

تاريخ الإرسال (2019-09-27)، تاريخ قبول النشر (2019-12-27)

أ.د. جلال إسماعيل شبّات

اسم الباحث الأول:

د. نضال حمدان المصري

اسم الباحث الثاني :

إدارة الأعمال-جامعة القدس

¹ اسم الجامعة والبلد (للأول):

المفتوحة- غزة، فلسطين

² اسم الجامعة والبلد (للتاني):

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

jshabat@hotmail.com

دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية)

الملخص:

يهدف البحث الى التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الوطنية للاتصالات، وقد وُظف البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبق البحث على عينة مكونة من (39) موظفاً، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية يساوي (85.6%، 86.82%) على التوالي، كما وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً، وأن 77% من التغير في الذاكرة التنظيمية يعود للتغير في الريادة الاستراتيجية.

كلمات مفتاحية: أوريدو فلسطين، الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية.

The Role of the Dimensions of Strategic Pioneering in Reinforcing the Organizational Memory (Field Study on Company of Ooredoo Palestine for Mobile Telecommunication)

Abstract:

The aim of this research is to understand the role of the dimensions of strategic pioneering in reinforcing the organizational memory through using the descriptive analytical methodology. In order to achieve the goals of the research, the two researchers used surveys as a tool to collect data. The survey was administered on a sample of (39) employees. The research concluded a number of results, the most important among which is: the arithmetic mean of all the parts of the dimensions of strategic pioneering and the organizational memory equals (85.6% and 86.82%) respectively. The results also showed a positive relationship with statistical connotation between the dimensions of the strategic pioneering and the organizational memory and demonstrated that the variables affecting the organizational memory are: the pioneering leadership, resources that are strategically managed and that 77% of the change in the organizational memory goes back to the change in the strategic pioneering.

Keywords: Ooredoo Palestine, Strategic Pioneering, Reinforcing the Organizational Memory.

مقدمة:

تعد المعرفة من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركات في الوصول إلى الفرص واستغلالها، وتحقيق التميز المؤسسي، فالوصول للفرص في الوقت المناسب له دور في استغلال تلك الفرصة استغلالاً أمثلاً، فتحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية يتطلب الاهتمام بأهم الأصول المعنوية في الشركة؛ وهي المعرفة، ولكن كيف يمكن للشركة أن تحافظ وتجلب المعرفة سواء كانت داخلية أو خارجية؟، وكيف يمكن لها أن تنظمها وتحافظ على وجودها على مر الزمان؟ وكيف يمكن استرجاع تلك المعرفة من قبل العاملين في المؤسسات بسهولة؟

فكمية وقيمة موجودات المعرفة في المنظمة يمكن لها أن تكون الذاكرة التنظيمية، فالذاكرة التنظيمية هي المفهوم المركزي، إذ تستخدم لتصف مستودع المعرفة التنظيمية، والذاكرة التنظيمية هي مطلب مسبق لدعم تقنية المعلومات لإدارة المعرفة، وعلم التسويق، والتنظيم، والاستراتيجية، وقد عد مجموعة من الباحثين الذاكرة التنظيمية مكون أساسي للميزة التنافسية، كما تعزز الذاكرة التنظيمية فاعلية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر. (البغدادي، 2007: 155)

تعتبر الريادة الاستراتيجية أداة النجاة للمنظمات في الوقت الحالي، لأنها تتيح لها البحث عن الطرق والوسائل الجديدة التي تجعل المنظمة تسير في طريق الإبداع والابتكار والنمو، وتحقيق الأداء الأفضل، فالريادة الاستراتيجية تبحث عن الحاجات والرغبات للعملاء وتعمل على إشباعها بطرق أفضل جودة وأقل تكلفة من خلال الاهتمام بالأفكار الإبداعية للعاملين، فالمنظمات تحفز وتدعم عاملها لتقديم أفكار إبداعية والعمل على تطبيقها، ودعمهم لتحمل المخاطرة في سبيل مجارة التغيير في الأسواق وفي الرغبات، مع الإبداع في كيفية الحصول على الأموال وكيفية استثمارها بطريقة تلبى أيضاً حاجات المستثمرين.

والمنظمات الريادية بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، والتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المنظمة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة، وحتى يتحقق ذلك المركز فإن هناك العديد من المحاور العملية التي على المنظمات الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع، والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية. (الجازي، 2014: 1)

مشكلة البحث:

من أجل تحديد مشكلة البحث وتكوين فروضه، وتحديد مجتمع البحث، ووحدة المعاينة قام الباحثان بالدراسة الاستطلاعية الأولية والثانوية، والتي شملت بشكل أساسي الإطلاع على الدراسات السابقة فقد بينت نتائج دراسة عيداروس (2013) بأن نتائج آراء المبحوثين كانت تتجه سلباً من منظور استراتيجيات التطوير التنظيمي وآليات تطوير الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية، أما المتغير المستقل فبينت دراسة سلمان، والناصري (2016) عدم اهتمام إدارة الشركات بالأعمال الإبداعية للموظفين لترقيتهم للمناصب العليا، وإن اهتمام إدارة الشركة في تبني المخاطرة لم يكن كافياً، وبينت دراسة القيج (2012) أيضاً أن جوانب ريادة الأعمال الداخلية داخل البنوك الفلسطينية لم تصل بعد حد مستوى توافرها المناسب أو المطلوب، وأوصت دراسة الشمري (2015) ضرورة تبني المصارف لأبعاد الريادة الاستراتيجية التي تتيح لها إمكانيات التطوير والبناء لمصارفها باتجاه العولمة وباتجاه تكاملي مع البيئة المحلية، كما أوصت دراسة محمد (2013) أيضاً أنه ينبغي على إدارة الشركات تبني المنهج الاستراتيجي في الإدارة والاسترشاد بمفاهيمها وعملياتها، كما أوصت دراسة حميد (2009) بضرورة تفعيل منظومة البحث العلمي في موضوع الريادة الاستراتيجية، ولقد استدعت نتائج وتوصيات هذه الدراسات وغيرها إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول تطبيق الريادة الاستراتيجية وتأثيرها على الذاكرة التنظيمية، حيث يعد هذا الموضوع من الموضوعات الهامة في الوقت الحاضر،

وذلك لوجود عقبات ومشكلات متتالية تحد من الإبداع وبناء جيل مبدع وخاصة في البيئة الفلسطينية بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية، ولهذا كانت مشكلة البحث المتمثلة في ضرورة البحث عن تنمية وتطوير الذاكرة التنظيمية من خلال الاهتمام بأحد وأهم المؤثرات التنظيمية وهي الريادة الاستراتيجية بأبعادها المتنوعة، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية؟
2. ما مستوى تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية؟
3. ما العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية؟
4. ما مقدار التغير في مستوى الذاكرة التنظيمية نتيجة التغير في أبعاد الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

أهداف البحث:

1. التعرف مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.
2. الكشف عن مستوى تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.
3. التحقق من العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.
4. الكشف عن مقدار التغير في مستوى الذاكرة التنظيمية نتيجة التغير في أبعاد الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.
5. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد العينة تجاه الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. الدور الذي تلعبه الريادة الاستراتيجية في تأثيرها على جميع المتغيرات التنظيمية.
2. هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة بموضوع الذاكرة التنظيمية.
3. يتناول البحث العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية.
4. استكمال الدراسات العربية والأجنبية التي تمت في هذا المجال وخاصة في بيئات متنوعة.
5. تعتبر مخرجات هذا البحث مهمة للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام، وللشركات التي تقدم الخدمات بشكل خاص.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع الذي ستطبق عليه الدراسة وهو قطاع خدماته تقدم لفئات المجتمع بأكمله.
2. تتبع أهمية البحث التطبيقية من اعتبار شركة اوريدوو أول منافس حقيقي لشركة جوال للاتصالات الخلوية في غزة.

3. أن مجال عمل الشركة يستوجب منها الاهتمام بالتقدم التكنولوجي والمنافسة الشديدة ولهذا وجب الاهتمام بالريادة الاستراتيجية وكيفية تطويرها.

