

صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية

بحث استطلاعي لأراء العاملين في شركة اسياسل في اربيل

Knowledge makers and their role in achieving strategic Entrepreneurship A research survey of the opinions of employees in Asiacell in Erbil

م.م حيدر طه عبدالله

جامعة الانبار

Assist. Lecturer: Hayder Taha Abdulla

Haideralmuslehi88@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2020/ 3 / 31 تاريخ قبول النشر 2020/ 5 / 3 تاريخ النشر 2020/ 9 / 29

المستخلص

هدف البحث الى التعرف على صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية ادراكا لاهمية الموضوع بوصفه احد الموضوعات الحديثة في الفكر الاداري، ولتحقيق اهداف الدراسة صممت استبانة شملت (36) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (60) فردا من الافراد العاملين في كافة المستويات في شركة اسياسل فرع اربيل ، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام العديد من الاساليب الاحصائية بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) ، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية، كما اوصى البحث بضرورة تبني كافة جوانب المعرفة من اجل تحقيق موقع ريادي من خلال استخدام مبادئ المشاركة في تحقيق الاهداف، والاخذ بمقترحات وأراء العاملين ووضعها موضع جدية في الشركة المبحوثة .

الكلمات المفتاحية: صناع المعرفة، الريادة الاستراتيجية ، شركة اسياسل

Abstract

This research aim to identify knowledge makers and their role in achieving strategic Entrepreneurship. Recognizing the importance of the subject as one of the modern topics in management thought, a questionnaire was designed to achieve the objectives of the study including (36) paragraphs to collect data from the study sample consisting of (60) individuals working at all levels in Asiacell branch in Erbil. Where the data were collected, analyzed and tested hypotheses using several statistical methods using the statistical program (SPSS), the study has reached several results, the most important of which is a statistically significant relationship between knowledge makers and strategic leadership, the research also recommended the need to adopt all aspects of knowledge In order to achieve a leadership position through the use of the principles of participation in achieving the goals, and taking suggestions and opinions of workers and put a serious position in the company surveyed.

Key words: knowledge makers, strategic Entrepreneurship

المقدمة

تواجه المنظمات تحديات كبيرة بسبب المنافسة الشديدة والتكنولوجيا المتسارعة والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لذا اصبحت المنظمات تفكر جديا في ان تكون رائدة في السوق ضمن المجال الذي تعمل فيه مما تطلب الحاجة الى تبني مفاهيم الريادة الاستراتيجية من خلال معرفة الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها، وتقديم منتجات

وخدمات جديدة، أو تطوير ما هو قائم منها، وتحديد العوائد المتحققة وما يقابلها من مستوى المخاطرة ، ولا يمكن ان تتحقق الريادة الا بوجود نظام معرفي متكامل في المنظمة وهنا يبرز دور صناع المعرفة في هذا المجال اذ انهم يمتلكون المعرفة و يوظفوها او يضعونها موضع التنفيذ لصالح المنظمة والتي تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة وخلق القيمة لها والشركات الخدمية ذات الطابع الخاص من اكثر المنظمات التي تهتم بتلك الجوانب سعياً منها في مواكبة التطورات التقنية وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وزيادة الأداء وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية في ظل المنافسة الشديدة بينها ، وعليه قسم البحث الى اربع محاور ،الاول لمنجية الدراسة، والمحور الثاني يتضمن الاطار النظري للمتغيرين، والمحور الثالث يتضمن الاطار العملي للبحث، وأخيراً المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

المحور الاول : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

ان المنافسة الشديدة بين المنظمات في تزايد متصاعد وخاصة في القرن الحالي ، وتزايد معها البحث المستمر عن الطرق التي تمكن المنظمات من مواكبة التغيرات والمنافسة الشديدة ، ومن هذه الطرق الريادة الاستراتيجية التي تعد احد متطلبات العولمة التي تتطلب انشاء نظام متكامل من المعرفة داخل المنظمة ومن هنا حظي صناع المعرفة باهتمام بالغ لاسيما في المنظمات الربحية وخاصة قطاع الاتصالات ، وتأسيسا على ماتقدم تبلورت مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن التساؤلات الاتية :

أ. ما مدى ادراك الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة عن متغيري البحث (صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية) ؟

ب. هل يوجد علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ؟

ت. هل يوجد تأثير معنوي لصناع المعرفة في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ؟

2.اهداف البحث

يمكن صياغة اهداف البحث بما يأتي:

أ. تشخيص واقع صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

ب. تحديد طبيعة ومستوى العلاقة بين صناع المعرفة و الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

ت. تحديد تأثير صناع المعرفة في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة .

3.اهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من خلال جانبين هما :-

1. الأهمية العلمية : يتمثل في بناء إطار معرفي لموضوعات (صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية) ومتغيراتها،

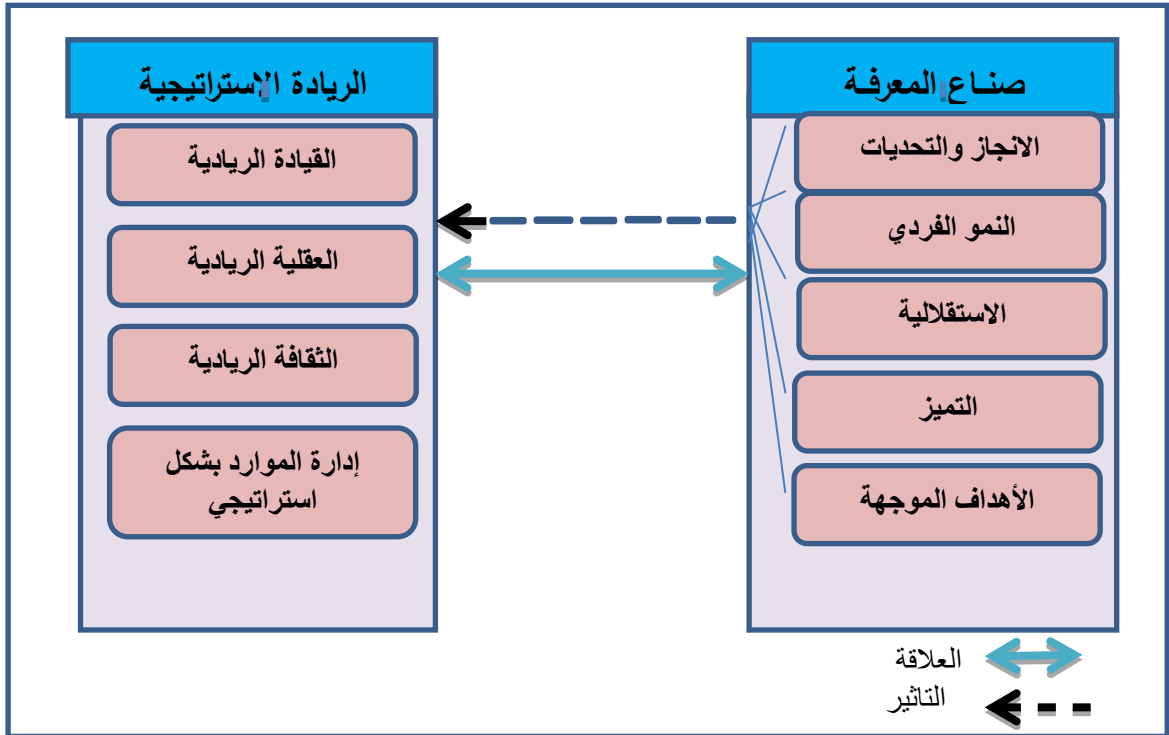
عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة، وتوظيف التراكم المعرفي فيهما عن الموضوعات المبحوثة

فكراً وتصوراً في بلورة أبعاد منهجية الدراسة من خلال الجمع بين الموضوعين وتشخيص التفاعل بينهما .

