

## أثر الريادة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء أبعاد إقتصاد

### المعرفة: دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات المحمولة الخاصة المصرية<sup>1</sup>

د. أسامه عبود أحمد

دكتوراه إدارة الأعمال – كلية التجارة

جامعة عين شمس

جمهورية مصر العربية

Usamaabood7@gmail.com

أ.د. نبيلة عباس إبراهيم

أستاذ إدارة الأعمال – كلية الأعمال

جامعة الإسكندرية

جمهورية مصر العربية

Prof.nabilabass@gmail.com

### ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى تعزيز ثقافة الريادة التنظيمية التي تشمل التوجه الريادي والإدارة الريادية، في قطاع الشركات الرائدة مثل شركات الاتصالات المحمولة في مصر لتحقيق المزايا التنافسية في ظل بعض أبعاد اقتصاد المعرفة، التي تمكنها من المنافسة وتعزيز مكانتها الرائدة في قطاع الاتصالات في مصر. ولأهمية الموضوع وجب تسليط الضوء عليه، لأن ثقافة الريادة التنظيمية ليست مرحلية أو مؤقتة، بل هي ثقافة ومنهجية تتسم بالاستمرارية والتراكم، والتطور، لذا تتطلب التدريب المستمر والتفكير الإبداعي، وهو ما يعرف باقتصاد المعرفة، والتي من شأنها أن تساهم في خلق الميزة التنافسية والمكانة الريادية لخلق شيء جديد ومختلف داخل الشركات محل الدراسة، وقد اعتمد الباحثان على قائمة استقصاء كأداة رئيسية في جمع المعلومات الأولية ووزعت على عينة قوامها (95) فرداً من العاملين الإداريين في الإدارة العليا حيث أن مجتمع الدراسة يبلغ تقريباً (950) من صناعات القرار والإداريين في الإدارة العليا للشركات محل الدراسة وهي شركة فودافون مصر وشركة اتصالات مصر، وهي الأعلى من حيث القيمة السوقية وعدد العملاء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.26) وقد استخدم اختبار الفروض ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، وقد افرزت التحليل الإحصائية عدداً من الاستنتاجات لعل أبرزها بأن الشركات محل الدراسة لديها القدرة على التغيير لتلائم تطبيق استراتيجيات الريادة لديها.

وتبين بأن الريادة التنظيمية يمكن تعزيزها في ظل اقتصاد المعرفة من خلال بعض الأبعاد الرئيسية لخلق الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج بأن العاملين وأصحاب القرار في الشركتين لديهم الإمكانيات على تنفيذ المهام بشكل متقن، ولدى العاملين الرغبة في الاستفادة من الفرص الإبداعية التي من شأنها أن تساهم في تطوير قدراتهم وإمكانياتهم للعمل في خدمة الشركة، وتوفر الشركات محل الدراسة الدعم المادي والمعنوي، والتقني الذي يعد من الأمور المهمة التي تساهم في نمو القطاع وتطويره وتعزيز مكانته الريادية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي بين الريادة وتحقيق الميزة التنافسية في ظل الاعتماد على اقتصاد المعرفة، فقد تم قبول الفرض البديل الأول للدراسة ورفض الفرض العدمي: حيث ثبت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة التنظيمية باستراتيجياتها (الإدارة الريادية، والتوجه الريادي) وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

كذلك تم قبول الفرض الثالث للدراسة ورفض الفرض العدمي: حيث ثبت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اقتصاد المعرفة (التدريب والتطوير، والبنية التقنية) وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأداء المتميز يتحقق من خلال تمتع إدارة هذه الشركات بمنهجية كاملة للاستفادة من اقتصاد المعرفة.

كما أوصت الدراسة انه يجب على القادة والإدارة العليا تطوير البنية التحتية التقنية بشكل مستمر من أجل استخدامها بكفاءة وفعالية في التأثير على وتعزيز الريادة التنظيمية لخلق الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة، مع الاهتمام بوضع معايير لتقييم وتقويم الاداء الوظيفي المتميز وإدخالها كجزء من سياسات التطوير المهني والترقي الوظيفي في الشركات محل الدراسة، مع منح المتميزين مكافآت سواء مادية أو معنوية لتشجيعهم على الاستمرار وبذل المزيد من الجهد وتحسين معدلات الأداء، والتميز الوظيفي، مع توفير مناخ من الحرية والسماح بمشاركة العاملين الإداريين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والسماح لهم بإبداء وجهات نظرهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، مع وضع آليات وبرامج تدريب وتطوير والاعتماد على التقنيات الحديثة بما تساهم في رفع معدلات الأداء.

### الكلمات الدالة

الإدارة الريادية، التوجه الريادي، التقنية، التدريب، التطوير، شركات الاتصالات.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2024/5/29، وتم قبوله للنشر في 2024/7/9.

## (1) المقدمة

تعد الريادة التنظيمية أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات فضلاً عن دورها في تعزيز منظومة القيم والسلوكيات والثقافة التنظيمية لدى كافة العاملين في المنظمة وعلى رأسهم الإدارة العليا المسؤولة عن رؤية ورسالة المنظمة ووضع الخطط الاستراتيجية والأهداف المستقبلية، من أجل التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية المعتمدة على إقتصاد المعرفة الذي يشمل التدريب والتطوير، والبنية التقنية لضمان كفاءة العمليات الإنتاجية بأفضل قيمة مضافة للمستهلك النهائي، وهنا يأتي دور الريادة التنظيمية في ظل إقتصاد المعرفة لتعزيز السلوك الإبداعي لدى المديرين والتي تعمل على خلق شيء جديد ومختلف تتميز به عن المنافسين، وحتى تستطيع الشركات ان تحقق أداء متميز ينبغي ان تتبع سلوكاً ابداعياً يساعدها على احراز الاستمرار والتطور وهذا يكون من خلال الممارسات التي تمارسها الإدارة العليا في ظل تبني إقتصاد المعرفة كمنهج سلوكي، وان هذه السلوكيات لا تتحقق الا من خلال الامام بمعرفة طبيعة الريادة التنظيمية واستراتيجياتها المتبعة والتي بدورها تحدد سلوكيات وممارسات الافراد والمديرين بما ينسجم مع اهداف المنظمة، فالريادة التنظيمية تتضمن استراتيجيتان رئيسيتين وهم التوجه الريادي، والإدارة الريادية.

وفي ضوء ما تقدم عمد الباحثان الى السعي لكشف طبيعة ودور تعزيز الريادة التنظيمية ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية لدى الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة والتي تسعى إلى تحقيق الابداع والتميز لتقديم خدمات والارتقاء بها، من خلال الاعتماد على بعض الابعاد الأساسية في إقتصاد المعرفة وهما التدريب والتطوير، والبنية التحتية التقنية، وما ينتج عنهم من ابتكار، وفي عالم اليوم بات من الضروري ان تتجه الإدارة العليا نحو الابداع، والابتكار في عملهم وعمل المنظمة، ولغرض انضاج هذه المفاهيم تكونت هيكليّة الدراسة من أربعة أجزاء جاء الأول بمنهجية علمية للبحث، والثاني التأسيس المفاهيمي لتعزيز ثقافة الريادة والميزة التنافسية في ظل الأبعاد الرئيسية لاقتصاد المعرفة، والثالث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، والرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## المنهجية العلمية للدراسة

### - نظرة عامة على الدراسات السابقة

قام الباحثان بإجراء مسح لم تم من دراسات سابقة حول موضوع الدراسة الحالية ولم يجد دراسات تناولت الموضوع بشكل كبير - على حد علم الباحثان- ولكن هناك دراسات وأبحاث تناولت بعض جوانب الموضوع او أحد متغيرات الموضوع، ولكن من متغيرات أخرى أو مجال تطبيق مختلف ورأي الباحثان أن هنالك ثلاث مجموعات من الدراسات السابقة:

○ دراسات تناولت الريادة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة علاوي (2021) تأثير اليقظة الاستراتيجية في ريادة الأعمال دراسة ميدانية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، ودراسة الهويدي (2022)، دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية، ودراسة (Dias et al. (2023) القدرات التنظيمية كسباقات لريادة الأعمال، أساس لممارسة الأعمال وصنع السياسات.

○ دراسات تناولت الميزة التنافسية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة موسى (2020)، أترأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة، ودراسة فرج (2021)، دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة كاسن للأسمنت السليمانية، ودراسة عدنان (2021)، اثر الميزة التنافسية في الأسواق الدولية، ودراسة الداوديه (2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية.

○ دراسات تناولت اقتصاد المعرفة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة عبد الهادي (2019) اقتصاد المعرفة في الادبيات العربية دراسة تحليلية ودراس مستفادة، ودراسة بوخاري (2021)، اقتصاد المعرفة في الجزائر دراسة للمؤشرات في ضوء مجموعة من متغيرات منهجية تقييم المعرفة، ودراسة عبد اللاوي (2022) أثر اقتصاد المعرفة على الأداء الاقتصادي والتجاري.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن استخلاص الاستفادة بعض المقاييس المستخدمة في تصميم قائمة الاستقصاء، ويتفق الباحثان مع الدراسات السابقة التي أبرت أهمية تأثير الريادة التنظيمية في خلق والحفاظ على الميزة التنافسية اعتمادا على عوامل اقتصاد المعرفة داخل منظمات الاعمال الريادية.

بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الريادة التنظيمية والميزة التنافسية في ظل عوامل اقتصاد المعرفة. كذلك مجال التطبيق حيث يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية على الشركات الريادية في قطاع الاتصالات المصري، كذلك اختبار الأثر المباشر والغير مباشر للعلاقة بين الريادة التنظيمية والميزة التنافسية في ظل ابعاد اقتصاد المعرفة بالشركات محل الدراسة.