4. تتبع أهمية البحث التطبيقية من حيث قادتتها على الاهتمام المستقبلي بالذاكرة التنظيمية.

فرضيات وأنموذج البحث:

أولاً: فرضيات البحث:

بناءً على ما تناولته مقدمة ومشكلة البحث والدراسة الاستطلاعية يمكن تقريب مشكلة البحث للواقع بصياغة الفروض طبقاً للمتغيرات المستقلة المتمثلة بعناصر الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادة، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجياً)، والمتغير التابع والمتمثل في تعزيز (الذاكرة التنظيمية)، والمتغير الوسيط (المتغيرات الديموغرافية)، وفق التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الريادة الاستراتيجية، وتعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الثقافة الريادية، وتعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين القيادة الريادية، وتعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

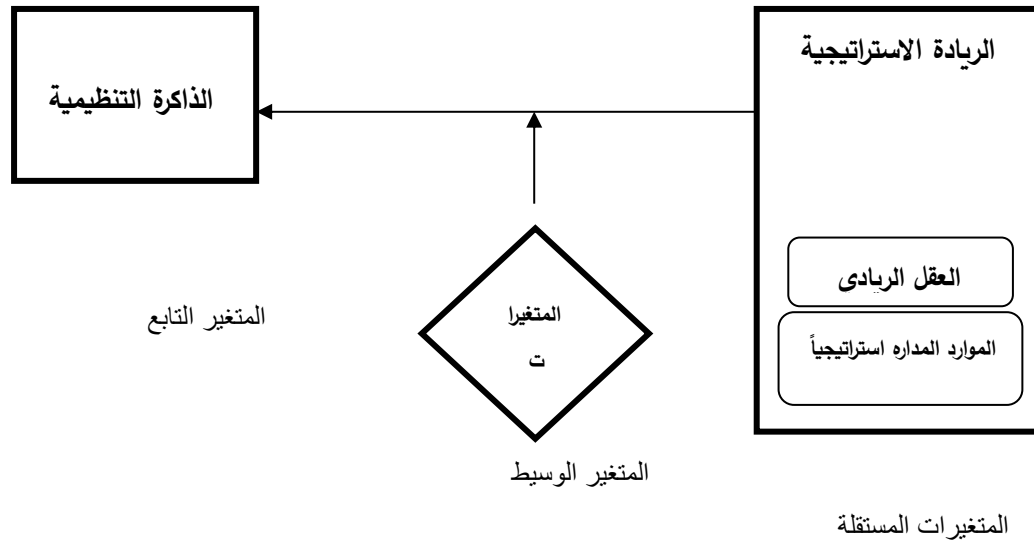
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين العقل الريادي، وتعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الموارد المدارة استراتيجياً، وتعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للريادة الاستراتيجية، على تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات أفراد العينة في شركة الوطنية للاتصالات تجاه دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

ثانياً: أنموذج البحث:



(جرد بواسطة الباحثان، 2019)، وذلك بالاستناد على كل من النعيمي، وحמיד (2015)، والشمري (2015)

حدود البحث:

يتناول البحث موضوع أبعاد الريادة الاستراتيجية لتعزيز الذاكرة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على العاملين في شركة الوطنية للاتصالات خلال العام الحالي 2019.

الدراسات السابقة:

تناول الباحثان بعض الدراسات السابقة، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، لبيان الفجوة البحثية وما يتميز به البحث الحالي:

1. دراسة الحكيم، وعلي (2017)، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي - بالتطبيق على المفوضية العليا للانتخابات في العراق، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن مستوى توافر متغير الريادة الاستراتيجية وأبعاده في مكتب انتخابات النجف الأشرف يعد ضعيفاً، وأن الريادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في تطوير المنظمات.

2. دراسة سلمان، والناصري (2016)، هدفت الدراسة إلى تشخيص الدور الذي تؤديه قيادة الشركة في استثارة الإمكانيات والقدرات كافة لبلوغ الريادة التي تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها - بالتطبيق على شركة نفطية عراقية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك علاقة وتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في ريادة المنظمات.

3. دراسة عيسوي (2016)، هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية المحافظة على الذاكرة التنظيمية - بالتطبيق على جامعة تبوك، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف

الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك علاقة وتأثير لمتغير الإدارة الالكترونية بأبعاده الثلاثة على المحافظة على الذاكرة التنظيمية، وكانت اتجاهات مفردات العينة على متغير الذاكرة التنظيمية تتراوح من (3.98-3.22).

4. دراسة (Lei,Tsai,2016)، هدف هذا البحث التعرف على أهمية الابتكار التعاوني في ريادة الأعمال الاستراتيجية، حيث يمكن أن يساعد الابتكار التعاوني من خلال مشاركة الأفكار والمعرفة والخبرة والفرص المتاحة للشركات الصغيرة والكبيرة على المشاركة بنجاح في ريادة الأعمال الاستراتيجية وتم القيام بتحليل الحالة الحقيقية لمنظمة موجهة نحو البحث وحاضنتها لتعزيز الفرض بأن الشراكة والشبكة المشتركة بين المنظمات، والتعلم المشترك، وتخصيص الموارد والخيارات الحقيقية جميعها لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار لكل من المؤسسة الموجهة للبحث والشركات الناشئة في الحاضنة.

5. دراسة الغالبي وآخرون (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالأردن، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي.

5. دراسة عبد (2016)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال في المصارف الأهلية في العراق، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال، وأن ريادة الأعمال حصلت على وزن نسبي مقداره (82.6%).

6. دراسة الطائي، والكبيسي (2016)، هدفت الدراسة إلى بيان قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية- بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات- بغداد، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في قدرات التجديد الاستراتيجي

7. دراسة الشمري (2015)، هدفت الدراسة إلى تحليل دور الريادة الاستراتيجية على الأداء المصرفي المتميز - بالتطبيق على المصارف العراقية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: إدراك عينة البحث لأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، وبلغ الوسط الحسابي النسبي لكل من الثقافة الريادة والقيادة الريادية والعقل الريادي والموارد المدارة استراتيجيا على التوالي (82.6%، 89%، 85%، 87%).

8. دراسة النعيمي، وحמיד (2015)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين متطلبات (ممارسات) إدارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقل الريادي، والموارد المدارة استراتيجيا) - بالتطبيق على شركات مقولات عراقية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية، وبلغ الوسط

الحسابي النسبي للأبعاد وفق ترتيبها السابق كالتالي (72%، 77%، 79.6%، 75%)، بينما كان الوسط الحسابي النسبي لإجمالي الريادة الاستراتيجية 75.6%.

9. دراسة همام، ودرويش، وعيد (2014)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذاكرة التنظيمية في تعزيز المنظمة المتعلمة- بالتطبيق على أمانات المنطقة الغربية السعودية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك ارتباطاً إيجابياً جوهرياً لأبعاد الذاكرة التنظيمية بأبعاد المنظمة المتعلمة.

10. دراسة الجازي (2014)، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد كانت أهم النتائج: أن مستوى الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات كانت مرتفعة، ووجود أثر لأبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وتفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في الميزة.

11. دراسة الفاعوري، جواد (2013)، هدفت الدراسة إلى فحص دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية بالأردن، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على فاعلية المنظمة

12. دراسة عيادروس (2013)، هدفت الدراسة للتوصل إلى مقترحات إجرائية تسهم في تحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن الإدارة المدرسية لا تتعامل باحترافية مهنية، بجانب ضعف الاهتمام بشفافية المناقشات حيال التطوير التنظيمي

13. دراسة محمد (2013)، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة في منظمات الأعمال- بالتطبيق على شركات أدوية في نينوى، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود أثر للإبداع والمرونة وتقبل المخاطر والرؤية والنمو على تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة.

14. دراسة عبد الله (2013)، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده واستراتيجيات الريادة في منظمات الأعمال في ظل الخصائص الاستراتيجية، وذلك عبر دراسة استطلاعية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي بين التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة على المستوى الكلي.

