

أثر التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة وتحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مصر

The impact of entrepreneurial orientation on the sharing knowledge
behavior and achieving organizational excellence
An applied study on small business & medium enterprises in Egypt

أحمد حازم أبوزيد سيد

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور طارق حسن عابدين

أستاذ إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي

عميد كلية الإدارة والتكنولوجيا - القاهرة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة وذلك في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة من خلال الكشف عن العلاقة التي تربط بين متغيرات البحث المتمثلة في التوجه الريادي وسلوك مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بما يتوافق مع أهداف البحث، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي تم توزيعها على عينة تقدر حجمها نحو (٣٨٤) مفردة، وتحليل هذه المعلومات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

لقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي وسلوك مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، الأمر الذي نتج عنه وجود تأثير معنوي طردي مشاركة المعرفة على التميز التنظيمي، كما أن هناك تأثير معنوي طردي للتوجه الريادي على مشاركة المعرفة، فضلاً عن وجود تأثير معنوي طردي للتوجه الريادي

على مشاركة المعرفة، ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة تعزيز قدرة القيادات داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة، حول خوض المهام التي تتسم بنسبة عالية من المخاطرة؛ الأمر الذي يجعلها استغلال الفرص المتاحة أمامها واستثمارها، بما يعزز من تميزها التنظيمي، بالإضافة إلى لزوم اهتمام الإدارات العليا داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة بتحفيز موظفيها على مشاركة المعرفة والخبرات التي يمتلكونها مع بعضهم البعض؛ وذلك من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

كلمات مفتاحية: التوجه الريادي ، سلوك مشاركة المعرفة ، التميز التنظيمي ، العلاقة بين التوجه الريادي وسلوك مشاركة المعرفة ، تأثير مشاركة المعرفة على التميز التنظيمي .

Abstract

The study aimed to find out the impact of entrepreneurial orientation on knowledge sharing behavior in achieving organizational excellence in medium and small enterprises by revealing the relationship between the research variables represented in entrepreneurial orientation, knowledge sharing behavior and organizational excellence. The researcher relied on the descriptive analytical approach in accordance with the objectives of the research are to use the questionnaire as a tool for collecting data, which was distributed to a sample estimated at approximately (384) individuals, and to analyze this information statistically using the statistical analysis program (SPSS).

The study found that there is a statistically significant relationship between entrepreneurial orientation and knowledge

sharing behavior, in addition to the existence of a statistically significant relationship between knowledge sharing behavior and organizational excellence, as well as a statistically significant relationship between entrepreneurial orientation and organizational excellence, which resulted in an impact There is a positive significant effect of knowledge sharing on organizational excellence. There is also a positive significant effect of entrepreneurial orientation on knowledge sharing, in addition to a positive significant effect of entrepreneurial orientation on knowledge sharing. The researcher recommended the need to strengthen the ability of leaders within medium and small enterprises to undertake tasks that are characterized by High risk; Which makes them exploit and invest in the opportunities available to them, in a way that enhances their organizational excellence, in addition to the need for senior management within medium and small enterprises to pay attention to motivating their employees to share the knowledge and experiences they possess with each other. In order to achieve organizational excellence.

Keywords: Entrepreneurial orientation, Knowledge sharing behavior, Organizational excellence, Small and medium-sized enterprises (SMEs), Relationship between entrepreneurial orientation and knowledge sharing behavior

المبحث الأول

الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة:

تعمل مؤسسات الأعمال في كافة القطاعات المختلفة في بيئة تتسم بالتنافسية المعاصرة، إذ أنها تشهد الكثير من التغيرات والتحويلات المتسارعة في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية وكذلك السياسية، إلى جانب انتشار ظاهرة العولمة وكذلك التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، التي ظهر على إثرها الكثير من المعوقات والصعوبات التنافسية على المستوى الدولي والمحلي على حد سواء، فجميع هذه التطورات والتغيرات كان لها تأثيراً على جميع مؤسسات الأعمال، الأمر الذي ترتب عليه عدم سعي مؤسسات الأعمال لتحقيق الأهداف ذات العلاقة بمستوى أداءها وحسب، بينما أصبحت تسعى إلى تحقيق التميز في مستوى أداءها، فقد أصبح في العصر الحالي التميز هو الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسات قادرة على المنافسة والبقاء في السوق، ويسهم في تعزيز قدراتها على معاصرة كافة التغيرات والتحويلات المتسارعة، واثبات وجودها في ظل المنافسة القوية التي تتسم بها بيئة الأعمال المحيطة بها.

