

أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفكير الريادي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية موبيليس للهاتف النقال بولاية بشار

The effect of practicing knowledge management processes on achieving entrepreneurial thinking

A field study at the Regional Directorate of Mobilis for mobile phones in the state of Bechar

فيصل سعادوي^{1*}، عزيز دحماني²

¹ جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، sadaouifayssal@gmail.com
² جامعة طاهري محمد، بشار (الجزائر)، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، dahmani.aziz.univ@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/04/12؛ تاريخ المراجعة: 2023/05/11؛ تاريخ النشر: 2023/12/31

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفكير الريادي بالمديرية الجهوية لموبيليس للهاتف النقال بولاية بشار، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي والإستبانه كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (52) مفردة يشغلون وظيفة مدير جهوي ومديرين فرعيين ورؤساء أقسام ومهندسين ومساعدين إداريين، وبتابع أسلوب العينة القصدية التي بلغ حجمها (46) إطاراً، استرجعت منها (41) إستبانه صالحة للتحليل بنسبة 89 %، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بدراسة الأثر المباشر وغير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على التفكير الريادي، تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام منهجية المربعات الهيكلية الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وقد توصلت الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V25) وبرنامج (Smart Pls 3.3.7) إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان مرتفعاً، كما أسفرت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق التفكير الريادي بالمؤسسة المبحوثة، أظهرت النتائج إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة (مجمعة) على التفكير الريادي، وإلى أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة (منفردة) على التفكير الريادي.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة؛ تفكير ريادي؛ مديرية جهوية موبيليس؛ نمذجة بالمعادلات الهيكلية.

تصنيف JEL: D83؛ L26.

Abstract: This study aims to reveal the impact of the practice of knowledge management operations on the achievement of entrepreneurial thinking in the Regional Directorate of Mobilis for Mobile Phones in the state of Bechar. To achieve this purpose, the researchers used the descriptive and analytical approach and the questionnaire as a tool for data collection. Sub-divisions, heads of departments, engineers and administrative assistants, and by following the method of the intentional sample, whose size swallowed (46) frames, from which (41) questionnaires were retrieved, valid for analysis at a rate of 89%. on structural equations modeling using structural partial least squares methodology (PLS-SEM), the study, after statistical treatment using the statistical program (SPSS V25) and (Smart Pls 3.3.7) program, concluded that the level of knowledge management operations practice was high, the study also revealed a high level of application of entrepreneurial thinking in the researched institution, the results showed that there is a direct statistically significant effect at the level ($\alpha \leq 0.05$) of knowledge management processes (combined) on entrepreneurial thinking, and an indirect effect of statistical significance at the level ($\alpha \leq 0.05$) of knowledge management processes (individually) on entrepreneurial thinking.

Keywords: knowledge management processes; Entrepreneurial thinking; Mobilis Foundation; Mobilis Regional Directorate; Structural Equations Modeling.

Jel Classification Codes : D 83; L 26.

I- تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال تحديات كبيرة نتيجة التطورات التكنولوجية وتسارع معدلات التغيير، حيث باتت تفرض تهديدات أكثر مما توفره من فرص، ولضمان بقاءها ومواكبة التطورات وفتح أبواب جديدة فرض عليها تبني أساليب حديثة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، إلى فلسفة تشجع فيها الأفكار الإبداعية والمبادرات الخلاقة من أجل زيادة تحسين نوعية منتجاتها/خدماتها والعمل على خفض التكاليف والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية، إضافة إلى التعامل مع المشكلات التي تعصف بها وتقف عائقا فضلا عن احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها إلى التفوق على مثيلاتها في نفس القطاع.

ويعد التفكير الريادي وسيلة فاعلة لاكتشاف الفرص واستغلالها بشكل استباقي وإبداعي ومطلبا هاما كونه يساعد المؤسسات على إدارة التغييرات والحفاظ على المرونة، فقد بات مصدرا للميزة التنافسية، ويتم دعمه وتعزيزه عندما تكون المعرفة متاحة بسهولة في جميع أنحاء المؤسسة، وأظهرت الأبحاث أن المؤسسة تكون أكثر إبداعًا عندما تخلق معرفة جديدة، فنحن في عصر المعرفة، عصر لم تتغير فيه المفاهيم فحسب بل حتى الممارسات عصر لا يشفع للجمود بالديمومة، بل يتيح التنافس والبقاء للمتغير والمتجاوب، عصر يعتبر المعرفة قوة ارتكاز تتمحور حولها مفاتيح النجاح والارتقاء، عصر يهتم بالمعرفة بوصفها العمود الفقري لأنشطة المؤسسات والرأس المال اللامادي الذي تستمد منه تميزها، لذا سعت هذه المؤسسات لبناء قاعدة معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها ونجاحها، فقيمة المؤسسات الناجحة تكمن فيما تملكه من معرفة وفي قدرتها على توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها على كافة المستويات الإدارية وتطبيقها.

1- إشكالية الدراسة: وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

إلى أي مدى تؤثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفكير الريادي بالمديرية الجهوية موبيليس بولاية بشار؟

ولتوضيح مضامين هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمديرية الجهوية؟
- ◀ ما مستوى وعي وإدراك المبحوثين بأهمية التفكير الريادي بالمديرية محل الدراسة؟
- ◀ ما هي درجة ترتيب أبعاد متغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة؟
- ◀ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التخزين، التوزيع، التطبيق) في تحقيق التفكير الريادي؟

2- فرضيات الدراسة: لتحقيق أغراض الدراسة والإجابة على الإشكالية وأسئلتها الفرعية تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الأولى H0.1:** لا توجد ممارسة لعمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية موبيليس بولاية بشار.
- الفرضية الثانية H0.2:** لا يوجد تطبيق للتفكير الريادي بالمديرية الجهوية من وجهة نظر المبحوثين.
- الفرضية الثالثة H0.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (مجتمعة) على تحقيق التفكير الريادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمديرية الجهوية بشار.

وتنبثق من الفرضية الثالثة مجموعة من **الفرضيات الفرعية** كالآتي:

- ◀ **H0.3.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق التفكير الريادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمديرية.
- ◀ **H0.3.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحقيق التفكير الريادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمديرية.
- ◀ **H0.3.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحقيق التفكير الريادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمديرية.
- ◀ **H0.3.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق التفكير الريادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمديرية.

