

دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / بابل

أ.م.د. إحسان دهش جلاب
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المستخلص

تهتم الدراسة الحالية بالتعرف على طبيعة الدور الذي تلعبه قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية للمنظمات. ومن أجل تحقيق هذا الهدف استعرضت الدراسة عدد من النماذج ذات الصلة بالبنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية، وقد استقر الرأي على اعتماد مقاييس (Gold et al., 2001; Lee and Lee, 2007) لقياس القابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة (البنى الهيكلية، والبنى الثقافية، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشري) كمتغير مستقل، ومقياس (Sirén et al., 2012) لقياس الريادة الإستراتيجية (إستراتيجية الاستكشاف وإستراتيجية الاستثمار) كمتغير معتمد. وقد اختيرت الشركة العامة للصناعات القطنية في بابل لغرض اختبار هذه المقاييس من خلال توزيع استمارة استبيان خاصة تم توزيعها على عينة من مهندسي الشركة وبنسبة استجابة قدرها 88%. وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي تم التوصل إلى نتيجة مفادها إن قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة ذات اثر في زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية. وأخيراً انتهت الدراسة بجملة من التوصيات المؤكدة على أهمية رعاية المورد البشري والسعي إلى امتلاك أدوات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة للتنافس مع المنظمات العالمية.

The role of knowledge management infrastructure capabilities in strategic entrepreneurship :An analytical study to engineers' opinions of state enterprise of cotton industries company/ Babylon

Assistant professor: Ihssan Dahash Challab (Ph.D.)

Abstract

Interested in the current study to identify the nature of the role played by knowledge management infrastructure capabilities to increase the level of strategic entrepreneurship of the organizations. In order to achieve this objective, study reviewed a number of models related to knowledge management infrastructure capabilities and strategic entrepreneurship. This study settled on the adoption of Gold's et al. (2001), Lee and Lee (2007) models for measuring knowledge management infrastructure capabilities (Structure, cultural, information technology, and human resource), and Sirén's et al. (2012) model for measuring strategic entrepreneurship (exploration strategy and exploitation strategy). The state company for cotton industries in Babylon has been chosen for the purpose of testing these models. The researcher prepared a questionnaire distributed to a sample of the company's engineers with response rate of 88%. After conducting statistical analysis, the main conclusion that knowledge management infrastructure capabilities impact in increase the level of strategic entrepreneurship. Finally, this study has confirmed a

number of recommendations on the importance of caring for the human resources and seek to acquire information technology tools required to compete with global organizations.

قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة: توطئة ومفهوم

تمثل المعرفة في الوقت الراهن المورد التنظيمي الأكثر أهمية للمنظمات إذا ما تم النظر إلى تلك المنظمات من زاوية الموارد، إذ وسع Grant من توجهات Barney بتبنيه وجهة النظر المركزة على المعرفة من خلال النظر إلى المعرفة بوصفها المورد الاستراتيجي المهم والحرص في خلق القيمة لتلك المنظمات (Bosua and Evans,2012:1113). وبذلك تقع مسؤولية تعظيم هذا المورد على عاتق المديرين في جميع أنواع المنظمات (Ruggles,1998:89). إن عملية تعظيم المعرفة في المنظمات تتطلب من المديرين الاهتمام بالبنى التحتية لإدارة المعرفة التي يعلها (Fernandez and Sabherwal,2010:42) أساس بعيد الأمد لإدارة المعرفة، فضلاً عن الاهتمام بقابليات إدارة المعرفة التي تعبر عن تلك الآليات التنظيمية المستعملة من قبل المنظمات في توليد المعرفة بشكل مستمر (Lee and Lee,2007:22) وبالتالي فإن امتلاك مثل هذه القابليات يمكن المنظمة من أن تكون كفوة في استعمال مواردها لكي تكون أكثر إبداعاً وأعلى أداءً (Sharma et al.,2012:245)، إضافة إلى تمكينها من استئعار الموارد المعرفية واكتسابها وتوليد تطبيقات جديدة لتلك الموارد (Eisenhardt and Martin , 2000:1107).

ومن وجهة نظر الدراسة الحالية فإن الاعتماد على البنية التحتية لإدارة المعرفة مجردة أو قابليات إدارة المعرفة لوحدها فيه شيء من القصور، أي ضرورة التركيز على قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة.

وبقدر تعلق الأمر بمفهوم قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة ، أورد (Nguyen,2010:51-55) توجهات عديدة للباحثين إزاء هذا المفهوم. إذ نظر إليها (Yang ,2010 ; Wu and Lin,2009 ; Choi et al.,2008 ; Bayyavarapu,2005 ; Choi and Lee,2002; Bierly and Chakrabarti,1996; Harlow,2004) من زاوية إستراتيجية إدارة المعرفة، ونظر إليها (Huang and Li,2009) من زاوية التفاعل الاجتماعي (الثقة ، والاتصال ، و التنسيق) ، ونظر إليها (Hsu,2006) من زاوية رأس المال الفكري، ونظر إليها (Becerra-Fernandez and Sabherwal,2001 ; Lee and Hoi,2003; Bennet and Gabriel,1999; Hansen,1999; Appleyard 1999; Szulanski,1999; Zander Knowledge Management and Kogut,1995) من زاوية إمكانات إدارة المعرفة Enablers . والجدول (1) يوضح ما تيسر الاطلاع عليه من وجهات نظر بشأن قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة.

الجدول (1)

مفهوم قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
١	(Gold et al.,2001:86)	قابليات تنظيمية تؤثر بشكل مباشر في دفع المنظمة باتجاه النجاح في إدارة المعرفة
٢	(Jennex and Olfman, 2004 :6)	رأس المال الاجتماعي والعلاقة بين مصادر المعرفة ومستعملها.
٣	(Quink,2008:45)	عوامل أو موارد تنظيمية تؤثر في فاعلية إدارة المعرفة.
٤	(Shih et al.,2009:302-303)	آليات تنظيمية لتشجيع المعرفة بشكل مستمر وتحفيزها واكتسابها وتطبيقها وتسهيل التعلم من المعرفة الحالية.
٥	(Nguyen,2010:48-49)	القدرة على نقل ونشر الموارد المستندة إلى المعرفة واتحادها مع الموارد والقابليات الأخرى.

٦	(Cho,2011:46)	بيئة البنية التحتية(سواء كانت تقوم على تكنولوجيا المعلومات أم لا) التي تقدم الدعم لقابليات خلق المعرفة وتقاسمها.
٧	(Zaied,2012:2; Zaied et al., 2012:28)	البيئة تعتمد عليها المنظمة لتطوير معرفتها وتحفيز خلق المعرفة فيها فضلاً عن تقاسمها وحمايتها.
٨	(Emadzade et al.,2012:781)	مجموعة موارد تساهم في تشكيل القابلية المعرفية للمنظمة.
٩	(Fattahiyan et al.,2012:36)	مجموعة موارد تساهم في تشكيل القابلية المعرفية للمنظمة التي تساهم بدورها في تسهيل فاعلية الإدارة وتدفق المعلومات والمعارف ضمن تلك المنظمة.

وكخلاصة لما ورد في الجدول (1) يمكن القول إن قابليات البنية التحتية لإدارة المعرفة تمثل مجموعة من القابليات التنظيمية التي تشكل أساس لإدارة وتشكيل القابلية المعرفية للمنظمات وعلى النحو الذي يحسن من الأداء.

