



The Rule of Knowledge Workers in Achieving Strategic Entrepreneurship for Organizations A Survey Study For the views of a sample of Omnea Communications Company Managers

دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات
دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للاتصالات
(*) أحمد عبد الله الشمري (**) صالح مهدي الحساوي (***) سرمد عبد الله الشمري

Abstract

This Research aimed at determining the influence of knowledge workers on the achieving Strategic Entrepreneurship for Organizations of Iraqi Organizations. For this purpose the researcher has depended on the dimensions of knowledge workers (Achievements and challenges, Individual growth, Recognition, Autonomy and Oriented-goals) according to (Cheng&Zhang,2008:3). And The dimensions of Strategic Entrepreneurship (Autonomy, Innovativeness, Proactiveness, and Risk Taking) that have been used are according to (Dess,etal,2008:434). The Omnea Company for Communications has been chosen to verify this Research via a questionnaire used (30) individuals of the managers of the company , in addition to personal interviews. The Spearman connection factor , and the (t) test to recognize the identity of this relation, and the (F) test to determine the identity of the regression equation , also the (R^2) has been used to explain the degree of the influence of the independent variable in the dependent variable . Some of the most important conclusions the study arrived at are that knowledge workers have active role in achieving Strategic Entrepreneurship for Organizations .The study has been concluded with a number of recommendations ,some of which are :

- focus on knowledge Worker , being the prime mover of the knowledge they are capable of innovation and creativity , in addition to leading organizations comes from the knowledge possessed by theme .
- knowledge Worker need to continuing education to remain distinct and unique characteristics which makes the organization's leaders to create the regulatory climate for excellence through the delivery of the vision and values of the organization clearly .
- the organization 's quest for attention by choosing individuals who are capable of understanding with the customer and provide service beyond their requirements , Workers in the organization and across their behavior and attitudes in the provision of services that contribute to the creation of customer loyalty and achieve superior site in the market.

المستخلص:

سعى هذا البحث إلى تحديد أثر صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد صناع المعرفة (الإنجازات والتحديات, النمو الفردي, التميز, الاستقلالية, الأهداف الموجهة) استناداً إلى (Cheng&Zhang,2008:3), كما تم اعتماد أبعاد

(*) مدرس مساعد / جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة أعمال .

(**) مدرس مساعد / جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة أعمال .

(***) باحث / جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد – مدير شعبة الحسابات .

الريادة الاستراتيجية (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) بالاستناد إلى مجموعة من الكتاب والباحثين ومنهم (Dess, et al, 2008:434)، تم اختيار شركة أمنية للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانته شملت (30) فرداً من مديري الشركة بفروعها المنتشرة في العراق، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لصناع المعرفة دوراً فاعلاً في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها :

- التركيز على صناع المعرفة، كونهم المحرك الرئيس للمعرفة وهم القادرين على الابتكار والإبداع، إضافة إلى أن ريادة المنظمات تأتي من المعرفة التي يمتلكها هؤلاء .
- حاجة صناع المعرفة إلى التعليم المستمر لتبقى خصائصهم متميزة وفريدة مما يجعل على قادة المنظمة أن يخلقوا المناخ التنظيمي للتفوق من خلال إيصال رؤية وقيم المنظمة بوضوح.
- سعي المنظمة للاهتمام باختيار الأفراد القادرين على التفاهم مع الزبون وتقديم خدمات تفوق متطلباتهم، فالعاملون في المنظمة وعبر سلوكياتهم واتجاهاتهم في تقديم خدمات يسهمون في خلق ولاء الزبون وتحقيق موقع متفوق في السوق.

المقدمة

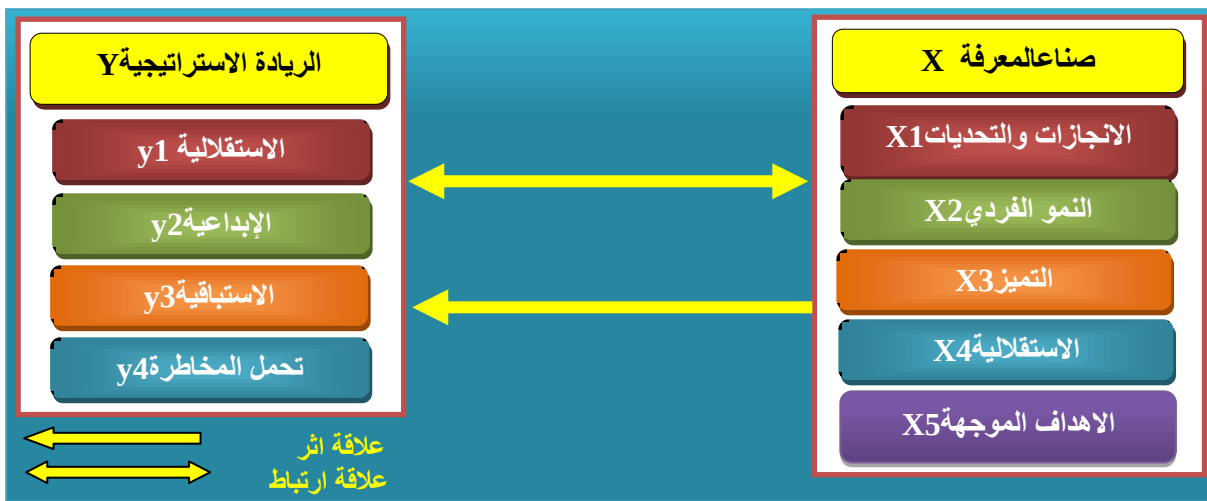
- في ظل التغيرات المتسارعة على مختلف المجالات المحيطة بالمنظمات ولا سيما في ضل اقتصاد المعرفة جعلت من المنظمات أن تطور أعمالها في مختلف الاتجاهات معتمدة بذلك على المعرفة والإبداع الجودة والموهبة والقيام بكل ما هو جديد لسوق العمل بما يحقق الاستجابة السريعة لتلك التغيرات وبالوقت نفسه تكسب المنظمة ميزات تنافسية تميزها عن مثيلاتها من المنظمات وذلك يتحقق من خلال تعزيز عمل صناع المعرفة في المنظمة. لذلك أصبح من الواجب امتلاك موارد بشرية ذات خبرة ومعرفة وتمتلك مهارات متنوعة وواسعة بدرجة كافية تمكنها من الإبداع والابتكار اللذان يصبان في التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق والذي يمكنها من تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجال عملها من خلال التركيز على الإنجازات ومجابهة التحديات تنمية مهارات الأفراد العاملين وتميزهم في عملهم ووضع لهم أهداف موجهة لتحقيقها بوقت اقصر وباستقلالية نسبية وتبني الأنشطة الإبداعية والاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطرة من أجل المحافظة على ميزة تنافسية مستدامة ولتدعم مركزها التنافسي .
- وقد تم اختيار شركة أمنية للاتصالات المتنقلة لتطبيق الجانب الميداني للبحث كونها ذات سمعة طيبة واسم تجاري مرموق في مجال الاتصالات , وذلك لما تمتلكه من رأس مال بشري قادر على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما مكنها أن تكون رائدة في مجال عملها على مستوى القطر .
- ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث مقسمة على مباحث عدة وكالاتي :-
- المبحث الأول : الاطار المنهجي للبحث .
- المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث (صناع المعرفة والريادة الإستراتيجية) .
- المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث .
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / الاطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :-

- أولاً : مشكلة البحث :** تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي :
- ((هل تدرك الشركة عينة البحث أهمية صناع المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات ؟))
- ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :-

- هل يتم توظيف صناع المعرفة في الشركة عينة البحث بشكل يسهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية ؟
 - هل توجد علاقة ارتباط بين صناع المعرفة والريادة الإستراتيجية؟
 - هل يوجد تأثير لصناع المعرفة في الريادة الإستراتيجية؟
- ثانيا : أهمية البحث :** تنبع أهمية البحث من خلال الدور الذي يلعبه صناع المعرفة في مواكبة التغيرات الحاصلة في قطاع الاتصالات الرقمية وتزايد أهمية الانترنت الذي جعل من المنظمات ان تبتكر وتواصل الابتكارات على مختلف المجالات لتحصل على الريادة الإستراتيجية إذ أصبحت من الاستراتيجيات الرئيسة التي تسهم في نجاح المنظمات الحديثة , ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث :
- إنه سلب الضوء على دور صناع المعرفة في تعزيز الابتكارات والتطورات التقنية في الشركة عينة البحث , مما قد يضيف لقطاع الاتصالات الكثير في مجال الاتصالات المتنقلة.
 - التعرف على إمكانات وقدرات الشركة عينة البحث في المجال التقني والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل هذه الشركة.
 - يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين صناع المعرفة وتحقيقهم للريادة , ومدى إفادة المنظمات الأخرى من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها .
- ثالثا : أهداف البحث :** يهدف البحث إلى تحديد اثر صناع المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات من خلال الأهداف الفرعية الآتية :
- أ- تحديد مستوى صناع المعرفة بأبعاده الريادة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة .
 - ب- تحليل العلاقة بين صناع المعرفة والريادة الإستراتيجية في الشركة.
 - ت- اختبار أثر صناع المعرفة ومدى مساهمتهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة عينة البحث وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .
- رابعا : مخطط البحث الفرضي :** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر صناع المعرفة في الريادة الاستراتيجية والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرين الآتيين:
1. **المتغير المستقل (X) (Independent Variable) :** ويتمثل بصناع المعرفة وأبعاده المتمثلة بـ (الانجازات والتحديات, النمو الفردي, التميز, الاستقلالية, الأهداف الموجهة).
 2. **المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) :** ويتمثل بالريادة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (الاستقلالية, الإبداعية, الاستباقية, تحمل المخاطرة) ومثلما يبينها شكل (1)



شكل (1) / مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث : انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة والريادة الإستراتيجية بأبعادها، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانجازات والتحديات والريادة الإستراتيجية بأبعادها.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمو الفردي والريادة الإستراتيجية بأبعادها .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التميز والريادة الإستراتيجية بأبعادها .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية والريادة الإستراتيجية بأبعادها .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف الموجهة والريادة الإستراتيجية بأبعادها .
- 2. الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصناع المعرفة في الريادة الإستراتيجية، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الانجازات والتحديات في الريادة الإستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية النمو الفردي في الريادة الإستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التميز في الريادة الإستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الاستقلالية في الريادة الإستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الأهداف الموجهة في الريادة الإستراتيجية.

سادساً : حدود البحث

- 1. الحدود المكانية :** تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة امنية للاتصالات المتنقلة الفروع الرئيسية / بغداد / بابل / كربلاء / نجف لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من شبكة اتصالات الكترونية واسعة، والتي تمثل عصر السرعة، عصر الالكترونية، والعمل بتسريع إرسال واستلام البيانات والمعلومات والتواصل مع العالم الخارجي و للتعرف على آخر التطورات التكنولوجية والابتكارات، وبما يتمتعان به من سمعة طيبة واسم تجاري في قطاع الاتصالات .
- 2. الحدود الزمنية :** لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2014/8/1م ولغاية 2014/8/19م .

- 3. الحدود البشرية :** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (30) فرداً بمنصب مدير فرع وقسم وشعبة في الشركة عينة البحث .
- سابعاً : أدوات البحث :** من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- 1- أدوات الإطار النظري:** وتمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.
- 2- أدوات الإطار الميداني:** اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي
- أ. المقابلة الشخصية :** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
- ب. استمارة الاستبانة :** اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن احد عشر رتبة (0% - 100%) انظر ملحق (1) .
- ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي :** تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية الميينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي :-

- أ. معامل الارتباط البسيط :** أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
- ب. معامل الانحدار الخطي البسيط :** أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
- ج. معامل التفسير (R^2) :** أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .
- د. اختبار (t) :** أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
- هـ. اختبار (F) :** أستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
- و. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .**

المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لصناع المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ (التحديات والانجازات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الاهداف الموجهة) والإطار النظري للريادية من حيث مفهومها وأهميتها وأبعادها المتمثلة بـ (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) وكالاتي:

أولاً: صناع المعرفة Knowledge Workers

1. المفهوم والأهمية

لقد اتفق كثير من الكتاب والباحثين على ان مفهوم صناع المعرفة وضع من قبل العالم الامريكي بيتر دركر في خمسينيات القرن الحالي وايضاً بما جاء به العالم الكندي المشهور فرانسيز وكما مبين ادناه

(Guidice,2009:144),(Schneckenberg,2009:513),(Juan&Kai,2010:996),(Eschenbach,2010:476),(Liu&Chai,2011:3),(Bildstein,etal.,2013:790) .