3- أهداف الدراسة: يتبلور الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التفكير الريادي بالمديرية الجهوية موبيليس للهاتف النقال بولاية بشار، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- ✓ تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة وعملياتها من جهة والتفكير الريادي من جهة أخرى.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمديرية الجهوية موبيليس بولاية بشار.
- ✓ التعرف على واقع تطبيق التفكير الريادي بالمديرية الجهوية موبيليس بولاية بشار من وجهة من نظر المبحوثين.
- ✓ توضيح مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في التفكير الريادي بالمديرية محل الدراسة.
- ✓ تقديم اقتراحات قد تساهم في زيادة الاهتمام بممارسة هذا المدخل الحديث (إدارة المعرفة) ودوره الفعال في استمرارية التفكير الريادي.

4- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- **الأهمية العلمية:** تناولت الدراسة موضوعا يعتبر حديثا نسبيا لقلّة المراجع فيه خاصة تلك المتناولة لمتغير التفكير الريادي، كما ربطت هذه الدراسة بين متغيرين اثنين لم يتم ربطهما من قبل الدراسات السابقة والتي تنوعت أبحاثها وأهدافها حيث أن جلّها تناولت: إدارة المعرفة والريادة: (إيمان، 2017) ودراسة: (Taghi.A & all, 2014)، استراتيجية إدارة المعرفة والأداء: (الذيابات، 2016).
- **الأهمية العملية:** حاولت هذه الدراسة إثراء الموضوع المدروس من أجل لفت انتباه المؤسسات وأصحاب القرار حول ضرورة دمج هذين المتغيرين في ممارستها التنظيمية، باعتبار أن التفكير الريادي مصدرا للميزة التنافسية من خلال اقتناص الفرص وتحويل الأفكار إلى منتجات/خدمات مميزة تتلاءم مع احتياجات ورغبات زبائنها، واعتبار المعرفة هي المورد الأهم في تحقيق النجاح والريادة وخاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال تنافس وتسارع في معدلات التغيير.

5- الدراسات السابقة:

دراسة: (إيمان نور الدين، 2017) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وتبيان دورها في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية بالتطبيق على القطاع البنكي لولاية بسكرة، حيث تمت المقارنة بين المؤسسات البنكية العمومية والمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الإستبانة موزعة على 120 موظفا في البنوك العمومية والأجنبية، وتم استخدام برنامج spss وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية والأجنبية بولاية بسكرة.

دراسة: (الذيابات بسام، 2016) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، وفي تبني التوجه الريادي واختبار الدور الوسيط لتبني التوجه الريادي في أثر استراتيجيات في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية بالأردن، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الإستبانة، وعلى أسلوب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددها 520 موظف من مختلف المستويات الإدارية، واستخدم الباحث برنامج spss، توصلت الدراسة إلى مستوى استراتيجيات إدارة المعرفة عالية في كل الشركات، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة على تبني التوجه الريادي في الشركات الصناعية.

دراسة (Taghi.A & all, 2014) بعنوان:

The Relationship between Knowledge Management and the Process of Entrepreneurship in Sport Organizations

" العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية ريادة الأعمال في المنظمات الرياضية "

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور وأهمية إدارة المعرفة في ريادة الأعمال الرياضية في المنظمات الرياضية في مقاطعة مازندران. تم اختيار 250 مديراً وموظفاً من المنظمات الرياضية كعينة، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعملية ريادة الأعمال، وفقاً للنتائج فإن الاهتمام بإدارة المعرفة يمكن أن يدعم المنظمات بشكل منهجي في إنشاء الأفكار واكتشاف الفرص من الأفكار المبتكرة واستغلال الأفكار.

دراسة (Gaimon. C & Bailey. J, 2013) بعنوان:

Knowledge Management for the Entrepreneurial Venture

" إدارة المعرفة لمشروع ريادة الأعمال "

قدم الباحثان إطاراً نظرياً حدد مجموعة من القدرات القائمة على المعرفة والتي تعزز نجاح المشروع الريادي من خلال أربعة (04) مراحل ففي المرحلة الأولى ناقشا أن المعرفة كمحرك رئيسي لليقظة والإبداع الرياديين، وثانياً كيف تمكن المعرفة رائد الأعمال من اتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين (الخيارات المنطقية) مثل تحديد الفرصة التي يجب متابعتها. أما بالنسبة للمرحلة الثالثة اكتشفا تحديات إدارة المعرفة أثناء تطوير المنتج أو التكنولوجيا فيؤدي استكشاف المعرفة الجديدة إلى نتائج ابتكارية جذرية وجديدة، بينما يؤدي استغلال المعرفة الحالية إلى تحسينات تقنية إضافية، في المرحلة النهائية اكتشفا كيف تؤثر المعرفة توقيت دخول/خروج السوق.

6- أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من حيث الهدف: هو معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفكير الريادي، وهو الهدف الذي لم يكن موضوعاً مباشراً للدراسات السابقة التي تنوعت أبحاثها وأهدافها، وهذا ما نتج عنه تفاعل فكري ومعرفي في حقل الإدارة الاستراتيجية والذي يسهم في تعزيز المجالات التنظيمية وتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. أما من حيث بيئة الدراسة: طبقت على قطاع الخدمات بالجزائر وذلك بالإسقاط على مؤسسة موبيليس التي تنشط في قطاع الاتصالات (الهاتف النقال)، وهو قطاع شديد المنافسة بين المتعاملين أوريدو وجازي، فيما تناولت الدراسات السابقة القطاعات الصناعية وقطاع الخدمات المصرفية في بعض الدول (الأردن، إيران).

كما تعد هذه الدراسة دراسة استكشافية ميدانية، وصفية تحليلية، تعددت فيها الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) واستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (المربعات الهيكلية الصغرى الجزئية) وذلك بالاستعانة ببرنامج (Smart Pls 3.3.7) لاختبار الفرضيات والعلاقات التأثيرية بين المتغيرات عكس الدراسات السابقة التي اعتمدت على برنامج (SPSS).

وبالرغم من وجود اختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إلا أنها استفادت من هذه الأخيرة استفادة كبيرة في إعطاء خلفيات ومفاهيم حول متغيرات الدراسة، وهذا ما مكنا من تحديد المنهج ونموذج الدراسة، متغيراتها وعباراتها، وحتى أساليب معالجتها.