ويعتبر التوجه الريادي واحداً من أهم المواضيع الإدارية التي تلقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والإداريين في الآونة الأخيرة، فقد أصبحت من القضايا الأساسية في مجال الريادة والاستراتيجية في العصر الحالي، إذ إنه يعزز من وظيفة القيادة لدى الإدارة العليا في تحديد الاستراتيجية التي تحتوي على الأفكار الإبداعية والمبتكرة، فضلاً عن توقع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية، وكذلك توقع التحويلات البيئية التي يمكن أن تطرأ على أعمالها، والاستجابة لتلك التغيرات، بالإضافة إلى الحفاظ على الرؤية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وهدفها في تحقيق الميزة التنافسية على جميع المؤسسات المنافسة لها في نفس المجال.

إن التوجه الريادي يعتبر أكثر العوامل تأثيراً وفعالية في تحقيق النجاح والتميز لأياً من مؤسسات الأعمال باختلاف حجمها أكان متوسطاً أو صغيراً، وذلك عن طريق الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في خلق الأفكار المبتكرة والحديثة، التي تسهم في ابتكار السلع والمنتجات الجديدة، وكذلك يسهم في الكشف عن طرق جديدة للعمليات الإنتاجية، وتعزيز قدرة المؤسسة في الدخول إلى الأسواق الجديدة، واتخاذ المبادرة في توفير كافة متطلبات واحتياجات العملاء، وكذلك توقع متطلبات السوق المستقبلية، إلى جانب المجازفة في الأعمال التي تنسم بالمخاطرة.

ثانياً: مشكلة البحث:

إن توجه مؤسسات الأعمال الريادية سواء كانت متوسطة أو صغيرة تجاه مشاركة المعرفة يعتبر في الوقت الحالي هو أحد أهم الأهداف الاستراتيجية التي تقوم بالتحضير إليها وفقاً لبرامجها القائمة على صياغة الرؤية المستقبلية لديها، إلى جانب أن الريادة تعتبر واحدة من أهم أولويات مؤسسات الأعمال ولا سيما المتوسطة والصغيرة ضمن الخطط الاستراتيجية لديها، إذ إن جميع هذه المؤسسات تهدف بصورة مستمرة إلى أن تكون صاحبة الريادة في مجال أعمالها من خلال تقديم كل ما هو جديد وذلك من خلال الاستناد على كافة الطرق الجديدة والمبتكرة وذلك باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة والمتطورة، ومن هنا نتبين العلاقة بين التوجه الريادي داخل مؤسسات الأعمال المتوسطة والصغيرة وبين المشاركة المعرفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، ويمكن بلورة مشكلة البحث في صياغة التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة، ودورها في تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسات المتوسطة والصغيرة؟

ثالثاً: فروض البحث:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي وسلوك مشاركة المعرفة.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين سلوك مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي.

الفرضية الرابعة: يتوسط سلوك مشاركة المعرفة العلاقة بين التوجه الريادي وبين التميز التنظيمي.

رابعاً: أهداف البحث:

- توضيح مستوى التوجه الريادي داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- قياس مدى تطبيق سلوك المشاركة المعرفية داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- الكشف عن العلاقة التي تربط بين التوجه الريادي وسلوك مشاركة المعرفة وتحقيق التميز التنظيمي.

خامساً: أهمية البحث:

- تسليط الضوء حول توجه مؤسسات الأعمال في الآونة الأخيرة نحو الريادة ومدى تأثير ذلك حول سلوك مشاركة المعرفة، إلى جانب توضيح ذلك التأثير في تحقيق التميز التنظيمي.

- يسهم هذا البحث في نتائجها التي سيتم التوصل إليها في مساعدة المؤسسات المتوسطة والصغيرة في التوجه نحو الريادة، وتأثير ذلك على سلوك مشاركة المعرفة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي.

سادساً: حدود البحث ومنهجه:

- ١- تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية:
 - أ- الحدود الموضوعية: دراسة أثر التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة وتحقيق التميز التنظيمي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر.
 - ب- الحدود المكانية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر.
 - ت- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال عام ٢٠٢٣م.
- ٢- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث الذي تهدف إلى توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة تأثيرهم، حيث سيتم من خلاله وصف العلاقة بين متغيرات محل الدراسة المتمثلة في التوجه الريادي وسلوك مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر، ودراسة أثر التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة وتحقيق التميز التنظيمي عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

- ١- **مجتمع البحث:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية.
- ٢- **عينة البحث:** تمثلت عينة البحث في ٣٨٤ من مديري وموظفي المؤسسات المتوسطة والصغيرة في جمهورية مصر العربية.

