي لم يظهر تأثيراً معنوياً.

٥/١١ تأثير أبعاد مشاركة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة:-

- لاختبار الفرض الذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير مشاركة المعرفة على متغير الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. " تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (Partial least squares structural equation modeling) باعتبارها نمذجة بنائية لا معلمية، ويتم ذلك من خلال استخدام برنامج WarpPLS 7.0.

- متوسط معامل المسار Average Path Coefficient APC

- متوسط معامل الارتباط، Average R-Squared ARS

- متوسط التباين لمعامل التضخم Average Variance Inflation Factor AVIF ويمكن توضيح نتائج مؤشرات جودة النموذج أحادي القياس من خلال الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج مؤشرات جودة النموذج أحادي القياس

المؤشر	الرمز الإحصائي	قيمة المسار	قيمة المعنوية	مؤشر القبول
متوسط معامل المسار	APC	.203	P<0.001	P≤0.05
متوسط معامل الارتباط	ARS	.858	P<0.001	P≤0.05
متوسط التباين لمعامل التضخم	AVIF	4.585	-----	if ≤ 5

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) قبول مؤشرات جودة النموذج الخاص بالفرض الثالث

في ضوء ما توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Warp Pls 7.0، يوضح الجدول التالي التأثيرات المباشرة لإختبارات الفرض الثالث:

جدول (١٢) التأثيرات المباشرة لإختبار الفرض الثالث

R ²	القبول	قيمة المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع		المتغير المستقل	
				الرمز	اسم المتغير	الرمز	اسم المتغير
٠,٦٦٨	معنوي	٠,٠١٤	٠,١٤١	Y	الميزة التنافسية المستدامة	M1	النية لمشاركة المعرفة
	غير معنوي	٣٩٦٠.	٠,٠١٧			M2	السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة

	معنوي	<0.001	٠,٢٤٦		M3	المحفزات الخارجية
	غير معنوي	٠,٢٠٣	٠,٠٥٤		M4	القوي الاجتماعية والنفسية
	معنوي	<0.001	٠,٥٥٥		M5	المناخ التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح من الجدول (١٢) وجود تأثير مباشر معنوي بين بعدي المحفزات الخارجية والمناخ التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، وذلك عند مستوي معنوية $> ٠,٠٠١$ ووجود تأثير مباشر معنوي بين بعد النية لمشاركة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة عند مستوي معنوية $> ٠,٠٠٥$ ، كما تبين عدم وجود تأثير معنوي لبعدي السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة القوي الاجتماعية والنفسية على الميزة التنافسية المستدامة.

- كما يتضح أن أكثر أبعاد متغير مشاركة المعرفة تأثيراً على متغير الميزة التنافسية المستدامة هو بعد المناخ التنظيمي بمعامل انحدار (٠,٥٥٥) عند مستوي معنوية $> (٠,٠٠١)$ ، وأن أقل أبعاد أبعاد متغير مشاركة المعرفة تأثيراً على متغير الميزة التنافسية المستدامة هو بعد النية لمشاركة المعرفة بمعامل انحدار (٠,١٤١)، عند مستوي معنوية $> (٠,٠٠٥)$ كما قدرت قيمة معامل التحديد (٠,٦٦٨) وهذا يعني أن أبعاد متغير مشاركة المعرفة تستطيع تفسير ٦٦,٨٪ من متغير الميزة التنافسية المستدامة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

- في ضوء ماتقدم، يتضح صحة الفرض الثالث جزئياً، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر بين أبعاد المحفزات الخارجية والمناخ التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى تأثير معنوي بين بعد النية لمشاركة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، بينما تم رفض فرضيات تأثير السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة والقوى الاجتماعية والنفسية على الميزة التنافسية المستدامة.

٦/١١ تتوسط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة الموزعة والميزة التنافسية بالتطبيق علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات..

جدول (١٣) توسط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة الموزعة والميزة التنافسية.

نوع الوساطة	التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		المتغير التابع الميزة التنافسية.	المتغير الوسيط مشاركة المعرفة	المتغير المستقل القيادة الموزعة
	معامل المسار	مستوي المعنوية	معامل المسار	مستوي المعنوية	معامل المسار	مستوي المعنوية			
جزئية	0,365	<0.001	0,123	<0.001	0,242	<0.001			الهيكل التنظيمي

جزئية	<0.001	0,502	<0.001	0,235	<0.001	0,267	الرؤية الاستراتيجية
----	0,024	0,127	0,188	0,074	0,024	0,053	القيم والمعتقدات
جزئية	<0.001	0,206	0,002	0,096	<0.001	0,110	التعاون
جزئية	<0.001	0,237	<0.001	0,118	<0.001	0,119	صنع القرار
----	0,253	0,043	0,096	0,022	0,253	0,021	المسؤولية والمسائلة
كليها	<0.001	0,256	<0.001	0,164	<0.001	0,092	المبادرة

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح من الجدول رقم (١٣) انه يمكن تقسيم التأثيرات إلى تأثيرات مباشرة وغير مباشرة، وتوضيح دور الوساطة لمشاركة المعرفة بشكل أكثر تفصيلاً في الفقرات التالية:-
- يتضح من النتائج أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية المستدامة بمعامل مسار قدره ٠,٢٤٢ عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. وعند إضافة مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، يظل التأثير المباشر ملحوظاً، حيث كان معامل المسار ٠,٣٦٥ بنفس مستوى المعنوية، وهذا يشير إلى أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي والميزة التنافسية بشكل جزئي. وبالتالي، يمكن القول أن وجود هيكل تنظيمي فعال يعزز من القدرة على مشاركة المعرفة، مما يسهم في تحسين الميزة التنافسية.
- بالنسبة للرؤية الاستراتيجية، أظهرت النتائج أن الرؤية الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، حيث كان معامل المسار ٠,٢٦٧ عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. وعند اعتبار مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، زادت القوة التأثيرية، حيث بلغ معامل المسار ٠,٥٠٢ بنفس مستوى المعنوية، وبهذا يتضح أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بشكل جزئي، مما يشير إلى أهمية الرؤية الاستراتيجية الواضحة في تحفيز مشاركة المعرفة التي تساهم بدورها في تعزيز الميزة التنافسية.
- فيما يتعلق بالتعاون وصنع القرار، تبين أن لكل منهما تأثيراً مباشراً على الميزة التنافسية المستدامة، حيث سجل التعاون معامل مسار قدره ٠,١١٠ ومستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، بينما سجل صنع القرار معامل مسار قدره ٠,١١٩ عند مستوى معنوية مماثل، وعند إضافة مشاركة المعرفة، كانت التأثيرات غير المباشرة واضحة، حيث سجل التعاون تأثيراً غير مباشر بقيمة ٠,٠٩٦، وصنع القرار تأثيراً غير مباشر بقيمة ٠,١١٨. هذا يشير إلى أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التعاون وصنع القرار من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال تعزيز التعاون واتخاذ قرارات مدروسة.

