

## دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية

### ورقة عمل

إعداد

الباحث / مها يوسف جليل الهويدي

طالبة ماجستير بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

### ملخص البحث:

تمثل الهدف الرئيس لورقة العمل في دراسة دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية، وشمل البحث خمسة أقسام تمثلت في الإطار العام، الإطار النظري للتحول الرقمي، الإطار النظري لريادة الأعمال التنظيمية، العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال التنظيمية، وأخيراً النتائج التي أوضحت مفهوم وأبعاد التحول الرقمي، ومفهوم وأبعاد ريادة الأعمال التنظيمية، والعلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال التنظيمية.

### أولاً: الإطار العام للبحث:

#### ٥- مقدمة:

ازداد الاهتمام بموضوع ريادة المنظمات في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال، والبيئة التنافسية للمنظمات المحلية والدولية والعالمية. ولقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع، لما له من دور في نمو اقتصاد البلد على المستوى الكلي ونمو المنظمات وتوسعها وحصولها على موارد مالية ومادية، ويعد موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.

و تمثل الريادة النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة وتمثل عندها مغامرة جديدة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الاستراتيجي فيها، وهذا ما يدعى بالريادة الداخلية أو ريادة الشركة. وقد أصبحت ريادة الشركة وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحرك المنظمات والأفراد إلى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي وزيادة مستوى عدم اليقين (الفيحان، أليز، ٢٠١٥).

و لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تركيزاً كبيراً من جانب الاستراتيجيات التنظيمية على الابتكار Innovation باعتباره أحد خصائص الفكر الريادي، وباعتباره أيضاً أحد الوسائل أو البدائل المطروحة بقوة لمواجهة حالة المنافسة الشرسة التي سادت العالم. وقد نشأ هذا التركيز الملحوظ على الفكر الريادي Entrepreneurial Thinking في الاقتصاد الريادي Entrepreneurial Economy الذي ساد الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، حيث أصبح موضوع ريادة الأعمال التنظيمية – في السنوات الأخيرة – موضوعاً يتمتع بقدر كبير من الشهرة. فما الأسباب التي أدت إلى شهرة وانتشار هذا المفهوم؟ لا شك أن أحد هذه الأسباب يتمثل في أن هذا المفهوم يتيح للمنظمات الكبيرة التعرف على المهارات والمواهب الابتكارية التي يتمتع بها العاملون فيها. إلا أن التعرف على غير ذلك من الأسباب يتطلب أن نعود قليلاً إلى الوراء.

## ٦- طبيعة مشكلة البحث:

في ظل الاتجاه المتزايد نحو عولمة الأسواق، والتجارة الحرة، تجد الشركات نفسها مطالبة بالابتكار بشكل مستمر من أجل تحسين وتطوير ما تتمتع به من مرونة، وقدرات تنافسية، ومقدرة على ممارسة ردود الأفعال والاستجابة لما يحدث في أسواقها وبيئاتها الخارجية. لذلك ألقى العديد من الكتاب (Thompson, 2009; Ferreira, 2010; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2012; Antoncic & Hisrich, 2013; Fletcher, 2014; Luo, Zhou, and Liu, 2014; Dutta & Crossan, 2015) أهمية قيادة الأعمال التنظيمية كمحفز ومثير للابتكار في المنظمات، لدرجة أن بعض الكُتَّاب (Cunningham & Lischeron, 1991) تحدثوا عن ضرورة وجود مدرسة لقيادة الأعمال التنظيمية في إطار مجال قيادة الأعمال. وربط بعض الكتاب الآخرون بين قيادة الأعمال التنظيمية وعملية التعليم التنظيمي، وألقى البعض الآخر الضوء على دور قيادة الأعمال التنظيمية في كل من المشروعات الصغيرة والشركات العائلية. وناقش بعض الكتاب دور قيادة الأعمال التنظيمية في الاقتصادات الناشئة والانتقالية.

وعلى الرغم من كل هذا الاهتمام، إلا أن الغموض مازال يكتنف مفهوم قيادة الأعمال التنظيمية. ولا شك أن هذا الوضع يمكن أن يثير العديد من التساؤلات عن الفرق بين قيادة الأعمال بشكل عام وقيادة الأعمال التنظيمية، والفرق بين رواد الأعمال المستقلين ورواد الأعمال التنظيميين، وعن قيادة الأعمال كسلوك تنظيمي في المنظمات القائمة، وعن نطاق قيادة الأعمال التنظيمية، وعن التوجه الاستراتيجي لرواد الأعمال التنظيميين، وعن العوامل التنظيمية المؤثرة على قيام مديري الإدارة الوسطى بالأنشطة الريادية.

ومصطلحات الريادة تختلف مع إختلاف أهميتها بالنسبة إلى الدول النامية والمتقدمة التي تتضمن المخاطرة بالمشروعات النامية في المجتمعات وهي اللبنة الأولى في تأسيس منظمات الأعمال، حيث تصبح تلك المشروعات نواة لمشاريع كبيرة تؤدي إلى الحد من البطالة وزيادة الانتاج .

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- (٩) ما مفهوم وأهمية التحول الرقمي ؟
- (١٠) ما مفهوم وأهمية قيادة الأعمال التنظيمية ؟
- (١١) كيف التحول الرقمي في دعم قيادة الأعمال التنظيمية ؟

## ٧- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة دور التحول الرقمي في دعم قيادة الأعمال التنظيمية، وذلك سعياً نحو تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (٩) تحديد طبيعة وأهمية التحول الرقمي .
- (١٠) تحديد طبيعة وأهمية قيادة الأعمال التنظيمية .
- (١١) تحديد كيف تسهم التحول الرقمي في دعم قيادة الأعمال التنظيمية .