لذلك يرى الباحثان أن هناك فجوة بحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأن هناك بعض الأبعاد والجوانب الإضافية التي يرى الباحثان أن هذه الدراسات لم تتعرض لها وذلك من خلال الربط بين الثلاث متغيرات ومجال التطبيق

## (2) مشكلة الدراسة

تسعي المنظمات الطموحة في بيئة الأعمال إلى تطبيق الريادة التنظيمية والعمل على نشرها وتعزيزها، وتعد الريادة التنظيمية سلاح تنافسي مهم وبارز في ظل بيئة تتسم بالتطور والتغيير وأيضاً مدى انعكاسها وتأثيرها على سلوكيات الأفراد ومدى قدرتهم على استغلال معرفتهم في الابداع والابتكار في المنظمة، وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الأساسي كالآتي:

ما أثر تطبيق أبعاد الريادية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء ابعاد اقتصاد المعرفة للشركات الاتصالات الريادية؟ وينقسم التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية هي:

- ما أثر تطبيق التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة؟
- ما أثر تطبيق الإدارة الريادية على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة؟

- ما أثر تطبيق اقتصاد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما أثر تطبيق التدريب والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما أثر تطبيق البنية التحتية التقنية على تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما واقع تأثير الريادة التنظيمية في ضوء ابعاد اقتصاد المعرفة الأساسية على خلق الميزة التنافسية لدى العينة المبحوثة؟
- ما مدى قدرتهم على الابداع والتميز في الشركة؟

### (3) أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيراتها والتعمق في موضوع أثر الريادة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية، في ضوء ابعاد اقتصاد المعرفة، وهو ما يعد من الجوانب المهمة في تقدم وتطور المنظمات، وتستمد الدراسة أهميتها من خلال التالي:
- يعد موضوع الريادة التنظيمية واقتصاد المعرفة وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية من المواضيع المهمة التي تسهم في تميز الشركات ونجاحها وتطورها.
  - تتبع أهمية الدراسة من أهمية تعزيز الريادة التنظيمية في المنظمة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية لدى العينة المبحوثة.
  - توضح الدراسة مدى أهمية الريادة التنظيمية في ظل الاعتماد على ابعاد اقتصاد المعرفة على المنظمة وقدراتها التنافسية.
  - دراسة العلاقة بين الريادة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء ابعاد اقتصاد المعرفة.

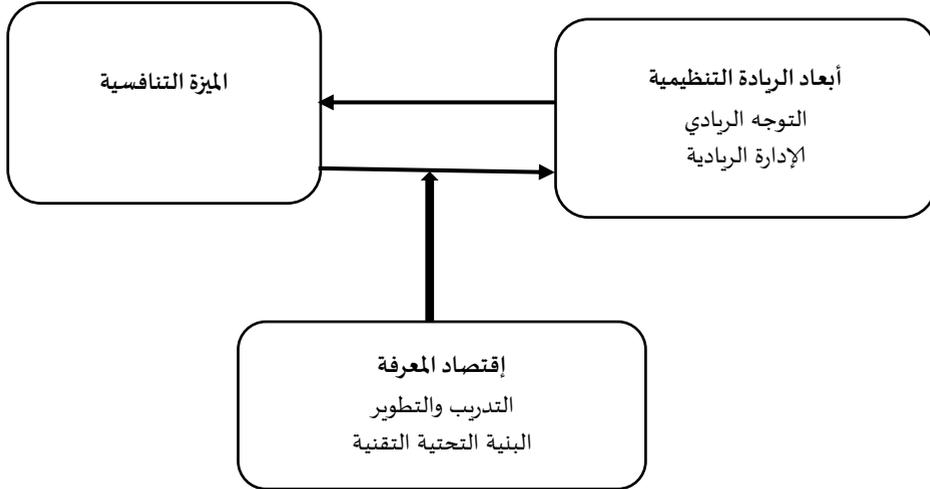
### (4) أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1-4) اعداد إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة وتقديم مساهمة دافعه فيما يخص متغيراته.
- (2-4) معرفة مدى إدراك واهتمام العينة المبحوثة فيما يتعلق بتحقيق الريادة التنظيمية في ضوء ابعاد اقتصاد المعرفة.
- (3-4) معرفة مدى إدراك العينة واهتمامها فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي، والقدرة على التدريب والتطور واستخدام التقنية الحديثة.
- (4-4) توضيح دور الريادة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء ابعاد اقتصاد المعرفة لدى العينة المبحوثة.
- (5-4) تحليل الارتباط لأبعاد الريادة التنظيمية ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية، في ظل ابعاد اقتصاد المعرفة.

## (5) نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة من أجل إيجاد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل الأول (الريادة التنظيمية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، في ضوء المتغير الوسيط (بعض ابعاد اقتصاد المعرفة)، والشكل التالي يوضح النموذج وأبعاد المتغيرات.



شكل 1: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

## (6) فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: هنالك علاقة تأثير معنوي بين الريادة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية. وينقسم إلى

الفرض الفرعي الأول: أثر الإدارة الريادية على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الثاني: أثر التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الرئيسي الثاني: هنالك علاقة تأثير معنوي بين الريادة التنظيمية واقتصاد المعرفة. وينقسم إلى:

الفرض الفرعي الأول: أثر العلاقة بين الإدارة الريادية على اقتصاد المعرفة.

الفرض الفرعي الثاني: أثر العلاقة بين التوجه الريادي على اقتصاد المعرفة.

الفرض الرئيسي الثالث: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الأول: أثر العلاقة بين التدريب والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الثاني: أثر العلاقة بين البنية التحتية التقنية على تحقيق الميزة التنافسية.

## (7) منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستند على وصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليل أبعادها والتعرف على متغيراتها نظرياً وتطبيقاً من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وفي ضوء الفروض المراد اختبارها لتحليل اتجاهات المستقصى منهم نحو مدى توافر أبعاد الإدارة المرئية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء الابعاد الأساسية لاقتصاد المعرفة، تم تكوين إطار متكامل للدراسة يجمع بين كل من الجانب النظري والتطبيقي، لضمان استيفاء متطلبات البحث العلمي في جانبية النظري والميداني ومقترحات تساعد في تعزيز واقع العمل داخل القطاع بشكل عام والشركات المبحوثة بشكل خاص.

## (8) حدود الدراسة

- الحدود البشرية: وتشمل عينة من المدراء وأعضاء الإدارة العليا في شركتي فودافون مصر، وشركة اتصالات مصر.
- الحدود المكانية: وتتمثل في شركتي فودافون مصر وشركة اتصالات مصر لخدمات المحمول في مصر.
- الحدود الزمنية: شملت مدة الجانب النظري للدراسة وإجراء الجانب التطبيقي على العينة المبحوثة والتي بدأت في العام 2024.
- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة العلاقة بين أبعاد الريادة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض أبعاد اقتصاد المعرفة.

## (9) مجتمع وعينة الدراسة

وقع الاختيار في تطبيق مجال الدراسة في الجانب العلمي على شركتي فودافون مصر وشركة اتصالات مصر لخدمات المحمول كونهم يعدون من الشركات الريادية ضمن قطاع الاتصالات في مصر ويمتلكون أوسع شبكة اتصالات، وساهموا في خلق العديد من فرص العمل ودعم النشاط الاقتصادي، وكونهم يتمتعوا بخصائص ومزايا تجعلهم من أكثر الشركات أهمية لتقديم خدمات الهاتف النقال والانترنت وتحويل الأموال في كافة أنحاء الدولة، كيث ان الأعلى قيمة سوقية وكذلك الأعلى من حيث عدد العملاء ويبلغ عدد العاملين الإجمالي في الشركتين ما يقرب من ثلاثة عشر الف من العاملين، وعدد العاملين في المستوى الإداري الأعلى تسعمائة وخمسون من العاملين الإداريين (فودافون مصر، اتصالات مصر، 2024)، وتماشياً مع متغيرات البحث والتجانس بين مفردات العينة وقع الاختيار على القيادات العليا في الشركتين وأصحاب المسؤولية والقرار والتي بلغ حجمها (95) فرداً من القيادات العليا والذين يسهمون في تعزيز مناخ الريادة التنظيمية ولديهم القدرة على اتباع ممارسات السلوك الريادي وتعزيز ثقافة الجودة والابداع والابتكار، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لتحصيل البيانات الأولية من العينة المبحوثة.

**(10) أداة الدراسة**

تم اعتماد قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة وتم تقسيمها على ثلاث متغيرات رئيسية الأول (الريادة التنظيمية) وتشمل الأبعاد التوجه الريادي، والإدارة الريادية، (Julie, Fox, 2005) ب 12 فقرة موزعة بين البعدين التابعين، أما المتغير الثاني (بعض ابعاد اقتصاد المعرفة) (عبد المنعم، 2019)، ويشمل الأبعاد التدريب والتطوير، والبنية التحتية التقنية، بأحد عشر فقرة موزعة بين البعدين التابعين، ثم المتغير الثالث التابع الميزة التنافسية يضم خمس فقرات، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وبأوزان (5,4,3,2,1) والجدول التالي يمثل هيكلية استبانة الدراسة.

**جدول 1: هيكلية استبانة الدراسة**

المحور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تدرج المقياس	المصادر
الريادة التنظيمية	التوجه الريادي	6	موافق بشدة 5	وفقاً لنموذج جولي فوكس (Julie. M Fox, 2005)
	الإدارة الريادية	6	موافق 4 محايد 3	
بعض ابعاد اقتصاد المعرفة	التدريب والتطوير	6	غير موافق 2	عبد المنعم، 2019
	البنية التحتية	5	غير موافق بشدة 1	
الميزة التنافسية		5		

المصدر: من إعداد الباحث

**(11) الوسائل الإحصائية المستخدمة**

اعتمد الباحثون على استمارة استقصاء لجمع المعلومات على ضوء المتغيرات التي حددت في الدراسة واختبار صحة الفروض بالتعرف على العلاقة بين الإدارة المرئية واستراتيجياتها على تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة والأبعاد الخاصة به، كما اعتمد الباحثون على أسلوب المقابلات الشخصية مع عدد من مفردات العينة، واستخدم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الارتباط والانحدار، وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS).