ان صناع المعرفة هم المجموعات الجديدة التي تشكلت في عصر اقتصاد المعرفة وقد قام العديد من العلماء الاجانب والمحليين بأجراء الدراسات عليهم ومنهم بيتر دركر الذي وصفهم الاشخاص الذين يفهمون ويستعملون الرموز والمفاهيم والمعرفة والمعلومات , اما آرثر اندرسون يصفهم بالمجموعات التي تمتلك الفكر والابداع والسلطة , اما فرانسيز العالم الكندي المشهور يصر بأن صناع المعرفة هم الاشخاص الذين يخلقون الثروة بالدماع بدلاً من الايدي , وهم يضيفون القيمة الى منتجات المنظمة من خلال ابداعاتهم وتحليلهم واحكامهم وتكاملهم وتصميمهم , وفي الوقت الحاضر فإن التعريف المقبول عموماً لصناع المعرفة بأنهم العاملين الفكريين الذين يمتلكون المعرفة القوية والقدرة على الابداع وبإمكانهم الاستفادة التامة من التعلم والتقنية الحديثة لتحسين كفاءة العمل . ويرى (Mladkova,2011:250) ان بيتر دركر هو اول من استخدم مصطلح صانع المعرفة وعرفه من خلال النقاط الاتية :

- هو الشخص الذي يمتلك معرفة مهمة للمنظمة وغالباً ما يكون الشخص الوحيد الذي يملكها .
- هو الشخص الذي يستطيع استخدام المعرفة في عمله .
- ان المعرفة غير ملموسة نسبياً , فالعامل قد لا يعرفها او لا يفهم اهميتها والعمال الاخرين في المنظمة لديهم نظرة محدودة للمعرفة ولا يمكنهم تعلمها او لا يمكن استخدامها كونها تتطلب شهادة عليا .
- هو الشخص الذي يعمل بشكل فكري في اغلب الاحيان ولكن هذه ليست قاعدة .

لقد صرح بيتر دركر نقلاً عن (Zhaohui&Huan,2011:478) بأن صناع المعرفة ليسوا عملاً بحد ذاته بل هم راس مال , وبذلك يمكن ان نعرف صناع المعرفة بأنهم العاملون الذين يقدرون معرفتهم ومقدرتهم للعمل في الحقول المختصة , ان صناع المعرفة عادتاً ما يتضمن عملهم تخطيط , بحث , اكتساب , تنظيم , تطوير المعلومات الضرورية للتقدم في الحقول المهنية المتخصصة.

وبين (Markova&Ford,2011:813) تعتمد منافسة منظمات الاعمال على نحو متزايد على قدرتهم على توليد المعرفة والابداع , مثل هذه التغيرات العاصفة ادت الى ظهور صنف العاملون المعروفون بصناع المعرفة والذي اطلقه بيتر دركر والذي اشار الى ان فكرة صناع المعرفة تشير الى العاملون التي لها القدرة الفكرية والكفاءة والخبرة لخلق واستخدام المعرفة لتوليد الافكار الجديدة وتطوير المنتجات الجديدة.

ويعتقد (Guang,etal.,2011:425) ان صناع المعرفة هم القوة الجوهرية للموارد البشرية للمنظمة وهم المفتاح الذي يؤمن القدرة المستدامة لتنافسية المنظمة .

واوضح (Qiang-guo&Wen-han,2011:1-3) ان صناع المعرفة هم مجموعات العاملون التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون ابداع اكثر ونباهة اعلى وقدرة لإدارة الذات اعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه اكبر لتطوير المنظمة .

ويؤمن (Haihua&Zhanguo,2011:364) بأن صناع المعرفة هم العاملين الاساسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات , والقدرة العالية على التعلم وابتكار وادارة وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة العمل. وبين (Liu&Chai,2011:3) أن صناع المعرفة هم أولئك العاملون الذين يستخدمون المعرفة الاحترافية والمهارات المرتبطة بالإنتاج والادارة ونشاطات تطبيق المعرفة في منظمة معينة، وبشكل عام يتمتعون بعرفة قوية وقدرة او موهبة، فأنهم يمكن ان يطلق عليهم

(مجموعة الاشخاص الموهوبين النادرين) فالموهوبين لهم معرفة وفيرة وقدرة قوية ويخلقون القيمة من خلال ادارة وتطبيق المعرفة .

وعرفت مطبعة جامعة اكسفورد 2011 في صفحتها الاولى نقلاً عن (Hebert,2012:140) صناع المعرفة بأنهم العاملون الذين يتضمن عملهم معالجة او استعمال المعلومات ويعتبرون سلع ثمينة جداً.

واشار (Bigliardi,etal.,2012:37) بانهم نوع معين من العاملين في مجال المعرفة وهم موظفي البحث والتطوير، العلماء ، ومهارات ومواهب المهندسين والعاملين التقنيين الآخرين المشاركين في الاستشارة المعتمدة على أبحاث متخصصة، وأعمال تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.

ويرى كلاً من (Yuolong,etal.,2013:8309) و (Wang,etal.,2013:4276) ان صناع المعرفة هم العاملون الذين يتقنون الكثير من الرموز او المفاهيم ويطبّقون المعرفة او المعلومات في عملهم في المنظمات الحديثة ويتمثل ذلك بالمدرء التنفيذيين للمنظمة , كما انهم يستفيدون استفادة تامة من التقنية الحديثة والمعرفة الاحترافية لتحسين كفاءة عملهم ويمتلكون قدرة على التعلم والابداع بشكل متين , فهم يعتبرون الموارد الجوهرية للمنظمات الحديثة ومن الاهمية الكبرى لإبقاء الاستمرار الديناميكي لأنظمة صناع المعرفة في سوق المنافسة العنيفة. وعرفهم (Lei&Lan,2013:61) بأنهم العاملون الذين يمتلكون المقدرة بالمشاركة في انتاج المعرفة والابداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة , وهم ينمون رأس المال المعرفي للمنظمة ويتخذونها كوظيفة لهم. وعبر عنهم (Zhan,etal.,2013:558) العاملون الذين يكملون المهام المناطة بهم بالمدخلات الفكرية والابداعية والسلطوية وبضمنها الاحترافية مع المهارات العميقة , حيث يعمل هذا النوع من العاملين في البحث والتطوير وهندسة التصميم وخدمات قانونية وتسويقية واستشارات ادارية , وبعبارة اخرى انهم العاملين الذين يقدمون قيمة مضافة عالية للمنتجات والخدمات مع المعرفة والمقدرة وتحافظ على تجديد معرفتهم وتحسن مقدراتهم للتكيف مع المهام المعقدة وبيئات العمل المتنوعة .

ومن خلال ما تقدم يمكن ان نعرف صناع المعرفة بأنهم العاملون الذين يمتلكون معرفة كبيرة بنوعيتها الضمنية والظاهرية والمترجمة نتيجة التعلم والخبرة وممارسة عمليات ادارة المعرفة من توليد وخرن وتوزيع وتطبيق للمعرفة , ويتميزون بالابداع والابتكار والاستقلالية والتميز في العمل , مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة ولكن ايضاً من خلال توظيف خبرتهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة .

اما من حيث الاهمية بين (Xiaojun&Shizong,2010:119) ان رائد الادارة الامريكي بيتر دركر توقع في القرن الواحد والعشرين المساهمة الاكثر اهمية للإدارة هي تحسين انتاجية صناع المعرفة , وبمجيء عصر اقتصاد المعرفة يصبح رأس المال البشري واحداً من العناصر الاكثر اهمية بين الموارد المتعلقة بنجاح المنظمات , كما ان العديد من رجال الاعمال ادركوا اهمية المعرفة وصناع المعرفة , ووجدوا ليس من السهل ابقاء نخب المعرفة التي تعمل في منظماتهم لوقت طويل خصوصاً بعد دخول الصين الى عولمة الاقتصاد ومنظمة التجارة العالمية , كون المنظمات المحلية ستواجه التحدي من المنظمات العالمية القوية وتركز على الكفاح من اجل المواهب والتي ستحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات العالمية مما يستوجب اجراء البحوث ودراسة صناع المعرفة. اما (Nair&Vohra,2010:600) يعتبران ان صناع المعرفة الموارد الاستراتيجية والتنافسية الرئيسة لمنظمات اليوم , وكذلك لنمو الاقتصاد الجديد , حيث ان اغلب عمل صناع المعرفة يركز على فهم وتحليل طبيعة العمل المعرفي وادارته من اجل استقرار المعرفة الضمنية ضمن عمل المنظمة , والتي تعد الثروة الرئيسة للمنظمة لذا اصبح من الاولوية لدى المنظمات الاحتفاظ بصناع المعرفة وتضمن التزامهم المستمر ولأنهم للمنظمة لضمان معدل الانتاجية الذي اصبح التحدي الاعظم للقرن الحادي والعشرين. وفي نفس الصدد بين (Jayasingam,etal.,2010:135) يجب على المنظمات الانتباه والتركيز على صناع المعرفة كونهم يمتلكون المفتاح الاساسي لتحسين مدى ممارسات ادارة المعرفة في المنظمات من خلال خلق ومشاركة وتطبيق المعرفة وذلك يدعم العلاقة بين سلوك ادارة المعرفة والقيادة.

واكد كل من (Darchen&Tremblay,2010:225) على ان التأثير الاكبر لصناع المعرفة يكون على المنظمات التي تعيش في البيئات المتحضرة التي تسعى الى جذبهم اعتماداً على جودة المكان وفرص المسار الوظيفي. كما وجد (Shunkum&Yufeng,2010:1) انهم يعتبرون المورد الجوهري للمنظمة

والضروري لوجودها وتطويرها بالاعتماد على راس مالها المعرفي وابداعهم باعتبارهم الاصول الاستراتيجية الثمينة.

ويرى (De-Sousa&Dierendonck,2010:231) ان مصطلح صناع المعرفة اوجده بيتر دركرعام 1959 تأكيداً للتغيير من الاقتصاد المستند على العمل اليدوي الى الاقتصاد المستند على المعرفة كمصدر رئيسي, فصناع المعرفة يميزون انفسهم عن عاملي المنظمة الاخرين كون بؤرتهم الرئيسة المعرفة نفسها وان نشاطاتهم الرئيسة هي امتصاص وخلق وانتقال المعرفة بشكل جوهري.