1.I- الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة

1.1.I- مفهوم المعرفة

اعتبر (Colin, 2017, p. 30) المعرفة مصدر رئيسي للنمو الاقتصادي للمؤسسات في الاقتصاد العالمي لأنها أساس الابتكاري إلى جانب ذلك تعد أيضاً مصدراً استراتيجياً ومصدراً مهماً للثروة ومفتاحاً للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال. وذكرت (Marwah Badr, 2021, p. 100): أن المعرفة هي التفكير الواسع التخيلي بأكمله، وهي فهم يؤثر على القدرة العقلية وينظر إليها على أنها المصدر الرئيسي للأداء المتميز.

في سنة 1980 وبال مؤتمر الأمريكي الأول حول الذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينوم (Edward Freignebour) إلى عبارته الشهيرة أن "المعرفة هي القوة" في المؤسسات لتعكس معرفة الموظفين كأصول مهمة في المؤسسات ومثل أي مورد آخر يُنظر إلى المعرفة على أنها

مورد حيوي لبقاء المؤسسة ونجاحها، وتقتصر المقاربة المبنية على المعرفة للمؤسسة (KBV) وهي مكملية للمقاربة المبنية على الموارد (RBV) أن الموارد الفكرية هي أصول تنظيمية رئيسية تتيح ميزة تنافسية مستدامة (Nor'ashikin & all, 2015, pp. 59-60).

I. 2.1- مفهوم إدارة المعرفة

تعيش المؤسسات الباحثة عن التميز والتفرد هاجسا يتمثل في التجديد والابتكار لتبقى صامدة أمام التغيرات المختلفة، وهنا يأتي دور المستفيد من إدارة المعرفة التي يوظفها في تعزيز الابتكار والإبداع باعتبارها عنصران فاعلان للتفوق على المنافسين، وتعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علم الإدارة التي تزامن الاهتمام بها مع تداول مفهوم رأس المال الفكري منذ منتصف سبعينيات القرن الماضي وهناك من تناول إدارة المعرفة من زاوية المؤسسات وأشار إليها بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام عدد من الوظائف وهي تشخيص المعرفة، توليد المعرفة تخزين وتوزيع المعرفة وإيصالها، وتوظيف واستثمار المعرفة (عتيق و جرجيس، 2014، صفحة 03). إن إدارة المعرفة الفعالة تشجع أفراد المؤسسة على مشاركة خبراتهم وتبادل معارفهم وأفكارهم فهي تدعم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة من أجل خلق منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

I. 3.1- عمليات إدارة المعرفة

1- توليد المعرفة: هي العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة للحصول على معرفة جديدة، إضافة إلى مدى قدرة المؤسسة على إبداع المعرفة، أي قدرة المؤسسة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة، فضلا على أنها تمثل الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة والتي تعد عاملا مهما في تقاسم المعرفة واكتسابها (طه و يوحنا، 2013، صفحة 227). فالمؤسسات ذات القدرة الاستيعابية الأعلى تكون أكثر إستباقية واستغلالا للفرص الموجودة في البيئة، بغض النظر عن الأداء الحالي، بينما تميل المؤسسات ذات القدرة الاستيعابية المتواضعة إلى أن تكون تفاعلية وتبحث عن بدائل جديدة استجابةً للفشل وتصحيح الأخطاء في بعض معايير الأداء.

2- تخزين المعرفة: قد تبذل المؤسسة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لفقدانها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما من عناصر إدارة المعرفة، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى عملية تكوين الذاكرة التنظيمية حيث يتم تخزينها رسميًا في أنظمة الذاكرة الفعلية كوثائق مكتوبة ومعلومات مخزنة في قواعد البيانات الالكترونية وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة الفعلية واسترجاع هذه المعلومات والمعارف المخزنة إضافة إلى الاحتفاظ بها بشكل غير رسمي كقيم ومعتقدات ترتبط بالثقافة والهيكلي التنظيمي (Gonzalez & Martins, 2017, p. 254).

3- توزيع ومشاركة المعرفة: إن المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسة إلى تشجيع المشاركة باعتبارها أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف المؤسسة هو نجاح الجزء المتعلق بتوزيع ومشاركة المعرفة (الكبيسي ص.، 2005، صفحة 75)، فعلى المؤسسات أن تقوم بمشاركة المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كاف لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة بأساليب عدة كالتدريب والحوار وتبادل الخبرات (بدير، 2010، صفحة 62)، وكذلك توزيع المعرفة الصريحة من قواعد المعرفة عبر وسائل إلكترونية أو يدوية إلى الأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق الوثائق والتعلم والنشرات الداخلية، فالمعرفة تنمو وتتعاظم بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأفراد وجميع الأطراف (سيد علي، 2013، صفحة 208).

4- تطبيق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، فالمؤسسات الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن فقدان فرصة استغلالها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة (Abusharekh &

(all, 2019, p. 05)، فليست المؤسسات التي تملك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، وتبذل جهوداً جبارة لنشر ثقافة تنظيمية تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة كالتشجيع والتسامح.

I.2- الأدبيات النظرية للتفكير الريادي

I.2.1- مفهوم التفكير الريادي:

تحتاج بيئة الأعمال الناجحة إلى وجود تفكير ريادي (عقلية ريادية) لمساعدة المسؤول على تجاوز مبادئ الإدارة القديمة ولتقليل المعدل المرتفع لفشل الأعمال وبالتالي فإن تطوير عقلية إبداعية داخل المؤسسة مناسب للابتكار والاستفادة من السوق وإضافة قيمة للأعمال لذلك أصبح تبني التفكير الريادي أمراً أساسياً لاستعادة الروح التنافسية للكيانات الاقتصادية. فالتفكير الريادي هو ممارسة مبتكرة تؤدي إلى اكتشاف الفرص وتطويرها ثم إعداد السلوك الصحيح لاستغلال هذه الفرص بشكل فعال (Kouakou & all, 2019, p. 118-119). ووصف (Moore & all, 2019, p. 71) التفكير الريادي هو ما وراء المعرفة بطبيعته، فالأفراد الذين يدركون ما وراء المعرفي هم أكثر عرضة لصياغة وتقييم بدائل متعددة لمعالجة مهمة معينة ويكونون على درجة عالية من الحساسية ويتقبلون ردود الفعل من البيئة التي يمكن دمجها في أطر القرار اللاحقة وبالتالي، فهو يمكن رواد الأعمال من صياغة استراتيجيات معرفية عالية المستوى وتعزيز الإدراك القابل للتكيف. وأشار (Cuia & all, 2021, p. 02) أن أساس العقلية الريادية يكمن في التكيف المعرفي وهو أمر حيوي لتحقيق النتائج المرغوبة، وبالتالي فهي تسهل الكفاءة التكيفية ويعتبرها الكثيرون حاسمة في خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

I.2.2- أبعاد التفكير الريادي:

وفقاً لـ (Ireland & all, 2003, p. 968) أن للتفكير الريادي أربع مكونات رئيسية وهي: الفرصة الريادية، اليقظة الريادية ومنطق الخيارات الحقيقية وأخيراً الإطار الريادي.