**(12) التأصيل المفاهيمي****(1-12) المنهجية المفاهيمية للريادة التنظيمية**

أصبح مفهوم الريادة التنظيمية وتعزيزها لدى العاملين أهمية كبيرة للمنظمات التي تسعى الى تطبيق الريادة كثقافة تنظيمية، ويوضح التالي صورة واضحة لمفهوم الريادة التنظيمية وأهم الاسهامات العلمية والمعرفية السابقة، وكذلك الأبعاد المرتبطة به.

**(1-1-12) مفهوم الريادة التنظيمية**

الريادة التنظيمية من المحاور المهمة عالمياً في الوقت الحاضر، وعلى الرغم من أن موضوع الريادة قديم فإنه مازال يثير الاهتمام والشغف وهو يتميز عن غيره من مصطلحات النجاح والقيادة وغيرها، حيث إنه عند

التعمق به نجده يشملهم ويتفوق عليهم لما يتمتع به من نواحي قيادية وإدارية شاملة سيتم التطرق لها، وتمثل الريادة إحدى عوامل الإنتاج الأربعة الأساسية إلى جانب الأرض والعمل ورأس المال ويقصد بالريادة التنظيمية عملية تكوين شيء ما جديد مع افتراض المخاطرة والعائد، وتتضمن عملية الريادة جميع الوظائف والأنشطة والأفعال المرتبطة مع إدراك الفرصة وخلق المنظمات التي تستثمرها، وهكذا يمكن تطبيق عملية الريادة في جميع المنظمات بصرف النظر عن النوع والحجم (Ucbasaaran, 2001)، وبصفة عامة، تمثل الريادة التنظيمية إطاراً لتيسير التغيير والإبداع المستر في المنظمات، حيث تقدم مخططاً للتعامل بفاعلية مع الواقع التنافسي الجديد الذي تواجهه تلك المنظمات، وبصورة أكثر تحديداً، تشير الريادة التنظيمية إلى العملية التي تتم داخل المنظمة مهما كان حجمها، لدعم مشروعات العمل الجديدة، والأنشطة والتوجهات الإبداعية: مثل تطوير منتجات وخدمات، وتقنيات، وأساليب إدارية، واستراتيجيات جديدة (Zehir, 2012).

والتعريف الأكثر شمولاً للريادة التنظيمية: أنها العملية الكاملة لتحديد واستثمار الفرص التجارية لإنتاج السلع والخدمات، وتتطلب ريادة الأعمال الإبداع والابتكار وإقامة المشاريع من أجل توليد الأرباح وتسليم السلع والخدمات، فهي مزيج من المهارات الخاصة بريادي الأعمال (تشمل روح التحدي والمهارات)، وهي عامل غير ملموس وفريد ومهم ويمكن للريادة التنظيمية أن تعني اكتشاف الفرص وبناء مشروعات جديدة من خلال تنظيم الموارد وتقديم القيمة السوقية، اعتماداً على خصائص مثل الاستقلالية، والابتكار، وتحمل المخاطر، والاستباقية والتنافسية (Huang, 2016)، وبمراجعة التعريفات السابقة يتضح أن الفكرة الأساسية التي تدور حولها الريادة التنظيمية هي كونها عملية تهتم بدعم التغيير والابتكار، وتعزيز الأنشطة والتوجهات الإبداعية داخل المنظمة من خلال إدراك فرص النمو والتطور، واستثمار الموارد المتاحة، بهدف إضافة قيمة للمنظمة، ومساعدتها على مواجهة الواقع التنافسي الجديد ويؤكد على هذا المعنى وصف الريادة التنظيمية بأنها ممارسة أنماط مختلفة من السلوك الريادي داخل المنظمات التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال حفز الابتكار سواء على مستوى المنظمة، أو الأقسام أو الوحدات التنظيمية، أو الوظائف، أو فرق العمل (Paunovic, 2014).

### 2-1-12) أهمية الريادة التنظيمية

وتظهر أهمية الريادة التنظيمية في العديد من الجوانب، حيث تلعب دوراً مهماً في المنظمات على اختلاف أحجامها، وذلك لمواجهة جوانب الضعف في أساليب الإدارة التقليدية التي تتبعها تلك المنظمات، فهي تحتاج إلى إحداث تغييرات، وتجديدات لحل تلك المشكلات، ومن ثم تبحث عن طرق جديدة لإنجاز العمل، وتطوير تكنولوجيا ومنتجات جديدة، وتعد الريادة التنظيمية بمثابة الحل الذي تلجأ إليه المنظمات من أجل البقاء واستمرارية النمو والمنافسة (Dias, 2023)، وتعتبر الريادة التنظيمية الإطار التنسيقي الشامل للعديد من الموارد الأخرى داخل المنظمة التي تتكامل وتعمل في انسجام لكي تحقق المنظمة أهدافها وأهداف العاملين والعملاء الخارجين على حدٍ سواء.

ويتضح مما سبق مدى أهمية توجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها نحو تفعيل الريادة التنظيمية بهدف تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، والارتقاء به في ظل المتغيرات السريعة، والمنافسة الشديدة التي تواجهها تلك المنظمات، حيث تبرز أهمية الريادة التنظيمية فيما يلي (Nooraie, 2023)،

- البحث عن واستقطاب الكفاءات وأصحاب المهارات والجدارات الذين يمثلون قيمة مضافة للمنظمة.  
- تهيئة مناخ صالح لعمل المنظمة .

- تحقيق عوائد استثمار عالية إذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة.

- تحفيز المواهب الداخلية على البقاء في المنظمة والاستمرار في العمل فيها، ودعم الموارد البشرية المتميزة.

- تبني ودعم المبادرات الفردية والأعمال الريادية، من خلال مجموعة واسعة ومتنوعة من برامج التدريب ونقل المعرفة، وفرق العمل، في سبيل خلق المستويات اللازمة من رواد الأعمال ذوي المهارات.

زيادة الاهتمام بالريادة التنظيمية في السنوات الأخيرة يعود إلى إدراك العديد من المنظمات مزايا الريادة التنظيمية المتعددة والمتمثلة في المرونة، والنمو والابتكار. ولقد زاد اهتمام المديرين والأكاديميين في الآونة الأخيرة بالريادة التنظيمية وأصبح لها أهمية كبيرة عندهم كأداة أساسية للإبداع والابتكار في ظل المنافسة المحترمة في عالم الأعمال السريع التغير، لأنها تحقق العديد من الأهداف للفرد والمنظمة.

### (3-1-12) متطلبات الريادة التنظيمية

من خلال استقراء بعض الأدبيات المرتبطة بالريادة التنظيمية، يتضح أنها بناء متعدد الاتجاهات، وأمكن للباحثين تحديد مجموعة من التوجهات والخصائص، التي تميز المنظمات الريادية عن غيرها من المنظمات، حيث أشارت عدة دراسات إلى أنها تتكون من عدد من الأبعاد، من بينها: الاستعداد للابتكار، والإقدام على المخاطرة، واستشراف المستقبل أو الاستباقية والسعي نحو الفرص، والتجديد الذاتي، والتنافسية، والنزوع نحو الاستقلالية، لكن معظم الدراسات التي تقيس أبعاد الريادة التنظيمية ركزت على ثلاثة أبعاد أساسية للريادة التنظيمية، يمكن وصفها على النحو التالي (متعب، 2010).

#### - الابتكارية

تهتم الريادة التنظيمية بشكل أساسي بالابتكار، ويشير الابتكار إلى قدرة المنظمة على إنشاء سلع جديدة ودخول أسواق جديدة وعمليات وتوفير موارد جديدة، وتنظيم جديد والاعتماد على مصادر جديدة للعمالة تمتلك من موهبة والجدارات المتفردة مالم يمتلكه الآخرون والذي هو صلب الريادة التنظيمية (Lwamba, 2014).

ويشير الابتكار إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة لاكتشاف الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات التي تقدم حلولاً للمشكلات (متعب، 2010).

## - المخاطرة

المخاطرة لا تعنى المقامرة، وإنما هي مخاطرة محسوبة، ويحاول القائد التقليل من خطورتها قدر الإمكان، ويديرها بفعالية، والمخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد، والكيفية التي تضمن نجاح الأعمال، وتشير إلى تفضيل المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة، حتى لو لم تكن تعلم إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً، وأن تعمل بجرأة من غير أن تعرف النتائج، ولتكون المنظمات ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة، حتى لو كان ذلك يعني ترك الأساليب، أو المنتجات التي كانت تعمل عليها سابقاً، مع تقييم جميع الاحتمالات وعوامل المخاطرة لتقليل حالات عدم التأكد (نوري، 2015).

## - بعد الاستباقية

ويعد بعد الاستباقية من المجالات المهمة للمنظمات التي تبحث عن تبوء المركز الريادي في مجال عملها، فهو يبحث عن الفرص ويتطلع إلى المستقبل ويتضمن تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسة والعمل على ترقيب الطلب في المستقبل، وإحداث تغيير وتشكيل البيئة، والاستباقية لا تتضمن فقط إدراك المتغيرات، بل أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة التنافسية، لأنها تضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية، والمنافع التي تحصل عليها المنظمات التي تكون أول الداخلين للأسواق الجديدة، أو التي تضع هوية لعلامة تجارية خاصة، أو التي تنفذ تقنيات إدارية حديثة، أو تبني تكنولوجيات تشغيلية جديدة في أي صناعة (نوري، 2015).