- مقارنة بالأبعاد الأخرى، أظهرت نتائج التحليل أن تأثير المبادرة على الميزة التنافسية المستدامة كان أكبر، حيث بلغ معامل المسار المباشر ٠,٠٩٢ عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. وعند أخذ مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، لوحظ أن المشاركة تلعب دوراً وسيطاً كلياً، حيث سجل التأثير غير المباشر ٠,١٦٤، وهذا يشير إلى أن مشاركة المعرفة تساهم بشكل كبير في تعزيز العلاقة بين المبادرة والميزة التنافسية المستدامة، مما يسلط الضوء على أهمية التحفيز الذاتي والابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- أظهرت النتائج أيضاً أن بعدي المسؤولية والمسائلة والقيم والمعتقدات لا يظهران تأثيراً معنوياً من خلال دور الوساطة لمشاركة المعرفة، حيث كانت التأثيرات المباشرة لهذه الأبعاد على الميزة التنافسية ضعيفة، مع وجود معامل مسار منخفض (٠,٠٢١ و ٠,٠٥٣ على التوالي) دون وجود تأثير معنوي لمشاركة المعرفة كوسيط.
- في ضوء ماتقدم، تم قبول الفرضية جزئياً بشأن دور مشاركة المعرفة كوسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي، التعاون، صنع القرار، والرؤية الاستراتيجية مع الميزة التنافسية المستدامة، كما تم قبولها كلياً في العلاقة بين المبادرة والميزة التنافسية، في المقابل تم رفض دور الوساطة لمشاركة المعرفة في العلاقة بين المسؤولية والمسائلة والقيم والمعتقدات مع الميزة التنافسية.

١٢ - مناقشة نتائج البحث

١/١٢ الفرض الأول: أظهر البحث وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة الموزعة، مثل الهيكل التنظيمي، والرؤية الاستراتيجية، والتعاون، وصنع القرار، على الميزة التنافسية المستدامة. تشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الموزعة تساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة في المؤسسات، من خلال تنظيم هيكل قوي ورؤية استراتيجية واضحة. تتوافق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Nisha et al., 2022)، (Andarwati, 2023)، و (Banmairuroy & Homsombat, 2022)، التي أكدت أن القيادة الموزعة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتُعزز القدرة التنافسية المستدامة من خلال هذه الأبعاد، من ناحية أخرى، كشفت النتائج أن الرؤية الاستراتيجية تُعتبر العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. هذا يشير إلى أهمية تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة بشكل واضح، وهو ما يعزز القدرة التنافسية على المدى الطويل. تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل (Mahdi & Nassar, 2021) و (Badr El-Deen & Ali, 2021)، التي أكدت أن الرؤية الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحديد التوجهات المستقبلية وتحقيق التميز التنافسي المستدام، أما بالنسبة للمبادرة، فقد أظهر نتائج البحث أن لها تأثيراً مباشراً على الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يعكس أهمية تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرات لتحسين الأداء المؤسسي، وتدعم هذه النتيجة ما أكدت عليه دراسة (Quek et al., 2021)، التي أظهرت أن تعزيز المبادرة يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات عبر تحفيز الابتكار والتطوير المستمر، من جانب آخر، أظهرت النتائج أن القيم والمعتقدات كان لها تأثير ضعيف نسبياً على الميزة التنافسية المستدامة، في حين كان للتعاون تأثير قوي، يبرز هذا أهمية التعاون الفعال بين الموظفين كأداة لتعزيز الأداء التنظيمي وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات. هذا يتماشى مع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (Singh & Verma, 2021)، التي بينت أن التعاون الفعال يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، وبالتالي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات، أخيراً، أشارت النتائج إلى أن

المسؤولية والمسائلة لم تُظهر تأثيرًا معنويًا كبيرًا على الميزة التنافسية المستدامة. قد يكون ذلك نتيجة لأن هذا البعد لا يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنافسي، على الرغم من أنه يعد جزءًا مهمًا من البنية المؤسسية التي تدعم استدامة الأداء على المدى الطويل، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن القيادة الموزعة، ولا سيما من خلال أبعاد مثل الرؤية الاستراتيجية، والمبادرة، والتعاون، تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات.

٢/١٢ الفرض الثاني : أظهر البحث الحالي وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الموزعة، مثل الهيكل التنظيمي، الرؤية الاستراتيجية، التعاون، وصنع القرار على النية لمشاركة المعرفة، وتُبرز هذه النتائج الأهمية البالغة للقيادة الموزعة في تعزيز تبادل المعرفة داخل المؤسسات من خلال بناء هيكل تنظيمي فعال وتوجيه استراتيجي واضح، وهذه النتائج تتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت على الدور المحوري للقيادة الموزعة في تسهيل عملية مشاركة المعرفة، كما هو الحال في دراسة (Ben Youssef, 2018) و (Daoud & Abdullah, 2020)، و (Andarwati, 2023)، التي أوضحت أن القيادة الموزعة تساهم بشكل كبير في تحسين بيئة المعرفة المؤسسية من خلال هذه الأبعاد، في سياق آخر، كشف البحث أن صنع القرار والمسؤولية والمسائلة هما الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحفيز مشاركة المعرفة داخل المؤسسات، وتشير هذه النتيجة إلى أن تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية يُعد من العوامل الرئيسة التي تسهم في بناء ثقافة مؤسسية تشجع على المشاركة الفعالة للمعرفة، وهذه النتيجة تتماشى مع ما أظهرته دراسة (Hassan & Nabil, 2022)، التي بينت أن تمكين الأفراد في عملية صنع القرار يُعزز من تبادل المعرفة ويشجع على الابتكار داخل المنظمات، بالنسبة لبعد المبادرة، أظهر البحث أن له تأثير ملحوظ على النية لمشاركة المعرفة، وتعكس هذه النتيجة أهمية تشجيع الأفراد على اتخاذ المبادرة في تحسين العمليات المعرفية، ما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والابتكار، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Quek et al., 2021)، التي أكدت أن تعزيز المبادرة يساهم في تحسين القدرة التنافسية من خلال تحفيز الابتكار والمشاركة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة، من جانب آخر، أظهرت النتائج أن الرؤية الاستراتيجية والقيم والمعتقدات كان لهما تأثير ضعيف نسبياً على مشاركة المعرفة، وهو ما يتناقض مع بعض الدراسات السابقة التي أفادت بوجود تأثير كبير لهذين البعدين، حيث نجد ان دراسة (Suleiman & Osman, 2019) على سبيل المثال، بينت أن وضوح الرؤية الاستراتيجية يُسهم بشكل كبير في تحسين مستوى مشاركة المعرفة، ومع ذلك، أظهر البحث الحالي تأثيراً ضعيفاً للرؤية الاستراتيجية، مما قد يستدعي المزيد من التحليل لفهم العوامل التي قد تؤثر في هذه العلاقة، فيما يتعلق ببعد التعاون بين الأفراد، أظهر البحث أن التعاون لم يُظهر تأثيراً معنوياً قوياً على مشاركة المعرفة، مما يتناقض مع بعض الدراسات التي أكدت على أهمية التعاون كعامل رئيسي في تعزيز مشاركة المعرفة، حيث نجد ان دراسة (Singh & Verma, 2021) على سبيل المثال قد أظهرت أن التعاون بين الأفراد يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات، وقد تشير هذه النتيجة إلى الحاجة لإعادة النظر في السياقات التنظيمية والثقافية التي قد تؤثر على فعالية التعاون في تحفيز مشاركة المعرفة داخل المؤسسات.