15. دراسة الخطيب (2012)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية في حالة لجامعة الشرق الأوسط، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود أثر للإبداع والمرونة وتقبل المخاطر والرؤية والنمو على تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة، ما يلي:

- اتفقت دراسة سلمان، والناصري (2016)، والنعمي، وحמיד (2015)، ومحمد (2013)، والفاعوري، وجواد (2013)، باختيار بيئة التطبيق على شركات التجارية والصناعية. بينما دراسة الغالي وآخرون (2016)، والجازي (2014) ركزت على شركات الاتصالات الخلوية، وركزت دراسة عبد (2016)، والشمري (2015) على بيئة المصارف، بينما دراسة الطائي، والكبيسي (2016) ركزت على المستشفيات، ودراسة كل من عيداروس (2013)، والخطيب (2012)، ودراسة همام، ودرويش، وعيد (2014) ركزت على الخدمات التعليمية.
- اتفقت بعض الدراسات في تحديد المتغير المستقل بالريادة الاستراتيجية؛ ومن هذه الدراسات: دراسة الغالي وآخرون (2016)، والشمري (2015)، ومحمد (2013)، والجازي (2014)، والخطيب (2012)، بينما ركزت بعض الدراسات باختيار مشكلة الدراسة بالريادة الاستراتيجية (أي المتغير التابع) وتشمل: دراسة سلمان، والناصري (2016)، والنعمي، وحמיד (2015)، عبد (2016)
- اختارت دراسة عيداروس (2013)، ودراسة العيسوي (2016) متغير الذاكرة التنظيمية كأصل لمشكلة الدراسة أي المتغير التابع، بينما دراسة الطائي، والكبيسي (2016) اختارت التجديد التنظيمي وما يشمله من أبعاد تحسن الذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل، وكذلك أيضاً دراسة همام، ودرويش، وعيد (2014)، والفاعوري، وجواد (2013).
- اتفقت جميع الدراسات السابقة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي.
- جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
- هدفت الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية الريادة الاستراتيجية كأداة فعالة في التأثير على المتغيرات التنظيمية .
- أكدت الدراسات السابقة على اهتمام الشركات بالريادة الاستراتيجية.
- أكدت الدراسات السابقة على أهمية الذاكرة التنظيمية والتجديد التنظيمي.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. بيان صدق استشعار الباحث بمشكلة الدراسة، والاستفادة في تحديد مشكلة وأهداف البحث.
2. الاستفادة في اختيار مجتمع البحث وطرق اختيار وحدة المعاينة وتكوين أداة الدراسة.
3. الاستفادة في تحديد المراجع اللازمة والدراسات السابقة الحديثة والمناسبة.
4. الاستفادة في التعرف على نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث في بيئات مختلفة، وخاصة البيئات المتقاربة مع بيئة التطبيق.
5. ربط نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية، ومعرفة توصيات الدراسات السابقة، وتحديد الأهداف التي لم يتم تحقيقها في الدراسات السابقة والعمل على تحقيقها.

ما يميز البحث الحالي:

من خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي يرى الباحث بأن الفجوة البحثية تتمثل في الآتي:

- يوجد ندرة في الأبحاث (حسب علم الباحث) الذي يستخدم مصطلح إداري جديد وهو الذاكرة التنظيمية في البيئة الفلسطينية أو العربية بشكل عام.
- البحث الحالي يدرس الريادة الاستراتيجية في شركة اتصالات خلوية فلسطينية حديثة الإنشاء في المحافظات الجنوبية.
- تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتعزيز الذاكرة التنظيمية.
- البحث الحالي بحث ميداني على شركة اتصالات خلوية (الوطنية) وقيس أبعاد للريادة الاستراتيجية لم يسبق قياسها من قبل باحثين آخرين في البيئة الفلسطينية.
- البحث الحالي أظهر طبيعة العلاقات وأيضاً الأثر وتكوين معادلة الانحدار.

الإطار النظري: الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية:

تعد شركات الاتصالات الخلوية من أهم الشركات التي تقدم الخدمات للمواطنين، وتهتم بتقديم كل ما هو جديد ومميز ويواكب التقدم التكنولوجي العالمي، مع المحافظة على تقديم الخدمات بأسعار مناسبة في متناول الجميع، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الاهتمام بأبعاد الريادة الاستراتيجية وإتاحة الفرص للعاملين لديها وحشد همهم وإطلاق قدراتهم الفكرية والثقافية للوصول إلى الأفكار الإبداعية المميزة واكتشاف الأسواق الجديدة التي تحقق أهداف الشركة سواء النمو أو الأرباح أو المنافسة، وهذا بالطبع له التأثير الواضح والمحدد من قبل الشركة للحفاظ على مستودع معلوماتي مفيد مستقبلاً يكون مليء بالمعلومات والأفكار الإبداعية التي يمكن الاستفادة منها وتطويرها أو استحضارها لصنع القرارات وخاصة أوقات المخاطر والأزمات والتي تحتاج لتوفر المعلومات بسهولة وسرعة، ولهذا تم عرض الريادة من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها وقياسها، وكذلك الذاكرة التنظيمية وأهميتها وكيفيه قياسها.

أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية:

يعد أول ظهور لمفهوم الريادة في القرن السادس عشر ويعنى المخاطرة وتحمل الصعاب وكان يخص الحملات العسكرية، وفي القرن الثامن عشر أدخلت الريادة للنشاطات الاقتصادية على يد ريتشارد، وفي القرن التاسع عشر تم الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، وفي عام 1934 جاء جوزيف شمبيتر ليعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، وفي عام 1952 رأى هوزيلتر أن الريادي من تتوفر فيه مهارة الغدرة وروح القيادة، واستمرت الآراء حول الريادة والشخص الريادي إلى أن تم تحديدها بالقدرة على المخاطرة وتحمل الصعاب والمسؤولية واكتشاف الفرص وإيجاد البدائل والسلوك الحسن مع الآخرين. (أحمد، برهم، 2008: 7-34)، ويمكن بيان إسهامات الكتاب والباحثين في مفهوم الريادة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1): بعض إسهامات الكتاب والباحثين في مفهوم الريادة والريادة الاستراتيجية

اسم الباحث/ السنة/ رقم الصفحة	التعريف
القبيج (2012: 10)	ريادة الأعمال الداخلية هي الوضع الذي ينطوي على إتاحة الفرصة للأفراد العاملين، لإطلاق العنان لمبادراتهم الريادية، والمؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات واستكشاف فرص أعمال جديدة.
سلمان، الناصري (2016: 200)	قدرة المنظمات على إيجاد أشياء جديدة (منتجات وخدمات) تسم بالتفرد من خلال قدرات إبداعية والبراعة في تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلالها والاستعداد للتعامل مع المخاطر التي قد ترافقها..
الغالبى وآخرون (2016: 190)	الريادة الاستراتيجية تعزى في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليها كأفعال صادرة من أفراد، وهي ظاهرة متعددة الأبعاد (الإبداع، المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو)
الشمري (2015: 178)	الريادة الاستراتيجية هي سلوكيات البحث عن الفرص وعن الميزة، وتشير إلى الأنشطة الاستراتيجية من منظور استراتيجي، وتقود إلى تحقيق الفعالية المتوجه نحو الحداثة التي تكون مصدراً للتنافسية المستدامة
محمد (2013: 273)	عرفت استراتيجيات الريادة بأنها المباشرة بالإبداع، والتخطيط والتأسيس، واكتشاف موارد ومنتجات وخيارات سوقية جديدة.
الجازي (2014: 11)	الريادة الاستراتيجية هي طرائق وممارسات وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الاستراتيجي في البحث عن الاستراتيجيات الجديدة، وهي عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي.
الخطيب (2012: 11)	هي مجموعة الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها منظمات الأعمال ومديروها لبناء المركز المناسب في السوق وخلق فرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.
الحكيم، علي (2017: 51)	الريادة الاستراتيجية هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع.
النعيمي، وحميد (2015: 44)	هي حل حديث في علم الإدارة تعتمد على تكامل الريادة والإدارة الاستراتيجية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية لتعمل على خلق الثروة.
(Mujura, 2014)	الريادة الاستراتيجية: هي وسيلة بارزة للتنمية الاقتصادية في البلدان الأقل نمواً اقتصادياً والدول المتقدمة الأكثر اقتصادياً لتمييز أعمال المنظمة حالياً في ظل البيئة الاقتصادية والقيام بتغييرات جذرية لزيادة الإنتاج وخلق فرص عمل مستدامة وتنمية القدرات