مكونات قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة

توجد إسهامات عديدة أوردها الباحثين بصدد مكونات قابليات البنية التحتية لإدارة المعرفة، والآتي ما تيسر الحصول عليه من هذه الإسهامات:

المحفزات	البيئة	العلاقة بين مصادر المعرفة واستراتيجياتها	رأس المال الاجتماعي	القياس	القيادة	الموارد البشرية	العلاقة بين الافراد	المحاورة	الرغبة في توليد المعرفة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	
										*	*	*	Gold et al.,2001
						*	*	*	*				Krogh et al.,2001
						*					*	*	Lee and Choi,2003
										*	*	*	Jennex and Olfman,2004
				*	*					*		*	Crnkovic et al.,2005
		*	*							*	*	*	Benbya and Belbaly,2005
						*				*	*	*	Lee and Lee,2007
										*	*	*	Khiam,2008
						*				*	*	*	Shih et al.,2009
	*								*	*	*	*	Fernandez and Sabherwal,2010
*										*	*	*	Cho,2011
1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	9	9	10	

وكخلاصة لما ورد من نماذج بشأن قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة يمكن القول بأن معظم وجهات النظر قد تمحورت حول القابليات التي حددها Gold وزملاءه عام ٢٠٠١م (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا) مع إضافة الاهتمام بالعنصر البشري، وهو ما تحاول الدراسة الحالية السير باتجاهه.

الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية Organizational culture احد المفاهيم العامة التي تطورت من علم الإنسان Anthropology والتي تحمل معان عديدة وتواجه صعوبة وعدم اتفاق بشأن المقصود منها (Mullins,2010:737). والثقافة بشكلها العام هي مجموعة من القيم والمعايير المشتركة والأنماط السلوكية للمنظمة (Yusof et al.,2010:81) ، والمعتقدات الموجهة و الادراكات المشتركة بين أفراد المنظمة والتي يتم تعليمها إلى الأفراد الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والشعور والسلوك (Daft,2010:374).

ونظراً للظروف الخاصة التي تعيش فيها منظمات اليوم فقد باتت الثقافة التنظيمية تلعب دوراً في تكييف المنظمة مع المواقف والتحديات المختلفة (Shien and Wang , 2010 : 396) عبر تشجيعها على رؤية المعرفة كموجود أو مصدر ذو قيمة لتلك المنظمات (Shin et al.,2009:303)، وتدفع باتجاه التفاعل والتعاون بين الأفراد بالطريقة التي تسهل تدفق المعرفة وتزيد من قدرة الأفراد على التنظيم الذاتي لمعارفهم وعلاقاتهم الشبكية بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم والتشارك بالمعرفة (Emadzade et al., 2012: 783). وفي هذا الصدد أورد (Nguyen,2010:65-66) نقلاً عن (Fahey,2000) وجود أربعة طرائق يمكن بموجبها للثقافة التنظيمية أن تؤثر في السلوك لتوجيهه باتجاه خلق المعرفة والمشاركة بها واستعمالها، وهذه الطرائق هي:

- تشكل الثقافة التنظيمية الافتراضات حول ماهية المعرفة القيمة التي يجب إدارتها.
- تحدد الثقافة العلاقات بين الأفراد والمعرفة التنظيمية من خلال تحديد الجهة المتوقع أن تسيطر على المعرفة المحددة والجهة التي تشارك بها.
- تخلق الثقافة المحيط المناسب للتفاعل الذي يحدد كيفية استعمال المعرفة في المواقف المختلفة.
- تشكل الثقافة العمليات التي يتم من خلالها خلق المعرفة الجديدة وإضفاء الصفة الرسمية عليها ونشرها في المنظمة.
- ومن جانبه أوضح (Fernandez and Sabherwal,2010:50) إن الثقافة التي تشكل قابلية بنى تحتية لإدارة المعرفة يجب أن تتصف بالاتي:
- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة.
- دعم الإدارة لإدارة المعرفة وفي جميع المستويات.
- تشجيع المشاركة بالمعرفة من خلال المكافأة.
- تشجيع التفاعل الهادف إلى خلق المعرفة والمشاركة بها.

الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي Organizational structure نظام وظيفي ذو مستوى كلي(شمولي) تعتمد عليه المنظمات لتنظيم نشاطات خلق القيمة فيها والحصول عليها (Bock et al., 2012: 282). والهيكل التنظيمي بهذا الوصف هو أكثر من مربعات في خريطة فهو نمط من التفاعلات والتنسيق يربط بين التكنولوجيا، والمهام، والمكونات البشرية بقصد انجاز المنظمة لأغراضها (Luthans,2011:57).

يعتقد (Cho,2011:49) إن الهيكل التنظيمي بتقسيمه المهام بين الأفراد والتنسيق بين النشاطات المختلفة سوف يمكن من عملية انسياب المعرفة وخلقها ومشاركتها. وهناك من يؤمن بأن توافر هياكل تنظيمية مرنة يشجع بدوره على المشاركة بالمعرفة والتعاون بين أجزاء المنظمة، وان قابلية الهيكل التنظيمي المسهلة لتدفق المعرفة تتشكل من خلال سياسة المنظمة وعملياتها ونظم المكافأة فيها وعلى النحو الذي يحدد القنوات التي يتم من خلالها الوصول للمعرفة والتعرف على الكيفية التي تتدفق من خلالها (Emadzade et al.,2012:783). ومن

جانبه حدد (Fernandez and Sabherwal,2010:50) الجوانب التي يمكن أن يشجع فيها الهيكل التنظيمي المعرفة في منظمات اليوم بالاتي:

- هيكل أفقي للمنظمة.
- مجتمعات الممارسة^١ Communities of practice.
- هياكل وادوار متخصصة (مدير المعرفة الرئيس CKO، قسم إدارة المعرفة، وحدات إدارة معرفة تقليدية).

تكنولوجيا المعلومات

تمثل التكنولوجيا Technology نظم تكنولوجيا في المنظمة تحدد كيفية انتقال المعرفة فيها وكيفية الوصول إلى تلك المعرفة، وهي تتضمن تكنولوجيا المعلومات وقابلياتها (Shih et al.,2009:303). ويعتقد (Gold et al.,2001:187) إن التكنولوجيا تشكل العنصر الجوهري والخرج للبعد الهيكلي المطلوب لتشجيع رأس المال الاجتماعي على خلق المعرفة الجديدة. بعبارة أخرى إن قابلية المنظمة على إدارة الأجزاء الصلبة والأجزاء المرنة بفاعلية يمكن من التحكم بأنواع ومستويات مختلفة من المعرفة والمهارات لاسيما المعرفة بشأن أنواع عمليات الأعمال والإجراءات التنظيمية الرتيبة (Kim et al.,2012:1049). ومن جانبه يعتقد (Emadzade et al., 2012:782) إن قابلية تكنولوجيا المعلومات تعمل كمسهل لتدفق المعرفة وإزالة معوقات الاتصال في المنظمة وإن البنى التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات تعد ضرورية لإدارة المعرفة بفاعلية في المنظمات. ويشاطره الرأي (Nguyen,2010:69-70) بأن تكنولوجيا المعلومات ذات صلة بإدارة المعرفة لعدة أسباب منها:

- تعد تكنولوجيا المعلومات ضرورية في الوقت الراهن لخزن واسترجاع المعلومات والمعرفة الصريحة.
- تتغلب تكنولوجيا المعلومات على مشكلات البعد المكاني وعوائق الزمن اللتان قد يؤثران على عمل عمال المعرفة.
- إن التطور في تكنولوجيا المعلومات قد ساهم في تخفيض مستوى العمالة الأمر الذي تسبب في فقدان المعرفة من المنظمات.

ويبحث (Fernandez and Sabherwal,2010:50) الموضوع من زاوية المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات للمنظمات في الوقت الراهن، إذ إنها تمدنا بأربعة مظاهر مهمة هي:

- الوصول Reach.
 - العمق Depth.
 - الغنى Richness.
 - التجميع Aggregation.
- وحديثاً ذهب (Cho,2011:47-48) إلى تفصيل أنواع التكنولوجيا التي تساهم في إدارة المعرفة في المنظمات من خلال تصنيفه للتكنولوجيا إلى ثلاثة أصناف هي: أدوات توليد المعرفة، وأدوات ترميز المعرفة، وأدوات نقل المعرفة).