ووجد (Stajner&Mladenec,2010:127) ان صناع المعرفة لديهم القدرة على الاتي:

- يساعد صناع المعرفة في استخدام السياق (معالجة ادراك- تسليم المعلومات) داخل المنظمة.
 - مساعدة المدير والمحلل في فهم أفضل للعملية لغرض الخروج من عنق الزجاجة ودعم القرارات.
- ويعتقد (Avedisian&Bennet,2010:260) ان القيم الفردية لصناع المعرفة من المحتمل ان تمثل قيم متولدة وتمارس تأثير كبير على القرارات بخصوص كيف تحل المشاكل وتتخذ افضل اجراء للموقف الحالي , كما ان هذه القيم تكون متسقة مع القيم التنظيمية , ان صناع المعرفة محفزون داخلياً للتصرف مع المواقف المختلفة , ولتشجيع صناع المعرفة وزيادة قابليتهم وقدرتهم لاتخاذ اجراء فعال , فان جزء من دور القادة ان يختاروا ويضعوا القيم التشغيلية التي كلاهما متسقة مع القيم الجوهرية للمنظمة ومتسقة مع القيم الفردية المتولدة لصناع المعرفة.في حين يؤكد (McAusland&Kuhn,2011:84) في دراستهما على ان الدول تتنافس فيما بينها لتوفير البيئة المناسبة للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لصناع المعرفة المتنقلين دولياً , وهذا له تأثير كبير ومناسب ميدانياً " خاصة بالنسبة الى الدول النامية في سعيها لجذب صناع معارفها.
- وبين (Youyou&Yansong,2011:3) ان صناع المعرفة من المهم جداً ان يتولوا تنفيذ الاتصال الصاعد في المنظمة لانهم يمتلكون مخزون غني من المعرفة والابداع القوي مما يمكنهم من تمييز المشاكل بالوقت المناسب ويقدموا الاقتراحات الجيدة والضرورية لتطوير المنظمات , ان الاتصال الفعال بين صناع المعرفة والمدراء يمكن ان يلهموا حماسهم ويمكنهم من مساحة كاملة لإبداعاتهم وبذلك يخلقون قيمة اكثر للمنظمة.

وأوضح كل من (Qiang-guo&Wen-han,2011:1-3)و(Fei&Bing,2012:1274) ان المورد البشري اصبح العامل الرئيسي لكسب الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة, ان المنظمة سواء كانت كبيرة ام صغيرة تبذل كل الجهود لاكتساب الموهبة المتقدمة, أصبحت المعرفة في اقتصاد المعرفة جوهر تنافسية المنظمات بشكل متزايد , صناع المعرفة يتقنون النظرية العملية للمعرفة بالإضافة الى امتلاك الخبرة التي أصبحت أكثر فأكثر أهمية في جميع المنظمات, ان تطوير ونمو المنظمة متلازم مع الكفاءة العالية والفريق عالي الجودة من صناع المعرفة الذين يستفيدون استفادة تامة من المعرفة العلمية والتقنية الحديثة لتحسين الكفاءة ومن جهة اخرى يمتلكون قدرات قوية للتعلم والمعرفة الإبداعية فمن خلال إبداعهم وتحليلهم وخبرتهم واحكامهم وتصميمهم يجلبون القيمة المضافة للمنتج مستندين بذلك على خلفيتهم الثقافية والفكرية.

ويؤكد (Margaryan,etal.,2011:568) على أنهم المسؤولون عن إثارة الإبداع والنمو في المنظمات, وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة , وتصميم برامج التسويق, وخلق الاستراتيجيات في الاقتصاد الحالي.

واوضح (Dul,etal.,2011:2) ان صناع المعرفة او ما يسمى بـ(الصنف المبدع) من العاملين ينظر لهم كجوهر المنافسة للمنظمة في الاقتصاد المعتمد على المعرفة, فأنهم يشتركون في خلق وتوزيع او تطبيق المعرفة, حيث تشتمل ادمغتهم على وسائل الانتاج, فأنهم مصدرراً للأفكار الاصلية والمفيدة والحلول لتجديد منتجات وخدمات وعمليات المنظمة , كما ان ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تدعيم قدرة ابداع المنظمة من خلال تحسين الابداع لصناع المعرفة, كما انها تقوم بإجراءات ترويجية للتركيز الابداعي في المستوى الفردي, استخدام واختيار المواهب المبدعة, تدريب وتطوير العاملين ليصبحوا اكثر ابداعاً, فمن خلال اختيار واستخدام المواهب المبدعة المنظمة بإمكانها ان تجذب مرشحين محتملين يمتلكون (خصائص الشخصية المبدعة), وبذلك تستطيع المنظمة ان تطور المعرفة والمهارات الإبداعية وتحسن قابليتهم المبدعة.

وعبر (Cao,2011:1-2) ان صناع المعرفة هم موهبة نادرة وقيمة فأنهم يطورون ابداعهم, يستثمرون امكانياتهم, ليتمكنهم من لعب دورهم بشكل كامل في سوق المنافسة العنيفة, فهم مفتاح البقاء والنمو المستمر للمنظمات, لذلك يجب على المنظمات ان تجعل قوتها الخاصة لوضع شروط لمراقبة فعالة لعدم خسارة صناع

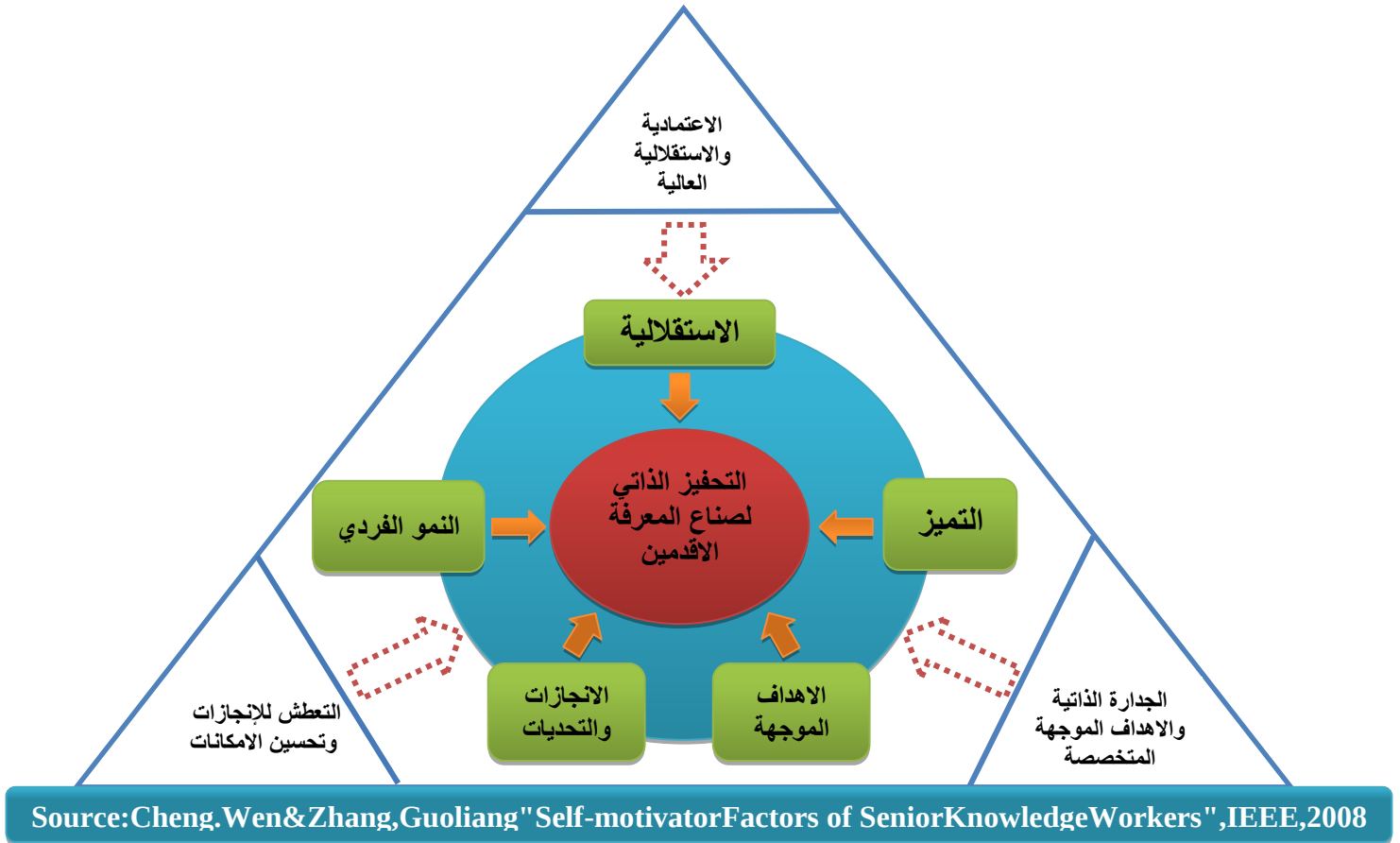
المعرفة. وبين كلاً من (Mitchell&Meacheam,2011:152) ان صناع المعرفة يبنون علاقات رئيسة مع مدراءهم الذين يعتمدون على المعرفة المتخصصة التي يمتلكونها لتقييم الحالات الحرجة ولتطبيق مهاراتهم التي يتمتعون بها لخدمة مصالح المدير الرئيس، فمنذ ان امتلك صناع المعرفة المعرفة المتخصصة المطلوبة لحل المشاكل واتخاذ قرارات غير رسمية، المدراء سيعتمدون على صناع المعرفة ويتوقعون بأنهم سوف يقومون بالتحليلات الدقيقة والضرورية لاتخاذ قرارات ملائمة للأمور المعقدة التي تواجههم ، مما يعطي قيمة مستدامة للمنظمة من خلال تلك العلاقة.

2. ابعاد صناع المعرفة

تم اعتماد نموذج عوامل التحفيز الذاتية طبقاً للمراجعات الادبية السابقة، حيث تتضمن عوامل التحفيز الذاتية وتحليل الخصائص الفردية خمسة خصائص هي كالآتي (انظر شكل (2))

(Cheng&Zhang,2008:3)

- **الانجازات والتحديات:** صناع المعرفة الكبار الذين يعملون لفترة طويلة تعلموا المعرفة والابداع التكنولوجي الذين يحتاجونهما في انجاز وتحدي المهام. لقد وضح (Chen,2011:3) بان صناع المعرفة هم العاملون الذين يمتلكون مواقع المهارة المحددة في مجالات معينة وغالباً "يستخدمون هذه المهارات لتشخيص وانجاز واعادة حل المشاكل، تحديد أولوية، واعادة تشكيل اتخاذ القرار التنظيمي والتأثير او بشكل جوهري في توجيه الاستراتيجيات التنظيمية. كما أشار (Kelly,etal.,2011:610) بانهم العاملين الذين يطبقون معارفهم ومهاراتهم الثمينة (المطورة عن طريق الخبرة) لإنجاز وحل المشاكل المعقدة، غير المألوفة، وغير التطبيقية (النظرية) في البيئات التي توفر معرفة غنية متراكمة وموارد علائقية.
- **النمو الفردي:** صناع المعرفة يحتاجون التعلم الذين يحسن قدراتهم الثمينة وامكانية عمل والابداع للمدى المحدد لخصائص تعلمهم للنمو الفردي للباحثين. وأكد (Haihuo&Zhanguo,2011:364) بأن صناع المعرفة هم العاملون الاساسيون الذين يمتلكون المعرفة والمهارات، والقدرة العالية على التعلم وادارة وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة عملهم وهذا يجعلهم في نمو مستدام. ووضح (Wang,etal.,2013:4276) ان صانع المعرفة هو العامل الذي يتقن فهم وادراك معظم المفاهيم والرموز ويستخدم المعرفة والمعلومات في عمله ويظهر ذلك واضحاً في عمل المدراء التنفيذيين في المنظمات، ويستفيد بشكل كامل وواسع من كافة التكنولوجيا الحديثة لتحسين وتطوير كفاءة عمله، وله القدرة على التعلم والابتكار، ويعد مورد جوهري واساسي للمنظمات الحديثة.
- **الاستقلالية:** يحتاج صناع المعرفة الاستقلالية لانطلاق قدراتهم وافكارهم، والعمل المرن يساعدهم بالاستقلالية عن الإله التنظيمية وانظمة الادارة. وتابع كل من (ONeill&Adya,2007:413) الى أن صناع المعرفة هم العاملون المستقلين ذاتياً ويتمتعون بالنقد وقابلية الحركة المهنية، ويقاومون سيطرة وقيادة المنظمة. ان التزامهم هذا أكثر مهنية وقل تحفيز من ظمي لذلك معرفتهم عامل حرج لتحقيق النجاح التنظيمي الطويل المدى.
- **التميز:** تميز صناع المعرفة يأتي من القيادة، المدراء، المنظمة بالإضافة الى فريق البحث، الزملاء، الاتباع، والتميز ب360 وعلية يؤكد كامل الانجازات الاكاديمية والتفاعل الاجتماعي وغيرها، العديد من صناع المعرفة في الادارة وحتى في الاقسام الحكومية وما يمتلكون من سلطة سوف تميزهم في المنظمة والمجتمع. والتميز هو عملية التفرد في مجال العمل، أو التميز عن بقية الافراد بالمواقف أو المهارات أو الكفاءة أو القيم وكذلك التمييز بالانتماء العرقي أو العمر أو الدين وغيرها. (Dessler,2013:81)
- **الأهداف الموجهة:** صناع المعرفة يرغبون عملهم الموجه الواضح، والذي يقابل هدفهم الفردي وهدف الجماعة، والمنظمة ولكي يدرك الانسجام بين الفرد والفريق والمنظمة. وأكد (Wu,2008:52) على ان صناع المعرفة يمتازون بالإمكانية الكبيرة في التوجه في وظائفهم فصناع المعرفة في بعض الأحيان تكون حياتهم الوظيفية أطول من حياة المنظمة التي يعملون بها. من ناحية أخرى ولأن صناع المعرفة يملكون أدوات الإنتاج الرئيسية، والمعرفة الضمنية في أدمغتهم، فهم قادرين على قبول مهام جديدة وفرص عمل جديدة ضمن توجهات وأهداف المنظمة. لذلك لديهم الحرية الأكبر في اختيار وظائفهم مقارنة مع العاملين التقليديين.