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المراجع السابقة في الجدول (2019)

ويرى الباحثان أن مفهوم الريادة الاستراتيجية يتحدد بالقدرة على البحث عن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والاعتراف بها، للعمل على تنمية وتعزيز نقاط القوة والحفاظ عليها من جهة، والتوجه نحو تعديلات نقاط الضعف لإعادة تقويتها واستخدامها كعمول إيجابي مستقبلاً، وذلك بهدف التهيئة للتجديد والتميز والنمو والابتكار والإبداع، بما يضمن تأهيل الذات للنجاح والتفوق والتميز والمنافسة والقدرة على إيجاد البدائل للمشاكل التنظيمية المتنوعة، وكذلك البحث عن الفرص والتحديات، والعمل على استغلال الفرص ومواجهة التحديات، بالإضافة إلى اكتشاف المخاطر والصعاب وحساب درجة تلك المخاطر وكيفية تحملها ورسم مسار للتعامل معها وفق رؤية إدارية جماعية، وتعزيز فرق العمل لتكوين قدرة فائقة على المواجهة والتحدى، وهذا يسهم مباشرة في رفع مستوى قدرات المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والاهتمام الاستراتيجي بكل عناصر الإنتاج الرئيسية، واكتشاف

الأسواق الجديدة والمخاطرة المحسوبة للفرص التسويقية والترويجية والتوزيعية، مع الاهتمام بوجود قيادة ذات تفكير وتدبير وتخطيط استراتيجي.

أهمية الريادة الاستراتيجية:

للريادة الاستراتيجية أهمية كبيرة ليس فقط على مستوى المنظمة، بل على مستوى الاقتصاد الكلي، ويمكن الإشارة إلى بعض النقاط التالية: (الشمري، 2015: 180)

- 1- تعد الريادة سمة مهمة كإستراتيجية للنمو والميزة، وجني الأرباح، وتهتم بأداء الشركة.
- 2- الريادة الاستراتيجية تساعد على استقرار المنظمات والاقتصاد ككل وعلى المجتمع.
- فيما حدد الجازي (2014: 12) أهمية الريادة الاستراتيجية بدفع المنظمات نحو التوجه لتحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم، والوصول بالمنظمات إلى التميز.

ومن بين أهم المجالات التي تبين أهمية ريادة الأعمال: (الحكيم، وعلي، 2017: 57)

- 1- تعد عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل.
- 2- من المتوقع أن تواجه المنظمات مخاطر وتهديدات من المنظمات الأخرى.
- 3- تسليط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري.
- فيما يعتبر النعيمي، وحמיד (2015: 45) بأن الريادة الاستراتيجية هي تكامل الريادة (سلوك البحث عن الفرصة) والإدارة الاستراتيجية (سلوك البحث عن الميزة)، إذ تتجلى أهميتها في تكامل الريادة والاستراتيجية لأنه من الضروري خلق الثروة العظمى للمنظمات، أما بالنسبة إلى توسع القيمة أو النمو فإن تكامل الريادة والاستراتيجية سيقودها إلى عملية ناجحة.
- فيما بين حمادي، وسلمان (2016: 136) أن أهمية الريادة تتبع من:
- 1- تحقيق عملية التنمية الذي يفتح آفاقاً جديدة ويكشف عن مهمات متنوعة.
- 2- يتجلى الفعل الريادي بالقدرة على احتضان المستجدات البيئية والاهتمام بالسلوكيات.
- 3- بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لإقرار توجهات ريادية.

بينما حدد عبد (2016: 326) أهمية الريادة بتحسين الوضع المالي للمنظمة، توفير المزيد من فرص العمل، وإيجاد أسواق جديدة، وتقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ مناسب وجديد للريادة.

ويرى الباحثان من خلال العرض السابق أن أهمية الريادة الاستراتيجية ذات بعدان؛ الأول داخلي يتمثل في تحقيق النمو والاستقرار والتوازن والاهتمام بتحقيق مؤشرات مالية ترضي أصحاب المصالح، والاهتمام بالعاملين وأدائهم وفي نفس الوقت رضاهم الوظيفي، والتميز في تحقيق الفعالية في متغيرات البيئة الداخلية بشكل عام والتي تشمل: المالية، والتسويقية، والإنتاجية، والعلاقات وغيرها من الوظائف التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، أما البعد الخارجي فيتمثل بتحقيق رضا العملاء والمجتمع والمؤسسات، والبيئة الخارجية بشكل عام، وذلك من خلال التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية، بالإضافة إلى أنها تعطي مزايا للاقتصاد الكلي والمجتمع من خلال التميز في الأفكار المطبقة وبالتالي حل مشكلات اجتماعية واقتصادية على مستوى الدولة ككل مثل تخفيض البطالة، والتشغيل، وتنمية الاقتصاد من خلال تنمية الصادرات، هذا بالإضافة إلى اهتمامها بالمبدعين الذي يجعل المجتمع الشبابي يتسابق نحو تقديم الأفكار الإبداعية، بالإضافة إلى

تحفيز المؤسسات الأهلية والقطاعين الخاص والعام لا سيما المؤسسات الأكاديمية منها للاهتمام بتقديم كل إمكانياتها لإيجاد خريجين قادرين على تقديم ما هو جديد ومبدع في مجال العمل الخاص والعام.

خصائص المنظمات الريادية:

يمكن بيان خصائص تلك المنظمات وفق الآتي: (الغالب، وآخرون، 2016: 190)

- 1- دعم والتزام الإدارة العليا للمنظمة بترويج الأفكار الريادية ودفع الآخرين نحو تبنيها.
- 2- المرونة في الهيكل التنظيمي من خلال منح الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية.
- 3- تمتع الفريق المكلف بتنفيذ الأفكار الرائدة بحرية واستقلالية في التفكير، والمغامرة.
- 4- امتلاك نظام رقابي ملائم وذلك لتوفير معلومات تمكن المديرين من التخطيط والتنبؤ.

وأضاف الجازي (2014: 15) الخصائص والعوامل التي تؤدي لنجاح المنظمات الريادية:

- 1- الرؤية الريادية: الرؤية الذكية تساعد العاملين لكيفية مواجهة التحديات.
- 2- أساليب فرق المخاطرة الجديدة في المنظمة، التعويض كعنصر مهم في الدافعية.
- 3- ويمكن بيان الاستراتيجيات الريادية الأكثر شيوعاً في المنظمات الريادية بإستراتيجية الإبداع، التفرد، أخذ المخاطرة، استراتيجية المبادأة. (محمد، 2013: 273).

ويرى الباحثان أن خصائص المنظمات الريادية يمكن حصره في الإبداع في الوظائف الرئيسة لها، ف قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة في التمويل والاستثمار كوظيفة مالية يعبر عن صفات وخصائص المنظمة المبدعة مالياً، وكذلك قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة في الترويج والتوزيع وجودة المنتج والأسعار، الذي يعبر عن صفات وخصائص المنظمة المبدعة تسويقياً، وقدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة ومتنوعة للإنتاج سواء في الجودة أو الشكل أو الحجم أو طرق توزيع الآلات أو المنتجات الذي يدل على صفات وخصائص المنظمة المبدعة إنتاجياً، وكذلك يمكن الاهتمام بكل وظائف المنظمة لأن في مجموعها يمكن الوصول للمنظمة المبدعة بوجه عام.