1- الفرصة الريادية: عرف (Shane & Venkataraman, 2000, p. 220) الفرص الريادية هي تلك المواقف التي يمكن فيها إدخال سلع وخدمات ومواد أولية وأساليب تنظيم جديدة وبيعها بتكلفة تفوق تكلفتها إنتاجها. وتعرف أيضاً بأنها مشروع غير مستغل يراها رائد الأعمال أنها تحمل فائدة محتملة (Li, 2016, p. 22) وينظر إلى الفرصة الريادية كحقائق ملموسة تشكل خارجاً من الصدمات الخارجية للصناعة أو السوق، كالتغيرات التكنولوجية، الديمغرافية والاجتماعية تنتظر من يكتشفها، ومن جهة أخرى ينظر إليها على أنها تنشأ داخلياً من تصرفات وردود فعل لرواد الأعمال لبدء تغييرات في الاقتصاد (Clarka & Ramachandranb, 2019, p. 39)

2- اليقظة الريادية: ينظر إليها كموقف استباقي قائم على القدرات والمهارات والعمليات المعرفية مثل المعرفة والخبرات السابقة، والتعرف على الأنماط، مهارات معالجة المعلومات، والتفاعل الاجتماعي (Moore & all, 2019, p. 70). ويرى Busenitz & Alvarez أنها رؤى مفاجئة أو إدراك لقيمة منتج/خدمة (Naumann, 2017, p. 162)، بمعنى أن اليقظة للفرصة هي القدرة على امتلاك رؤى ثاقبة لتحديد الفرص الريادية، واتفق الباحثون على أنه كلما ارتفع مستوى يقظة رائد الأعمال كلما زادت احتمالية التعرف على الفرصة.

3- الخيارات الواقعية: أشار (McGrath & MacMillan, 2000, p. 114) أن منطق الخيارات الحقيقية هو عملية التفكير الكامنة وراء البحث عن أنواع من الفرص الريادية، ويسمح بتوجيه استثمارات الموارد في فرص جديدة بمتابعة الفرص الجذابة. وحسب Hurry & Bowman فإن الخيارات تظهر عندما تسمح الموارد والقدرات الحالية بالوصول التفضيلي إلى الفرص المستقبلية (Power & Reid, 2006, p. 04).

4- إطار العمل الريادي : يتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد الأهداف، تحديد الفرص وتحديد الوقت المطلوب المصاحب لعملية إطلاق الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص الريادية، وتعمل المؤسسات التي تتبع الاستراتيجية الهجومية هنا التركيز على عمليات التقييم واستخدام الفرص الريادية كي تتمكن من العمل بشكل أسرع، أما التي تستخدم الاستراتيجيات الدفاعية فهي تهتم بشكل أكبر بالتوقيت الدقيق للاستفادة من الفرص الريادية (ألفن، 2012، صفحة 03)

II - الطريقة والأدوات:

1.II - مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع المقصود من هذه الدراسة يشمل إطارات المديرية الجهوية موبيليس للهاتف النقال بولاية بشار، إطارات عليا ممثلة في المدير الجهوي والمديرين الفرعيين والمفتشين الجهويين وإطارات وسطى مشكلة من رؤساء الأقسام وإطارات تسيير تضم مهندسين ومساعدين إداريين وبالغ عددهم 52 إطارا، لأنها الفئة القادرة على فهم أسئلة الاستبيان من جهة ولدورها الفاعل في إدارة المعرفة وتحويل الأفكار الإبداعية والخلافة إلى منتجات وخدمات بجودة عالية تحلق القيمة وتضمن النجاح والتميز. وتم تحديد حجم العينة القصدية في هذه

$$n = \left(\frac{N}{1+N(e)^2} \right) \text{ من خلال المعادلة التالية:}$$

حيث تمثل n: حجم العينة، N: حجم المجتمع، e: مستوى الدقة ويقبل في الدراسة الحالية 5% كخطأ للمعاينة.

$$46 = \left(\frac{52}{1 + 52(0.05)^2} \right)$$

استرجعت (43) إستبانة من أصل (46) %، منها (41) إستبانة صالحة للتحليل أي بنسبة 89% من إجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائيا.

2.II - أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، قام الباحثان ببناء وتطوير إستبانة باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية في جمع البيانات الأولية، موزعة على فقرات حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، وهو أكثر المقاييس شيوعا لتعدد الأوزان، وتضمن الاستبيان ثلاثة أقسام: القسم الأول متعلق بالبيانات الشخصية والمعلومات العامة، أما القسم الثاني خصص للمتغير المستقل المتمثل في عمليات إدارة المعرفة مكونة من أربعة أبعاد (توليد المعرفة، التخزين، المشاركة، التطبيق) والذي شمل على 36 فقرة موزعة على الأبعاد، أما القسم الثالث خصص للمتغير التابع والمتمثل في التفكير الريادي ويتكون من أربعة أبعاد (الفرصة الريادية، اليقظة الريادية، الخيارات الواقعية، إطار العمل الريادي) متكون من 22 فقرة موزعة على الأبعاد.

3.II - أساليب التحليل الإحصائي:

لمعالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق الإستبانة وبهدف التمكن من الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها استخدم الباحثان برنامج (SPSS-V25) من جهة لحساب النسب المئوية، معامل الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، الوسط الحسابي والانحراف المعياري. كما تم استخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (Pls-SEM) من جهة أخرى والتي تندرج ضمن التقنيات الإحصائية من الجيل الثاني كونها تتماشى مع تطوير النظريات في البحوث الاستكشافية، ولها القدرة على تقييم النماذج المعقدة والتعامل مع كل من نماذج القياس العاكسة والتكوينية، ومناسبة لأحجام العينات صغيرة وذلك بالاعتماد على برنامج (Smart Pls 3.3.7) لبناء نموذج الدراسة وتحديد العلاقات بين المتغيرات إضافة إلى اختبار الفرضيات بأسلوب بسيط.

4.II - معامل الثبات: يقصد بالثبات مدى قدرة أداة الدراسة على إعطاء نتائج مماثلة حتى لو وزعت على أفراد العينة عدة مرات

خلال فترات زمنية معينة، واستخدم الباحثان لقياس ثبات الإستبانة معامل ألفا كرونباخ «Alpha Cronbache's»

الجدول (01): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة	22	0.937
المتغير التابع: التفكير الريادي	30	0.913
الإجمالي	52	0.95

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج Spss v25

يبين الجدول أعلاه أن معامل الثبات الإجمالي لأداة الدراسة بلغ (0.95)، ومعاملات أبعاد الدراسة للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة بلغت (0.937) وللمتغير التابع التفكير الريادي (0.913) وهي معاملات عالية، لذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه ويتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالمستوى المقبول (0.7) وهو الحد الأدنى وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استمارة الإستبانة مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

5.II - التحليل الوصفي لخصائص العينة: يوضح الجدول الموالي توزيع العينة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

الجدول (02): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
% 68.30	28	الجنس ذكر
% 31.70	13	الجنس أنثى
% 02.40	01	العمر أقل من 35 سنة
% 63.40	26	العمر من 35 إلى 45 سنة
% 34.10	14	العمر أكثر من 45 سنة
% 02.40	01	التحصيل العلمي دكتوراه
% 04.90	02	التحصيل العلمي ماجستير
% 46.30	19	التحصيل العلمي ماستر
% 31.70	13	التحصيل العلمي ليسانس
% 14.60	6	التحصيل العلمي دبلوم
% 02.44	01	المنصب الوظيفي مدير
% 09.75	04	المنصب الوظيفي مدير فرعي
% 46.34	19	المنصب الوظيفي رئيس قسم
% 21.96	09	المنصب الوظيفي مهندس
% 19.51	08	المنصب الوظيفي مساعد إداري رئيسي
% 02.40	01	سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات
% 12.20	05	سنوات الخبرة من 05 إلى أقل من 10 سنوات
% 43.90	18	سنوات الخبرة من 10 إلى 15 سنة
% 41.50	17	سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss v25

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يغلب عليها الطابع الذكوري ويرجع هذا إلى طبيعة الوظائف بالمديرية، أما النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة جاءت ضمن الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة مما يدل على أن أغلبية الطاقم الإداري هم من فئة الشباب وهو العمر المناسب لتقلد المناصب العليا والوسطى بعد التخرج من الجامعة، أما من حيث المنصب الوظيفي فإن أغلبية الموظفين يشتغلون رؤساء الأقسام ومهندسين بنسبة أقل وهذا ما يتماشى مع مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم، وعن الخبرة نلاحظ أن الأغلبية لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وهذا مؤشر على وجود رصيد معرفي ومهني كافي للقيام بالمهام الموكولة لهم وعلى المؤسسة الاستفادة منها.

III- النتائج ومناقشتها:

1.III- التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

قصد التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة والتفكير الريادي بالمديرية محل الدراسة سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل بعد من أبعاد الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

1.1.III- بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمديرية الجهوية موبيليس بشار

الجدول (03): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة

درجة الموافقة	ترتيب البعد	التحليل الوصفي		عدد الفقرات	أبعاد المتغيرات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	03	0.622	3.79	08	توليد المعرفة
مرتفع	01	0.540	3.91	06	تخزين المعرفة
مرتفع	02	0.492	3.85	09	توزيع المعرفة
مرتفع	04	0.643	3.78	07	تطبيق المعرفة
	مرتفع	0.57425	3.8325	30	عمليات إدارة المعرفة
الأوزان النسبية للمتوسط الحسابي					
[5-4.20]	[4.19-3.40]	[3.39-2.60]	[2.59 - 1.80]	[1.79 - 1]	المتوسط المرجح
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss v25

يبين الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فاقت المتوسط الحيادي (03)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل "عمليات إدارة المعرفة" (3.8325) وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [4.19-3.40] وبانحراف معياري بلغ (0.57425)، احتلت عملية التخزين المرتبة (1) بمتوسط حسابي (3.91) وهذا يفسر أن المؤسسة تحتفظ بالمعرفة سواء عن طريق حاملي الخبرة أو الأدوات الإلكترونية، تليها عملية التوزيع في المرتبة (2) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.85) وهذا يعكس ثقافة المؤسسة وبيئتها التشاركية، واحتلت عملية التوليد ثالثا بمتوسط حسابي بلغ (3.79) هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تشجع توليد الأفكار وتوظيف الكفاءات واحتلت عملية التطبيق رابعا (4) بمتوسط حسابي (3.78) وهذا يشير إلى مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمعرفة المكتسبة والمتولدة، وبالتالي يمكننا القول أن المديرية الجهوية موبيليس بشار تمارس هذا المدخل الإداري الحديث وهو إدارة المعرفة. وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية الأولى H0.1 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي مفادها وجود ممارسة لعمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية موبيليس بولاية بشار.

2.1.III- بالنسبة للمتغير التابع: المتعلق بقياس واقع تطبيق التفكير الريادي بالمديرية محل الدراسة

الجدول (04): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو واقع تطبيق التفكير الريادي

درجة الموافقة	ترتيب البعد	التحليل الوصفي		عدد الفقرات	أبعاد المتغيرات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
متوسط	04	0.480	3.06	05	الفرصة الريادية
مرتفع	01	0.432	4.04	06	البقطة الريادية
مرتفع	03	0.545	3.83	06	الخيارات الواقعية
مرتفع	02	0.514	3.82	05	إطار العمل الريادي
	مرتفع	0.49275	3.685	22	التفكير الريادي
الأوزان النسبية للمتوسط الحسابي					
[5-4.20]	[4.19-3.40]	[3.39-2.60]	[2.59 - 1.80]	[1.79 - 1]	المتوسط المرجح
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبناء على سلم ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة فاقت المتوسط الحيادي (03)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير التابع "التفكير الريادي" (3.685) وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19] وباخلاف معياري بلغ (0.49275)، احتل بعد اليقظة الريادية المرتبة أولى المراتب وهذا يشير إلى أن للمؤسسة قدرات معرفية إدراكية تفسيرية تساعد على اكتشاف/خلق الفرص، وإلى أهمية المعلومة في عملياتها تليها بعد إطار العمل الريادي وهذا يفسر أن المؤسسة تمتلك إطار عمل ريادي يساعدها على تحديد أهدافها بدقة، في حين احتل بعد الخيارات المنطقية ثالث المراتب وهذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تتمكن من الوصول إلى خيارات واقعية تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة، واحتل بعد الفرصة الريادية آخر المراتب وهذا يدل على أن المؤسسة المبحوثة القدرة على اكتشاف واستغلال/خلق الفرص الريادية، إذا يمكننا القول أن المديرية الجهوية موبيليس بشار تهتم بالتفكير الريادي من خلال ممارسة أبعاده بدرجة مقبولة، ولما له من أثر على التميز وخلق القيمة وتشجيع الموظفين على الإبداع وإطلاق العنان لأفكارهم وتسهيل استغلال الفرص من خلال تهيئة بيئة داخلية صديقة للإبداع. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الثانية H0.2 ونقبل الفرضية البديلة H2 والتي مفادها وجود ممارسة للتفكير الريادي بالمديرية الجهوية.

2.III- عرض وتحليل نموذج الدراسة:

يوجد عدة أدوات إحصائية من أجل تحليل المعلومات المتوصل إليها، وتعتبر طريقة النمذجة للمعادلات الهيكلية من أفضل الطرق

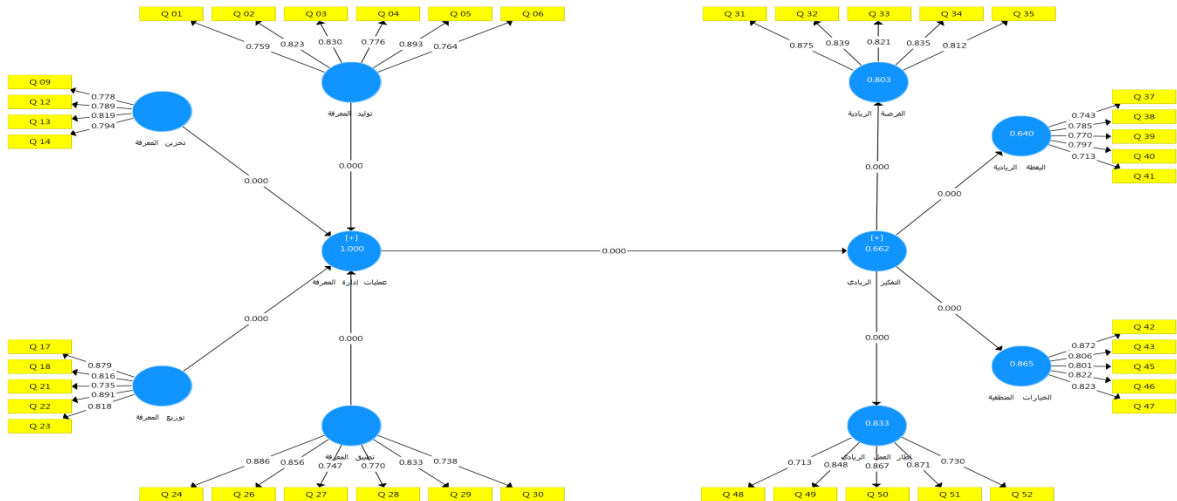
التي تستخدم لاختبار العلاقة بين المتغيرات دفعة واحدة باستخدام برنامج Smart-pls (Kouakou & all, 2019, p.62)

3.III- مراحل ومعايير تقييم نموذج الدراسة حسب نمذجة (PLS-SEM)

يتم تقييم نموذج الدراسة حسب نمذجة (PLS-SEM) عبر مرحلتين: أولاً تقييم نموذج القياس الذي يصف العلاقات بين

المتغيرات الكامنة ومؤشراتها بهدف تحديد جودة قياس المؤشرات أي أسئلة الاستبيان والتي تمثل النموذج الخارجي Outer Model وثانياً تقييم النموذج الهيكلية ويسمى أيضاً النموذج الداخلي في (PLS-SEM) والذي يصف العلاقات بين المتغيرات الكامنة.

الشكل (02): النموذج الهيكلية للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart pls 3.3.7

1.3.III - تقييم نموذج القياس: Assessment of Measurements Model

1.1.3.III - موثوقية الاتساق الداخلي: ويقصد بها الارتباط الداخلي بين مؤشرات المتغير الكامن وتقاس بمعامل ألفا كرونباخ

(Cronbachs alpha) الموثوقية المركبة (Composite Reliability) CR.

III.2.1.3 - الصدق التقاربي (Convergent Validity): هو المدى الذي ترتبط به المؤشرات بشكل إيجابي مع المؤشرات البديلة لنفس المتغير، بمعنى مدى تقارب المؤشرات مع بعضها البعض، ولتقييم الصدق التقاربي للتركيبات ينظر الباحثون إلى المعايير التالية: معامل التحميل، ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، متوسط التباين المستخرج AVE (Hair & all, 2016, pp. 137-138).

الجدول (05): نتائج معايير تقييم نموذج القياس من الصدق التقاربي

المؤشر	الرقم	الفقرات	تحميل المؤشرات	ألفا كرونباخ	متوسطات التباينات المفسرة	الموثوقية المركبة
توليد المعرفة	Q 01	تقوم المؤسسة باستقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والأفراد المبدعين	0.702	0.894	0.654	0.919
	Q 02	يتم إشراك الموظفين لإيجاد حلول للمشاكل وتوليد أفكار جديدة وخلاقة	0.815			
	Q 03	تحتّم المؤسسة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية لتطوير معارفهم ومهاراتهم	0.789			
	Q 04	توفر المؤسسة جو مناسب للاستفادة من أصحاب الخبرة والمعرفة	0.769			
	Q 05	يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات	0.909			
	Q 06	تحتّم بالآراء والأفكار الجديدة وتشجعها	0.761			
	Q 07	تدعم المؤسسة البحث والتطوير	0.699			
	Q 08	تحتّم المؤسسة بتوليد المعرفة بشكل مستمر	0.643			
تخزين المعرفة	Q 09	تمتلك قاعدة بيانات حول الزبائن والمنافسين	0.747	0.808	0.633	0.873
	Q 10	تعتمد على الأرشيف والمستندات الورقية	0.478			
	Q 11	تحتفظ بالأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	0.520			
	Q 12	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة على وسائل وأدوات إلكترونية يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة	0.767			
	Q 13	هناك تحديث مستمر على المعارف المخزنة	0.806			
	Q 14	يتم تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها	0.774			
توزيع المعرفة	Q 15	تمتلك قاعدة بيانات حول الزبائن والمنافسين	0.448	0.886	0.688	0.917
	Q 16	تعتمد على الأرشيف والمستندات الورقية.	0.397			
	Q 17	تمتلك شبكة معلومات داخلية (انترانت).	0.853			
	Q 18	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة (انترنت، البريد الإلكتروني....)	0.821			
	Q 19	يتم تحفيز الموظفين ذوي الخبرة والمعرفة لمنح خبراتهم ومعارفهم الكامنة لباقي الموظفين.	0.522			
	Q 20	يتم عقد مؤتمرات وندوات داخلية ولقاءات.	0.568			
	Q 21	إجراء التنقلات والدوران الوظيفي للموظفين.	0.699			
	Q 22	تعمل المؤسسة على خلق بيئة للفهم والتعاون والتعلم.	0.854			
	Q 23	تعمل المؤسسة على تأسيس شركات مع مؤسسات أخرى لتبادل المعرفة.	0.774			
تطبيق المعرفة	Q 24	تمت الاستفادة من خبرات وتجارب ومعارف أصحاب الخبرة.	0.875	0.892	0.651	0.918
	Q 25	تمنح المؤسسة موظفيها فرصة تطبيق معارفهم بغية تشجيعهم.	0.618			
	Q 26	تشجع الموظفين على دمج المعرفة المكتسبة في أداء المهام وحل المشكلات.	0.869			
	Q 27	توفر مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	0.753			
	Q 28	تدعم المؤسسة فكرة تطبيق المعرفة.	0.752			
	Q 29	تعمل على تحويل المعرفة إلى مخرجات جديدة.	0.795			
	Q 30	تعمل المؤسسة على إزالة كل العوائق التي تحد من تطبيق المعرفة.	0.730			
الفرصة الريادية	Q 31	تستطيع مؤسستنا التعرف على الفرص الريادية قبل المنافسين	0.875	0.893	0.700	0.921
	Q 32	تبحث مؤسستنا بكل حماس عن الفرص الجيدة	0.839			
	Q 33	تتابع مؤسستنا الفرص الريادية بشكل منتظم	0.821			
	Q 34	تبحث مؤسستنا عن أفضل الفرص	0.835			
	Q 35	تعمل مؤسستنا على إشراك الجميع في عمليتي تمييز ومتابعة الفرص الريادية	0.812			
البقطة الريادية	Q 36	لدى مؤسستنا القدرة على التنبؤ حين تصبح المنتجات الجديدة ضرورية لاستمرارها	0.662	0.820	0.581	0.874
	Q 37	لدى مؤسستنا القدرة على التنبؤ حين تصبح المنتجات الحالية ذات قيمة للزبائن	0.763			
	Q 38	تميل مؤسستنا لصياغة صورة مستقبلها باستمرار	0.781			
	Q 39	لدى المؤسسة القدرة على تفسير المتغيرات البيئية المؤثرة على عملها	0.771			
	Q 40	لدى المؤسسة قدرات تساعد على إدراك حاجات السوق	0.763			

			0.713	لدى المؤسسة قدرات إدراكية تساعدها على التعرف على الموارد غير المستخدمة	Q 41
0.914	0.681	0.883	0.855	تستخدم مؤسستنا طرق متعددة لتقليل حالات عدم التأكد التي تواجهها	Q 42
			0.818	تستخدم مؤسستنا طرق عدة لتقليل المخاطرة التي تواجهها	Q 43
			0.611	تعكس استراتيجية مؤسستنا مستوى عال من المرونة	Q 44
			0.805	لدى مؤسستنا القدرة على تحقيق الموائمة بين إمكاناتها الداخلية وبيئتها الخارجية	Q 45
			0.823	تخصّص المؤسسة قدرًا أكبر من الموارد لمتابعة الفرص	Q 46
			0.796	لدى المؤسسة خيارات واقعية تساعدها على اتخاذ قرارات جيدة	Q 47
			0.904	0.654	0.865
0.848	يشجع إطار العمل الريادي في مؤسستنا على تحديد الفرص الريادية	Q 49			
0.867	يقوم الإطار في مؤسستنا بتحديد الوقت لإطلاق الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص	Q 50			
0.871	يؤكد إطار العمل الريادي في مؤسستنا على ضرورة التحليل الدقيق لكل فرصة ريادية	Q 51			
0.729	يسمح إطار العمل الريادي في مؤسستنا على وضع بدائل متعددة لتخصيص الموارد	Q 52			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Smart pls 3.3.7

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب معاملات التحميل مقبولة وذات دلالة إحصائية لتجاوزها عتبة (0.70) باستثناء الأسئلة الجلية التالية: (Q07، Q08، Q10، Q11، Q15، Q16، Q19، Q20، Q25، Q36، Q43، Q44) لأن معاملات تحميلهم اقل من (0.70) وعلمنا حذف هذه المؤشرات، لأن التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس، كما نلاحظ أن جميع معاملات متوسط التباين المفسر AVE معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من (0.5) وهذا حسب (Hair & all, 2016, p. 138)، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة معنوية ومقبولة لأنها أكبر من (0.70) حسب (Hulland, 1999, p. 199) وهذا يدل على ترابط المؤشرات في قياس المتغيرات الكامنة وبالتالي وجود اتساق داخلي بين هذه المؤشرات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة فهي صالحة لتقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات، وبالتالي فالصدق التقاربي تحقق في هذا النموذج أي هناك توافق الأسئلة مع بعضها.

III.3.1.3 - الصدق التمييزي (Discreminate Validity):

هو المدى الذي يكون فيه المتغير الكامن مختلفًا عن المتغيرات الأخرى، وربط الباحثون مقياسين (02) للصلاحية التمييزية: التحميل المتبادل (cross Loading)، معيار Fornell-Larcker وسنعمد في دراستنا على معيار فورنال لاركر لقياس اختلاف واستقلالية الأبعاد، بحيث تكون العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، فمعيار فورنال لاركر يقارن الجذر التربيعي لقيم AVE مع ارتباطات المتغيرات الكامنة الأخرى. بمعنى لكي يكون للمتغير الكامن صلاحية تمييزية يجب أن يكون الجذر التربيعي لكل من AVE الخاص بالمتغير أكبر من أعلى ارتباط تربيعي مع أي متغير أخرى. (Hair & all, 2016, p. 139)

الجدول (06): معيار فورنال لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

الخيارات الواقعية	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	تخزين المعرفة	البقطة الريادية	الفرصة الريادية	إطار العمل الريادي
							0.809
						0.837	0.706
					0.762	0.626	0.694
				0.797	0.545	0.681	0.747
			0.807	0.603	0.455	0.718	0.567
		0.836	0.685	0.671	0.489	0.702	0.684
	0.809	0.808	0.800	0.579	0.366	0.622	0.541
0.825	0.658	0.778	0.724	0.778	0.611	0.809	0.803

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart pls 3.3.7

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع القيم معنوية ومقبولة إحصائياً فكل متغير متميز عن الآخر بمعنى أن قيم تقاطع المتغيرات مع نفسها أكبر مقارنة مع المتغيرات الأخرى، وهذا يدل على وجود اختلاف بين المتغيرات وعدم تشابحها وأن كل متغير كامن مستقل ويمثل نفسه.