2. الأهمية العملية : يتمثل في تزويد المنظمة المبحوثة بمعلومات دقيقة عن مدى تواجد صناع المعرفة داخلها ومدى توظيفها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركة اسياسل ، كما تساهم في تقديم منهجية علمية تساعد المنظمة المبحوثة على تطبيق اسس ومنهجيات الريادة الاستراتيجية.

4.المخطط الفرضي للبحث

يمكن وضع نموذج افتراضي يصور حركة متغيرات البحث من خلال الجانب النظري له كما في الشكل رقم(1) :



المصادر :

1. شلاكة واخرون، طارق كاظم، واثق حياوي، رضوان جبار(2018) ، " اثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات/ بحث استطلاعي في جامعة ذي قار " المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية الادارية التقنية- بغداد، المجلد 1 ص 56- 74 .
2. Chen ,Edward.(2008)," MANAGING KNOWLEDGE WORKERS IN THE E-WORLD" , <https://pdfs.semanticscholar.org>

5.فرضيات البحث

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين صناع المعرفة و الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) . وينبثق منها خمس فرضيات فرعية وكالاتي:-

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الانجاز والتحديات والريادة الاستراتيجية بأبعادها .
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمو الفردي والريادة الاستراتيجية بأبعادها.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلالية والريادة الاستراتيجية بأبعادها.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التميز والريادة الاستراتيجية بأبعادها.
5. يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الأهداف الموجهة والريادة الاستراتيجية بأبعادها.

ب.الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير معنوي لصناع المعرفة في الريادة الاستراتيجية) وينبثق منها خمس فرضيات فرعية وكالاتي:-

1. يوجد تأثير معنوي للإنجاز والتحديات في الريادة الاستراتيجية .
2. يوجد تأثير معنوي للنمو الفردي في الريادة الاستراتيجية .
3. يوجد تأثير معنوي للإستقلالية في الريادة الاستراتيجية .
4. يوجد تأثير معنوي للتميز في الريادة الاستراتيجية .
5. يوجد تأثير معنوي للإهداف الموجهة في الريادة الاستراتيجية .

6.ادوات جمع البيانات

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها ، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اذ روعي في صياغتها مدى قدرتها على وصف وتشخيص بعدي البحث، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي في استمارة الاستبيان والمرتب بالدريج من عبارة (اتفق بشدة) التي اخذت الوزن (5 صحيح) وصولاً الى عبارة (لا اتفق بشدة) التي اخذت الوزن (1 صحيح) وبمدى استجابة (1 _ 5) وبوسط حسابي فرضي قدره (3) الجدول رقم (1) يبين المقاييس المعتمدة في تصميم الاستبانة :

جدول (1) المقاييس المعتمدة في اعداد الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	المقاييس المستخدمة
1	صناع المعرفة	الإنجاز والتحديات	(Cheng & Zhang,2008:3) (Dessler:2013:8) (chen,2008)
		النمو الفردي	
		الاستقلالية	
		التميز	
		الأهداف الموجهة	
2	الريادة الاستراتيجية	القيادة الريادية	(Gelard & ghazi,2014:209) (شلاكة واخرون، 2018)
		العقلية الريادية	
		الثقافة الريادية	
		إدارة الموارد بشكل استراتيجي	

7.مجتمع وعينة البحث

جرى التطبيق الميداني للبحث في مقر شركة اسياسل في اربيل ، حيث اختير جميع الموظفون العاملون في الشركة لذا تكون مجتمع البحث من 66 فردا . تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين وتم استرداد 60 استبانته صالحة .

8. الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات، واستخدم مجموعة من الادوات الاحصائية وهي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط (سبيرمان) ،تحليل الانحدار البسيط ،اختبار ((F-Test) .

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

اولا : صناع المعرفة

يعد العالم الأمريكي (Peter Drucker) اول من استخدم مصطلح صناع المعرفة في خمسينيات القرن المنصرم للإشارة إلى تحول الاقتصاد الأمريكي من اقتصاد الإنتاج إلى اقتصاد المعرفة (Wang, et al., 2008:62)، (Bildstein,et al.,2013:790)، حيث عرف (Drucker,1989) صناع المعرفة بأنهم الافراد الذين يضيفون القيمة الى منتجات وخدمات المنظمة بواسطة تطبيق معارفهم (Chen, 2008: 293)، بينما عرف (Noe, 2006: 16) صناع المعرفة بأنهم الافراد الذي يمتلكون الادوات الفكرية التي تخص انتاج السلع والخدمات، ويقومون بمشاركة المعرفة مع الاخرين في المنظمة، وهم من يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ويؤكد (Serrat,2008:1) بأنهم الاشخاص الذي يتعمد في عملهم على المعرفة بدلا من الاعتماد أداء العمل اليدوي، والذين يعملون بشكل أفضل عند تمكينهم لتحقيق أقصى استفادة من مهاراتهم .

وقد بين (Mladkova,2008:249) أن العاملون في مجال المعرفة هم أشخاص يتمتعون بدرجة عالية من الخبرة أو التعلم . حيث إن الغرض الأساسي من وظيفتهم في مجال المعرفة يتمثل في إنشاء المعرفة أو توزيعها أو تطبيقها ، فيما أكد (Nelson & McCann,2009:2) انهم الاشخاص الذين ينتجون في المنظمة بشكل حرفي ويحملون في اذهانهم المعلومات والمعرفة والمهارات ، ويعرف (Margaryan,etal.,2011:568) صناع المعرفة بأنهم الاشخاص المسؤولون عن عملية الابداع والنمو داخل المنظمة وابتكار منتجات وخدمات جديدة وانشاء استراتيجيات والبرامج التسويقية ، بينما وضحهم (Lei & Lan,2013:61) بأنهم الاشخاص الذين يمتلكون القدرة على المشاركة في المعرفة والابداع والابتكار ويطبقوها في المنظمة، ويقوموا بتنمية رأس المال الفكري للمنظمة . ووفق ما سبق من توضيح المفاهيم يعرف الباحث صناع المعرفة بأنهم اصحاب القواعد الاساسية و الذين يمتلكون قوة التطبيق والثقة البالغة في أنفسهم و كذلك لديهم مجال فكري واسع لتطوير الذات و نمو المجتمعات .