مقاييس وأبعاد الريادة الاستراتيجية:

تم وضع مجموعة من المقاييس لقياس ريادة الأعمال التنظيمية ومنها: (القبح، 2012: 70)

- 1- أداة تقييم ريادة الأعمال الداخلية، أداة تقييم الريادة المؤسسية، مقياس الريادة المؤسسية
- 2- مقياس توجه المنظمات العام نحو الريادة، وريادة الأعمال الداخلية لما بين الثقافات
- 3- مؤشر شدة أو قوة ريادة الأعمال الداخلية، مؤشر الأداء الريادي

فيما حدد سلمان والناصري (2016: 202) أربع أبعاد للريادة وهي الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية، وأضاف الجازي (2014: 8) بعد الهجومية، وأضاف الخطيب (2012: 22) بعدي الرؤية والنمو، وقد حدد كل من الشمري (2015: 172)، والنعمي، وحמיד (2015: 38) أبعاد الريادة الاستراتيجية وذلك لتسهيل عملية القياس وفق الأبعاد التالية:

- 1- الثقافة الريادية: تعبر الثقافة التنظيمية عن نظام القيم المشترك (أي ما هو مهم)، والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء)، التي تصيغ الهيكل التنظيمي، وتتضمن تحمل المخاطرة، وتعزز السلوك الريادي، وتركز على الفرص والتحديات، والقوة والضعف.

- 2- القيادة الريادية: تعني قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجياً والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي تخلق المستقبل، وتعتمد على استقطاب وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها للاستخدام الأفضل نحو تحقيق الأهداف.
- 3- العقل الريادي: منظوراً متجهاً باتجاه النمو الذي يروج من خلاله الأفراد المرونة والخلق والإبداع المستمر والتجديد، وحتى في ظروف عدم التأكد بوسع الأفراد ذوي العقل الريادي تشخيص واستغلال الفرص لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية.
- 4- الموارد المدارة استراتيجياً: استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرص والميزة.

ثانياً: مفهوم الذاكرة التنظيمية:

يمكن بيان مفهوم الذاكرة التنظيمية وفق آراء الخبراء والكتاب وفق الجدول التالي:

الباحث/السنة /الصفحة	التعريف
عيسوي (2016): (186)	نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية، أو هي المستودع الذي يخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي، والمعرفة هي جوهر الذاكرة التنظيمية.
البغدادي (2007): (156)	أحداث ماضية، وعود، افتراضات، وسلوكيات، نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة، التعلم المخزن، عملية معرفية واسعة، مقترح لذاكرة جماعية، المستودع الذي يخزن المعرفة.
همام، ودرويش (2014: 44)	النظر للذاكرة التنظيمية من خلال مداخل متعددة، مثل: السلوك التنظيمي، والتعليم التنظيمي، وعلم الحاسوب، ونظام معلومات الإدارة، وعلم المعلومات، أو من خلال تأثير الذاكرة التنظيمية على المجال الاجتماعي وخلق المعرفة، وتأثيرها على العملية الإدارية وعلى المنتج والإبداع والتطوير.
العمرى (2010): (101)	ظهر مصطلح الذاكرة التنظيمية ونظم الذاكرة التنظيمية في التسعينات، وقد تعلق المفهوم بقواعد البيانات ومستودعاتها ونظم برمجيات المجموعات وإدارة المعرفة، وأنها تؤدي إلى التخزين والاسترجاع والتوزيع اللامحدود للمعرفة.
عيداروس (2013):	هي المستودع الذي تخزن فيه كافة المعارف المؤسسية المتعلقة بالأفراد، والهياكل الإدارية، والعمليات التحويلية، والثقافة التنظيمية، وأساليب القيادة.
(Paula, 2005)	الذاكرة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من مخازن المعلومات التاريخية التي يمكن استحضارها في صنع القرارات الحاضرة
زعيبي (2009: 45)	الذاكرة التنظيمية بأنها التقنية التي تستعمل للاحتفاظ بالمعلومات، الاكتساب، والاسترجاع في المنظمة، فأنت يجب أن تأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل حاسمة: الاحتفاظ، والاكتساب، والاسترجاع.
الساعدي (2008): (202)	فهم استراتيجي لدور التعلم التنظيمي في بنائها، واستثارة دافعية القيادات الإدارية للارتقاء بفهم المعرفة بوصفها موجوداً معرفياً ينبغي اعتماده في اتخاذ قرارات المنظمة الاستراتيجية والمحافظة عليه.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المراجع السابقة في الجدول (2019)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن حصر أهم عناصر الذاكرة التنظيمية وفق التالي:

- 1- الاهتمام بإدارة المعرفة وأبعادها الرئيسية، الاهتمام بالتقنيات والبرامج اللازمة للتخزين والاسترجاع.
- 2- الاهتمام بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والاهتمام بالمعلومات التاريخية لخدمة القرارات المستقبلية.
- 3- اهتمام القيادة بالتعليم التنظيمي، والاهتمام باكتساب المعرفة، والاحتفاظ بها واسترجاعها.
- 4- الاهتمام بماهية المستودعات التي تخزن فيها معرفة الشركة.

مكونات الذاكرة التنظيمية:

يمكن تقسيم مكونات الذاكرة التنظيمية وفق التالي: (البغادي، 2007: 157)

1- الذاكرة الداخلية: وتشمل

أ- مقصورة: الأنظمة الخبيرة، السجلات والتقارير، السياسات، العمليات الجوهرية والتحويلية

ب- غير مقصورة: ثقافة تنظيمية، هياكل، بيئة العمل، نماذج عقلية

2- مكونات خارجية: منافسون، سجلات حكومية، تقارير مالية، أعضاء سابقون.

ويصنف همام ودرويش (2014: 45) الذاكرة التنظيمية إلى:

1- الذاكرة التنظيمية التقنية: سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة، وتضمن نظم التطوير، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، رقابة معلومات الإنتاج، تقنية المعلومات.

2- الذاكرة التنظيمية الإدارية: وهي تميل للمعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة، ويمكن أن توصف على أنها طريقة الإدارة وهيكل المنظمة، مثل طريقة إدارة المعرفة، ترتيب المصنع، الموارد البشرية، إدارة التوثيق، إدارة الأزمة.

3- الذاكرة التنظيمية الثقافية: وتعرف بأنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور الشركة، فهي موجودة في المنظمة، كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، الأعراف والتقاليد، الاقتراحات.

4- الذاكرة التنظيمية التسويقية: وهي تشمل كل ما له علاقة بالمجهز، والوسطاء، والزبائن، والمبيعات، والشراء، وعلاقات الزبون واستراتيجيات التسويق والتعاون، والمزيج التسويقي.

أسباب ظهور الذاكرة التنظيمية:

من أهم الأسباب الضاغطة لتكوين الذاكرة التنظيمية: (العمرى، 2010: 100)

- 1- نسيان المؤسسة لروتين العمل الذي تم في الماضي ولماذا تم عمله كذلك
- 2- ضعف قدرة المؤسسة على عملية إدارة التعلم وتمثل العوامل الحرجة في ما تعرفه.
- 3- الذاكرة التنظيمية ليست فقط تسهيل عملية تراكمية وحفظاً للمعرفة ولكنها أيضاً تتضمن عملية مشاركة المعرفة من خلال عملية الاتصال والتعلم بين العاملين في فرق العمل التي تشكل معرفة ذاكرة المشاريع المختلفة في المؤسسة.
- 4- قوة استخدام نظم الذاكرة التنظيمية تساهم بشفافية في امتلاك المعرفة وتحسين عمل الفريق في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات.

خصائص الذاكرة التنظيمية:

تتعدد خصائص المؤسسات ذات الذاكرة التنظيمية وثيقة العلاقة بجوهر التعلم التنظيمي، وبيان أهمها على النحو التالي:

(عيداروس، 2013: 41)

- 1- العمل وفق نماذج عقلية: التخلي عن الأساليب التقليدية في التفكير، والاهتمام بالتعلم التنظيمي كأساس حقيقي لتطوير العقلية الذهنية.
- 2- التفوق والبراعة التنظيمية: تعني فعالية القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم تحت المظلة التنظيمية لعمل فرق العمل بالمؤسسة.
- 3- التفكير المنظمي: وهو يعني كل فرد الكيفية الإدارية التي تعمل في إطار المنظمة ويتحقق ذلك بتمركز الرؤية المؤسسية على الربط بين المؤسسة ككل وكافة الوحدات.
- 4- الرؤية المشتركة: وتعني أن يعمل كافة العاملين بالمؤسسة وفق رؤية إدارية مشتركة وواضحة وخطة عمل يتم الاتفاق عليها مسبقاً من خلال المشاركة الفعالة للجميع.
- 5- التعلم عن طريق فرق العمل: وتعني أن يتم التعلم التنظيمي بشكل جمعي، ويتحقق ذلك بتنظيم وتوحيد جهود العاملين لتحقيق النواتج المؤسسية المرجوة.
- 6- تنمية التراكم المعرفي: وذلك من مختلف مصادره الداخلية والخارجية والتحديث المتواصل للمعرفة التنظيمية المتاحة.
- 7- الاستثمار الواعي والذكي للمعرفة التنظيمية، التعامل مع المتغيرات، القدرات البشرية المبدعة.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء من البحث وصفاً لمنهج البحث الميداني، والعينة المستخدمة، والمجتمع، والأداة ومتغيراتها وإجراءاتها، وفيما يلي عرض لذلك:

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ملحم، 2000: 324).