شكل (2) / ابعاد صناع المعرفة من وجهة نظر (Cheng & Zhang, 2008:3)

ثانياً : الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

1. المفهوم والأهمية

لقد بين (Hitt, et al., 2007:392) إنها عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالمعرفة والسعي وراء الفرص الريادة الإستراتيجية من غير أن تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي تسيطر عليها. وأشار (Jones, 2007:2) بأنها العملية التي من خلالها يدرك الأفراد فرص إرضاء الحاجات ومن ثم جمع واستخدام الموارد لتحقيق هذه الحاجات. أما (Dess, et al., 2007:400) فيرى إنها استخدام ثمرة العملية الإبداعية لمساعدة المنظمات في بناء مصادر جديدة للميزة التنافسية وتجديد مقترحاتها، إذ إن عملية الإبداع تساعد المنظمات على معرفة الفرص وطرح المشاريع الجديدة إلى الأسواق. ويرى (Barringer & Ireland, 2008:6) بأنها العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بالسعي للحصول على الفرص من غير الموارد المتوفرة حالياً. وهي عملية تحمل المخاطرة بهدف خلق مشروع جديد (Kiniki & Williams, 2008:23) وأوضح (Ferrell, et al., 2008:177) بأنها عملية إيجاد وإدارة الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتقد (Mejia, et al., 2008:310) إنها عملية خلق مشروعات قادرة على الدخول إلى الأسواق الجديدة أو القائمة من خلال نشر الموارد والأفراد بطرائق فريدة ومميزة. وعرفها كلاً من (Gomes-Mejia, 2008:328), (Carpenter & Sanders, 2009:405) بأنها مجموعة من الفرص والموارد والقدرات المستخدمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في الممارسات والتطبيقات الجديدة، وبذلك تكون العملية الريادة الإستراتيجية تمثل مجموعة من الأنشطة التي تقود إلى معرفة وتشخيص وتكامل العرض والموارد المتاحة والقدرات الأساسية التي تعود لخلق وإنشاء ممارسات جديدة.

وعرف (Leach&Melicher,2009:5) الريادة بأنها عمليات تحويل الأفكار إلى فرص تجارية وخلق القيمة. أما (Hitt&etal,2009:30) فعرّفها بأنها نشاط يبحث عن الفرص الجديدة والأفكار واكتشاف الأسواق الجديدة، وتحقيق الميزة التنافسية، وخلق قيمة للزبون، والتميز (الإبداع) في كل العمليات والممارسات، فالمنظمات لا يمكن أن تتميز أو تتطور بدون وجود الريادة. وبين (Ranko,etal.,2009:339) انها تعبر عن تأكيد المنظمة على الإبداع الهجومي وتبني المشاريع التي تتميز بالمخاطرة والإبداع الأبتكاري بشكل الذي يجعلها تتفوق على منافسيها.

أما (Tajeddini,2009:222) فيرى انها عملية تكامل موارد المنظمة الحالية من اجل تطوير منتجات وخدمات جديدة وتسويقها إلى أسواق جديدة او زبائن جدد. ان السعي نحو الريادة هي عملية هادفة لخلق شيء ما جديد، وزيادة الاهتمام بالزبون، وهي أيضاً هادفة نحو تحقيق الأرباح وإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للزبون، وتكريس الوقت والجهد في الانجاز والأداء، والذي غالباً ما يرافقه مخاطر وتقلب الأرباح.

(Stokes,etal.,2010:7) في حين بين (Pearce&Robinson,2011:385) الريادة بأنها العمليات التي تبدأ مع الأفكار المبتكرة والمبدعة والتي تتفاعل مع إدارة المهارات التنظيمية الضرورية لأعداد الأفراد والأموال وموارد العمليات لمقابلتها مع الاحتياجات المحددة لخلق ثورة في العمليات.

ويرى (Westhead,etal.,2011:3) ان الريادة تمثل المرتكز الأساسي لاقتصاديات السوق، وتتوجه نحو التغيير والنمو في اقتصاد السوق، من حيث توليد ونشر وتطبيق الأفكار الإبداعية. فهي مجموعة من الأنشطة التي تولد المنتجات والخدمات الجديدة او تحسينها. ويرى (Morris,etal.,2011:9) انها العملية التي يتم من خلالها خلق القيمة والحصول على الموارد الفريدة لاستغلال الفرص والانتفاع منها.

وبين (Bygrave&Zacharakis,2011:11) انها عملية خلق منتجات وخدمات وطرائق للإعمال الجديدة التي تضعف او تزيل الأشياء القديمة. وعرّفها (Baron,2012:5) انها عملية البحث او السعي لأدراك الفرص في خلق الأشياء الجديدة والتي يتم اكتشافها وإنشائها من خلال أفراد معينين مستخدمين مختلف معاني الاستغلال او الاستثمار والتطوير للفرص، هكذا ينتج تشكيلة واسعة من الحاجات.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن أن نعرف الريادة الإستراتيجية بأنها عملية خلق وإبداع تقوم بها المنظمة أو الفرد أو الفريق الريادي من خلال الاستغلال الأمثل للفرص والموارد الريادة الإستراتيجية بهدف إضافة القيمة للمنظمة أو الزبون مع الأخذ بعنصر المخاطرة المحسوبة.

أما من حيث الأهمية فقد بين (Barringer&Ireland,2008:18) ان للريادة الإستراتيجية أثار ايجابية كبيرة اقتصادية واجتماعية، ففي تقرير لهيئة الرقابة الدولية عن الريادة عام 2005م جاء فيه : الرياديون هم أفراد مميزون يدركون ويستغلون فرص الربح، فضلاً عن مساهمتهم باتجاه كفاءة السوق فان الريادي يقدم الابتكارات من خلال عرض وتقديم منتجات وخدمات فريدة وجديدة، ونتيجة لذلك فان الريادي هو الرابط بين الريادة الإستراتيجية والنمو الاقتصادي، والريادة تبقى المركب الأفضل الذي نملكه من أجل تحسين الحالة الاقتصادية للمجتمع وكذلك فإنها تحسن المنتجات والتكنولوجيا ورفاهية المجتمع.

ويرى (Hill&Jones,2008:341) إن أنظمة الإدارة في المنظمة الريادة الإستراتيجية يجب ان تعمل بحيث تؤدي إلى (تشجيع المدراء على المجازفة، إعطاء المدراء الوقت والموارد للسعي وراء الأفكار المبتكرة، عدم عقاب المدراء عند فشل أي فكرة، التأكد من ان المنظمة لا تهدر الموارد بالسعي وراء المشاريع الجديدة المتعددة التي لها احتمالية قليلة في توليد الإرباح).

وأوضح (Pramartens,etal.,2010:2) ان التوجه الريادي من الناحية الإستراتيجية يزود القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة لتطوير وتشجيع التمايز وخلق الميزة التنافسية التي تساعد المنظمات في التغلب على الصعوبات في البيئات المتحركة والتي تظهر الفرص فيها بشكل نادر وامتلاكها أيضاً للموارد المالية المحدودة. ويؤمن (Zainol&Ayadurai,2011:61) ان التوجه الريادي يعد احد العوامل الأكثر أهمية لنمو المنظمة و ربحيتها. وبين (Scarborough,2011:25) ان أهمية الريادة الإستراتيجية تتمثل بتحقيقها عدد من الفرص هي (خلق المصير الخاص، الوصول الى التفرد، تحقيق أقصى الإمكانيات والقابليات، جناية الإرباح الجيدة، للريادة دور فعال في المجتمع من خلال إدراكهم لجهودهم، عمل ما يمتك).

2. المنظمات الريادية : Entrepreneurship Organizations

يرى (Daft,2007:290) هي تلك المنظمة التي تحاول تطوير روح وفلسفة وهيكل ريادي داخلي يمكن أن تحقق عدد من الابتكارات أكبر أو أعلى من المعدل وتتضمن أقسام, الإبداع, وفرق المشاريع الجديدة, وتحاول إطلاق الطاقة الإبداعية لكل العاملين في المنظمة. وأشار (Wheelen&Hunger,2008:306) أن المنظمة الريادة الإستراتيجية تعني ولادة عمل جديد داخل المنظمات أي انه إبداع داخلي, تقديم مشروع جديد, وتحويل المنظمات من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساسية. أما (Dess,etal,2008:422) بأنها خلق قيمة جديدة للمنظمة من خلال الاستثمارات التي تخلق أيضاً مصادر للميزة التنافسية, وهي تلك المنظمة التي تهدف إلى تحقيق هدفين: الأول, البحث عن فرص جديدة للمجازفة والآخر, تحديد الإبداع الاستراتيجي. ويعتقد (Barringer&Ireland,2008:6) بأنها تلك المنظمة ذات التوجه الريادي والتي عادة ما تكون سباقاً في الابتكارات ولا تخشى المخاطرة المحسوبة.

وبين (Robbins&Coulter,2009:461) ان المنظمات الريادة الإستراتيجية هي تلك المنظمات التي تسعى إلى متابعة الفرص المميزة من خلال ممارسات إبداعية وتحقيق النمو والربحية, كأهداف أساسية لها. وأوضح (Carpenter&Sander,2009:405) هي تلك المنظمة التي تميز الفرص وتستخدم الموارد و لها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة. ويستخلص الباحثون من المفاهيم والأدبيات السابقة, ان المنظمة الريادية هي المنظمة التي تمتلك القدرة على اقتناص الفرص في البيئة المحيطة واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة من خلال رأسمالها البشري المتمثل بصناع المعرفة الذين يقدمون بدورهم الحلول الإبداعية للمشاكل والذين لا يخشون المجازفة وخلق التميز الذي يحقق التفوق للمنظمة في توجيهها الريادي .