## (4-1-12) ابعاد الريادة التنظيمية

### - بعد التوجه الريادي

والتوجه الريادي يعرف بأنه تشارك في المنتجات والإجراءات المبتكرة، وأن تقوم بالمشاريع المحفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وأن تكون موجه نحو الاستباقية أو المبادرة (Micheal, 2026)، حيث تكمن أهمية التوجه الريادي في مساهمته في تحفيز وتنشيط روح الريادة للمنظمات الراغبة في النجاح والتميز واستمرارية النجاح، حيث ينعكس ذلك في العمليات المستمرة للمنظمات واستغلالها للفرص المتاحة، وخوضها للمخاطرة والاستباقية، التوجه الريادي من أهم المفاهيم الرئيسية في ميدان الريادة، حيث يمثل ذلك تصوراً وتوجهاً نحو الريادة التنظيمية وهو ما تعكسه المنظمات في عملياتها وثقافتها، فهي ظاهرة سلوكية لدى جميع المنظمات باتجاه الاستمرارية التي تمتد بين درجة المحافظة العالية إلى الريادة العالية، حيث تتسم المنظمات الريادية بميلها للإبداعية، والاستباقية، وكذلك تحملها للمخاطر، وهذه هي الأبعاد الأساسية للريادة التنظيمية، التي تناولها الباحث.

والتوجه الريادي يشير إلى الانخراط في المشاريع شديدة الخطورة وتحقيق الميزة التنافسية بالابتكارات الاستباقية من خلال التركيز على تقديم وتطوير منتجات مبتكرة للسوق، إذ يوفر للمنظمات أساس الإجراءات الابتكارية والخيارات الاستراتيجية.

## - بعد الإدارة الريادية

لكي تكون المنظمات ريادية لابد أن تدار بفكر مختلف عن فكر الإدارة التقليدية، ويطلق على المنظمات الرائدة أنها تدار بفكر الغد، ولابد لهذا الفكر والأسلوب الإداري أن يكون منظم، وهادف، ومتناسق، ويتسم بالكفاءة والفعالية، وأن تكون الريادة في مركز اهتماماته حيث يشمل ذلك التركيز على النواحي الابتكارية، وشموليتها لثقافة الأبداع، والمخاطرة، وكذلك حسن استغلاله لنقاط القوة والفرص المتاحة في البيئة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

تمثل الإدارة الريادية أحد العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات وسلوك العاملين في أي منظمة، وتتضمن ثقافة الريادية في بنيتها توجهها إيجابياً نحو الانفتاح على التغيير باعتباره يحمل في طياته من الفرص أكثر مما يحمل من التهديدات والمخاطر، كما تحفز الأفراد على المبادرة والتعاون بدلاً من مجرد التكيف السلبي مع التغيير فهي تحفز الأفراد والفرق على توليد الأفكار الجديدة القائمة على المعرفة والتي تمثل عنصراً أساسياً في أي عملية ريادية (Paunovic, 2014).

فالإدارة الريادية واحدة من المهام التي تساعد على التغيير والتجديد، حيث تعمل على إيجاد تآلف بين جميع أفراد المنظمة، كما تعمل على خلق أجواء ومناخ يساعد ويشجع على توليد الأفكار والإبداع، حيث إن تحفيز السلوك الريادي المبكر عند الموظف يعد نمطاً يعزز نفسه ويشعره بالفخر والاعتزاز بانتمائه للمنظمة وأنه جزء منها (أبو شمعون، 2021).

فالريادة تتطلب استحضار خصائص وبناء مقومات تتخطى حدود المكان والزمان والأفكار التقليدية، مثلما تستلزم توجهات فاعلية الريادية مدبرة ومنفتحة وقابلة لتحمل المخاطر وساعية الاقتناص الفرص وتحدي الصعاب، وضرورة تفهم القيادات الإدارية لحاجات الأفراد واكتشاف رغباتهم وتكامل الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع الأهداف الشخصية للعاملين وعدمهم الأداة الفاعلة والاساسية من دون النظر إليهم كأداة من أدوات الإنتاج.

## (2-12) المنهجية المفاهيمية لاقتصاد المعرفة

### (1-12) مفهوم اقتصاد المعرفة

يقصد بالاقتصاد المعرفي الذي يطلق عليه في بعض الأحيان كذلك "الاقتصاد الجديد" أو "اقتصاد المعلومات" الاقتصاد القائم على المعرفة سواء بشكل مباشر Knowledge Economy أو غير مباشر Knowledge Based Economy، وتعتبر في إطاره المعرفة المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي، فالاقتصاد المعرفي هو النظام الاقتصادي الذي يعتمد فيه إنتاج السلع والخدمات بشكل أساسي على رأس المال الفكري، إذ يستفيد من الاكتشافات العلمية والأبحاث، ويمثل هذا النظام أهمية كبيرة في معظم الاقتصادات المتقدمة، فالاقتصاد المعرفي يعتبر سوقاً لإنتاج وبيع الاكتشافات العلمية والهندسية، إذ يمكن تحويل المعرفة إلى سلع في شكل براءات اختراع أو غير ذلك من أشكال حماية الحقوق الفكرية، ويعد منتج مثل هذه المعلومات مثل الخبراء العلميين، ومختبرات البحوث جزءاً من اقتصاد المعرفة، وفي حين تميل الدول النامية إلى التركيز على الزراعة

والتصنيع، تركز الدول المتقدمة أكثر على الأنشطة الاقتصادية القائمة على المعرفة، مثل البحوث، والدعم التقني، والاستشارات.

تعتمد اقتصادات المعرفة على توافر تقنية الاتصالات والمعلومات، وتستخدم الابتكار والرقمنة لإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة مضافة مرتفعة، فإقتصاد المعرفة هو التطبيق العملي لإدارة المعرفة التي يتم اكتسابها وتراكمها من خلال التجارب والخبرات والفروق الفردية والأبحاث العلمية في هذا السياق يمكن تعريف "المعرفة" أنها: المرحلة الأخيرة من مراحل تحول البيانات إلى معلومات، والتي تتحول بدورها إلى معرفة من خلال توفر بيئة معرفية ممكنة محيطة بهذا التحول مع ضرورة وجود ترابط أو علاقة عضوية متداخلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وتطبيقاتها.

وكذلك عرفه (Machlup (1980، بالاقصاد الجديد وهو "الاقتصاد المبني على المعرفة والذي تفوق فيه أعداد العمالة في القطاعات المنتجة للمعرفة أعداد العمالة في باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى". أشار Machlup (1980) إلى وجود خمس قطاعات اقتصادية أساسية في إطار الاقتصاد الجديد وهي: 1. التعليم، و2. البحوث والتنمية، و3. الاتصالات و4. آلات المعلومات و5. خدمات المعلومات. قدر ماكلوب حجم كافة قطاعات الاقتصاد المعرفي في الولايات المتحدة بما يقارب 30 في المئة من الناتج القومي الإجمالي عام 1958.

## (2-2-12) خصائص اقتصاد المعرفة

- التعليم المستمر: أساس زيادة الإنتاجية والتنافسية الاقتصادية لذا يتعين على الشركات أن توفر المناخ الملائم لتحفيز المهارات البشرية وصقل مهارات المديرين الإبداعية بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل. كذلك يتعين على الشركات في هذا السياق دمج تقنية المعلومات والاتصالات في المهام الوظيفية، والتدريبية لخلق فريق عمل قادر على امتلاك أدوات إدارة الاقتصاد الجديد، اعتماداً على التدريب والتطوير المستمر، واعتبار البحث العلمي جزءاً أساسياً من أنشطة المنظمات سواء كان داخل المنظمات، أو من خلال تبنيها للبحث العلمي والتطوير داخل مختبرات الأبحاث والمعامل داخل الجامعات والمعاهد العلمية المتخصصة.

- قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المحفز الأساسي للنمو: تعتبر البنية التحتية المبنية على تقنية المعلومات والاتصالات أساس الاقتصاد الجديد، لذلك لا بد من بناء هذه القاعدة بشكل فعال ومرن ويسمح لها بالتوسع والمرونة ليشمل كافة قطاعات الدولة، والعمل على تعميمه والاستفادة منه لكل شرائح المجتمع لاسيما قطاع الأعمال، حيث توفر التقنيات التي ينتجها ذلك القطاع عمليات نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفها مع الاحتياجات المحلية، كذلك يؤدي نمو عمليات هذا القطاع إلى توسيع حجم ونطاق الأسواق التي تتعامل معها المؤسسات والشركات المحلية، ويزيد من كفاءة عملياتها بشكل عام.

- الدور المتنامي للابتكار والبحث العلمي: حيث يتعين على مؤسسات الأعمال في إطار الاقتصاد المعرفي لنظام فعال من الروابط العمل وفقاً لنظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية والعلمية

المحلية والدولية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية لذلك لا بد أن يكون هناك ترابط وانسجام تام بين الأنشطة التعليمية والبحثية وسوق العمل واحتياجات منظمات الاعمال بشكل واضح ومعلن وبرعاية الدولة والجهات الرسمية المسؤولة، من خلال اعلان هذه المنظمات عن المؤسسات العلمية والبحثية المتعاونة معها ونتائج هذا التعاون وكذلك اعلان منظمات الاعمال للجامعات ومراكز الأبحاث والمعاهد العلمية المتعاونة معها والهدف وطبيعة ونتيجة هذا التعاون.

### (3-2-12) أهم أبعاد اقتصاد المعرفة

#### - التدريب والتطوير

إن التطورات والتحولت التي لحقت بالمعرفة من جهة والموارد البشرية من جهة أخرى هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمنظمات في الفترة المعاصرة، حيث تحولت المنظمات إلى منظمات متعلمة نتيجة لاكتسابها المعارف باستمرار من خلال الكفاءات الجماعية المتوفرة علمها، ولعل الأهمية التي تحتلها الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة ناجم عن تطورات البيئة المعاصرة، حيث أصبح الاهتمام أكثر للخبرات والمعارف والقدرات والمهارات، مما يستوجب تدريب الموارد البشرية لتحسين الأداء، ومنه، تحسين أداء المنظمة ككل وتحقيق الأهداف المنشودة.