مجتمع وعينة البحث:

تكونت عينة البحث من جميع العاملين في شركة الوطنية للاتصالات في المحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (100) موظف، وفق إحصائيات شؤون الموظفين لدى الشركة في عام (2019)، وقد استجاب من هذا المجتمع (39) موظف، أي ما نسبته (39%)، مع العلم أنه تم مراجعة الشركة العديد من المرات في سبيل الوصول لهذه العينة لانشغالهم المستمر في التواصل مع الجمهور وعدم تفرغهم لأشياء أخرى بخلاف المهام الأساسية، وهذه النسبة تعتبر مقبولة علمياً ومنهجياً وفق ما ذكره عبد المنعم (2016: 102) أنه إذا كان المجتمع بضع مئات فتكفي عينته 10% من المجتمع.

أداة البحث:

قام الباحثان بإعداد الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، شملت متغيرات البحث الرئيسة الممثلة بالريادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وأبعاده، والمتغير التابع المتمثل بالذاكرة التنظيمية، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية.

صدق الاستبانة:

اعتمد الباحثان على تدريج خماسي متدرج لقياس آراء المحكمين عند تحكيم فقرات الاستبانة، وقد تراوحت متوسطات تقديرات المحكمين بين (4.21 – 5.00)، وهي قيم مرتفعة تدل على اتفاق المحكمين على مناسبتها وانتمائها لموضوع البحث، كما قام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث تراوحت قيمها بين (0.717 – 0.915).

ثبات الاستبانة:

قام الباحثان باختبار ثبات الاستبانة معتمداً على اختبار كرونباخ الفا حيث بلغ معامل الثبات (0.968) وهي تمثل درجة ثبات عالية لفقرات وبنود الاستبانة.

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار شبيرو- ولك (Shapiro-Wilk Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:**نتائج السؤال الأول: ما مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية؟**

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (00) تحليل محاور وفقرات أبعاد الريادة الاستراتيجية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	الثقافة الريادية	4.29	0.684	12.170	0.000	85.8	2	كبيرة جدا
2	القيادة الريادية	4.35	0.665	13.065	0.000	87	1	كبيرة جدا
3	العقل الريادي	4.26	0.683	11.752	0.000	85.2	3	كبيرة جدا
4	الموارد المدارة استراتيجياً	4.25	0.740	10.795	0.000	85	4	كبيرة جدا
	الريادة الاستراتيجية	4.28	0.693	11.95	0.000	85.6		كبيرة جدا

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية يساوي (4.28)، وجاء بوزن نسبي (85.6)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة على فقرات الريادة الاستراتيجية بشكل عام، ت قد حصل المجال الثاني "القيادة الريادية" على أعلى درجة موافقة بنسبة (87%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، بينما حصل المجال الرابع "الموارد المدارة استراتيجياً" على أقل درجة موافقة بنسبة (85%)، وهو بدرجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحثان تلك التقديرات المرتفعة لأبعاد الريادة الاستراتيجية إلى المنافسة الشديدة التي تواجهها تلك الشركة الناشئة في غزة والتي يتطلب منها الاهتمام بقدرات ريادية عالية حتى تستطيع البقاء والاستمرار، حيث تتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحكيم، وعلي (2017) والتي بينت أن مستوى توافر متغير الريادة الاستراتيجية وأبعاده يعد ضعيفاً، وتتفق مع دراسة عبد (2016) بأن ريادة الأعمال حصلت على وزن نسبي مقداره (82.6%)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2015) حيث بلغ الوسط الحسابي النسبي لكل من الثقافة الريادة والقيادة الريادية والعقل الريادي والموارد المدارة استراتيجياً على التوالي (82.6%، 89%، 85%، 87%)، وتتفق مع دراسة النعيمي، وحמיד (2015) حيث بلغ الوسط الحسابي النسبي للأبعاد وفق ترتيبها السابق كالتالي (72%، 77%، 79.6%، 75%)، وكان الوسط الحسابي النسبي لإجمالي الريادة الاستراتيجية 75.6%، وتتفق مع دراسة الجازي (2014) وذلك بأن مستوى الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات كانت مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1): فقرات محور الذاكرة التنظيمية

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
كبيرة جداً	2	90.76	0.000	14.951	0.643	4.538	1. يتم استقطاب عاملين أصحاب خبرة ومهارة وذات قدرات عالية لتخزين المعلومات والمعرفة.
كبيرة جداً	9	86.16	0.000	11.766	0.694	4.308	2. تهتم الشركة بجهود البحث والتطوير وتوليد المعرفة.
كبيرة جداً	7	87.7	0.000	12.841	0.673	4.385	3. تهتم الشركة بالمعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة للاستفادة في قراراتها الحالية.
كبيرة جداً	2	90.76	0.000	17.321	0.555	4.538	4. يتوفر لدى الشركة (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية، الاتصالات، البيانات) لبناء الذاكرة التنظيمية.
كبيرة جداً	11	85.64	0.000	10.547	0.759	4.282	5. تعمل الشركة على الاهتمام بالمعرفة الضمنية (المغمورة في عقول العاملين) وتحويلها إلى معرفة ظاهرة (وثائق وتقارير).
كبيرة جداً	12	85.12	0.000	10.971	0.715	4.256	6. تبحث الشركة عن ابتكار المعرفة ومكان وجودها من داخل المؤسسة أو خارجها.
كبيرة جداً	14	84.1	0.000	11.470	0.656	4.205	7. تحدد الشركة طبيعة المعرفة وفهمها وتوزيعها

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
							وتطبيقها.
8.	13	84.62	0.000	11.518	0.667	4.231	تهتم الشركة بعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، التطوير، التوزيع).
9.	14	84.1	0.000	8.420	0.894	4.205	تشجع إدارة الشركة اللقاءات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين الموظفين.
10.	5	89.74	0.000	16.707	0.556	4.487	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات في عملية التوثيق، لتسهيل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها.
11.	17	79.48	0.000	7.506	0.811	3.974	تعمل الشركة على تخزين المعرفة غير المنتشرة وغير المهيكلة.
12.	9	86.16	0.000	12.466	0.655	4.308	يتم تخزين المعلومات بطريقة يمكن الاستفادة منها عند الحاجة.
13.	1	92.3	0.000	20.468	0.493	4.615	تهتم الشركة بالتكنولوجيا لمساعدة المستخدم في دعم القرار.
14.	6	88.2	0.000	13.818	0.637	4.410	يوجد لدى العاملين قدرات فائقة على استخدام التكنولوجيا والاتصالات.
15.	2	90.76	0.000	19.024	0.505	4.538	يوجد سهولة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية.
16.	16	83.08	0.000	10.749	0.670	4.154	ترتبط نظم الحوافز والمكافآت بطرح الأفكار وتخزينها.
17.	8	87.18	0.000	12.010	0.707	4.359	يوجد لدى الشركة قدرات تكنولوجية فائقة وبرامج متطورة لنقل وتحويل المعارف.
		86.82	0.000	13.091	0.664	4.341	المحور ككل

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أن المتوسط الحسابي للذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية يساوي (4.341)، جاء بوزن نسبي (86.82%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة على فقرات الذاكرة التنظيمية بشكل عام، ويعزو الباحثان ذلك إلى قدم تلك الشركة في مناطق أخرى خارج قطاع غزة، مما يؤدي إلى اهتمامها بذاكرتها التنظيمية، ووجودها في المركز الرئيسي، ويمكن الاستعانة بها، والاستفادة منها، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عيسوي (2016)، حيث كانت اتجاهات مفردات العينة على متغير الذاكرة التنظيمية تتراوح من (3.22-3.98)، وتتفق كذلك مع همام، ودرويش، وعيد (2014)، وكذلك مع دراسة الفاعوري، والجواد (2013)، ولكنها تختلف مع دراسة عيداروس (2013) والتي بينت أن الإدارة المدرسية لا تتعامل باحترافية مهنية، بجانب ضعف الاهتمام بشفافية المناقشات حيال التطوير التنظيمي.