المورد البشري

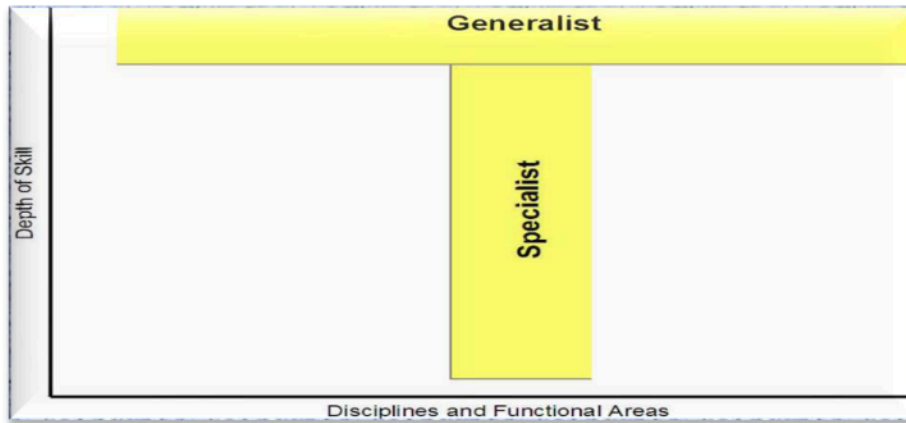
ينظر (Dess et al.,2007:91) إلى الموارد البشرية Human resources بوصفها مورد تنظيمي غير ملموس في إطار الخبرات والقدرات والثقة والمهارات الإدارية والإجراءات والممارسات. أما (Shih et al.,2009:303) فينظر إلى المورد البشري ضمن حدود المدى

^١ تشير مجتمعات الممارسة إلى مجموعات من الأفراد يرتبطون معاً بشكل غير رسمي عبر الخبرة والهواية المشتركة لتشكيل منظمة (Usoro et al.,2007:200)، وفي معنى آخر هم مجموعات مرنة من المهنيين يرتبطون معاً بشكل غير رسمي تجمعهم اهتمامات مشتركة ويتفاعلون معاً لمناقشة الموضوعات ذات الصلة باهتماماتهم (Kankanhalli and Tan,2004:2).

الذي يتخصص فيه الأفراد في مجال معين وتركيزهم على قابلية تطبيق المعرفة للتفاعل مع الآخرين.

لقد قدم (Hansen and Oetinger,2001:107) مصطلح T-Shaped managers، انظر الشكل(1)، في إشارة إلى المديرين الراغبين بالمشاركة الحرة بالمعرفة عبر أرجاء المنظمة. وزاد (Soon and Zainol,2011:191) على ذلك رغبة هؤلاء المديرين بالتعلم والتعاون فضلاً عن المرونة بالمشاركة الحرة بالمعرفة. وما لبث أن توسع هذا المفهوم ليشمل الأفراد الذين يفهمون مهامهم ومهام الآخرين سواء كان ذلك عمودياً (المهارات الوظيفية/الصرامة في التطبيق) أم أفقياً (القدرة على تطبيق المعرفة في المواقف المختلفة) (Nguyen,2010:68)، أي الأفراد الماهرين أفقياً وعمودياً ممن يسهمون في خلق المعرفة بشكل فاعل (Quink,2008) (68).

يعتقد (Nguyen,2010:68) نقلاً عن (Leonard-Barton (1995 إن المهارات والمعارف التي تستقر في عقول الأفراد في المنظمات يمكن أن تصنف في ثلاثة أنواع هي: المعارف والمهارات العامة (العلمية)، والمعارف والمهارات ذات الصلة بالصناعة، والمهارات ذات الصلة بالمنظمة)، إذ يمكن تعظيم النوعين الأول والثاني من خلال برامج التدريب والتعليم الرسمي أو الاستعانة بالاستشاريين، أما النوع الثالث فليس من السهولة الحصول عليه وهو الذي يجب أن يطور مع مرور الوقت.



الشكل (1)

مهارات T-Shaped

الريادة الإستراتيجية: مدخل تاريخي ومفهوم

تعد الريادة الإستراتيجية Strategic entrepreneurship أحد المداخل الجديدة في الفكر الإداري (Genc,2012:72) ومدخل جديد للإدارة الإستراتيجية بعد مغادرتها للمدخل الإداري التقليدي Traditional administrative approach (Kraus and Kauranen,2009:46). وهي بنفس الوقت تعد مفهوم مهم و حرج للقرن الحادي والعشرين (Hitt et al., 2002:13). لقد بدأ الاهتمام بالريادة الإستراتيجية عندما بدأت اهتمامات الريادي تتضاءل بالقضايا ذات الأمد القريب واخذ الاهتمام ينصب نحو البقاء بدلاً عن صياغة الإستراتيجية (Lima et al., 2009:154). بعبارة أدق تعد الريادة الإستراتيجية حقل حديث جداً ترجع بداياته إلى عام ١٩٩٩ تحديداً إلى كتابات كل من (Covin and Miles,1999; Zahra et al.,1999) غير إن الاهتمام الأكاديمي بهذا الحقل ارتبط بإصدار مجلة Strategic Management Journal عدداً خاص تحت عنوان الريادة الإستراتيجية عام ٢٠٠١م (Klein et al., 2012: 1) وهذا التاريخ ينظر له (Kimuli,2011:26) بوصفه بداية تركيز الاهتمام على الريادة الإستراتيجية.

ومن ثم ظهرت أول دورية متخصصة بالريادة الإستراتيجية تحت عنوان Entrepreneurship Strategic Journal صدر العدد الأول منها عام ٢٠٠٧م.

إن الفكرة الأساس التي تقوم عليها الريادة الإستراتيجية تتمثل بمفهوم الإستراتيجية المصممة لغرض الإجابة على التساؤل الآتي (لماذا تتفوق بعض المنظمات على مثيلاتها؟) (Klein et al.,2012:2). فالريادة الإستراتيجية قدمت أساساً كنقطة التقاء للريادة مع الإدارة الإستراتيجية (Hinkler et al.,2009:3; Kroeger,2007:14; Mathebula, 2011:29) ومحصلة للتكامل بين هذين الميدانين المهمين (; Siren et al.,2012: 18; Genic,2012:73; Ireland et al.,2003:966; Hitt et al.,2002:2). وبلوغ حالة التوازن المنشود بين الاستكشاف Exploration (البحث عن الفرصة) والاستثمار Exploitation (سلوكيات البحث عن الميزة) (Luke et al.,2010a:1; Hitt et al.,2001:481) وناتج عملية التداوب Synergy بين الريادة والإدارة الإستراتيجية (Lima et al.,2009 :139).

يلاحظ المتتبع لموضوع الريادة الاستراتيجية ان حداثة المصطلح لم تحل دون عدم الاتفاق بشأن مفهومه، إذ تناوله (Ireland et al., 2009) من زاوية المنظور الريادي، وتناوله (Shepherd and Wiklund, 2009) من زاوية المنظور الاستراتيجي، وتناوله (Schindehutte and Morris, 2009) من زاوية نظرية التعقيد، وتناوله (Fernhaber et al., 2009) من زاوية منظور السياسة الاقتصادية (Sokolova, 2011: 14) وهذا ما يلاحظ من خلال تمعن النظر في الجدول (2).

الجدول (2)

مفهوم الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Hitt et al.,2001:480)	نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي.
2	Hitt et al.,2002:2;Hitt et al., (2003:416)	تكامل المنظور الريادي(نشاط البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (نشاط البحث عن الميزة) لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية المساهمة في خلق الثروة.
4	Ketchen et al.,2007:372;Webb et al. , (2010 :67 ; Kimuli, 2011 :12)	البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة في وقت واحد وعلى النحو الذي يحقق أداء متميز للمنظمة.
4	(Christensen, 2004,305)	إحداث المزيد من التغييرات في التسويق أو التوزيع ، وإعادة توجيه تطوير المنتج، وتشكيل العمليات.
5	(Cooper,2007:145)	سلوك الريادي والعوامل المؤثرة في ذلك السلوك.
6	(Lassen,2007:110)	إدارة الموارد الريادية أو الأنشطة الريادية بطريقة إستراتيجية بقصد الحصول على ميزة تنافسية.
7	(Godhwani,2008:1)	جهود المنظمة الموجهة بشكل متزامن نحو كل من استثمار الميزة التنافسية الحالية واستكشاف الإبداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية.
8	Kraus and) (Kauranen,2009:46	فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الإستراتيجية Strategic agility والمرونة والابتكار والإبداع المستمر. وهذه الفلسفة تستعمل لتحويل الأفراد الموجهين من قبل الإدارة إلى أفراد رياديين.
9	(Hinkler et al.,2009:3)	الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية.
10	Kuratko and) (Auderetsch,2009: 12	إثارة واستعمال النشاط الريادي لإنجاز الأهداف الإستراتيجية
11	(Luke,2009:31)	نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي من شأنه أن يطور

^٢ وفق المنظور الاقتصادي توجد الفرصة بسبب عدم الكفاءة في توزيع الموارد في الاقتصاد (Shah and Tripsas,2007:128).

خبرة تستند إلى المهارات الجوهرية و الموارد بالإفادة من نقل المعرفة (المهارات الجوهرية والموارد) وتطبيقها لتقديم سلع وخدمات أو الدخول إلى أسواق جديدة.		
جهود المنظمة الموجهة نحو استثمار الميزات التنافسية الحالية واستكشاف الإبداعات التي تشكل أساس للميزة التنافسية المستقبلية في وقت واحد.	(Mathebula,2011:6)	12
حل ممكن لمشكلات الكفاءة المستدامة لبلوغ التكيف مع التغييرات الجذرية التي تواجهها المنظمة والإبداع لضمان التنافسية في السوق.	(Sokolova,2011:7)	13
الكيفية التي يسهل فيها القصد الاستراتيجي للمنظمة تعظيم الفرص الريادية للحصول على الميزة.	(Foss and Lyngsie,2011:9)	14
عملية موجهة للقرارات الإستراتيجية والجهود الإدارية بقصد تحديد أفضل الفرص (ذات العائد المتوقع الأعلى) لاستثمارها من خلال التصرفات الإستراتيجية.	(Akande,2012:346)	15
مدخل للتعاطي مع قضايا خلق الثروة.	(Genc,2012:73)	16
دراسة الأفراد المساهمين في بناء المؤسسة الاقتصادية بقصد خلق الثروة في ظل ظروف عدم التأكد واستبدال المعيار التقليدي لاتحاد القرار (تعظيم الربح) بالأنواع الأخرى لقواعد القرار.	(Klein et al.,2012:3-4)	17
الشد (التوتر) Tension بين الأنشطة الإستراتيجية المنفصلة (الاستثمار والاستكشاف)	(Siren et al.,2012:20)	18
توجه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي.	(Rensburg,2013:16)	19

خلاصة لما سبق يمكن بيان الآتي:-

- تركز الريادة الإستراتيجية بشكل كبير على وجهة النظر المستندة إلى الموارد في التعاطي مع المنظمات فهي تعترف بدور الموارد في استثمار فرص النمو من أجل خلق ميزة تنافسية مستدامة وهذا ما أكدته صراحة (Sokolova,2011:16).
- ومن وجهة نظر الدراسة الحالية فإن فكرة الربط بين الريادة والإدارة الإستراتيجية ليست جديدة بل إنها جاءت على لسان (Ansoff,1965:107) عندما طرح مفهوم القرارات الريادية كنوع من أنواع القرارات الإستراتيجية الهادفة لموائمة المنظمة مع بيئتها. وفي نفس الاتجاه طرح (Miles and Snow,1978:21) المشكلات الريادية Entrepreneurial problems لوصف حالة تعاطي الإدارة الإستراتيجية مع الأسواق- المنتج، أي الكيفية التي يستطيع من خلالها رب العمل تحقيق الموائمة بين البيئة من جانب وأي من أبعاد عملية اتخاذ القرار ، والهيكل التنظيمي، واستراتيجيات المنظمة من جانب آخر. كما طرح (Thompson, 1999 :279-296) فكرة الريادة الإستراتيجية بشكل غير مباشر عبر بحثه النظري الموسوم (المنظور الاستراتيجي للريادة) الذي أوضح فيه إن من واجب الريادي أو المدير الريادي تحقيق التوافق بين كل من (البيئة، والقيم ، والموارد) ، اختصاراً E-V-R ، من أجل بلوغ الفاعلية التنظيمية أو النجاح التنظيمي والمحافظة عليهما.
- تعرف الدراسة الحالية الريادة الإستراتيجية بوصفها أداء النشاطات الريادية بطريقة إستراتيجية بقصد الحصول على الثروة. بعبارة أخرى إن الريادة الإستراتيجية تقوم على أساس بلوغ حالة التوازن بين نشاط الاستكشاف (الريادة) ونشاط الاستثمار (الإدارة الإستراتيجية) . إن تبني هذا المفهوم جاء لجملة من الأسباب منها: إن هذا المفهوم يدمج بين الريادة ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية وهو ما اتفقت عليه جميع وجهات النظر التي تم الحصول عليها، أضف إلى ذلك هو إن هذا المفهوم يخدم توجهات الدراسة الحالية من حيث النظر إلى الريادة الإستراتيجية كمتغير معتمد.

أبعاد الريادة الإستراتيجية

أوردت المصادر ذات الصلة أبعاد متعددة للريادة الإستراتيجية يمكن حصرها ضمن ما تيسر الاطلاع عليه من هذه المصادر وكالاتي:

❖ أنموذج (Ireland et al.,2001): أورد هؤلاء الباحثين الرواد ستة أبعاد للريادة الإستراتيجية هي:

- الإبداع (خلق الأفكار وتنفيذها).
- الشبكات (الوصول إلى الموارد).
- التدويل Internationalization (التكيف السريع والتوسع).
- التعلم التنظيمي (نقل المعرفة وتطوير الموارد).
- النمو (تحفيز النجاح والتغيير).

• فريق الإدارة العليا والحاكمية (ضمان الاختيار الفاعل للإستراتيجية وتنفيذها).

❖ أنموذج (Hitt et al.,2001): اقترح Hitt وزملاءه أربعة أبعاد للريادة الإستراتيجية هي:

- الإبداع (خلق وتنفيذ الأفكار).
- الشبكات الخارجية (التحالفات).
- التدويل (إضفاء الصفة الذاتية) Internalization
- الموارد والتعلم التنظيمي.

❖ أنموذج (Ireland et al.,2003): بيّن Ireland وزملاءه إن الريادة الإستراتيجية يمكن أن توصف في إطار أربعة أبعاد هي:

- تطبيق الابتكار وتطوير الإبداع.
- إدارة الموارد استراتيجياً (مناولة المواد، وزيادة القابليات).
- الثقافة الريادية والقيادة الريادية (الإبداع، وتحمل المخاطرة، والرؤية).
- الفطنة الريادية (تمييز الفرصة، والمرونة في استعمال الموارد المناسبة).

وتجدر الإشارة إلى إن Ireland وزملاءه قد وصفوا عملية التداخل بين سلوك البحث عن الميزة وسلوك البحث عن الفرصة، فالفطنة الريادية والثقافة الريادية والقيادة الريادية تعكس جميعاً سلوك البحث عن الفرصة في حين يمثل رأس المال المادي والبشري والاجتماعي وتطبيق الابتكار وتطوير الإبداع تمثل مجتمعة سلوكيات البحث عن الميزة التنافسية (Lassen , 2007 : 41)

❖ أنموذج (Ireland and Webb,2007): حدد Ireland وزميله Webb خمسة أبعاد للريادة الإستراتيجية وهي:

- الإبداع المستمر.
- التقلبات في النشاط التنظيمي.
- الهيكل التنظيمي (الإجراءات الرتبوية اللامركزية، والمرونة، وموارد التعلم).
- الثقافة التنظيمية (تقييم الخبرة، قبول عدم التأكد، والفشل المسموح به).
- الموازنة بين سلوك البحث عن الفرصة وسلوك البحث عن الميزة (التركيز على البحث والتطوير).

❖ أنموذج (Ketchen et al.,2007): أشار Ketchen وزملاءه إلى ثلاثة أبعاد للريادة الإستراتيجية هي:

- الإبداع التعاوني (التدفق المستمر، والشبكات).
- الفطنة الإدارية لتوسيع القابليات (التمييز بين المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة).
- الموازنة بين البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة.

❖ أنموذج (Luke,2009): يرى Luke إن هناك ستة أبعاد للريادة الإستراتيجية وهي:

- تحديد الفرصة.
 - الإبداع.
 - قبول المخاطرة.
 - المرونة.
 - الرؤية.
 - النمو.
 - ❖ نموذج (Webb et al.,2010): يؤمن Webb وزملاءه بوجود ثلاثة أبعاد للريادة الإستراتيجية هي:
 - تطوير فطنة مناسبة في المنظمة.
 - الموازنة بين الاستكشاف والاستثمار.
 - الإبداع المستمر.
 - ❖ نموذج (Mathebula,2011): اقترح Mathebula ثلاثة مجموعات من أبعاد الريادة الإستراتيجية وهي:
 - العناصر الأساسية: الإبداع، وقبول المخاطرة، والنمو، والمرونة، والرؤية، والموارد الأساسية وتحديد الفرصة.
 - العناصر الداعمة: الثقافة، والقيادة، والفطنة الريادية، والبيئة الداخلية، وتقليل الكلف، والتميز العملياتي، والتعلم الاستكشافي والاستثماري.
 - المحيط العام: المسائلة، والملكية، والغرض، والتمويل، وسياسة الحكومة، والبيئة الناعمة، والتحرر من التأثير الحكومي، وحرية الخيار التجاري.
 - ❖ نموذج (Siren et al.,2012): يقترح Siren وزملاءه النظر إلى الريادة الإستراتيجية من خلال الآتي:
 - إستراتيجية الاستكشاف: وتتضمن (الاستكشاف المركز على الابتكار، الاستكشاف المركز على السوق).
 - إستراتيجية الاستثمار: وتتضمن (الاستثمار المركز داخلياً، الاستثمار المركز على السوق).
- وكخلاصة لما ورد من نماذج لأبعاد الريادة الإستراتيجية يمكن القول إن أنموذج (Siren et al.,2012) يعد من النماذج الشاملة (التركيز على الاستكشاف والاستثمار) والحديثة والقابلة للتطبيق في البيئة المحلية من وجهة نظر الدراسة الحالية والأكثر انسجاماً مع فكرتها.

مشكلة الدراسة

تتجسد معلم مشكلة الدراسة الحالية بوجود فجوة مفاهيمية وتطبيقية بين واقع بيئتنا المحلية وما تزخر به النتاجات الأكاديمية والممارسات التطبيقية في البيئات الأخرى لاسيما المتطورة تقنياً بشأن الاهتمام بالبنى التحتية لإدارة النشاطات المعرفية تمهيداً لبناء قاعدة ريادة تكون الأساس لميزة تنافسية مستدامة وثرية تؤمن مستقبل الأجيال القادمة. وباختصار جاءت هذه الدراسة للإجابة على تساؤل مفاده: هل هناك دور لقابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في التمهيد لبلوغ المنظمات المحلية المستوى المنشود من الريادة الإستراتيجية؟

أهمية الدراسة

- للدراسة الحالية أهمية بدرجة معينة على ثلاثة مستويات هي :
 - ❖ على مستوى الريادة الإستراتيجية تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الآتي:
 - من الناحية النظرية: تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تعرضت لموضوع الريادة الإستراتيجية، إذ يصرح (Luke,2009:18) إن هناك عدد قليل من الباحثين تعرض لمفهوم الريادة الإستراتيجية. كما إن هذه الدراسة تصدت لأحد الموضوعات البحثية الجديدة الراجة

جداً خلال الفترة القريبة الماضية على حد وصف كل من (Hinkler et al.,2009:3; Sokolova,2011:7; Mathebula,2011:I; Foss and Lyngsie,2011:8; 111: Lassen , 2007 ; Luke et al.,2010b:141 ; Akande,2012:346 ;) والذي لازال قيد التطور (Lima et al.,2009:139).

• من الناحية التطبيقية: تعد الدراسة الحالية من الدراسات التطبيقية القليلة جداً التي تناولت هذا المفهوم (Rensburg,2013:15)، ويرأي (Sokolova,2011:7) إن الدراسات التطبيقية الخاصة بالريادة الإستراتيجية محدودة نتيجة للغموض النظري والتركيز الكبير على الريادة. كما إن معظم الأبحاث التي كتبت حول الريادة الإستراتيجية كانت نظرية (Luke et al.,2010a:1). وبدوره يوضح (Lima et al.,2009:154) إن ميدان الريادة الإستراتيجية بحاجة إلى المساهمات التطبيقية. وأخيراً تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصية (Genc,2012:80) بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الريادة الإستراتيجية في البلدان المختلفة لاسيما الدراسات التطبيقية.

- ❖ على مستوى قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الآتي:
- إن هذه القابليات لم يتم بحثها بشكل كاف على حد تعبير (Lee et al.,2011:68).
- تشخيصها لقابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة الأكثر تكراراً في البحوث العالمية وحتى وقت قريب جداً لكي تفتح الطريق أمام الباحثين في هذا الجانب.
- ❖ على مستوى العلاقة بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية: إذ تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها من الدراسات النادرة، حسب معلومات الباحث، التي حاولت الجمع بين قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى بلوغ عدد من الأهداف منها:-
- الإثراء النظري لموضوعات البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية كونها من الموضوعات التي تعاني من نقص واضح في مكتبتنا المحلية.
- بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.
- تحديد فيما إذا كان توافر البنى التحتية لإدارة المعرفة يتسبب في زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية للمنظمات أم لا.
- اختبار نماذج إدارية حديثة لم تختبر في بيئتنا المحلية بقصد التعرف على صلاحية تطبيقها من عدمه.

متغيرات الدراسة

- ❖ المتغير المستقل : قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة : وتتمثل هذه القابليات بـ (الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والمورد البشري) ، وقد تم اعتماد مقياس أعدّه (Gold et al.,2001) لقياس القابليات الثلاثة الأولى (الهيكل، الثقافة، والتكنولوجيا) ، ومقياس أعدّه (Lee and Lee, 2007) لقياس القابلية الرابعة (المورد البشري).
- ❖ المتغير المعتمد : الريادة الإستراتيجية : وتتمثل بكل من إستراتيجية الاستكشاف (البحث عن الفرصة) وإستراتيجية الاستثمار (البحث عن الميزة) ، وقد تم اعتماد مقياس (Siren et al., 2012).

وتجدر الإشارة إلى إن جميع المقاييس المعتمدة في الدراسة الحالية ذات خمسة مستويات وكالاتي: اتفق بشدة (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق بشدة (2)، لا اتفق بشدة (1).

الحدود المكانية والزمانية للدراسة

تحددت الدراسة بالمصانع والمعامل التابعة للشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة وهي:

- مصنع نسيج الحلة.
- مصنع نسيج الديوانية.
- معمل قديفة بابل والخياطة.
- معمل الألبسة الرجالية بالنجف.

أما الحدود الزمانية للدراسة فقد امتدت أثناء الفترة الممتدة من منتصف شهر كانون الأول عام 2012 وحتى نهاية شهر شباط من عام 2013م.