3. ابعاد المنظمات الريادة الاستراتيجية

يبين الجدول (1) تلخيصاً بخصائص المنظمات الريادة الاستراتيجية حسب آراء بعض الكتاب والباحثين من خلال ما ورد في أدبياتهم والتي سيتم اعتمادها كأبعاد فرعية للريادية وكالاتي:

جدول (1) / خصائص المنظمات الريادة الاستراتيجية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	اسماء الباحثين	الاستقلالية	الابداعية	الاستباقية	المخاطرة	الهجومية التنافسية
1	Clerc&rius,2007	*	*	*	*	
2	Hughes&morgan,2007	*	*	*	*	
3	Ferrell,etal,2008	*	*	*		
4	Leach&Melicher,2009	*	*	*		
5	Lumpkin etal,2009	*	*	*	*	
6	Walter etal,2009	*	*	*	*	
7	Roberts , 2010		*	*	*	
8	Xaba&Malindi,2010		*	*	*	
9	Casillas&moreno,2010		*	*	*	
10	Kreiser,etal.,2010		*	*	*	
11	Clerc&etal.,2010	*	*	*	*	
12	Martens,etal.,2010	*	*	*	*	*
13	Huang,etal.,2011	*	*	*	*	
14	Abu Hassim,etal,2011	*	*	*	*	
15	Awang,etal,2011	*	*	*	*	*
16	Ferreira,etal,2011		*	*	*	
17	Gathanya,etal,2011		*	*	*	
18	Jones,2011		*	*	*	
19	Lee,etal.,2011	*	*	*	*	*
20	Lim&Envick.,2011	*	*	*	*	*
21	Madhoushi,etal.,2011	*	*	*	*	*
22	Osman,etal.,2011		*	*	*	
23	Yordanova,2011		*	*	*	
24	Zainol&Ayadurai,2011		*	*	*	
25	Zainol&Daud,2011		*	*	*	
26	Cruz&Nordqvist,2012		*	*	*	
27	Zellweger&Sieger,2012	*	*	*	*	*
28	Li , 2012	*	*	*	*	*
29	Schmitz&Scheuerle,2012		*	*	*	
المجموع		16	29	29	27	7
النسب		55%	100%	100%	93%	24%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة

وكما يتضح من الجدول أعلاه فان هناك اتفاق بين هذه المجموعة من الادبيات الادارية على أن هناك اربعة خصائص للمنظمات الريادة الاستراتيجية حصلت على نسبة اكثر من 50% تم إعتماها كأبعاد لاغراض الدراسة الحالية, ويمكن توضيحها بالاتي :

1. الاستقلالية Autonomy

لقد أوضح (Hitt,etal.,2007:400) بأنها عمل يمارس من القاعدة إلى الإدارة العليا حيث أبطال المنتج يحصلون على الأفكار الجديدة بوسائل يطورونها حتى يتم تحقيق النجاح, وبطل المنتج هو عضو في المنظمة وله رؤيا ريادية للمنتج أو الخدمة الجديدة التي يبحث عنها, وهم يلعبون دور حاسم في عملية تقدم الإبداعات للأمام وإنهم يستخدمون رأسمالهم الاجتماعي لتطوير شبكات غير رسمية داخل المنظمة وتوظيف ذلك لنجاح العمل ولتكون فاعلة أكثر فان عملية الاستقلال الذاتي تتطلب أن تكون المعرفة الجديدة ذات انتشار مستمر داخل المنظمة ولاسيما المعرفة الضمنية. أما (Dess,etal,2008:432) فيرى إن الرغبة في العمل باستقلالية هدفاً للوصول في المستقبل إلى الرؤيا والفرصة الريادة الإستراتيجية, وهي تطبق على كل من الأفراد

والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة، وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل. كما تشير الاستقلالية على أنها درجة الحرية التي يتمتع بها كل من الأفراد والفرق والتي تعمل بشكل مستقل، من أجل وضع الأفكار باتجاه متقدم نحو الامام والأخذ بالأعمال الضرورية في صنع الريادة، حينها أصبحت الاستقلالية ضرورية ولها الأسبقية في أي نشاط ريادي ضمن المنظمات القائمة أو المشاريع الجديدة (Hawver&Pollack,2011:83)

2. الإبداعية Innovativeness

يرى كل من (Hughes&Morgan,2007:653)(Keh,etal.,2007:595) أن الإبداعية تتحقق نتيجة تبني المنظمة الابتكار والتجربة والتفوق التكنولوجي والبحث والتطوير ودعمها بشكل مستمر في مجال تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها لأجل وضع الحلول الإبداعية لاحتياجات الزبائن ومشاكله المستقبلية. وبين (Barringer&Ireland,2008:19) أن الإبداع هو عملية خلق بعض الأشياء الجديدة والتي تعد مركزاً للعمليات الريادة الاستراتيجية. ويرى (Tajeddini,2010:223) بأنها تعكس اتجاه المنظمة نحو دعم الأفكار الجديدة من خلال التجربة والابتكار الذين يسهمان في تطوير كلاً من المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات، وتعتبر عن التوجه نحو الأفكار الجديدة كصفة أساسية في ثقافة المنظمة نحو الإبداع، وتجسد قدرتها على تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتسويقها قبل المنافسين. كما أشار (Zellweger&Sieger,2012:69) إلى الإبداعية هي الامتلاك الأكبر لإمكانية مستوى الأداء العالي، إذا هي تنقل من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية الشاملة والتوجه طويل المدى. وتعرف الإبداعية من قبل (Osman,etal.,2011:5978) على أنها مدركة كالثقافة التنظيمية أو تعرف أيولوجية العمل التي يتم اعتناقها من خلال الأفكار الجديدة والتجارب التي تنتج عنها تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التكنولوجية.

3. الاستباقية Reactiveness

لقد بين (Hughes&Morgan,2007:652) أن المنظمات تذهب باتجاه البحث النشط عن الفرص المتوقعة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة للحصول على مزايا المتحرك الأول للسوق وهي تحقيق أرباح كبيرة لعدم وجود منافسين قد يجبرون المنظمة على تخفيض الأسعار، الحصول على علامة تجارية تشتهر عبر الزمن. وبين (Stewart,2009:15) أن أول من أشار إلى الاستباقية كبعد أساسي من أبعاد التوجه الريادي للمنظمات هو (Miller&Friesen) عام 1978 حيث بينوا إنها التصرف الذي يسبق المنافسين ثم تم تطويره ليصبح مفهوماً يشير إلى تمييز الفرص الجديدة واستغلالها قبل المنافسين. وأوضح (Shubiri,2010:12) أن المنظمات الاستباقية تركز على المستقبل وخلق الأفكار وبفاعلية الاتصال وتعمل بمثابة الإنذار المبكر للمشاكل وتقاديرها وتتبنى منتجات وتقدم خدمات جديدة، فالمنظمات الريادة الاستراتيجية مفتوحة على الفرص الجديدة وتستغلها من خلال ميزة الاستباقية الناتجة من التفاعل المستمر للمعلومات السوقية على عكس المنظمات الأخرى التي تتعامل مع المعلومات السوقية بشكل انتقائي وتستجيب لها بشكل دفاعي. أما (Martens,2010:4) يشير إلى الاستباقية على أنها تسعى إلى التصرف دائماً قبل التغيير في قضية البيئة للتأثير المباشر في المنظمة وعملياً، فهي تتضمن الاستجابة كثيراً لأغراض التوقع والتغيير. كما وصف (Huang,etal.,2011:3050) الاستباقية بأنها البحث عن الفرص والتطلع إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في صدارة المنافسين، أي إن المنظمات الاستباقية قادرة على الاستفادة من الفرص الناشئة الجديدة، وبالتالي ضمان تحقيق ميزة المتحرك الأول في قطاعات السوق المتميزة المستهدفة والخالية من المنافسين. أما (Ferreiraetal.,2011:103) فقد بين أن الاستباقية تشير إلى المتحرك الأول وغيرها من الإجراءات التي تهدف إلى السعي لتأمين وحماية الحصة السوقية، وتعكس الإجراءات المتخذة لمواجهة التغييرات على الطلب في المستقبل.

4. تحمل المخاطرة Risk Taking

أشار (Keh,etal.,2007:595) أن تحمل المخاطرة يرتبط بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي وكلاهما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، فبدون تحمل المخاطرة ستكون المنظمة غير قادرة على تقديم إبداعات جديدة.

- وبين (Dess,etal,2008:439) هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات وهي كالآتي :
- **مخاطرة العمل :** وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد .
 - **المخاطرة المالية :** تعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل نمو
 - **المخاطرة الشخصية :** وتشير إلى المخاطر التي يفترقها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم .
- ويرى (Pearce et al.,2009:227) ان تحمل المخاطرة يشير الى رغبة المدراء بالالتزام لتخصيص نسبة كبيرة من موارد المنظمة في مشروعات جديدة إضافة الى تحملها لديون كبيرة من اجل استغلال الفرص وهذا التصرفات الغير تقليدية ينتج عنها نتائج استثنائية .

المبحث الثالث / الإطار الميداني للبحث

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث , واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بصناع المعرفة (X)، والريادة (Y) على مستوى الشركة عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الرتبتي (ثيرستون) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أعلى وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90%، 80%، 70%، 60%، 50%، 40%، 30%، 20%، 10%)، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة، وكما يأتي :-

أولاً : وصف وتشخيص آراء العينة حول متغيرات الدراسة

تهدف هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل صناع المعرفة وأبعاده (الانجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الاهداف الموجهة)، والمتغير المعتمد وهو الريادة الاستراتيجية وأبعادها (الاستقلالية، الابداعية، الاستباقية، وتحمل المخاطرة) ، إذ يشير الجدول (2) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة :

الجدول (2) / وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	الاهمية النسبية %
الانجازات والتحديات	0.809	0.121	0.14	80.9
النمو الفردي	0.806	0.105	0.12	80.5
التميز	0.755	0.124	0.162	75.5
الاستقلالية	0.763	0.115	0.14	76.3
الاهداف الموجهة	0.748	0.112	0.13	74.8
صناع المعرفة	0.783	0.11	0.15	78.3
الاستقلالية	0.677	0.21	0.306	67.7
الإبداعية	0.752	0.172	0.226	75.2
الاستباقية	0.778	0.13	0.176	77.8
تحمل المخاطرة	0.721	0.167	0.22	72.1
الريادة الاستراتيجية	0.732	0.177	0.22	73.2

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. **صناع المعرفة :** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل صناع المعرفة (0.783) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وأكبر من باقي أبعاد صناع المعرفة ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناءً لمتغير صناع المعرفة وبلغ الانحراف المعياري (0.11) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لصناع المعرفة (0.15) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير

بلغت (78.3%). ويدل ذلك على أن آراء أفراد العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتهم وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير صناع المعرفة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (74.8%) لبعد الأهداف الموجهة وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول أبعاد صناع المعرفة.

أ. **الإنجازات والتحديات :** يظهر من نتائج الجدول (2) أن الوسط الحسابي الموزون لبعد الإنجازات والتحديات بلغ (0.809) وبانحراف معياري (0.121) وبمعامل اختلاف (0.14) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (80.9%)، وهذا يدل على أن هذا البعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره أحد الأبعاد المهمة لصناع المعرفة وتذكر العينة أهمية صناع المعرفة في تحقيق الإنجازات وتحدي المواقف الصعبة والتغلب عليها بالحلول المبدعة.

ب. **النمو الفردي :** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد النمو الفردي (0.806) وبانحراف معياري (0.105) وبمعامل اختلاف (0.12) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (80.6%) وهذا يدل على أن بعد النمو الفردي يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره أحد الأبعاد المهمة لصناع المعرفة. إذ تذكر العينة أهمية ودور تطوير امكانيات ومهارات العاملين ليكونوا صناع المعرفة يخلقون القيمة للمنظمة.

ج. **التميز :** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التميز (0.755) وبانحراف معياري (0.124) وبمعامل اختلاف (0.162) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75.5%)، وهذا يدل على أن التميز يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره أحد الأبعاد المهمة لصناع المعرفة. وان العينة تهتم بتحسين مهارات الافراد من أجل تحقيق التميز الذي يمنحها ميزة تنافسية تتغلب بها على منافسيها.

د. **الاستقلالية :** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستقلالية (0.763) وبانحراف معياري (0.115) وبمعامل اختلاف (0.14) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.3%)، وهذا يدل على أن الاستقلالية لها دور مهم في نجاح عمل صناع المعرفة وهذا ما تذكره العينة طبقاً لإجاباتهم.

هـ. **الأهداف الموجهة :** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الأهداف الموجهة (0.748) وبانحراف معياري (0.112) وبمعامل اختلاف (0.13) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (74.8%)، وهذا يدل على أن الأهداف الموجهة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره أحد الأبعاد المهمة لصناع المعرفة. وان العينة تركزان الأهداف الموجهة والواضحة يكون تحقيقها اسرع وبكفاءة أكبر.

