



أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية

إعداد

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة، جامعة قناة السويس

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث- العدد الأول – الجزء الثالث- يناير ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

عبد العزيز، أحمد عزمي زكي (٢٠٢٢) أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١) ج ٣، ٨١٥-٨٧٤.

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

أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاهتمام بالبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية كأحد أهم قطاعات الصناعات الهندسية في مصر، كذلك يحاول البحث معرفة أثر البراعة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال بالشركات موضع الدراسة.

ويهدف البحث أيضاً إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية موضع الدراسة، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، الوزارات المعنية، الجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الإدارة العليا وكافة العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بجمهورية مصر العربية موضع الدراسة، حيث بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة من الإدارة العليا ٢٦٠ مفردة، بينما بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة من العاملين ٤٦٠٠ عامل.

وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة من الإدارة العليا والعاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بجمهورية مصر العربية موضع الدراسة، وتبين أن عدد عينة الدراسة من الإدارة العليا بلغ ١٥٥ مفردة، وكذلك تبين أن عدد أفراد عينة الدراسة من العاملين بلغ ٣٥٥ مفردة، وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

وقد توصل الباحث الي مجموعة من النتائج العامة للبحث، من أهمها انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (استكشاف الفرص – استغلال الفرص – المرونة في الهيكل التنظيمي) على تحقيق الريادة (إدارة المخاطرة – الإبداع – تعزيز الثقافة الريادية) بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية محل الدراسة.

وبينت الدراسة أن الشركات تعاني من العديد من المشكلات وأهمها انها قليلة الاهتمام بالأفكار الجديدة ولا تعمل تطويرها وتحويلها إلى خطط قابلة للتطبيق، وأنها لا تقوم بتطوير نظم وآليات الإنتاج من أجل التوسع في تشكيلة المنتجات بالشكل الذي يمكن أن يساهم في كفاءة استغلال الفرص في كافة المجالات الإنتاجية، وتوصلت الدراسة أيضا الي أن إدارة الشركات المصرية لا تهتم بتوفير المناخ الداعم لتحقيق الريادة من خلال العمل على تقديم البرامج

والدورات التدريبية والندوات والمبادرات المختلفة لاكتساب العاملين المهارات النوعية المتقدمة. وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها الاهتمام بتطبيق وتفعيل دور البراعة التنظيمية لما لها من تأثير إيجابي على ريادة الأعمال في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر من خلال تضمينها ضمن خطط واستراتيجيات برامج الشركات المصرية، والاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية الناجحة والرائدة لوضع مؤشرات محددة لتطبيقها، قيام شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر بالاهتمام بالأفكار الجديدة وتطويرها، والعمل على تحويل الأفكار إلى خطط قابلة للتطبيق، وضرورة أن يتوفر في عملية استكشاف الفرص المهارات والخبرات اللازمة لإدارة الأفكار بالكفاءة المطلوبة، تطوير إدارة شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر لنظم وآليات الانتاج والتوسع في تشكيلة المنتجات بالشكل الذي يساهم في زيادة كفاءة استغلال الفرص في كافة الأنشطة والمجالات الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الريادة لمنظمات الأعمال.

مقدمة البحث:

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغير المستمر داخليا وخارجيا على حد سواء خاصة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومن ثم فهذه المنظمات تبحث عن آليات حديثة للمنافسة تجعلها قادرة على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو، وتعتبر البراعة التنظيمية أحد التوجهات الحديثة التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأجل القريب، والبحث عن إمكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن البقاء في الأجل الطويل (Swarup, D, Rahul,k., 2018).

ويعد تطبيق مبادئ ريادة الأعمال أحد أدوات التقدم لمنظمات الأعمال في الوقت الحالي، حيث تتيح لها البحث عن الوسائل الجديدة لجعل المنظمة تسير في طريق الإبداع والابتكار والنمو والاستمرارية، وذلك من خلال قيام المنظمات بتحفيز ودعم العاملين لتقديم الأفكار الإبداعية وتطبيقها، ودعمهم لتحمل المخاطرة في سبيل مواكبة التغير في الأسواق والرغبات، ويجعل تلك المنظمات تحتل المقدمة في بيئة الأعمال من خلال قيامها بتحقيق التكامل بين ما تمتلكه من مبادرات وقدرات تتجسد في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع، والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية المتميزة. (Mateus, X., Wayan,G., 2019).

وتعتبر صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية مقياسا للتقدم والتطور فالدول التي تنتج أكبر عدد من تلك الأجهزة وأكثرها تميزا تحتل مكانة الصدارة على خارطة العالم للنمو والتنمية والفكر البشري، وتمتلك مصر بنية أساسية جيدة يمكن البناء عليها في مجال الصناعات الكهربائية والإلكترونية، وترامت هذه البنية على مدار أكثر من خمسون عاماً، وبالرغم من ذلك نجد أن قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية يعاني من العديد من المشكلات وأوجه القصور وبصفة خاصة في استيراد المكونات الإلكترونية بنسبة ٧٠% من مكونات المنتج على الرغم من وجود إمكانيات تصنيعها محليا في مصر، ولذلك فلا بد من تبني وتطوير مبادئ البراعة التنظيمية وزيادة فعالية شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر على استكشاف

واستغلال الفرص لإحداث الريادة لمنظمات الأعمال المصرية العاملة في هذا المجال (التقرير السنوي، ٢٠١٩)، مشاكل ومعوقات تنمية قطاع الصناعات الكهربائية والإلكترونية والهندسية وتمكين التصميمات المبدعة، مركز تحديث الصناعة، اتحاد الصناعات المصرية، ص ٥٦-٥٨).

وفي ضوء ما سبق فإن هذا البحث يحاول مناقشة أبعاد البراعة التنظيمية ودورها في إحداث الريادة في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر، ومحاولة تعظيم العوائد التطبيقية لتبني تلك الشركات لأبعاد البراعة التنظيمية ودورها في إحداث التنمية والتقدم في هذا القطاع في ضوء الاستراتيجية القومية لتطوير صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

يعتمد تحديد مشكلة البحث في المقام الأول على تحديد ظواهر المشكلة والتي تتضح من خلال القيام بدراسة استطلاعية تهدف إلى تعريف مشكلة البحث وتكوين الفروض وتحديد متغيرات البحث، حيث قام الباحث بالاعتماد على البيانات الثانوية للتعرف على طبيعة القطاع موضوع البحث، فمن خلال الاطلاع على هذه البيانات اتضح للباحث أن قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية يعتبر من أهم القطاعات الرئيسة في الصناعة المصرية بصورة عامة وقطاع الصناعات الهندسية بصفة خاصة، ويتضح ذلك من خلال استعراض المؤشرات والبيانات لريادة شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر ودعم دورها الاستراتيجي في تنمية وتطوير الاقتصاد الصناعي المصري.

جدول رقم (١)

بيان عدد الشركات وحجم العمالة والاستثمارات بقطاع الصناعات الهندسية في مصر خلال عام ٢٠١٩/٢٠٢٠.

م	القطاع	بيان	عدد الشركات	عدد العمالة (بالألف عامل)	رأس المال المستثمر (بالمليار جنيه)
١	صناعات مغذية و سلع وسيطة		٤٧٤	٤٨,٩١٩	٤,٩١٨
٢	صناعة الآلات والمعدات		٤٥٩	٨٩,١١٢	٥,١٢٩
٣	صناعة الحاسبات والإلكترونيات وأجهزة الاتصالات		٢١٨	١٤,٤١٢	٧,٦٦٦
٤	صناعة تشكيل وتشغيل المعادن		١٤٣٢	٦٠,٢١١	٨,٩٦٧
٥	صناعة المعدات والأدوات الكهربائية والكابلات		٢٧٣	٨٨,٩٧٠	٦٨,٢٣٩
٦	صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية		٧٧٨	٦٩,٩١٦	١٨,٣٤٦
٧	صناعة وسائل النقل		١٥٧	٤٠,٣١٨	٧,٦٨٣
٨	صناعات طبية غير دوائية		٢٤٩	١٥,٥١٤	١,٧٨٩
٩	الخدمات الهندسية للصناعة		٢٣	٢,٩٤٠	١,٤٢٣
١٠	صناعة الآثاث المعدني والأدوات المنزلية والصحية		٢١١	٢٥,٨١٧	١,٦٨٣

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التقرير السنوي، (2020/2019)، مؤشرات القطاعات الهندسية والإلكترونية: أفاق وتطلعات، وزارة التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية، ص ٢٣٩-٢٤٣.

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

يستنتج الباحث من الجدول رقم (١) أن صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية تعتبر أحد القطاعات الرئيسية لقطاع الصناعات الهندسية في مصر حيث بلغ عدد شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية ٧٧٨ شركة بنسبة ١٨,٢% من إجمالي قطاع الصناعات الهندسية في مصر وتحتل المركز الثاني بعد قطاع صناعة تشكيل وتشغيل المعادن والذي يبلغ عدد شركاته ١٤٣٢ شركة، ويبلغ عدد العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية ٦٩,٩١٦ عامل بنسبة ١٥,٣٢% من إجمالي العاملين في قطاع الصناعات الهندسية والبالغ ٤٥٦,١٢٩ عامل، وبلغ حجم رأس المال المستثمر في صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية ١٨,٣٤٦ مليار جنيه بنسبة ١٤,٥٧% من إجمالي رأس المال المستثمر والبالغ ١٢٥,٨٤٣ مليار جنيه وهذا يؤكد علي أهمية ودور صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية كأحد القطاعات الهامة في الاقتصاد المصري.

جدول رقم (٢)

توصيف أنشطة ونتائج أعمال شركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية موضع الدراسة خلال عام ٢٠٢٠/٢٠١٩

م	الشركات	نوع القطاع	كمية المنتجات	صافي رأس المال العامل	صافي الربح	معدل نمو الأرباح
١	العالمية للتبريد	مصري	٩٨	٣٢٣٤٥٧٢٤١	١١٧٢٩٨٢٣٣	٧,٨%
٢	المصرية للعازلات الكهربائية	مصري	١٢٦	(٢٢٣٤٤٤٢٣)	(١١٨٢١٣٤٢)	----
٣	السويدي للكابلات	مصري	١٥٤	٥٢٤٥٢٨٢٣٩	٢٨٣٤٣٢١١٩	٨,٣%
٤	العربية للصناعات الهندسية	مصري	٨٨	(٤٧٢٥٢١٢٩)	(١٣٢٨٧٢٣٢)	----
٥	المصرية الألمانية للصناعات الكهربائية	أجنبي	٣١٧	٦٤٧٢٣٦٥٨٧	٣٢٨٤٥٣٧٨٦	٢٥,٨%
٦	الدولية للصناعات الكهربائية والإلكترونية	أجنبي	٢٦١	٧٢٣٨٤٩٩٧٨	٢٨٣٤٩٧٥٤٢	٢٢,١%
٧	فيروميتالكو للصناعات الكهربائية	أجنبي	١٩٩	٢٢٣٢٤٩٣٣٣	١٣٧٤٨٣٥٧٩	٣٣,٩%
٨	تبيكو للصناعات الهندسية والكهربائية	أجنبي	٢٢٨	٥٢٥٨٦٨٢٣٠	٢٨٣٤٩٣٤٥٥	٣٤,٣%

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التقرير السنوي، (٢٠١٩)، التنافسية في صناعة الإلكترونيات والصناعات الكهربائية والمنزلية في مصر، اتحاد الصناعات الهندسية والإلكترونية، جمهورية مصر العربية، ص ٤١٤-٤٢٨.

يستنتج الباحث من الجدول رقم (٢) عدد من المؤشرات الهامة لريادة الأعمال في شركات الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر كالتالي:

١- ان الشركة المصرية الألمانية للصناعات الكهربائية قد جاءت في المرتبة الأولى بعدد

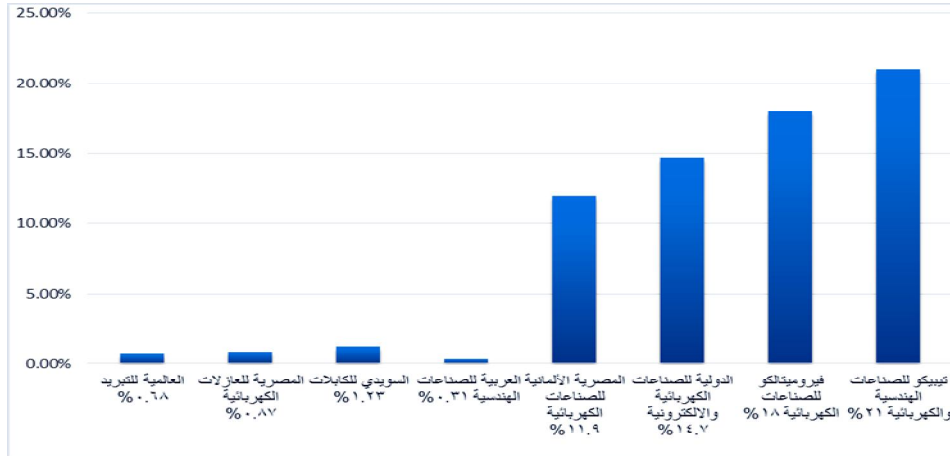
منتجات ٣١٧ منتج وجاءت الشركة الدولية للصناعات الكهربائية والالكترونية في المرتبة الثانية وبلغت ٢٦١ منتج، وبينما جاءت الشركة العالمية للتبريد في المرتبة الأخيرة بعدد منتجات ٩٨ منتج وهذا يوضح التفاوت الكبير بين شركات الأجهزة الكهربائية والالكترونية الأجنبية وشركات الأجهزة الكهربائية والالكترونية المصرية **ومن وجهة نظر الباحث ان هذا التفاوت يرجع الي ضعف الابتكارات والمنتجات الجديدة في شركات تصنيع الأجهزة الكهربائية والالكترونية المصرية وضعف تبني تلك الشركات للثقافة الريادية والتي تدعم هذا التوجه للتنوع والتجديد في منتجات هذه الشركات.**

٢- ان رأس المال العامل في الشركة الدولية للصناعات الكهربائية والالكترونية بلغ ٧٢٣٨٤٩٩٧٨ جنيه وهذا يعني كفاية رأس المال العامل المملوك للشركة والذي يساهم في تمويل الأنشطة الجارية لتلك الشركة وفي المقابل قد بلغ رأس المال العامل في شركة المصرية للعازلات الكهربائية (٢٢٣٤٤٤٢٣) جنيه وبلغ أيضا رأس المال العامل (١٣٢٨٧٢٣٢) جنيه في الشركة العربية للصناعات الهندسية **ويري الباحث أن رأس المال العامل في كلا من شركة المصرية للعازلات الكهربائية والشركة العربية للصناعات الهندسية يحمل الشركة تكاليف عالية ويؤثر علي قدرتها علي تحقيق الأرباح وارتفاع أسعار منتجاتها بما يؤثر علي قدرتها التنافسية.**

٣- أن حجم الخسائر في شركة المصرية للعازلات الكهربائية بلغ (١١٨٢١٣٤٢) جنيه وأيضا بلغ حجم الخسائر في الشركة العربية للصناعات الهندسية (١٣٢٨٧٢٣٢) جنيه ويرجع الباحث هذه الخسائر الي ضعف ريادة هذه الشركات وعدم قدرتها على الاستفادة من المبادئ الريادية وتطبيق الاستراتيجيات الريادية والتي تجعلها قادرة على النجاح والاستمرارية.

ووفقا لتقرير وزارة التجارة والصناعة قامت مصر بتصدير ما قيمته ٢٨,٥٩٢ مليون دولار خلال عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ وذلك بنسبة ٤٣% من اجمالي صادرات الأجهزة الكهربائية في مصر وذلك في مقابل ١٩,٢٩٣ مليون دولار خلال عام ٢٠١٩/٢٠١٨ ويرجع الباحث هذا التراجع الي الجمود في التخطيط والبحوث بهذه الشركات وتراجع الريادة بهذه الشركات نتيجة ضعف برامج التدريب وضعف براءات الاختراع والتي تساهم في ريادة هذه الشركات وزيادة مساهمتها في الاقتصاد القومي المصري بصورة عامة (التقرير السنوي، ٢٠١٩)، ريادة الأعمال في المنظمات الهندسية المصرية، الهيئة العامة للرقابة علي الصادرات والواردات، وزارة الصناعة والتجارة، جمهورية مصر العربية، ص ٥٢٣-٥٢٥).

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز



شكل رقم (1)

معدل الانفاق على البحوث والتطوير كأحد اليات الريادة في شركات

الأجهزة الكهرائية والإلكترونية موضع الدراسة خلال عام ٢٠٢٠/٢٠١٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي،

Available At: <http://egypo.gov.eg/page.aspx3628431>.