٣/١٢ الفرض الثالث : أظهر البحث الحالي وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد مشاركة المعرفة مثل المحفزات الخارجية والمناخ التنظيمي على الميزة التنافسية المستدامة، كما تشير هذه النتائج إلى أن تبادل المعرفة داخل المؤسسة، سواء كان عبر المحفزات الخارجية أو من خلال خلق بيئة تنظيمية مشجعة،

يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، وهذه النتائج تتوافق مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Ribeiro et al., 2024) و (Darabi & Ghasemi, 2024)، التي بينت أن تبادل المعرفة يسهم في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في السوق، كما أظهر البحث تأثيراً معنوياً مباشراً بين النية لمشاركة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، حيث تبين أن الأفراد الذين لديهم نية قوية لمشاركة المعرفة يُسهمون في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وهذه النتيجة تتماشى مع ما أظهرته دراسة (Quek et al., 2021)، التي أكدت أن النية لمشاركة المعرفة تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحفيز الابتكار وتحسين القدرة التنافسية، من جهة أخرى، تبين من خلال البحث أن السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة والقوى الاجتماعية والنفسية لم يُظهرا تأثيراً معنوياً كبيراً على الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يتناقض مع الدراسات السابقة التي أكدت على دور هذه الأبعاد في تعزيز تبادل المعرفة داخل المؤسسات، حيث بينت دراسة (Suleiman & Osman, 2019) أن السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة يُسهم بشكل كبير في تعزيز ثقافة الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بينما أظهر البحث الحالي عدم وجود تأثير معنوي كبير لهذا البعد، كما كشف البحث أن المحفزات الخارجية كانت من الأبعاد الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي قوي للمحفزات الخارجية على تعزيز القدرة التنافسية، وتدعم هذه النتيجة ما ذكرته دراسة (Ratulian et al., 2024) التي أشارت إلى أن العوامل الخارجية مثل الحوافز والبيئة الاقتصادية تلعب دوراً مهماً في دفع المؤسسات لتبادل المعرفة وتحقيق الأداء التنافسي المستدام، كما أظهر البحث أن المناخ التنظيمي كان له تأثير معنوي قوي على الميزة التنافسية المستدامة، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن خلق بيئة تنظيمية تشجع على التعاون وتبادل المعرفة يُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات، وهذا يتماشى مع نتائج دراسة (Panjaitan et al., 2024) التي أكدت على أن بيئة تنظيمية مبتكرة ومشجعة للمشاركة المعرفية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أما في ما يتعلق بتأثير السلوك الفعلي لمشاركة المعرفة والقوى الاجتماعية والنفسية على الميزة التنافسية المستدامة، فقد أظهر البحث أن هذين البعدين لم يُظهرا تأثيراً معنوياً كبيراً، وهو ما يتناقض مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أهمية هذه الأبعاد في تعزيز الثقافة المعرفية والمشاركة الفعالة للمعرفة، كدراسة (Singh & Verma, 2021) التي بينت أن التعاون بين الأفراد يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات، أظهرت نتائج البحث الحالي أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، حيث يسهم الهيكل الفعّال في تحسين القدرة على مشاركة المعرفة، ما ينعكس إيجابياً على الأداء التنافسي للمؤسسة، وعند تضمين مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، استمر التأثير المباشر في الظهور، مما يعزز من أهمية الهيكل التنظيمي في تسهيل تبادل المعرفة وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية، (تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ribeiro et al., 2024)، التي أظهرت أن الهيكل التنظيمي القوي يعزز تبادل المعرفة ويُسهم في تعزيز الأداء التنافسي. بالإضافة إلى دراسة (Darabi & Ghasemi, 2024)، التي أكدت على أن الهيكل التنظيمي يسهم في تحسين القدرة التنافسية المستدامة من خلال تنظيم فعّال لعمليات تبادل المعرفة)، من جهة أخرى تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Daoud & Abdullah, 2020) التي أشارت إلى أن الهيكل التنظيمي قد يُعد حاجزاً لتبادل المعرفة في بعض الحالات، خاصة في المنظمات ذات الهياكل البيروقراطية التي قد تحد من التفاعل الفعّال بين الأفراد، كما

أظهر البحث أن الرؤية الاستراتيجية تُؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، حيث تسهم الرؤية الواضحة في تحسين الأداء التنافسي من خلال توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحقيق أهداف استراتيجية واضحة، وعند ادخال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، ازدادت قوة التأثير، مما يعكس الأهمية البالغة لتبادل المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية، (وتدعم هذه النتائج دراسة (Ratulian et al., 2024)، التي أكدت على أن الرؤية الاستراتيجية الواضحة تُحسن أداء المؤسسات، وبالتالي تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تنظيم وتوجيه عمليات تبادل المعرفة، ومن جهة اخرى تتعارض مع دراسة (Gabriel et al., 2024) التي توصلت إلى أن الرؤية الاستراتيجية قد لا تؤدي دائماً إلى تحسين تبادل المعرفة في المؤسسات التي تفتقر إلى بيئة تنظيمية تشجع على التعاون والمشاركة.

٤/١٢ الفرض الرابع : يبين البحث الحالي أن التعاون وصنع القرار يؤثران بشكل مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، حيث يُعزز التعاون بين الأفراد واتخاذ القرارات المشتركة القدرة التنافسية للمؤسسة. وعند إدخال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، ازدادت قوة التأثير غير المباشر، مما يبرز الدور المحوري لمشاركة المعرفة في تعزيز العلاقة بين التعاون وصنع القرار والميزة التنافسية، (وهذا ما تؤيده دراسة (Panjaitan et al., 2024) التي تدعم هذه النتائج من خلال التأكيد على أن التعاون بين الأفراد وتحسين عملية اتخاذ القرار يعززان من الأداء التنظيمي، مما يسهم في تحسين القدرة التنافسية المستدامة عبر تعزيز مشاركة المعرفة، وتتعارض مع هذه النتيجة دراسة (Suleiman & Osman, 2019) التي تشير إلى أن التعاون قد لا يسهم دائماً في تحسين القدرة التنافسية في بعض المنظمات التي تفتقر إلى السياسات التنظيمية التي تحفز تبادل المعرفة الفعّال)، أظهر البحث أيضاً أن المبادرة تُؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، حيث يُعد تحفيز الأفراد على اتخاذ المبادرة والابتكار عاملاً محورياً في تعزيز قدرة المؤسسة على التنافس، وعند إدخال مشاركة المعرفة كوسيط، تبين أن التأثير غير المباشر أصبح أقوى، مما يعكس دور المشاركة في تحسين العلاقة بين المبادرة والميزة التنافسية المستدامة، (وهذا ما تؤيده دراسة (Chalid et al., 2023) حيث تؤكد على أن المبادرة والابتكار يمكن أن يكونا عاملين رئيسيين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر تعزيز مشاركة المعرفة، وتتعارض معه دراسة (Hassan & Nabil, 2022) التي تشير إلى أن المبادرة قد تكون أقل فعالية في بعض البيئات التنظيمية التي لا تشجع على المخاطرة أو على تبادل المعرفة بحرية، مما قد يحد من تأثيرها على الميزة التنافسية).، وفيما يتعلق بالمسؤولية والمسائلة والقيم والمعتقدات، أظهرت نتائج البحث أن هذه الأبعاد لم تُظهر تأثيراً معنوياً كبيراً على الميزة التنافسية المستدامة من خلال دور الوساطة لمشاركة المعرفة. وتشير هذه النتيجة إلى أن تأثير هذه الأبعاد في تحسين القدرة التنافسية قد يكون ضعيفاً عندما يتم تضمين مشاركة المعرفة كوسيط، وهو ما تؤيده دراسة (Singh & Verma, 2021) التي تدعم بعض جوانب هذه النتيجة، حيث تشير إلى أن المسؤولية والمسائلة قد تؤثر بشكل إيجابي على تبادل المعرفة، لكن ذلك يتوقف على توافر بيئة ثقافية تشجع على هذا النوع من التفاعل، وتتعارض مع هذه النتيجة دراسة (Ben Youssef, 2018) التي تشير إلى أن القيم والمعتقدات يمكن أن تلعب دوراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على القيم الابتكارية وثقافة التنظيم الموجهة نحو تبادل المعرفة).