وجب على المنظمة أن تعد البرامج التدريبية وتعمل على تدريب مواردها البشرية، بقصد تلبية احتياجاتهم من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطوير، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المنظمة واهدافها لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة (بوحديد، 2013).

ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، خاصة مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المنظمات لتقنيات حديثة ومعقدة، ولهذا وجب على المنظمات تبني برامج تأهيلية وتدريبية لإكساب مواردها البشرية مهارات وخبرات جديدة، لذلك يمكن القول إن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصلل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيما حاجياتهم وحاجات المنظمة وأهدافها بغرض التميز وتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الريادة.

فالهدف الأسسى من التدريب، والتطوير وهو اعتماد ثقافة المعرفة وانتاج مخرجات قوية قادرة على استمرارية العملية الانتاجية بجودة وكفاءة عالية وكلما تميز المدخلات بالجودة كلما تميزت المخرجات بالإبداع والابتكار، وهذا ما يمثل الثروة البشرية الحقيقية للمجتمعات، والذي يتطلب نوع متميز من التعليم والتدريب المتواصل مدى الحياة والحرص على العملية التكاملية بين التعليم والتدريب للحصول على المعرفة وتحديثها بصفة مستمرة.

#### – البنية التحتية التقنية

تتطلب كبرى الشركات التقنية حول العالم تواجد بنية تحتية رقمية تتمتع بأعلى المعايير العالمية، وبالتالي فإن البنية التحتية لاقتصاد المعرفة تتجلى بشكل أساسي بما يحتاجه هذا الاقتصاد من عناصر مادية وغير مادية تؤدي بشكل أو بآخر إلى فعالية هذا الاقتصاد، وأكثر ما يحتاجه هذا الاقتصاد من البنى التحتية في الفترة الراهنة هو ما يتعلق بالبنى التحتية لشبكة الإنترنت الدولية، ويحلو للبعض تسمية اقتصاد المعرفة باقتصاد الإنترنت وذلك بالنظر إلى أن الإنترنت هو روح هذا الاقتصاد والمحرك الأساسي له ويشمل:

- البنى التحتية لشبكة الاتصالات، والانترنت (الشركات المصنعة لتجهيزات الاتصالات والحواسيب والخدمات).

- البنى التحتية المستخدمة والمطورة للتطبيقات والبرمجيات.

- التسويق والوسطاء، الشركات التي تسهل تلاقى البائع والمشتري عبر الويب.

- الإطار القانوني والتنسيقي لعمل هذه البنية وضمان نزاهتها.

#### (4-2-12) قطاعات الاقتصاد الجديد

تنقسم قطاعات الاقتصاد الجديد إلى قطاعات المعلومات الأولية، وقطاعات المعلومات الثانوية. تشمل قطاعات المعلومات الأولية القطاعات التي تعمل في المجالات المعنية بخلق وإدارة المعلومات مثل العلماء والمؤلفون، في حين تشمل قطاعات المعلومات الثانوية القطاعات التي تستخدم المعلومات بشكل غير مباشر مثل القطاعات التي تنتج المعلومات لأغراض الاستخدام الداخلي في الزراعة والصناعة وإنتاج غيرها من السلع غير المعلوماتية الأخرى. وبالتالي تضم قطاعات المعلومات الأولية وفقاً لبورات كل من:

- قطاعات إنتاج المعرفة والابتكار (أنشطة البحث والتطوير والخدمات المعلوماتية، إلخ).

- قطاعات توزيع المعلومات والاتصالات من بينها (التعليم، خدمات المعلومات الحكومية، خدمات الاتصالات).

- قطاعات إدارة المخاطر من بينها (البنوك، وشركات التأمين).

- قطاعات تشغيل المعلومات والخدمات المعلوماتية مثل (الحاسوب، البنية الأساسية للاتصالات).

- السلع المعلوماتية من بينها (الألات الحاسبة، أشباه الموصلات، إلخ).

- الخدمات المساعدة (الخدمات المكتبية، التجهيزات، إلخ).

- تجارة الجملة في السلع والخدمات المعلوماتية.

#### (3-12) المنهجية المفاهيمية للميزة التنافسية

#### (1-3-12) مفهوم الميزة التنافسية

بسبب المنافسة الشديدة التي تواجهها المنظمات حالياً في الأسواق المختلفة بات من الصعب ان يكون هناك منظمة تعمل لوحدها دون وجود منظمات، وشركات منافسة سواء كانت هذه المنظمات تقوم بتقديم منتجات

وخدمات منافسة أو بديلة، لذلك لابد للمنظمات التي ترغب في تحقيق الريادة والتميز ان تقوم بإيجاد ميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات.

"فتعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على تقديم منتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين داخل الأسواق بما يحقق رضا الزبائن ويفوق توقعاتهم" (الصميدعي ويوسف، 2011) أو القدرات والمعارف التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول على مثلها علاوة على القضايا المعنوية في داخل المنشأة، والتي تمثل مدى قوة العلاقة بين الأفراد وتماسك جماعة العمل وحرصهم على مصالح المنظمة التي ينتمون إليها وسمعتها ونظرة المجتمع لها أو الصورة الذهنية لدى الجمهور عنها، اذ تحقق لهم المزيد من المنافع القيمة التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون. وتعرف أيضاً انها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز تمتلكه المنظمة ويصعب الحصول عليها او تقليدها وتقديم منتجات أكثر فعالية وكفاءة للزبائن وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها أفضل من بقية المنظمات التي تعمل في نفس نشاطها" (فرج، 2020).

وتعرف أيضاً انها الارتباط الوجداني بين منتجات منظمات اعمال دون غيرها والعميل المستهلك لها بناء على الثقة المتكونة والمعلومات والخبرات والتجارب المتراكمة التي تجعله يثق في منتج او خدمة لمنظمة اعمال دون غيرها.

### (2-3-12) أهمية الميزة التنافسية

لا شك أنه في العقود الأخيرة قد تزايدت سبل البحث والتركيز في موضوع الميزة التنافسية وأخذت المنظمات في التنسيق مع الجهات البحثية والجامعات بغية الوصول إلى اسرار امتلاك الميزة التنافسية والبحث في سبل إدامتها كالحصول على مصدر الموارد النادرة أو التوصل إلى أسلوب في إدارة المنظمة وغيرها. ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية كما يلي (الطائي والعبادي، 2009):

- امتلاك المنظمة لميزة تنافسية عامل مهم لنجاحها وحصولها على حصة سوقية أكبر.
  - من أهم الأسلحة لمواجهة تحديات السوق والشركات المنافسة.
  - وسيلة مهمة من وسائل التسويق الذاتي للمنظمة وبناء السمعة الجيدة والثقة في السوق.
  - تمثل قاعدة ثابتة للعملاء والمتعاملين لبناء علاقة طويلة الأجل وممتدة مع المنظمة.
- فالميزة التنافسية هي عملية إبداع فهي باختصار تدور حول تحقيق معادلة سهلة جداً في التداول، ولكنها صعبة جداً في التطبيق بين هدفين الجودة والسعر، فعندما تقوم المنظمة بخفض السعر أو التكلفة وفي نفس الوقت الابداع بمنتجاتها فأنها تخلق ميزة تنافسية، فهذه المنظمة لها ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين في النجاح وجذب المستهلكين.

وللميزة التنافسية العديد من الأشكال التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة كأساس للمنافسة لتحقيق بها مكائنها الريادية في السوق (الصميدعي ويوسف، 2011)

- الميزة بالجودة: هي الوصول بالمنتجات لمستويات عالية من الجودة بحيث تكون في تفوق ملحوظ عن أقرب منافسيها، وهذا نهج استراتيجي للمنظمة يجب ان يستمر ولا بد من اعتماده بشكل دائم كأساس من أسس الريادة والتميز.
- الميزة بالسعر: او التكلفة لأن التكلفة لها تأثير كبير في تحديد السعر، وبالتالي تقديم سعر منخفض عن المنافسين ويمكن الوصول لهذه الميزة بعدة طرق، أسوأها عن طريق تخفيض جودة المنتج والمدخلات، ويمكن الوصول إليها عن طريق الميكنة والإنتاج الكبير، أو الاهتمام بالتدريب ورفع مستوى الكفاءة وتقليل الهدر في كافة العملية الإنتاجية المدخلات، والعمليات، والمخرجات.
- الميزة بتشكيلة المنتجات: كلما كانت تشكليه المنتجات متنوعة وتخدم الكثير من الشرائح الاستهلاكية وتغطي كافة العملية الكلية للاحتياجات بالنسبة للعملاء، يعد ذلك احدى مقومات النجاح والريادة لهذه المنظمات خاصة إذا كانت تعتمد على الميزتين السابقتين.
- سرعة الأداء وخدمة العملاء: كلما كانت المنظمة قادة على توفير المنتجات في الوقت المناسب خاصة في المنظمات الخدمية فتكون سرعة الأداء ميزة تنافسية، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدرة ومرونة عالية على التكيف والتطوير، وذات علاقة جيدة مع العملاء الحاليين والمستقبليين من خلال "إدارة علاقات العملاء" (CRM) من خلال مرحلة ما قبل التعامل ومرحلة التعامل ومرحلة ما بعد التعامل.