2. **الريادة الاستراتيجية :** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية (0.732) وان هذا الوسط أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.177) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للريادة الاستراتيجية (0.22) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (73.2%). ويدل ذلك على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ أن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير الريادة الاستراتيجية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (67.7%) لبعد الاستقلالية وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول أبعاد الريادة الاستراتيجية.

أ. **الاستقلالية :** يتضح من نتائج الجدول (2) أن الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستقلالية بلغ (0.677) وبانحراف معياري (0.21) وبمعامل اختلاف (0.306) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (67.7%)، وهذا يدل على أن بعد الاستقلالية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تذكر أهمية عملية وضع الخطط والبرامج والرغبة في العمل بشكل مستقل للوصول إلى الرؤيا والفرص الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف.

ب- **الإبداعية** : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الإبداعية (0.752) وبانحراف معياري (0.172) وبمعامل اختلاف (0.226) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75.2%)، وهذا يدل على إن بعد الإبداعية يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن بذل الجهود المتميزة لخلق الفرص وتطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الإبداعية يساهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية طبقاً لرأي العينة.

ت- **الاستباقية** : يتضح من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستباقية بلغ (0.778) وبانحراف معياري (0.13) وبمعامل اختلاف (0.176) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من متوسطات باقي الأبعاد ويشير ذلك إلى أن بعد الاستباقية وهو البعد الأكثر إغناءً لمتغير الريادة. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (77.8%)، وهذا يدل على إن بعد الاستباقية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الجهود المبذولة من قبل الشركة للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

ث- **تحمل المخاطرة** : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد تحمل المخاطرة (0.721) وبانحراف معياري (0.167) وبمعامل اختلاف (0.22) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72.1%)، وهذا يدل على إن بعد تحمل المخاطرة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن عملية الحصول على الفرص الجديدة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة تساهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)
تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين صناع المعرفة والريادة الإستراتيجية باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) واحصاء الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (3) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالآتي:

جدول (3) / معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Y4	Y3	Y2	Y1	Y	X
0.849	0.695	0.782	0.83	0.845	T المحسوبة
8.6	5.5	6.6	7.9	8.4	X1
0.708	0.655	0.676	0.756	0.747	T المحسوبة
5.2	4.5	4.8	6.1	5.9	X2
0.807	0.575	0.724	0.678	0.749	T المحسوبة
7.2	3.6	5.5	4.8	6	X3
0.854	0.709	0.736	0.848	0.842	T المحسوبة
8.8	5.2	5.7	8.5	8.3	X4
0.723	0.587	0.708	0.737	0.737	T المحسوبة
5.5	3.7	5.2	5.7	5.7	X5
0.729	0.849	0.836	0.847	0.838	T المحسوبة
8	7.4	8.5	7.8	8.1	

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية N = 30

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين صناع المعرفة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والريادة الإستراتيجية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.845)، وتشير هذه علاقة ارتباط قوية وموجبة بين صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.4) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%) يستدل من ذلك قبول الفرضية وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة والريادة الإستراتيجية. كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين صناع المعرفة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (الاستقلالية y1، الإبداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.782, 0.83).

0.695, 0.849) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (7.9, 6.6, 5.5, 8.6) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل صناع المعرفة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الانجازات والتحديات بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، والريادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.747)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الانجازات والتحديات والريادة الاستراتيجية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.9) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الانجازات والتحديات بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.655, 0.676, 0.756, 0.708) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (6.1, 4.8, 4.5, 5.2) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الانجازات والتحديات، والمتغيرات الفرعية المعتمدة.

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين النمو الفردي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والريادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.749)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين النمو الفردي والريادة الاستراتيجية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين النمو الفردي بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.678, 0.724, 0.575, 0.807) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.8, 5.5, 3.6, 7.2) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل النمو الفردي والمتغيرات الفرعية المعتمدة.

د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التميز بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والريادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.842)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين التميز والريادة الاستراتيجية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.3) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التميز بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.736, 0.848, 0.709, 0.854) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (8.5, 5.7, 5.2, 8.8) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التميز، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

هـ. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاستقلالية بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً والريادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط

بينهما (0.737)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاستقلالية والريادة الاستراتيجية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.7) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاستقلالية بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X4)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.737, 0.708, 0.587, 0.723) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.7, 5.2, 3.7, 5.5) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاستقلالية، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

و. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاهداف الموجهة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً والريادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.838)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاهداف الموجهة والريادة الاستراتيجية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.1) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاهداف الموجهة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X4)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.847, 0.836, 0.849, 0.729) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (7.8, 8.5, 7.4, 8) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاهداف الموجهة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحثون على قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة بأبعاده والريادة الاستراتيجية بأبعاده.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل صناع المعرفة في المتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وكالاتي :

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناع المعرفة على الريادة الاستراتيجية)

يشير الجدول (4) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير صناع المعرفة في الريادة الاستراتيجية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

جدول (4) * $Y=0.033+ 0.961X$
تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير صناعات المعرفة (X) في الريادة (Y)

معامل	قيمة (F)		صناعة المعرفة X	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R^2	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A
0.731	7.56	35.1	0.961	0.033	الريادة الاستراتيجية Y

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.961) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.961) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.1) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%) بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور مما يشير ان لصناعة المعرفة (X) تأثير معنوي على الريادة الاستراتيجية (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.731) وهذا يعني ان صناعات المعرفة (X) يفسر ما نسبته (73.1%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (26.9%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الانجازات والتحديات على الريادة الاستراتيجية)

يشير الجدول (5) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الانجازات والتحديات في الريادة الاستراتيجية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

جدول (5) * $Y=0.063+ 0.901 X1$

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الانجازات والتحديات (X1) في الريادة (Y)

معامل	قيمة (F)		الانجازات والتحديات X1	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R^2	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A
0.574	7.56	37.6	0.901	0.063	الريادة الاستراتيجية Y

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.901) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.901) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (37.6) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%) بذلك يتم قبول الفرضية مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير ان لبعء الانجازات والتحديات (X1) تأثير معنوي على الريادة الاستراتيجية (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.574) وهذا يعني ان الانجازات والتحديات (X1) يفسر ما نسبته (57.4%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (42.6%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء النمو الفردي على الريادة الاستراتيجية)

يشير الجدول (6) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير النمو الفردي في الريادة الاستراتيجية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y=0.061+ 0.927 X2 \quad *$$

جدول (6)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير النمو الفردي (X2) في الريادة الاستراتيجية (Y)

المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y	Constant	النمو الفردي X2	قيمة (F)		معامل
				المحسوبة	الجدولية (1%)	التفسير R ²
		A	B			
		0.061	0.927	37.9	7.56	0.576

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.927) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.927) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (37.9) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد النمو الفردي (X2) تأثير معنوي على الريادة الاستراتيجية (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.576) وهذا يعني ان بعد النمو الفردي (X2) يفسر ما نسبته (57.6%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (42.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التميز على الريادة الاستراتيجية)

يشير الجدول (7) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير التميز في الريادة الاستراتيجية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y=0.043+ 0.941X3 \quad *$$

جدول (7)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التميز (X3) في الريادة الاستراتيجية (Y)

المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y	Constant	التميز X3	قيمة (F)		معامل
				المحسوبة	الجدولية (1%)	التفسير R ²
		A	B			
		0.043	0.941	34.3	7.56	0.726

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.941) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.941) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (34.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد التميز (X3) تأثير على الريادة الاستراتيجية (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.726) وهذا يعني ان بعد التميز (X3) يفسر ما نسبته (72.6%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (27.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على الريادة الاستراتيجية)

يشير الجدول (8) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الاستقلالية في الريادة الاستراتيجية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y=0.058+ 0.922 X4 \quad *$$

جدول (8)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستقلالية (X4) في الريادة الاستراتيجية (Y)

معامل	قيمة (F)		الاستقلالية X4	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R ²	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A
0.558		7.56	35.3	0.922	0.058

N= 30

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي :

- 1- بلغت قيمة (b) (0.922) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.922) .
 - 2- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%) ، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد الاستقلالية (X4) تأثير على الريادة الاستراتيجية (Y) .
 - 3- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.558) وهذا يعني ان بعد الاستقلالية (X4) يفسر ما نسبته (55.8%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية (Y) ، اما النسبة المتبقية والبالغة (46.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .
- ح- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :
(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاهداف الموجهة على الريادة الاستراتيجية)
يشير الجدول (9) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الاهداف الموجهة في الريادة الاستراتيجية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y=0.067+ 0.914 X5*$$

جدول (9)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاهداف الموجهة (X5) في

الريادة الاستراتيجية (Y)

معامل	قيمة (F)		الاهداف الموجهة X5	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R ²	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A
0.657		7.56	35.3	0.914	0.067

N= 30

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) ما يأتي :

- 1- بلغت قيمة (b) (0.914) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X5) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.914) .
 - 2- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%) ، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد الاهداف الموجهة (X5) تأثير على الريادة الاستراتيجية (Y) .
 - 3- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.657) وهذا يعني ان بعد الاهداف الموجهة (X5) يفسر ما نسبته (65.7%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية (Y) ، اما النسبة المتبقية والبالغة (34.3%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .
- يستدل الباحثون من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها، أي أن لصناع المعرفة بأبعاده تأثير ذو دلالة معنوية على الريادة الاستراتيجية .

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب النظري للبحث وكالاتي:
1. يعد صانع المعرفة من اهم الموجودات والموارد في عصر المعرفة فهم القوى المحركة لتكوين قاعدة الثروة، ويعتبر رصيد متجدد من راس المال الفكري، لرفع مستوى اداء المنظمة باتجاه الريادة الاستراتيجية.
 2. من خلال تعدد آراء الباحثين حول تعريف صناع المعرفة نستنتج اهميتهم وقدراتهم الجوهرية القائمة على طرح افكار معرفية واستراتيجيات تركز على المعرفة التي تعد موجهة لعمل المنظمة الريادي.
 3. يشهد الوقت الحاضر توجهها كبيراً وواضحاً نحو صناع المعرفة وذلك لدورهم الفاعل في تحقيق النجاح والتطور للمنظمات ولإسهامهم في رفع مستوى كفاءة الاداء وزيادة مستوى الابتكار والابداع للمنظمات.
 4. يسعى صانع المعرفة الى امتلاك خصائص، مهارات، مقدرات التي تجعله كفاً للمنصب الذي يشغله والثقة الممنوحة له واهمها المهارات الفكرية التي تميزه عن الآخرين.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المبحوثة بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالآتي :

1. التركيز على صناع المعرفة، كونهم المحرك الرئيس للمعرفة وهم القادرين على الابتكار والتجديد والابداع، اضافة الى ان ريادة المنظمات تأتي من المعرفة التي يمتلكها العاملون وهنا يجب التركيز على عملية استقطابهم والمحافظة عليهم .
2. حاجة صناع المعرفة الى التعليم المستمر لتبقى خصائصهم متميزة وفريدة مما يجعل على قادة المنظمة ان يخلقوا المناخ التنظيمي المناسب للتفوق من خلال ايجاد رؤية وقيم المنظمة بوضوح، وبما ينعكس على تحقيق ريادة المنظمة ولما له أثر أيضاً على المدى البعيد ورسم خطى المستقبل.
3. سعي المنظمة للاهتمام باختيار الافراد القادرين على التفاهم مع الزبون وتلبية متطلباتهم وتقديم خدمات تفوق متطلباتهم، فالعاملون في المنظمة وعبر سلوكياتهم واتجاهاتهم في تقديم سلع وخدمات يسهمون في خلق ولاء الزبون وتحقيق موقع متفوق في السوق وهنا يجب التركيز على بحوث التسويق .
4. العمل على تقديم خدمات متميزة للحكم على مدى ما تحققه المنظمة من جودة سواء على الصعيد الفني او البشرية او التنظيمية من اجل تشجيع الابتكار، وتقوية ولاء العاملين اتجاه المنظمة.
5. ضرورة الاهتمام بتحفيز صناع المعرفة لإظهار قدراتهم العقلية، الذهنية وخبراتهم واتاحة الفرص لهم لتقديم افكارهم او طرح استراتيجيات جديدة لزيادة احساسهم بالتقدم والتفوق.
6. عمل المنظمات على تطوير المعرفة بصورة أكبر من خلال التدريب المستمر، ومن خلال ما يمتلكه المنظمة من موارد مادية او بشرية للوصول للتوجه الريادي وايضا تطوير الانظمة التي تسهل من الوصول للمعرفة ومصادر ها.