١٣- توصيات البحث

فى ضوء نتائج البحث والتحليل فقد توصل الباحثون الى مجموعة من التوصيات العملية التى يمكن الن تساعد القيادات بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية فى تعزيز ممارسات القيادة الموزعة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال توفير مناخ عمل يحقق مشاركة المعرفة للعاملين بالشركة ، وللوصول الى توصيات وحلول عملية تفيد فى مواجهة اوجه القصور ، يمكن توضيح ذلك فى الجدول الاتى:

جدول (١٤) توصيات البحث

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	التوقيت الزمني	الإمكانيات المادية والبشرية
١	تطوير برنامج تدريبي قيادي لتعزيز مشاركة المعرفة	مدير الموارد البشرية، مدير إدارة التدريب، خبراء خارجيون	-تصميم برنامج تدريبي شامل وتخصيص البرنامج لتلبية احتياجات بيئة العمل في الشركة المصرية للاتصالات، مع التركيز على مفاهيم القيادة الموزعة وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الفرق -الاستعانة بخبراء متخصصين في القيادة الموزعة ومشاركة المعرفة لتقديم مواد تدريبية مبتكرة وفعالة. -وضع مجموعة من المهارات التي يجب أن يتقنها القادة لتعزيز ثقافة المشاركة، مثل مهارات التواصل الفعال وتوجيه الفرق لتنفيذ المبادرات الابتكارية.	٦ أشهر	فريق إعداد وتطوير البرامج التدريبية. ميزانية لتغطية تكاليف التدريب والخبراء.
٢	تفويض السلطة للموظفين لتعزيز مشاركتهم في المعرفة	مدير الموارد البشرية، مدراء الإدارات، قسم الابتكار	-تحديد القرارات التي يمكن تفويضها للموظفين من مختلف المستويات، مع تقديم تدريبات للمديرين على كيفية توجيه فرقهم في اتخاذ	٣ أشهر	- مدربون داخليون وخبراء في التفويض. - نظام تحفيز معنوي ومادي

		قرارات مدروسة تدعم مشاركة المعرفة. -وضع سياسات واضحة تشجع الموظفين على تقديم مقترحات وحلول مبتكرة، مع توفير إطار عمل يسمح لهم بتقديم أفكارهم بشكل مستقل -تطوير برامج تدريبية تركز على مهارات التوجيه والمشاركة، بما يساهم في تنمية ثقافة المشاركة في مختلف المستويات التنظيمية.	والتطوير			
		- إطلاق منصات رقمية تسهل تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين، بحيث تكون سهل الوصول وأمنة. - وضع آليات لزيادة التفاعل على المنصات من خلال التقدير والتحفيز، مثل المكافآت المعنوية أو المادية للمشاركين. - تنظيم فعاليات أو حملات تشجع الموظفين على تبادل المعرفة وأفضل الممارسات.	مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات، مدير الموارد البشرية	إنشاء منصات رقمية لتعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين	٣	
	٤ أشهر					
		- أدوات قياس وتحليل بيانات الأداء. - فريق دعم متخصص في المراجعات.	- تعيين مسئول مخصص لمتابعة تنفيذ ممارسات القيادة الموزعة وضمن توافقها مع استراتيجية مشاركة	مدير إدارة الموارد البشرية، مسؤول متابعة التنفيذ	مراقبة تطبيق ممارسات القيادة الموزعة وتأثيرها	٤
	مستمر					

		<p>المعرفة في الشركة.</p> <p>- إجراء استطلاعات دورية لقياس تأثير القيادة الموزعة على مشاركة المعرفة، مع تحليل النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج للتحسين.</p> <p>- التحسين المستمر</p> <p>بناءً على الملاحظات التي يتم جمعها، ومن خلالها يتم تحسين الخطط التنفيذية وتعديل الاستراتيجيات لضمان أقصى استفادة من ممارسات القيادة الموزعة.</p>		<p>على مشاركة المعرفة</p>	
<p>- فريق تنظيم الفعاليات والاجتماعات.</p> <p>- أدوات تقنية لتحليل بيانات الاستبيانات.</p>	<p>٣ أشهر</p>	<p>- تنظيم ورش عمل ولقاءات تشجع الموظفين على الإسهام بأفكارهم ومقترحاتهم في عملية اتخاذ القرار داخل الشركة.</p> <p>- تطوير سياسات تحفز الموظفين على المساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم اليومي.</p> <p>- مراجعة نتائج المشاركة من خلال إجراء استبيانات لقياس تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على مشاركة المعرفة وتحليل التأثيرات</p>	<p>مدير الموارد البشرية، مدراء الإدارات</p>	<p>تمكين الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات لتطوير ثقافة معرفة جماعية</p>	<p>٥</p>

		على الأداء العام.			
<p>- أدوات تقنية لجمع وتحليل البيانات.</p> <p>- فريق متخصص في إعداد وتحليل الاستبيانات.</p>	كل 6 أشهر	<p>- إجراء استبيانات لقياس مستوى مشاركة المعرفة في مختلف الإدارات، وتحديد مدى تأثير هذه المشاركة على الأداء المؤسسي.</p> <p>- إجراء تحليل دقيق للنتائج لتحديد العلاقة بين مشاركة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية المستدامة داخل الشركة.</p>	<p>مدير قسم قياس الأداء، مدير الموارد البشرية</p>	<p>إجراء استبيانات لقياس تأثير مشاركة المعرفة على الأداء التنظيمي</p>	6
<p>- فريق عمل متخصص في الاستدامة.</p> <p>- ميزانية لتنفيذ الورش والعمل على الخطط.</p>	6 أشهر	<p>- تفعيل ثقافة مشاركة المعرفة ضمن فرق الاستدامة من خلال تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات المتعلقة بممارسات الاستدامة، يتم تعزيز القدرة على التكيف والابتكار داخل الشركة ويعمل ذلك على تحقيق استدامة أكبر في العمليات والمنتجات، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للشركة في السوق.</p> <p>- تنظيم ورش عمل مخصصة تجمع بين فرق الاستدامة والموظفين من مختلف الأقسام لمناقشة وتبادل أفضل الممارسات حيث ستسهم هذه الورش في تحديد</p>	<p>مدير الموارد البشرية، مدير قسم الاستدامة</p>	<p>دمج ممارسات مشاركة المعرفة في استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة</p>	7