#### (4-12) العلاقة بين الريادة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء اقتصاد المعرفة

بعد أن تم التعرض للإطار المفاهيمي للريادة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء اهم أبعاد اقتصاد المعرفة كمتغير وسيط ولعدم وجود دراسات تربط بين المتغيرات خاصة في مجال التطبيق، سعى الباحث لإيجاد العلاقة بين المتغيرات من الجانب النظري وسيتم في هذه الفقرة الربط بين الريادة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء اهم الابعاد لاقتصاد المعرفة كالآتي:

تحدثت الريادة التنظيمية على ترسيخ قيم المنظمة في نفوس العاملين وبناء الثقة والولاء فيهم وكسب ثقة العملاء وولائهم والاتصال والتواصل الفعال معهم وبناء علاقات طويلة الأمد وإشاعة روح والتعاون والعمل الجماعي والتميز وتهيئة بيئة عمل مناسبة تتسم بالفعالية الكفاءة وتقليل الهدر، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بأعمالهم والتخطيط من قبلهم في تأدية المهام والواجبات وتنسجم تلك النتيجة حول تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة التي تتمركز حول أفكار مشتركة بطبيعة العمل وكيفية إنجاز العمل في بيئة مناسبة كذلك أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي والابتكار اعتمادا على خطة مستمرة من التدريب والتطوير واستخدام كافة الوسائل التقنية التي وتسهيل تدفق المعلومات والأفكار، والتعرف على احتياجات كل شريحة من شرائح المستهلكين المستهدفة من قبل الشركات وكل ذلك يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والميزة التنافسية التي تسعى قيادة المنظمات إلى تحقيقها في ضوء الاقتصاد المعرفي.

كذلك تسعى الريادة التنظيمية إلى وضع قواعد واضحة ومحددة بالشكل الذي يخدم رسالتها وبطريقة مثلى لا تكون جامدة ليتسنى تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة فعالة تواكب ثقافة السرعة والمنافسة التي تصف النظام العالمي المتطور اعتماداً على قواعد البيانات، واستخدام التقنية الحديثة التي توفر الوقت والجهد والتكلفة، ومن القواعد تحديد المهام والطرائق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم والتركيز على الأهداف الأساسية في العمل كذلك تعزيز إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة التي تعد أحد أهم المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية أن يوجد تنافسية كذلك هناك معايير وقواعد واضحة محددة يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة اعتماداً على الأبداع والابتكار والتطور المستمر، كذلك تدفع الإدارة إلى تطوير رسالتها وأعمالها وأهدافها للقدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة وأن تعمل المنظمات باستمرار على تطوير مركزها التنافسي سواء كان دولياً أو إقليمياً.

تؤكد الريادة التنظيمية على أن من أهم متطلبات نجاحها هو تدريب، وتطوير الأفراد العاملين في الشركات وإعطائهم تصور واضح بأساسيات ومبادئ الريادة التنظيمية والأهداف المؤسسية التي تسعى المنظمات إليها وإقناعهم بجدوى تطبيقها ورفع مستوى الخبرة التقنية المطلوبة لديهم وتقديم برامج تدريبية للعاملين بهدف الابتكار والأبداع.

كذلك استقطاب العاملين المتميزين للاستفادة من خبراتهم وإتاحة الفرصة أمام العاملين الآخرين في تنمية المهارات العملية لديهم وتشجيعهم على عملية التواصل وتبادل المعلومات والخبرات وبالتالي سوف يسهم ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية وتقليل الهدر في الوقت وإنجاز المهام المكلفين بها بسرعة ودقة وكفاءة كبيرة تنسجم مع تحقيق أهداف الشركات لخلق الميزة التنافسية لديها من خلال اقتصاد المعرفة وهو اقتصاد وفرة لاعتماده على المعلومات كمورد بدلاً من الموارد الطبيعية، وتمثل المعرفة الصفة الأساسية المميزة للمجتمع الإنساني، إذا من خلالها تحققت تحولات عميقة مست تقريباً كل مناحي الحياة فالمعرفة هي إحدى المكتسبات المهمة للاقتصاد على حد سواء، حيث أضحت في هذا الاقتصاد الصاعد الجديد المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية.

وذلك من خلال إضافة قيم للمنتجات الاقتصادية من خلال الزيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات والأفكار الجديدة فاقتصاد المعرفة يقوم على أعمدة تتوافر على نظام فعال للتعليم، والحوافز الاقتصادية، والحوكمة، ونظام مؤسسي كفاء، والإبداع وتقنية المعلومات، والاتصالات، علاوة على أنه يتميز بقدرته على تعميم وانتشار المنافع المرتبة عن استخدامه وبالتالي فهو يمثل حجز الزاوية لتحقيق التنمية المستدامة والرفاهية.

### (13) الجانب العلمي

خصص هذا الجزء للتعرف على واقع المتغيرات المبحوثة وأهميتها من خلال إجابات افراد العينة المبحوثة فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وتتضمن الآتي:

### (1-13) عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

#### (1-1-13) تشخيص واقع المتغير التفسيري متطلبات الريادة التنظيمية

يقيس هذا المتغير من خلال متغيرين للريادة تنظيمية (الإدارة الريادية والتوجه الريادي) من وجهة نظر العينة حول مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للريادة التنظيمية في الشركات محل الدراسة وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى إمكانية تطبيقها كما يلي:

يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر عينة الدراسة بخصوص الريادة إذ يعكس الجدول المذكور استجابات الوسط الحسابي عامة عند المتغير الأول بلغ (3,9) وانحراف معياري (1.32) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرقات متغير الريادة التنظيمية

م	فرقات الريادة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	تقوم بتطوير خدماتها التقنية المقدمة بشكل مستمر	3.7	1.51	40.8	74
2	تشجيع الأفكار المبتكرة والمشاريع التطويرية	4.0	1.30	32.5	80
3	تدرس كافة الفرص المتاحة عند صنع القرار	3.9	1.21	31	78
4	تتبع سياسات مغامرة لتحقيق التفوق واكتساب ميزة	4.0	1.24	31	80
5	تعمل على التنبؤ باحتياجات سوق العمل	3.8	1.22	32.1	76
6	تقوم بتطوير أساليب العمل بشكل مستمر	3.9	1.19	30.5	78
	الإجمالي	4.29	0.74	32.1	82
1	تختار الاستراتيجية الملائمة التي تجعل الموارد تحت السيطرة	4.0	1.23	30.8	80
2	تسعى للكسب ولاء موظفيها نحو تحقيق رؤيتها	3.9	1.57	40.2	78
3	تسعى إلى إقناع موظفيها بتوجهاتها الإستراتيجية	3.8	1.55	40.8	76
4	تقدم الحوافز للأفكار المبتكرة	4.0	1.24	31	80
5	تحدد الإجراءات لتعزيز قدرة الشركة على تقديم الأفضل	3.9	1.23	32.5	78
6	شجع الأفكار المبتكرة والمشاريع التطويرية	4.0	1.27	31.6	80
	الإجمالي العام	3.9	1.32	33.8	78

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ان اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد "الريادة التنظيمية" قد اتسمت بالإيجابية، حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لأبعاد "الريادة التنظيمية" (3.9) ومعامل اختلاف (33.8%) بمعنى أن مستوى الريادة التنظيمية في الشركات محل الدراسة جيد. كما تختلف الأهمية النسبية لأبعاد "الريادة التنظيمية" وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها على النحو التالي: (التوجه الريادي والإدارة الريادية ويشمل التوجه). حيث يعد بعد "التوجه الريادي" هو الأول من حيث الأهمية النسبية حيث اتسمت اتجاهات مفردات العينة بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.9) ومعامل اختلاف (32.7). ثم جاء بعد "الإدارة

الريادية" في المرتبة الثانية والأخيرة من حيث الأهمية النسبية وقد اتسمت اتجاهات مفردات العينة نحو الإيجابية بمتوسط حسابي (3.9) تقريباً ومعامل اختلاف قدره (35.1).

### (2-1-13) تشخيص واقع المتغير التفسيري متطلبات اقتصاد المعرفة

يقيس هذا المتغير من خلال متغيرين للزيادة تنظيمية (التدريب والتطوير، البنية التحتية التقنية) من وجهة نظر العينة حول مدى إمكانية تطبيق متطلبات الإدارية والفنية لاقتصاد المعرفة في الشركات محل الدراسة وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى إمكانية تطبيقها كما يلي:

يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر عينة الدراسة بخصوص اقتصاد المعرفة إذ يعكس الجدول المذكور استجابات الوسط الحسابي عامة عند المتغير الأول بلغ (3.9) وانحراف معياري (1.32) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإبعاد اقتصاد المعرفة

العبارة/الإبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
البعد الأول: التدريب والتطوير				
1- برامج التدريب لدى الشركة محددة ومعروفة	4.4	1.04	23.6	88
2- تستخدم الشركة أساليب تدريب وتقييم فعالة	3.9	1.22	31.3	78
3- تتلاءم قواعد عمل الشركة مع رسالتها وأهدافها	4.1	1.09	26.6	82
4- تعمل الشركة على تطوير إجراءاتها الإدارية باستمرار	4.1	1.96	47.8	82
5- تستخدم الشركة أسلوب التعزيز حيال العاملين	4.0	1.05	26.6	80
6- تعمل الشركة على تطوير برامجها باستمرار	4.1	1.52	37.1	82
المتوسط العام للبعد الأول	4.1	1.3	32.1	82
البعد الثاني: البنية التقنية				
7- يتم تشخيص مشاكل الشركة بدقة لوضع الحلول	3.5	1.22	34.9	70
8- تؤمن الشركة بإدارة التغيير من أجل مواجهة التحديات المستقبلية	4.0	1.52	38	80
9- تؤمن الشركة بمبدأ الكفاءة والسرعة العمل اعتماداً على التقنية	3.9	1.09	27.9	78
10- تتعرف الشركة على حاجات العاملين والعملاء وتحاول تلبيتها.	3.6	1.52	42.2	72
11- تقوم الإدارة بتوجيه العاملين لأحدث الوسائل التقنية المستخدمة.	4.1	1.14	27.8	82
المتوسط العام للبعد الثاني	3.8	1.3	34.2	76
المتوسط العام الإجمالي لأبعاد الإدارة المرئية	4.0	1.26	31.6	80

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ان اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد "اقتصاد المعرفة" قد اتسمت بالإيجابية، حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لأبعاد "الإدارة المرئية" (4.0) ومعامل اختلاف (31.6%)، بمعنى أن مستوى اقتصاد المعرفة في الشركات محل الدراسة جيد. كما تختلف الأهمية النسبية لأبعاد "اقتصاد المعرفة" وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية.