ويستنتج الباحث من الشكل رقم (1) أن الانفاق على البحوث والتطوير كأحد دعائم الريادة في شركات الأجهزة الكهرائية والإلكترونية حيث بلغ حجم الإنفاق في الشركة العربية للصناعات الهندسية 0,31% من ميزانية الشركة بينما بلغ 0,68% من ميزانية شركة العالمية للتبريد، وفي المقابل كانت نسبة الإنفاق علي البحوث والتطوير مرتفعة في الشركات الأجنبية العاملة في صناعة الأجهزة الكهرائية والإلكترونية محل الدراسة فبلغت 21% من ميزانية شركة تيبكو للصناعات الهندسية والكهرائية وبلغ 18% من ميزانية شركة فيروميتالكو للصناعات الكهرائية ويفسر الباحث ذلك من وجهة نظره ان هناك تراجع حاد في الشركات المصرية لصناعة الأجهزة الكهرائية والإلكترونية نتيجة الافتقار الي الأيدي العاملة المدربة المبتكرة وضعف اليات التكنولوجيا المستخدمة في الشركات المصرية لصناعة الأجهزة الكهرائية والإلكترونية بالمقارنة بالشركات الأجنبية والتي يغلب عليها الأيدي العاملة الماهرة لارتفاع المرتبات بها واستخدامها لوسائل ريادية حديثة.

ويخلص الباحث من تحليل بعض التقارير الصادرة عن قطاع صناعة الأجهزة الكهرائية والإلكترونية في مصر (التقرير السنوي، (٢٠١٩)، تقرير مؤشرات تنمية صادرات قطاع صناعة الأجهزة الكهرائية المصرية، الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات، وزارة التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية، ص٢٤٨-٢٦١، التقرير السنوي، (٢٠٢٠)، صناعة الأجهزة الكهرائية والإلكترونية: آفاق مستقبلية، مركز تحديث الصناعة، اتحاد الصناعات المصرية، جمهورية مصر العربية، ص١٨-٣٢) الي رؤية مصر التي تبنتها

في إطار استراتيجيتها الرامية الي جعل مصر مركزا إقليميا رائدا في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية من خلال تبني برنامج متخصص في تصميم وتصنيع الدوائر والنظم الإلكترونية عالية القيمة المضافة وتقوم علي ثلاثة محاور ويتمثل المحور الأول في تمكين وجعل صناعة الإلكترونيات والأجهزة الكهربائية واحدة من دعائم النمو الاقتصادي علي مستوي الدولة من خلال مضاعفة الصادرات المصرية منها، وأما المحور الثاني فيتمثل في تمكين البحث والتطوير والإبداع وتشجيع الصادرات من خلال الاتفاقيات التجارية وتنمية قدرات الموارد البشرية وتحسين البيئة التشريعية، وأما المحور الأخير فيتتمحور حول تحقيق الاكتفاء الذاتي بالسوق المحلي من المنتجات الإلكترونية والأجهزة الكهربائية مما يسهم في تقليل معدل وارداتها مع إمكانية توفير فرص عمل جديدة للمتخصصين والفنيين العاملين في هذا المجال، وقد تصدرت المراوح والثلاجات المنزلية المرتبة الأولى في حجم الإنتاج بمصانع الأجهزة الكهربائية المحلية خلال عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ بنحو ٤,٥ مليون جهاز، ويليهما البوتاجازات وأفران الطبخ بحوالي ٢,٩ مليون جهاز، ثم الخلاطات بنحو ١,٨ مليون جهاز والغسالات نصف اوتوماتيك ١,٨ مليون غسالة، وقد بلغت الطاقة الإنتاجية لأجهزة تكييف الهواء بكمية صادرات ٢٤٠٠٠ جهاز و واردات ٩٢٠٠٠ جهاز، وبلغت واردات الثلاجات التجارية نحو ٣٨٠٠٠ ثلاجة، وبلغ حجم صادرات مبردات المياه نحو ٤٤ جهاز في حين ان الواردات منها بلغت ١٤٧٠٠ جهاز، ويرجع الباحث ذلك الي ضعف ريادة منظمات الأعمال المصرية العاملة في صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية وضرورة الاستفادة القصوى من الدعم والبنية التحتية التي وفرتها الدولة خلال الفترة السابقة.

تدعيماً لما سبق من تحليل للبيانات الثانوية قام الباحث أيضاً بتحليل البيانات الأولية من الآراء والاتجاهات باستخدام المقابلات الشخصية المخططة المتعمقة وذلك باستطلاع آراء عينة عشوائية بسيطة من المديرين والعاملين بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية العاملة في جمهورية مصر العربية وبلغت (٤٠) مفردة وذلك في أربع شركات تعمل في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية وهي شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية، وشركة اسيكو ايجيبث للأجهزة الكهربائية والأدوات المنزلية، و شركة الدلنا الصناعة ايديال، وشركة الكتروستار للصناعات الهندسية وذلك للوقوف علي مدي توافر الريادة التنظيمية لشركات تصنيع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، والتوصل أيضا الي تأثير البراعة التنظيمية علي تحقيق الريادة للشركات العاملة في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر، ويوضح الجدول رقم (٣) الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة الاستطلاعية وأهم نتائج قائمة الاستقصاء لعينة الدراسة الاستطلاعية.

جدول رقم (٣)

نتائج قائمة الاستقصاء لعينة الدراسة الاستطلاعية

ت	الأسئلة الإستقصائية	أوافق		محايد		غير موافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
١	تسعى الشركة بصفة مستمرة لإدخال تحسينات على المنتجات لتقديمها بصورة جيدة.	٦	%١٥	٧	%١٧,٥	٢٧	%٦٧,٥
٢	تهتم إدارة الشركة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين.	٩	%٢٢,٥	٤	%١٠	٢٧	%٦٧,٥
٣	لا تخشى الشركة المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في المنتجات.	٥	%١٢,٥	٤	%١٠	٣١	%٧٧,٥
٤	تمثل فرص السوق التي لم يلاحظها المنافسين إحدى أهم مصادر الربح للشركة.	٢٢	%٥٥	٢	%٥	١٦	%٤٠
٥	تقوم الشركة بتحديث تقنيات العمل بشكل أفضل من الشركات الأخرى الناجحة.	٥	%١٢,٥	٤	%١٠	٣١	%٧٧,٥
٦	يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهجا للشركة لبلوغ الريادة.	١٢	%٣٠	٦	%١٥	٢٢	%٥٥
٧	تتبع الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة.	١١	%٢٧,٥	٦	%١٥	٢٣	%٥٧,٥
٨	تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل.	١٣	%٣٢,٥	٥	%١٢,٥	٢٢	%٥٥
٩	تميل الشركة لدعم الأفكار والتجريب ودخول أسواق جديدة.	١٥	%٣٧,٥	٦	%١٥	١٩	%٤٧,٥
١٠	يتم تشجيع العاملين على تقديم حلول جديدة للمشكلات المستعصية.	٨	%٢٠	٨	%٢٠	٢٤	%٦٠
١١	تمنح الشركة موارد كبيرة بمستوي مخاطر عالية للوصول الي الابتكار في المنتجات.	١٣	%٣٢,٥	٣	%٧,٥	٢٤	%٦٠
١٢	لدي الشركة القدرة على اغتنام الفرص وخلقها بدلا من انتظارها.	٤	%١٠	٨	%٢٠	٢٨	%٧٠
١٣	تخصص الشركة الأموال اللازمة للبحث والتطوير لبلوغ أهدافها وبلوغ الريادة.	٢٠	%٥٠	٥	%١٢,٥	١٥	%٣٧,٥
١٤	تعمل الشركة علي نشر الوعي الإبداعي بين الأفراد والوحدات والأقسام.	٣	%٧,٥	٣	%٧,٥	٣٤	%٨٥
١٥	تعمل الشركة على إعطاء فرق العمل حرية أكبر لإنجاز أعمالها بالطريقة التي تراها مناسبة.	٤	%١٠	٧	%١٧,٥	٢٩	%٧٢,٥

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وقد توصل الباحث من خلال المقابلات الشخصية والأسئلة الاستقصائية إلى وجود عدد من النتائج، وذلك على النحو التالي:

- ١- وضح ٦٧,٥% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية لا تسعى بصفة دائمة ولا تبذل الجهود اللازمة لإدخال التحسينات على المنتجات لكي يتم تقديمها بصورة جيدة، وأيضاً بين ٢٢,٥% فقط من عينة الدراسة الاستطلاعية ان إدارة الشركات تهتم بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين ويرجع الباحث ذلك الي التعقيدات التنظيمية والبيروقراطية التي تعرقل عمليات التجديد والابتكار في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية.
- ٢- يؤكد ٧٧,٥% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية تحاول تجنب المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في المنتجات، وعلى العكس بين ٥٥% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان فرص السوق والتنافس تمثل اهم مصادر الربح بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية ويفسر الباحث ذلك ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية تعاني من ضعف الاستفادة من ابعاد البراعة التنظيمية بضرورة استكشاف واستغلال الفرص مما يؤثر علي قدرة تلك الشركات علي تحقيق الريادة التكنولوجية والابتكارية لتلك الشركات.
- ٣- اتفق ١٢,٥% من عينة الدراسة الاستطلاعية علي ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية تقوم بتحديث تقنيات العمل بشكل افضل من الشركات الأخرى الناجحة، وكذلك اظهر ٣٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية تتبع منهج التفكير الدقيق والعمل الاستباقي كوسيلة لبلوغ الريادة ويرجع الباحث ذلك ان زيادة درجة اعتمادية صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية علي المنتج الأجنبي واقتصار معظم العمليات علي التجميع مما اثر علي تطور الفكر في تلك الصناعة مما يتطلب مزيد من الدورات التدريبية الحديثة لأحدث الأساليب العالمية والتطورات التكنولوجية في الصناعة بما يحقق الريادة للشركات في تلك الصناعة.
- ٤- أشار ٢٧,٥% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية تتبع نظم فعالة للمكافآت والحوافز الداعمة للأفكار الابتكارية، وفي حين أشار ٥٥% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية تتجنب اغتنام الفرص الجديدة في حالة عدم التأكد من النجاح او الفشل، ومن وجهة نظر الباحث ان ذلك التراجع في اتباع الأساليب والنظم الحديثة للمكافآت والداعمة للابتكار والإبداع يؤكد قيام ٢٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية بالتأكيد علي عدم فعالية نظم المكافآت الداعمة والمشجعة للعاملين على تقديم حلول مبتكرة وجديدة وبصفة خاصة في حالة المشكلات المستعصية والمؤثرة على ربحية تلك الشركات وريادتها.
- ٥- اعتقد ٣٧,٥% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان الشركة تميل لدعم الأفكار والتجريب ودخول اسواق جديدة، وبينما يري ٦٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان شركات صناعة الأدوات الكهربائية والإلكترونية لا تمنح الموارد الكافية للابتكار وتحمل المخاطر المرتبطة به لتحقيق الريادة، ويؤكد ١٠% فقط من عينة الدراسة الاستطلاعية ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية لديها القدرة علي اغتنام الفرص وخلقها بدلا من

انتظارها ويفسر الباحث ذلك بضعف الإمكانيات المخصصة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية لإجراء البحوث والتطوير وتفعيل النظم المرتبطة بها من حيث مرونة الهياكل التنظيمية وزيادة قدرة تلك الشركات على اغتنام الفرص وخلقها بما يدعم قدراتها الريادية.

٦- أوضح ٥٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان الشركات تخصص الأموال اللازمة للتطوير، وعلى الرغم من ذلك بين ٧,٥% فقط من عينة الدراسة الاستطلاعية ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية تنشر الوعي الإبداعي بين مختلف الافراد والوحدات والاقسام، وأضاف ٧٢,٥% من عينة الدراسة الاستطلاعية ان شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية لا تعطي فرق العمل الحرية في انجاز اعمالها بالطريقة التي تراها مناسبة ومن وجهة نظر الباحث إن عدم الاستفادة من البنية التحتية عالية الجودة خلال السنوات الماضية والمتراكمة عبر سنوات خبرة كبيرة وتوجه الدولة للتوسع في التصدير من الأجهزة الكهربائية والإلكترونية يظهر الحاجة الملحة الي ضرورة اتاحة الفرصة للعاملين لتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية الداعمة للتوجه الريادي لتلك الشركات.

وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، يمكن توضيح أهم الظواهر العامة المعوقة لتحقيق الريادة في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية حيث لم تعد السوق العالمية في هذا المجال حكرا على القوى اليابانية والأوروبية والأمريكية التقليدية، إلا أن الصناعة المصرية في هذا المجال اكتفت بدور الصناعة التجميعية لمكونات مستوردة من الخارج سواء كانت أوروبية أو آسيوية المنشأ، وهو امر يمكن أن يرجع إلى عدة أمور وظواهر يمكن استعراضها كالتالي:

- ١- نقص الثقة بالنفس وغياب الارادة والرغبة في امتلاك القدرة على التغيير والإبداع على الرغم من امتلاك الكوادر اللازمة في كثير من المجالات ولكن دون أن تتاح لها الفرصة الكافية واللازمة للإبداع والتطوير.
- ٢- انخفاض الى حد الانعدام لمخصصات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميزانيات الشركات والمؤسسات المتخصصة في صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية اضافة الى انخفاض ميزانية البحث العلمي في الموازنة الحكومية المصرية، وهو بالطبع ما يجعل الشركات المصرية المتخصصة والعاملة في هذا المجال لا تقوم الا بدور الوكيل التجميعي للعديد من الأسماء العالمية أو في مرحلة أكثر تقدما تقوم باستيراد المكونات وتجميعها في مصر وتقديمها للمستهلك المحلي والعالمي تحت أسماء مصرية جديدة.
- ٣- قلة وجود قيادات ريادية تحرص على الوصول بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الي مصاف الشركات العالمية الرائدة والتميزة، وعدم توافر نظام لرصد مؤشرات الأداء في شركات تصنيع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بشكل دقيق ومنظم.
- ٤- ضعف الاليات اللازمة لتبني المبادرات التطويرية لصناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية وعدم وجود وحدات لتحفيز الأفكار الإبداعية والابتكارية للعاملين مما يقلل من درجة الاستفادة من تلك المبادرات.

- ٥- ندرة وجود الليات للمقارنات المعيارية مع الشركات الرائدة بشكل مستمر وتعقيد النظام المالي والإداري اللازم للاستفادة من تطبيق مفهوم الريادة في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بأقصى درجة ممكنة.
- ٦- تقادم نظم تقييم الأداء وعدم الاهتمام بفرق العمل وضعف قنوات الاتصال، وعدم مشاركة العاملين وجمود الهياكل التنظيمية في الشركات وعدم تحديث الأقسام والمسميات بما يتوافق مع متطلبات العصر.

بناءً على ما سبق من استعراض الظواهر التي كشفت عنها نتائج الدراسة الاستطلاعية في شركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر البراعة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر؟

وفي إطار التساؤل الرئيس للبحث يمكن صياغة مشكلة البحث في شكل تقرير على النحو التالي:

تواجه شركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر عدد من المشكلات التكنولوجية والتنموية والتي أدت الي تحقيق معدلات خسائر فبلغ حجم الخسائر في شركة المصرية للعازلات الكهربائية (١١٨٢١٣٤٢) جنيه وأيضاً بلغ حجم الخسائر في الشركة العربية للصناعات الهندسية (١٣٢٨٧٢٣٢) جنيه، وبالإضافة الي ضعف ريادة هذه الشركات وعدم قدرتها على الاستفادة من المبادئ الريادية وتطبيق الاستراتيجيات الريادية اللازمة لحل هذه المشكلات، وتحديد الأثر الذي يمكن ان تحدثه البراعة التنظيمية في تحقيق الريادة التنظيمية بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر.

ثانياً: أهداف البحث:

يمكن للباحث صياغة أهداف البحث على النحو التالي:

- ١- يهدف البحث الي التعرف على مدى الاهتمام بالبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال في شركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر.
- ٢- كما يهدف البحث أيضاً الي تحديد العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية موضع الدراسة في مصر.
- ٣- يحاول البحث معرفة أثر البراعة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية موضع الدراسة في مصر.
- ٤- ويهدف أيضاً البحث الي تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية موضع الدراسة في مصر، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات الأجهزة الكهربائية، والوزارات المعنية، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

ثالثاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- ١- يستمد البحث أهميته من أهمية صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية التي تعد أحد أكبر الداعم لنمو الاقتصاد المصري والمساهم الرئيسي في مضاعفة الصادرات المصرية وتقليل الواردات من الأجهزة الإلكترونية والكهربائية للسوق المحلي، وإدراكاً من الدولة لأهمية تلك الصناعة التي تدخل كمكون رئيسي في جميع الصناعات والمجالات الأخرى، وتسجل نمواً كبيراً في جميع أنحاء العالم، تم البدء في تطوير قطاع الإلكترونيات في البلاد والترويج لها، وذلك عبر محورين للعمل الأول هو تصميم وتطوير الدوائر والنظم الإلكترونية ذات القيمة المضافة العالية، والثاني هو تصنيع الإلكترونيات ذات العمالة الكثيفة، كما رصدت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات نحو مليار ونصف المليار دولار لتطوير صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية خلال ثلاث سنوات، حيث يصل حجم صادرات تلك الصناعة إلى نحو ١,٥ مليار دولار عام ٢٠١٧، وتستهدف الوزارة الوصول إلى ٤ مليار دولار بحلول عام ٢٠٢٠ (التقرير السنوي، (٢٠١٧)، تقرير الجمعية الدولية للمحترفين في مجال التعهيد IAOP ، جمهورية مصر العربية، ص ٥٨-٥٩.
- ٢- كما يستمد البحث أهميته من أن الدولة المصرية مؤهلة لتكون الوجهة الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بفضل ما تمتلكه من ميزات تنافسية، وفي ظل توقعات بأن يزيد حجم مبيعات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية المصرية من نحو ٦٨٢,٥ مليون دولار في عام ٢٠١٥ إلى نحو ٩٠٤,٢ مليون دولار بحلول عام ٢٠٢٠ بنسبة نمو ٢٣,٣ % (التقرير السنوي، (٢٠٢٠)، تقرير مركز المعلومات، وزارة الاستثمار، جمهورية مصر العربية، ص ٢٢٢-٢٢٤.
- ٣- يعتبر البحث تدعيماً للجهود البحثية في مجال الموارد البشرية على اعتبار أن تلك النوعية من العلاقات البحثية قليلة في المكتبة العربية - على حد علم الباحث - حيث إنه ما زالت حقول المعرفة تحتاج إلى مزيد من الدراسات البحثية في مجال الموارد البشرية التي تحث على الاهتمام برأس المال الفكري.
- ٤- تهتم بأحد القضايا الهامة في الفكر الإداري وهي تحقيق التميز والريادة بين المنظمات المختلفة العامة والخاصة، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد أهم أصول المنظمة.
- ٥- التعرف على مدي تبني صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية لمفهوم البراعة التنظيمية ومدي جدواها في تحقيق الريادة التنظيمية من خلال الاهتمام بأصحاب الخبرات والمهارات والمعرفة.

رابعاً: الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات البحث:

سوف يقوم الباحث باستعراض الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة للبراعة التنظيمية، وتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال، مع التعرض والمناقشة لجهود الباحثين بشأن تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحقيق الريادة بمنظمات الأعمال.

أ- أبعاد البراعة التنظيمية:

اختلف الباحثين في وضع تعريف محدد للبراعة التنظيمية، حيث يعرفها (Smith, S., Johnson, O., 2018) أنها قدرة المنظمة علي تحقيق عنصري الموائمة والتكيف وسعي المنظمة للابتكار وتحقيق الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل مع الحفاظ في نفس الوقت على الأداء في الأجل الطويل، كما عرفها (Palm, K., Lilac, J., 2019) بأنها قدرة المنظمة علي العمل بفعالية في إدارة أعمالها الحالية في نفس الوقت التي تستطيع فيه التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية حيث تعتبر الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهما استغلال الأعمال الحالية، واكتشاف أعمال جديدة.

وأما دراسة (Baron, R, 2020) فتعرفها بأنها قدرة المنظمة على التفوق في تحقيق عنصري الاستغلال والاستكشاف، وذلك من خلال التفوق في استغلال الفرص الحالية لتمكين الابتكار التدريجي الذي يهتم بتعديل منتج موجود بالفعل، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري الذي يهتم بتغيير جذري وكامل لتصميم المنتج ويتفق الباحث مع هذا التعريف نظرا لشموليته واحتوائه على عنصري الاستغلال والاستكشاف من خلال الموائمة بين كل من الهدف الاستراتيجي، المهام المشجعة على الابتكار، جلب الكفاءات المطلوبة، مرونة الهيكل المناسب، الثقافة والتعلم التنظيمي، الجودة وانخفاض المخاطر والتكيف.

هذا ويرى (George, S., Bosch, F., 2020) أن البراعة التنظيمية هي القدرة علي استخدام المهارات وتحقيق الابتكارات والسعي نحو تميز الشركات عن الشركات المنافسة من خلال الاستغلال للموارد المتاحة والسعي نحو اكتشاف المهارات التي تحقق التميز التنافسي، أن البراعة التنظيمية يمكن النظر إليها من خلال الفصل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، الفصل الهيكلي بين الاستغلال والاستكشاف، التخصص بين الشركات.

ويخلص الباحث من التعريفات السابقة ان البراعة التنظيمية تتضمن عدد من العناصر الأساسية كالتالي:

- قدرة المنظمات على التفوق في تحقيق الاستغلال والاستكشاف وذلك من خلال التفوق في استغلال الفرص الحالية والموازنة بين أنشطة المنظمة الاستكشافية والاستغلالية وفقا للموارد المتاحة.

- استكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار والتغيير الجذري والمتكامل داخل المنظمة من خلال مجموعة الأساليب التي تشكل قدرة المنظمة على تحقيق الموائمة والترابط بين جميع الأنشطة.

- التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة والاستجابة للاحتياجات بكفاءة.

ولقد حظي موضوع البراعة التنظيمية من قبل الباحثين باهتمام متزايد، وحيث أصبحت من القضايا الهامة والحاسمة للمنظمات بسبب الظروف البيئية والتنافسية دائمة التغير، وقد اتفقت العديد من الدراسات (Slater, W., Kellwood, P., 2017)، (Guava, V.,)، (Sing, W., 2019)، (Hooper, D.T, Martin, R, 2019)، (Leo, Y., Zhang,)، (C., 2020) علي أهمية البراعة التنظيمية من خلال ما يلي:

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

- ١- تمكين المنظمات من التنوع في مهاراتها وذلك من خلال محاذاة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية.
- ٢- تحقيق التوازن بين براعة الاستغلال والاستكشاف والتوافق باستكشاف فرص جديدة واستغلال الملائم منها.
- ٣- إعطاء المنظمات قدرة عالية في البحث عن الفرص المولدة للقيمة وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح.
- ٤- تقييد في الحد من التضارب بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في ظل وجود معلومات متنوعة متاحة أمام المديرين.
- ٥- تساهم في إعطاء المنظمات الوسائل المناسبة لتقديم الخدمات والمنتجات الخاصة بالمنظمات للأسواق.
- ٦- تساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة وتحافظ على أداء وحدات الأعمال.
- ٧- توازن بين الحاجة الي الإبداع والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين وتوسيع نطاق العمليات والتقنيات القائمة.

وقد أدرجت دراستي ((Tuchman, M., Yang, L., 2017))، (Viersen, S., (Kelton, R, Maclin, J.M., 2019) عدد من الخصائص التي تتسم بها البراعة التنظيمية، والتي يمكن ايجازها كما يلي:

- ١- ان البراعة التنظيمية من منظور استراتيجي تتميز بتحسين الاستراتيجيات المتبعة، التكيف مع الاضطرابات البيئية، موائمة الأنشطة عبر مختلف المستويات التنظيمية.
- ٢- ان البراعة التنظيمية بالتركيز على مضامينها تتضمن استكشاف المعرفة واستغلالها، وتجنب الفشل والتعلم من الأخطاء، اجراء تغييرات جذرية وروتينية داخل المنظمة وأخيرا المحافظة على هوية المنظمة.
- ٣- القدرة على اغتنام الفرص الجديدة حيث يمثل تنفيذ للبصيرة الاستراتيجية والتي تؤدي الي العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة.
- ٤- مبادرة الأفراد وانتهازهم للفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، وإيجاد الحافز لدي الافراد والتصرف فورا دون الحصول على او دعم من القيادة العليا.
- ٥- إدراك واستغلال الفرص الجديدة وبالاعتماد على القيام بالمسح البيئي.
- ٦- القدرة على إعادة توحيد الأصول والهيكل التنظيمية تشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات

وتناولت العديد من الدراسات البراعة التنظيمية من خلال تحليله وربطه كمتغير تابع وأخرى كمتغير مستقل، فقد هدفت دراسة (Mom et. Al., 2019) إلى توضيح دور ممارسات الموارد البشرية على البراعة التنظيمية، وتحديد أهمية دور البراعة الفردية على البراعة التنظيمية والتي تنشأ من المديرين التنفيذيين الذين يتابعون كل من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، وتحديد دور ممارسات الموارد البشرية على البراعة الفردية متعددة المصادر والمستويات، وتحديد دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة الي أن ممارسات الموارد البشرية تعزز القدرة والتحفيز على تحقيق البراعة الفردية وزيادة البراعة التنظيمية، وأن البراعة الفردية والكفاءة الذاتية للمديرين تساهم في تحسين البراعة التنظيمية، والتوجه التحفيزي الجوهري، وبينت الدراسة أن البراعة التنظيمية تتوقف على ممارسات الموارد البشرية متعددة المصادر والمستويات، وأن فعالية أنظمة الموارد البشرية الاستراتيجية تساهم في دعم البراعة الفردية والتنظيمية.

كذلك فقد تناولت دراسة (Anzenbacher & Wagner, 2020) دور أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في نجاح الابتكار لدى المنظمات، ومعرفة أثر البراعة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، وتقييم أهمية أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على تطوير مصادر المعرفة، ومعرفة أثر البراعة التنظيمية على نتائج الأعمال لدى الشركات في صناعة أشباه الموصلات، وتوصلت إلى وجود دور ايجابي لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في نجاح الابتكار لدى المنظمات، ووجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، وبينت الدراسة أهمية أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في تطوير وتحسين مصادر المعرفة، ووجود تأثير للبراعة التنظيمية على تحقيق نتائج الأعمال بصورة أفضل لدى الشركات في صناعة أشباه الموصلات.

وقد حاولت دراسة (Dranev et. Al., 2020) معرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء، والتعرف على دور البراعة التنظيمية في تطوير مناهج تقييم الأداء، وتقديم نموذج لقياس البراعة التنظيمية باستخدام الابتكار كمدخلات أداء كمخرجات، وكذلك تحديد أثر البراعة التنظيمية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقياس دور البراعة التنظيمية في متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل، وتحديد دور البراعة التنظيمية على كفاءة أداء الشركات من حيث المنتجات الأنشطة البحث والتطوير والمبيعات.

وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الأداء والبراعة التنظيمية، ووجود أثر ايجابي للبراعة التنظيمية على كفاءة أداء الشركات، ووجود أثر ايجابي للبراعة التنظيمية على صنع ودعم القرارات الاستراتيجية، ووجود دور أساسي للبراعة التنظيمية في تحسين متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل، وأن البراعة التنظيمية لها تأثير هام على زيادة كفاءة أداء الشركات من حيث جودة المنتجات وتطوير الأنشطة وزيادة الاهتمام بمجالات البحث والتطوير وزيادة حجم المبيعات، وتوصلت البحث إلى نموذج لقياس وتفعيل دور البراعة التنظيمية يعتمد على أبعاد الاستغلال والاستكشاف كأدوات للابتكار بهدف تحقيق الأداء الأفضل.

وقد حاولت دراسة (الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، الداود، ألفن ناظر، ٢٠١٥) هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والانهييار التنظيمي لدى القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، و تحديد تأثير البراعة التنظيمية على الانهييار التنظيمي، ووصف وتشخيص أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهييار التنظيمي، والتعرف أهم أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الانهييار التنظيمي، والتعرف على دور أبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهييار التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات ولكن بنسبة ضعيفة، وأن أهم مصادر الانهييار التنظيمي يتمثل في الصراع التنظيمي والقلق

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي، ووجود تأثير إيجابي لتوافر أبعاد البراعة التنظيمية في الحد من مصادر الانهيار التنظيمي لدى القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، أما دراسة (علي، أحمد حسن مصطفى، ٢٠١٩) فهدف إلى معرفة دور رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية، وتحديد دور رأس المال الفكري في ظل نظم العمل عالية الأداء (القائمة على المعرفة) على البراعة التنظيمية، وتطوير نموذج للآليات التي من خلالها تعمل نظم العمل عالية الأداء (القائمة على المعرفة) على تحقيق البراعة التنظيمية، وفحص الدور أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري والتنظيمي والاجتماعي) على البراعة التنظيمية، توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لرأس المال الفكري على البراعة التنظيمية، ووجود دور لرأس المال الفكري في ظل نظم العمل عالية الأداء (القائمة على المعرفة) على البراعة التنظيمية، ووضعت البحث نموذج للآليات التي تعمل من خلالها نظم العمل عالية الأداء (القائمة على المعرفة) على تحقيق البراعة التنظيمية، وبينت البحث وجود دور إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري والتنظيمي والاجتماعي) على تحقيق البراعة التنظيمية، وتشير النتائج إلى أن نظم العمل عالية الأداء تساهم في البراعة التنظيمية، ويتوسط رأس المال الفكري العلاقات بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية.

ومن جانب آخر فقد قامت دراسة (Taber, T, Cunha, M, 2018) بقياس رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين تنوع فريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال في شركات البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات في السويد، وتحديد أثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتنوع فريق الإدارة العليا في البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) وان توافر رأس المال الاجتماعي كتغير وسيط أدى إلى زيادة العلاقة بينهما، ووجود ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وكما أكدت الدراسة على وجود أثر معنوي للقيادة الجديرة بالثقة بصورة مجمعة في البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال.

وأيضاً قامت دراسة (النجار، حميدة محمد، ٢٠١٥) بمحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وتحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، ومعرفة الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، وانخفاض ممارسات القيادة الجديرة بالثقة لدى القادة وتوافر البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة أن بعدي الاستكشاف والاستغلال يمثلان الأبعاد الأساسية للبراعة التنظيمية، ووجود تأثير لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة ككل (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات) على أبعاد البراعة التنظيمية ككل (الاستغلال و الاستكشاف).

وبالنسبة لدراسة (أبو بكر، أبو بكر حداد، ٢٠٢٠) فهدف إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في ظل توسيط البراعة التنظيمية، وتحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، وقياس أثر البراعة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى

الإدارة العليا في المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بمدينة دمياط الجديدة في مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر الإدارة العليا، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على أبعاد البراعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) على أبعاد الأداء الوظيفي، كما يوجد تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي على الأداء الوظيفي من خلال توسيط أبعاد (الاستغلال والاستكشاف).

وقد تناولت معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث على ثلاثة ابعاد رئيسية وهي استكشاف الفرص الجديدة، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، المرونة في الهيكل التنظيمي، ويمكن تناول تلك الأبعاد على النحو التالي:

١- **استكشاف الفرص الجديدة:** ان بيئة الأعمال الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة البحث عن الفرص الجديدة، والعمل على مراقبة احتياجات ورغبات العملاء، وتوقع التغيرات التي تطرأ على هذه الاحتياجات من خلال ان الاستكشاف يعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدة معارفها والقدرة على قيادة الاتجاهات البيئية الكامنة من أجل خلق تكنولوجيات إبداعية وأسواق جديدة لتحقيق الربحية للمنظمة في الأجل الطويل التي تقود الي اطلاق منتجات جديدة أو تحسين منتج حالي أو تقديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة وذلك لتلبية احتياجات ورغبات العملاء فضلا عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء والتكيف لمتطلبات السوق ما يؤدي الي نمو وتطور المنظمة (Corey, A., Amaras, I.S, 2020)،
وأما دراسة (Rosin, K. Bausch, A., 2017) فقد وضحت بأن الاستكشاف يرتبط بالإبداعات الجذرية التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة والتي تقدم نماذج وأسواق وقنوات توزيع جديدة وأيضاً إعادة هيكلة اعمال المنظمة بطريقة تضمن لها القدرة علي الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية والقدرة علي التوافق المستمر معها وبما ينسجم مع كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التعلم المكتسب من خلال القيام بالأنشطة والعمليات ذات الطابع المختلف والتي تزيد من قدرة المنظمة علي استخدام المعرفة الحالية والبحث عن المعرفة الجديدة من خلال عمليات التجريب والمخاطرة والابتكار (Guava. V., Sing, W., 2019).

٢- **الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:** حيث تشير دراسة (Taser, S., Yang, W., 2019) ان الأمثل للموارد المتاحة كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يمثل قدرة المنظمة علي استخدام كافة المعارف المتاحة لديها في عمليات التحسين المستمر والتنقيح والتغيير التدريجي في انتاج السلع وتقديم الخدمات وتلبية احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية من خلال تحسين أنشطتها وعملياتها الداخلية من أجل خلق القيمة في الأجل الطويل، وبينما حددت دراسة (Leo, Y., Zhang, C., 2020) الاستغلال بأنه التعلم المكتسب في المنظمة من خلال عمليات البحث والتطوير والتجربة والتجديد وإعادة استخدام المعارف المكتسبة من عمليات البحث في الإجراءات المستقبلية وبدون ان

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

تتكلف المنظمة أي تكاليف إضافية بما يساهم في السماح للمنظمة بتطوير قدراتها الفائقة والاستفادة من التراكم الإبداعي.

ومن جهة أخرى اتفقت دراسة (Denel, M., Hulk, J., 2018)، ودراسة (George, S., Bosch, F., 2020) على أن الاستغلال هو استفادة المنظمة من كل ما يتم انفاقه من موارد للحفاظ على العمليات اليومية وذلك من خلال التركيز على العمليات الحالية في المجالات القائمة وفي ضوء تحديد اهداف الاستغلال وتحقيق الكفاءة والتفكير المتقارب للاستفادة من القدرات الحالية والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات.

٣- **المرونة في الهيكل التنظيمي:** حيث تری دراسة (Ferda, et.al, 2010) ان تطبيق البراعة التنظيمية يعتمد على توفير الهيكل الذي يتناسب وعملية التطبيق الفعال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والتسلسل الذي يساعد على سرعة تنفيذ الأوامر في المنظمة، وتختلف أدوار المشاركين تبعاً لمستوى خبرتهم وتدريبهم، ويعتمد نجاح تطبيق البراعة التنظيمية على وجود نظام فعال للاتصال في المنظمة، حيث لابد أن يربط هذا الاتصال بين المكونات المختلفة للمنظمة من خلال ربط الإدارات المتعددة للمنظمة وكذلك الربط بين العاملين في مختلف المستويات، وهذا يتطلب وجود الخطوط المختلفة للسلطة والمسئولية والاتصالات السريعة، وقد أكدت دراسة (Rakish, S., (2020)، (Burkina, A., (2020)، (Simper, H., Semi, J., C. 2019) علي ان مفتاح النمو في المنظمات يتطلب إعادة توحيد وتشكيل الهياكل التنظيمية حسب تغيرات التقنيات الحديثة ووفقاً لتغيرات السوق مع ضرورة توفير كافة الإمكانيات المالية والبشرية المتميزة والمبدعة للقيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وفي ضوء ما سبق الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية، يمكن للباحث استخلاص عدد من المؤشرات التي يمكن ان تساعد على قياس البراعة التنظيمية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر كما يلي:

- ١- تطوير القدرات والإمكانات المادية لتوفير منتجات جديدة ومبتكرة.
- ٢- الاستعانة بالخبراء والمستشارين لاستكشاف الفرص المتاحة.
- ٣- البحث عن الوسائل والطرق الجديدة للاستفادة من الفرص الجديدة.
- ٤- الاهتمام بالأفكار الجديدة والعمل على تطويرها.
- ٥- تشجيع جهود البحوث والتطوير لدى العاملين.
- ٦- تطوير نظم وآليات الانتاج من أجل التوسع في تشكيلة المنتجات.
- ٧- إعادة جدولة العمليات الداخلية لتحسين المنتجات.
- ٨- البحث عن الوسائل والأدوات التكنولوجية اللازمة لتحقيق التميز في المنتجات.
- ٩- التحسين والتطوير في المنتجات بصفة مستمرة لاقتناص الفرص.
- ١٠- استغلال الفرص المتاحة بطريقة مدروسة من أجل تطوير منتجاتها.
- ١١- مرونة الهيكل التنظيمي اللازم لتحسين الأداء والوظائف والأنشطة.
- ١٢- تناسب الهيكل التنظيمي مع ترسيخ مبدأ تفويض السلطات.
- ١٣- التغيير في المسؤوليات بالهيكل التنظيمي لإنجاز الأعمال بصورة أفضل.
- ١٤- تطوير الهيكل التنظيمي بما يواكب التغيرات والتطورات المحيطة.

١٥ - توافر المرونة الكافية للتغيير في خطوط السلطة.

ب- أبعاد ريادة الأعمال:

تعد ريادة الأعمال مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد بسبب التخصصات المختلفة المكوّنة له كالاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع وغيرها، تعتبر الريادة عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، كما أن التغييرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات تملك رؤية للمستقبل تعتمد على تحقيق الريادة لتواكب المنظمات التغييرات المتسارعة، وأن تكون مصدر للابتكارات، وهذا يتوقف على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة وما تملكه من رؤية مستقبلية، فتعرفها دراسة (Eshima, Y., Anderson, B., 2017) بأنها مجموعة من النشاطات للتوصل إلى أفكار وطرق جديدة تساهم في تطبيق استراتيجيات تساعد المنظمة على التطور والنمو، وأضافت دراسة (Werthes, D., Mauer, R., Brettel, M., 2018) بأنها العملية التي تهتم باستخدام مجموعة من الأدوات والجهود الموارد للاستفادة منها في تحسين المنظمات بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة.

وكما تعرفها دراسة (Urbano, et.al, 2019) بأنها عملية إدارية تهتم بتوفير أشياء مختلفة وجديدة في الطرق والأدوات والامكانيات والقدرات لدى المنظمة والسعي نحو الاستفادة منها.

وقد وضحت دراسة (Zhao, E., Ishihara, M., 2020) بأن ريادة الأعمال هي عملية تعتمد على الإعداد والتقدير والتخطيط المنظم للإمكانيات الداخلية في المنظمة بشكل يؤدي إلى اكتشاف الفرص من أجل تحقيق قيمة للمنظمة، خلق نوع جديد من المنظمات التي لم يسبق قيام مثلها، أو تطوير منشأة قائمة بأعمالها وتسخير الفرص المتاحة لتطوير هذه المنشأة بأسلوب ابتكاري ومستحدث.

ويخلص الباحث الي ان ريادة الأعمال هي عملية التعرف على الفرص المستقبلية وغير المتوقعة والاستعداد بشكل كامل من خلال مجموعة من الأفكار المبتكرة ووضع الاستراتيجيات والنماذج اللازمة لتنفيذها فهي تمثل التفرد وتعتمد على النماذج الجديدة وليس العادات المتبعة من اجل الحصول على منتجات وخدمات بطرق فريدة، ومن ثم فهو عمل شيء جديد وليس إتباع ما يفعله الآخرون.

وفي إطار الأهمية الكبيرة لريادة الأعمال فبينت دراسة (George, B., Marino, L., 2011) ان الريادة تسعى إلى وضع رؤية واضحة واستراتيجية تساهم في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والتأثير في الآخرين، وتزداد أهمية الريادة في الأعمال لأسباب متعددة داخلية خارجية، وذاتية، وموضوعية، وشخصية وعامة، ويمكن توضيح أهمية ريادة الأعمال كما يلي:

- ١- الاستعداد للمستقبل واستيعاب التغييرات المستقبلية والتعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
- ٢- صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
- ٣- التركيز على العناصر المهمة في المنظمة، ورؤيتها والقيم الأساسية لها والتحديد الواضح

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

- ٤- التأثير على السلوك الإنساني في السلوكيات، وتقديم الأفكار، والشعور بالمنظمة ككل وكأسرة واحدة في عمل واحد مشترك.
- ٥- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية وحلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية ومواكبة المتغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة والسيطرة على مشكلات العمل وحلها.
- ٦- مواجهة المشكلات التي تواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
- ٧- تمكين العاملين وإشراكهم في صياغة واتخاذ القرارات المستقبلية.
- ٨- تنمية المنظمة ككل وتساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة والتي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق التي تعمل فيه ومواجهة المخاطر.
- ٩- تعظيم قيمة المنظمة، وصنع القرارات الأساسية والجوهرية، والقدرة على إدارة رأس المال البشري وزيادة القدرة على التعامل والتنسيق وتعزيز الالتزام والمشاركة.
- ١٠- الإسهام في بناء رؤية مستقبلية المنظمة، وخلق وعي استراتيجي من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي.

وقد اتفقت دراسات (Morgan, P., Werthes, D., Brittle, M., 2018) (Miles, P., 2018)، (Jenny, k., Damrosch, O, 2020) تعتبر الريادة مكون أساسي لنجاح أي اقتصاد وتحقيق معدلات نمو اقتصادي عالي وهي تتطلب ايجاد منظمات ديناميكية تستخدم الإبداع والمخاطرة، وتعتمد الريادة كاستراتيجية تنظيمية تمكنها من المنافسة، وتقوم بتطوير وتحسين منتجاتها استجابة لمتغيرات البيئة والتنافسية حيث تستجيب للاضطرابات البيئية وعدم التأكد، وتحاول ايجاد موقف استراتيجي تؤدي من خلاله تمييز الفرص الجديدة واستغلالها قبل المنافسين لإضافة قيمة للزبائن، كما تشجع المعرفة التنظيمية والمشاركة فيها في المنظمة، والتي تعد مصدر للميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- ١- بناء مرونة في الاستراتيجية وجدارية في المنافسة والقدرات البشرية، والفعالية في التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل وثقافة جديدة في المؤسسة.
- ٢- إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة.
- ٣- ضمان أو دعم الموقف التنافسي للمؤسسة محليا وعالميا، حيث تحدث الريادية أكبر تأثير لها على الأداء التنظيمي في الأجل الطويل.
- ٤- تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة.
- ٥- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.

ويري (Simon A., Booth, R., 2015) أنه يوجد للريادة في الأعمال مجموعة من الخصائص أساسية والتي يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، ويمكن ايجازها كالتالي:

- ١- التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
- ٢- التركيز على فعالية المنظمة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.
- ٣- التركيز على الأفراد وتحقيق المشاركة بين الأفراد وتوسيع وبناء القدرات البشرية بصورة واسعة ومتميزة.
- ٤- التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري بما يؤدي إلى دعم وتعزيز قيمة المنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

وكذلك تضيف دراسة (Michael, H., Duane, R., 2012) خصائص أخرى لريادة الأعمال، والتي تتمثل في القدرة على تحقيق ما يلي:

- ١- صياغة الاستراتيجية وإجراءات التنفيذ وتحسين صناعة القرارات الاستراتيجية وإعداد القيادات المستقبلية.
- ٢- التكيف مع الظروف المتغيرة بشكل كبير وقيادة التغيير بالموار الممكنة والمتاحة وصناعة بيئة محفزة للإبداع والتميز التعلم والتفكير بعمق والتحليل بموضوعية.
- ٣- التفكير الاستراتيجي الذي يعمل على تحفيز الآخرين والتفكير الإبداعي الذي يشجع المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير والتحسين والتطوير.
- ٤- الابتكار التنظيمي وزيادة القدرة على التعلم والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية غير المعروفة للتعامل مع المتغيرات والتعقيد، والحكمة الإدارية وهي أخذ الإجراءات الصحيحة في لحظة حاسمة استناداً إلى فهم المتغيرات البيئية والاستجابة لها على نحو فعال.

وقد أدرج (Charles Hill, G. Jones, 2011) عدد من المهام القيادية الواجب تطبيقها لتحقيق الريادة في المنظمات، ومن أهمها ما يلي:

- ١- امتلاك الرؤية الصحيحة والحكمة والعلم بالأحوال المختلفة في المنظمة.
- ٢- التركيز على العاملين وتمكينهم.
- ٣- ضرورة تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة.
- ٤- الإلمام بالمعلومات الضرورية وسرعة استعادتها في المدى المطلوب.
- ٥- إدارة الوقت للاستفادة من الوقت بالشكل الأفضل.
- ٦- استغلال الإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- ٧- الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة.
- ٨- تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
- ٩- الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من الموقف.
- ١٠- سرعة الاستجابة للمواقف المختلفة.
- ١١- اتخاذ القرارات الضرورية.

ولقد تناولت العديد من الدراسات الأبعاد المختلفة لتحقيق الريادة في المنظمات بكافة مقوماتها فتناولت دراسة (Hwan Jin Kim, 2017) أثر التوجه الريادي على ريادة الأعمال،

ومعرفة أثر العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية على ريادة الأعمال، وتحديد أثر أبعاد التوجه الريادي وأبعاد القدرات الديناميكية على أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية (الابتكار، قيادة السوق، تطوير المنتج)، وتحديد أثر ريادة الأعمال الاستراتيجية على تحسين الأداء، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في الأعمال، ووجود علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية على تحقيق ريادة الأعمال، وبينت البحث أن أبعاد التوجه الريادي (القيادة، المعرفة، التكنولوجيا، الاستراتيجية) وأبعاد القدرات الديناميكية (التطوير، التحسين، التركيز) على أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية (الابتكار، قيادة السوق، تطوير المنتج)، ووجود دور إيجابي لريادة الأعمال الاستراتيجية على تحسين الأداء.

وكذلك دراسة (Matthew J. Mazzei, G, 2018) فهدفت إلى التعرف على طبيعة ريادة الأعمال الاستراتيجية، وتحديد أهم أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية، والتعرف على أثر أبعاد ريادة الأعمال (الابتكار، الفرص، المزايا، التركيز، التحول) على المنظمات، وتحديد أثر ريادة الأعمال الاستراتيجية على إدارة التغيير، وتشخيص طبيعة ريادة الأعمال الاستراتيجية من حيث المحتوى والعملية والسياق والنتائج، وتوصلت الدراسة إلى توافر ريادة الأعمال الاستراتيجية لدى المنظمات بدرجة متوسطة، وأن أهم أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية تتمثل في الابتكار والفرص والمزايا والتركيز والتحول)، وبينت الدراسة أيضا وجود تأثير إيجابي لأبعاد ريادة الأعمال على تطوير المنظمات، ووجود تأثير لريادة الأعمال الاستراتيجية للتغلب التغيير في الداخلية والخارجية، وأن تعزيز ريادة الأعمال الاستراتيجية في البحث المستقبلي للمحتوى والسياق له نتائج إيجابية على المنظمات.

وأما دراسة (Brian, S., et.al, 2019) فحاولت تحديد أثر ريادة الأعمال الاستراتيجية على أعمال الشركات، ومعرفة أدوات المحافظة على ريادة الأعمال، والتعرف على أثر ريادة الأعمال على التميز، وتوضيح الأسباب والنتائج والفوائد لريادة الأعمال الاستراتيجية، وأهم السلوكيات اللازمة لبناء ريادة الأعمال الاستراتيجية. وتوصلت البحث إلى وجود تأثير إيجابي لريادة الأعمال الاستراتيجية على تحسين أعمال الشركات، وبناء نموذج لقياس سلوكيات ريادة الأعمال الاستراتيجية باستخدام تصميم من ثلاثة أبعاد لريادة الأعمال الاستراتيجية (التحول، الابتكار، الفرص)، وأن تبنى مقاييس جديدة قوية لسلوكيات ريادة الأعمال الاستراتيجية يساهم في تحقيق التميز وتوفير المنتجات الجديدة والابتكار في المنتجات.

ومن وجهة نظر دراسة (Abolghasem, et.al, 2014) فهدفت إلى معرفة دور ريادة الأعمال في أداء المنظمات، وبينت الدراسة أن العصر الحالي هو عصر التنافس على الموارد ورؤوس الأموال، وأن المنظمات تحاول استخدام الموارد رؤوس الأموال من خلال الاستفادة من المتعلمين وذوي الخبرة وتطوير دورة نموهم وتطويرهم وتحقيق الابتكار، وأن الوصول إلى هذه الابتكارات تؤدي إلى تقدم المنظمات، وأن ريادة الأعمال تلعب دورا رئيسيا في تحقيق البقاء لمتطلبات الابتكار وخلق منتجات وخدمات جديدة، وأن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في عالم اليوم تقوم على الابتكار والإبداع وتطبيق ريادة الأعمال.

وحاولت دراسة (Mateus, et.al, 2019) فحص وتحليل دور القيادة الريادية المتغيرة وتأثير أنظمة العمل عالية الأداء وإبداع الموظف على أداء الموظف، وهدفت الدراسة

أيضا إلى تحليل ودراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على إبداع الموظف وأداء الموظف، تظهر نتائج الدراسة أن نظام العمل عالي الأداء له تأثير إيجابي كبير على إبداع الموظف، كما أن إبداع الموظف له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف، كما تبين من نتائج التحليل أن القيادة الريادية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وأداء الموظف.

وقامت دراسة (خالد، بوهندي، ٢٠١٩) بدراسة دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أيضا أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية وبشكل فعال هي القيادة الريادية، التفكير الاستراتيجي، وبينما أجريت دراسة (Javad, et.al, 2015) للتعرف على دور ريادة الأعمال على الأداء التنظيمي للهيئات الحكومية، حيث أدت موجة جديدة من التغيير في المجتمعات والتكنولوجيا الجديدة والابتكار إلى مسؤولية الشركات إلى أداء يتوافق مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مهامهم وأهداف المنظمات الجديدة، حيث تبين أنه يجب أن تكون المنظمات مبتكرة، واستباقية من خلال ممارسة ريادة الأعمال التنظيمية وذلك بسبب زيادة المنافسين الجدد وبسبب الشعور بعدم الثقة في ممارسات الإدارة التقليدية في المنظمات، واعطاء الفرصة لرواد الأعمال لتحفيز ريادة الأعمال في المنظمة، وتبين أنه يمكن أن تحدث ريادة الأعمال في المنتجات والخدمات أو العمليات. ومن ثم فإن المنظمات من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على التحديات البيئية تحتاج إلى رجال أعمال، وتشير النتائج الرئيسية لهذه الدراسة إلى عدم وجود توجه ريادي وإدارة ريادية في المنظمات الحكومية ومن ثم توجد ريادة تنظيمية في هذه المنظمات.

وقد تناولت معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث علي ثلاثة ابعاد رئيسية وهي المخاطرة، الإبداع، تعزيز الثقافة الريادية، ويمكن تناول تلك الأبعاد على النحو التالي:

١- إدارة المخاطرة: تمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعني العمل بصورة جريئة دون معرفة النتائج، فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة (Abolghasem, et.al, 2014)، لا بد من عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة، وأن تبني المخاطرة يكون ذات علاقة باتخاذ القرارات ومبنياً على مبدأ المغامرة وفي اطار رؤية المنظمة (Mateus, et.al, 2019)، وقد اتفقت دراسات Michael, H., Duane, R., (2012)، (Simon A., Booth, R., 2015)، (Jenny, k., Damrosch, O, 2020) علي قيام المنظمات الرائدة بتحمل للمخاطر سواء على مستوى الافراد او الجماعات، وهناك طريقة واحدة يتم اعتمادها وتعمل بنجاح من اجل ادارة هذه المخاطر وهي العمل بالتحالف مع الاطراف الأخرى، ويرجع ذلك لان هذه المنظمات تعتقد ان بإمكانهم معا ان يقدموا القدرات المكملة للبعض والمساعدة في تحويل المخاطر الي اطراف أخرى، وتسعى منظمات الأعمال الي تقليل المخاطر التي تواجهها للحد الأدنى، ولكن اذا كان سلوكها محكوما او موجهها بمحاولة تجاوزها او التهرب منها فقد تنتهي الي اختيار اكبر المخاطر واقلاها معقولة وقبولا وهو خطر عدم القيام بشيء فهناك سبب جيد يسوغ عدم القيام باي عمل اذا ارادت المنظمة، والاعمال التي تقوم بها المنظمة يجب ان

تكون منتقاة ومختارة لزيادة الفرص، ان المنظمات الريادية لها القدرة على قياس المخاطر بعقلانية، وهي لا تجازف كثيرا لكن الرياديين يفهمون المخاطر من ادراك الإبداع التكنولوجي الفكري، والبنية الاقتصادية هي اصلا عدم تأكد يتطلب العقلانية.

٢- **الإبداع:** يعرف الإبداع على أنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة واقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية، إن الإبداع هو الوظيفة المحددة للريادة سواء كان في منظمة عامة أو مشروع جديد يقدمه فرد معين، والإبداع يوفر موارد جديدة منتجة للثروة أو البقاء على الموارد الحالية مع تحسين إمكانياتها الإنتاجية، وينظر للإبداع بأنه المخرجات الرئيسية للمنظمات التي تبحث عن الريادة وهو غالباً ما يكون مصدر النجاح التنافسي **Brian (S., et.al, 2019)**، وأشارت دراسات **(George, B., Marino, L., 2011)**، **(Zhao, E., Ishihara, M., 2020)**، **(خالد، بوهندي، ٢٠١٩)** بأن الإبداع هو عبارة عن التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لاستحداث شيء جديد، ويتم التوصل إلى ح لول خالصة لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وإن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة بأن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، ويحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما ونوعاً وخفض في التكاليف، وهنا يبرز مفهوم الإبداع في انه يهتم بتطوير الفكرة المبدعة وبلورتها ويتعلق بطريقة تنفيذ الفكرة وتحويلها لأشياء نافعة، وحتى يكون الإبداع فعالاً يجب البدء بتحليل الأولويات اللازمة للتطوير، تشجيع المبادرات الفردية لمزاولة الأعمال والمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية الواعدة، نشر الوعي الإبداعي وتبسيط الضوء على شريحة المبتكرين والموهوبين بالدولة، تبادل الأفكار والخبرات المتعلقة بإبراز قدرات الموهوبين و تنمية إمكانياتهم.

٣- **تعزيز الثقافة الريادية:** تتكون الثقافة الريادية من خليط معقد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصلية والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتعتبر الثقافة الريادية الإطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة العاملين في تحقيق الريادة في الأعمال، والأفراد يدعمون الثقافة التي توفر لهم الاستقرار والأمان الوظيفي والفهم والمعرفة والإدراك والقدرة على الإنجاز **(Tang, J., Kacmar, L. Busenitz, K., 2012)**، وتؤكد دراسة **(Whisks, U, yards, K, 2019)** ان الثقافة التنظيمية تعبر عن نظام القيم المشترك، أي الأعمال والمبادئ المهمة في المنظمة، والاعتقادات من حيث كيفية عمل الأشياء التي تصيغ الهيكل التنظيمي، وتتضمن تحمل المخاطرة، وتعزيز السلوك الريادي، وتركز على مسح بيئة المنظمة من حيث الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف في المنظمة.

وفي ضوء الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية، يمكن للباحث استخلاص عدد من المؤشرات التي يمكن ان تساعد على قياس ريادة الأعمال في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر كما يلي:

- ١- دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف بها بشكل دوري.
- ٢- دراسة الفرص والتهديدات التي تسود البيئة المحيطة.
- ٣- تفعيل مشاركة العاملين في إدارة المخاطرة.
- ٤- وجود رؤية واضحة ومحددة لمتابعة وتحسين أدوات إدارة المخاطرة.
- ٥- وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لإدارة المخاطرة.
- ٦- الاهتمام بالأفكار والمقترحات الابتكارية وتعمل على تطويرها.
- ٧- توفير كافة المصادر والامكانيات المادية اللازمة لتحقيق الابتكار.
- ٨- تطوير وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة.
- ٩- تنمية الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار.
- ١٠- امتلاك القدرات البشرية التي تمكن من تحقيق الإبداع والتميز عن المنافسين.
- ١١- توافر منظومة من المعايير والقيم والثقافة التي تساعد على تحقيق الريادة.
- ١٢- تنمية روح المشاركة والعمل الجماعي لدي العاملين من أجل تحقيق الريادة.
- ١٣- تحقيق الثقافة الريادية من خلال التكامل بين كافة الأقسام والإدارات.
- ١٤- تحقيق الريادة من خلال تقديم البرامج والدورات التدريبية والندوات والمبادرات المختلفة.
- ١٥- تبني الأفكار والمعتقدات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الريادة.

ج- تحليل العلاقة بين متغيرات البحث:

يستعرض الباحث في هذا الجزء الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة التي حاولت بشكل غير مباشر تناول العلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية وتحقيق ريادة الأعمال في المنظمات وزيادة قدراتها التنافسية، فتؤكد دراسة (Oscar, A, 2005) ان استكشاف الفرص يحقق الريادة لدى المنظمات من خلال الإبداع سواء في المنتجات أو الخدمات بطرق جديدة وحديثة تكون في التصميم أو الانتاج او العمليات أو التكنولوجيا أو الهيكل أو المهام التنظيمية أو الاجراءات وغيرها مزايا متعددة، وأدت حالات المنافسة وتضخم الأسواق وقصر دورة حياة المنتج والتطورات المتسارعة في التقنية الحديثة وتطبيقاتها الواسعة لمختلف العمليات إلى تغيير أسس المنافسة وقواعدها وازداد الإدراك بأن الإبداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق المنظمات النجاح، ويحتاج هذا التوجه أن تتحلى المنظمة بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأن التركيز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المنظمة بأكبر فعالية ممكنة.

وتشير (Tang, J., Kacmar, L. Busenitz, K., 2012) المرونة في الهيكل التنظيمي الى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات، وان المرونة اصبحت أساس في منظمات الأعمال لكونها تتضمن تقديم منتجات جديدة وقدرتها على تعديل المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، وتتضمن المرونة في المنتجات وتشير إلى الانتاج حسب طلبات العملاء والبعد الثاني هو مرونة الحجم ويتمثل بقدرة المنظمة على زيادة او تخفيض كمية الانتاج وبما يتوافق مع متطلبات السوق، ومن جهة اخري يوضح (Coombs, W., 2007) ان استغلال الفرص يتطلب ضرورة البحث عن الإمكانيات والفرص

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

الجديدة والبحث عن عملاء جدد والدخول في أسواق جديدة وتحمل المخاطرة، وزيادة القدرة على التكيف بسرعة وبشكل مناسب مع التغيرات الأساسية التي تحدث في السوق من خلال إدخال منتجات وعمليات جديدة، ويهتم الاستغلال بالإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء وتحسين المنتجات والعمليات، ويجب تكثيف الجهود لاستغلال الفرص الجديدة ومراقبة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية للعملاء، وكذلك توقع حالات التغيرات التي قد تؤدي إلى فرص جديدة، ولذا يمكن لمنظمات الأعمال أن تقوم باقتناص الفرص من خلال القيام بالاعتماد على الوسائل والطرق الجديدة التي تكتشفها من خلال طلبات واحتياجات العملاء، والقيام بأعمال التطوير والتحسين والإنتاج والكفاءة والتنافسية لمواجهة المنافسة والاستجابة للتغيرات.

ومن وجهة نظر دراسة (Tomtit, U, Dumitriu, C, 2020) انه توجد حلقة من المداخل الادارية تتراوح ما بين التأكيد على السعي وراء الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة حاليا (السلوك الاكثر رياديا) الى التركيز على الاستثمار الامثل للموارد المتوافرة (السلوك الاكثر اداريا) وتعد عملية التميز وملاحقة الفرص من اساسيات الريادة وجوهر الريادة وتمثل الفرص موضوعات سوقية غير ملحوظة التي هي موارد محتملة الربح الثابت، اذ تبرز هذه الموارد من حاجات السوق غير المشبعة واستغلالها على تميز الريادة، وتميل وفرة الفرص الى الارتباط بالعلاقة المتبادلة مع نسب التغير البيئي مشيرة الى حاجة الرياديين الى الانخراط بكل مستويات اكثر من البحث الفاعل والاكتشاف، يمثل استثمار الفرص كيفية خلق الفرصة واكتشافها وتطويرها، وتقييم للإمكانيات التي يجب ان تستند على نوع العلاقة الاستراتيجية لهذه الإمكانيات، والاستفادة منها بالاعتماد على كل من الدوافع الاستراتيجية وغير الاستراتيجية فتبدأ عمليات المنظمات الريادية بالقدرة على خدمة الحاجات غير مشبعة واستحواذ الفرص الناشئة قبل المنافسين، فالإبداع والابتكار هما أداتان حاسمتان يساعدان المنظمات الريادية الالتفات للفرص والحقائق التي تركز على ابتكار صنف جديد من المنتجات التي تقصد قيادة الزبون من خلال الابتكار.

د- الفجوة البحثية والإضافة العلمية للبحث:

يمكن للباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة والتعليق عليها والتوصل الي بعض مؤشرات قياس البراعة التنظيمية وريادة الأعمال في المنظمات، استخلاص أن هناك فجوة بحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وأن هناك العديد من الأبعاد والجوانب الإضافية التي لم تتناولها تلك الدراسات، وذلك على النحو التالي:

١- تناولت الدراسات السابقة بعض قضايا وابعاد البراعة التنظيمية في قطاعات مختلفة التطبيق، وكذلك ابعاد واليات تحقيق ريادة الأعمال في المنظمات، والاستعانة ببعض المؤشرات لقياس البراعة التنظيمية وريادة الاعمال، وبناء عليه يمكن للباحث استخدام مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس البراعة التنظيمية وريادة الأعمال من خلال الاستعانة ببعض المؤشرات الإضافية الي جانب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

٢- اغفلت الدراسات السابقة القيام باختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية وريادة الاعمال من خلال عمل مقارنة بين آراء المديرين والعاملين بالشركات، كذلك مقارنة الآراء بين

الشركات المصرية والأجنبية، ويمكن للباحث اختبار هذه العلاقات من خلال الدراسة الميدانية.

٣- تناولت الدراسات السابقة العديد من الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث، واتفقت معظم هذه الدراسات على الأبعاد الفرعية والتي سيتم دراستها للبراعة التنظيمية (استكشاف الفرص – استغلال الفرص – المرونة في الهيكل التنظيمي) كذلك تحقيق الريادة (إدارة المخاطرة – الإبداع – تعزيز الثقافة الريادية) ويمكن للباحث القيام بداسة هذه الأبعاد بهذه الدراسة.

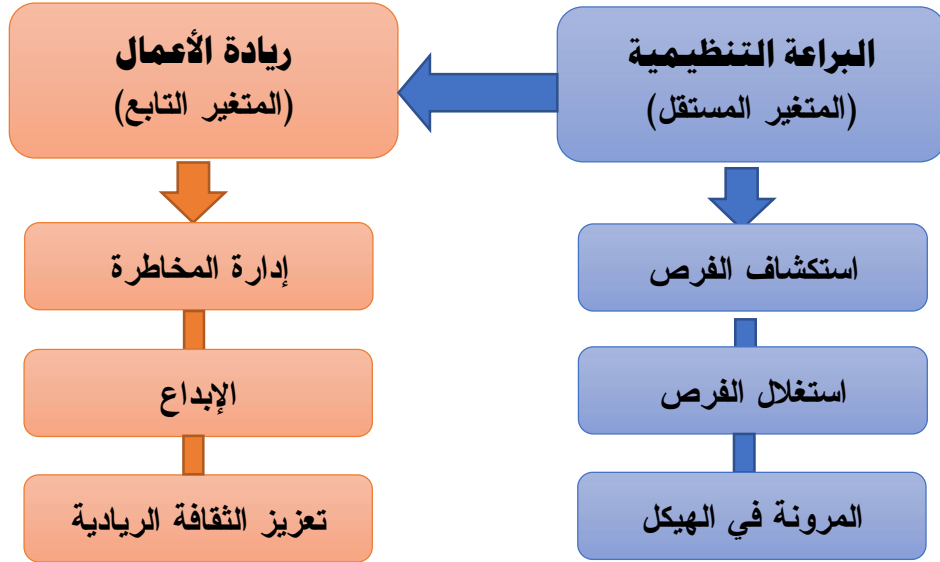
٤- لم تقم الدراسات السابقة بالتركيز على تحقيق الريادة في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر موضع التطبيق وذلك على الرغم من مساهمتها بشكل كبير في تقدم وازدهار الصناعة المصرية، وأنها تمثل نسبة كبيرة من الواردات المصرية على الرغم من الدعم الكبير من الدولة لتطوير وتحديث هذا القطاع، ولذلك يحاول الباحث إيجاد اهم الوسائل والاليات اللازمة لتحقيق الريادة لهذه الشركات من خلال التركيز على ابعاد البراعة التنظيمية.

خامسا: نموذج المتغيرات وفروض البحث:

تقوم هذه الدراسة على الفروض والمتغيرات التي تم تحديدها في ضوء مشكلة الدراسة، بالإضافة إلى مراجعة الباحث للدراسات السابقة، والشكل رقم (٢) يوضح نموذج متغيرات الدراسة والذي يشكل متغيرات الدراسة والاتجاهات المحتملة للعلاقات بين هذه المتغيرات.

شكل رقم (٢)

نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

ويمكن للباحث من خلال تحليل الداسات السابقة ومشكلة البحث صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الرئيس الأول: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة".

وتم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية كما يلي:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على إدارة المخاطرة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الإبداع بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على ثقافة العمل الريادي بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

الفرض الرئيس الثاني: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والعاملين حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة".

الفرض الرئيس الثالث: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشركات المصرية والشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة".

وقد قسم هذا الفرض الرئيس الثاني إلى فرضين فرعيين كما يلي:

١- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري الشركات المصرية ومديري الشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية محل الدراسة.

٢- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الشركات المصرية والعاملين في الشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية محل الدراسة.

سادسا: منهجية البحث:

ترتكز منهجية البحث على أسلوب الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وذلك كما يلي:-

١- أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك على

النحو التالي:

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار

النظري على الكتب الأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات خلال الفترة الممتدة ٢٠١٥-٢٠٢٠.

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر موضع الدراسة من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، **ويتضح ذلك على النحو التالي:**

- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات الإدارة العليا والعاملين في شركات الأجهزة الكهربائية بجمهورية مصر العربية حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين فالجزء الأول وهو عبارة عن الجزء المتعلق ببعد البراعة التنظيمية ويتكون من (١٥) فقرة، وأما الجزء الثاني وهو عبارة عن الجزء الخاص ببعد ريادة الأعمال ويتكون من (١٥) فقرة.

- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم، وكذلك ايضاح وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقضي منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

٢ - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الإدارة العليا وكافة العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بجمهورية مصر العربية موضع الدراسة، حيث بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة من الإدارة العليا ٢٦٠ مفردة، بينما بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة من العاملين ٤٦٠٠ وذلك وفقاً لبيانات العام ٢٠٢٠، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة من الإدارة العليا والعاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بجمهورية مصر العربية موضع الدراسة، وحيث تبين أن عدد عينة الدراسة لمجتمع الدراسة من الإدارة العليا بلغ ١٥٥ مفردة، بينما تبين أن عدد أفراد عينة الدراسة لمجتمع الدراسة من العاملين بلغ ٣٥٥ مفردة، وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، **ويوضح الجدول رقم (٤) توزيع تلك العينة على الفئات المختلفة ونسبة كل فئة، وذلك على النحو التالي:**

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

جدول رقم (٤)

توزيع حجم عينة الإدارة العليا والعاملين في شركات صناعة الأجهزة
الكهربائية والإلكترونية محل الدراسة

م	الشركات	بيان	عدد أعضاء الإدارة العليا	توزيع حجم العينة	النسبة المئوية	عدد العاملين	توزيع حجم العينة	النسبة المئوية
١	العالمية للتبريد		٥٥	٣٣	%٢١,١٥	٩٤٥	٧٣	%٢٠,٥٤
٢	المصرية للعازلات الكهربائية		٢٨	١٧	%١٠,٧٧	٥١٢	٣٩	%١١,١٣
٣	السويدي للكابلات		٣٢	١٩	%١٢,٣١	٥٦٨	٤٤	%١٢,٣٥
٤	الشركة العربية للصناعات الهندسية		٢٥	١٥	%٩,٦٢	٤٢٥	٣٣	%٩,٢٤
٥	الشركة المصرية الألمانية للصناعات الكهربائية		٢٨	١٧	%١٠,٧٧	٦٥٠	٥٠	%١٤,١٣
٦	الشركة الدولية للصناعات الكهربائية والإلكترونية		٢٦	١٥	%١٠,٠٠	٣٨٠	٢٩	%٨,٢٦
٧	شركة فيروميتالكو للصناعات الكهربائية		٣٤	٢٠	%١٣,٠٨	٥٤٠	٤٢	%١١,٧٤
٨	شركة تيببكو للصناعات الهندسية والكهربائية		٣٢	١٩	%١٢,٣١	٥٨٠	٤٥	%١٢,٦١
	الإجمالي		٢٦٠	١٥٥	%١٠٠	٤٦٠٠	٣٥٥	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد تم استرداد ١٣١ قائمة من الاستبيانات الموجهة للإدارة العليا أي بنسبة استرداد بلغت ٨٤,٥٢%، ويوضح الجدول رقم (٥) حجم المجتمع وعينة الدراسة والاستجابات الصحيحة ونسبة الاستجابة لجميع مفردات عينة الدراسة من الإدارة العليا في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأجنبية والمصرية محل الدراسة.

جدول رقم (٥)

توزيع عينة الإدارة العليا بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأجنبية والمصرية
موضع الدراسة

الفئة	حجم المجتمع	العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة
الشركات الأجنبية	١٢٠	٧١	٦١	%٨٥,٩٢
الشركات المصرية	١٤٠	٨٤	٧٠	%٨٣,٣٣
الإجمالي	٢٦٠	١٥٥	١٣١	%٨٥,٩٢

المصدر: من إعداد الباحث.

وأيضاً تم استرداد ٣١٣ قائمة من الاستبيانات الموجهة للعاملين أي بنسبة استرداد بلغت ٨٨,١٧%، ويوضح الجدول رقم (٦) حجم المجتمع وعينة الدراسة والاستجابات الصحيحة ونسبة الاستجابة لجميع مفردات عينة الدراسة من العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأجنبية والمصرية محل الدراسة.

جدول رقم (٦)

توزيع عينة العاملين بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأجنبية والمصرية موضع الدراسة

الفئة	حجم المجتمع	العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة
الشركات الأجنبية	٢١٥٠	١٦٦	١٤٩	٨٩,٧٦%
الشركات المصرية	٢٤٥٠	١٨٩	١٦٤	٨٦,٧٧%
الاجمالي	٤٦٠٠	٣٥٥	٣١٣	٨٨,١٧%

المصدر: من إعداد الباحث.

٣- أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي، وذلك على النحو التالي:

أ- الإحصاء الوصفي (تحليل الفقرات):

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية وتشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتوصيف فقرات ومتغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات لفقرات وأبعاد قائمة الاستبيان ومن ثم تم حساب معامل الصدق للتأكد من صدق فقرات وأبعاد فقرات الاستبيان.

ب- الإحصاء الاستدلالي (اختبارات الفروض):

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض، فاستخدم الباحث أسلوب معامل الارتباط لتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كذلك تم استخدام معامل التحديد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة والتابعة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، كذلك تم استخدام تحليل التباين اختبار (F) لاختبار معنوية الفروق، كذلك استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t) لاختبار معنوية الفروق الإحصائية.

سابعاً: حدود البحث:

- ١- **الحدود المكانية:** اعتمد الباحث في تحديد مجال التطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأجنبية والمصرية في جمهورية مصر العربية، ونظراً لكبر عدد شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في جمهورية مصر العربية وصعوبة إجراء الدراسة على الشركات كافة، فقد قام الباحث باختيار (٤) شركات مصرية وهي العالمية للتبريد، المصرية للعازلات الكهربائية، السويدي للكابلات، الشركة العربية للصناعات الهندسية، وكذلك قام الباحث باختيار (٤) شركات أجنبية وهي الشركة المصرية الألمانية للصناعات الكهربائية، الشركة الدولية للصناعات الكهربائية والإلكترونية، شركة فيروميالكو للصناعات الكهربائية، شركة تيبكو للصناعات الهندسية والكهربائية.
- ٢- **الحدود الموضوعية:** يتناول الباحث في البحث البراعة التنظيمية وتشمل استكشاف الفرص الجديدة، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، المرونة في الهيكل التنظيمي ودورها في زيادة الأعمال وتشمل المخاطرة، الإبداع، تعزيز الثقافة الريادية، وذلك لمواجهة الباحث نقصاً شديداً في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية وزيادة الأعمال.
- ٣- **الحدود البشرية:** اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية والتي تطبق على طبقتين وهما طبقة الإدارة العليا وطبقة العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بجمهورية مصر العربية موضع الدراسة، وذلك لصعوبة إجراء الدراسة على جميع العاملين بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بجمهورية مصر العربية.
- ٤- **الحدود الزمانية:** اقتصرت بيانات الدراسة على مدة خمس سنوات من عام ٢٠١٥ وحتى عام ٢٠٢٠، ومن وجهة نظر الباحث ان هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

ثامناً: الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض ومناقشة نتائجها:

وفي ضوء ما سبق يناقش الباحث منهجية الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض وتشمل على تفصيل للأسس المنهجية التي اتبعها الباحث في الدراسة متمثلة في منهجية الدراسة، نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، اختبار صحة الفروض، وذلك على النحو التالي:

١- معاملات الثبات والصدق لقوائم الاستقصاء:

أ- معاملات الصدق والثبات لطبقة الإدارة العليا بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأجنبية والمصرية موضع الدراسة:

جدول رقم (٧)

الثبات والصدق لطبقة الإدارة العليا بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأجنبية
والمصرية موضع الدراسة

الأبعاد	الثبات	الصدق	عدد الفقرات
فقرات أبعاد البراعة التنظيمية	٠,٧٩٧	٠,٨٩٣	١٥
فقرات أبعاد ريادة الأعمال	٠,٧٨٩	٠,٨٨٨	١٥
الاستبيان ككل	٠,٨٨٩	٠,٩٤٣	٣٠

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من (٠,٦٠) وأن معاملات الثبات لقائمة الاستبيان ككل بلغت (٠,٨٨٩) وبذلك تعتبر قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات، وكذلك يبين الجدول رقم (٧) أن درجة معامل الصدق لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من (٠,٦٠) وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبيان ككل بلغت (٠,٩٤٣) وبذلك تتميز بدرجة مرتفعة من الصدق.

ب- معاملات الصدق والثبات لطبقة العاملين بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأجنبية والمصرية موضع الدراسة:

جدول رقم (٨)

الثبات والصدق لطبقة العاملين بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأجنبية
والمصرية موضع الدراسة

الأبعاد	الثبات	الصدق	عدد الفقرات
فقرات أبعاد البراعة التنظيمية	٠,٨٩٢	٠,٩٤٤	١٥
فقرات أبعاد ريادة الأعمال	٠,٨٧٠	٠,٩٣٣	١٥
الاستبيان ككل	٠,٩٣٩	٠,٩٦٩	٣٠

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من (٠,٦٠) وأن معاملات الثبات لقائمة الاستبيان ككل بلغت (٠,٩٣٩) وبذلك تعتبر قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات، وكذلك يبين الجدول رقم (٨) أن معامل الصدق لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من (٠,٦٠) وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبيان ككل بلغت (٠,٩٦٩) فتتميز قائمة الاستبيان بدرجة مرتفعة من الصدق.

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

٢- الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ- تحليل أبعاد البراعة التنظيمية:

- تحليل فقرات بعد استكشاف الفرص:

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعث استكشاف الفرص

ت	الفقرة	الإدارة العليا			العاملين			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تعمل الشركة على تطوير القدرات والإمكانيات المادية لتوفير منتجات جديدة ومبتكرة.	٣,٤٧	٠,٥٨٦	٦٩,٣١%	٤	٣,٤٢	٠,٧٦٤	٦٨,٣١%
٢	تقوم الشركة بالاستعانة بالخبراء والمستشارين لاستكشاف الفرص المتاحة.	٣,٥٨	٠,٥٨١	٧١,٦٠%	٣	٣,٣٣	٠,٧٩٦	٦٦,٥٨%
٣	تسعى الشركة إلى البحث عن الوسائل والطرق الجديدة للاستفادة من الفرص الجديدة.	٣,٦٥	٠,٧٤٣	٧٢,٩٨%	٢	٣,٦٤	٠,٩٢١	٧٢,٧٢%
٤	تهتم الشركة بالأفكار الجديدة وتعمل على تطويرها.	٣,٢٥	٠,٤٨٦	٦٥,٠٤%	٥	٢,٩٨	٠,٥٩٣	٥٩,٦٢%
٥	تشجع الشركة جهود البحوث والتطوير لدى العاملين.	٣,٨٥	٠,٨٦٩	٧٧,١٠%	١	٣,١٨	٠,٦٦٣	٦٣,٥٨%
	متوسط البعد	٣,٥٦	٠,٣٥٦	٧١,١٥%		٣,٣١	٠,٤٧١	٦٦,١٣%

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (٩) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا على الفقرات المرتبطة ببعث استكشاف الفرص جاءت مرتفعة، أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة العاملين على الفقرات المرتبطة ببعث استكشاف الفرص جاءت متوسطة، وقد جاءت أعلى إجابات أفراد عينة الإدارة العليا للفقرة التي تنص على " تشجع الشركة جهود البحوث والتطوير لدى العاملين"، جاءت أعلى إجابات أفراد عينة العاملين للفقرة التي تنص على "تسعى الشركة إلى البحث عن الوسائل والطرق الجديدة للاستفادة من الفرص الجديدة"، وكذلك جاءت أقل إجابات أفراد عينة الإدارة العليا وعينة العاملين للفقرة التي تنص على "تهتم الشركة بالأفكار الجديدة وتعمل على تطويرها".

– تحليل فقرات بعد استغلال الفرص:

جدول رقم (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة ببعث استغلال الفرص

ت	الفقرة	الإدارة العليا			العاملين			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تقوم الشركة بتطوير نظم وآليات الإنتاج من أجل التوسع في تشكيلة المنتجات.	٣,٤٧	٠,٥٨٦	٦٩,٣١%	٤	٣,٤٢	٠,٧٦٤	٦٨,٣١%
٢	يوجد لدى الشركة القدرة على إعادة جدولة العمليات الداخلية لتحسين المنتجات.	٣,٨٣	٠,٧٨٦	٧٦,٦٤%	١	٣,٣٩	٠,٧٩٣	٦٧,٨٠%
٣	تهتم الشركة بالبحث عن الوسائل والأدوات التكنولوجية اللازمة لتحقيق التميز في منتجاتها.	٣,٦٣	٠,٨١٧	٧٢,٥٢%	٣	٣,١٦	٠,٦٦٥	٦٣,١٩%
٤	تقوم الشركة بالتحسين والتطوير في المنتجات بصفة مستمرة لاقتناص الفرص.	٣,٧٤	٠,٨٩١	٧٤,٨١%	٢	٣,٣٢	٠,٨٠٩	٦٦,٤٥%
٥	تسعى الشركة لاستغلال الفرص المتاحة بطريقة مدروسة من أجل تطوير منتجاتها	٣,٤٤	٠,٦٩٢	٦٨,٧٠%	٤	٣,٦٢	٠,٩٣٤	٧٢,٣٣%
	متوسط البعد	٣,٥٩	٠,٥١٧	٧١,٧٦%		٣,٢٩	٠,٤٩٢	٦٥,٨١%

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

ينضح من الجدول رقم (١٠) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا على الفقرات المرتبطة ببعث استغلال الفرص جاءت مرتفعة، أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة العاملين على الفقرات المرتبطة ببعث استغلال الفرص جاءت متوسطة، جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا للفقرة التي تنص على "تقوم الشركة بتطوير نظم وآليات الإنتاج من أجل التوسع في تشكيلة المنتجات".

جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة العاملين للفقرة التي تنص على "تسعى الشركة لاستغلال الفرص المتاحة بطريقة مدروسة من أجل تطوير منتجاتها"، جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا وعينة العاملين للفقرة التي تنص على "يوجد لدى الشركة القدرة على إعادة جدولة للعمليات الداخلية لتحسين المنتجات".

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

- تحليل فقرات بعد المرونة في الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعء المرونة في الهيكل التنظيمي

ت	الفقرة	الإدارة العليا			العاملين			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يتميز الهيكل التنظيمي لدى الشركة بالمرونة اللازمة لتحسين الأداء والوظائف والأنشطة.	٣,٧١	٠,٧٥٩	%٧٤,٢٠	٢	٣,٣٧	٠,٧٦٦	%٦٧,٤٨
٢	يتناسب الهيكل التنظيمي لدى الشركة مع ترسيخ مبدأ تفويض السلطات.	٣,٨٥	٠,٨١٨	%٧٦,٩٥	١	٣,١٧	٠,٦٤٤	%٦٣,٣٢
٣	تهتم الشركة بالتغيير في المسؤوليات بالهيكل التنظيمي لإجراز الأعمال بصورة أفضل.	٣,٥٣	٠,٩٣١	%٧٠,٥٣	٣	٣,٠٩	٠,٧٥٦	%٦١,٨٥
٤	تهتم الشركة بتطوير الهيكل التنظيمي بما يواكب التغييرات والتطورات المحيطة.	٣,٢٦	٠,٤٧٤	%٦٥,١٩	٥	٢,٩٣	٠,٥٩	%٥٨,٥٩
٥	يتوفر في الهيكل التنظيمي لدى الشركة المرونة الكافية للتغيير في خطوط السلطة.	٣,٤٠	٠,٦٩٨	%٦٧,٩٤	٤	٣,٥٩	٠,٩٤	%٧١,٨٢
	متوسط البعد	٣,٥٥	٠,٤٢١	%٧٠,٩٩		٣,٢٣	٠,٥١١	%٦٤,٦٠

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (١١) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا على الفقرات المرتبطة ببعء المرونة في الهيكل التنظيمي جاءت مرتفعة، أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة العاملين على الفقرات المرتبطة ببعء المرونة جاءت متوسطة، جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا للفقرة التي تنص على " يتناسب الهيكل التنظيمي لدى الشركة مع ترسيخ مبدأ تفويض السلطات".

وقد جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة العاملين للفقرة التي تنص على "يتوفر في الهيكل التنظيمي لدى الشركة المرونة الكافية للتغيير في خطوط السلطة".

وقد جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا وعينة العاملين للفقرة التي تنص على "تهتم الشركة بتطوير الهيكل التنظيمي بما يواكب التغييرات والتطورات المحيطة".

ب- تحليل أبعاد ريادة الأعمال:

- تحليل فقرات بعد إدارة المخاطرة:

جدول رقم (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعيد إدارة المخاطرة

ت	الفقرة	الإدارة العليا			العاملين			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تهتم الشركة بدراسة وتحليل نقاط القوة والضعف بها بشكل دوري.	٣,٣٧	٠,٥٤٥	٦٧,٤٨%	٤	٣,٢٧	٠,٩٢٣	٦٥,٤٣%
٢	تدرس الشركة الفرص والتهديدات التي تسود البيئة المحيطة.	٣,٦١	٠,٦١٥	٧٢,٢١%	٣	٣,٣٤	٠,٧٧٣	٦٦,٧٧%
٣	تعمل الشركة على تفعيل مشاركة العاملين في إدارة المخاطرة.	٣,٧٣	٠,٨٢٣	٧٤,٥٠%	٢	٣,١٣	٠,٥٨٤	٦٢,٦٨%
٤	يوجد لدى الشركة رؤية واضحة ومحددة لمتابعة وتحسين أدوات إدارة المخاطرة.	٣,١٩	٠,٥١٣	٦٣,٨٢%	٥	٢,٩٥	٠,٥٤١	٥٨,٩٨%
٥	تسعى الشركة إلى وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لإدارة المخاطرة.	٣,٩٥	٠,٨٧١	٧٨,٩٣%	١	٣,٥٦	٠,٨٢٣	٧١,١٢%
	متوسط البعد	٣,٥٧	٠,٣٦٧	٧١,٤٥%		٣,٢٥	٠,٥٠٨	٦٤,٩٨%

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا على الفقرات المرتبطة ببعيد إدارة المخاطرة جاءت مرتفعة، وأن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة العاملين على الفقرات المرتبطة ببعيد إدارة المخاطر جاءت متوسطة.

وقد جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا وعينة العاملين للفقرة التي تنص على أن " تسعى الشركة إلى وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لإدارة المخاطرة ".

وقد جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا وعينة العاملين للفقرة التي تنص على أن " يوجد لدى الشركة رؤية واضحة ومحددة لمتابعة وتحسين أدوات إدارة المخاطرة ".