1. Baron , Robert A .,"**Entrepreneurship**" ,Edward Elgar,2012.
2. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane, "**Entrepreneurship, Successfully launching new ventures**" 2nd Edition, prentice-Hill, **2008**.
3. Bygrave, William & Zacharakis, Andrew, "**Entrepreneurship**", John Willy & Sons, 2011.
4. Carpenter, Mason A., & Sanders, W.M. Gerard, "**Strategic Management : A Dynamic Perspective**" 2nd Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2009** .
5. Daft , Richard L., "**Understanding the Theory and Design of Organization** " 9th Edition, South-Western , Cengage Learning , China , **2007**.
6. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., "**Strategic Management : Text and Cases** " 4th Edition, McGraw- Hill, Singapore, **2008**.
7. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., " **Strategic Management : Text and Cases** " 3rd Edition, McGraw-Hill, Singapore, **2007**
8. Dessler , Gary, "**A Framework for Human Resource Management**", 7th Edition , International Edition , Pearson , New Jersey, **2013**.
9. Ferrell .D, Hirt .G offrey, Ferrell .Linda, "**Business**" ,6ed, McGraw-Hill, **2008**.
10. Gomez-Mejia, Luis, R., Balkin, David, B., & Cardy, Robert, L., "**Management : People. Performance. Change**", 3rd edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, **2008**.
11. Hill , Charles W.L & Jones, Gareth R "**Strategic Management An Integrated Approach**", 8ed, Houghton Mifflin Company, New York, **2008**.
12. Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, "**Management of Strategy: Concept and Cases**" 1st Ed , Thomason South-Western, China, **2007**.
13. Hitt, Michael, A., Balack, J., Stewart & Porter, Lyman, W., "**Management**", 2nd edition , Prentice- Hall , New Jersey , **2009** .
14. Howver , Thomas, H., & Pollack .Jeffrey M., "**Entrepreneurial Orientation: World Encyclopedia of Entrepreneurship** ", Ed by Leo-paul Dana, Edward Elgar, **2011**.
15. Jones, Gareth, "**Organizational Theory Design and Change**" 5ed, Prentice Hall, New Jersey, **2007**.
16. Kinicki, angelo & Williams, brian, "**Management: practical introduction**" 3th Edition, McGraw – Hill, New York, **2008**.
17. Leach. Chris, Melicher. Ronald, "**Entrepreneurial finally** " 3ed South-western, **2009**.
18. Mejia, luis r., etal., " **management , people , performance, change** " 3rd Edition, McGraw – Hill, New York, **2008**.
19. Morris, Michael, Kuratko, Donald & Covin, Jeffrey, "**Corporate Entrepreneurship**" ,south-Western, **2011**.
20. Pearce , John A. & Robinson Richard B., "**Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control**" 12th Edition, McGraw – Hill, Singapore , **2011**.
21. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, " **Management** " 10th Ed., pearson, New Jersey, **2009**.
22. Scarborough, Norman M., "**Essentials Of Entrepreneurship & Small Business Management**", 6th Ed, Pearson Education ,Inc., prentice-Hall, **2011**.
23. Westhead, Paul, Wright, Mike & McEwee, Gerard, "**Entrepreneurship : Perspectives and Cases**", 1st Ed., Pearson, England, **2011** .
24. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "**Strategic management and Business Policy** ", 11th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2008**.

B. Journals

1. Abu Hassim , Affendy , Abdul – Talib , Asmat – Nizam & Abu Bakar , Abdul Rahim , " **The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organizational Innovation and Market Orientation Toward Firm Business Performance** " , International Conference on Sociality and Economics Development , IPEDR , Singapore , Vol. 10 , 2011 .
2. Avedisian , Joyce and Bennet Alex, "**Values as knowledge: a new frame of reference for a new generation of knowledge workers**" , Emerald Group Publishing Limited, ON THE HORIZON, VOL. 18 NO. 3, 2010.
3. Awang , Amran *et al* , " **The Effect of Knowledge and Networking on Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Agro – Based Enterprises : Role of Technology , Strategy and Perceived Environment** " , International Journal of Economics and Business Modeling , Vol. 2 , Issue 2, 2011 .
4. Bigliardi . B , Ivo Dormio . A , Galati . F , Schiuma . G , "**The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers**", The journal of information and knowledge management systems Vol. 42 No. 1, 2012 .
5. Bildstein , Ingo and Gueldenberg Stefan, &TjitraHora, "**Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study**" Emerald Group Publishing Limited, Management Research Review , Vol. 36 No. 8, 2013.
6. Gao , Hong Liang, "**China's private enterprises to explore the loss of knowledge workers**". IEEE, 2011 .
7. Casillas, Jose, C., et al., "**The relationship between Entrepreneurial orientation and growth : the moderating role of family involvement**" Entrepreneurship & regional development, vol. 22; No. 3-4; 2010.
8. Chen . W , "**IT Politics in the Domain of Knowledge Workers: A Chronological Analysis of Learning Management Systems**", IBIMA Business Review , Vol. 2011.
9. Cheng , Wen & Zhang , Guoliang "**Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers**" , IEEE, 2008 .
10. Clercq, Dirk, et al., "**Organizational commitment in Mexican small and medium sized firms : the role of work status, Organizational climate and Entrepreneurial orientation** " journal of small business management , vol. 45, No. 4; 2007.
11. Clercq, Dirk De, Dimov, Dima & Thongpapanl, Narongsak (Tek) , "**The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship** " , Journal of Business Venturing (25) , 2010.
12. Cruz, Cristina & Nordqvist, Mattias, "**Entrepreneurial Orientation in Family Firms : A generational Perspective** " , Small Bus Econ (38) , 2012 .
13. Darchen . S & Tremblay . D , "**What Attracts and Retains Knowledge Workers/Students : The Quality of Place or Career Opportunities? The Cases of Montreal and Ottawa**" Cities . (27) 2010 .
14. De-Sousa . M & Dierendonck . D "**Knowledge Workers, Servant Leadership and the Search for Meaning in Knowledge-Driven Organizations** " , ON The Horizon , Emerald Group Publishing Limited, VOL. 18 NO. 3, 2010 .
15. Drucker . P "**Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge**", California Management Review, VOL. 41, NO. 2, 1999 .
16. Dul, Jan, Ceylan , Canan, & Jaspersb , Ferdinand, "**Knowledge worker creativity and the role of the physical work environment**", Forthcoming in Human Resource Management, 2011 .
17. Eschenbach , Sebastian, "**From inspired teaching to effective knowledge work and back again : A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers**" , Emerald Group Publishing Limited, Management Decision , Vol. 48 No. 4, 2010.
18. Fei, XIANG Bing, LIU, "**A Study on Work Stress of Real Estate Industry Knowledge Workers on the Basis of Psychological Contract**" International Conference on Management Science & Engineering, 19th , September 20-22, Dallas, USA, 2012 .
19. Ferreira , Joao J. , Azevedo , Susana G. & Ortiz , Ruben F. , " **Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth** " , Cuadernos De Gestion , Vol. 11 , No. 1, 2011 .
20. Gathenya, Jane W., Bwisa, Heury M. & Kihoro, John M. , "**Interaction Between Woman Entrepreneurs Age and Education on Business Dynamics in Small and Medium Enterprises in Kenya**", International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 15, 2011

21. Guang , XU, Yie-Zhuang , TIAN & Chen-Guang , ZHAO, **"Based on Psychological Contract Perspective of Easing up Knowledge Workers' Pressure Strategy"** , Supported by the National Natural Science Foundation of China and the National **"Technology Policy Management (TPM)"**Center of China, IEEE, 2010 .
22. Guidice , Rebecca M., Joyce Thompson , Heames, & Wang , Sheng, **"The indirect relationship between organizational-level knowledge worker turnover and innovation : An integrated application of related literature"** Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization , Vol. 16 No. 2, 2009 .
23. Haihuo , Kong & Zhanguo , Duna **"Study on the Model of Knowledge Workers Efficiency and the Influence Factors"** , IEEE, 2011 .
24. Hebert , Paulette R., **"In situ perceptions of a move : Facility management interns consider scientist end-users at a national lab"** , Emerald Group Publishing Limited, Journal of Facilities Management , Vol. 10 No. 2, 2012.
25. Huang,Kai-Ping *et al.*,**"Revealing the Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance : A Conceptual Approach"** ,Journal of Applied Sciences, Vol.11,No.16,2011.
26. Hughes, Mathew&morgan, Robert, **"Deconstructing The relationship between Entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth"** industrial marketing management, vol. 36, 2007.
27. Jayasingam , Sharmila, Ansari , Mahfooz A., Jantan , Muhamad**" Influencing knowledge workers: the power of top management"** Emerald Group Publishing Limited, Industrial Management & Data Systems , Vol. 110 No. 1, 2010 .
28. Jones , Raymond J. , **" Entrepreneurial Orientation : Recognition of Social Wealth as Measure of Firm Performance "** , USASBE Proceeding , 2011 .
29. Juan , Wang & Kai , Xiong**"Research on Innovation of the Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers"** , International Conference on E-Business and E-Government, IEEE, 2010 .
30. Keh, Hean, etal., **"The effects of Entrepreneurial orientation, and marketing information on the performance of SMEs"**, journal of business venturing.vol.22,2007.
31. Kelly , Gra´inne, &Mastroeni, Michele, & Conway , Edel& Monks , Kathy, & Truss , Katie, & Flood , Patrick, & Hannon , Enda, **"Combining diverse knowledge : knowledge workers' experience of specialist and generalist roles"** Emerald Group Publishing Limited , Personnel Review , Vol. 40 No. 5, 2011.
32. Kreiser, Patrick M., etal., **"Culture in fluencies onEntrepreneurial orientation : the impact of national culture on risk taking and Proactiveness inSMEsEntrepreneurship"** theory and practice, vol. 34.issue, 5, 2010.
33. Lee, Sang M., Lim, Seong-Bae&Pathak, Raghuvar D. **" Culture and Entrepreneurial Orientation : A multi – Country Study "**, IntEntrepManag J (7) , 2011 .
34. Lei , Hongzhen and Lan , Juanli, **"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, 2013.
35. Li , Chia – Ying , **" The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization : The Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration "** , African Journal of Business Management , Vol. 6 , No. 1, 2012 .
36. Lim , Seongbae&Envick , Brooke R. , **" Gender and Entrepreneurial Orientation : A multi – Country Study "** , IntEntrepManag J (7) , 2011 .
37. Liu , Liang & Chai , Huaqi**"Based on The Balanced Score Card: Performance Evaluation of knowledge workers"**, IEEE, 2011 .
38. Liu , Liang & Chai , Huaqi**"The Research on Knowledge Workers' Tacit Knowledge on TRIZ"** , IEEE, 2011 .
39. Lumpkin, G., etal., **"Understanding and measuring autonomy : anEntrepreneurial orientation perspective"** Entrepreneurship theory and practice, vol. 19, 2009.
40. Madhoushi,Mehradad,etal.,**"Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance : The Mediating Role of Knowledge Management "** , Asian Journal of Business Management , Vol. 3, No. 4, 2011 .
41. Margaryan. A, Milligan.G& Littlejohn. A,**"Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes"**, Journal of Knowledge Management ,VOL.15 NO.4,2011.
42. Markova , Gergana& Ford , Cameron **"Is money the panacea? Rewards for knowledge workers"** Emerald Group Publishing Limited ,International Journal of Productivity and Performance Management ,Vol. 60 No. 8, 2011.