اهمية صناع المعرفة

اصبح صناع المعرفة القوة العاملة السائدة في المنظمات نظراً لأنهم أكثر قدرة على الانجاز ، فهم لديهم القوة في المنظمات بالإضافة إلى المسؤولية عن أعمالهم ومستقبل المنظمة. وإن زيادة الدافعية والرضا الوظيفي لديهم يؤثر على بقاء المنظمة وديمومتها والتكيف مع البيئة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية وبذلك تزداد قيمة المنظمة وتعزز موقفها التنافسي (Gaizauskiene & Tuncikiene, 2016:2) ، والمنظمات الحالية تعتمد على العاملين في مجال المعرفة، فالأخيرة تعتبر المورد والأداة الرئيسية التي يستخدمها صناع المعرفة لإنشاء القيمة للمنظمات لذلك فإن الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل بالمعرفة في منظمة ما تؤثر على إنتاجيتها . فهم من يخلق المعرفة ويقوموا بالتشارك بها مع الاخرين بالإضافة الى العمل بتلك المعرفة في منظماتهم. (Mladkova,2008:249) ، ويشير (Chen, 2008: 294) الى ان صناع المعرفة يقوموا بوظيفة جمع البيانات والمعلومات من أي مصدر ، حيث يضيفوا قيمة إلى تلك المعلومات بغية الاستفادة منها في المنظمة . بالإضافة الى كونهم قوة تهدد المنظمات الاخرى بما يمتلكوه من ذكاء وإدراك وانتباه وذاكرة لممارسة أعمال غير روتينية تعزز نجاح المنظمات ، فضلاً عن امتلاكهم القدرة على توحيد المعلومات الموجودة مع خلفية تجاربهم وخبرتهم لخلق معرفة وأفكار إضافية (مشعل، 2018: 43).

فيما اكد كل من (225:2010,Tremblay&Darche) ان تأثير صناع المعرفة يكون بشكل اوسع في المنظمات التي تعيش في البيئات المتطورة والتي تسعى الى جذبهم بالاعتماد على المكان المناسب وفرص المسار الوظيفي . ويرى (Gaizauskiene &Tuncikiene ,2016:5) ان صناع المعرفة هم جزء من منظمة التعلم لأن كفاءات عامل المعرفة هي جزء أساسي من رأس المال الفكري ، وإدارة لتلك الكفاءات بفاعلية بالإضافة إلى التطوير العالي والمستمر لها من خلال عملية نقل المعرفة، فإنها تتيح للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على تطوير الأعمال ، فالمنظمات تعرف نوع الكفاءات التي تحتاج إليها لجذبها واستغلالها من أجل البقاء في السوق، واكد (Margaryan,etal.,2011:568) ان صناع المعرفة مسؤولون عن اثاره الابداع والنمو في المنظمات وابتكار والخدمات والمنتجات الجديدة ، وتصميم البرامج التسويقية، وخلق استراتيجيات الاقتصاد الحالي.

ابعاد صناع المعرفة

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد صناع المعرفة تبعاً لتوجهات كل باحث بالإضافة الى الخلفية الثقافية له، فقد بين (scholes,2007:27) ان ابعاد صناع المعرفة تتمثل في (المهارات التكنولوجية، القدرات التنظيمية، القدرات الاجتماعية، الثقة المتميزة)، اما (Mohanta,et al,2006:78) فإنه اكد ان ابعاد صناع المعرفة تتمثل في (امتلاك المعرفة النظرية والعملية، ايجاد المعلومات والحصول عليها، القدرة على تطبيق المعلومات، مهارات الاتصال، القدرات الفكرية)، فيما اتفق كل من (Cheng & Zhang,2008:3) (Dessler:2013:8) (chen,2008:298) على ان ابعاد صناع المعرفة تتكون فيما يسمى بعوامل التحفيز الذاتية وهي (الانجاز والتحديات، النمو الفردي، الاستقلالية، التميز، الاهداف الموجهة) وهي ماسيتم اعتمادها كونها الاكثر ملائمة لتوجهات البحث الحالي وكما يأتي:

1. **الانجازات والتحديات** : فالسمة الاساسية لصناع المعرفة ان لديهم القدرة على التميز والابداع في عملهم، بالإضافة الى الاستقلالية العالية وقدرتهم على التكيف مع التغيرات والاندماج مع زملائهم وتقتهم العالية في انجاز تلك الاعمال (Wang, et al., 2008: 6) ، ويقوموا بتطبيق مهاراتهم لمواجهة التحديات في البيئة شديدة التغيير (Kelly,etal.,2011:610)، حيث ان صناع المعرفة يستطيعوا خلق المعرفة من خلال عمليات التفكير المبدعة والخلاقة ولهم القدرة على استخدامها في حل المشاكل المعقدة التي تواجههم في العمل كي تتمكن المنظمة من التصدي للتحديات التي تعيق تحقيق اهدافها (حسين،2019:331) .

2. **النمو الفردي** : ان العاملون في مجال المعرفة يعملون على زيادة كفاءتهم ويقوموا بصقل مهاراتهم في التقييم ، التدريب، التوجيه وتوفير تغذية عكسية لعمالهم. اذ أنهم يخلقوا اقتصاد المعرفة (Serrat,2008:2) ، فهم يوسعوا نطاق مهاراتهم وتطبيق معارفهم ويسهموا بافكار جديدة تؤدي الى تحسين منتجات وخدمات المنظمة (Lowe,2002:80) ، ويستفيدوا من التكنولوجيا الحديثة لتحسين وتطوير كفاءة اعمالهم ولهم القدرة على التعلم والابتكار فهم بمثابة موردا جوهريا ورئيسيا في المنظمات الحديثة (ياسين ودانوك، 2018:219) .

3. **الاستقلالية** : يشير هذا البعد الى منح العاملين في مجال صناعة وابتكار المعرفة حرية التصرف في الاعمال التي يمارسونها، اذ يتم اعطائهم صلاحيات واسعة للتصرف في نشاطاتهم(Cheng & Zhang,2008:3)، والتي تؤدي الى توسيع افاق قدراتهم وامكاناتهم، فالعمل المرن يمكنهم من تحقيق حرية اكبر في انجاز اعمالهم

(Oneill&Adya,2007:413)، حيث يشعر بحرية التصرف وحرية في اتخاذ قرارات تتعلق بمهام عمله والذي

بدوره يؤدي الى زيادة المشاركة الفعالة للفرد داخل المنظمة (Thomas & Velthouse,2009:678) .

4. **التمييز:** ويقصد به التفرد بعمل معين والتميز عن الافراد البقية بالمهارات والكفاءات والمواقف

(Dessler,2013:81)، او انه يشير الى المستوى المتفوق الذي يحققه العاملون في المنظمة والذي يظهر على

شكل الإبداع الخلاق، الإبتكار المفتوح والموهبة،(Wang et al., 2013: 330) والتمييز الذي يحمله صناع

المعرفة لا يحمله العاملون العاديين، فهم يتصفون بخصائص ومميزات فريدة منها، المعرفة والمهارة والعمل بالأهداف

الموجهة، (مشعل،2018:56).

5. **الاهداف الموجهة:** يتميز صانعو المعرفة بالإمكانية الكبيرة بالتوجه نحو وظائفهم فهم يرغبون الاهداف والانشطة

الواضحة وقادرون على قبول مهام وفرص عمل جديدة ضمن توجهات واهداف واضحة (ياسين ودانوك،

2018:220)، ومقابلة وتوحيد اهدافهم الفردية مع اهداف الجماعة والتي تصب في تحقيق اهداف المنظمة

(Cheng & Zhang,2008:3) ، حيث تكون تلك الاهداف الدافع الذي يسبب إثارة وتوجيه صانع المعرفة

بالاستمرار بالإجراءات التطوعية الموجهة نحو الهدف (Mladkova,et al.,2015:770)

ثانياً: الريادة الاستراتيجية

ظهر مفهوم الريادة الاستراتيجية كمحاولة من بعض الكتاب والمختصين لتحقيق التكامل بين مواضع القوة التي تمتلكها

المنظمات المتوسطة والصغيرة كالتقرب من الأسواق، القدرة على الابتكار والمرونة، وبين الموارد المختلفة والقدرات

السوقية التي تمتلكها المنظمات الكبيرة، والذي يعدد مبررا لتحقيق التحالف والشراكة الصناعية (زهرة،2017:5)،، فهي

ترتبط باستراتيجية المنظمة بشكل عام والتي تمثل استحداث فرعا جديدا وتعمل على برامج وانماط جديدة ، والتي تتخطى

حدود المنافسة الحالية الى نطاق ابعد (Covin & Miles,1999:8)

وقد بين (Hit, et al, 2002:22) ان الريادة الاستراتيجية تسعى الى معرفة الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها، وتقديم

منتجات وخدمات جديدة، او تطوير ما هو قائم منها، وتحديد العوائد المتحققة ومايقابلها من مستوى المخاطرة، وعرف

(Wiklund & Shepherd, 2005:72) الريادة الاستراتيجية بأنها الابداع وتحمل كافة المخاطر التي تخص اختبار

المنتجات والخدمات والاسواق الجديدة عديمة التأكد واقتناص الفرص الجديدة بصورة اسرع من المنافسين، فيما بينها

(Lassen, 2007:126) بأنها تمثل الاستعداد التنظيمي لاكتشاف مجالات جديدة للتنافس ، وتحديد الامكانيات بغية

استغلال الفرص .

فيما اكد (Ireland & Webb, 2007:51) على مواصلة تطوير المفهوم مع التركيز على الابتكار ، وتحديد روح

المبادرة الاستراتيجية اذ عرفها بأنها جهود الشركات لاستغلال الفرص المتاحة واستكشاف الابتكارات التي ستكون

الأساس لمستقبل المنظمة التنافسي، وعرفها (Kraus & Kauranen, 2009:29) بأنها نشاط يركز على الابتكار من

خلال تحديد فرص السوق وبناء مجموعة فريدة من الموارد التي من خلالها يمكن استغلال الفرص ، وعادة ما ترتبط

بالنمو ، وبين (الدوري والسعيد،2010:7) ان الريادة الاستراتيجية تهتم بالانشطة الخاصة التي تقوم بها المنظمة

باستكشاف الابتكارات والتحري المستمر عن الفرص ، كذلك التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة لها .

ويعرفها الباحث بأنها الأنشطة التي تسعى الى اكتشاف الفرص واستثمارها وفق امكانيات المنظمة المتاحة للوصول الى افضل النتائج من خلال التنبؤ للمتغيرات الجديدة ومن ثم الاستجابة لها .

اهمية الريادة الاستراتيجية

ان الريادة الاستراتيجية هي تكامل الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال حيث انها تؤدي الى خلق القيمة للمنظمات بكافة انواعها واحجامها ،اذ تسعى المنظمات الكبيرة من خلال الريادة الاستراتيجية على مواصلة تنظيم المشاريع واقتناص الفرص واكتساب مزايا تنافسية. اما المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم فهي أيضا تعتمد على الريادة الاستراتيجية عند محاولة تطوير الابتكارات كأساس للنمو المريح، (Hitt,et al.,2011:390)، حيث ان المشاريع الجديدة والمنظمات الكبيرة بحاجة الريادية والاستراتيجية بنفس الوقت، إذ تركز الريادة على تحديد الهوية واستغلال الفرص غير المستغلة سابقاً، في حين تركز الإستراتيجية إلى الحفاظ على ميزة تنافسية على أساس ما تم إنشاؤه (Gils,2017:29) إذ تعمل الريادة الاستراتيجية كميزان بين البحث عن الفرص (الاستكشاف) والبحث عن المزايا (الاستغلال) وتركز على الابتكار المستمر (Gelard & ghazi,2014:207)، حيث انها تتطلب الابتكار المستمر، أو تدفق مستمر من الأفكار الجديدة ثم يتم استخراج القيمة من خلال استراتيجية المنظمة التي تؤدي الى تحقيق اسبقية تنافسية بين المنظمات المماثلة (Webb et al., 2010:50)، بالإضافة الى ذلك فهي وسيلة للتنمية الاقتصادية لكافة البلدان سواء النامية او المتقدمة، لتمييز اعمال منظمات تلك البلدان في البيئة الاقتصادية وقيامها بتغييرات جذرية لمضاعفة الانتاج وتنمية قدرات العاملين وخلق فرص جديدة ومستمرة (Mujura,2014:1) .

ابعاد الريادة الاستراتيجية

حدد الباحثون والمختصون في الفكر الاداري عدة ابعاد للريادة الاستراتيجية اتفق بعضهم على مجموعة ابعاد، واختلفوا مع الاخر في بعضها ومنهم من يستبعد او يضيف بعض الابعاد، فقد قدم (Irland & webb,2007:49) اربعة ابعاد للريادة الاستراتيجية هي (الثقافة الريادية، القيادة الريادية ، العقلية الريادية، ادارة الموارد استراتيجيا) ، بينما حدد (Huanget al., 2011 : 3050) ((Jones et al, 2011 : 96) الريادة الاستراتيجية في ثلاثة ابعاد (تحمل المخاطر، الفرصة، الابداع) ، اما (Awang,et al ,2015:22) فقد وضعها في ثلاث ابعاد ايضا هي (العقلية الريادية، التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، الابتكار المستمر)، بينما قدم (Gelard & ghazi,2014:209) ابعادا مشابه لما قدمها (Irland & webb,2007) وهي (القيادة الريادية، العقلية الريادية ،الثقافة الريادية ، ادارة الموارد بشكل استراتيجي) وكما يأتي :

1. القيادة الريادية : عملية تنظيم الافراد من اجل تحقيق الاهداف المشتركة باستخدام السلوك الريادي، من خلال التغلب على المخاطر، تحسين الابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، تحمل المسؤولية وادارة التغيير في المنظمة (Hitt, et al.,2007:253) ، فهي تخلق السيناريوهات الرئوية والتي تستخدم في حشد المشاركين الذين يصبحون ملتزمون برؤية المنظمة (Gupta et al., 2004 : 242) ، كذلك يقوم القائد الريادي بغرس فلسفة الريادة في اذهان العاملين في المنظمة ورسم السياسات التي تدعم الريادية (Hitt, 2005:44) .

2. العقلية الريادية : هو حالة ذهنية تتعلق بقدرة الفرد على تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، واستخدام كافة القدرات والامكانيات في وضع الاهداف موضع التنفيذ وترجمة الأفكار إلى أفعال، وحشد كافة الطاقات في ظل ظروف عدم التأكد (Rahman, et al.2017:29) ، فهي تحدد روح المبادرة وتميل نحو اغتنام

الفرص الخلاقة ومبتكرة في وقت الأوقات المضطربة (Adokiye, et al, 2017:30)، فالعقلية الريادية مهمة في عملية خلق القيمة وكيفية استخدامها بمحاولة تحديد الفرص الريادية التي تستطيع المنظمة تعقبها من خلال تطوير السلع والخدمات الجديدة والأسواق الجديدة، وتعد عاملاً مهماً في دعم عملية تكامل أفكار تصميم المنتج الجديد أو تطوير المنتجات القائمة والالتزام بتنفيذها في النهاية (Hitt et al., 2009:64).

3. **الثقافة الريادية** : وهي البيئة أو المناخ التي تساعد على تشجيع الأفكار والابداع والتي تتمثل بالتجربة والمخاطرة ومشاركة العاملين في عمليات تطوير المنظمة (Swala, 2015:514)، حيث تشجع على التسامح عن بعض الاخطاء أو الفشل، والتشجيع والتحفيز للإستمرار بالابداع وجعل عملية التغيير المحرك الموجه نحو الفرص المتاحة (Hitt, et al., 2011:2).

ان الثقافة الريادة تتضمن العمل في بيئة غير مؤكدة وسريعة التغيير والبحث عن الفرص والتنافسية العالية ، حيث تعمل على تعزيز السلوك الريادي في المنظمة وتركز على الفرص والتحديات ، بالإضافة الى انها تعتمد على تحليل SWOT في تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي تمثل ادوات تحليل الادارة الاستراتيجية (الشمري، 2015:173).

4. **ادارة الموارد بشكل استراتيجي** : ان ادارة الموارد بالشكل الاستراتيجي من قبل القيادات الريادية في المنظمة يؤدي الى تطوير وتكامل البحث عن الفرص المتاحة والاقتراب من تحقيق التمايز (Ireland, et al, 2003:145) ، وحيث المنظمات الريادية مطالبة بتحقيق التوازن بين البحث عن الفرص والبحث عن الميزة، وان الريادة تتطلب مرونة وحدائة، في حين ان ادارة القسم الاستراتيجي يتطلب الاستقرار وامكانية التنبؤ (الياسري و حسين، 2015:71)، اذ تسعى المنظمات الريادية الى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية او البحث عن موارد جديدة لتستفيد منها في الابداع والابتكار وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية (شلاكة واخرون، 2018:64).

المحور الثالث : الإطار العملي للبحث

اولا :وصف وتشخيص متغيري البحث

1. وصف وتشخيص متغير صناع المعرفة

تم قياس متغير صناع المعرفة من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (الانجاز والتحديات، النمو الفردي، الاستقلالية، التميز، الاهداف الموجهة) اذ يعكس الجدول (2) وسطا حسابيا عاما لصناع المعرفة في المنظمة المبحوثة بلغت (3.80) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحرافا معياريا بلغ (0.88) ومعامل اختلاف بلغ (0.23)، وهذا مؤشر للدلالة على وجود صناع المعرفة بمستوى عالٍ في المنظمة المبحوثة حسب اجابات افراد العينة ، اما فيما يخص واقع تلك الابعاد فهي كالآتي :

أ. **الإنجاز والتحديات** : اظهرت النتائج ان هذا البعد جاء بوسط حسابي (3.88) وهي اعلى من الوسط الفرضي والبالغة (3) وبانحراف معياري (0.82) مما يدل على ان صناع المعرفة في المنظمات المبحوثة لديهم القدرة العالية على انجاز المهام الموكلة بهم بكفاءة ومواجهة التحديات التي تقابلهم، وقد بلغت قيمة معامل

الاختلاف (0.21) مما يدل على ان هذا البعد يحتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية بين الابعاد الاخرى حسب اجابات العينة .

ب. النمو الفردي : اثبتت النتائج ان هذا البعد قد جاء بوسط حسابي (3.90) وبمستوى جيد وهي اعلى من الوسط الفرضي والبالغة (3) وبانحراف معياري (0.98) ومعامل اختلاف (0.25)، مما يدل ان العاملون في المنظمة المبحوثة يعملوا على تطوير مهاراتهم الفردية وزيادة خبراتهم ومعلوماتهم وكما في الجدول رقم (2) :

الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير صناع المعرفة وابعادها				
ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	الانجاز والتحديات	3.88	0.82	0.21
2	النمو الفردي	3.90	0.98	0.25
3	الاستقلالية	3.66	0.88	0.24
4	التميز	3.82	0.89	0.23
5	الاهداف الموجهة	3.75	0.84	0.22
	اجمالي صناع المعرفة	3.80	0.88	0.23

ت. الإستقلالية : ان هذا البعد جاء بمستوى جيد و بوسط حسابي (3.66) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف بلغ (0.24) الجدول رقم (2)، مما يشير الى تمتع العاملون في تلك المنظمات بمستوى فوق المتوسط من الاستقلالية في انجاز الاعمال المكلفة لهم .

ث. التميز : توصل الباحث من خلال إجابات العينة على الاسئلة الخاصة بهذا البعد انها قد جاءت بوسط حسابي بلغ (3.82) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري قدره (0.89) ومعامل اختلاف بلغ (0.23)، مما يدل ان المتخصصون في مجال صناعة المعرفة في المنظمات المبحوثة لديهم خصائص ومميزات فريدة بالشكل الذي يجعل المنظمة تتميز على المنظمات الاخرى .

ج. الأهداف الموجهة : تشير نتائج الجدول رقم (2) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بلغت (3.75) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.84) ، مما يشير الى ان الاهداف الموجهة تعتبر الدافع الذي يسبب إثارة وتوجيه صانع المعرفة بالاستمرار بتحقيق الاهداف في المنظمة، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف

(0.22) مما يدل على ان هذا البعد يحتل المرتبة الثانية من حيث الاهمية بين الابعاد الاخرى لدى افراد عينة الدراسة .

ب- وصف وتشخيص متغير الريادة الإستراتيجية

يظهر الجدول رقم (3) وسطا حسابيا عاما لإجمالي الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بلغت (3.72) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغة (3) وبتحرفا معياريا بلغ (0.86) ومعامل اختلاف (0.23) ،اما على مستوى الاسئلة الفرعية فقد قيس هذا المتغير من خلال اربع ابعاد وكالاتي :

أ. **القيادة الريادية** : اثبتت النتائج ان هذا البعد قد جاء بوسط حسابي (3.82) وبمستوى جيد واعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبتحرف معياري (0.90) ومعامل اختلاف بلغ (0.23) الجدول رقم (3) .مما يشير الى امتلاك المنظمات المبحوثة قيادة ريادية تعمل على تحقيق الاهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية .

ب. **العقلية الريادية** : حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.69) وهو فوق الوسط الفرضي والبالغ (3) وبتحرف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (0.23) الجدول رقم(3) .وهذا يؤشر اتفاق العينة المبحوثة بقدرة افراد المنظمة المبحوثة على تحليل البيئة الخارجية واستخدام كافة القدرات والامكانيات في وحشد كافة الطاقات في ظل ظروف عدم التأكد .

الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الريادة الاستراتيجية وابعادها				
ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	القيادة الريادية	3.82	0.90	0.23
2	العقلية الريادية	3.69	0.88	0.23
3	الثقافة الريادية	3.58	0.86	0.24
4	إدارة الموارد بشكل استراتيجي	3.80	0.81	0.21
	اجمالي الريادة الاستراتيجية	3.72	0.86	0.23

ت. **الثقافة الريادية** : توصل الباحثون من خلال إجابات العينة على الاسئلة الخاصة بهذا البعد انه قد جاء بوسط حسابي بلغ (3.58) وهو اعلى بقليل من الوسط الفرضي (3) وبتحرف معياري بلغ (0.86) ، وهذا يرجح الى ان القيادة الادارية في المنظمات المبحوثة تهتم بخلق البيئة التي تساعد على تشجيع الافكار والابداع بما يعزز موقعها التنافسي .

ث. إدارة الموارد بشكل استراتيجي : بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد قيمة (3.80) وهي نسبة جيدة واعلى من الوسط الفرضي البالغة (3) ، الجدول رقم (3) وبانحراف معياري (0.81) ومعامل اختلاف بلغ (0.24) ، مما يدل على ان المنظمة المبحوثة تستخدم الموارد المتاحة في بكفاءة عالية وتبحث عن موارد جديدة لتستفيد منها في الابداع والابتكار وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.21) مما يدل على ان هذا البعد يحتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية بين الابعاد الاخرى حسب اجابات العينة .

ثانياً : اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضية الارتباط

معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في صناع المعرفة ومحاوره (الانجاز والتحديات، النمو الفردي، الاستقلالية، التميز، الاهداف الموجهة) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الريادة الاستراتيجية وابعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات الجدول رقم (4)، وكانت النتائج كما يلي :

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: التي نصت (توجد علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) يوضح الجدول (4) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى ، اذ يتضح ان قيمة معامل الارتباط بين صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية بلغت (**.626) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية. اما قيمة معامل الارتباط بين صناع المعرفة وابعاد الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) بلغت (**.718، **.429، **.572، **.675) على التوالي. وبناء على ذلك تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى .

الجدول (4) يبين معامل ارتباط سبيرمان بين استراتيجيات صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية						
المتغير التابع	القيادة الريادية	العقلية الريادية	الثقافة الريادية	إدارة الموارد بشكل استراتيجي	اجمالي الريادة الاستراتيجية	المتغير المستقل
						الانجاز والتحديات
	.427**	.722**	.681**	.541**	.570**	الانجاز والتحديات
	.344*	.630**	.416**	.501**	.564**	النمو الفردي
	.478**	.609**	.365*	.750**	.634**	الاستقلالية
	.533**	.627**	.514**	.639**	.752**	التميز
	.622**	.496**	.789**	.354*	.552**	الأهداف الموجهة
	.718**	.429**	.572**	.675**	.626**	اجمالي صناع المعرفة

* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

** الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

اما في مايتعلق بالفرضيات الفرعية يوضح الجدول (4) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية وكالاتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الانجاز والتحديات والريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي))، حيث تشير نتائج الجدول اعلا وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الانجاز والتحديات وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية ، اذ بلغت معامل الارتباط (**427.، **722. ، . **681. ، **541.) على التوالي بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى.
2. الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمو الفردي والريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي))، حيث تشير نتائج الجدول اعلا وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين النمو الفردي وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية ، اذ بلغت معامل الارتباط (**630.، **416.، **501.) على التوالي بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية .
3. الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلالية والريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي))، حيث تشير نتائج الجدول اعلا وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاستقلالية وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية ، اذ بلغت معامل الارتباط (**609.، **478.، **365.، **750.) على التوالي بمستوى دلالة (0.01) و (0.05). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة .
4. الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التميز والريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي))، حيث تشير نتائج الجدول اعلا وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين التميز وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية ، اذ بلغت معامل الارتباط (**627.، **514.، **639.) على التوالي بمستوى دلالة (0.01) . وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة .
5. الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأهداف الموجهة والريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي))، حيث تشير نتائج الجدول اعلا وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الأهداف الموجهة وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية ، اذ بلغت معامل الارتباط (**622.، **496.، **789.، **354.) على التوالي بمستوى دلالة (0.01) و (0.05). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول (5) تحليل تأثير ابعاد صناع المعرفة في الريادة الاستراتيجية				
المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	R ²	F المحسوبة	المتغيرات
الريادة الاستراتيجية	0.000	0.464	23.375	الانجاز والتحديات X1
	0.000	0.567	29.150	النمو الفردي X2
	0.000	0.494	38.458	الاستقلالية X3
	0.000	0.564	42.183	التميز X4
	0.000	0.383	28.259	الأهداف الموجهة X5
N=60	0.000	0.654	92.332	إجمالي صناع المعرفة X

2- اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي لصناع المعرفة في الريادة الاستراتيجية) جرى اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط ، اذ تم صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) والذي تم ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التفسيري الرئيسي (صناع المعرفة) وتم اعطاء الرمز (X) ، ويوضح الجدول الاتي تحليل التباين الذي يوضح معنوية النموذج على وفق اختبار (f) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (92.33) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.085) . الجدول رقم (5)، وكانت (R²) التي بلغت (0.654) يتبين ان صناع المعرفة قادر على تفسير نسبة (65%) من التغيرات التي تحدث على المتغير الاستجابي (الريادة الاستراتيجية). والنسبة الباقية (35%) ، تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، ، كما اشار الجدول (5) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات البرنامج الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير لصناع المعرفة في الريادة الاستراتيجية. وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

اما بخصوص الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية فقد تم صياغة علاقة دالية بين قيمة المتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) وتم اعطاه رمز (Y) والمتغيرات الفرعية التفسيرية (الانجاز والتحديات، النمو الفردي، الاستقلالية، التميز، الاهداف الموجهة) اذ اعطت الرموز (X1 ، X2،X3،X4، X5) على التوالي. ويوضح الجدول (5) قيمة (F) المحسوبة للمتغيرات (X1، X2،X3،X4، X5) التي بلغت (23.375 ، 29.150 ، 38.458 ، 42.183 ، 28.259) على التوالي ، اذ كانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية (7.085) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد وجود تأثير لهذه الابعاد الفرعية التفسيرية في المتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) مما يشير الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذه المتغيرات.

وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) الموضحة بالجدول رقم (5) التي بلغت قيمتها للمتغير (X1) الانجاز والتحديات (0.46) وبذلك يتبين ان الانجاز والتحديات قادرة على تفسير نسبة (46%) للتغيرات التي تحدث على المتغير الإستجابي (الريادة الاستراتيجية). و النسبة الباقية (54%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث ، كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X2) النمو الفردي) التي بلغت (0.567) يتبين ان النمو الفردي قادر على تفسير نسبة (57%) للتغيرات التي تحدث على المتغير الإستجابي (الريادة الاستراتيجية). و النسبة الباقية (43%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث ، وتوضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X3) الاستقلالية) (0.49) حيث يتبين أن الاستقلالية تفسر نسبة (49%) للتغيرات التي تحدث على المتغير الاستجابي (الريادة الاستراتيجية) والنسبة الباقية (51%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث، كما توضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X4) التميز) (0.56) يتبين ان التميز قادر على تفسير نسبة (56%) للتغيرات التي تحدث على المتغير الاستجابي (الريادة الاستراتيجية). و النسبة الباقية (44%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث ، كما تشير قيمة معامل التحديد (R^5) التي بلغت قيمتها للمتغير (X5) الاهداف الموجهة) التي بلغت (0.38) يتبين ان الاهداف الموجهة قادرة على تفسير نسبة (38%) للتغيرات التي تحدث على المتغير الإستجابي (الريادة الاستراتيجية). و النسبة الباقية (62%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث. كما يوضح الجدول (5) ان مخرجات النظام الاحصائي بينت معنوية بلغت (0.000) لجميع الابعاد وهذا يؤكد وجود تأثير للمتغيرات التفسيرية الفرعية في المتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) وبناءا على الاختبارات السابقة الذكر يمكن القول ان جميع الفرضيات الفرعية قد تحققت .

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وهي :

1. كشفت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك اهتمام لإدارة المنظمة لصناع المعرفة إذ تشير الى تواجدهم بنسبة عالية في شركة اسياسل ، والتي تسعى من خلالهم الى تحقيق موقع متقدم بين المنظمات المنافسة.
2. بينت النتائج امتلاك الشركة المبحوثة قيادة ريادية تمتلك تصور واضح لما ترغب ان تكون عليه المنظمة مستقبلاً. وتحتمل المسؤولية وإدارة التغيير وتعمل على تحسين الابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة.
3. بينت النتائج ان هناك ضعفا في الثقافة الريادية لدى المنظمة المبحوثة وبالتالي ضعف تشجيع الافكار ومشاركة العاملين في عمليات تطوير المنظمة .
4. تبين ان ادارة المنظمة استطاعت وبشكل جدي من توظيف المتخصصون في مجال المعرفة من مبرمجون وتقنيون ومهندسون .. الخ بغية الارتقاء بالشركة نحو الافضل .

5. تبين ان متغير صناع المعرفة بأبعاده يساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة، ويتم ذلك من خلال امتلاك المعرفة والاستفادة منها ونشرها بين العاملين .

التوصيات

1. ضرورة تركيز الاهتمام باستقطاب العاملين الذين يمتلكون مهارات في بناء المعرفة والمحافظة عليها ونشرها بين كافة اعضاء المنظمة وتأهيلهم وتشجيعهم ودعمهم بما يؤهل المنظمة للتفوق على المنظمات المنافسة .
2. يتطلب من المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام ببعده الثقافة الريادية من خلال التأكيد على تشجيع السلوكيات الايجابية داخل الشركة وتوعية العاملين في مجال اقتناص الفرص البيئية بما يضمن تحقيق موقع ريادي متميز .
3. يتوجب العمل على زيادة الاهتمام بأدخال التقنيات المتطورة في مجال الاتصالات في شركة اسياسل وتدريب العاملين على استخدام هذه التقنية ، كونها تمثل الاساس في تنمية المعرفة لدى صناع المعرفة .
4. ضرورة تبني كافة جوانب المعرفة من اجل تحقيق موقع ريادي من خلال استخدام مبادئ المشاركة في تحقيق الاهداف، والاخذ بمقترحات وآراء العاملين ووضعها موضع جدية في الشركة المبحوثة .

المصادر

1. حسين ، حسين وليد، (2019) ، " دور صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمديرين - دراسة استطلاعية في كلية الرشد الجامعة" ، مجلة الدنانير العدد 15 ص 321-350 .
2. الدوري و السعيد، زكريا مطلق، يعرب عدنان (2010)، "الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال وفق استراتيجية المحيط الأزرق" ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية _ عمان.
3. زهرة، بن قايد فاطمة(2017)، "تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية"، مجلة العلوم الانسانية - الجزائر ، العدد2 ص 184-203
4. شلاكة واخرون، طارق كاظم، واثق حياوي، رضوان جبار(2018) ، " اثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات/ بحث استطلاعي في جامعة ذي قار" المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية الادارية التقنية- بغداد، المجلد 1 ص 56- 74 .
5. الشمري، صادق راشد(2015) ، " دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز :دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة" ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 21 العدد 83 ص 169-196 .
6. مشعل ، براء شوقي(2018) ، " دور صناع المعرفة في بناء القدرات الاستراتيجية" رسالة ماجستير غير منشور ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
7. الياسري وحسين، اكرم محسن و عادل عباس(2015)، " تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط"، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 50 المجلد 12 ص 54-90 .
8. ياسين ودانوك، مثنى سعد و احمد عبدالله(2018) ،" دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة اسياسل بمحافظة كركوك" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 1 العدد 41 ص 210-241 .

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. ADOKIYE. JACK, ALAGAH A. D., B. ONUOHA, C. (2017) , " **Entrepreneurial Mindset And Organizational Success In Smes In Rivers State**" , vol 1 issue 5 p.p 28-29 .
2. Awing .A. Bin, Selamat, S. Mardhiah (2015) , " Strategic Entrepreneurship Model for Economic Transformation: Malaysian Evidence" Asian Social Science 11(7):19-34
3. Awing,amran, khalid, s.anuar, selemat, s.mardhiah(2015), " **Strategic Entrepreneurship Model for Economic Transformation: Malaysian Evidence**" , Asian Social Science , Vol. 11, No. 7, p.p 19-34.

4. Bildstein , Ingo and Gueldenberg Stefan, & Tjitra Hora(2013) "**Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study**" Emerald Group Publishing Limited, Management Research Review , Vol. 36 No., 2013.
5. Chen ,Edward.(2008)," **MANAGING KNOWLEDGE WORKERS IN THE E-WORLD**" , <https://pdfs.semanticscholar.org>
6. Cheng, Wen & Zhang, Guoliang, (2008), "**Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers, Wireless Communications**", Networking and Mobile Computing. WiCOM '08. 4th International Conference on.
7. Covin, Jeffrey G, Miles, Morgan,P (1999).**Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage**,Entrepreneurship: Theory and Practice,PP.47-63.
8. Daft, richard (2010) ," **new era of management**" , 9th edition , south –western , cengage, austuralia .
9. Darchen . S & Tremblay . D , (2010)"**What Attracts and Retains Knowledge Workers/Students : The Quality of Place or Career Opportunities? The Cases of Montreal and Ottawa**" Cities , (27) .
10. Dessler, Gary, (2013), "**A Framework for Human Resource Management**", 7th Edition, International Edition, Pearson, New Jersey.
11. Drucker, Peter(1989). "**What Business Can Learn from Non-profits**". Harvard Business Review. July/August.
12. Gaizauskiene, laura &Tuncikiene, Zivile,(2016)," **The concept and role of knowledge worker and workplace fit in learning organization**" , International Journal of Learning and Change, <https://www.researchgate.net/publication/312557894>
13. Gelard Parvaneh and & ghazi, Emadoddin (2014), "**Strategic Entrepreneurship Element from Theory to Practice**" , International Journal of Business and Technopreneurship Volume 4, No. 2 p.p 205-216 .
14. Gils, A, van (2017), "**Strategic Entrepreneurship From family business toentrepreneurial business family**" Windesheim uviversity of appied science ,Nitherlands.
15. Gupta, V , MacMillan, C . , Surie, G. (2004) , "**Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct**" , Journal of Business Venturing 19(2):241-260
16. Hill, M. Elizabeth, (2005), "**The Development of an Instrument To Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within The Corporate Setting**", the Degree Master of Arts (MA) in Industrial Psychology, Department of Psychology, Rhodes University, Grahamstown.
17. Hitt , M . A . , Ireland , R .D , & Hoskisson , R . E . , (2011) , "**Straegic Management : Competitiveness and Globalization**" , 7th . ed . Thomson South-Western, United States of America .

18. Hitt, Michael & Ireland, A R. Duane, camp,M & Sexton, bonald. (2002), " **Strategic Entrepreneurship** " strategic management society . USA .
19. Hitt,Michael A, Hoskisson, E. Robert,Ireland , R.Duane,2007",**management of strategy : concept and case**",south,western,1st ed ,new york.
20. Huang C., Parthasarathy, R., and S. Ariss. (2011). "Impact of Dy- namic **Capability on Innovation, Value Creation and Industry Lead- ership.**" IUP Journal of Knowledge Management, 9(3), pp. 59–73.
21. Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). " **Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation**".Business Horizons, 50(1), 49-59 .
22. Ireland, R.D. Hitt M.A. , & Simon , D.G., (2003), "A model of strategic **entrepreneurship: The construct and its dimensions**" . Journal of Management ,vol 29 NO 6, P.P 963-989 .
23. Irland R.D. Hitt , M.A. & Hoskisson, R.E. (2003), "Strategic mangment : **Competitiveness and Globalization**" (4ed). Cincinatti: South – Western College Publishing.
24. Jones, N.V., Coviello, N., & Tang, Y.K. (2011). "International Entrepreneurship **Research (1989-2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis**". Journal of Business Venturing, 26(6), 632-659.
25. Kelly , Gra´inne, & Mastroeni , Michele, & Conway , Edel & Monks , Kathy, & Truss , Katie, & Flood , Patrick, & Hannon , Enda(2011), "Combining diverse **knowledge : knowledge workers’ experience of specialist and generalist roles**" Emerald Group Publishing, Personnel Review, Vol.40,No.5.
26. Kraus,sascha & Kauranen,Ilkka(2009), " **Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?** " , Journal of Business Science and Applied Management, Volume 4, Issue 1 p.p 37-50 .
27. Lassen, Astrid Heidemann, (2007),"Corporate Entrepreneurship: An Empirical **Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation**", Managing Global Transitions, Vol. 5, No. 2.
28. Lei, Hongzhen & Lan, Juanli, (2013), "Research into the influence factors of **knowledge workers sharing residual claims rights, Emerald Group Publishing Limited**", Journal of Knowledge-based Innovation in China , Vol. 5, No. 1.
29. Lowe, Graham S (2002)," **Leveraging the Skills of Knowledge Workers**", <http://www.grahamlowe.ca/documents/56/leveraging%20skills%20of%20knowledge%20workers.pdf> ,pp.79-86.
30. Margaryan . A , Milligan . C & Littlejohn . A,(2011) "Validation of Davenport’s **classification structure of knowledge-intensive processes**", Journal of Knowledge Management , VOL. 15 NO. 4.
31. Mladkova, L. & Zouharova, J. & Novy, J. (2015) , " **Motivation and Knowledge Workers**" Social and Behavioral Sciences vol 2017 p.p 768 – 776 .
32. Mladkova, Ludmila,(2008) "Knowledge Management for Knowledge Workers" The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 3 p.p248-258.

33. Mohanta G.C , Kannan V. , Thooyamani K.P. ,(2006), "**Strategies for Improving productivity of knowledge workers – An overview** ", the Brisbane Institute of strengths based practice Inc in collaboration with sanghamitra Andhra Pradesh – India , 10-12 november , Hyderabad , India.
34. Mujuru , Joice , T ,. (2014) , " **The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture : A case study of Dotito Irrigation in Mashonal and central province , Zimbabwe** " ,International Review of Basic and Applied Sciences Vol . 2 , No . 1 , pp : 18 – 28 .
35. Nelson, Klara; N. McCann and E. Joseph. (2009). "**Designing for Knowledge Worker Retention & Organization Performance**", Journal of Management and Marketing Research.
36. Noe, Raymond,A.(2006), "**Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage**" 5th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York,
37. O’Neill, B. and Adya, M. (2007), “**Knowledge sharing and the psychological contract**”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 4, pp. 411-36.
38. Rahman. M, Uddin. M, Adedeji.B, Rahman.M,S(2017)."**Entreprenurship Mindest For Students Entrepreneurship Buldup : A Review Paper**" , JMASRI, Vol. 1, issue 1, pp. 26-34 .
39. Scholes . C (2007) " **Fundamentals Dimensions of Knowledge Workers : The Concepts , Types , and Role** " Knowledge - Based Systems , 12
40. Serrar,oliver (2008), " **Managing Knowledge Workers**", Cornell University ILR School, <https://www.researchgate.net/publication/266478125>
41. Thomas, Kenneth W. and Velthouse, Betty A. (2009)."**Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**, *The Academy of Management Review* Vol. 15, No. 4
42. Wang , Shu-qin, Gao, Cun-chen, Liu , Yun-long, Liu , Zhen, & Tang , Shu-hong. (2013)"**Sliding mode variable structure control for the dynamic system of knowledge workers in high-tech enterprises**" , International Journal of Business and Management , Vol. 5, No. 1
43. Wang . Y , Zhu . Z & Cong . Q(2008), "An Analysis on the Knowledge Workers’ **Turnover: A Psychological Contract Perspective**" International Journal of Business and Management , Vol. 3, No. 3
44. Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010)."**Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges**". Journal of Family Business Strategy, 1(2), 67-77.
45. Wiklund ,J. & Sheperd ,D. (2005), “**Entrepreneurial Orientation and small Business performance :A Configurationally Approach**”, *Journal of Business Venturing* ,20.