## ٨- أهمية ودوافع البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال عدة جوانب أهمها ما يلي:

- (٩) ندرة عدد الدراسات الأكاديمية (علي حد علم الباحثة) التي تناولت دراسة التحول الرقمي وقيادة الأعمال التنظيمية في البيئة الكويتية بصفة عامة، وفي المؤسسات الحكومية الكويتية بصفة خاصة.
- (١٠) الدور الذي تلعبه قيادة الأعمال التنظيمية في تطوير المنظمات من خلال إبتكار خطوات عمل جيدة أو تطوير إنتاجها بإدخال تقنيات جديدة تنقلها إلى مصاف التنافسية العالمية.
- (١١) التوجه الكبير للباحثين لدراسة مثل هذه القضايا والمتعلقة بإدارة الأعمال والأخذ بالريادية سوف يقرب المفاهيم أكثر في مجال صناعة الريادية.
- (١٢) بيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في قيادة الأعمال التنظيمية للمؤسسات بسبب تعدد المداخل والاتجاهات والتي على أساسها يتم تعزيز القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسات .
- (١٣) وجود منظور جديد لمتغيرات التنافسية على الصعيد النظري والتنظيمي.
- (١٤) وضع تصور لدى المديرين العاملين في المؤسسات حول أبعاد المنظمة الريادية كمفاهيم حديثة.
- (١٥) بيان أثر ممارسات المنظمة الريادية على نجاحها وزيادة قدرتها التنافسية.

## ٩- منهج البحث:

في ضوء مشكلة البحث وسعيًا نحو تحقيق أهدافه، اعتمدت الباحثة علي المنهج الإستقرائي، ووفقاً لهذا المنهج قامت الباحثة بجمع ومراجعة وتحليل مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات التي تناولت متغيرات البحث، وذلك لوضع خلفية نظرية حول متغيرات البحث.

## ١٠- خطة البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وسعيًا نحو تحقيق أهدافه، تم تقسيم هذا البحث علي النحو التالي:  
أولاً: الإطار العام للبحث.  
ثانياً: طبيعة وأهمية التحول الرقمي.  
ثالثاً: طبيعة وأهمية ريادة الأعمال التنظيمية.  
رابعاً: العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال التنظيمية.  
خامساً: النتائج.

## ثانياً: طبيعة وأهمية التحول الرقمي:

التحول الرقمي (Digital Transformation): عملية تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية (حماد، ٢٠٢٠).

التحول الرقمي هو التحول في طريقة العمل في الشركات بحيث يقل العمل الرتيب ويزيد وقت التفكير بالتطوير. التحول الرقمي هو تسريع طريقة العمل اليومية بحيث يتم استغلال تطور التكنولوجيا الكبير الحاصل لخدمة عملائك بشكل أسرع وأفضل. التحول الرقمي هو زيادة الكفاءة في خط سير العمل بحيث تقل الأخطاء وتزيد الإنتاجية. التحول الرقمي هو زيادة عدد أعضاء فريقك من دون الحاجة إلى توظيف. ويمثل التحول الرقمي عملية تغيير في بنية التحتية للمؤسسات والشركات، ويتعلق باستعمال التكنولوجيا، وتسهيلات الوسط الرقمي لتعديل العمليات الداخلية والخارجية، وتحسين خبرة العملاء (نصير، ٢٠٢١). ولا يقتصر هذا التحول فقط على الشركات التي تبيع منتجات رقمية أو تركز على الإنترنت والتكنولوجيا، بل تؤثر على جميع المجالات والأقسام والخدمات التجارية والوزرات والهيئات الحكومية (نافع وأخرون، ٢٠٢١).

بدءاً من المؤسسات الأكثر تقليدية، من مجالات الصحة والتعليم، وصولاً إلى الأعمال التجارية و الخدمات الحكومية، التي تعمل على إعداد وإنتاج البرمجيات والتطبيقات، مثلاً، تحتاج إلى أن تعرف كيفية استخدام الموارد التقنية لصالحها للاستخدام العملي.

ويخطئ من يعتقد أنه يمكن ترك التغييرات ومتابعتها في وقت لاحق، لقد فهم العملاء والمواطنون المزايا الاستهلاكية من شركات تطبيق وتدمج التطور الرقمي في عملياتها، وباتوا يطلبون ذلك، بشكل أساسي وبإلحاح، من جميع الماركات التي يتعاملون معها ويشتركون منها (منصور، ٢٠٢١).

لكن لا تعتقد أن الأمر متعلق فقط باستخدام التقنية والتواجد على وسائل الإعلام. فيجب أن تفكر مجدداً بكامل البنية التنظيمية، تكامل الديناميكية في الوسط الرقمي وتقديم النتائج الشاملة حقاً، الرائدة وكذلك النتائج الهامة.

ويساعد التحول الرقمي المنظمات والأفراد على: (خميس، ٢٠٢١)

- تقليل وتوفير الجهد والطاقة والتكاليف أيضاً.
- تنظيم وتحسين الكفاءات التشغيلية.
- سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات بالطرق التقليدية، وبالتالي سوف تكون هذه الإجراءات سهلة وسريعة على المستفيدين.
- فتح مجال للإبداع في كيفية تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء.
- تسهيل كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل.