ثامناً: طرق جمع البيانات:

- ١- مصادر أولية: تم تصميم قائمة استقصاء لآراء العاملين بهدف جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم جدولة وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها وفهم العلاقات بين المتغيرات.
- ٢- مصادر ثانوية: من خلال الاطلاع على الأدبيات التي كتبت حول موضوع الدراسة، سواء كانت أبحاث، مقالات، رسائل تخرج لدرجة الماجستير والدكتوراة، المواقع الإلكترونية، نشرات، كتب عربية وأجنبية، زيارات ميدانية للشركات ذات العلاقة بالموضوع.
- ٣- أداة البحث: تم الاعتماد على أسلوب قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لقياس متغيرات هذا البحث بهدف اختبار الفروض، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء لتشمل قسمين هي:
 - القسم الأول: يشمل على الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة والتي تمثلت في (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
 - القسم الثاني: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث ويشمل هذا القسم على (١٩) فقرة تعبر عن المتغير المستقل (التوجه الريادي) بأبعاده المختلفة و (٢٠) فقرة تعبر عن المتغير التابع (التميز التنظيمي) بأبعاده، و (٢٤) فقرة للمتغير الوسيط (مشاركة المعرفة).

تاسعاً: الدراسات السابقة:

١- الدراسات العربية:

- دراسة (شعيب، ٢٠٢٠)، بعنوان: "دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول العلاقة التي تربط بين التوجه الريادي والتمكن من تحقيق الميزة التنافسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي والميزة التنافسية في الفنادق.
- دراسة (محمد، ٢٠١٦)، بعنوان: " مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة". تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء حول التعرف على اتجاهات الأكاديميين ووجهات نظرهم حول مزاوله مشاركة المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الميداني من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية تقدر حجمها نحو ١٦٢ عضو من هيئة التدريس في الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة.
- دراسة (مصطفى، ٢٠٢٢)، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي: بالتطبيق على كليات الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس". هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة التي تربط بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وبين تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال التطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات التابعة لجامعة عين شمس، ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة قدرها (٢٥٦) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين أبعاد إدارة المعرفة وبين التميز التنافسي في الكلية محل الدراسة.

٢- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Kiyabo, 2020)، بعنوان: " التوجه الريادي، والميزة التنافسية، وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: تطبيق نمو الشركات ومقاييس الثروة الشخصية". هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التوجه الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة تحت وساطة الميزة التنافسية باستخدام مقاييس نمو الشركة والثروة الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في كل من نمو الشركة ومقاييس أداء الثروة الشخصية.

- دراسة (Khassawneh, 2022)، " أثر القيادة في تعزيز الإبداع لدى الموظفين: دور مشاركة المعرفة كوسيط"، هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه مشاركة المعرفة في التوسط في العلاقة بين ثقة الموظف في القيادة وابتكار الموظف في قطاع الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة، توصلت هذه الدراسة إلى إن الإيمان بقائد الفرد له تأثير مفيد وإيجابي على درجة مشاركة الموظفين لمعرفتهم وابتكارهم، وأن مشاركة المعرفة لها تأثير إيجابي وجوهري على إبداع الموظفين والعكس صحيح.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء حول أثر التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة وذلك في تحقيق التميز المؤسسي، بينما اختلفت الدراسات السابقة مع ذلك في عدم وجود دراسة سابقة قد قامت بدراسة وتحليل المتغيرات الثلاثة وتوضيح العلاقة فيما بينهم، بل جاءت بعض الدراسات بدراسة متغيرين فقط من متغيرات الدراسة.

تتناول الدراسة الحالية أبعاد المتغير المستقل في قياس مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، التنافسية)، والمتغير التابع هو تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، الأداء المالي)،

والمتغير الوسيط الذي يربط بين المتغير المستقل والتابع هو سلوك مشاركة المعرفة بأبعاده (طبيعة المعرفة، الدفاع، الفرصة، اتجاهات العاملين)، فلا يوجد دراسة سابقة تربط بين هذه المتغيرات، بينما تشابه الكثير من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الاعتماد على المنهجية التي تم اتباعها وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم اختيار دراسات في بيئات مختلفة وشملت دولاً عربية وأجنبية، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات سابقة في مجتمع الدراسة وهي المؤسسات المتوسطة والصغيرة في جمهورية مصر العربية.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: المتغير المستقل (التوجه الريادي):

١ - مفهوم التوجه الريادي:

إن التوجه الريادي عبارة عن أداة محتملة يتم استخدامها من أجل إحياء مؤسسات الأعمال القائمة والمؤسسات الحديثة على حد سواء وتطورها، ويحدث ذلك من خلال انتهاج المخاطر والتحديات، المصاحبة لأعمال الإبداعية، والخصائص المبتكرة والمستحدثة، الأمر الذي يجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في السوق.

٢ - أهداف التوجه الريادي:

إن التوجه الريادي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل أبرزها في جعل مؤسسات الأعمال تركز اهتمامها حول الكشف عن طرق جديدة لمؤسسات

الأعمال نحو الريادة بمختلف أبعادها التي تتسم بالابتكار والابداع من أجل استغلال فرص العمل المتاحة أمام مؤسسات الأعمال، تحمل كافة المخاطر المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات، ومن ثم ارتفاع معدل أدائها مما يسهم ذلك في تعزيز مكانتها في السوق.

٣- أبعاد التوجه الريادي:

يشتمل التوجه الريادي على مجموعة من الأبعاد هي:

- **الابداع:** تعتبر العملية الإبداعية واحدة من الوظائف والمهام التي تتميز بها الريادية، فالإبداع هو عبارة عن ركيزة أساسية في عملية توليد الثروة، إذ أن درجة ومستوى الابداع داخل مؤسسات الأعمال هي التي تعكس حجم الجهد المبذول في استغلال الفرص المتاحة للتوصل إلى الحلول الفريدة والجديدة، كما أن العملية الإبداعية تتكون من عدة صور متنوعة، تدرج من تجربة بسيطة لطرق جديدة بجانب توظيف دقيق للتكنولوجيا المتطورة والحديثة.
- **الاستباقية:** التوجه الاستباقي يعبر عن منهج شامل ومتكامل يساعد على تحسين إمكانيات وقدرات المؤسسات من أجل أن تكون الرائدة في مجال أعمالها، كما يمكن الإشارة إليها بالسلوك الاستباقي فهو التصرف قبل أن يحدث التغيير الذي يؤثر على المؤسسة بصورة مباشرة، وفي الممارسات العملية في أغلب الأوقات تشتمل على الاستجابة لجميع التحولات المستقبلية.
- **تحمل المخاطرة:** تحمل المخاطرة واحداً من أهم الركائز الأساسية التي يتضمنها التوجه الريادي، فهو واحد من الخصائص الإبداعية الخاصة بتشكيل الأعمال الجديدة، بالإضافة إلى الإجراءات الاستباقية الخاصة بتقديم المنتجات الجديدة في الأسواق قبل المؤسسات المنافسة الأخرى، حيث أن توضيح ميل رواد الأعمال إلى المخاطرة قد يتبلور في التمييز بين نوعي المواقف ودرجة الخطورة.

- **التنافسية الهجومية:** يمكن التعبير عن التنافسية من خلال الموقف الذي تتخذه المؤسسة ضد مؤسسة أخرى منافسة، وذلك يظهر نتيجة صراع المؤسسة على البقاء واستمرارية أعمالها أو من أجل التحكم في الأسواق، كما تعتبر التنافسية الهجومية واحدة من الأبعاد التي تتسم بالأهمية في مؤسسات الأعمال، حيث إن المؤسسات الجديدة من المحتمل أن تفشل في المنافسة أكثر أمام المؤسسات ذات الخبرة في الأسواق.

ثانياً: المتغير الوسيط (سلوك مشاركة المعرفة):

١- مفهوم سلوك مشاركة المعرفة:

أن مشاركة المعرفة تعد من أهم أنشطة إدارة المعرفة، حيث لا يمكن الحديث عن مشاركة المعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقلها؛ لأن عملية نقل المعرفة هي خطوة حاسمة نحو عملية مشاركتها، كما أن المعرفة هي عملية تراكمية تكاملية تحدث على مدى فترات زمنية طويلة نسبياً؛ من أجل أن تكون متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشاكل وشروط محددة، إذ يتم استخدام المعرفة في تفسير المعلومات المتاحة حول حالة معينة من أجل اتخاذ قرار حول كيفية إدارة وعلاج هذه الحالة كذلك.

٢- أهداف سلوك مشاركة المعرفة:

أن عملية مشاركة المعرفة لها مجموعة من الأهداف الهامة والضرورية التي يتم تحقيقها في حين تطبيقها بين جميع الأفراد داخل مؤسسات الأعمال، والتي يمكن طرح بعضها من خلال النقاط الآتية:

- خلق وتوليد أكبر قدر من المعرفة التي تساهم في عمليتي التطوير والتغيير.
- تحسين الأداء الوظيفي لدى الأفراد عن طريق اكتسابهم السمعة الوظيفية الجديدة وذلك بما ينتج عن مشاركة المعرفة مع جميع الأفراد داخل المؤسسة.

- نشر المعارف وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة، مما يترتب على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الفرد وكذلك المؤسسة ككل.
 - تهدف مشاركة المعرفة إلى تزويد وتبادل الخبرات بين جميع الأفراد داخل المؤسسة على جميع المستويات.
 - صياغة متطلبات واحتياجات المؤسسة للأساليب التكنولوجية الحديثة الضرورية من أجل تيسير عملية نقل وتبادل المعرفة.
 - جمع كافة المعارف التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسة وتخزينها في المخازن المعرفية عن طريق تسجيلها في الوثائق والأنظمة الخاصة بالمؤسسات من أجل الحفاظ عليها.
- ٣- أبعاد مشاركة المعرفة:

أن عملية مشاركة المعرفة تتضمن مجموعة من الأبعاد يتمثلوا في الآتي:

- **طبيعة المعرفة:** تتمثل طبيعة المعرفة بمدى الخبرات والمعارف الضرورية التي يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسة وذلك من أجل المساهمة في نشر ونقل المعرفة إلى الموظفين الجدد وتخزينها داخل الوثائق والأنظمة الخاصة بالمؤسسة للرجوع إليها في كافة الأوقات.
- **الدافع لمشاركة المعرفة:** يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتطلبات الشخصية المتوقع الحصول عليها من جانب الفرد عن طريق مشاركة المعرفة وتوطيد الثقة تجاه المؤسسة، كما تنقسم هذه الدوافع إلى دوافع مادية متمثلة في الحوافز والمكافآت التي يمكن أن يحصل عليها الفرد، وكذلك دوافع معنوية وهي التي تتمثل في الارتقاء بالمسمى الوظيفي وكذلك التمكن من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة.

- **الفرصة لمشاركة المعرفة:** تشير الفرصة إلى مدى قدرة المؤسسة على توفير التدريبات اللازمة وإتاحة الفرص المناسبة من أجل تعلم ونشر المعرفة بين الأفراد بعضهم البعض.
- **اتجاهات العاملين لمشاركة المعرفة:** ترتبط اتجاهات الفرد في عملية المشاركة ارتباطاً كبيراً مع صفتين من الصفات الشخصية والتي تتمثل في درجة الملائمة وكذلك الانفتاح، إذ إن اتجاهات العاملين لها تأثيراً مباشراً وغير مباشراً على سلوك مشاركة المعرفة للأفراد، حيث إن الفرد الذي يتمتع بالتوافق والانفتاح هو الذي يكون على درجة عالية من التعاون واللباقة إلى جانب اتسامه باتساع الأفق مما يجعله متفاني في مشاركة المعرفة مع الغير.

ثالثاً: المتغير التابع (التميز التنظيمي):

١- مفهوم التميز التنظيمي:

أن التميز التنظيمي هو الارتقاء بمستوى أداء مؤسسة الأعمال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة التميز، وذلك من أجل الوصول إلى أفضل وأهم النتائج التي تتسم بالوضوح، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق توقعات واحتياجات العملاء المستهلكين وإشباع متطلباتهم المستقبلية.

٢- أهداف التميز التنظيمي:

- أن التميز التنظيمي يحقق العديد من المزايا والأهداف التي تسعى مؤسسات الأعمال إلى تحقيقها، حيث يمكن توضيح بعضاً منها فيما يلي:
- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية وأيضاً المنافسة في السوق العالمي.
- تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة والإبداع وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

- الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة في الشركة وتفعيل مصادر القوة التنافسية بما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها متميزة عن غيرها في المنافسين.
 - السعي نحو التطوير المستمر والتحسين والتركيز على القدرات الاستراتيجية والمحورية في المؤسسة.
 - تحسين الأداء الوظيفي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
- ٣- أبعاد التميز التنظيمي:

- أن التميز التنظيمي له مجموعة متنوعة من الأبعاد والتي يمكن توضيح في الآتي:
- القيادة: إن القيادة العليا تؤثر على التميز بصورة مباشرة، وذلك عن طريق تحسين إمكانيات ومهارات الموظفين، ودعمها لهم بالتوجه نحو عمليتي الإبداع والتميز، وذلك يرجع إلى مدى اتسامها بالمهارة القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، إلى جانب تمكنها من التفكير بنمط إبداعي مبتكر، فضلاً عن اهتمامها بتحفيز روح المنافسة بين جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل الحصول على أفكار إبداعية جديدة ومتطورة.
 - الموارد البشرية: تواجه مؤسسات الأعمال العديد من التحديات والمشكلات المتغيرة والمتنوعة، التي تحتاج إلى اعتماد الإدارة العليا على السياسات التي تتلاءم مع هذه المشكلات، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة بنمط فعال و متميز، وبناءً على التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال بصورة مستمرة، الأمر الذي يشير إلى ضرورة قيام الإدارة العليا باتباع أسلوب التفويض، وتمكين مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية، بالقدرة على

اتخاذ القرارات المناسبة، وعدم الحاجة إلى تدخل الإدارة العليا إلا في الأمور التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات الحاسمة.

- **العمليات:** يعد جميع شرائح العملاء المختلفة بمثابة المستهلكين للمنتجات والسلع، ففي حين حصول هؤلاء العملاء المستهلكين على خدمات ومنتجات لا تسهم في إشباع حاجاتهم أو متطلباتهم، فإن ذلك يحثهم على اللجوء إلى التعامل مع المؤسسات المنافسة، وفي ضوء اتباع أسلوب إدارة التميز فالوقوع في مثل هذه النتائج، يكون دلالة على حدوث خطأ ما في العمليات، والتي ترتب عليها إنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، ومن أجل تصحيح جوانب القصور في العمليات.

- **المعرفة:** أن المعرفة يمكن تصنيفها بين المعرفة الظاهرة والضمنية، فالمعرفة الظاهرة تتمثل في المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن كتابتها وترميزها وتبادلها بين الأفراد بعضهم البعض عبر المستندات والإرشادات العامة، بينما تتمثل المعرفة الضمنية بأنها تلك التي تستند على الخبرة الشخصية وكذلك القوانين الإرشادية، والتي تتسم بصعوبة تحديدها في رموز أو كلمات.

- **الأداء المالي:** يشير هذا البعد إلى الجانب المالي الذي يعتبر واحداً من الركائز الهامة والضرورية التي تحصل على اهتمام مؤسسات الأعمال، إذ إن الاهتمام بالتكاليف وتراكمها تكون صورة إيجابية حول نجاح المؤسسة، فقد كانت المحاسبة مجالاً للقياس والتحليل بلغة الأرقام لكافة أعمال المؤسسة، كما أنها ساهمت في الإفصاح عن كافة المؤشرات والتقارير المالية للمؤسسة بصورة واضحة.

المبحث الثالث

اختبارات الفروض والنتائج والتوصيات

أولاً: اختبار فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

- يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي وسلوك مشاركة المعرفة.
 - يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين سلوك مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي.
 - يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي.
 - يتوسط سلوك مشاركة المعرفة العلاقة بين التوجه الريادي وبين التميز التنظيمي.
- الفرض الأول: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي وسلوك مشاركة المعرفة.**

جدول رقم (1): تأثير التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة

مستوي معنوية	قيمة اختبار "F"	Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات	
				Std. Error	B		
.0000	٤٥٣.٠٨١	0.000	7.331	0.036	0.265	الابداع	X1
		0.000	6.839	0.028	0.190	الاستباقية	X2
		0.000	7.657	0.032	0.244	المخاطرة	X3
		0.000	5.719	0.034	0.193	التنافسية	X4

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح الآتي أن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (التوجه الريادي) التي تؤثر على مشاركة المعرفة، حيث بلغت

أثر التوجه الريادي على سلوك مشاركة المعرفة وتحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على مؤسسات الأعمال الصغيرة ...
 أحمد حازم أبوزيد سيد

قيمة (F) ٤٥٣.٠٨١ بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من ٥%، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة (مشاركة المعرفة) والنتائج لها دلالة مما يساعدنا في اتخاذ القرار، ومما سبق فإننا نقبل الفرض القائل بأنه "توجد علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي ومشاركة المعرفة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

الفرض الثاني: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي.

جدول رقم (٢): تأثير سلوك مشاركة المعرفة على سلوك مشاركة المعرفة على التميز التنظيمي.

مستوى معنوية	قيمة اختبار "F"	Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات	
				Std. Error	B		
٠.٠٠٠	٤٣٩.٧٨٣	0.000	٦.٧٧٧	٠.٠٣٦	٠.٢٤٤	طبيعة المعرفة	X1
		0.000	٦.٤٣٥	٠.٠٣٠	٠.١٩٤	الدافع	X2
		0.000	٦.٤٩٨	٠.٠٣١	٠.١٩٨	الفرصة	X3
		0.000	٨.٩١٥	٠.٠٣٥	٠.٣٠٩	اتجاهات العاملين	X4

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح الآتي أن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (مشاركة المعرفة) التي تؤثر على التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة (F) ٤٣٩.٧٨٣ بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من ٥%، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة (التميز التنظيمي) والنتائج لها دلالة مما يساعدنا في اتخاذ القرار، ومما سبق فإننا نقبل الفرض القائل بأنه "توجد علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

الفرض الثالث: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي.

جدول رقم (٣): تأثير سلوك مشاركة المعرفة على التوجه الريادي على التميز التنظيمي.

مستوى معنوية	قيمة اختبار "F"	Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات	
				Std. Error	B		
٠.٠٠٠	٣٧٩.٦٢١	0.000	٧.٨١٦	٠.٠٤٠	٠.٣١٣	الإبداع	X1
		0.000	٧.٠١٣	٠.٠٣١	٠.٢١٦	الاستباقية	X2
		0.000	٦.٢٥٩	٠.٠٣٥	٠.٢٢١	المخاطرة	X3
		0.000	٤.٢١٧	٠.٠٣٧	٠.١٥٧	التنافسية	X4

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح الآتي أن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (التوجه الريادي) التي تؤثر على التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة (F) ٣٧٩.٦٢١ بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من ٥%، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة (التميز التنظيمي) والنتائج لها دلالة مما يساعدنا في اتخاذ القرار، ومما سبق فإننا نقبل الفرض القائل بأنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

الفرض الرابع: يتوسط سلوك مشاركة المعرفة العلاقة بين التوجه الريادي وبين التميز التنظيمي.

جدول رقم (٤): العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين متغيرات الدراسة (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

التأثير غير مباشر	التأثير المباشر	التأثير الكلي	مستوى معنوية	القيمة المحسوبة	الخطأ المعياري	المقدر		
٠	٠.٩٠٩	٠.٩٠٩	٠.٠٠٠	٦.٣١٣	٠.١٤٤	٠.٩٠٩	التوجه الريادي	مشاركة المعرفة
٠.٤٩٥	٠.٣٩٩	٠.٨٩٤	٠.٠٠٠	١٢.٤٦٩	٠.٠٣٢	٠.٣٩٩	التوجه الريادي	التميز التنظيمي
٠	٠.٥٤٥	٠.٥٤٥	٠.٠٠٠	٤.٦١٩	٠.١١٨	٠.٥٤٥	مشاركة المعرفة	مشاركة المعرفة

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ومن الجدول السابق يتضح وجود تأثير معنوي مباشر طردي مشاركة المعرفة على التميز التنظيمي معامل تأثير مباشر (٠.٥٤) وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وهذا يعني زيادة مشاركة المعرفة بزيادة التميز التنظيمي. أيضا وجود تأثير معنوي طردي للتوجه الريادي على مشاركة المعرفة بمعامل تأثير مباشر (٠.٩٠٩) وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وهذا يعني زيادة مستوى التوجه الريادي بزيادة مشاركة المعرفة. ويتضح من الجدول السابق أيضا وجود تأثير معنوي مباشر طردي للتوجه الريادي على مشاركة المعرفة بمعامل تأثير طردي مباشر (٠.٣٩٩) وغير مباشر (٠.٤٩٥) ويكون التأثير الإجمالي (٠.٨٩٤) وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠٥).

ثانياً: النتائج:

تمثلت نتائج البحث في النقاط التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين متغيرات التوجه الريادي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المستقضي منهم ومشاركة المعرفة، إذ إن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (التوجه الريادي) التي تؤثر على مشاركة المعرفة.

- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين متغيرات مشاركة المعرفة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المستقضي منهم والتميز التنظيمي، إذ إن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (مشاركة المعرفة) التي تؤثر على التميز التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التوجه الريادي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المستقضي منهم والتميز التنظيمي، إذ إن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (التوجه الريادي) التي تؤثر على التميز التنظيمي.
- وجود تأثير معنوي مباشر طردي مشاركة المعرفة على التميز التنظيمي معامل تأثير مباشر (٠.٥٤) وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وهذا يعني زيادة مشاركة المعرفة بزيادة التميز التنظيمي، كما أن هناك تأثير معنوي طردي للتوجه الريادي على مشاركة المعرفة بمعامل تأثير مباشر (٠.٩٠٩) وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وهذا يعني زيادة مستوى التوجه الريادي بزيادة مشاركة المعرفة، فضلاً عن وجود تأثير معنوي مباشر طردي للتوجه الريادي على مشاركة المعرفة بمعامل تأثير طردي مباشر (٠.٣٩٩) وغير مباشر (٠.٤٩٥) ويكون التأثير الإجمالي (٠.٨٩٤) وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠٥).