### (2-13) نتائج اختبار الفرض الأول

لاختبار مدى صحة الفرض الأول الذي ينص: هنالك علاقة تأثير معنوي بين الريادة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية. وينقسم إلى

الفرض الفرعي الأول: أثر الإدارة الريادية على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الثاني: أثر التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول 4: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة stepwise

لتأثير أبعاد الريادة التنظيمية على الميزة التنافسية

معنوية النموذج عند مستوى 0.05	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل اختبار T	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة (Sig.)	F					النتيجة
			.000	11.497	1.233	المقدار الثابت
معنوي	0.000	259.3	0.8464	0.921**	.367	التوجه الريادي
			.000	3.967	.198	الإدارة الريادية

حيث يبين الجدول السابق (4) أن معامل الارتباط يساوي 0.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يوضح وجود علاقة طردية قوية لأبعاد الريادة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية.

يبين نموذج الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (stepwise) ان الريادة التنظيمية وهو المتغير المستقل يؤثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بأبعاده (الإدارة الريادية، والتوجه الريادي) في تحقيق الميزة التنافسية. بلغ معامل التحديد المعدل 0.8464 وهذا يعني ان 85% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة (الإدارة الريادية، والتوجه الريادي) والباقي 15% يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية، مما يدل ان الريادة التنظيمية بأبعاده لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (5):

جدول 5: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	ابعاد الريادة التنظيمية
دالة	**0.01	0.94	استراتيجية الإدارة الريادية
دالة	**0.01	0.85	التوجه الريادي
دالة	**0.01	0.92	اجمالي الإدارة المرئية

\*\*دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.01). دالة عند مستوى اقل من (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى مصفوفة الارتباط السابقة: يتضح أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الريادة التنظيمية وأبعاده " الإدارة الريادية والتوجه الريادي " وبين المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01). ويدل على أنه كلما زاد توافر أبعاد الريادة التنظيمية كلما ازداد وجود الميزة التنافسية داخل المنظمة، وبذلك نقبل الفرض الأول للدراسة الذي ينص على " هنالك علاقة ارتباط بين الريادة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

### (3-13) نتائج اختبار الفرض الثاني

لاختبار مدى صحة الفرض الثاني الذي ينص: هنالك علاقة تأثير معنوي بين الريادة التنظيمية واقتصاد المعرفة. وينقسم إلى:

الفرض الفرعي الأول: أثر العلاقة بين الإدارة الريادية على اقتصاد المعرفة.

الفرض الفرعي الثاني: أثر العلاقة بين التوجه الريادي على اقتصاد المعرفة في الشركات محل الدراسة.

جدول 6: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة stepwise

لتأثير أبعاد الريادة التنظيمية على اقتصاد المعرفة

معنوية النموذج عند مستوى 0.05	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الاختبار T	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة (Sig.)	F					المقدار الثابت
معنوي	259.3	0.700	0.836**	11.497	1.233	الإدارة الريادية
				7.946	.367	التوجه الريادي
				3.967	.198	

حيث يبين الجدول السابق (6) أن معامل الارتباط يساوي 0.836، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يوضح وجود علاقة طردية قوية لأبعاد الريادة التنظيمية على تحقيق اقتصاد المعرفة.

يبين نموذج الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (stepwise) ان الريادة التنظيمية وهو المتغير المستقل يؤثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بأبعاده (الإدارة الريادية، والتوجه الريادي) في تحقيق اقتصاد المعرفة.

بلغ معامل التحديد المعدل 0.700 وهذا يعني ان 70% من التغير في الريادة التنظيمية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة (الإدارة الريادية، والتوجه الريادي) والباقي 30% يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على تحقيق اقتصاد المعرفة، مما يدل ان الريادة التنظيمية بأبعاده لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (7):

جدول 7: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	ابعاد الريادة التنظيمية
دالة	**0.01	0.85	الإدارة الريادية
دالة	**0.01	0.761	التوجه الريادي
دالة	**0.01	0.836	اجمالي الريادة التنظيمية

\*\*دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.01). دالة عند مستوى اقل من (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى مصفوفة الارتباط السابقة: يتضح أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الريادة التنظيمية وأبعاده " الإدارة الريادية والتوجه الريادي" وبين المتغير التابع المتمثل في إقتصاد المعرفة وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01). وبدل على انه كلما زاد توافر أبعاد الريادة التنظيمية كلما ازداد إقتصاد معرفي جيد داخل المنظمة. وبذلك نقبل الفرض الثاني للدراسة الذي ينص على " هنالك علاقة تأثير معنوي بين الريادة التنظيمية وإقتصاد المعرفة في الشركات محل الدراسة.

#### (4-13) نتائج اختبار الفرض الثالث

لاختبار مدى صحة الفرض الثالث الذي ينص هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الأول: أثر العلاقة بين التدريب والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الفرع الثاني: أثر العلاقة بين البنية التحتية التقنية على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

جدول 8: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة

stepwise لتأثير أبعاد إقتصاد المعرفة على الميزة التنافسية

معنوية النموذج عند مستوى	معامل التحديد	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الاختبار T	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
			.000	11.497	1.233	المقدار الثابت
معنوي	0.740	0.6855**	.000	7.946	.367	التدريب والتطوير
			.000	3.967	.198	البنية التحتية التقنية

حيث يبين الجدول السابق (8) أن معامل الارتباط يساوي 0.836، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يوضح وجود علاقة طردية قوية لأبعاد الريادة التنظيمية على تحقيق إقتصاد المعرفة.

يبين نموذج الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (stepwise) ان اقتصاد المعرفة وهو المتغير المستقل يؤثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بأبعاده (الإدارة الريادية، والتوجه الريادي) في تحقيق الميزة التنافسية. بلغ معامل التحديد المعدل 0.740 وهذا يعني ان 74% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، البنية التحتية التقنية) والباقي 26% يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية، مما يدل ان اقتصاد المعرفة بأبعاده لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (9):

جدول 9 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	ابعاد الميزة التنافسية
دالة	**0.01	0.85	التدريب والتطوير
دالة	**0.01	0.67	البنية التحتية التقنية
دالة	**0.01	0.6855	اجمالي اقتصاد المعرفة

\*\*دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.01). دالة عند مستوى اقل من (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى مصفوفة الارتباط السابقة: يتضح أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في اقتصاد المعرفة وأبعاده وبين المتغير التابع المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01). ويدل على انه كلما زاد توافر أبعاد اقتصاد المعرفة كلما ازداد تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمة، وبذلك نقبل الفرض الثالث للدراسة الذي ينص على " هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

## (14) نتائج وتوصيات الدراسة

### (1-14) لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وذلك على النحو التالي:

- تم قبول الفرض البديل الأول للدراسة ورفض الفرض العدمي: حيث ثبت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة التنظيمية بإستراتيجياتها (الإدارة الريادية، والتوجه الريادي) وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأداء المتميز يتحقق من خلال تمتع إدارة هذه الشركات بالرؤية الواضحة وتطبيق أحدث النظم الإدارية للوصول إلى الريادة التنظيمية في المجال الخاص بالاتصالات والانترنت.
- تم قبول الفرض البديل الثاني للدراسة ورفض الفرض العدمي: حيث ثبت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة التنظيمية بإستراتيجياتها (الإدارة الريادية، والتوجه الريادي) وتحقيق اقتصاد معرفي جيد في الشركات محل الدراسة، لذا يمكن القول إن الريادة التنظيمية تستمد من تطبيق اقتصاد المعرفة في المنظمة وهي التي يمكنها أن تعمل على زيادة أو تقليل مستوى الريادة.

- تم قبول الفرض البديل الثالث للدراسة ورفض الفرض العدمي: حيث ثبت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إقتصاد المعرفة (التدريب والتطوير، والبنية التقنية) وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأداء المتميز يتحقق من خلال تمتع إدارة هذه الشركات بمنهجية كاملة للاستفادة من إقتصاد المعرفة والتدريب والتطوير المستمر، وتطبيق أحدث النظم التقنية للوصول إلى خلق مزايا تنافسية في المجال الخاص بالاتصالات والانترنت.