		<p>سيل جديدة لتحسين كفاءة العمليات ، مما يعزز قدرة الشركة على التميز في تقديم حلول مستدامة ومبتكرة، وهو ما يعزز الميزة التنافسية المستدامة.</p> <p>- متابعة تنفيذ مبادرات الاستدامة بشكل دوري من خلال مقاييس محددة لقياس تأثير ممارسات المشاركة في تحقيق نتائج بيئية ومالية مستدامة. سيتم تحليل مدى تأثير هذه المبادرات على تكاليف التشغيل، وتحسين الكفاءة، كما يتم تضمين تقييمات دورية لقياس تأثير المشاركة في تحسين الاستدامة بشكل عام، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.</p>			
<p>- فريق دعم لتحليل ومراجعة الأداء.</p> <p>- أدوات تقنية متقدمة لتحليل البيانات.</p>	مستمر	<p>- وضع مؤشرات أداء ترتبط بشكل مباشر بمشاركة المعرفة، مثل الإنتاجية، والابتكار، ورضا العملاء.</p> <p>- مقارنة الأداء قبل وبعد تطبيق ممارسات المشاركة لضمان تحقيق التحسينات</p>	<p>مدير قسم قياس الأداء، مدير الموارد البشرية</p>	<p>مراجعة الأداء بانتظام لتحديد تأثير مشاركة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة</p>	٨

		المستدامة. - تحديت استراتيجيات التنفيذ بناءً على النتائج المحققة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة عبر مشاركة المعرفة.			
--	--	---	--	--	--

- افاق البحث المستقبلية

- تمحور هذ البحث حول استكشاف دور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الموزعة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، ومع ذلك هناك العديد من المحددات التي يمكن أن تؤثر على نتائج البحث، والتي يمكن معالجتها أو توسيعها في الدراسات المستقبلية. ومن أهم هذه المحددات التي يمكن دراستها مستقبلاً:
- يمكن توسيع نطاق البحث الحالي ليشمل قطاعات صناعية أخرى بجانب قطاع الاتصالات، على سبيل المثال، يمكن استكشاف العلاقة بين القيادة الموزعة ومشاركة المعرفة في قطاعات أخرى مثل الصحة، التعليم، أو القطاع المالي .
- دراسة متغيرات إضافية لاستكشاف متغيرات بسيطة أو معدلة أخرى تسهم في إثراء فهم العلاقة بين القيادة الموزعة ومشاركة المعرفة ومن هذه المتغيرات (الذكاء التنظيمي، التعلم التنظيمي، رأس المال الفكري).
- يمكن للدراسات المستقبلية تطوير منهجيات بحثية مبتكرة لفهم العلاقة بين القيادة الموزعة ومشاركة المعرفة بشكل أعمق، ويمكن تطبيق منهجيات مثل التحليل المقارن .
- تحليل آثار الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية على مشاركة المعرفة والقيادة الموزعة.
- دراسة كيفية استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في تعزيز قدرات المؤسسة على مشاركة المعرفة والابتكار.
- التركيز على تطوير المهارات القيادية والمعرفية اللازمة لدعم الاستدامة التنافسية.
- استكشاف دور مشاركة المعرفة في تعزيز القدرات الابتكارية والريادية، وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة.
- فهم كيفية ارتباط مشاركة المعرفة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة والمساهمة في المسؤولية المجتمعية للمؤسسة.
- دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على سلوكيات مشاركة المعرفة، مثل الدوافع والحوافز والثقة.
- التعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق مشاركة المعرفة والقيادة الموزعة، وتطوير استراتيجيات فعالة للتغلب عليها.

١٤- المراجع

١/١٤ المراجع العربية

- أبو وردة، شيرين حامد محمد، عبدالسلام، رمضان محمود، و عبدالرسول، نهله عوض شعبان. (٢٠١٩). العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية العاملة في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٨٤، ٦٧٩ - ٧١٩.
- الغزالي، فاضل راضي غياش، و حسن، حسين فليح. (٢٠٢١). صوت الزبون وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الدور التفاعلي للرصد الاستراتيجي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٧، ٤٤، ١٠٨ - ١٢٠.
- خلف، السيد ماهر محمود، طه، حسنين السيد حسنين، عيد، أيمن عادل عبدالفتاح. (٢٠٢٢). الجدارات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٣، ملحق، ١٤٣-١٧٤.
- نتائج الاعمال المجمععة عن الفترة المالية المنتهية في ٣٠ يونيو ٢٠٢٤.

٢/١٤ المراجع الاجنبية

- Akgün, a. E., & baycan-levent, t. (2016). Distributive leadership and innovation performance in telecom firms. Journal of business research, 69(11), 5313-5318.
- Al Mal News. (2024). Telecom Egypt records 6.5 billion EGP net profit in the first half of 2024. Retrieved from <https://almalnews.com>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS quarterly, 107-136.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. Journal of enterprise information management, 31(2), 226-246.
- Alma h. (2013). Reflections on distributed leadership, journal of mie, 19(2), 10-12
- Aloqaily, a. (2023). The impact of human resources employment strategy in achieving competitive advantage: zain jordan telecom company. Uncertain supply chain management, 11(2), 651-656.
- Alshahrani, M. A., Yaqub, M. Z., & Alabdali, M. A. (2024). Examining the role of intellectual capital in maturing sustainable competitive advantage through enkindling innovations in SMEs: the moderating role of entrepreneurship-orientation. Journal of Intellectual Capital, 25(2/3), 328-359.

- Andarwati, e. (2023). Ethical leadership as a strategy in creating competitive advantage in companies. *Formosa journal of sustainable research*, 2(5), 1159-1174.
- Atty, Tri, Juniarti. Bayu, Indra, Setia. Erik, Syawal, Alghifari. Deden, Abdul, Wahab, and Syaroni. (2024). Green leadership and competitive advantage: The role of mediation from knowledge management and talent management. *Journal of Eastern European and Central Asian research*, 11(3):588-603.
- Baah, C., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., & Lascano Armas, J. A. (2024). Exploring corporate environmental ethics and green creativity as antecedents of green competitive advantage, sustainable production and financial performance: empirical evidence from manufacturing firms. *Benchmarking: An International Journal*, 31(3), 990-1008.
- Badr el-deen, r., & Ali, e. H. (2021). The impact of strategic leadership styles on financial business performance and sustainable competitive advantage in travel agencies and hotels: corporate social responsibility as a mediator. *Journal of association of Arab universities for tourism and hospitality*, 21(1), 70-90.
- Barney, j. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 44-55.
- Bennett, n., wise, c., woods, p. And Harvey, j. (2003) distributed leadership.
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2023). Teachers' intrinsic and extrinsic motivation as mediators of the effect of principals' perceived distributed leadership on organizational learning capability. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1552-1570.
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2020). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: Mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287-1318.
- Bhakuni, s. (2023). The effect of innovation management on sustainable competitive advantage in contemporary organizations. *Central European management journal*, 31(1), 84-98.