ثالثاً: التوصيات:

- وفقاً لما تم التوصل إليه من نتائج؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان، والتي يمكن توضيح أهمها من خلال ما يلي:
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بتشجيع الأفكار الإبداعية لدى الموظفين، وذلك من خلال تقديم الدعم الكامل بصورة مستمرة، للمهام الإبداعية في جميع المستويات الإدارية المختلفة، وذلك من أجل الحصول على الأفكار الإبداعية الجديدة التي يتحقق من خلالها التميز التنظيمي للمؤسسات.

- ضرورة تعزيز قدرة القيادات داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة، حول خوض المهام التي تنسم بنسبة عالية من المخاطرة؛ الأمر الذي يجعلها استغلال الفرص المتاحة أمامها واستثمارها، بما يعزز من تميزها التنظيمي.
- وجوب الاستفادة من السياسات الخاصة بالهجومية التنافسية التي تتبعها المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وذلك من خلال إجراء التغييرات التي تعزز من هذه السياسات والتي تتمثل في انشاء نظام معلوماتي قائم على رصد وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بجميع الأقسام المختلفة داخل مؤسسات الأعمال، من أجل إعداد التقارير اللازمة التي يتم تقديمها إلى الإدارة العليا والتي على أساسها تكون قادرة على صياغة استراتيجياتها وتحديد الخطط المناسبة.
- لزوم اهتمام الإدارات العليا داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة بتحفيز موظفيها على مشاركة المعرفة والخبرات التي يمتلكونها مع بعضهم البعض؛ وذلك من أجل تحقيق التميز التنظيمي.
- ينبغي على إدارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة تعزيز الوعي لدى موظفيها حول ماهية التوجه الريادي، ومدى أهمية مشاركة المعرفة، والدور الكبير الذي تلعبه كلاً منهما في تحقيق التميز التنظيمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد حسين. ٢٠٢٣. المشاركة المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرارات لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج ٦، ع ١١٤، مصر، ص ٢٥٦ - ٢٨١.
- الحريري، بسمة محمد إدريس. ٢٠٢٠. نموذج هيكل لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٧٥، ع ٣٤، مصر، ص ٥٥ - ٩٨.

- بشر، بليغ علي حسن. ٢٠٢٢. التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٨٤، الأردن، ص ٣٤٣ - ٣٦٦.
- بن عبد الرحمن، محمد. ٢٠٢١. دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة أدرار، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مج ٥، ع ١٤، الجزائر، ص ١٣٨ - ١٦٠.
- زيد، جمال درهم أحمد. ٢٠٢١. أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١٤، ع ٥٠٤، اليمن، ص ٧١ - ٩٣.
- شعيب، محمد محمود. ٢٠٢٠. دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج ٢١، ع ١٤، مصر، ص ٢٦٧ - ٢٨٢.
- عباس، أمال العرباوي مهدي. ٢٠٢٢. التميز التنظيمي بمؤسسات التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، ع ٤٠٤، مصر، ص ١٦١ - ١٣٩.
- عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود. ٢٠٢١. دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، (مج ١٨)، (ع ١٠٧٤)، مصر، ص ٦٢٦ - ٧١٤.
- عودة، رجاء محمد ياسين. ٢٠٢٢. إدارة المعرفة وأثرها على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- مصطفى، أمل محمد محمد. ٢٠٢٢. أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي: بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج ٥٢، ع ١٤، مصر، ص ٣٥٥ - ٣٩٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Castaneda, D. I., 2020. Is it possible to share tacit knowledge using information and communication technology tools?. Global Knowledge, Memory and Communication, Vol. 70 No. 8/9, pp. 673-683.

- Felgueira, T. 2012. Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance of Teachers and Researchers in Public Higher Education Institutions, Vol. 11, No 4, pp. 703–718.
- Khassawneh, O., 2022. The Impact of Leadership on Boosting Employee Creativity: The Role of Knowledge Sharing as a Mediator, MDPI, Lazaridis School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University, Waterloo, ON N2L 3C5, Canada.
- Kiyabo, K. 2020. Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol.9, No.12, pp. 1-15.
- Mohajan, H. K., 2019. Knowledge Sharing among Employees in Organizations, Journal of Economic Development, Environment and People, Volume 8, Issue 1, Bangladesh.
- Prompreing, K., 2021. The Role of Knowledge-Sharing Behaviour in the Relationship Between the Knowledge Creation Process and Employee Goal Orientation, Journal of Business Science and Applied Management, Vol. 16, pp. 46- 63.