عينة الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة اختار الباحث عينة عشوائية من فئة المهندسين في المصانع والمعامل التابعة للشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة كونهم الأكثر معرفة بالجوانب التكنولوجية في مصانع ومعامل الشركة والأفضل من ناحية فهم القصد من فقرات الاستبيان بحكم مستواهم التعليمي. وقد توزعت عينة الدراسة كالآتي:

الجدول (3)

عينة الدراسة موزعة على مصانع الشركة المبحوثة ومعاملها

ت	المصنع أو المعمل	عدد أفراد العينة	عدد الاستثمارات المستلمة
1	مصنع نسيج الحلة	24	20
2	مصنع نسيج الديوانية	19	17
3	معمل قديفة بابل والخياطة	17	16
4	معمل الألبسة الرجالية بالنجف	33	29
	الإجمالي	93	82

أما بشأن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة فقد كانت كالآتي:-

- تراوحت أعمار عينة الدراسة بين 29 سنة و58 سنة وبانحراف معياري بلغ 56%.
- بلغت نسبة الذكور 74% في حين كانت نسبة الإناث 26%.
- تراوحت مدة الخدمة لعينة الدراسة بين أربعة سنوات وسبعة اشهر و ثلاثة وعشرين عاماً كخدمة فعلية في الشركة.

وتجدر الإشارة إلى إن إجمالي عدد المهندسين في الشركة أثناء فترة البحث يبلغ 382 مهندساً ، أي إن العينة تقدر بـ (24.3%) وان نسبة الاستثمارات المستلمة والجاهزة للتحليل بلغت 82 من اصل 93 استثمار موزعة ، أي إن نسبة الاسترجاع تبلغ 88%.

فرضية الدراسة

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسة مفادها (إن الاهتمام بقابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة من شأنه أن ينعكس في زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية للمنظمات). وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية الثقافية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.
- الفرضية الثانية: تؤثر قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية.
- ✓ تؤثر قابليات البنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية.
- ✓ تؤثر قابليات البنى التحتية الثقافية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية.
- ✓ تؤثر قابليات البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية.
- ✓ تؤثر قابليات البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية.

اختبار فرضية الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية:- بهدف تحديد نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية تم اعتماد الخطوات الآتية:

1- العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية: يعرض الجدول (4) طبيعة العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية لإدارة المعرفة وكل من إستراتيجية الاستكشاف وإستراتيجية الاستثمار وبالتالي الريادة الإستراتيجية فضلاً عن اختبار معنوية معامل الارتباط.

الجدول (4)

معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) بين البنى الهيكلية والريادة الإستراتيجية N=82

قيمة Z الجدولية	الريادة الإستراتيجية	إستراتيجية الاستثمار	إستراتيجية الاستكشاف	البنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة
2.576	0.705	0.737	0.562	قيمة Z المحسوبة
	0.345	6.633	5.058	

يلاحظ من الجدول (4) الآتي:

- إن معاملات الارتباط الرتبية كانت جميعاً موجبة، بمعنى إن الاهتمام بقابليات البنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة إستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار وبالتالي الريادة الإستراتيجية.
- إن جميع قيم علاقات الارتباط كانت متوسطة القوة، إذ تراوحت بين 0.562 لعلاقة البنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة وإستراتيجية الاستكشاف و0.737 لعلاقة البنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة وإستراتيجية الاستثمار.
- قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية لأن قيمة Z المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.576 عند مستوى معنوية 1% وباتجاهين.
- 2- العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية: يعرض الجدول (5) طبيعة العلاقة الارتباطية بين البنى الثقافية لإدارة المعرفة وكل من إستراتيجية الاستكشاف وإستراتيجية الاستثمار وبالتالي الريادة الإستراتيجية فضلاً عن اختبار معنوية معامل الارتباط.

الجدول (5)

معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) بين البنى الثقافية والريادة الإستراتيجية N=82

قيمة Z الجدولية	الريادة الإستراتيجية	إستراتيجية الاستثمار	إستراتيجية الاستكشاف	البنى التحتية الثقافية لإدارة المعرفة
2.576	0.693	0.681	0.426	

قيمة Z المحسوبة	3.834	6.129	5.337
-----------------	-------	-------	-------

يلاحظ من الجدول (5) الآتي:

- إن معاملات الارتباط الرتببة كانت جميعاً موجبة، بمعنى إن الاهتمام بقابليات البنى التحتية الثقافية لإدارة المعرفة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة إستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار وبالتالي الريادة الإستراتيجية.
 - إن جميع قيم علاقات الارتباط كانت متوسطة القوة، إذ تراوحت بين 0.426 لعلاقة البنى التحتية الثقافية لإدارة المعرفة وإستراتيجية الاستكشاف و 0.693 لعلاقة البنى التحتية الثقافية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.
 - قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية الثقافية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية لأن قيمة Z المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.576 عند مستوى معنوية 1% وباتجاهين.
- 3- العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية: يعرض الجدول (6) طبيعة العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة وكل من إستراتيجية الاستكشاف وإستراتيجية الاستثمار وبالتالي الريادة الإستراتيجية فضلاً عن اختبار معنوية معامل الارتباط.

الجدول (6)

معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) بين البنى التحتية التكنولوجية والريادة الإستراتيجية N=82

قيمة Z	الريادة الإستراتيجية	إستراتيجية الاستثمار	إستراتيجية الاستكشاف	قيمة Z المحسوبة
2.576	0.537	0.402	0.853	البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة
	4.833	3.618	7.677	

يلاحظ من الجدول (6) الآتي:

- إن معاملات الارتباط الرتببة كانت جميعاً موجبة، بمعنى إن الاهتمام بقابليات البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة إستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار وبالتالي الريادة الإستراتيجية.
- إن جميع قيم علاقات الارتباط كانت متوسطة القوة، إذ تراوحت بين 0.402 لعلاقة البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة وإستراتيجية الاستثمار و 0.853 لعلاقة البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة وإستراتيجية الاستكشاف.
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية لأن قيمة Z المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.576 عند مستوى معنوية 1% وباتجاهين.

4- العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية: يعرض الجدول (7) طبيعة العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري لإدارة المعرفة وكل من إستراتيجية الاستكشاف وإستراتيجية الاستثمار وبالتالي الريادة الإستراتيجية فضلاً عن اختبار معنوية معامل الارتباط.

الجدول (7)

معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) بين البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري والريادة

الإستراتيجية N=82

قيمة Z الجدولية	الريادة الإستراتيجية	إستراتيجية الاستثمار	إستراتيجية الاستكشاف	البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري
2.576	0.582	0.511	0.539	

إدارة المعرفة			
قيمة Z المحسوبة	4.833	4.599	5.238

يلاحظ من الجدول (7) الآتي:

- إن معاملات الارتباط الرتببة كانت جميعاً موجبة، بمعنى إن الاهتمام بقابليات البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري لإدارة المعرفة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة إستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار وبالتالي الريادة الإستراتيجية.
- إن جميع قيم علاقات الارتباط كانت متوسطة القوة، إذ تراوحت بين 0.511 لعلاقة البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري لإدارة المعرفة وإستراتيجية الاستثمار و 0.582 لعلاقة البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات البنى التحتية الخاصة بالموارد البشري لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية لأن قيمة Z المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.576 عند مستوى معنوية 1% وباتجاهين.

ثانياً: الفرضية الثانية القائلة بتأثير قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية. لغرض التعرف على فيما إذا كانت قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة تؤثر في الريادة الإستراتيجية تمت صياغة الجدول (8) الذي يعرض قيمة المعلمة الإحصائية F الجدولية والمحسوبة ومعامل التحديد r^2 لقابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية وكالاتي:-

الجدول (8)

قيمة F المحسوبة ومعامل التحديد لتأثير البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية N=82

الريادة الإستراتيجية	إستراتيجية الاستكشاف		إستراتيجية الاستثمار		الريادة الإستراتيجية
	معامل F	معامل F	معامل F	معامل F	
البنى الهيكلية	3.769	0.315	2.601	0.543	1.864
البنى الثقافية	5.941	0.181	2.964	0.463	4.429
البنى التكنولوجية	2.231	0.727	1.309	0.161	3.786
البنى الخاصة بالموارد البشري	1.380	0.290	1.659	0.261	2.711

يتبين من الجدول (8) الآتي:

- إن جميع قيم F المحسوبة قد تفوقت على قيمة F الجدولية البالغة 6.339 عند مستوى معنوية 1% وبدرجتي حرية (80,1) وباتجاهين، الأمر الذي يعني قبول الفرضية الثانية للدراسة .
- تراوحت القوة التفسيرية للبنى التحتية لإدارة المعرفة في أبعاد الريادة الإستراتيجية بين 0.161، كحد أدنى للنسبة المئوية التي تفسرها البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة من إستراتيجية الاستثمار، و 0.727 كحد أعلى للنسبة المئوية التي تفسرها البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة من إستراتيجية الاستكشاف.
- تراوحت القوة التفسيرية للبنى التحتية لإدارة المعرفة من الريادة الإستراتيجية بين 0.288، للبنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة و 0.480 للبنى التحتية الثقافية لإدارة المعرفة. والجدول (10) يوضح ترتيب القوة التفسيرية للبنى التحتية لإدارة المعرفة من الريادة الإستراتيجية.

الجدول (10)

القوة التفسيرية للبنى التحتية لإدارة المعرفة من الريادة الإستراتيجية

البنى التحتية لإدارة المعرفة	القوة التفسيرية	ترتيب القوة التفسيرية
البنى الهيكلية	0.497	الأول
البنى الثقافية	0.480	الثاني
تكنولوجيا المعلومات	0.288	الرابع
المورد البشري	0.338	الثالث

الاستنتاجات

- استناداً إلى ما جاء في الجانب العملي للدراسة الحالية يمكن إدراج الاستنتاجات الآتية:
- إن الاهتمام بالبنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة له دلالاته الطيبة في توجه المنظمات نحو تبني إستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار لاسيما الإستراتيجية الأخيرة ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية لتلك المنظمات.
 - إن توجه الإدارة نحو إرساء ثقافة تنظيمية تحبذ المعرفة وتدفع باتجاهها من شأنه أن يؤدي إلى حث المنظمات نحو اعتماد إستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار الأمر الذي يدفع باتجاه زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية في تلك المنظمات نحو الأمام.
 - إن السعي إلى امتلاك أدوات تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية من خلال تحفيزه المنظمات على تبني إستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار في المنظمات.
 - إن إعطاء أهمية قصوى ومكانة مميزة للمورد البشري وزيادة الاهتمام بإكسابه المهارات العمودية والأفقية يسهل كثيراً من اعتماد المنظمات لإستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار ويمهد الطريق أمام امتلاك المنظمات للمستوى المنشود من الريادة الإستراتيجية.

التوصيات

- في ضوء النتائج والاستنتاجات التي انتهت بها الدراسة الحالية يمكن التوصية بالآتي:-
- ضرورة العمل على تمكين المورد البشري في المنظمات والسعي إلى إكسابه المهارات التي تنسجم مع متطلبات العصر الراهن عبر العمل على إدخالهم في دورات تدريبية وتطويرية تنمي لديهم امتلاك الصورة الشاملة عن طبيعة العمل في منظماتهم وخلق إحساس لديهم بأن المهام التي يقومون بها تمثل أساس المعرفة المستعملة في منظماتهم.
 - أهمية سعي المنظمات المحلية إلى امتلاك قواعد بيانات تساهم في بناء المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها وقت الحاجة لتكون عوناً لمتخذي القرار فيها وركيزة أساسية للانطلاق نحو بناء رؤى إستراتيجية تقوم على تحفيز عمليات شراكة حقيقية مع المنافسين في هذا المجال.
 - العمل على تبني ثقافة تنظيمية تحبذ المحاورة والانفتاح والتشجيع على أهمية اكتساب المعرفة وتقاسمها والاستفادة منها من قبل الجميع . ولعل السبيل إلى ذلك يكون من خلال توجه الإدارات نحو زرع القيم التي تشجع العمل الفرقي وتجاوز فروقات المكانة التي تفرقها المستويات التنظيمية المتعددة.
 - السعي إلى امتلاك هياكل تنظيمية تسهل من عملية نقل المعرفة بين أقسام المنظمات وزيادة مستوى التفاعل الهادف بين الأفراد في مختلف المستويات . ولعل السبيل الأفضل إلى ذلك يكون من خلال تقليص عدد المستويات التنظيمية في تلك المنظمات ومكافحة السلوكيات التي تصب في صالح اكتشاف المعارف الجديدة وطرح الحلول المبتكرة لتجاوز مشكلات العمل.
 - من الأهمية أن تقوم المنظمات المحلية برعاية سبل البحث عن الطرائق المبتكرة التي تصب في صالح تقديم سلع وخدمات جديدة من خلال تبني توجه يقوم على التركيز على الابتكار فضلاً عن التركيز على دخول أسواق جديدة.

- تقتضي الضرورة أن تلتزم منظماتنا المحلية بتطوير مستوى جودة منتجاتها وخفض كلفتها وزيادة مستوى اعتماديتها لغرض التنافس مع المنظمات العالمية . ولعل السبيل إلى ذلك يكون عبر زيادة مستوى الأتمتة في العمليات وخلق إحساس بأهمية الزبائن والعمل الجاد على تحديد مستويات رضاهم بين الحين والآخر من خلال المسوحات والاستطلاعات الدورية.

References

- Akande,O.O(2012).Strategic entrepreneurial skills influence on small businesses performance in Oyo And Osun Western States- Nigeria. Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies 1(6) 345-352.
- Ansoff, H. (1965). Corporate strategy. New York: McGraw-Hill.
- Benbya,H.,and Belbaly,N.A.(2005). Mechanisms for knowledge management systems effectiveness: An exploratory analysis. Knowledge and Process Management,12(3):203–216.
- Bosua,R.,and Evans,N.(2012). Social networks and absorptive capacity. World Academy of Science, Engineering and Technology 61 :1113-1116.
- Bock,A.J., Opsahl,T., George,G.,andGann,D.M.(2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation . Journal of Management Studies 49(2):279-305.
- Cho,T.(2011). Knowledge management capabilities and organizational performance :An investigation in to the effect of infrastructure and processes of organizational performance. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy in human resource education with a concentration in human resource. Development in the graduate college of the university of Illinois at Urbana-Champaign.
- Christensen, K. S.(2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and perspectives. International Journal of Management Enterprise Development, 1(4): 301-315.
- Cooper A.C. (2007). Behavioral characteristics of entrepreneurial activity. Strategic Entrepreneurship Journal 1: 145-146.
- Covin, J., & Miles, M., 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Entrepreneurship Theory and Practice 23 (3): 47–63.
- Crnkovic,J., Belardo,S., Asoh,D.,A.(2005).Exploring the knowledge management index as a performance diagnostic tool. Systemic, Cybernetics and Informatics 3(2): 27-33.
- Daft,R.L.(2010)Organization theory and design ,Tenth edition, South-Western .USA.
- Dess G.G.,Lumpkin,G.T.,and Eisner,A.B.(2007).Strategic management: Creating competitive advantages. Third edition .McGraw-Hill/Irwin.

- Fernandez,I.B.,Sabherwal,R.(2010).Knowledge management:Systems and processes ,M.E. Sharpe, Inc. U.S.A.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21: 1105-1121
- Emadzade,M.K., Mashayekhi,B.,and Abdar,E.(2012). Knowledge management capabilities and organizational performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(11):781-790.
- Fattahiyan,S.,Hoveida,R., Siadat,S.A., and Tallebi,H.(2012). Study of relationship between knowledge management enablers and processes with organizational performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(4) : 36-44.
- Foss,N.J.and Lyngsie,J.(2011). The emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets and research gaps. Handbook of organizational entrepreneurship, Daniel Hjorth, ed., Edward Elgar, (2011). Available at SSRN(available online at: <http://ssrn.com/abstract=1747711>)
- Genc,K.Y.(2012).The response of the entrepreneurship to the changing business environment : Strategic entrepreneurship. International Journal of Economic and Administrative Studies,5(9):71-83.
- Godhwani,T.(2008). Strategic entrepreneurship: The case of Infynita Inc., in Pune (India). Dissertation presented in part consideration for the degree of M.Sc. International Business, The University of Nottingham.
- Gold,A.H.,Malhotara,A,and Segars,A.H.(2001).Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Systems 18(1):185-214.
- Hinkler,D.D.,and Mudambi,R.,and Kotabe,M.(2009). A story of breakthrough vs. incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry. paper presented at the 2009 special SEJ conference at York University, Toronto:1-39.
- Hitt, M. A., Ireland, R., Camp, M., & Sexton, D. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt, R. Ireland, M. Camp & D. Sexton (Eds.), Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset (pp. 1-13). Oxford: Blackwell.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2003). Strategic management: Competitiveness and globalization (concepts and cases) (5^a ed.). South-Western.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Camp, S. Michael., and Donald L. Sexton (2001) . Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. Strategic Management Journal, 22 (special issue), 479-491.

- Ireland, R. D., & Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1):49 -59.
- Ireland, R. D., Hitt, M.A., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Strategic Management Journal*, 29, (6):963-989.
- Jennex, M.E., and Olfman, L. (2004). Assessing knowledge management success/effectiveness models. *Proceedings of the 37th Hawaii International conference on system sciences*: 1-10.
- Kankanhalli, A., and Tan, B., C., Y. (2004). A Review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*: 1-8.
- Ketchen, D. J., Ireland, R.D., & Snow, C.C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4):371-385.
- Khiam, L.H. (2008). The influence of knowledge management capabilities on learning organizations and the moderating effects IT infrastructure and corporate culture. Research report in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Business Administration.
- Kim, Y.J., Song, S., Sambamurthy, V., and Lee, Y.L. (2012). Entrepreneurship, knowledge integration capability, and firm performance: An empirical study. *Information System Front*, 14:1047-1060
- Kimuli, S.N.L. (2011). Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso District. Dissertation submitted in partial fulfillment of requirements for the degree master in entrepreneurship of Makerere University.
- Klein, Peter G., Barney, Jay B. and Foss, Nicolai J., (2012). Strategic entrepreneurship. Available at SSRN: (available online at: <http://ssrn.com/abstract=2137050> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2137050>)
- Kraus, S. and Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1):37-50.
- Kroeger, J.W. (2007). Firm performance as a function to entrepreneurship orientation strategic planning practices. Dissertation submitted in partial fulfillment of requirements for the degree PhD of business administration Cleveland University, USA.

- Krogh, G, I Nonaka and M Aben (2001). Making the most of your company's knowledge: A strategic framework. Long Range Planning, 34(4), 421- 439.
- Kuratko,D.F.,and Audretsch,D.P.(2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of a emerging concept. Entrepreneurship theory and Practice, January:1-17.
- Lassen,A.H.(2007). Corporate entrepreneurship: An empirical study of the importance of strategic considerations in the creation of radical innovation, Managing Global Transitions 5 (2): 109–131.
- Lee, H., & Choi, B.(2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance : An integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems, 20(1), 179–228.
- Lee,W.T.,and Hung,S.Y.,and Chau,P.,Y.,K.(2011). Influence of Knowledge Management Infrastructure on Innovative Business Processes and Market-Interrelationship Performance: An Empirical Study of Hospitals in Taiwan. Journal of Global Information Management, 19(2), 67-89.
- Lee, Y., C., and Lee, S.K. (2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: A structural approach. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 17 (1) :21–41.
- Lima, A.C., Polo, E.F., Matos, F.R.N. (2009). Strategic entrepreneurship: A case in the Brazilian automobile industry, Future Studies Research Journal 1(2):137-157.
- Lindsey, K.,(2002).Measuring knowledge management effectiveness: A task-contingent organizational capabilities perspective. Eighth Americas conference on information systems: 2085-2090.
- Luke, B.(2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications Belinda Luke. A thesis submitted to Auckland University of Technology in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD).
- Luke, B.,Kearins, K., and Verreynne, M.(2010a). A theory of strategic entrepreneurship .AGSE :1-15.
- Luke, B., Verreynne, M., and Kearins, K. (2010b). Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions .Innovation: Management, Policy ,and Practice 12(2):138-153.
- Luthans, F.(2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 12th Edition. McGraw-Hill/Irwin.
- Mathebula, P.(2011). Examining the nature and scope of strategic entrepreneurship in state-owned companies: A exploratory study. A

dissertation presented in part consideration for the degree of MSc of business administration/University of Pretoria.

-Miles, R.E., and Snow, C.C.(1978).Organizational strategy: Structure and process, McGraw-Hill .Co.

-Mullins, L.J.(2010).Management and organizational behavior. Ninth edition, Prentice Hall.

-Nguyen, T.N.Q. (2010).Knowledge management capability and competitive advantage: An empirical study of Vietnamese enterprises. PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.

-Quink, U.(2008).An exploration of knowledge management and intellectual capital in a nonprofit organization context. Thesis presented in fulfillment of requirement for the degree of master in business of the Queensland University of Technology.

-Rensburg, D.J.V.(2013). Is strategic entrepreneurship a pleonasm?. Journal of Management and Strategy, 4(1):15-27.

-Ruggless, R. (1998) The state of the notion: knowledge management in practice. California Management Review 40(3):80–8

-Sharma, M., Mahajan, R., and Sharma, R. (2012). Using knowledge management to improve performance: A case for Indian healthcare delivery system. Sixth Knowledge Globalization Conference on January 5-7, 2012 in Pune, Maharashtra, India. :243-250.

-Shah, S.K., and Tripsas, M. (2007).The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal 1: 123–140.

-Shieh, C.J., and Wang, I.M. (2010).A study of the relationships between corporate core competences ,management innovation and corporate culture. The International Journal of Organizational Innovation 2(3):395-411.

-Shih, M.L., Chuang, S.H., and Liao, C.(2009). Exploring the mediation between knowledge management infrastructure capabilities and organizational performance: The penetration of learning by KM practices. Journal of Information & Knowledge Management,8(4):301-315.

- Sirén, C.A., Kohtamaki, M., and Kuckertz, A.(2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. Strategic Entrepreneurship Journal. Strategic Entrepreneurship Journal, 6: 18–41.

-Sokolova, L.(2011). The influence of strategic entrepreneurship on firm performance. Master thesis submitted to Saint-Petersburg State University (GSOM) / Lappeenranta University of Technology (BA).

-Soon, T.T., and Zainol, F.A. (2011). Knowledge management enablers, process and organizational performance: Evidence from Malaysian enterprises. Asian Social Science,7(8):186-202.

- Thompson,J.L.(1999). A strategic perspective of entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 5(6): 279-296.
- Thoumrungroje, A., and Tansuhaj,R.(2005). Entrepreneurial strategic posture, international diversification, and firm performance. The Multinational Business Review.13(1):55-73.
- Usoro,A., Sharratt,M.W.,and Shekhar,S.(2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. Knowledge Management Research & Practice ,5:199–212
- Webb, J.W., Ketchen, D.J., and Ireland, R.D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. Journal of Family Business Strategy 1: 67–77
- Yusof, N.A.B., Shafiei, M.W.M., Said,A., Abidin,N.Z.(2010).Factors influencing firms readiness toward innovation in house building industry: A multi-dimensional construct: The International Journal of Organizational Innovation 2 (3): 74-88.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., and Kuratko, D.(1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. Entrepreneurship Theory and Practice, 24:45-65.
- Zaied,A.N.H.(2012). An integrated knowledge management capabilities framework for assessing organizational performance. International Journal of Information Technology and Computer Science, 2: 1-10.
- Zaied, A.N.H., Hussein, G.S., and Hassan, M.M.(2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. International Journal of Information Engineering and Electronic Business, 5:27-35.