- Bolden, r. (2011). Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251-269.
- Bolden, r., & o'regan, n. (2020). Distributed leadership. In the Palgrave handbook of leadership in transforming Asia (pp. 1-19). Palgrave Macmillan, cham.
- Bolden, r., petrov, g., & gosling, j. (2008). Distributed leadership in higher education: rhetoric and reality. *Educational management administration & leadership*, 36(3), 257-277.
- Boorum, m. L. (2009). Distributed leadership: the power of the many. *Journal of the american dietetic association*, 109(4), 643-644
- Brange, online & bagshaw, e & Gabriel, k & branga, Edward & bagshaw, karibo & Gabriel, Justin. (2021). Competency and sustainable competitive advantage of telecommunication firms in Nigeria. 6. 2659-0832.
- Buja, L., Montagnini, F., & Almuhammad, A. (2022). Leadership style, knowledge sharing, and organizational commitment: A comparative study. *International Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 67-82.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Cairo 24. (2024). Telecom Egypt revenue reaches 38 billion EGP in H1 2024 with 35% year-on-year growth. Retrieved from <https://www.cairo24.com/2060857>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Chen, Y., Zhang, L., & Li, J. (2022). Leadership and knowledge sharing: A systematic review and future directions. *Journal of Business Research*, 144, 130-144.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 433-440.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

- Day, c., GU, q., & sammons, p. (2016). The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational administration quarterly*, 52(2), 221-258.
- Diamond, j. B., & Spillane, j. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: a 2016 retrospective and prospective. *Management in education*, 30(4), 147-154.
- Dierickx, i., & cool, k. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Dimmock, c. (2011). *Leadership, capacity building and school improvement: concepts, themes and impact*. Routledge.
- Duh, R.-R., Xiao, J. Z., & Li, Z. (2020). Knowledge sharing and audit quality: The mediating effect of leadership styles. *Journal of Accounting Research*, 58(3), 789-823.
- Farheen, A., Khan, M., & Ansari, R. (2023). Transformational leadership and innovative behavior: The role of knowledge sharing. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 233-245.
- Fink, s. L. (1992). *High commitment workplaces*. Greenwood publishing group.
- Forbes Middle East. (2024). Egypt's top 50 listed companies. Retrieved from <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/lists/egypts-top-50-listed-companies-2024/telecom-egypt/>
- Fraihat, b. A. M., bataineh, m. T., taha, i. B., & mbeadeen, b. A. (2023). The role of strategic management in enhancing competitive advantage and firm performance in the Jordanian telecom industry. *Journal of Namibian studies: history politics culture*, 33, 1004-1022.
- Fu, L., Liu, Z., & Liao, S. (2018). Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 388-405. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0134>
- Fullan, m. (2004). *Leadership & sustainability: system thinkers in action*. Corwin press.
- Gabriel, O., Alegbeleye., Obina, J, Okoro., Oludolapo, B., Olomola. (2024). 5. Knowledge management practices and sustainable competitive advantage in deposit money banks in Nigeria. *Journal of library services and technology*, 6(2), 91 - 106.

- García Torres, d. (2018). Distributed leadership and teacher job satisfaction in Singapore. *Journal of educational administration*, 56(1), 127-142.
- Ghlichlee, B., Mohammadkhani, E., & Hatami, A. (2024). Knowledge-enhancing HR practices and sustainable competitive advantage: the mediating role of intellectual capital in knowledge-based firms. *Journal of Intellectual Capital*, 25(2/3), 275-296.
- Gomez-Trujillo, A. M., Gonzalez-Perez, M. A., & Baena-Rojas, J. J. (2024). Sustainable strategy as a lever for corporate legitimacy and long-term competitive advantage: An examination of an emerging market multinational. *European Business Review*, 36(1), 112-139.
- Grant, r. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gronn, p. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, 13(4), 423-451.
- Gronn, p. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of educational administration*, 46(2)
- Hafeez, s., & Muhammad, y. (2020). The role of distributive leadership in enhancing the innovation capability of telecommunication companies in Pakistan. *Journal of innovation & knowledge*, 5(4), 255-264.
- Hamed, s. A. (2023). The role of strategic sensitivity in sustainable competitive advantage. *International journal of professional business review*, 8(7), e02437-e02437.
- Harris, a. (2005). Reflections on distributed leadership. *Management in education*, 19(2), 10-12.
- Harris, a. (2009). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of educational administration*, 47(3), 297-320
- Harris, a., & jones, m. (2020). Covid 19–school leadership in disruptive times. *School leadership & management*, 40(4), 243-247.
- Hartley, j., & benington, j. (2018). *Leadership for healthcare (3rd Ed.)*. London, UK: sage publications ltd.
- Helfat, c. E., & winter, s. G. (2018). Resource based theory past and future. *Journal of management*, 44(3), 1270 1303.

- Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2024). Challenges to the sustainability of Irish post-primary school leadership: the role of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 341-354.
- Highhouse, s., weiner, i. B., & schmitt, n. (2012). *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology*. John wiley & sons, incorporated.
- Hitt, m. A., Ireland, r. D., & hoskisson, r. E. (2016). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Cengage learning.
- Hristov, d., & zehrer, a. (2019). Does distributed leadership have a place in destination management organisations? A policy-makers perspective. *Current issues in tourism*, 22(9), 1095-1115.
- Ibrahim, k. A., shaker, s. A., & abduljabbar, w. K. (2018). The role of e-management in achieving sustainable competitive advantage: field study of zain telecom in Iraq.
- Ismail, h. A. K., coetzee, n., du toit, p., rudolph, e. C., & joubert, y. T. (2013). Towards gaining a competitive advantage: the relationship between burnout, job satisfaction, social support and mindfulness. *Journal of contemporary management*, 10(1), 448-464.
- Jermisittiparsert, k. (2020). Leadership and industry 4.0 as a tool to enhance organization performance: direct and indirect role of job satisfaction, competitive advantage and business sustainability. In *agile business leadership methods for industry 4.0* (pp. 233-257). Emerald publishing limited.
- Jeyaraj, A., Dwivedi, Y. K., & Venkatesh, V. (2023). Intention in information systems adoption and use: Current state and research directions. *International Journal of Information Management*, 73, 102680.
- Jibril, i. A., & yeşiltaş, m. (2022). Employee satisfaction, talent management practices and sustainable competitive advantage in the northern Cyprus hotel industry. *Sustainability*, 14(12), 7082.
- Kang, k. S., & park, c. (2013). The relationship among distributed leadership, teacher efficacy, and learning organization in school organization, *secondary education research*, 61 (2), 309-337.

- Karatepe, o. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International journal of hospitality management*, 32, 132-140.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kilicoglu, d. (2018). Understanding democratic and distributed leadership: how democratic leadership of school principals related to distributed leadership in schools?. *Educational policy analysis and strategic research*, 13(3), 6-23.
- Liebowitz, J. (2016). *Knowledge management handbook*. CRC Press.
- Liu, y., bellibaş, m. Ş., & gümüş, s. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational management administration & leadership*, 49(3), 430-453.
- Mahdi, o. R., & nassar, i. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
- Malik, M., Ali, M., Latan, H., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2023). Green project management practices, green knowledge acquisition and sustainable competitive advantage: empirical evidence. *Journal of Knowledge Management*, 27(9), 2350-2375.
- Mărgăritescu, d., & băcilă, m. (2018). Organizational excellence and competitive advantage. *Management dynamics in the knowledge economy*, 6(3), 323-343.
- Mishra, l. (2013). Job satisfaction: a comparative analysis. *Social science international*, 29(2), 283.
- Musa, C. I., Sahabuddin, R., Tawe, A., & Haeruddin, M. I. M. (2023). Effect of knowledge sharing and technological innovation capabilities on competitive advantage on MSME's culinary sector. *The Economics and Finance Letters*, 10(4), 245-256.
- Musa, k., kin, t. M., hamid, s. A., & sedhu, d. S. (2020). Distributive leadership in a public university in Malaysia. *Social sciences*, 9(1), 177-192.

- Mustafa, mohamad & muda, wan hanim nadrah binti & halim, fazlinda & bin, suhaizal & nordin, rumaizah. (2023). Distributive leadership as a sustainable leadership approach: the role of tvet institutions leaders.
- Naicker, s. R., & mestry, r. (2013). Teachers' reflections on distributive leadership in public primary schools in Soweto. *South African journal of education*, 33(2).
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). Shared leadership and team performance: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.
- Nielsen, k., & Daniels, k. (2012). Does shared team vision matter? Relations between shared team vision and group performance and group member job satisfaction. *Journal of occupational and organizational psychology*, 85(1), 84-101.
- Nigel, Bennett. Christine, wise. Philip, woods. Janet, Harvey. (2003). *Distributed leadership: a review of literature*.
- Nisha, n. T., nawaz, n., mahalakshmi, j., gajenderan, v., & hasani, i. (2022). A study on the impact of sustainable leadership and core competencies on sustainable competitive advantage in the information technology (it) sector. *Sustainability*, 14(11), 6899.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'shea, c. (2021). Distributed leadership and innovative teaching practices. *International journal of educational research open*, 2, 100088.
- Pahi, M. H., Umrani, W. A., Hamid, K. B. A., & Ahmed, U. (2022). Participative leadership and employee commitment to service quality: The role of knowledge sharing. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(1), 112-130.
- Pan, H. L. W., & Chen, W. Y. (2024). School context matters? Faculty trust and academic emphasis moderating the effects of principals' distributed leadership on teacher leadership. *Journal of Educational Administration*, 62(2), 181-196.

- Panjaitan, M., Maslan, J & Jamaludin, M. (2024). Analysis the mediating role of knowledge sharing and innovation value chain on the company's sustainable competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2365-2372.
- Parveen, r., rahman, m. I., & khaled, m. C. (2020). Factors affecting job satisfaction in the tourism sector of Bangladesh. *Hospitality & tourism review*, 1(1), 48-61.
- Pearce, c. L., & conger, j. A. (2003). All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership. In c. L. Pearce & j. A. Conger (eds.), *shared leadership: reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Thousand oaks, ca: sage publications.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Porter, m. E. (1985). *Competitive strategy: creating and sustaining superior performance*. The free, New York.
- Quaggiotto, D. (2022). Knowledge sharing as ethics of development: The Asian Development Bank as a case study. In *Research Handbook on Energy, Law and Ethics* (pp. 207-220). Edward Elgar Publishing.
- Quek, s. J., Thomson, l., Houghton, r., bramley, l., Davis, s., & cooper, j. (2021). Distributed leadership as a predictor of employee engagement, job satisfaction and turnover intention in UK nursing staff. *Journal of nursing management*, 29(6), 1544-1553.
- Ratulian, M. C., Sabihaini, S., Salleh, F., & Prasetio, J. E. (2024). Knowledge sharing and sustainable competitive advantage: Mediating role of innovation culture and MSMEs business performance. *Asian Management and Business Review*, 4(2), 358-375.
- Riaz, A., & Ali, F. H. (2024). Responsible innovation and sustainable competitive advantage: is big data the missing link? *Business Process Management Journal*, 30(4), 1213-1235.
- Ribeiro, j. S. D. A. N., de souza frança, r., correa, f., & ziviani, f. (2024). Knowledge sharing in the reverse supply chain. *Revista e-tech: tecnologias para competitividade industrial-issn-1983-1838*, 17(1).
- Satar, A., Musadieq, M. A., Hutahayan, B., & Solimun, S. (2024). Creating a Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Technological

- Innovation, Knowledge Management, and Organizational Agility. Global Business and Organizational Excellence.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Singh, J. K., & Verma, C. P. (2021). The Impact of Employee's Satisfaction on Company's Well Being and Sustainability of the Company in The Long Run. *Social Governance, Equity and Justice*, 1, 18.
- Spicer, a. (2010). *Metaphors we lead by: understanding leadership in the real world*. Routledge.
- Spillane, j. P. (2005). *Distributed leadership*. San Francisco: jossey-bass.
- Spillane, j. P., halverson, r., & diamond, j. B. (2001). Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational researcher*, 30(3), 23-28.
- Susana, de, Matos, Viegas. (2023). The Effect of Knowledge Sharing on Innovative Behavior in Organizations. *Advances in wireless technologies and telecommunication book series*, 196-208.
- Tariq, a. (2022). School principals' distributed leadership style, teachers 'job satisfaction and organizational commitment in a low-income and underdeveloped country. *Journal of contemporary issues in business and government vol*, 28(04).
- Teece, d. J., Pisano, g., & shuen, a. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, A., & Gupta, V. (2022). Tacit knowledge in organizations: bibliometrics and a framework-based systematic review of antecedents, outcomes, theories, methods and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1014-1041.
- Vaiman, v., scullion, h., & collings, d. (2012). Talent management decision making. *Management decision*, 50(5), 925-941.
- Wanaswa, p. S., awino, z. B., ogutu, m., & owino, j. (2019). Technological innovation and strategic leadership axis on competitive advantage of telecommunication enterprises. *International journal of business and management*, 16(9).
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

- Warraich, k. M., warraich, i. A., & asif, m. (2013). Achieving sustainable competitive advantage through service quality: an analysis of Pakistan's telecom sector. *Global journal of management and business research*, 13(2), 1-0.
- Wernerfelt, b. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, s. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Yakut özek, b., & büyüköze, h. (2023). Examining the relationship of distributed leadership and job satisfaction: on the mediating roles of teacher self-efficacy and co-operation. *Egitim ve bilim*, 48(213).
- Yang, Jong & Oh, Dongjin & Son, Seung. (2023). Self-sacrificial Leadership and Knowledge Sharing: The Mediating Effect of Role Model Influence and the Moderating Effect of Overall Justice. *Korean Academy of Organization and Management*. 47. 59-85
- Zack, M. H. (1999). Managing organizational knowledge for sustained competitive advantage. *Knowledge Management Journal*, 5(2), 6-23.
- Zhang, J., & Faerman, S. R. (2007). Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 479-493.
- Zinko, Robert & furner, zhan & turcotte, Paul & ballentine, Wayne. (2023). The influence of workplace reputation on stress, job satisfaction and career success: a multidimensional study. 2581-5261.