43. Martens ,Cristina Dai – Pra ; Defreitas ,Henrique Mello Rodrigues ; Salvi ,Eloni Jose ; Menegaz -Lajus, Gustavo;&Boissin Jean-Pierre, **"Entrepreneurship Orientation in Food Industries: Explory Study On Medium & Large Size Companies in south Of Brazil"**, International Conference Entrepreneurship in Brice ,SaoPaluo, 2010.
44. McAusland.C&Kuhn.P**"Bidding for brains: Intellectual property rights and the international migration of knowledge workers"**, Journal of Development Economics,95,2011
45. Mitchell , Rebecca &Meacheam , David **"Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory"** Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization , Vol. 18 No. 2, 2011.
46. Mládková , Ludmila, **"Knowledge Management for Knowledge Workers"** , Academic Publishing International Ltd, Electronic Journal of Knowledge Management,Vol.9,Issue3,2011.
47. Nair . N & Vohra . N **"An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers"**, Management Decision , Vol. 48 No. 4, 2010 .
48. O'Neill , Bonnie S. and Adya , Monica, **"Knowledge sharing and the psychological contract Managing knowledge workers across different stages of employment"** , Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Psychology , Vol. 22 No. 4, 2007.
49. Osman , Mohd Hassan Mohd; Ahmad, Fauziah Sheik; Rashid, Muhammad Amir &HussainGhulam, **"Assimilating Entrepreneurial Orientation &Market Orientation Dimensions in the Context of Women-Owned Small & Medium sized Business"**, Journal of Business Management, Vol.5(14), 2010.
50. Pearce, john, etal.,**"Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory"** Baylor university, theory & practice is the property of Blackwell publishing limited, vol. 5, 2009.
51. Qiang-guo , ZHENG, Wen-han , Ding, **"Study on Influential Factors of Knowledge Worker Turnover Intention Based on the Factor Analysis"**, The paper has been aided financially by The research of stimulate methods of rural enterprises managers from Beijing Education Committee project, IEEE, 2011 .
52. Renko, Maija, etal., **"The effect of a market orientation, Entrepreneurial orientation, and Technology capability on Innovativeness"** journal of small business management, vol. 47; No. 3; 2009 .
53. Schmitz , Bjorn &Scheuerle , Thomas , **" Founding or Transforming ? Social Entrepreneurship in Three German Christian – Based NPOs "**, ACRN , Journal of Entrepreneurship Perspectives , Vol. 1 , Issue 1 , 2012 .
54. Schneckenberg , Dirk, **"Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker"** , Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 13 NO. 6 2009.
55. Shubiri, faris, **"Entrepreneurship and performance : apractical method to estimate entrepreneurship reward in Jordan banks"** Amman Arab university for graduate studies – Jordan faculty of business, 2010.
56. Stajner , Tadej , &Mladeni , Dunja, **"Modeling Knowledge Worker Activity"** , Workshop on Applications of Pattern Analysis , JMLR: Workshop and Conference Proceedings 11, 2010 .
57. Stewart, Jennifer, **"An investigation of an Entrepreneurial orientation among employees in service organization"** presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy in the graduate school of the Ohio stateuniversity, 2009.
58. Tajeddine, Kayhan, **"Effect of Customer orientation and Entrepreneurial orientation, on Technology innovativeness: Evidence from the Hotel industry in Switzerland"**, tourism management, No. 31; 2009 .
59. Wang , Shu-qin, Gao, Cun-chen, Liu , Yun-long, Liu , Zhen, & Tang , Shu-hong, **"Sliding mode variable structure control for the dynamic system of knowledge workers in high-tech enterprises"** , IEEE, 2013.
60. Watler, achim, etal.,**"The impact of network capabilities andEntrepreneurial orientation on university spin off performance"** journal of business venturing, vol.22,2009.
61. Wu . J , **"On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers "** , Modern Applied Science , Vol. 2, No. 2 , 2008.
62. Xaba , Mgadla&Malindi , Macalance , **" Entrepreneurial Orientation and Practice : Three Case Example of Historically Disadvantaged Primary Schools "** , South African Journal of Education , Vol. 30 , 2010 .
63. Xiaojun,Wu&Shizong , Li, **"The Research on Knowledge Worker's Person-organization Fit (PDF)"**,Third International Conference on Knowledge Discovery&DataMining,IEEE, 2010.

64. Yordanova , Desislava I. , " **Entrepreneurial Orientation in Family and Non – Family Firms : Evidence From Bulgaria** " , International Journal of Economic Sciences and Applied Research , Vol. 4 , No. 1 , 2011 .
65. Youyou , Sun &Yansong , Xue, "**Research on the Communication Art in Management from the Viewpoint of Knowledge Workers**" , IEEE, 2010 .
66. Yunlong , LIU, Shuhong , TANG, Chao, SHANG, Huiping , QI, "**Optimization of Knowledge Workers System by Sliding Mode Control**" , China , 2013.
67. Zainol , Fakhrul A. &Ayadurai , Selvamalar , " **Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia** " , International Journal of Business and Social Science , Vol. 2 , No. 1, 2011 .
68. Zainol,Fakhrul A.&WanDaud,WanN.,"**Indigenous(Bumiputera)Malay Entrepreneurs in Malaysia : Government Supports , Entrepreneurial Orientation and Firms Performances** ",International Business and Management,Vol.2, No.1, 2011 .
69. Zellweger , Thomas &Sieger , Philipp , "**Entrepreneurial Orientation in Long – Lived Family Firms**" , Small Bus Econ , (38) , 2012 .
70. Zhan , Hong, Tang , Tian, & Zhang , Yue, "**The Research on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study**", American Journal of Industrial and Business Management, 2013.
71. Zhaohui , Guo&Huan , Cao, "**Empirical Analysis on Knowledge Workers' Satisfaction in Chinese Hi-tech Enterprises**" , Sponsored by the scientific research fund project in Wuhan University of Science and Technology, IEEE, 2011

ملحق (1)

Karbala University
College of Administration & Economics



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد

م / استثمارة استبانة

إلى السادة مدراء شركة أمنية للاتصالات المتنقلة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استثمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة أمنية للاتصالات) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستثمار والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية ، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستثمار.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة أمام ✓ اختيار واحد لكل سؤال ترون هي عكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المحور الأول: معلومات عامة

بيانات شخصية – يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

- النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50-60 ☐ 61 فأكثر ☐
- التحصيل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عال ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- سنوات الخدمة: 1-6 ☐ 6-11 ☐ 11-16 ☐ 15-20 ☐ 21-30 ☐ 30 فأكثر ☐
- عدد الدورات المشاركون بها: 1-3 ☐ 4-6 ☐ 7-9 ☐ 10 فأكثر ☐ لا يوجد ☐
- الموقع الوظيفي:

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات صناع المعرفة

صناع المعرفة : صناع المعرفة بأنهم الأشخاص الذين يمتلكون المقدرة بالمشاركة في انتاج المعرفة والابداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة , وهم يملكون رأس المال المعرفي للمنظمة ويتخذونها كوظيفة لهم . (Lei&Lan,2013:61)

1- الانجازات والتحديات: صناع المعرفة الذين يمتلكون الخبرات والابداع والمعرفة يستخدمونها في انجاز اعمالهم ومواجهة وحل التحديات التي تحصل لهم في العمل.

ت	العبارات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	اعمل بشكل جدي لإنجاز الاعمال والمهام من دون توجيه											
2	واجه تحديات العمل بما امتلك من خبرات ومعرفة											
3	اعتمد على الابداع في انجاز اعالي											
4	اسيطر على تحدياتي الذاتية لإيجاد الأفكار الجديدة											

2- النمو الفردي:صناع المعرفة يحتاجون للتعليم الذي يساهم في تعزيز قدراتهم الفردية والبحث لإمكانية الابداع في عملهم وبحوثهم عن الانجازات الكفوة للعمل .

ت	العبارات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	عملي الفردي يساهم في زيادة خبرتي في العمل											
2	قدراتي وامكانياتي الفردية تعمل على نمو افكار عمل جديدة											
3	المهارات الفردية تقلل من مشاكل وتحديات العمل											
4	يساهم النمو الفردي في زيادة كفاءة العمل وقدرة الأشخاص											

3. التميز: يمثل الانجازات العالية والتفاعل الاجتماعي بين العاملين في المنظمة من خلال ما يؤدونه من اعمال تأخذ طابع ابداعي في انجازها مما يعطي للعاملين التميز على اقرانهم في داخل المنظمة وحتى خارجها .

ت	العبارات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تجاري العملية تميزني عن العاملين الآخرين في منظمتي											
2	يساهم تميز الافراد في انجاز اهداف المنظمة بكفاءة عالية											
3	تعتمد المنظمة على تميز الافراد في حل مشاكل العمل											
4	تستقطب الشركة الأشخاص الموهوبين وذوي المهارات العالية ليكونوا حجر الأساس لتوليد الأفكار الجديدة .											

4- الاستقلالية: يحتاج صناع المعرفة الى الاستقلالية لإطلاق قدراتهم وافكارهم والعمل المرن الذي يساعدهم على الاستقلال عن الآلة التنظيمية وقيود أنظمة الإدارة والروتين .

ت	العبارات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تمنح منظمتي العاملين حرية اكبر في انجاز اعمالهم											
2	توجد مرونة في الاجراءات بهدف تعزيز قدراتي ومواهبى الذاتية											
3	تسمح منظمتي بتطبيق الأفكار الفردية المبدعة											
4	تؤمن الشركة بان استقلالية العاملين تحفزهم على التعلم والابداع واكتساب معارف جديدة											

5- الاهداف الموجهة:صناع المعرفة يرغبون عملهم الموجه الواضح، والذي يقابل هدفهم الفردي وهدف الجماعة، والمنظمة ولكي يدرك الانسجام بين الفرد والفريق والمنظمة.

ت	العبارات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تشجع الشركة ثقافة الإبداع والابتكار بشكل أساسي في عملها .											
2	تنمي الشركة ثقافة عاملها نحو تقديم كل ما هو جديد ومبتكر.											
3	تعتبر الثقافة الإبداعية والابتكارية للشركة جوهر تفوقها التنافسي.											
4	تؤمن الشركة بان الإبداع هو الميزة التنافسية التي تدعم مكانتها السوقية في قطاع الاتصالات.											

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الريادة

الريادة الاستراتيجية: هي العمليات التي تبدأ مع الأفكار المبتكرة والمبدعة والتي تتفاعل مع إدارة المهارات التنظيمية الضرورية لأعداد الأفراد والأموال وموارد العمليات لمقابلتها مع الاحتياجات المحددة لخلق ثورة في العمليات . (Pearce&Robinson,2011:385)

1. الاستقلالية: هي العملية التي تقوم بها الشركة بوضع الخطط والبرامج والرغبة في العمل بشكل مستقل للوصول إلى الرؤيا والفرص الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	ترغب الإدارة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار											
2	تقوم الشركة بمنح الصلاحيات للأقسام والوحدات والأفراد العاملين لتشجيع الإبداع والابتكار											
3	تزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل على معرفة الفرص											
4	تعمل لشركة على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل من أجل الوصول إلى الريادة الاستراتيجية											

2. الإبداعية: وتعني بذل الجهود المتميزة لخلق الفرص وتطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الإبداعية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة .											
2	تشجع الشركة الإبداع من خلال وسائل متنوعة .											
3	تبتكر الشركة الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة .											
4	تعتمد الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة											

3. الاستباقية: هي الجهود المبذولة من قبل الشركة للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية											
2	تحاول الشركة دخولها أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون											
3	تطبق الشركة الفحص البيني الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين											
4	يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الشركة لبلوغ الريادة											

4. تحمل المخاطرة: هي العملية التي تقوم بها الشركة للحصول على الفرص الجديدة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة.											
2	تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل .											
3	تعمل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية.											
4	تعتمد الشركة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة .											