

أثر الذاكرة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق -

أ. د. مجد ونوس صقور*

ضحا غالب خونده**

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٨/٧ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /٩/٢٤)

□ ملخص □

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذاكرة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق، واعتمدت على الفلسفة الوضعية، والمنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة مصممة لعرض متغيرات الدراسة، وقياسها واستخلاص النتائج، حيث تم توزيع 333 استبانة على المديرين في مستويي الإدارتين الوسطى والإشرافية في المصارف الخاصة وتم استرجاع 307 استبانة قابلة للتحليل، باستخدام برنامج SPSS-26.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أنه يوجد أثر معنوي للذاكرة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى تطبيق الذاكرة التنظيمية في المصارف الخاصة لما لها من تأثير إيجابي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بكافة أبعادها (القيادة الريادية- الثقافة الريادية-العقلية الريادية-الموارد المدارة استراتيجياً).

الكلمات المفتاحية: الذاكرة التنظيمية، الريادة الاستراتيجية، المصارف

* أستاذ، في جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، اختصاص إدارة الأعمال
** طالبة دكتوراه، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، اختصاص إدارة الأعمال

The Impact of organizational memory in achieving the strategic entrepreneurship- A field study in private Banks in Damascus

Dr. Majd Wannous sakor*
Doha Ghaleb khwanda**

(Received 7/8/2025.Accepted 24/9/2025)

□ABSTRACT □

The study aimed to identify the impact of organizational memory in achieving the strategic entrepreneurship in the private Banks in Damascus, It relied on the positivism philosophy, the and the descriptive analytical approach by using a questionnaire to display and measure the study variables and draw conclusions. 333 questionnaires were distributed on the managers at middle and supervisory management levels, 307 questionnaires were retrieved that can be analyzed using the SPSS-26.,

The Study reached a set of results, the most important of which: there is a significant impact of organizational memory in achieving strategic entrepreneurship The study recommended the necessity of raising the level of application of organizational memory in private Banks due to its positive impact in achieving strategic entrepreneurship in all its dimensions(entrepreneurial leadership-entrepreneurial culture -entrepreneurial mindset–strategically managed sources)

Keywords: Organizational memory- Strategic entrepreneurship-Banks.

*PhD candidate, Faculty of economics-Damascus University, Business administration

**Chief Supervisor, Faculty of economics-Damascus University, Business administration

المقدمة : Introduction

تشهد بيئة الأعمال المصرفية حالة من الديناميكية والتنافس التي تحتم على المصارف أن تتعلم بشكل مستمر وتتكيف بسرعة، وتسعى إلى إيجاد مصادر مستدامة للميزة التنافسية، فلم يعد الاعتماد فقط على إصدار منتجات وخدمات جديدة كافياً لخلق ميزة تنافسية بل باتت الذاكرة التنظيمية أيضاً هي أداة استراتيجية هامة لحفظ تجارب وتاريخ المنظمة في المستقبل والاستفادة منها، وفي هذا السياق تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أهمية الذاكرة التنظيمية، وأثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال دراسة ميدانية على عينة من المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق، والوصول إلى نتائج ومقترحات تساعد هذه المصارف في تبني ممارسات فاعلة لتوظيف الذاكرة التنظيمية كمورد معرفي واستراتيجي يعزز من قدرتها في مجال الريادة الاستراتيجية.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها

١- الدراسات السابقة:

بالعودة إلى الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة لوحظ وجود قلة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين على حد علم الباحثة:

الدراسات العربية:

1- دراسة (جوادي 20٢٠): "الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل- دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط".

هدفت إلى اختبار العلاقة بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل وإلى التعرف على مستويات هذين المتغيرين لدى عينة من عمال منظمة توزيع الكهرباء والغاز وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع عمال مصلحتي تقنيات الكهرباء والغاز اختيرت منهم عينة عشوائية عدد مفرداتها 53 موظف وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين جميع أبعاد الذاكرة التنظيمية والسيناريوهات المستقبلية.

2- دراسة (شبات، المصري، ٢٠١٩): "دور أبعاد الريادية الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية على شركة أوريدو في فلسطين للاتصالات الخلوية)".

هدفت إلى التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في الشركة الوطنية للاتصالات في فلسطين واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وطبق على عينة مكونة من ٣٩ موظفاً، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي القيادة الريادية والموارد المدارة استراتيجياً.

3- دراسة (أبو تجار، خاطر، 2020) "دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات"

هدفت إلى التعرف على دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية، لتحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق رأس المال البشري، لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي للوقوف على الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية، وتحديد مستوى ممارسة رأس المال البشري لأبعادها ومعوقات تطبيقها ومتطلباتها، وكذلك في بناء استبانة الدراسة وقد تم توزيعها على عينة مؤلفة من 138

عضواً هيئة تدريس وهيئة معاونة، وتوصلت الدراسة إلى أن النسب المئوية لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت منخفضة.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Habil,2015)

Organizational Memory Impact on the Intellectual Capital Case Study - Gaza Power Generating company.

"أثر الذاكرة التنظيمية على رأس المال الفكري دراسة حالة شركة غزة لتوليد الكهرباء".

هدفت إلى إبراز مفهومي الذاكرة التنظيمية ورأس المال الفكري لطاقت شركة غزة لتوليد الطاقة باستخدام المنهج التحليلي النوعي، واستخدمت الدراسة نموذجاً قابلاً للتكيف تم إنشاؤه لتمثيل الذاكرة التنظيمية من خلاله الخبرات وأنظمة الأرشفة وإجراءات التشغيل القياسية وسياسات المنظمة والتعلم لدراسة تأثير هذه العناصر على رأس المال الفكري من خلال مكوناته الرئيسية الرأس المال الهيكلي و رأس المال البشري، حيث تم تطوير الاستبانة واختبارها من خلال دراسة استطلاعية وتوزيعها على عينة تتكون من ١٠٦ موظف حيث حققت نسبة ٩٢% وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال برنامج SPSS، وأظهرت النتائج أن للذاكرة التنظيمية تأثير على رأس المال الفكري، وفي ذات السياق.

٢- دراسة (Omshagba, Praise et al ,2021)

Strategic entrepreneurship and performance of Nigerian banks: A quantitative approach

"ريادة الأعمال الاستراتيجية وأداء البنوك النيجيرية: نهج كمي"

تناولت هذه الدراسة تأثير ريادة الأعمال الاستراتيجية على أداء البنوك النيجيرية، وتم اعتماد المنهج الكمي للدراسة والذي استخدم بأثر رجعي، يتكون حجم العينة من 10 بنوك مدرجة قبل عام 2009 والتي تم استبعادها فقط في عام 2018 مع البيانات ذات الصلة.، بينت الدراسة أن الأبعاد الاستراتيجية لريادة الأعمال (التجديد الاستراتيجي والابتكار المستدام وتحديد المجال) تلعب دوراً رئيسياً في الأداء التنظيمي المشترك والهام لديها، كما تم التأكيد على أن التجديد الاستراتيجي يؤثر بشكل مستقل على الأداء التنظيمي، بينما تعريف المجال له صلة إيجابية ولكن ثانوية. ومع ذلك، فإن التجديد الدائم تأثيره عكس ذلك على الأداء التنظيمي.

٣- دراسة (Wang, ٢٠٢٣)

The influence of organizational memory on innovation performance of private enterprises: a moderating effect based on absorptive capacity.

تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء الابتكاري في المؤسسات الخاصة: تأثير معتدل يعتمد على القدرة

الاستيعابية"

هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والأداء الابتكاري، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة للتأكد من العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والأداء الابتكاري عن طريق تحليل الارتباط والانحدار، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الذاكرة التنظيمية والأداء الابتكاري.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي أظهرت أن موضوعي الذاكرة التنظيمية والريادة الاستراتيجية يعدان من الموضوعات التي كانت محط اهتمام الباحثين، واختلفت الدراسات فيما

بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تمت دراستها وأماكن التطبيق، وهذا الأمر يفسح المجال للباحثين لسد أي ثغرة بحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي، إضافة إلى أن غالبية الدراسات تناولت أحد المتغيرات وربطها بمتغير ثاني حيث لوحظ قلة في الدراسات التي تربط بين المتغيرين على حد علم الباحثة، ومنه تكتسب الدراسة الحالية أهميتها بدراسة أثر الذاكرة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وتصميم الاستبانة.

- مشكلة الدراسة :

تشهد منظمات الأعمال عموماً والمصارف خصوصاً تحديات اقتصادية واجتماعية وهذا يفرض عليها أن تستجيب بسرعة وكفاءة عالية وأن تتميز بالأداء لتقديم خدمات متميزة من خلال تبني أساليب جديدة في الإدارة كالريادة الاستراتيجية التي تتيح لها السير في طريق الإبداع والابتكار واغتنام الفرص وتحمل المخاطر، وتوفر ذاكرة تنظيمية تكون مستودع للمعرفة والخبرات المكتسبة قد يعزز من تطبيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات، ومن خلال دراسة استطلاعية أولية تم إجراؤها شملت ١٢ من المديرين وطرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة حول الذاكرة التنظيمية والريادة الاستراتيجية وتبين من إجاباتهم وجود ذاكرة تنظيمية ولكن هناك عدم إدراك كاف لها ولأبعادها وأهميتها وتواجدها في المصرف وكذلك في محور الريادة الاستراتيجية أكدت الإجابات على عدم إدراكهم لأبعاد الريادة الاستراتيجية وبالإضافة لذلك لم يربط أحد منهم بين الذاكرة التنظيمية والريادة الاستراتيجية ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن هناك قلة في الدراسات على حد علم الباحثة سواءً العربية منها والأجنبية التي تناولت الذاكرة التنظيمية والريادة الاستراتيجية، حيث لم تقم بالتعرض للمشكلة المطروحة في دراستنا بشكل مباشر وموسع وفق الطرح الذي قدمناه، وهنا يأتي دور دراستنا في التصدي لهذا الموضوع ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة. وبناءً على ما سبق تتكون لدينا مشكلة الدراسة الرئيسية وهي:

- هل هناك أثر للذاكرة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة؟ ويتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- هل يوجد أثر للذاكرة التنظيمية في العقلية الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق ؟
- هل يوجد أثر للذاكرة التنظيمية في الثقافة الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق ؟
- هل يوجد أثر للذاكرة التنظيمية في القيادة الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق ؟
- هل يوجد أثر للذاكرة التنظيمية في الموارد المدارة استراتيجياً في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق ؟

- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذاكرة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها من خلال تقديم دليل إحصائي ميداني، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على أثر الذاكرة التنظيمية في تحقيق القيادة الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة

دمشق

٢- التعرف على أثر الذاكرة التنظيمية في تحقيق الثقافة الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة

دمشق.

٣ - التعرف على أثر الذاكرة التنظيمية في تحقيق العقلية الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة

دمشق.

٤- التعرف على أثر الذاكرة التنظيمية في تحقيق الموارد المدارة استراتيجياً في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

- فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية وفق الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق القيادة الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق".

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الثقافة الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق".

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق العقلية الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق".

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الموارد المدارة استراتيجياً في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق".

- أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية: تتجلى الأهمية النظرية للدراسة كونها من الموضوعات الحديثة والتي هي موضع اهتمام من قبل الباحثين، وأن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وخاصة المكتبة السورية التي تفنقّر لدراسات في مجال الريادة الاستراتيجية، فهي تتناول الأدبيات النظرية حول مفهومي الذاكرة التنظيمية والريادة الاستراتيجية و تعزيز الفهم النظري لكيفية مساهمة الذاكرة التنظيمية في قدرة المصارف على الابتكار والتكيف مع التغيرات، كما أن هذا البحث قد يسهم في تشجيع الباحثين على دراسة هذه العلاقة في قطاعات أخرى.

ب. الأهمية العملية:

في بيئة العمل اليوم لم يعد النجاح مقتصرًا على الحاضر بل أصبح مرتبطاً بقدرة المنظمة على التعلم من الماضي والتفكير بالمستقبل في آن واحد، فستسهم هذه الدراسة في تحديد مستوى الذاكرة التنظيمية في وإمكانية تطويره لتعزيز الريادة الاستراتيجية وتقديم دليل على وجود علاقة بين الذاكرة التنظيمية والريادة الاستراتيجية في القطاع المصرفي الخاص في سورية، ومن جهة أخرى يمكن أن تساعد في تعزيز الفهم لكيفية استفادة المصارف من الذاكرة التنظيمية في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل بها و زيادة قدرتها على خلق ميزة تنافسية في السوق.

- متغيرات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على اختبار المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: الذاكرة التنظيمية

المتغير التابع: الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية- العقلية الريادية- الثقافة الريادية- الموارد المدارة استراتيجياً).

- منهجية الدراسة و إجراءاتها:

لتحقيق الهدف من الدراسة، ونظراً لأن الدراسة ارتباطية تدرس العلاقة المرتقبة بين المتغيرين في إطار الحيادية بإجراء البحث، تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية، والمنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم تحليل إجابات الاستبانة بهدف اختبار فرضيات وتساؤلات الدراسة.

أ- وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً-المصادر الثانوية:

حيث تمت معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً-المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمد الباحثة على توزيع استبانة خصيصاً لهذا الغرض وتم تطوير هذه الاستبانة بالاعتماد على محددات الذاكرة التنظيمية والريادة الاستراتيجية، وتم صياغة فقرات الاستبانة بما يلائم تساؤلات الدراسة، وتم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة.

ب- حدود الدراسة :

• الحدود الموضوعية : سيكون التركيز في هذه الدراسة على اختبار أثر الذاكرة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية وهناك عناصر أخرى قد تؤثر في الريادة الاستراتيجية لكن نظراً لمحدودية الدراسة فإننا نفترض ثبات العناصر الأخرى.

• الحدود المكانية : المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق

• الحدود الزمانية: أجريت في الربع الأول من عام ٢٠٢٥.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

١- مفهوم الذاكرة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الذاكرة التنظيمية مفهوم حديث ظهر في التسعينات نتيجة ظهور الحاجة إلى الاهتمام بالمعرفة وتخزينها للاستفادة منها، فهي تتعلق بتخزين الأشياء الماضية واستدعائها عند الحاجة، حيث يراها (Aidaros, 2013, p.112) مستودع لجميع المعلومات والمعرفة التنظيمية المتعلقة بالقيادة والموارد البشرية العاملة في المنظمة، وعرفها كل من (Kyriakopoulos & De Ruyter,2004) بأنها مجموعة من البيانات المتنوعة، والتي تتضمن معلومات متنوعة تتعلق بالأنشطة التنظيمية المتراكمة في التنمية طويلة المدى للمنظمة. وفي ذات السياق عرفت بأنها هي المعرفة والمعلومات من ماضي المنظمة والتي يمكن الوصول إليها واستخدامها في الأنشطة الحالية والمستقبلية (Scalzo, 2006, p 68). ومن التعريفات السابقة نرى أنه هناك من الباحثين من رأى أن الذاكرة هي محتوى ومنهم من وصفها بأنها مستودعات تخزين.

٢- أبعاد الذاكرة التنظيمية:

للذاكرة التنظيمية عدة أبعاد وهي بحسب (Habil, Koraz,2015) و (Damian&Cabero,2022):

١- **الأرشيف:** يمثل الأرشيف مخزناً للبيانات يسمح للمنظمة توفير مستوى من التنظيم لحجم متزايد من البيانات الغير مهيكلة، من خلال توفير أسلوب منهجي وآلي لتخزين وإدارة والبحث عن الملفات والأحداث والمعاملات.

٢- **الإجراءات:** وتتمثل في الإجراءات الموضوعة لإجراء عملية معينة أو مجموعة من التعليمات المكتوبة التي توثق روتيناً تتبعه المنظمة.

٣- **إمكانية الوصول للمعرفة :** إن الهدف الرئيس من الاحتفاظ بالمعرفة هو الاستفادة منها عند الحاجة إليها، لذا يحتاج الأفراد إلى معرفة مكان وجودها وبمجرد تخزين المعلومات يصبح من الممكن استرجاعها من الذاكرة التنظيمية وتفسيرها واستخدامها لأغراض محددة، وتحويلها إلى معلومات ذات معنى، فإنه يؤثر بشكل إيجابي على عملية صنع القرار في الشركات.

٤- **الخبرة:** هي المعرفة والمهارات والقدرات والمؤهلات المتراكمة التي يحصل عليها الموظف طول فترة حياته الوظيفية.

٣- أهمية الذاكرة التنظيمية:

تتمثل أهمية الذاكرة التنظيمية في الحفاظ على المعرفة والمهارات والمعلومات الناتجة عن عملية التعلم التنظيمي في المنظمة، للمساهمة في بناء نظمها وهياكلها وإجراءاتها، ويعتقد (Ebbbers and Wijnberg,2009,p 968) أن الذاكرة التنظيمية عاملاً أساسياً في بناء الميزة التنافسية للشركة واستدامتها، فهي لا تقتصر على التجارب الناجحة فحسب، بل تشمل التكامل التام للهياكل والعمليات داخل المنظمة، مما يسمح لها بتطبيق المعرفة لتحقيق أهدافها بشكل أفضل. كما يرى (Wang et al.,2008, p12) أيضاً أن الذاكرة التنظيمية تساعد المنظمات على تجنب الأخطاء التي ارتكبت في الماضي مما يزيد من فاعليتها في صنع القرارات المستقبلية.

٤- مفهوم الريادة الاستراتيجية :

يمثل هذا المفهوم تكاملاً لريادة الأعمال مع الريادة الاستراتيجية، وتعود فكرة الريادة الاستراتيجية إلى عام 1973 حين وضع Henry Mintzberg الأسس النظرية لهذا المفهوم.

حيث يراها كل من (Al-Amri,Al-Badani, 2021,p857) أنها من المواضيع الإدارية الحديثة التي تُركّز على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، والتي من خلالها تسعى منظمات الأعمال إلى إيجاد فرص جديدة ومبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز والحفاظ على نشاط وفعالية، وتعني أيضاً بحسب (Jacek,2020, p21) حزمة من الإجراءات المتخذة لاستغلال الفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة، وفي السياق ذاته تعرف أيضاً أنها عملية المشاركة المستمرة في البحث عن الفرص والميزة التنافسية من أجل اكتشاف وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية لتحقيق الثروة، بالاستناد إلى جوهر عملها في تطبيق الابتكار (Ireland et al.,2003,p 965)، مما سبق نرى أن الريادة الاستراتيجية تتضمن تحديد الفرص واستغلالها، مع خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها في الوقت نفسه.

٥- أبعاد الريادة الاستراتيجية:

لوحظ من خلال مراجعة الأدبيات السابقة اختلاف آراء الباحثين في تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية، وكانت أكثر الأبعاد المعتمدة التي تم تبنيها هي الأبعاد التالية:

١- القيادة الريادية: هي نتاج تقاطع مفهومي القيادة والريادة، وتشير إلى نوع من القيادة يقوم على التأثير على الآخرين لإدارة موارد المنظمة بشكل استراتيجي (Ireland et al.,2003,p 973)، كما عرّفها (الحواجرة،٢٠١٨، ص٤١٧) أيضاً بأنها القيادة التي تشجع الموظفين على تطبيق أفكارهم الابداعية لخلق منتجات أو خدمات جديدة مبتكرة، وأشار (Al sharif et al, 2021,p5) أن للقيادة الريادية مجموعة من الخصائص التي يجب أن يجسدها المدير، مثل الشغف والعبقرية والجرأة والثقة بالنفس والمثابرة و النزاهة والإنصاف.

٢- الثقافة الريادية: تمثل ثقافة توقع أفكار جديدة وإبداع، وتشجيع المخاطرة، والتسامح مع الفشل، وتشجيع التعلم، وتأييد الابتكارات، والنظر إلى التغيير المستمر على أنه ناقل للفرص (Yanuar,2022, p321) ، وفي ذات السياق أشار (Ireland et al.,2003, p72)، إلى أن الثقافة الريادية تنطوي على تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والتغيير .

٣- العقلية الريادية: يتعين على الشركات الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، فالعقلية الريادية تركز على تحقيق الفوائد في ظل ظروف عدم التأكد وتتفوق بالأداء على غيرها من المنظمات فتساهم في خلق الميزة التنافسية.(النعمي،٢٠١٥، ص ٤٦)، كما يراها (Ireland et al,2003,p 968) أنها منظوراً باتجاه النمو الذي يروج من خلاله الأفراد المرونة والخلق والإبداع المستمر، ومن خصائص العقلية الريادية كما ذكرها كل من (أبو تجار، خاطر،٢٠٢٠، ص٥٩٦) هي التفكير المنظم، التفكير الاستراتيجي، والتفكير الإبداعي.

٤- الموارد المدارة استراتيجياً: يوجد نوعين من الموارد في المنظمة وهي الموارد الملموسة مثل رأس المال المالي والموارد الغير ملموسة كرأس المال البشري، فالشركات تتبنى محفظة الموارد وتديرها استراتيجياً عند استخدام سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة وخلق الثروة.(Ireland et al,2003, p 974)، وتعد إدارة الموارد استراتيجياً ركيزة أساسية في تطبيق الريادة الاستراتيجية، فعندما تنتهج المنظمة سياسة رشيدة في إدارة الموارد وتوفيرها في الوقت المناسب، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية بصورة شاملة .

٦- أهمية الريادة الاستراتيجية في المنظمات:

تهتم الادارة الاستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية في حين ترتكز الريادة على البحث عن الميزات التنافسية في المنتج والعمليات وابتكارات السوق، ويشير (Kuratko & Audretch,2009,p5) إلى أن تكامل الريادة مع الإدارة الاستراتيجية أمر ضروري لخلق الثروة العظمى للمنظمات. كما يرى (Djordjevic, 2013,p156) أن الريادة هي أحد الأسس المهمة التي يجب على المنظمات أن تقوم بها من أجل البقاء في ظل البيئة التنافسية، فالتوجه الريادي يساعد المنظمة على التنبؤ بالمستقبل، كما أن للريادة أثر هام في تطوير الشركات وتحفيز النمو الاقتصادي الشامل. وبمعنى آخر، يجب أن تكون الشركات ريادية ومبتكرة. حيث تُعد الابتكارات أساسية لجهود الشركات الرامية إلى تمييز سلعتها أو خدماتها عن منافسيها بطرق تُضيف قيمةً إضافيةً أو جديدةً للعملاء. وبالتالي، تُعد الكفاءات الريادية ضروريةً للشركات لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها لفترةٍ زمنية.

ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

مجتمع الدراسة والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق وعددهم مقدر ب (٢٥٠٠) عامل وتم إجراء تطبيق لقانون العينات (معادلة ستيفن ثامبسون) :

$$n = \left\lceil \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right\rceil$$

وبالتالي نجد أن العينة المطلوبة (٣٣٣) مفردة وتم توزيع استبانات على مجموعة من المديرين (الإدارات الوسطى والإشرافية) في كل من (بنك البركة، بنك الشام، بنك سورية الدولي الإسلامي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك بيمو السعودي الفرنسي) لمدة (٣) أسابيع وحصلنا على (٣٠٧) استبانة قابلة للتحليل وهي مناسبة للعمل وإجراء الاختبارات.

أدوات جمع البيانات:

-الاستبانات:

تم وضع استبانة خاصة بأهداف الدراسة، وتتألف من المحاور التالية:

أبعاد الدراسة	عدد البنود
القيادة الريادية	5
الثقافة الريادية	5
العقلية الريادية	5
الموارد المدارة استراتيجياً	5
الذاكرة التنظيمية	8

وتم تصميم الاستبانة بالعودة إلى دراسة كل من (Habil, Koraz, 2015)، (جوادي، ٢٠٢٠)، (شبات والمصري، ٢٠١٩)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة كما في الجدول

التالي:

جدول (١)

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

-صدق وثبات الأداة المستخدمة:

قامت الباحثة باختبار الأداة المستخدمة بهدف معرفة مدى الاعتماد عليها في التعبير عن نتائج الدراسة

وذلك باستخدام ما يلي:

-ثبات الأداة:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب معامل كرونباخ - ألفا، وذلك لتحديد درجة الاتساق الداخلي للفقرات،

بههدف التعرف على ثبات الأداة المستخدمة، ودرجة الاعتماد على المحتويات الخاصة بها، والجدول التالي

بعرض نتائج ثبات الأداة المستخدمة.

الجدول (٢) قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
القيادة الريادية	5	632.0
الثقافة الريادية	5	661.0
العقلية الريادية	5	884.0
الموارد المدارة استراتيجياً	5	771.0
الذاكرة التنظيمية	8	727.0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل كرونباخ - ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو (60%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات جيد وعالي، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة.

-صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات للمقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكانت النتائج كالتالي:

• محور (الذاكرة التنظيمية)

جدول (٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الذاكرة التنظيمية) والدرجة الكلية

الذاكرة التنظيمية		
.909**	Correlation Coefficient	
0.000	Sig. (2-tailed)	
.915**	Correlation Coefficient	يقوم المصرف بتحديث المعرفة المخزنة باستمرار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.566**	Correlation Coefficient	يقوم المصرف بتوثيق اجراءاته المعتمدة بشكل دائم
0.000	Sig. (2-tailed)	
.947**	Correlation Coefficient	توجد أساليب وطرق موحدة لأداء المهام
0.000	Sig. (2-tailed)	
.555**	Correlation Coefficient	يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات بسهولة عند الحاجة إليها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.947**	Correlation Coefficient	يتم مشاركة المعرفة المخزنة بين الموظفين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.305*0	Correlation Coefficient	يمتلك المصرف خبرات متنوعة في مجال عملها
0.031	Sig. (2-tailed)	
0.130	Correlation Coefficient	تقوم الادارة بتقدير معرفة وخبرات موظفيها
0.367	Sig. (2-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

يوضح الجدول (٣) أن معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية بين كل عبارة من عبارات محور (الذاكرة التنظيمية) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور

-محاور الريادة الاستراتيجية:

جدول (٤) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور (القيادة الريادية، الثقافة الريادية) والدرجة الكلية

الثقافة الريادية		القيادة الريادية		
.829**	لدينا مناخ يشجع على توليد الأفكار والابتكار	.428**	Correlation Coefficient	نمتلك القدرة على تحمل المخاطر
0.000		0.002	Sig. (2-tailed)	
.367**	ثقافة المصرف قائمة على إجراء التجارب و المبادرة في أداء المهام	.749**	Correlation Coefficient	يتم توقع المتغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها
0.009		0.000	Sig. (2-tailed)	
.507**	تكافئ الإدارة العاملين على تقديم مقترحات جديدة	0.072	Correlation Coefficient	يوجد نظام لاكتشاف الفرص الجديدة والمحتملة
0.000		0.621	Sig. (2-tailed)	
.626**	تغير ادارة المصرف من سياساتها عند	-0.113	Correlation	يتم عقد دورات تدريبية تنمية

0.000	الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	0.433	Coefficient Sig. (2-tailed)	مهارات القيادة الريادية
.808**	نمتلك العديد من الأفكار الواعدة	.584**	Correlation Coefficient	نمتلك الإدارة رؤية ملهمة للآخرين
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

يوضح الجدول (٤) أن معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية بين كل عبارة من عبارات محور (القيادة الريادية، الثقافة الريادية) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

جدول (٥) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور (العقلية الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً) والدرجة الكلية

الموارد المدارة استراتيجياً		العقلية الريادية		
.879**	يتم الاستغلال الأمثل للموارد الحالية	.949**	Correlation Coefficient	تقوم الإدارة بتبني الأفكار الجديدة
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.717**	نسعى إلى استخدام جميع القدرات لتحقيق ميزة تنافسية للموارد الموجودة	.690**	Correlation Coefficient	نقوم بالبحث المستمر عن الفرص الريادية
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.887**	تهتم الإدارة بمواردها الملموسة وغير الملموسة بشكل متوازن	.852**	Correlation Coefficient	نمتلك الجرأة في اتخاذ القرارات
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.951**	تهتم الإدارة بمواردها البشرية المتميزة في سبيل حماية ميزتها التنافسية	.860**	Correlation Coefficient	تتحمل الإدارة المخاطرة في سبيل تنفيذ الأفكار الريادية
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
6430.	تدعم الإدارة العمليات الاستراتيجية للحصول على الموارد وتجميعها	.945**	Correlation Coefficient	بعد التفكير في المستقبل لانتهاز الفرص سمة عامة لإدارة المصرف
440.0		0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

-دراسة الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الذاكرة التنظيمية

الدلالة الاحصائية SIG	الوزن النسبي للتقييم %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.000	92	57.49	0.49	4.61	307	يولي المصرف أهمية كبيرة لتخزين المعرفة
0.000	90	52.54	0.50	4.50	307	يقوم المصرف بتحديث المعرفة المخزنة باستمرار
0.000	88	50.33	0.49	4.42	307	يقوم المصرف بتوثيق إجراءاتها المعتمدة بشكل دائم
0.000	77	21.50	0.69	3.85	307	توجد أساليب وطرق موحدة لأداء المهام
0.000	88	49.78	0.49	4.38	307	يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات بسهولة عند الحاجة إليها
0.000	77	21.50	0.69	3.85	307	يتم مشاركة المعرفة المخزنة بين الموظفين
0.000	93	52.30	0.56	4.66	307	يملك المصرف خبرات متنوعة

0.000	84	36.21	0.58	4.21	307	تقوم الادارة بتقدير معرفة وخبرات موظفيها
0.000	86	69.82	0.33	4.31	307	الذاكرة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بـ (الذاكرة التنظيمية) قد بلغ (٤.٣١) درجة من أصل ٥ درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٦%) والذي يقابل مستوى تقييم الذاكرة التنظيمية عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة وبالباقي (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٣٣) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم بدرجة (عالية) دال احصائياً .

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد القيادة الريادية

الدلالة الاحصائية SIG	الوزن النسبي للتقييم %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.642	61	0.47	1.47	3.04	307	نمتلك القدرة على تحمل المخاطر
0.000	72	17.01	0.64	3.62	307	يتم توقع المتغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها
0.000	80	21.43	0.81	3.99	307	يوجد نظام لاكتشاف الفرص الجديدة والمحتملة
0.000	70	14.49	0.58	3.48	307	يتم عقد دورات تدريبية تنمية مهارات القيادة الريادية
0.000	93	59.89	0.48	4.64	307	تمتلك إدارة المصرف رؤية ملهمة للآخرين
0.000	75	43.45	0.30	3.75	307	القيادة الريادية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة القيادة الريادية كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية) قد بلغ (٣.٧٥) درجة من أصل ٥ درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٥%) والذي يقابل مستوى تقييم القيادة الريادية عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة وبالباقي (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٣٠) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم بدرجة (عالية) دال احصائياً .

وهذا يبين بأن القيادة لديها رؤية ادارية و طرق لاكتشاف الفرص الجديدة.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد الثقافة الريادية

الدلالة الاحصائية SIG	الوزن النسبي للتقييم %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.000	95	70.16	0.44	4.75	307	لدينا مناخ يشجع على توليد الأفكار والابتكار
0.000	90	41.96	0.62	4.49	307	ثقافة المصرف قائمة على إجراء التجارب و المبادرة في أداء المهام
0.000	81	16.02	1.15	4.05	307	تكافئ الإدارة العاملين على تقديم مقترحات جديدة
0.000	69	5.07	1.51	3.44	307	تغير الإدارة من سياساتها عند الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة
0.000	81	28.41	0.64	4.04	307	نمتلك العديد من الأفكار الواعدة

0.000	83	43.55	0.46	4.15	307	الثقافة الريادية
-------	----	-------	------	------	-----	------------------

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بالثقافة الريادية كإحدى أبعاد (الريادة الاستراتيجية) قد بلغ (٤.١٥) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٣%) والذي يقابل مستوى تقييم الثقافة الريادية عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٤٦) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم بدرجة (عالية) دال احصائياً.

١- العقلية الريادية

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العقلية الريادية

الدلالة الاحصائية SIG	الوزن النسبي للتقييم %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.000	75	13.05	1.01	3.75	307	نقوم بتبني الأفكار الجديدة
0.000	73	16.00	0.72	3.65	307	نقوم بالبحث المستمر عن الفرص الريادية
0.000	72	10.53	0.98	3.59	307	نمتلك الجرأة في اتخاذ القرارات
0.000	66	5.12	1.03	3.30	307	تتحمل الإدارة المخاطرة في سبيل تنفيذ الأفكار الريادية
0.000	74	12.26	1.01	3.71	307	يعد التفكير في المستقبل لانتهاز الفرص سمة عامة لإدارة المصرف
0.000	72	13.75	0.77	3.60	307	العقلية الريادية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بالعقلية الريادية كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية) قد بلغ (٣.٦٠) درجة من أصل ٥ درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٢%) والذي يقابل مستوى تقييم العقلية الريادية عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٧٧) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم بدرجة (عالية) دال احصائياً.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الموارد المدارة استراتيجياً

الدلالة الاحصائية SIG	الوزن النسبي للتقييم %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.000	86	26.83	0.85	4.30	307	يتم الاستغلال الأمثل للموارد الحالية
0.000	86	30.12	0.77	4.32	307	نسعى إلى استخدام جميع القدرات لتحقيق ميزة تنافسية للموارد الموجودة
0.000	80	24.56	0.73	4.02	307	تهتم الإدارة بمواردها الملموسة وغير الملموسة بشكل متوازن
0.000	71	8.02	1.17	3.54	307	تهتم الإدارة بمواردها البشرية المتميزة في سبيل حماية ميزتها

التنافسية						
0.567	61	0.57	1.20	3.04	307	تدعم الإدارة العمليات الاستراتيجية للحصول على الموارد وتجميعها
0.000	77	20.57	0.72	3.84	307	الموارد المدارة استراتيجياً

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بالموارد المدارة استراتيجياً كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية) قد بلغ (٣.٨٤) درجة من أصل ٥ درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٧%) والذي يقابل مستوى تقييم الموارد المدارة استراتيجياً عالي ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٧٢) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم بدرجة (عالية) دال احصائياً.

اختبار الفرضيات

١. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية

المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق،

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H1.1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق القيادة الريادية

المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

تم استخدام الانحدار الخطي لقياس أثر الذاكرة التنظيمية على القيادة الريادية كما يلي:

جدول (١١) الدالات الاحصائية لاختبار العلاقة والقوة التفسيرية للفرضية الفرعية الاولى

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	150.5	0.328	0.330	.575 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الذاكرة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 57.5% لدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 33.0% أن المتغير المستقل الذاكرة التنظيمية في هذا النموذج له تأثير 33.0% على المتغير التابع (القيادة الريادية) مما يعني أن المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) استطاع أن يفسر 33.0% من التغيرات الحاصلة في التابع (القيادة الريادية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=150 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (١٢) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الذاكرة التنظيمية) والتابع (القيادة الريادية)

Coefficients ^a						
Sig.	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta		Std. Error	B	
0.000	7.793			0.187	1.461	(Constant)
0.000	12.267	0.532		0.043	0.532	الذاكرة التنظيمية

Dependent Variable: القيادة الريادية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

ومن خلال الجدول (١٢) نجد أن بعد المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدر هي:

$$\text{القيادة الريادية} = 1.461 + \text{الذاكرة التنظيمية} (0.532)$$

من السابق نقبل الفرضية (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في القيادة الريادية المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق).

- H2 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق لثقافة الريادية المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

تم استخدام الانحدار الخطي لقياس أثر الذاكرة التنظيمية على الثقافة الريادية كما يلي:

جدول (١٣) الدلالة الاحصائية لاختبار العلاقة بين المستقل (للذاكرة التنظيمية) والتابع (الثقافة الريادية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	114.281	0.270	0.273	0.522 ^a	1

Predictors: (Constant), الذاكرة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 52.2% لدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 27.3% أن المتغير المستقل الذاكرة التنظيمية في هذا النموذج له تأثير 27.3% على المتغير التابع (الثقافة الريادية) مما يعني أن المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) استطاع أن يفسر 27.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (الثقافة الريادية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=114$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (14) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الذاكرة التنظيمية) والتابع (الثقافة الريادية)

Coefficients ^a					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.001	3.271		0.298	0.975	(Constant)
0.000	10.690	0.522	0.069	0.738	الذاكرة التنظيمية
Dependent Variable: الثقافة الريادية					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

ومن خلال الجدول (١٤) نجد أن بعد المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدر هي:

$$\text{الثقافة الريادية} = 0.975 + \text{الذاكرة التنظيمية} (0.738)$$

من السابق نقبل الفرضية (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الثقافة الريادية المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق).

H3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق العقلية الريادية المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

تم استخدام الانحدار الخطي لقياس أثر الذاكرة التنظيمية على العقلية الريادية كما يلي:

جدول (١٥) الدالة الاحصائية لاختبار العلاقة بين المستقل (الذاكرة التنظيمية) و التابع (العقلية الريادية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	27.664	0.080	0.083	0.288 ^a	1
Predictors: (Constant), الذاكرة التنظيمية					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 28.8% لدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 8.3% أن المتغير المستقل الذاكرة التنظيمية في هذا النموذج له تأثير 8.3% على المتغير التابع (العقلية الريادية) مما يعني أن المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) استطاع أن يفسر 8.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (العقلية الريادية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=27$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (١٦) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الذاكرة التنظيمية) والتابع (العقلية الريادية)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	11.770		0.552	6.495	(Constant)
0.000	5.260	0.288	0.128	0.672	الذاكرة التنظيمية
Dependent Variable: العقلية الريادية					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

ومن خلال الجدول (١٦) نجد أن بعد المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{العقلية الريادية} = 6.49 + \text{الذاكرة التنظيمية} (0.67)$$

من السابق نقبل الفرضية (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في العقلية الريادية المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق).

H4.1- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الموارد

المدارة استراتيجياً في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق

تم استخدام الانحدار الخطي لقياس أثر الذاكرة التنظيمية على الموارد المدارة استراتيجياً كما يلي:

جدول (١٧) الدلالة الاحصائية لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) و التابع (الموارد المدارة استراتيجياً)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.000 ^b	83.650	3 0.	0.215	.464 ^a	1
a. Predictors: (Constant), a.الذاكرة التنظيمية					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 46.4% لدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 21.5% أن المتغير المستقل الذاكرة التنظيمية في هذا النموذج له تأثير 21.5% على المتغير التابع (الموارد المدارة استراتيجياً) مما يعني أن المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) استطاع أن يفسر 21.5% من التغيرات الحاصلة في التابع (الموارد المدارة استراتيجياً) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=83$ ومعنوية الدلالة الحسائية ($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (18) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الذاكرة التنظيمية) والتابع (الموارد المدارة استراتيجياً)

Coefficients ^a						
Sig.	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta		Std. Error	B	
0.000	17.137			0.479	.2163	(Constant)
0.000	9.146	0.464		0.111	1.015	الذاكرة التنظيمية
a. Dependent Variable: a.الموارد المدارة استراتيجياً						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

ومن خلال الجدول (١٨) نجد أن بعد المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الموارد المدارة استراتيجياً} = 0.21 + \text{الذاكرة التنظيمية} (1.01)$$

من السابق نقبل الفرضية (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الموارد المدارة استراتيجياً في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق).
الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

تم استخدام الانحدار الخطي لقياس أثر الذاكرة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية كما يلي:
جدول (١٩) الدلالة الاحصائية لاختبار العلاقة بين المستقل (الذاكرة التنظيمية) و التابع (الريادة الاستراتيجية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b 0	25.443	0.074	0.077	.277 ⁰	1
Predictors: (Constant), a. الذاكرة التنظيمية					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 27.7% لدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 7.7% أن المتغير المستقل الذاكرة التنظيمية في هذا النموذج له تأثير 7.7% على المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) مما يعني أن المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) استطاع أن يفسر 7.7% من التغيرات الحاصلة في التابع (الريادة الاستراتيجية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 150$ ومعنوية الدلالة الحسائية ($Sig = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig = 0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.
جدول (٢٠) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الذاكرة التنظيمية) والتابع (الريادة الاستراتيجية)

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	9.071		0.268	2.431	(Constant)	1
0.000	5.044	0.277	0.062	0.313	الذاكرة التنظيمية	
Dependent Variable: a. الريادة الاستراتيجية						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS من إعداد الباحثة

ومن خلال الجدول (٢٠) نجد أن بعد المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الريادة الاستراتيجية} = 2.43 + \text{الذاكرة التنظيمية} (0.31)$$

من السابق نقبل الفرضية (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المصارف محل الدراسة).

رابعاً: نتائج الدراسة والمقترحات

أ- النتائج:

استناداً لنتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من

النتائج:

١. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق، وهذه النتيجة تتسجم مع نتيجة دراسة (شبات والمصري، ٢٠١٩) حيث أظهرت وجود علاقة طردية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية.

٢. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق القيادة الريادية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق. حيث تفسر الذاكرة التنظيمية حوالي ٣٣% من التغيرات التي تطرأ على القيادة الريادية.

٣. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الثقافة الريادية المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق. حيث تفسر الذاكرة التنظيمية حوالي ٢٧% من التغيرات التي تطرأ على الثقافة الريادية.

٤. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق العقلية الريادية المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق. حيث تفسر الذاكرة التنظيمية حوالي ٨,٣% من التغيرات التي تطرأ على العقلية الريادية.

٥. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في تحقيق الموارد المدارة استراتيجياً المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق. حيث تفسر الذاكرة التنظيمية حوالي ٢١,٥% من التغيرات التي تطرأ على الموارد المدارة استراتيجياً.

ب- المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية، نقترح ما يلي:

١. التركيز على أهمية رفع مستوى الذاكرة التنظيمية في المصارف السورية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بكافة أبعادها والمتمثلة في كل من (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، العقلية الريادية والموارد المدرة استراتيجياً)، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين أداء هذه المصارف.

٢. الاهتمام بوجود نظام أرشفة متكامل يسهل الوصول إلى الملفات والمعلومات الهامة، مع تأمين حماية له لمنع اختراقه.

٣. ضرورة اهتمام الإدارة في المصرف بنشر المعرفة ومشاركتها بين جميع أفراد المنظمة للاستفادة منها، وتشجيعهم على تبادلها.

وفيما يلي مقترحات تخص إجراء دراسات لاحقة :

١. إجراء دراسات تتناول علاقة الذاكرة التنظيمية بمتغيرات أخرى ومجتمعات أخرى حتى تتكامل الجهود البحثية في هذا المجال.
٢. إجراء الدراسة في فترة زمنية لاحقة للتأكد من استمرارية تطبيق أبعاد الذاكرة التنظيمية من قبل المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

خامساً : المراجع :

المراجع العربية:

- أبو تجار، هبة، خاطر، نعمة، (٢٠٢٠)، دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات، مجلة كلية التربية بينها، ع١٢٤٤.
- جوادي، بالقاسم، (٢٠٢٠)، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل- دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط- رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة جماعة محمد خضر بسكره، الجزائر.
- الحواجرة، كامل، (٢٠١٨)، الدور الوسيط لقدرات نكاه الاعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع١٤٤.
- شبات، المصري، (٢٠١٩)، دور أبعاد الريادية الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية على شركة أوريدو في فلسطين للاتصالات الخلوية)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين.
- النعيمي، شهاب الدين، (٢٠١٥)، "متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع٨٤٤.

المراجع الأجنبية:

- Aidaros, A. (2013). *Organizational learning as an approach to improving organizational memory competencies and organizational health in some public and private secondary schools*, Sharkia Governorate. Education Journal,16, (39).
- Al-Amri, Nora, and Al-Badani, Fouad (2021). *The role of Strategic Entrepreneurship in achieving the competitive advantage of private education schools in the Republic of Yemen*, Al-Bada University Journal, 3 (2)
- Alsharif, H. Z. H., Shu, T., Obrenovac, B., Godinic, D., Alhujaili, A., & Abdullaev, A. M. (2021). *Impact of entrepreneurial leadership and bricolage on job security and sustainable economic performance: an empirical study of Croatian companies during COVID-19 pandemic*, Sustainability, Licensee MDPI, Basel, Switzerland, Vol: 13. No: 21.
- Damian,I.B.M& Caberro,M.M.M.(2022),*applicability of a knowledge management meodel that considers organizational memory in Spanish organizations*, Vine Journal, of information and knowledge management system, 52(4).
- Djodjeciv, Branislav,(2013), *Strategic Entrepreneurship: Issues and Challenges*, Mediterranean Journal of Social Sciences,Vol4.
- Ebbers, J. J. and Wijnberg, N. M. (2009), "Organizational memory: from expectations a memory to procedural memory", British Journal of Management, Vol. 20 No. 4

- Habil,koraz,(2015), *Organizational Memory Impact on the Intellectual Capital Case Study - Gaza Power Generating company*, Arab Journal for Administration, vol35.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*. Journal of Management, 29(6).
- Jacek, Gancarczyk,(2020), *Strategic Entrepreneurship in the development of active leisure industry organizations*, faculty of management and Social communication, Polish Journal of Sport and Tourism.,27(2).
- Kuratko,Donald .F & Audretsch,David .B (2009) *Strategic Entrepreneurship : Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, Strategic Entrepreneurship Journal.
- Kyriakopoulos, K. & De Ruyter, K. (2004). *Knowledge stocks and information flows in new product development*. Journal of Management Studies, 41(08).
- Omshagba, Praise et al.(2021)," *Strategic entrepreneurship and performance of Nigerian banks: A quantitative approach*", international entrepreneurship review Vol .7,No.2.
- Scalzo, N. J. (2006). *Memory loss? Corporate knowledge and radical change*. JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY. 27 (4)
- Wang, C.L., Ahmed, P.K., & Rafiq, M.(2008). *Knowledge Management Orientation: Construct Development and Empirical Validation*. European Journal of Information Systems, 17 (3).
- Wang, Shoquan,(2023)," *The influence of organizational memory on innovation Performance of private enterprises: a moderating effect based on absorptive capacity*", The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics| Volume 4 (41),.
- Yanuar, S. E., & Fontana, A. (2022). *The effect of strategic entrepreneurship on dynamic capabilities and organizational ambidexterity in improving innovation performance*, In Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship, Vol: 3, No: 1.