#### (2-14) توصيات الدراسة

تم وضع التوصيات التالية وذلك في ضوء نتائج الدراسة

- ينبغي على الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة توفير مناخ من الحرية والسماح بمشاركة العاملين الإداريين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والسماح لهم بإبداء وجهات نظرهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، مع وضع آليات وبرامج تدريب وتطوير والاعتماد على التقنيات الحديثة بما تساهم في رفع معدلات الأداء.
- الاهتمام بوضع معايير لتقييم وتقويم الاداء الوظيفي المتميز وإدخالها كجزء من سياسات التطوير المهني والترقي الوظيفي في الشركات محل الدراسة، مع منح المتميزين مكافئات سواء مادية أو معنوية لتشجيعهم على الاستمرار وبذل المزيد من الجهد وتحسين معدلات الإداء، والتميز الوظيفي.
- يجب على القادة والإدارة العليا تطوير البنية التحتية التقنية من أجل استخدامها بكفاءة وفعالية في التأثير على وتعزيز الريادة التنظيمية لخلق الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة.
- تعزى المكانة الريادية للشركات محل الدراسة داخل الجامعات والمعاهد التقنية والمساهمة الفعالة في المشاركة المجتمعية من أجل تعزيز الدور الريادي للشركات محل الدراسة وبناء قاعدة من العملاء الداخليين والخارجيين المحتملين بما يعزز مكانة الشركات ويحقق الميزة التنافسية.
- الاهتمام بارتقاء وتطوير المهارات الإدارية والوظيفية للقائمين على العمل الإداري، والتقني، مع زيادة الاهتمام بالفئات الأقل خبرة وحديثي التخرج وتشجيعهم بالشركات محل الدراسة لتحقيق التميز في الأداء وأشباع حاجات العملاء وتلبية توقعاتهم.
- ضرورة تركيز الشركات والمنظمات الصناعية على تدريب الموارد البشرية بالاعتماد على عناصر متكاملة مع وظائف الموارد البشرية مثل التعليم والتحفيز، التوجه نحو تطبيق نماذج وأساليب لقياس العائد من تدريب الموارد البشرية، لقياس للنتائج المحققة بعد التدريب لاستخلاص فوائده، ودمجها مع النتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المنظمات، والشركات والقيم الريادية الجوهرية لها.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو شمعون، منى موسى (2021). أثر الريادة التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال قدرات ذكاء الاعمال كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- اتصالات مصر، قسم إدارة الموارد البشرية، من خلال بيانات الشركة المعلنة والمنشورة على الموقع الرسمي، <http://www.etisalat.eg>.
- الدوايدة، رحمة بنت على (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية، جامعة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الرهيمي، سعد خضير (2011). الاقتصاد المعرفي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 19(4)، العراق.
- الصميدعي، محمود جاسم يوسف وعباس، رودينة (2011). التسويق الاستراتيجي (ط11). دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 137-145.
- الطائي، يوسف سلطان، العبادي، هاشم فوزي (2009). التسويق الإلكتروني، (ط1)، دار الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- بوحميد، ليلي (2013). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة. مجلة الباحث الاقتصادي، (3)، جوان 2015، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- بوخاي، أم هاني (2021). اقتصاد المعرفة في الجزائر، دراسة للمؤشرات على ضوء مجموعة من متغيرات منهجية تقييم المعرفة. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، (3)4، جامعة الطارف، الجزائر.
- فرج، أرنا مصطفى (2020). دور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية للعاملين في شركة كاسن لصناعة الأسمنت. كلية الإمارات للعلوم التربوية، (48).
- فودافون مصر، قسم إدارة الموارد البشرية (2024). <https://web.vodafone.com.eg/ar/top-employer>. تاريخ الدخول 3-2024.
- عبد المنعم، هبة قعلول (2019). اقتصاد المعرفة، ورقة إدارية، صندوق النقد العربي. مجلة الدراسات الاقتصادية، (51)، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- عدنان، نور حيدر وحسن، نور عباس (2022). أثر الميزة التنافسية في الأسواق الدولية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.

موسى، زهراء جعفر (2020)، أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في مدينة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

متعب، حامد كاظم وراضي، جواد حسن (2010). الريادة التنظيمية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية. المؤتمر العلمي الثالث للجامعات العربية: التحديات والآفاق- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

نوري، حيدر وجمعة، محمود (2015). دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية جامعة ديالى، (51)، العراق.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Abdelmoneim, H., & Kaaloul, S. (2019). Knowledge Economy, Framework Paper, Arab Monetary Fund. *Journal of Economic Studies*, (51), Abu Dhabi, United Arab Emirates. (in Arabic).

Abu Shamoun, M. M. (2021). The Impact of Organizational Leadership on Institutional Excellence through Business Intelligence Capabilities as an Intermediate Variable - A Field Study on Palestinian Universities in the Gaza Strip Governorates, *Unpublished Master's Thesis*, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University in Gaza, Palestine. (in Arabic).

Al-Sumaidi, M. J., Youssef, R. A. (2011). *Strategic Marketing (1st Edition)*, Amman, Dar Al-Maysara for Publishing and Distribution, 137-145. (in Arabic).

Al-Taie, Y. S., Al-Abadi, H. F. D. (2009). *E-Marketing, (1st Edition)*, Amman, Dar Al-Warraq for Printing and Publishing. (in Arabic).

Bohdid, L. (2013). *The role of training in improving the performance of human resources in light of the knowledge economy, case study: Cement Corporation in Batna*, Al-Baheth Al-Iqtisadi magazine, (3), June 2015, Hajj Lakhdar University, Algeria. (in Arabic).

Dias, Á., lopes, pereira L., leandro & Da Costa, R., Lopes. (2023). *previously mentioned reference*.

Farag, A. M. (2020). The Role of Management in Achieving Competitive Advantage: An Exploratory Study of Employees in Kassen Cement Manufacturing Company, *Emirates College of Educational Sciences*, (48). (in Arabic).

Julie, M. F. (2005). organisational entrepreneurship and organisational performance linkage in university extensions, the Ohio state university.

- Huang, H. C. (2016). entrepreneurial resources & speed of entrepreneurial success in an emerging market: the moderating effect of entrepreneurship, *international entrepreneurship management journal*, 12(1), 26.
- Lwamba, N., Bwisa, H., & Sakwa, M., (2014). Exploring the Effect of Corporate Entrepreneurship on Financial Performance of Firms: Evidence from Kenya's Manufacturing Firms". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 352–370.
- Machlup, f. (1980). *Knowledge its creation, distribution and economic significance*, (1), knowledge and Knowledge production, Princeton university press.
- Michael E. porter & Vicyor E. millar, (2016). *How information gives you competitive advantage*, Harvard business review, July 1985, 3.
- Miteb, H. K. and Radi, J. H. (2010). Entrepreneurship and its Impact on Outstanding University Performance: An Empirical Study of the Opinions of a Sample of University Leaders at Al-Qadisiyah University", The Third Scientific Conference of Arab Universities: Challenges and Prospects - Arab Administrative Development Organization, *January Egypt*. (in Arabic)
- Nooraie, F., Salehi, M., & Enayati, T. (2023). The effect of emotional and organizational intelligence on academic entrepreneurship. *Educational research*, 18(73).
- Nouri, Haidar and Juma'a, Mahmoud, (2015), *Studies in the Impact of Knowledge and Information Technology on Organizations*, Diyala University Central Press, 51, Iraq. (in Arabic).
- Paunovic, svetislav & constantin, loan dima, (2014), organizational culture & corporate entrepreneurship, *annals of the university of petroani, Economics*, Vol. 14, No.1.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. ISBN:978-0-684-84146-5.
- Ucbasaaran, d., Paul, w. & Mike, w. (2001). *the focus of entrepreneurial research contextual & process issues*. institute for enterprise & innovation, Nottingham university, business school, (25).
- Zehir, C., Muceldidi, B., & Zehir, S. (2012). *The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs*, 8<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Procedia- Social and Behavioral Sciences, (58).

## **The Impact of Organizational Entrepreneurship on Achieving Competitive Advantage Considering Knowledge Economy Dimensions: Empirical Study on The Egyptian Private Mobile Telecommunications Sector**

Prof. Nabila Abass Ibrahim

Dr. Usama Abood Ahmed

### **Abstract**

The study aims to promote a culture of organizational entrepreneurship, which includes entrepreneurial orientation and entrepreneurial management, in the leading sector such as mobile telecommunications companies in Egypt to achieve competitive advantages considering the knowledge economy. It must be highlighted the culture of organizational entrepreneurship is not temporary or temporary, but rather a culture and methodology characterized by continuity, accumulation, and development, so it requires continuous training and creative thinking, which would contribute to creating a competitive advantage and a pioneering position to create something new and different within companies. The subject of the study. The researcher relied on the questionnaire as a main tool in collecting primary information, and it was distributed to a sample of (30) individuals from administrative workers in senior management and decision makers in the companies under study, which are Vodafone Egypt and Etisalat Egypt. The data was analyzed using the statistical program (SPSS.26) Hypothesis testing, the correlation coefficient, and regression analysis were used. The results showed that employees and decision-makers in the two companies have the ability to carry out tasks perfectly, and employees have a desire to take advantage of creative opportunities that would contribute to developing their capabilities and capabilities to work in the service of the company, and the companies under study provide material, moral, and technical support, which is one of the important things that contribute to the growth and development of the sector and enhance its leading position. The results showed a significant correlation between organizational entrepreneurship and achieving competitive advantage in light of relying on the knowledge economy, as the first alternative hypothesis of the study was accepted and the nihilistic hypothesis was rejected: it was proven that there is a statistically significant correlation between the dimensions of organizational leadership with its strategies (entrepreneurial management, entrepreneurial orientation) and achieving competitive advantage in the companies under study. The third hypothesis of the study was also accepted, and the nihilistic hypothesis was rejected: it was proven that there is a statistically significant correlation between the dimensions of the knowledge economy (training and development, technical infrastructure) and Achieving competitive advantage in the companies under study, and the researchers attribute this result to the fact that outstanding performance is achieved through the management of these companies with a complete methodology to benefit from the knowledge economy. The study also recommended that leaders and senior management must develop the technical infrastructure continuously in order to use it efficiently and effectively in influencing and enhancing organizational leadership to create competitive advantage for the companies under study, with attention to setting standards for evaluating and evaluating outstanding job performance and introducing them as part of professional development policies and career advancement in the companies under study, while granting distinguished rewards, whether material or moral, to encourage them to continue and exert more effort and improve performance rates, and career excellence, while providing A climate of freedom and Allowing administrative workers to participate in making decisions related to their work, allowing them to express their views and suggestions and take them into account, while setting up mechanisms and training and development programs and relying on modern technologies to contribute to raising performance rates.

### **Keywords**

Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation, technology, training, development, telecommunications companies.

## التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

إبراهيم، نبيلة عباس؛ أحمد، أسامه عبود (2024). أثر الريادة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء أبعاد إقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات المحمولة الخاصة المصرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(4)، 213- 241.