جدول رقم (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعء الإبداع

ت	الفقرة	الإدارة العليا			العاملين				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تهتم الشركة بالأفكار والمقترحات والابتكارية وتعمل على تطويرها.	٣,٦٢	٠,٧٢٨	%٧٢,٣٧	٢	٣,١٨	٠,٦٤٥	%٦٣,٥٨	٤
٢	تهتم الشركة بتطوير وتنمية الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار.	٣,٢٢	٠,٤٦٩	%٦٤,٤٣	٥	٢,٩٨	٠,٦٠٩	%٥٩,٦٢	٥
٣	تعمل الشركة على تطوير وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة.	٣,٨٢	٠,٨٦٤	%٧٦,٤٩	١	٣,٤٣	٠,٧٨٦	%٦٨,٥٦	٣
٤	تسعى الشركة إلى توفير كافة المصادر والامكانيات المادية اللازمة لتحقيق الابتكار.	٣,٤٤	٠,٥٥٦	%٦٨,٧٠	٤	٣,٦٥	٠,٩١١	%٧٣,٠٤	١
٥	تمتلك الشركة القدرات البشرية التي تمكنها من تحقيق الإبداع والتميز عن المنافسين.	٣,٥٥	٠,٥٥٨	%٧٠,٩٩	٣	٣,٥١	٠,٧٣٤	%٧٠,١٦	٢
	متوسط البعد	٣,٥٣	٠,٣٤٦	%٧٠,٥٣		٣,٣٥	٠,٤٨٣	%٦٦,٩٦	

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

ينضح من الجدول رقم (١٣) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا على الفقرات المرتبطة ببعء الإبداع جاءت مرتفعة، أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة العاملين على الفقرات المرتبطة ببعء الإبداع جاءت متوسطة.

وقد جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا للفقرة التي تنص على "تعمل الشركة على تطوير وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة"، جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة العاملين للفقرة التي تنص على "تسعى الشركة إلى توفير كافة المصادر والامكانيات المادية اللازمة لتحقيق الابتكار".

وجاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا وعينة العاملين للفقرة التي تنص على أن "تهتم الشركة بتطوير وتنمية الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار".

- تحليل فقرات بعد تعزيز الثقافة الريادية:

جدول رقم (١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعث تعزيز الثقافة الريادية

ت	الفقرة	الإدارة العليا			العاملين			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يتوفر لدى الشركة منظومة من المعايير والقيم الثقافية التي تساعد على تحقيق الريادة	٣,٤٧	٠,٥٨٦	%٦٩,٣١	٤	٣,٣٥	٠,٧٤١	%٦٧,٠٣
٢	تسعى الشركة إلى تنمية روح المشاركة والعمل الجماعي لدى العاملين من أجل تحقيق الريادة.	٣,٦١	٠,٦٠٢	%٧٢,٢١	٣	٣,٤٧	٠,٨٢٨	%٦٩,٤٦
٣	تهتم الشركة بتحقيق الثقافة الريادية من خلال التكامل بين كافة الأقسام والإدارات	٣,٦٩	٠,٧٧٤	%٧٣,٨٩	٢	٣,٢٥	٠,٨٢٤	%٦٤,٩٢
٤	تعمل الشركة على تحقيق الريادة من خلال تقديم البرامج والدورات التدريبية والندوات والمبادرات المختلفة	٣,١٦	٠,٥٥٢	%٦٣,٢١	٥	٢,٩٩	٠,٦١٨	%٥٩,٨١
٥	تهتم الشركة بتبني الأفكار والمعتقدات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الريادة	٣,٩٧	٠,٩١١	%٧٩,٣٩	١	٣,١٤	٠,٥٨	%٦٢,٧٥
	متوسط البعد	٣,٥٨	٠,٣٦٩	%٧١,٦٠		٣,٢٤	٠,٤٧٣	%٦٤,٧٩

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا على الفقرات المرتبطة ببعث ثقافة العمل الريادي جاءت مرتفعة، أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة العاملين على الفقرات المرتبطة ببعث ثقافة العمل الريادي جاءت متوسطة، جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا للفقرة التي تنص على أن "تهتم الشركة بتبني الأفكار والمعتقدات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الريادة".

وقد جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة العاملين للفقرة التي تنص على أن "تسعى الشركة إلى تنمية روح المشاركة والعمل الجماعي لدى العاملين من أجل تحقيق الريادة"، جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا وعينة العاملين للفقرة التي تنص على أن "تعمل الشركة على تحقيق الريادة من خلال تقديم البرامج والدورات التدريبية والندوات والمبادرات المختلفة".

٣- اختبارات فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على اختبار ثلاثة فروض رئيسية:

الفرض الرئيس الأول:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة من الفروض الفرعية وذلك كما يلي:

١. الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على إدارة المخاطرة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط R:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة وإدارة المخاطرة كمتغير تابع.

جدول رقم (١٥): معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	إدارة المخاطرة	المعنوية
إدارة المخاطرة	١,٠٠٠	٠,٠٠٠
استكشاف الفرص	٠,٧٧١	٠,٠٠٠
استغلال الفرص	٠,٧٥١	٠,٠٠٠
المرونة في الهيكل التنظيمي	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين جميع أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) وبعد إدارة المخاطر وذلك على النحو التالي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين بعد استكشاف الفرص وبعد إدارة المخاطر بلغت 0.771 أي بنسبة 77.1%. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين بعد استغلال الفرص وبعد إدارة المخاطر بلغت 0.751 أي بنسبة 75.1%. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين بعد المرونة في الهيكل التنظيمي وبعد إدارة المخاطر بلغت 0.789 أي بنسبة 78.9%.

ب. ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد بطريقة Stepwise:

جدول رقم (١٦): تحليل نتائج الانحدار للفرض الأول

معامل التحديد R ²	F. test		t. test		المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	
٠,٨١٥	٠,٠٠٠	٢٠٣,٠٩٨	٠,٠٠١	٣,٣١٣	الثابت
			٠,٠٠٠	٧,٩١٧	استكشاف الفرص
			٠,٠٠٠	٥,٠٧٧	استغلال الفرص
			٠,٠٠٠	٧,٣٩٦	المرونة في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) وبعد إدارة المخاطرة، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة للبراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) تفسر (٨١,٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو (إدارة المخاطرة).

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) وبعد إدارة المخاطرة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ حيث يتضح أن متغير استكشاف الفرص ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠,٠٠٠)، ومتغير استغلال الفرص ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠,٠٠٠)، ومتغير المرونة في الهيكل التنظيمي ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠,٠٠٠)، وببين هذا قوة علاقة الانحدار بين أبعاد البراعة التنظيمية وبعد إدارة المخاطرة.

ومن خلال كل ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على إدارة المخاطرة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

٢. الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الإبداع بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط R:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة والإبداع كمتغير تابع.

جدول رقم (١٧): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير	الإبداع	المعنوية
الإبداع	١,٠٠٠	٠,٠٠٠
استكشاف الفرص	٠,٨٨١	٠,٠٠٠
استغلال الفرص	٠,٩٠١	٠,٠٠٠
المرونة في الهيكل التنظيمي	٠,٨٦٦	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين جميع أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) وبعد الإبداع وذلك على النحو التالي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين بعد استكشاف الفرص وبعد الإبداع بلغت ٠,٨٨١ أي بنسبة ٨٨,١%. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين بعد استغلال الفرص وبعد الإبداع بلغت ٠,٩٠١ أي بنسبة ٩٠,١%. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين بعد المرونة في الهيكل التنظيمي وبعد الإبداع بلغت ٠,٨٦٦ أي بنسبة ٨٦,٦%.

ب. ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise:

جدول رقم (١٨): تحليل نتائج الانحدار للفرض الثاني

معامل التحديد R ²	F. test		t. test		المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	
٠,٩١٣	٠,٠٠٠	٧٧٤,٠٠٤	٠,٠٠٠	٤,٩٤٣	الثابت
	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٥,٤٨١	استكشاف الفرص
	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	١٢,٤٦	استغلال الفرص
	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٦,٤٠٣	المرونة في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) وبعد الإبداع، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة للبراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) تفسر (٩١,٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو (الإبداع).

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) وبعد الإبداع ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ حيث يتضح أن متغير استكشاف الفرص ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠,٠٠٠)، ومتغير استغلال الفرص ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠,٠٠٠)، و متغير المرونة في الهيكل التنظيمي ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠,٠٠٠)، وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين أبعاد البراعة التنظيمية وبعد الإبداع.

ومن خلال كل ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الإبداع بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

٣. الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على ثقافة العمل الريادي بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
أ. معامل الارتباط R:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة وثقافة العمل الريادي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٩): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير	ثقافة العمل الريادي	المعنوية
الإبداع	١,٠٠٠	٠,٠٠٠
استكشاف الفرص	٠,٨٠٤	٠,٠٠٠
استغلال الفرص	٠,٧٨٦	٠,٠٠٠
المرونة في الهيكل التنظيمي	٠,٧١٨	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين جميع أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) وبعد ثقافة العمل الريادي وذلك على النحو التالي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين بعد استكشاف الفرص وبعد الإبداع بلغت 0,804 أي بنسبة 80,4%. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين بعد استغلال الفرص وبعد ثقافة العمل الريادي بلغت 0,786 أي بنسبة 78,6%. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين بعد المرونة في الهيكل التنظيمي وبعد ثقافة العمل الريادي بلغت 0,718 أي بنسبة 71,8%.

ب. ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise:

جدول رقم (٢٠): تحليل نتائج الانحدار للفرض الثالث

معامل التحديد R ²	F. test		t. test		المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	
0,804	0,000	567,171	0,000	5,055	الثابت
	0,000		0,000	23,815	استكشاف الفرص
	0,000		0,000	25,119	استغلال الفرص
	0,000		0,000	28,871	المرونة في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) وبعد ثقافة العمل الريادي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة للبراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) تفسر (80,4%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو (ثقافة العمل الريادي).

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع أبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي) وبعد ثقافة العمل الريادي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0,05 حيث يتضح أن متغير استكشاف الفرص ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (0,000)، ومتغير استغلال الفرص ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (0,000)، ومتغير المرونة في الهيكل التنظيمي ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0,05) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (0,000)، ويبين هذا قوة علاقة الانحدار بين أبعاد البراعة التنظيمية وبعد ثقافة العمل الريادي.

مما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على ثقافة العمل الريادي بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

ويمكن للباحث من خلال ما سبق يمكن قبول الفرض الرئيس الأول أي أنه: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة".

الفرض الرئيس الثاني:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والعاملين حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار التباين بين الإدارة العليا والعاملين حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية

المعنوية	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		العاملين	الإدارة العليا	
٠,٠٠٠	٣٠,٢٩٣	٣,٣١	٣,٥٦	استكشاف الفرص
٠,٠٠٠	٣٢,٩١٩	٣,٢٩	٣,٥٩	استغلال الفرص
٠,٠٠٠	٣٩,٣٠٦	٣,٢٣	٣,٥٥	المرونة في الهيكل التنظيمي
٠,٠٠٠	٤٢,٥٦١	٣,٢٥	٣,٥٧	إدارة المخاطرة
٠,٠٠٠	١٤,٩٨٢	٣,٣٥	٣,٥٣	الإبداع
٠,٠٠٠	٥٤,٠٩٩	٣,٢٤	٣,٥٨	ثقافة العمل الريادي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين لمحاو (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي، إدارة المخاطرة، الإبداع، ثقافة العمل الريادي) مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، العاملين) نحو تلك الأبعاد وذلك كما يلي:

كانت قيمة F المحسوبة لبعدها استكشاف الفرص أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، العاملين) نحو بعد (استكشاف الفرص).

كانت قيمة F المحسوبة لبعدها استغلال الفرص أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لاستجابات

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، العاملين) نحو بعد (استغلال الفرص).

كانت قيمة F المحسوبة لبعدها المرونة في الهيكل التنظيمي أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، العاملين) نحو بعد (المرونة في الهيكل التنظيمي).

كانت قيمة F المحسوبة لبعدها إدارة المخاطرة أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، العاملين) نحو بعد (إدارة المخاطرة).

كانت قيمة F المحسوبة لبعدها الإبداع أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، العاملين) نحو بعد (الإبداع).

كانت قيمة F المحسوبة لبعدها ثقافة العمل الريادي أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، العاملين) نحو بعد (ثقافة العمل الريادي).

ومن خلال كل ما سبق يمكن قبول الفرض الرئيس الثاني أي أنه: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والعاملين حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة".

الفرض الرئيس الثالث:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشركات المصرية والشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

وقد قسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين كما يلي:

1- الفرض الفرعي الأول: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري الشركات المصرية ومديري الشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة".

جدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار التباين بين مديري الشركات المصرية ومديري الشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية

المعنوية	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		الشركات الأجنبية	الشركات المصرية	
0.373	0.8	3.59	3.53	استكشاف الفرص
0.124	2.4	3.66	3.52	استغلال الفرص
0.327	0.967	3.59	3.51	المرونة في الهيكل التنظيمي
0.326	0.971	3.60	3.54	إدارة المخاطرة
0.396	0.724	3.56	3.51	الإبداع
0.296	1.099	3.62	3.55	ثقافة العمل الريادي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين أن قيم F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين لمحاور (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي، إدارة المخاطرة، الإبداع، ثقافة العمل الريادي) مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (مديري الشركات المصرية، مديري الشركات الأجنبية) نحو تلك الأبعاد.

ومن خلال ما سبق يمكن رفض الفرض أي أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري الشركات المصرية ومديري الشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة".
٢- الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الشركات المصرية والعاملين في الشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة".

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار التباين بين العاملين في الشركات المصرية والعاملين في الشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية

المعنوية	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		الشركات الأجنبية	الشركات المصرية	
0.000	27.929	3.45	3.18	استكشاف الفرص
0.000	30.802	3.44	3.15	استغلال الفرص
0.000	24.179	3.37	3.10	المرونة في الهيكل التنظيمي
0.000	16.072	3.37	3.14	إدارة المخاطرة
0.000	15.662	3.46	3.25	الإبداع
0.000	13.965	3.34	3.15	ثقافة العمل الريادي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة الاحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاور (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة في الهيكل التنظيمي، إدارة المخاطرة، الإبداع، ثقافة العمل الريادي) مما يدل على وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (العاملين في الشركات المصرية، العاملين في الشركات الأجنبية) نحو تلك الأبعاد. ومن خلال ما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الشركات المصرية والعاملين في الشركات الأجنبية حول تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة"

مما سبق يمكن قبول الفرض الرئيس الثالث جزئياً نظراً أنه لا يوجد اختلاف بين آراء أعضاء الإدارة العليا بالشركات المصرية والأجنبية، بينما يوجد فروق بين آراء العاملين بالشركات المصرية والأجنبية بشركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.

تاسعا: النتائج العامة وتوصيات البحث:

أ- النتائج العامة للبحث:

- ١- استنتجت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين البراعة التنظيمية وتحقيق الريادة بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية محل الدراسة.
- ٢- أوضحت الدراسة انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (استكشاف الفرص - استغلال الفرص - المرونة في الهيكل التنظيمي) على تحقيق الريادة (إدارة المخاطرة - الإبداع - تعزيز الثقافة الريادية) بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية محل الدراسة.
- ٣- توصلت الدراسة الي أن المتوسط الحسابي لاستكشاف الفرص يميل لصالح مديري الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على مديري الشركات المصرية في استكشاف الفرص المتاحة بصورة أكبر، ويميل أيضا لصالح العاملين في الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على العاملين في الشركات المصرية في استكشاف الفرص المتاحة بصورة أكبر، وبيئت الدراسة أن الشركات لا تهتم بالأفكار الجديدة ولا تعمل تطويرها وتحويلها إلى خطط قابلة للتطبيق حيث أن عملية استكشاف الفرص الأفكار لا تتم بالكفاءة المطلوبة.
- ٤- استنتجت الدراسة أن المتوسط الحسابي لاستغلال الفرص يميل لصالح مديري الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على مديري الشركات المصرية في استغلال الفرص المتاحة بصورة أكبر، ويميل أيضا لصالح العاملين في الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على العاملين في الشركات المصرية في استغلال الفرص المتاحة بصورة أكبر، وأوضحت الدراسة أن إدارة الشركات المصرية لا تقوم بتطوير نظم وآليات الانتاج من أجل التوسع في تشكيلة المنتجات بالشكل الذي يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة استغلال الفرص في كافة الأنشطة والمجالات الإنتاجية.
- ٥- وجدت الدراسة أن المتوسط الحسابي للمرونة في الهيكل التنظيمي يميل لصالح مديري الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على مديري الشركات المصرية في المرونة في الهيكل التنظيمي بصورة أكبر، ويميل أيضا لصالح العاملين في الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على العاملين في الشركات المصرية في المرونة في الهيكل التنظيمي بصورة

أكبر، بينت الدراسة أن إدارة الشركات المصرية لا تهتم بالشكل الملائم بتطوير الهيكل التنظيمي بما يواكب التغيرات والتطورات المحيطة وبما يساهم في توفير التكامل بين البيئة وطبيعة العمل وتحقيق الأهداف.

٦- توصلت الدراسة الي ان المتوسط الحسابي لإدارة المخاطرة يميل لصالح مديري الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على مديري الشركات المصرية في طرق إدارة المخاطر، ويميل أيضا لصالح العاملين في الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على العاملين في الشركات المصرية في طرق إدارة المخاطر، ووضحت الدراسة أن الشركات المصرية لا يوجد لديها رؤية واضحة ومحددة لمتابعة وتحسين أدوات إدارة المخاطرة وحل المشكلات بالإضافة إلى ضعف عمليات التخطيط المستقبلي وفقاً للأسس العلمية.