- أعلى ترتيب فقره رقم (13)، وهي (تهتم الشركة بالتكنولوجيا لمساعدة المستخدم في دعم القرار)، بمتوسط حسابي (4.615) والدرجة الكلية (5) أي أنها قد جاءت بوزن نسبي (92.3%)، قيمة الاختبار (20.468)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أن
- أدنى ترتيب فقره رقم (11)، وهي (تعمل الشركة على تخزين المعرفة غير المنتشرة وغير المهيكلة)، بمتوسط حسابي يساوي (3.974)، وأي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.48%)، قيمة الاختبار (7.506)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحثان حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقره، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة

نتائج السؤال الثالث: ما العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الريادة الاستراتيجية، وتعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الأربعة التي يمكن اختبارها وفق الجدول:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضيات عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها والذاكرة التنظيمية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2): العلاقة بين محاور الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	معامل الارتباط	محاور الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية
دالة عند 0.01	0.000	0.623	العلاقة بين الثقافة الريادية والذاكرة التنظيمية.
دالة عند 0.01	0.000	0.853	العلاقة بين القيادة الريادية والذاكرة التنظيمية.
دالة عند 0.01	0.000	0.800	العلاقة بين العقل الريادي والذاكرة التنظيمية.
دالة عند 0.01	0.000	0.784	العلاقة بين الموارد المدارة استراتيجياً والذاكرة التنظيمية.
دالة عند 0.01	0.000	0.848	العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية مرتفع يساوي (0.848)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية، وهذا يدل على أهمية الريادة في توليد وتخزين المعرفة وأيضاً استقطاب الخبراء والرياديين وتحفيزهم يحقق وجود ذاكرة تنظيمية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشمري (2015) وذلك بأن إدراك عينة البحث لأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، وتتفق مع دراسة الحكيم وعلي (2017) والتي بينت أن الريادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في تطوير المنظمات.
- معامل الارتباط بين الثقافة الريادية والذاكرة التنظيمية مرتفع يساوي (0.623)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة الريادية والذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.
- معامل الارتباط بين القيادة الريادية والذاكرة التنظيمية مرتفع يساوي (0.853)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الريادية والذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.
- معامل الارتباط بين العقل الريادي والذاكرة التنظيمية مرتفع يساوي (0.800)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العقل الريادي والذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.
- معامل الارتباط بين الموارد المدارة استراتيجياً والذاكرة التنظيمية مرتفع يساوي (0.784)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقة بين الموارد المدارة استراتيجياً والذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

نتائج السؤال الرابع: ما مقدار التغير في مستوى الذاكرة التنظيمية نتيجة التغير في أبعاد الريادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للريادة الاستراتيجية، على تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis) (Enter)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (3): تحليل الانحدار (المتغير التابع: الذاكرة التنظيمية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	.780	.335		2.328	.026	دال
الثقافة الريادية	-.104	.110	-.115	-.947	.350	غير دالة
القيادة الريادية	.561	.142	.623	3.944	.000	دال
العقل الريادي	.070	.153	.080	.456	.652	غير دالة
الموارد المدارة استراتيجياً	.296	.111	.346	2.660	.012	دال
ANOVA						
قيمة اختبار F	32.82			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التحديد R ²	0.794			معامل الارتباط	0.891	
قيمة معامل التحديد المعدل R ²	0.770					

المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

معامل الارتباط = (0.891) معامل التحديد = (0.794)، ومعامل التحديد المعدل = (0.770)، أي أن ما نسبته (77%) من التغير في تعزيز الذاكرة التنظيمية يعود للتغير في المتغيرات المستقلة الواردة في الجدول، والنسبة المتبقية (23%) تعود للتغير في عوامل أخرى، وتتفق هذه النتيجة تقريباً مع دراسة الجازي (2014) بأن الريادة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في الميزة التنافسية، وتتفق كذلك مع دراسة الغالب وآخرون (2016) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المتغيرات التنظيمية الأخرى، وتتفق مع دراسة الخطيب (2012) والتي بينت بوجود أثر للريادة الاستراتيجية على التوجهات المستقبلية.

• المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً)، أي أنها تؤثر في تعزيز الذاكرة التنظيمية.

• المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (الثقافة الريادية، العقل الريادي)، أي أنها لا تؤثر في تعزيز الذاكرة التنظيمية.

• أن قيمة (ف) بلغت (32.82) بمستوى معنوية (0.00) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار. مما يؤكد أن هناك أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للريادة الاستراتيجية بأبعاده على الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل: يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للريادة الاستراتيجية على تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

$$Y = .780 - 0.104x_1 + 0.561 X_2 + 0.070 X_3 + 0.296 X_4 + \varepsilon$$

- معادلة الانحدار هي: تعزيز الذاكرة التنظيمية = $0.780 - 0.104$ * (الثقافة الريادية) + 0.561 * (القيادة الريادية) + 0.070 * (العقل الريادي) + 0.296 * (الموارد المدارة استراتيجياً) .

وفق نموذج الانحدار السابقة يتضح ما يلي:

وهو يعني أنه يمكن باتخاذ التدابير اللازمة نحو تفعيل استخدام الريادة الاستراتيجية، وتطبيق النموذج السابق للتنبؤ بدرجة التغير في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية.

حيث إن:

- كل تحسين قدرة درجة واحدة في القيادة الريادية يؤدي إلى زيادة مستوى تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية بمقدار (0.561) درجة.

- كل تحسين قدرة درجة واحدة في الموارد المدارة استراتيجياً يؤدي إلى زيادة مستوى تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية بمقدار (0.296) درجة.

- تتفق النتائج السابقة للأثر مع دراسة الحكيم، وعلي (2017) والتي بينت وأن الريادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في تطوير المنظمات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المتغيرات التنظيمية المتناولة في الدراسة.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة في شركة الوطنية للاتصالات تجاه دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تعزى لمتغير النوع.

جدول رقم (4): الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

مقياس	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الريادة الاستراتيجية	ذكر	30	4.236	0.468	1.233-	0.240	غير دالة
	أنثى	9	4.466	0.497			
الذاكرة التنظيمية	ذكر	30	4.296	0.483	1.046-	0.312	غير دالة
	أنثى	9	4.466	0.409			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "Independent Samples Test" لعينتين مستقلتين تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات الباحثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية

القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تعزى لمتغير النوع.

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (5): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

مقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الريادة الاستراتيجية	أقل من 30 عام	11	4.233	0.629	0.575	0.568	غير دالة
	من 30-أقل من 40 عام	27	4.281	0.415			
	40 عام فأكثر	1	4.800	0.00			
الذاكرة التنظيمية	أقل من 30 عام	11	4.400	0.495	0.963	0.391	غير دالة
	من 30-أقل من 40 عام	27	4.288	0.457			
	40 عام فأكثر	1	4.900	0.00			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار " التباين الأحادي" لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات الباحثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول رقم (6): الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مقياس	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الريادة الاستراتيجية	مدير	4	4.425	0.411	0.645	0.531	غير دالة
	رئيس قسم	6	4.100	0.603			
	موظف	29	4.310	0.466			
الذاكرة التنظيمية	مدير	4	4.550	0.465	1.649	0.206	غير دالة
	رئيس قسم	6	4.050	0.463			
	موظف	29	4.365	0.4365			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تعزى المسمى الوظيفي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تعزى لمتغير للمؤهل العلمي.

جدول رقم (7): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الريادة الاستراتيجية	بكالوريوس	30	4.280	0.516	0.099	0.906	غير دالة
	ماجستير	8	4.30	0.362			
	دكتوراه	1	4.50	0.00			
الذاكرة التنظيمية	بكالوريوس	30	4.346	0.489	0.131	0.878	غير دالة
	ماجستير	8	4.275	0.433			
	دكتوراه	1	4.500	0.00			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية تعزى لمتغير للمؤهل العلمي.

أهم النتائج:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد عينة الدراسة على أبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث حصلت على وزن نسبي (85.6%).
- 2- أشارت النتائج إلى اهتمام شركة الوطنية للاتصالات وذلك بحصولها على موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة، حيث حصلت على وزن نسبي (86.82%).
- 3- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الريادة الاستراتيجية وبين الذاكرة التنظيمية في شركة الوطنية.
- 4- كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أبعاد الريادة الاستراتيجية منفردة (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجياً) وبين الذاكرة التنظيمية في شركة الوطنية.

- 5- تبين أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً، وأن 77% من التغير في الذاكرة التنظيمية نتيجة التغير في الريادة الاستراتيجية.
- 6- تبين أن بعدي (الثقافة الريادية، العقل الريادي) لا تؤثر في تعزيز الذاكرة التنظيمية.
- 7- أظهرت النتائج أن كل تحسين قدرة درجة واحدة في القيادة الريادية يؤدي إلى زيادة مستوى تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية بمقدار (561). درجة.
- 8- كل تحسين قدرة درجة واحدة في الموارد المدارة استراتيجياً يؤدي إلى زيادة مستوى تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية بمقدار (296). درجة.
- 9- يمكن التنبؤ بدرجة التغير في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية من خلال معادلة الانحدار التالية: **تعزيز الذاكرة التنظيمية** = $780 - 104 \cdot (\text{الثقافة الريادية}) + 561 \cdot (\text{القيادة الريادية}) + 070 \cdot (\text{العقل الريادي}) + 296 \cdot (\text{الموارد المدارة استراتيجياً})$.
- 10- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية تعزى لمتغير النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.

التوصيات العامة:

- 1- ضرورة اهتمام شركة الوطنية بالإبداع والابتكار في بيئة العمل.
- 2- أن تحدد شركة الوطنية للاتصالات المخاطر والتحديات التي تواجهها ووضع الاستراتيجيات اللازمة.
- 3- ضرورة متابعة المستجدات البيئية وخاصة التكنولوجية والثقافية لتحقيق التميز والمنافسة.
- 4- أن تهتم قيادة الشركة بالتوجهات الريادية، وتوفير المناخ المناسب لها.
- 5- أن تدعم الشركة الأفكار الجديدة والمبدعة وأن تعطي الحرية الفكرية في جميع المجالات.
- 6- الاهتمام بفرق العمل، ودعم الاتصال والتواصل ونقل المعرفة وتخزينها وتراكمها.

آليات تنفيذ التوصيات:

- 1- عقد ورش عمل تشاركيه لبيان اهتمام الشركة بالمبدعين وكيفية تبني إبداعهم.
- 2- مشاركة الشركة بالمؤتمرات العلمية والأيام الدراسية في الجامعات والتي تتعلق بالمشاريع الإبداعية.
- 3- وضع قوانين تتعلق بالحوافز الممنوحة للمبدعين وترقيتهم.
- 4- وضع نماذج تقييم جديدة تهتم بإنصاف المبدعين.
- 5- إنشاء وحدة مستقلة داخل الهيكل التنظيمي للتعامل مع الأزمات وإدارتها.
- 6- وضع الخطط البديلة اللازمة لمواجهة المخاطر والتحديات.
- 7- إنشاء لجان لتوزيع الأدوار وقت الأزمات والتحديات.
- 8- العمل على وضع خطط لكيفية استغلال المخاطر وتوجيهها لصالح الشركة.
- 9- استحداث دوائر جديدة داخل الشركة تهتم فقط بمتابعة التطور التكنولوجي والثقافي.
- 10- طلب تقارير شهرية من مدراء الدوائر حول التطور التكنولوجي اللازم إتباعه في الشركة ليكون أدائهم أفضل.
- 11- وضع آليات لنظام الحوافز المتعلقة بالموظفين المتابعين للمستجدات البيئية.
- 12- وضع جدول زمني لتطبيق كل المستجدات الضرورية لمواكبة التغيرات البيئية.
- 13- وضع آليات لإشراك جميع العاملين في تقديم الأفكار الإبداعية.

- 14- عمل اجتماعات دورية بين جميع الموظفين لتحفيزهم في توليد أفكار جديدة.
- 15- إنشاء شراكة مع مؤسسات وشركات أخرى لتوليد ونقل المعرفة بشكل أفضل.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ملحم، سامي (2000): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- سلمان، الناصري (2016): **ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية** - بحث ميداني في وزارة النفط، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العراق، المجلد (22)، العدد (87)، ص ص 192-212.
- القبيج، إيهاب (2012): **دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك**، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الغالي، وآخرون (2016): **اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة العربية الهاشمية**، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد (38)، ص ص 185-206.
- الشمري، صادق (2015): **دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز - دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة**، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (21)، العدد (83)، ص ص 170-196.
- محمد، سعيد (2013): **إمكانية تعزيز استراتيجية الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، **مجلة تنمية الرافدين**، العراق، المجلد (35)، العدد (112)، ص ص 257-285.
- الجازي، فيصل (2014): **أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الخطيب، دانيه (2012): **أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية - دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط**، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحكيم، ليث، وعلي، أحمد (2017): **الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً**، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (14)، العدد (2)، ص ص 47-86.
- النعيمي، شهاب، وحמיד، ريم (2015): **متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال - بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية**، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (21)، العدد (84)، ص ص 26-59.

- حمادي، انتصار، وسلمان، مهند (2016): **توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية- بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (87)، ص ص 120-146.**
- الخفاجي، نعمة (2007): **إدارة الأعمال: الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية: المظلة، والقصد، والتركيز، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد (15)، العدد (3)، ص ص 48-52.**
- عبد، ضرغام (2016): **أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد (39)، ص ص 313-348.**
- عيسوي، نيفين (2016): **دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (3)، ص ص 171-206.**
- البغدادى، عادل (2007): **علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (65)، ص ص 154-178.**
- همام، أشرف، ودرويش، السيد، وعيد، خالد (2014): **دراسة تحليلية للذاكرة التنظيمية وأثرها في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملون بأمانات المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة المدير الناجح، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (147)، ص ص 48-38.**
- العمرى، غسان (2010): **دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، المجلد (27)، العدد (52)، ص ص 73-120.**
- عيداروس، أحمد (2013): **التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، مجلة التربية، مصر، المجلد (16)، العدد (39)، ص ص 9-112.**
- الزغبى، حسن (2009): **كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الروح القدس - الكسليك - اتحاد الجامعات العربية- جمعية كليات إدارة الأعمال والعلوم التجارية في الجامعات العربية، العدد (4)، ص ص 39-51.**
- الساعدي، مؤيد (2008): **التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد (28)، العدد (2)، ص ص 199-203.**
- الفاعوري، إلهام، وجواد، شوقي (2013): **دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد (33)، العدد (2)، ص ص 289-290.**
- الطائي، علي، والكبيسي، سندس (2016): **قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية- بحث تحليلي مقارن في بعض مستشفيات بغداد، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (88)، ص ص 49-68.**

أحمد، مروة، وبرهم، نسيم (2008): الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Mujuru, Joice (2014): The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture: A case study of Dotito Irrigation in Mashonal and central province, Zimbabwe, **International Review of Basic and Applied Sciences**, Vol (2) No (1).
- Paula, Danskin (2005): Knowledge Management as Competitive Advantage: Lessons From the Textile and Apparel Value Chain, **Journal of Knowledge Management**, Vol (9), No (2).
- tsai, I-Chang; Lei, Han-Sheng **EURASIA Journal of Mathematics, Science & Technology Education**, v12 n3 p569-582 Mar 2016. 14 pp.