- يساهم التحول الرقمي أيضاً في سرعة الانتشار والتوسع للشركات والمؤسسات ووصولهم إلى أعداد كبيرة من الجمهور .
  - التحول الرقمي يسمح للعملاء المحتملين بالتعرف على النشاط التجاري الذي تقوم به وإجراء عمليات البيع والشراء في أي وقت ومكان .
  - كذلك يعتبر من أهم إيجابيات التحول الرقمي هو إمكانية تتبع ومراقبة وتحليل المقاييس والبيانات التي سوف تحصل عليها من خلال التسويق الرقمي لنشاطك وسوف يمكنك من استخدام هذه البيانات في تحسين وتطوير جودة العمل للحصول على نتائج أفضل.
  - عندما تقوم بالتحول الرقمي الكامل لنشاطك التجاري والعمل على تحويله بشكل متقن وجيد سوف يساهم ذلك بتحسين ورفع مستوى الأرباح الإجمالية لنشاطك التجاري.
- استهدفت دراسة (زيدان، ٢٠٢١) قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يواجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء) Data Center حجر الزاوية في عملية الرقمنة، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.
- وهدفت دراسة (زابي، ٢٠٢١) إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التحول الرقمي، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية حيث تكون مجتمع الدراسة من إدارات جامعة محمد بوضياف والممثلين للقيادة الاستراتيجية والبالغ عددهم ٣٦ إطار، وقد استخدم المنهج التحليلي الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، والاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي لجامعة محمد بوضياف.
- و للتحول الرقمي دوراً أساسياً في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، ومن ثم محاولة التوجيه لتفعيل التحول الرقمي ووضع البرامج التدريبية للمسؤولين التي تحدث مثل هذا التغيير المستهدف مما يؤثر إيجابياً في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية من ثم وتحقيق أهداف سياسات الرعاية الاجتماعية، ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة في البلاد. واستنباطاً مما سبق تتحدد القضية الرئيسية للدراسة في، هل يساهم التحول الرقمي كمتغير في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟ وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، تحديد مستوى أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، محاولة، التوصل إلى خطة مستقبلية مقترحة لتفعيل استخدام التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. نوع الدراسة ومنهجها: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، مستخدمه منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسيوط. أدوات الدراسة: استمارة استبيان: للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسيوط وبلغ وعددهم (٢١١) مفردة، أوضحت نتائج الدراسة صحة الفروض كاملة(أحمد، ٢٠٢١).
- وهدف دراسة (الشريف، ٢٠٢١) التوصل لتصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام

الاستبانة لجمع آراء أفراد العنة-المتتمثلة في عدد من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية-حول الأسس العلمية الواقعية من المتخصصين الأكاديميين، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في تحديد أسس بيئة التمكين للتحويل الرقمي والتي تمثلت في الأسس الخاصة بالوعي مثل: رفع الوعي بثقافة المحتوى الرقمي وتطبيقاته واستخداماته، التوعية بأهمية التحول الرقمي في تطوير الإمكانيات الذاتية لمواجهة تحديات العصر، نشر مزايا التحول الرقمي في التعليم لجميع أطراف العملية التعليمية والأسس الخاصة بتمكين بيئة التعليم والتعلم الرقمي مثل: دعم البنية التحتية بالأجهزة الرقمية المتطورة، وتوفير شبكة أنترنت عالية السرعة والجودة، وتوفير الدعم الفني لتشغيل البرامج وصيانة الأجهزة، وتوفير برامج الحماية للبيانات والشبكات، وكذلك تحديد متطلبات التحول الرقمي في التعليم واستدامته والمتعلقة بإرساء الأسس المؤسسية للتحويل الرقمي في التعليم، وأسس جاهزية بيئة التحول الرقمي واستدامته، وخلص البحث لتصور مقترح يسهم في تحديد أسس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي للتعليم.

تواجه المنظمات نتيجة التوجه نحو العالمية العديد من التحديات المتزايدة من حيث شدتها ودرجة تعقيدها في ظل الأزمة الحالية التي ظهرت فجأة فيروس كورونا والتي ألزمت كل المؤسسات بالعمل من المنزل وتوفير قوة الموارد البشرية في الشركات والمصانع وتطل بعض المصالح وإذ أصبحت المنافسة العالمية هي القاعدة وليست الاستثناء في ظل العدد الكبير من المنتجات المتنوعة المتاحة لتلبية المستهلكين ورغبات احتياجات لذا تسعى المنظمات إلى تحسين أو الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل التحديات الموجودة في السوق العالمي ما تستخدم المنظمات نظم المعلومات كأداة لتحسين وغالباً أداؤها، إذ تبين أن المنظمات التي استثمرت في نظام تخطيط موارد المنظمات ERP أظهرت مستويات أداء وتعتبر أهم البرمجيات الأكثر استخداماً في السنوات الأخيرة وتعد من التطورات في استخدام المنظمات لتكنولوجيا المعلومات (باعتبارها مجموعة برمجيات متكاملة تساهم في مساعدة إدارة المنظمة على الاستخدام الفعال للموارد (المواد، والموارد البشرية، والتمويل، وغيرها)، من خلال توفير مجموعة برمجيات متكاملة لمعالجة طلبات المعلومات في المنظمة فمعظم المنظمات تعتقد أن تبني نظم تخطيط موارد المنظمات من شأنه أن يعزز عملياتها من حيث السرعة والقيمة، وتقليل التكاليف غير الضرورية إذ تساعد نظم تخطيط موارد المنظمات في التكامل بين سلسلة وظائف وأنشطة المنظمة المتنوعة، من خلال تحقيق التشارك الفعال بالمعلومات بين أقسام وأنشطة منظمات الأعمال، مثل المحاسبة، والتمويل، والموارد البشرية، والعمليات، والمبيعات، والتوريد وسلسلة، والتسويق وقد أسفر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمات بفعالية فوائد وكفاءة كبيرة (عبدالمنعم، ٢٠٢١).

### ثالثاً: طبيعة وأهمية ريادة الأعمال التنظيمية

تعود نشأة الريادة التنظيمية من وجهة نظر المدارس الإدارية إلى المدرسة التقليدية، حيث يمكن أن نعد الإشارة الضمنية لرائد المدرسة العلمية للإدارة (Fredrick Taylor) والتي مفادها أن البحث التجريبي يؤدي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجاز العمل هي بداية التفكير بجوانب الريادة التنظيمية من خلال اكتشاف الفرص، فضلاً عن إشارة (Henry Fayol) إلى الريادة بوصفها واحدة من القواعد الإدارية الأربع عشرة التي وضعها للإدارة الناجحة، أما المدرسة الإنسانية والسلوكية فقد أشارت إلى أن الفرد ومن خلال علاقته بالجماعة يستطيع أن يكون خلاقاً في عمله، وكذلك يرى (Mc Gregor) في إحدى افتراضات نظرية (Y) المستندة إلى العلوم السلوكية، والتي تنص على أن القدرة على الإبداع والتطوير موزعة بين عدد كبير من الأفراد ومن المفروض استغلال عدد كبير منها، أما في المدرسة الحديثة المعاصرة فيمكن الرجوع إلى بدايات ظهور الريادة في حقل الإدارة وفي الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص إلى مقالة (Mintzberg) في عام ١٩٧٣ التي كشفت فيها عن التقاطع بين حقول الإدارة الاستراتيجية والريادية وذلك بتقديمه فكرة (صنع الإستراتيجية الريادية) (علي، ٢٠١٣).

الريادة التنظيمية في أبسط تعريف لها هي ممارسة الريادة داخل منظمات قائمة بالأصل، عموماً لا يوجد حتى اللحظة تعريف متفق عليه من طرف المهتمين والباحثين في مجال الريادة التنظيمية، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بها والتي جاءت على لسان الباحثين:

- التعريف الأول: الريادة التنظيمية هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة للمنظمة، من خلال إتاحة الفرص للعاملين فيها للقيام بجهودهم الريادية، والكشف عن الفرص المستقبلية، بهدف رفع مستوى القدرات

- الابتكارية والتنافسية للمنظمة وصولاً إلى تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للمنظمة في أسواق منتجاتها الحالية والمرتبقة. ( جلاب , ٢٠١٦ )
- التعريف الثاني: الريادة التنظيمية تعني الكيفية التي يظهر بها الأفراد العاملون داخل منظمات قائمة الروح الريادية من ناحية، وممارستهم للجهود الريادية أثناء قيامهم بأعمالهم ومهامهم اليومية المتعلقة بالعمل الموكل وتطويره من ناحية أخرى، هذه الجهود التي تهدف أساساً إلى تعزيز عمليات اكتشاف ومن ثم استثمار فرص أعمال مجدية ومرغوبة، وجديدة، من قبلهم ولصالح المنظمات التي يعملون داخلها بشكل متواز مع التزام ممارسات إدارية فاعلة تعمل على تعزيز تلك الروح والجهود الريادية داخل المنظمة ( القبح، الخفاجي، ٢٠١٥ )، فريادة الأعمال التنظيمية حسب هذا التعريف هي استعداد إدارة المنظمة القائمة لإتاحة الفرصة للأفراد العاملين فيها لإطلاق مبادراتهم الريادية في أثناء قيامهم بمهامهم اليومية المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل أو اكتشاف فرص أعمال جديدة والاستثمار فيها، أي العمل على تمكين ومساعدة العاملين في المنظمات لإطلاق حماسهم وجهودهم الريادية، فهي السبيل للاستفادة من الإمكانيات والطاقات الريادية الكامنة لدى العاملين، بهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.
  - التعريف الثالث: الريادة التنظيمية هي العملية التي ينشأ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد الموجودين ضمن منظمة قائمة، منظمة أخرى جديدة أو إعادة تحديد أو ابتكار داخل المنظمة القائمة، وتصف الريادة التنظيمية السلوك الريادي داخل المنظمة القائمة. (رشدي، ٢٠١٣)
  - التعريف الرابع: تعرف الريادة التنظيمية بأنها الفعل الريادي داخل المنظمات، وأحد أهم الأساليب الهادفة إلى تحفيز ومن ثم الاستفادة من إمكانيات العاملين داخلها، والذين يؤمنون أنه من الممكن عمل الأشياء بطريقة مختلفة وبشكل أفضل. ( القبح، الخفاجي، ٢٠١٥ )
  - من خلال ما سبق يمكننا تعريف الريادة التنظيمية بأنها استعداد إدارة المنظمة القائمة لإتاحة الفرصة للأفراد العاملين فيها لإطلاق مبادراتهم الريادية في أثناء قيامهم بمهامهم اليومية المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل أو اكتشاف فرص أعمال جديدة والاستثمار فيها، لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، لها ثلاثة مظاهر تعبيراً وتمثيلاً لها، تتمثل في:
  - دخول منظمة قائمة في أعمال جديدة، والتي تعني عملية إنشاء المنظمة لمشروعات جديدة؛ قيام الأفراد داخل المنظمة بالدفاع والمضي قدماً بحثاً عن المناصرة لأفكارهم الجديدة بخصوص منتجات أو خدمات خلفاً أو تطويراً
  - سيادة الفلسفة الريادية داخل التنظيم، حيث ينظر لها من خلال أسلوب الإدارة الريادية، ووضع المنظمة الريادي، وتوجهها الريادي، ووضع الإستراتيجية الريادية، والإدارة الإبداعية الرائدة . وعلى الرغم من الاختلاف حول تعريف الريادة التنظيمية، فمن الممكن العثور على بعض الأبعاد المعروفة لها، عند تحليلها وتعزيزها والتقدم فيها ستمكن المديرين من القيام بتحسينات هامة في أداء المنظمات، وتتمثل هذه الأبعاد في:
  - ١- قدرة العاملين على التعرف وتحديد الفرص وقبول المخاطرة؛ قيام الرياديين التنظيميين بتعزيز الإبداع داخل المنظمة ولصالحها، مع توفير المناخ المناسب لذلك من قبل الإدارة
  - ٢- تتم عملية التجديد الذاتي للرياديين التنظيميين من خلال قدرتهم على التعلم من خبراتهم السابقة وكذلك من خلال استخدام حدسهم وبديتهم.
  - وتتبع أهمية الريادة التنظيمية من الدور الكبير الذي تؤديه في تطوير موارد المؤسسة وقدراتها من جهة، ومهارات العاملين فيها وقدراتهم من جهة أخرى، فللريادة التنظيمية دور كبير في تطوير المعرفة وخلق العديد من السلع والخدمات التي تعود على المنظمة بإيرادات وأرباح جديدة، ويمكن إبراز أهمية الريادة التنظيمية في المنظمات بما يلي: (مبارك، ٢٠١٦)
  - اكتشاف حاجات العملاء غير المشبعة والأسواق غير المخدومة، أو التي لا تتعامل معها المنظمة؛
  - تحقيق عوائد استثمار عالية إذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة؛

- تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة، وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة؛
  - تطوير الكفاءة والفعالية لإدارة سلاسل القيمة وعلى الأخص سلسلة الدعم وعلاقات العملاء؛
  - تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع منظمات أعمال أخرى في البيئة التي تعمل بها المنظمة سواء أكانت محلية أم دولية من خلال إقامة التحالفات معها؛
  - تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الإستراتيجية أو الاستحواذ؛
  - تخفيض درجة المخاطر بفضل وجود التطويرات التكنولوجية الجديدة؛
  - منع المنافسين من استحواد أي تكنولوجيا متقدمة؛ تحفيز المواهب الداخلية على البقاء في المنظمة والاستمرار في العمل فيها، وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة.
- زيادة الاهتمام بالريادة التنظيمية في السنوات الأخيرة يعود إلى إدراك العديد من المنظمات كبيرة الحجم والمزايا الريادية التنظيمية المتعددة والمتمثلة في المرونة، والنمو والابتكار. ولقد زاد اهتمام المديرين والأكاديميين في الآونة الأخيرة بالريادة التنظيمية وأصبح لها أهمية كبيرة عندهم كأداة أساسية للإبداع والابتكار في ظل المنافسة المحتملة في عالم الأعمال السريع التغير، وأصبح احتضان الريادة ورعايتها أحد الوسائل الهامة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليه، كما أصبح احتضانها أداة للمبادرة والتجديد المؤسسي. كما أصبحت العديد من منظمات الأعمال اليوم تولي أهمية التوظيف الأفراد الذين عندهم قدرات ومهارات ريادية ودافعية قوية نحو العمل والإنجاز والمبادرة، حيث أصبحت العديد من منظمات الأعمال تشترط اليوم حتى توظف ذوي الكفاءات والمهارات فيها أن يثبت الفرد المرشح تميزه، وأن له إنجازات عديدة على مستوى وظيفته وخبراته السابقة، وأن تكون له خبرة في بيئة عمل ريادية ذات مستوى عال، أو في منظمات أعمال سريعة النمو. وحتى تنجح الريادة التنظيمية وتحقق أهداف المنظمة يجب أن يكون هناك مستوى عالي من التفاعل بين الأفراد والمنظمة والبيئة الخارجية على جميع المستويات، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في ذلك، نذكر من بينها: (شامي، ٢٠١٩)
- (١) الاستخدام الأمثل للمكافآت والحوافز: فالحوافز لها تأثير إيجابي على معنويات العاملين، ومن ثم دفع جهود هؤلاء العاملين وفرق العمل لتحسين مستوى الإنتاجية والأداء في المنظمة، فالأداء الريادي يجب أن يرتبط بنظام التكريم، ويعمل هذا النظام على تحفيز الرياديين الإداريين بشكل مميز .
  - (٢) توافر الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا: تعتبر الخاصية الأكثر أهمية، فيجب أن تحتضن الإدارة العليا النشاط الريادي وتدعمه وتعززه بصدق وإخلاص، فبدون دعم الإدارة العليا لا يمكن تأسيس البيئة الريادية الناجحة، علما أن الريادة التنظيمية يمكن أن تحدث على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى المشاريع التابعة لها أيضا.
  - (٣) الهيكل التنظيمي المرن أو المفتوح: يتيح الهيكل التنظيمي المرن ممارسة السلوك الريادي من حيث الإبداع والتجديد والابتكار في أنشطة المنظمة وممارساتها أكثر من الأنواع الأخرى للتنظيم، لأنه يعزز الاتصالات ويقلل من معوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح للمنظمة الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعملاء والصناعة.
  - (٤) توجه المخاطرة: إن المنظمات الريادية هي ذات توجه نحو المخاطرة، وتكون هذه الغاية فريق عمل مخاطر أو فريق المخاطرة الجديدة الذي يقوم بابتكارات عديدة في المنتج والسوق والعمليات، وتوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة مثل: الرقابة الذاتية للسلوك وتقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم برحابة صدر، ولديهم من الخبرة والمعرفة التي ساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم، ويكون مستوى الأداء لديهم مرتفعا، ولديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
  - (٥) الرؤيا الريادية: وهي تعني المكانة أو الصورة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل، وتشير الرؤيا الريادية إلى ما تتوقع أن تحققه المنظمات من إنجازات، والتي تتأثر بالعديد من العوامل أهمها: الفرص البيئية المتاحة، أنماط المنافسة السائدة بين المنظمة والمنافسين الآخرين، مدى الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل بها المنظمة.

وتكون المسؤولية النهائية لتشكيل الرؤيا الريادية بيد المديرين التنفيذيين في المنظمة، والذين يقومون بصياغة هذه الرؤيا للتركيز على المهام الحرجة أثناء جهودهم لتحقيق أهدافهم التنظيمية والشخصية رؤيا ذات مغزى معقولة ومفهومة لدى العاملين والمستخدمين، وتخلق صمغا ثقافيا يربط أعضاء المنظمة معا ليساعدهم على تقاسم المعرفة ومشاركتها، والتنافس فيما بينهم في الاقتصاد العالمي الجديد، إن الرؤيا الأكثر فعالية تبرز مدى التزام المنظمة نحو إبداع المنتج والسوق والعملية، وهي رؤيا ذات محتوى ريادي من الطراز الأول. كما أن واضعي الرؤيا الريادية الموهوبة أو الإبداعية يدركون تماما أن من مسؤوليتهم تعريف وتدريب العاملين على هذه الرؤيا لمواجهة تحديات الحياة التنظيمية وتنشيطهم، وتعزيز مسعاهم المستمر نحو النجاح واقتناص الفرص، وتسهيل محاولات الإنجاز للشركة لتحقيق هذه الرؤيا.

إضافة لما سبق فإنه يجب توافر مجموعة من الشروط لتطوير وتنمية الريادة التنظيمية، نوجزها فيما يلي (شامي، ٢٠١٩):

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بالفشل والخطأ؛
- على المنظمة توفير الموارد اللازمة، وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- تشجيع العمل الجماعي المنظم؛ مكافأة الريادي على جهده؛
- المساندة والدعم المادي والمعنوي من طرف الإدارة العليا من خلال توفير بيئة مناسبة للريادة التنظيمية.

هدفت دراسة ( الخشالي، بدران ، ٢٠٢٠ ) التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، وهي دراسة ميدانية تم تطبيقها على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. مثلت المرونة التنظيمية المتغير المستقل للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد القياس المرونة التنظيمية، وهي: المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرونة العمليات. أما المتغير التابع -وهو التوجه الريادي - فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: تبني المخاطرة، والإبداع، والاستباقية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٤١) عاملا في هذه الشركات. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة لجمع البيانات من العاملين استنادا إلى العديد من الدراسات السابقة، وقد وزعت الاستبانات على مفردات العينة بشكل عشوائي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية في هذه الشركات كان بمستويات مرتفعة يتقدمها بعد مرونة العمليات. أما بالنسبة لمستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي، فكانت أيضاً مرتفعة وأعلاها كان بعد الإبداع. كما أوضحت النتائج وجود أثر معنوي للمرونة التنظيمية في التوجه الريادي في الشركات المبحوثة.

وهدفت دراسة ( الزبط ، ٢٠١٩ ) إلى التعرف على درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين والتعرف على اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة ولغرض تحقيق هذا الهدف تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من أربع ألوية وهم لواء قصبه عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة، لواء وادي السير، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة وكان عددهم (١٧٣) مساعد مدير. استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي لاجراء الدراسة، كما تم تطوير استبانة مكونة من (٥٠) فقرة، المتغير الأول للريادة الإستراتيجية من ثلاث مجالات العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية)، والمتغير الثاني للثقة التنظيمية مكونة من خمسة مجالات وهم المعلومات، والإبداع والمشاركة، والسياسات والتشريعات، والأسلوب القيادي السائد، والقيم التنظيمية)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على (١٣٥) مساعد مدير، وقد بينت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٥) وجاءت جميع أبعاد الأداة بمستوى مرتفع أيضا، وأن مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٨٥) كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الريادة ودرجة الثقة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد الأداة. وكما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

و هدفت دراسة ( الطراونة , ٢٠١٩ ) للتعرف إلى أثر القيادة الريادية على بناء القدرات التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إختيار الموظفين في الجامعات



والبالغ عددهم (٣٠٠٠) مدير ومساعد مدير ورئيس قسم وموظف، كمجتمع دراسة، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية (٢٢٠) من مجتمع الدراسة، تم اعتماد (٢٠٠) إستبانة صالحة للمعالجة والتحليل بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي للبيانات بالإعتماد على عدة مقاييس من أهمها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد ومعامل تضخم التباين ومعامل الالتواء كورنباخ ألفا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:- إن تصورات الموظفين في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب حول أبعاد القيادة الريادية كذلك تصوراتهم الأبعاد بناء القدرات التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، و أنه يوجد أثر للقيادة الريادية كمتغير مستقل في بناء القدرات التنظيمية، حيث تفسر ما مقداره (٦٠,٦٪) من التباين في المتغير التابع بناء القدرات التنظيمية.

و هدفت دراسة ( العبد, ٢٠١٩ ) التعرف علي درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٤) معلما من المدارس في محافظة الجهراء في دولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية التقديرات عينة الكراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين تعزي لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند جميع المجالات ما عدا مجال علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ولتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة، وبينت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة المستوى التميز المؤسسي لمدارس دولة الكويت تعزي لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي .

وهدفت دراسة ( السويطي , ٢٠١٨ ) التعرف إلى أبعاد الريادة المؤسسية المتمثلة في الإبداع والاستباقية والميل للمخاطرة والمنافسة الهجومية والاستقلالية، وما يمكن أن تحدثه من أثر في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، والذي تتمثل بعض عناصره في الابتكار ورضاء الزبائن والحصة السوقية والمسؤولية الاجتماعية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت العوامل التنظيمية المتمثلة في الإدارة الداعمة والهيكل التنظيمي ونظام المكافآت وتوفر الموارد والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، يمكن أن يفسر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ومن أجل التوصل إلى نتائج الدراسة ووضع التوصيات الملائمة، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات (t)، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل المسار التحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة الميدانية التي اشتملت على إجابات عينة الدراسة المكونة من (٣٤٤) مفردة من مسؤولي وموظفي المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، وقد أسفرت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة (الإبداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، المنافسة الهجومية، والاستقلالية) في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية في تفسير تأثير أبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة في عناصر الأداء المنظمي مجتمعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة المؤسسية في العوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للنوع الاجتماعي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف تعزى للعمر، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف

السلطانية في اللفة الربية، تعزى للمؤهل العلمى، ودم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف السلطانية في اللفة الربية، تعزى للمسمى الوظيفى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية (في المصارف السلطانية في اللفة الربية، تعزى لسنوات الخبرة المصرفية.

كما هدت دراسة ( الحنيطى , ٢٠١٨ ) التعرف على مفهوم القيادة الريادية وأبعادها (الرؤية، الاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطرة)، وأثرها في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، استكشاف التهديدات، وتجنب التهديدات) في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، مع بيان الدور الوسيط لمشاركة المعرفة، كما هدت إلى التعرف على الأهمية النسبية للقيادة الريادية والبراعة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة في المجموعة، وكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية البالغ عددهم (١٧٠) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجميع البيانات الأولية، كما تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة حول العالم الكترونياً، استرجع منها (١٤٢) استبانة صالحة للتحليل وهذه تشكل ما نسبته ( ٨٣,٥٪ ) من مجموع الاستبانات الموزعة، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية للقيادة الريادية والبراعة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة في المجموعة، وأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها في البراعة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر لكل بعد من أبعاد القيادة الريادية بشكل منفرد في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر للقيادة الريادية في مشاركة المعرفة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر لمشاركة المعرفة في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر للقيادة الريادية في البراعة الاستراتيجية بوجود مشاركة المعرفة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

و هدت دراسة ( البشبيش , ٢٠١٨ ) التعرف إلى أثر القيادة الريادية في الإبداع الإدارى في شركة أمنية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت الدراسة أولاً على المراجعة النظرية الشاملة لأدبيات الموضوع، ومن ثم قياس أثر القيادة الريادية في الإبداع الإدارى من وجهة نظر العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية وذلك من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها على الأفراد العاملين في شركة أمنية، تم توزيع (١٣٠) استبانة على العاملين في شركة أمنية للاتصالات في مختلف المستويات الإدارية، استرد منها (١٢٥) استبيان واستبعد منها (٥) استبيانات نظراً لعدم صلاحيتها، وجرت عمليات التحليل الإحصائي على (١٢٠) استبيان، وقد استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة منها تحليل الانحدار المتعدد واختبار وتحليل التباين والأنحراف المعياري، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية والثقة والتواصل في الإبداع الإدارى بأبعاده (حل المشكلات والقابلية للتغيير وروح المجازفة)

و هدت دراسة (الحواجرة، ٢٠١٨) إلى قياس وتحليل أثر القيادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجى من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات في الجامعات، توصلت الدراسة الي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية ببعدها في النجاح الاستراتيجى، وأن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود أثر لقدرات لذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجى ووجود أثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجى .

و استهدفت دراسة ( عبد اللطيف محمد، ٢٠١٨ ) وضع رؤية مقترجة لتوظيف حدائق التكنولوجيا في تدعيم الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، والتعرف على الأبعاد الفلسفية للريادة الاستراتيجية، وكذلك الأبعاد الفلسفية لحدائق التكنولوجيا. ودورها في تدعيم الريادة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، كما استخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة قوامها (٥١) من قيادات جامعة بني سويف، وقدمت الدراسة رؤية مقترجة لتوظيف حدائق التكنولوجيا في تدعيم الريادة الاستراتيجية بالجامعة، واستندت الرؤية على مجموعة من الأسس، تمثلت في: ختمية تحقيق الشراكة ما بين المؤسسات الأكاديمية والصناعة والإنتاج، توجه المجتمع نحو تعزيز الريادة الاستراتيجية. توجه الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية

للجامعات. كما انطلقت الرؤية المقترحة من مجموعة من الأهداف، تمثلت في التخطيط لإنشاء حدائق التكنولوجيا بجامعة بني سويف، وتعزيز الريادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها بها، وتتكون الرؤية المقترحة من مكونين أساسيين؛ لكل منهما عناصر فرعية يجب توفيرها لتطبيق نموذج الحدائق بالجامعة، يتمثل أولهما في: التخطيط لإنشاء مثل هذه الحدائق. بينما يتمثل. ثانيهما في توظيف تلك الحدائق في تعزيز الزيادة الاستراتيجية بالجامعة، وهناك مجموعة من المتطلبات لكي يتم تنفيذ تلك الرؤية المقترحة. تتمثل في: متطلبات متعلقة بالإدارة الجامعية، وبوزارة التعليم العالي والحكومة والحدائق التكنولوجية بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات التنظيمية والبشرية والمالية والتكنولوجية التي يمكن أن تعوق تطبيق الرؤية المقترحة. وسبل التغلب عليها.

وهدفت دراسة (المومني، ٢٠١٦) إلى تقصي دور الخصائص الريادية في بناء الجامعات الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة في الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين (الثقة بالنفس، الجدية، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، الرغبة في الإنجاز) في الجامعات الأردنية الخاصة في بناء الجامعات الريادية من وجهة نظر العاملين أكاديميا وإداريا .

#### رابعاً: العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال التنظيمية

هدفت دراسة (آل دعلان، ٢٠٢١) إلى معرفة دور التحول الرقمي في التعليم لتطوير مهارات ريادة الأعمال الافتراضية لدى طلاب التعليم العام، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تطويرها، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (١٠٠) طالبا وطالبة من طلاب التعليم العام في المدارس التابعة لمنطقة عسير التعليمية، وتحددت أداة البحث في استبانة، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مهارات ريادة الأعمال الافتراضية المراد تطويرها لدى طلبة التعليم العام هي المهارات التكنولوجية ومهارات إدارة الأعمال والمهارات الريادية الشخصية التي تستخدم في البيئات الافتراضية مثل منصة مدرستي، وأشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الأول: دور التحول الرقمي في التعليم لتطوير مهارات ريادة الأعمال الافتراضية لدى طلاب التعليم العام، قد بلغ (٣,٥٥)، وبوزن نسبي (٧٢,٦٪) بدرجة كبيرة، وأيضا المتوسط الحسابي للمحور الثاني: المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي في التعليم لتطوير مهارات ريادة الأعمال الافتراضية لدى طلاب التعليم العام، قد بلغ (٣,٥١)، وبوزن نسبي (٧٠,٢٣٪) بدرجة كبيرة.

وتمثل الهدف الرئيسي لدراسة (عبدالعزيز، ٢٠٢١) في دراسة وتحليل أثر التكامل بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ومحاسبة استهلاك الموارد في ظل التحول الرقمي للمنشآت على دعم القدرة التنافسية للمنشآت، من خلال تحديد دور نظام تخطيط موارد المؤسسة كأحد آليات التحول الرقمي للمنشآت في تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت كذلك توضيح دور نظام محاسبة استهلاك الموارد كأحد نظم التكاليف الحديثة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت، قام الباحث بإجراء مسح ميداني لمجموعة الشركات الصناعية المصرية بمدينة السادات العاملة بقطاعي الغزل والنسيج والحديد والصلب وقد اشتملت عينة الدراسة على ٢٠ شركة وقد تم توزيع ١٧٠ استمارة على تلك المنشآت حيث تم التوزيع على المديرين بالإدارات والأقسام المالية وأقسام التكاليف وأقسام نظم المعلومات بالشركات الصناعية محل الدراسة، قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق برنامج SPSS، توصل الباحث إلى العديد من النتائج من أهمها تتأثر الميزة التنافسية للمنشأة بعاملين هما المنافسة التي تواجهها، ومدى قوة المركز التنافسي لها ويمكن لنظام تخطيط موارد المنشأة ونظام محاسبة استهلاك الموارد أن يساهما في رفع كفاءة وتحسين جودة المنتجات والإدارة الجيدة للتكلفة وبالتالي زيادة قدرة العمليات التشغيلية للمنشأة التنافسية، كما اثبتت الدراسة الميدانية انه تأثير ذو دلالة معنوية بين التكامل بين كلا من نظام تخطيط موارد المؤسسة ونظام محاسبة استهلاك الموارد في ظل التحول الرقمي على دعم القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية وذلك طبقا لآراء عينة الدراسة.

#### خامساً: النتائج:

(١) التحول الرقمي هو منظومة متكاملة تستند إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أعمال المؤسسات، بهدف تطوير أداء القيادات للوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية المؤسسية.

(٢) تنطوي قيادة الأعمال التنظيمية تنطوي على العديد من الأبعاد المهمة، يأتي في مقدمتها: الابتكار (المنتجات، الأسواق، العمليات، الأساليب التكنولوجية، الأساليب الإدارية- الاستراتيجية)، استثمار الفرص داخل المنظمات القائمة، خلق المشروعات الجديدة (التنظيمات الجديدة) داخل المنظمات القائمة، الصفة الرسمية أو غير الرسمية للأنشطة الريادية، تعدد مستويات أداء الأنشطة الريادية (المنظمة- الأقسام- المستوى الوظيفي- المشروع)، توافر توليفات جديدة من الموارد داخل المنظمة، تحول أو إعادة ميلاد المنظمات القائمة، تجديد الأفكار والرؤى التنظيمية للمنظمات القائمة.

(٣) قيادة الأعمال التنظيمية هي عملية تنطوي على التزام المنظمة بإتاحة الفرصة للعاملين فيها للقيام بجهودهم الريادية، بهدف رفع مستوى القدرات الابتكارية والتنافسية للمنظمة، وصولاً إلى تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للمنظمة في أسواق منتجاتها الحالية والمرتبقة.

### المراجع

#### المراجع العربية:

- ١- إيثار عبد الهادي الفيحان، وكلثوم ألبز دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، (جامعة بغداد: كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠١٥).
- ٢- بن فايد فاطمة زهرة، تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، (الجزائر: جامعة برج بوعريريج، ٢٠١٧).
- ٣- لميس يوسف أحمد، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية في المشروعات صغيرة ومتوسطة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، (جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، ٢٠١٤).
- ٤- محمد محمد محمود حماد (٢٠٢٠) دور ادارة التحول الرقمي في تطوير اداء العاملين -دراسة ميدانية علي الشركة المصرية لتجارة الاوية -المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية -المجلد السابع-العدد الثاني .
- ٥- نافع، وجيه عبدالستار؛ إسماعيل، عمار فتحي موسى؛ البردان، محمد فوزي (٢٠٢١)، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات (دراسة تطبيقية)، المؤتمر الدولي السادس للدراسات والبحوث البيئية (نحو آفاق جديدة للتنمية المستدامة)، ٤-٧ أكتوبر.
- ٦- نصير، مبروك محمد السيد (٢٠٢١)، استخدام برنامج الرقمنة الحكومية لمنظومة الإقرارات والفاتورة الإلكترونية في تطبيق الفحص الضريبي الذكي يوصلح الضرائب المصرية، مؤتمر دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في دعم منظمات الاعمال في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر.
- ٧- منصور، محمود عبدالله محمد (٢٠٢١)، التحول الرقمي كألية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد ٥٤، الجزء الأول، أبريل.
- ٨- خميس، أسر أحمد (٢٠٢١)، أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو.
- ٩- رشيد، سعدالله؛ قاشي، خالد (٢٠٢٠)، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مج ١٠، ٦٤.
- ١٠- حنفي، محمد إبراهيم (٢٠٢١)، تفعيل دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في تحولات هيكل التوظيف وممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا Covid-19، مؤتمر دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في دعم منظمات الأعمال في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر.

(٢) المراجع الأجنبية:

- 1- Solymossy.E., "Entrepreneurial Dimension the Relationship of Individual Venture and Environmental Factors to Success", (PHD theses), weatherhead school of management, western university, USA, 1998.
- 2- Thomas W. Zimmerer & Norman M Scarborough, "Essentials of Entrepreneurship & Small Business Management" (4th éd 'Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005).
- 3- Maltese, V. (2018). Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services. *Cataloging & Classification Quarterly*, 56(7), 592-606.
- 4- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018) Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- 5- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018).” The transformation of work in digitized public sector organizations”. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5).
- 6- Standkuhl, k. & Lehmann, H. (2017): digital transformation in higher education – the role of Enterprise architectures and portals, lecture notes in informatics (LNI), Gesellschaft fur in formatik, Bonn, pp. 49-60.
- 7- Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291.
- 8- Goin Jr, R. A. (2020). Generation Gap? Digital Natives' Versus Digital Immigrants' Perceptions of Authenticity in Social Media Interactions with Higher Education Institutions (Doctoral dissertation, Indiana University of Pennsylvania).