٧- أشارت الدراسة الي أن المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع يميل لصالح مديري الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على مديري الشركات المصرية في مستوى الإبداع، ويميل أيضا لصالح العاملين في الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على العاملين في الشركات المصرية في مستوى الإبداع، وأظهرت الدراسة أن إدارة الشركات المصرية لا تولي أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية التي تزيد من مهاراتهم وخبراتهم في المجالات المختلفة حيث أن السياسات والاستراتيجيات الحالية للشركات لا تساهم في تطوير وتنمية العاملين بشكل مستمر.

٨- استنتجت الدراسة أن المتوسط الحسابي لتعزيز الثقافة الريادية يميل لصالح مديري الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على مديري الشركات المصرية في تعزيز الثقافة الريادية، ويميل أيضا لصالح العاملين في الشركات الأجنبية أي أنها تتفوق على العاملين في الشركات المصرية في تعزيز الثقافة الريادية، وتوصلت الدراسة الي أن إدارة الشركات المصرية لا تهتم بتوفير المناخ الداعم لتحقيق الريادة من خلال العمل على تقديم البرامج والدورات التدريبية والندوات والمبادرات المختلفة لاكتساب العاملين المهارات النوعية المتقدمة.

ب- التوصيات:

١- ضرورة قيام شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية في مصر بالاهتمام بطبيعة العلاقة الايجابية بين البراعة التنظيمية وتحقيق الريادة في الأعمال، وذلك من خلال دعم الإدارة العليا بهذه الشركات وتبنيها لخطه محددة للبراعة التنظيمية وريادة الأعمال ووضع خطوات محددة لتنفيذها.

٢- الاهتمام بتطبيق وتفعيل دور البراعة التنظيمية لما لها من تأثير ايجابي على ريادة الأعمال في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية في مصر من خلال تضمينها ضمن خطط واستراتيجيات برامج الشركات المصرية، والاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية الناجحة والرائدة لوضع مؤشرات محددة لتطبيقها.

٣- قيام شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية في مصر بالاهتمام بالأفكار الجديدة وتطويرها، والعمل على تحويل الأفكار إلى خطط قابلة للتطبيق، وضرورة أن يتوفر في عملية استكشاف الفرص المهارات والخبرات اللازمة لإدارة الأفكار بالكفاءة المطلوبة.

د. أحمد عزمي زكي عبد العزيز

- ٤- تطوير إدارة شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية في مصر لنظم وآليات الانتاج والتوسع في تشكيلة المنتجات بالشكل الذي يساهم في زيادة كفاءة استغلال الفرص في كافة الأنشطة والمجالات الإنتاجية.
- ٥- الاهتمام من قبل إدارة شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية في مصر بالشكل الملائم بتطوير الهيكل التنظيمي بما يواكب التغيرات والتطورات المحيطة وبالطريقة التي تساهم في توفير التكامل بين البيئة وطبيعة العمل وتحقيق الأهداف.
- ٦- تبني شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية في مصر رؤية واضحة ومحددة لمتابعة وتحسين أدوات إدارة المخاطرة وحل المشكلات وكذلك أن تتم عمليات التخطيط المستقبلي وفقاً للأسس العلمية.
- ٧- توجيه إدارة شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية في مصر للاهتمام بالأعمال الإبداعية التي تزيد من مهاراتهم وخبراتهم في المجالات المختلفة، وكذلك ضرورة أن يتم تطوير السياسات والاستراتيجيات الحالية للشركات بالشكل الذي يساهم في تطوير وتنمية العاملين بشكل مستمر من خلال وضع نظام مناسب للإبداع، الاهتمام بنظم تنمية وتدريب العاملين.
- ٨- توفير إدارة شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية في مصر المناخ الداعم لتحقيق الريادة، وذلك من خلال العمل على الاهتمام بالعاملين، تغيير السياسات، تطوير الخطط، تقديم البرامج والدورات التدريبية والندوات والمبادرات المختلفة لاكتساب العاملين المهارات النوعية المتقدمة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو بكر، أبو بكر حداد، (٢٠٢٠)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال كلية، التجارة جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- ٢- الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، الداود، ألفن ناظر، (٢٠١٥)، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعه دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٥، العدد ٢، ص ١-٢٩.
- ٣- التقرير السنوي، (٢٠١٧)، تقرير الجمعية الدولية للمحترفين في مجال التمهيد IAOP ، جمهورية مصر العربية، ص ٥٨-٥٩.
- ٤- التقرير السنوي، (٢٠١٩)، التنافسية في صناعة الإلكترونيات والصناعات الكهربائية والمنزلية في مصر، اتحاد الصناعات الهندسية والالكترونية، جمهورية مصر العربية، ص ٤١٤-٤٢٨.
- ٥- التقرير السنوي، (٢٠١٩)، تقرير مؤشرات تنمية صادرات قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية المصرية، الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات، وزارة التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية، ص ٢٤٨-٢٦١.

- ٦- التقرير السنوي، (٢٠١٩)، ريادة الأعمال في المنظمات الهندسية المصرية، الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات، وزارة الصناعة والتجارة، جمهورية مصر العربية، ص٥٢٣-٥٢٥.
- ٧- التقرير السنوي، (٢٠١٩)، مشاكل ومعوقات تنمية قطاع الصناعات الكهربية والإلكترونية والهندسية وتمكين التصميمات المبدعة، مركز تحديث الصناعة، اتحاد الصناعات المصرية، ص٥٦-٥٨.
- ٨- التقرير السنوي، (٢٠١٩)، مؤشرات القطاعات الهندسية والإلكترونية: أفاق وتطلعات، وزارة التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية، ص٢٣٩-٢٤٣.
- ٩- التقرير السنوي، (٢٠٢٠)، تقرير مركز المعلومات، وزارة الاستثمار، جمهورية مصر العربية، ص٢٢٢-٢٢٤.
- ١٠- التقرير السنوي، (٢٠٢٠)، صناعة الأجهزة الكهربية والإلكترونية: افاق مستقبلية، مركز تحديث الصناعة، اتحاد الصناعات المصرية، جمهورية مصر العربية، ص١٨-٣٢.
- ١١- شبات، جلال والمصري، نضال، (٢٠٢٠)، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ٢، ص٢٣-٥٠.
- ١٢- علي، أحمد حسن مصطفى، (٢٠١٩)، دور رأس المال الفكري في دراسة أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ١٣- النجار، حميدة محمد، (٢٠١٥)، تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، العدد ٤، ص ٧٥-١١١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abolghasem, O., Ahmad, K. & Hammed, A., (2014), Corporate Entrepreneurship and Firm Performance, International **Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 4, No. 6, Pp. 8-25.
- 2- Armin Anzenbacher, Marcus Wagner, (2020), the role of exploration and exploitation for innovation success: effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor Industry, **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 16, Pp. 571–594.
- 3- Baron, R, (2020), organizational Ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for Sustained performance, **Journal of Organization Science**, Vol. 4, No. 6, P. 122.

- 4- Brian, S., Anderson, U, Yoshihiro, E, Jeffrey, S., (2019), Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development, **Strategic Entrepreneurship Journal**, Vol. 13, Pp.199–220.
- 5- Charles Hill, G. Jones, (2011) ‘Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 5th. Edition. **Houghton Mifflin**, Co.
- 6- Coombs, W., (2007), Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding, second Edition, **SAGE United Kingdom Ltd**, London.
- 7- Corey, A., Amaras, I.S, (2020), explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership, **The Leadership Quarterly**, Vol. 5, No. 2, Pp. 115-127.
- 8- Dairen H., Joseph C., Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, **Journal of Business Research Methods**, Vol. 1 No. 3, Pp. 15-38.
- 9- Denel, M., Hulk, J., (2018), Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, **Journal of Management**, Vol. 2, No. 5, Pp. 390-412.
- 10- Eisner, B. Alan, M, (2016), Strategic Management, Creating Competitive Advantages. Fourth edition, **McGraw-Hill / Irwin**, New York, U.S.A., P.31-33.
- 11- Eshima, Y., Anderson, B., (2017), Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation, **Strategic Management Journal**, Vol. 38, No. 3, Pp. 770–779
- 12- George, B. , Marino, L., (2011), The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization, **Entrepreneurship Theory and Practice Journal**, Vol. 35, No. 5, P. 989.
- 13- George, S., Bosch, F., (2020), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. **Journal of Management Studies**, **the Leadership Quarterly**, Vol. 5, No. 2, Pp. 485.

- 14- Guava, V., Sing, W, (2019), the antecedents consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, **Academy of Management Journal**, Vol. 1, No. 9, Pp. 815-829.
- 15- Hooper, D.T, Martin, R, (2019), how leaders influences employee creativity: a study of Indian R&D laboratories, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 4, No. 3, Pp. 111-129.
- 16- Hwan Jin Kim, (2017), Reconciling Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities: A Strategic Entrepreneurship Perspective, **the Journal of Entrepreneurship**, Vol. 2, No. 27, Pp. 180-208.
- 17- Javad, Y., Alireza, Kh., Yaghoob M., (2015), Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations, **Procardia - Social and Behavioral Sciences Journal**, Vol.169, Pp. 75 – 87.
- 18- Jenny, k., Damrosch, O, (2020), Morris, Entrepreneurial Marketing A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship And Marketing Perspective, **Journal Of Marketing Theory And Practice**, Vol. 7 No. 2, Pp. 321-356.
- 19- Leo, Y., Zhang, C., (2020), Ambidexterity and performance in small to medium sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, **Journal of Management**, Vol. 7, No. 5, Pp. 478-489.
- 20- Mateus, X, Wayan, G., (2019), Entrepreneurial leadership moderating high performance, **Cogent Business & Management Journal**, Vol. 8, No.1, Pp. 1-12.
- 21- Matthew J. Mazzei, G, (2018), Strategic entrepreneurship: Content, process, context and outcomes, **International Entrepreneurship and Management Journal**, 14, pp. 657–670.
- 22- Michael, H., Duane, R., (2012), the Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 9, No. 1, p. 142.
- 23- Morgan, P., Miles, P., (2018), Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage, **European Journal of Management**, Vol. 2 No. 18, Pp. 562-594.

- 24- Oscar, A, (2005), A Study of Innovation Human Recourse Development Practice in Minnesota Companies, **Doctoral thesis**, UMI, P.3.
- 25- Osman Ferda, Münevver Yalcinkaya, Miray Dogan, Nermin Karakoc, (2010), The Organizational Culture At The University, **International Journal of Educational Researchers**, Vol. 2, No. 1, P. 5.
- 26- Palm, K., Lilac, J. (2019), Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector, **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 8, No. 1, P. 263.
- 27- Rakish, S., Burkina, A., (2020), Organizational Ambidexterity: Towards a multilevel understanding, **Journal of Management Studies**, , Vol. 8, No. 13, Pp. 1005-1035.
- 28- Rigor. A., Sousa, F., (2016), Leader self- reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 8, No. 1, Pp. 245-249.
- 29- Rosin, K. Bausch, A., (2017), Do Job Characteristics Lead to Employee Creativity in Travel Agencies?, **International Journal of Tourism Research**, Vol. 3, No. 3, Pp. 877-896.
- 30- Simon A., Booth, R., (2015), Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises, **Rutledge Taylor and Francis Group**, New York, 2015.
- 31- Simper, H., Semi, J., C. (2019), Leader- member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement, **The Leadership Quarterly**, Vol. 26, No. 5, Pp. 159-177.
- 32- Slater, W., Kellwood, P., (2017), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership, **Journal of Management Studies**, Vol. 4, No.5, Pp. 264- 277.
- 33- Smith, S., Johnson, O., (2018), Organizational Ambidexterity The relationship of innovation climate, knowledge ambidexterity and service innovation performance – based on exploratory cases study, **International Journal of Manpower**, Vol. 25, No.2, P.8.

- 34- Swarup, D, Rahul, K, (2018), the state of ambidexterity research: A data mining approach, **International journal of organizational Analysis**, Vol. 6, No.3, Pp. 374-378.
- 35- Taber, T, Cunha, M, (2018), Creative leaders promote creative organizations, **International Journal of Manpower**, V.33, No.4, Pp. 367-382.
- 36- Taser, S., Yang, W., (2019), Leader behavior and LMX: A constructive replication, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 4, No. 1, Pp. 687-701.
- 37- Tom J. M. Mom, Yi-Ying Chang, Magdalena, Justin J. P. Jansen, (2019), A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices Individual Ambidexterity and Organizational Ambidexterity, **Journal of Management**, Vol. 45, No. 7, Pp. 3009–3034.
- 38- Tomtit, U, Dumitriu, C, (2020), Cognitive and Meta – Cognitive Competencies of the Beginning Teachers intervention Strategies for Socloprofessional insertion, **Review of research and social intervention**, Vol. 35, No.7, Pp. 213-217.
- 39- Tuchman, M., Yang, L. (2017), Competence exploration and exploitation in new product Development: The moderating effects: of environmental dynamism and competitiveness, **Management Decision**, Vol. 4, No. 2, Pp. 180-186.
- 40- Urbano, D., Guerrero, M., Ferreira, J., Fernandez, C., (2019), New technology entrepreneurship initiatives: which strategic orientations and environmental conditions matter in the new socioeconomic landscape?, **Journal of Technology Transfer**, Vol. 44, No. 5, Pp. 1577-1602.
- 41- Viersen, S., Kelton, R, Maclin, J.M., (2019), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development; **Journal of Management**, Vol. 1, No. 10, Pp. 23-49.
- 42- Werthes, D., Brittle, M., (2018), Cultural and creative entrepreneurs: understanding the role of entrepreneurial identity, **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, Vol. 24 No. 1, Pp. 290-314.

- 43- Whisks, U, yards, K, (2019), Global Financial Crisis and its Effects on Entrepreneurship in, Comsat Institute of information Technology, **World Journal of Social Sciences**, Vol. 4, No., 7, Pp. 75 – 87.
- 44- Yury Dranev, Alisa Izosimova, Dirk Meissner, (2020), Organizational Ambidexterity and Performance: Assessment Approaches and Empirical Evidence, **Journal of the Knowledge Economy**, Vol. 11, Pp. 676–691.
- 45- Zhao, E. Ishihara, M., (2020), Strategic entrepreneurship's dynamic tensions: converging (diverging) effects of experience and networks on market entry timing and entrant performance, **Journal of Business**, Vol. 35 No. 2, 2020, p. 3-12.

The Impact of organizational Ambidexterity Dimensions on achieving Entrepreneurship for Business Organizations: Field Study on electrical and electronic Equipment manufacturing Companies

Dr. Ahmed Azmy Zky Abdelaziz

Assistant professor of Business Administration

Faculty of Commerce, Suez Canal University

Abstract:

The research aims to identify the extent of interest in organizational prowess and its role in achieving entrepreneurship in the companies of the electrical and electronic equipment sector in Egypt. The research also aims to determine the relationship between organizational prowess and achieving entrepreneurship in the companies of the electrical and electronic equipment sector under study in Egypt. Organizational prowess in achieving entrepreneurship in the electrical and electronic equipment sector companies under study in Egypt.

The research also aims to determine the meaning of the differences between the opinions of the groups of the research community on the impact of organizational prowess on achieving leadership in the companies of the electrical and electronic equipment sector under study in Egypt, to present a set of recommendations that can benefit the administrative leaderships in electrical appliances companies, the relevant ministries, and the relevant authorities. And those interested in this field.

The study population is represented by all members of the higher management and all employees of the electrical and electronic equipment manufacturing companies in the Arab Republic of Egypt, the subject of the study, as the number of the study population's items from the higher management reached 260 individuals, while the number of the study population's items of workers reached 4,600 workers.

The method of stratified random sampling of the study community was relied upon by the upper management and workers in the electrical and electronic equipment industry companies in the Arab Republic of Egypt under study. The workers reached 355 items, according to the sample size tables with 95% confidence coefficient and 5% error rate.

The researcher has reached a set of general results of the research, the most important of which is that there is a statistically significant impact of organizational prowess (exploring opportunities - exploiting opportunities - flexibility in the organizational structure) on achieving leadership (risk management - creativity - promoting entrepreneurial culture) in electrical appliances industry companies. And electronic is under study.

The study showed that companies suffer from many problems, the most important of which is that they do not care about new ideas and do not develop and convert them into viable plans, and that they do not develop production systems and mechanisms in order to expand the variety of products in a way that can contribute to the efficient exploitation of opportunities in all production areas, The study also found that the management of Egyptian companies is not interested in providing the supportive climate for achieving leadership by working on providing programs, training courses, seminars and various initiatives to acquire workers with advanced qualitative skills.

At the end of his research, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which is the interest in applying and activating the role of organizational prowess because of its positive impact on entrepreneurship in electrical and electronic equipment manufacturing companies in Egypt by including them in the plans and strategies of Egyptian companies' programs, and benefiting from the experiences of successful and pioneering foreign companies, To develop specific indicators for their implementation, for electrical and electronic equipment industry companies in Egypt to pay attention to and develop new ideas, and to work on converting ideas into workable plans, and the necessity for the process of exploring opportunities to have the skills and expertise necessary to manage ideas with the required efficiency, to develop the management of electrical and electronic equipment industry companies in Egypt for production systems and mechanisms and expanding the assortment of products in a way that contributes to increasing the efficiency of the exploitation of opportunities in all activities and production areas.

Key words: Organizational Ambidexterity, Entrepreneurship for Business.