ملاحق البحث قائمة الاستقصاء

السيد الفاضل/السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحثون / باجراء دراسة عن مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التوزيعية والميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، ولذا فان الباحثون يأملون أن ينال الاستبيان أهتمامكم ويتمنى تعاون سيادتكم بتقديم البيانات التي يتضمنها الاستبيان في سبيل إتمام هذا البحث، ويسعدنا أن نذكر أن مساهمة سيادتكم من خلال تقديم البيانات يساعد في نجاح الباحثون في الدراسة، مع التأكيد على أن ما سنتفضلون به من آراء وبيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ونشكر تعاونكم الجاد والخالص سلفاً،،،

الباحثون

السؤال الأول: فيما يلي عدد من العبارات التي يحرص الباحثون من خلال الإجابة عليها إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التوزيعية، برجاء التفضل بتحديد مدى موافقة سيادتكم على كل عبارة من خلال وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب لكل عبارته من العبارات التالية:

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
١	يتم تحديد المهام والمسؤوليات بشكل هرمي من قبل المديرين في الشركة					
٢	يوجد في الشركة أدوار قيادية متفق عليها رسمياً					
٣	يتخذ العاملون قرارات ضمن حدود محددة سلفاً للمسؤولية والمساءلة					
٤	يوفر هيكل الشركة للجميع فرصاً للمشاركة في صنع القرار بشكل رسمي					
٥	يسهل الهيكل الرسمي في الشركة القيادة غير الرسمية على					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق
	جميع المستويات في المنظمة					
٦	في الشركة لدينا اجتماعات استشارية منتظمة					
٨	يملك العاملون في الشركة رؤية مشتركة					
٩	يملك العاملون في الشركة قيم مشتركة					
١	يعد التطوير الاستراتيجي أحد أهداف الشركة					
	بعد القيم والمعتقدات					
١	تعتبر الشركة					
٢	الأخطاء فرصة للتعلم					
١	الزملاء لديهم ثقة في قدرات بعضهم البعض					
٣						
١	تسود حالة من الاحترام المتبادل بين العاملين في الشركة					
٤						
١	تضع الشركة معايير اداء عالية للعاملين					
٥						
١	يقوم العاملون بالشركة بالعمل بشكل تعاوني لتقديم النتائج					
٦						
١	نعبر عن آرائنا على أساس منتظم					
٧						
١	نحن نشارك معرفتنا وخبراتنا مع بعضنا البعض					
٨						
١	نحن نساعد بعضنا البعض لحل المشاكل					
٩						
٢	يتم توفير الوقت الكافي لنا للتعاون مع زملائنا في القضايا					
٠						

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
	المتعلقة بالعمل					
٢ ١	في الشركة نتعاون مع بعضنا البعض لتحقيق الطموح الجماعي					
٢ ٢	يمكنني اتخاذ قراراتي الخاصة فيما يتعلق بمحتوى عملي					
٢ ٣	يمكنني اتخاذ قراراتي الخاصة في كيفية تنظيم عملي					
٢ ٤	يمكنني اتخاذ قراراتي الخاصة فيما يتعلق بالتطوير المهني					
٢ ٥	يمكنني اتخاذ قراراتي الخاصة بشأن مجموعة كافية من الجوانب في عملي					
٢ ٦	من الشائع في الشركة أن يشارك الجميع في صنع القرار					
٢ ٧	على الرغم من أن المهنيين في مؤسستنا لديهم الفرصة للتدخل ، إلا أن القرارات لا تزال تتخذ من القادة في القمة					
٢ ٨	أنا مسؤول أمام رئيسي عن أدائي					
٢ ٩	أنا خاضع للمساءلة					
٣ ٠	أشعر بالمسؤولية عن أدائي					
٣ ١	يمكننا تحمل المسؤولية دون أن نطلب					
٣	نتشارك المسؤوليات					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
٢	المجموعة عن سلوك بعضنا البعض					
٣	يتم تشجيع جميع الموظفين على التعبير عن آرائهم (بغض النظر عن وضعهم الرسمي)					
٣	تأتي المبادرات والأفكار بشكل رئيسي من القادة في القمة					
٤						

السؤال الثاني: فيما يلي عدد من العبارات التي يحرص الباحثون من خلال الإجابة عليها إلى التعرف على مستوى مشاركة المعرفة ، برجاء التفضل بتحديد رأى سيادتكم في كل عبارة من خلال وضع علامة (٧) أمام الخيار المناسب لكل عبارته من العبارات التالية:

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
١	لدي نية قوية لمشاركة المعرفة التي أمتلكها مع زملائي في العمل.					
٢	أرغب في مشاركة معرفتي حتى لو لم أحصل على أي مكافأة مباشرة.					
٣	سأبذل قصارى جهدي لمشاركة المعلومات المفيدة مع زملائي.					
٤	أعتقد أن مشاركة المعرفة مع زملائي ستساعد في تحسين أدائهم الوظيفي.					
٥	أعتقد أن مشاركتي للمعلومات سئسهم في تحقيق أهداف الفريق					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
٦	أشارك بانتظام المعلومات التي أكتسبها مع زملائي.					
٧	أستخدم القنوات المتاحة داخل المؤسسة (مثل البريد الإلكتروني، والمنتديات الداخلية) لتبادل المعرفة.					
٨	أساهم في نقل المعرفة التي أمتلكها للآخرين عند الحاجة.					
٩	أشارك زملائي في تجاربي ومعلوماتي الشخصية حول كيفية تحسين الأداء الوظيفي.					
١٠	أحرص على توفير الوثائق والمستندات ذات الصلة لفريقي.					
١٢	أشارك معرفتي لأنني أتوقع أن يتم تقديري أو مكافأتي على ذلك.					
١٣	أعتقد أن مشاركة المعرفة ستؤدي إلى تحسين فرص ترقيتي.					
١٤	أشارك معرفتي لأنني أؤمن بأنها ستعزز من سمعتي داخل المؤسسة.					
١٥	أشارك معرفتي لأنني أرى أن ذلك سيساعد في تحسين مكافأتي المالية.					
١٧	أشارك معرفتي لأنني أشعر بالمسؤولية تجاه زملائي.					
١٨	أعتقد أن مشاركة المعرفة جزء من الالتزام تجاه الفريق.					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
١	أشارك معرفتي لأنني أشعر بأن ذلك يساعد في بناء الثقة بين أعضاء الفريق.					
٢	أشعر بالراحة عند مشاركة معرفتي مع الآخرين					
٢	أشعر أن بيئة العمل تشجع على تبادل المعرفة بين الموظفين.					
٢	أرى أن الإدارة العليا تدعم مبادرات مشاركة المعرفة.					

السؤال الثالث: فيما يلي عدد من العبارات التي يحرص الباحثون من خلال الإجابة عليها إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالشركة، برجاء التفضل بتحديد رأي سيادتكم في كل عبارة من خلال وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب لكل عبارته من العبارات التالية:

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
١	تطرح المنظمة منتجات جديدة ومتميزة تلبي متطلبات العملاء					
٢	يتوفر للمنظمة مميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم عن المنافسين					
٣	يتوافر لدى المنظمة موارد مادية مختلفة تسمح لها بامتلاك قدرة متميزة مقارنة بالمنافسين					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
٥	تستغل الشركة الموارد المتاحة لها بصورة اقتصادية					
٦	تعمل الشركة على تقديم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين					
٧	تقوم الشركة بتخفيض تكلفة منتجاتها دون المساس بالجودة المطلوبة بهدف الاحتفاظ					
٨	تتفاعل الشركة بسرعة مع التغيرات التي تؤثر علي حسن سير العمل					
٩	تطرح الشركة منتجاتها في الوقت المناسب					
١٠	تبادر الشركة بان تكون أول من يقدم أنواع مختلفة من المنتجات الجديدة إلى الاسواق					
١١	يملك العاملون في الشركة معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على الإبداع .					
١٢	تقوم الشركة بتطوير أساليب جديدة لتبسيط الإجراءات					
١٣	تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
١٤	تمكن الكفاءات الأساسية التي تمتلكها الشركة من تقديم منتجات جديدة فريدة للعملاء.					
١٥	يملك العاملون في الشركة معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على الابتكار.					
١٦	تحرص الشركة على الحصول على مراكز تنافسية متقدمة					

خالص الشكر والتقدير