2.3.III - تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

بعد التأكد من مصداقية وموثوقية نموذج القياس تأتي الخطوة التالية وهي تقييم النموذج الهيكلي، ويتضمن فحص القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المتغيرات باستخدام معامل التحديد (R^2) لتحديد مدى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، والصدق التنبؤي (Q^2) لمعرفة قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع، ثم مؤشر جودة المطابقة (GOF) الذي يمكن من قياس مدى وقوة الاعتماد على نموذج القياس والنموذج الهيكلي، وأخيراً التأكد من الفرضيات عبر معاملات المسار واختبار الفرضيات.

1.2.3.III - تقييم معامل التحديد R^2 (التفسير)، جودة التنبؤ Q^2 ، مؤشر جودة المطابقة GOF

الجدول (07): مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي

المتغير الكامن التابع	معامل التحديد R^2	جودة التنبؤ Q^2	مؤشر جودة المطابقة GOF
التفكير الريادي	0.662	0.297	0.7183
معايير التقييم	تتراوح قيمة R^2 من [1-0] حسب المستويات التالية: - $0.67 <$ تفسير كبير. - [0.67 - 0.33] : تفسير متوسط. - [0.19 - 0.33] : تفسير ضعيف. - $0.19 >$ غير مقبول.	يجب أن تكون معاملات Q^2 أكبر من قيمة الصفر (0)	حددت معايير جودة المطابقة كالتالي: - ($Gof > 0.1$: غير مناسب) - ($0.1 \geq Gof > 0.25$: ضعيف) - ($0.25 \geq Gof > 0.36$: متوسط) - ($Gof < 0.36$: كبير)
النتيجة	تفسير كبير	مقبولة	جودة كبيرة

المصدر: مخرجات برنامج Smart-pls 3.3.7

بالنسبة لقيم معيار التحديد R^2 : نلاحظ أن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة تفسر ما مقداره 66.2 % من

التغيرات التي تحدث في تطبيق المتغير التابع التفكير الريادي، وهي قيمة متوسطة لأن R^2 تقع ضمن المجال [0.67 - 0.33] .

بالنسبة للقدرة (الملائمة) التنبؤية للنموذج Q^2 : أي مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالمتغيرات التابعة من خلال المتغيرات المستقلة

وبالنظر لقيمة Q^2 التي بلغت (0.297) وهي قيمة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من (0) وهذا يشير إلى أن

المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة لديه القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع التفكير الريادي مما يدل أن النموذج ذو قدرة على التنبؤ.

بالنسبة مؤشر جودة المطابقة GOF والتي تحسب بالعلاقة: $GOF = \sqrt{AVE * R^2}$ ($R^2 = 0.665$).

($EVA = 0.776$)، فقد بلغت قيمة GOF (71.83%) وهي قيمة أكبر من (0.36) مما يدل أن جودة المطابقة كبيرة

لنموذج الدراسة وإمكانية الاعتماد عليه.

2.2.3.III - المسارات واختبار الفرضيات: يتم الحصول على تقديرات للعلاقات بالنموذج الهيكلي والتي تمثل العلاقات المفترضة بين

المتغيرات، وتكون العلاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية، عندما تكون نسبة الخطأ (p-value) أقل من 05% .

الجدول (08): معاملات المسار لفرضيات النموذج (Path Coefficient)

فرضيات النموذج	العلاقة	Std Beta	Std Deviation	Std Erreur	T-Value	p-value	القرار
H0.3	عمليات إدارة المعرفة ← التفكير الريادي	0.814	0.830	0.070	11.553	0.000	قبول الفرضية

المصدر: مخرجات برنامج Smart-pls 3.3.7

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (P-value) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض الفرض الصفري **H0.3** ونقبل الفرض البديل، والتي مفادها وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (مجتمعة) على التفكير الريادي بالمديرية، أي كلما ارتفع مستوى تبني المفهوم التطبيقي لإدارة المعرفة كلما ارتفع مستوى التفكير الريادي. أما الجدول الموالي يوضح نتائج مسارات النموذج (الأثر غير المباشر) بين أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة منفردة والتفكير الريادي.

الجدول (09): معاملات المسار- الأثر غير المباشر (Indirect Effects)

القرار	p-value	T-Value	Std Erreur	Std Deviation	Std Beta	العلاقة	فرضيات النموذج
قبول الفرضية	0.000	9.145	0.026	0.241	0.242	توليد المعرفة ← التفكير الريادي	H0.3.1
قبول الفرضية	0.000	10.833	0.024	0.268	0.263	تخزين المعرفة ← التفكير الريادي	H0.3.2
قبول الفرضية	0.000	6.900	0.036	0.249	0.248	توزيع المعرفة ← التفكير الريادي	H0.3.3
قبول الفرضية	0.000	4.072	0.041	0.170	0.169	تطبيق المعرفة ← التفكير الريادي	H0.3.4

المصدر: مخرجات برنامج Smart-pls 3.3.7

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة منفردة على التفكير الريادي، حيث بلغت قيمة P-value (0.000) في كل الحالات وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في حين بلغت قيمة standard beta (-0.242) -0.263 -0.248 -0.169 على التوالي وهذا يعني أن هذه العمليات الأربعة لها أثر موجب متفاوت من عملية لأخرى، وهذا يعكس مدى فعالية كل عملية في تحقيق وتعزيز التفكير الريادي، وبالتالي نرفض الفرضيات الصفرية **H0.3/1.2.3** ونقبل الفرضيات البديلة.

IV- الخلاصة:

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تنافس شديد وانتشار للاقتصاديات القائمة على المعرفة، فقد أصبحت هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في تحقيق التفكير الريادي، حيث أن إدارة المعرفة الفعالة وسيلة لتنمية وإنتاج معارف جديدة، وهذا ما يوفر اكتشافات وخلق لفرص جديدة وطرح لأفكار إبداعية خلاقة يمكن أن تجسد في منتجات/خدمات مبنية على أسس معرفية وتكنولوجية جديدة تخلق القيمة والتميز. تضمن هذا البحث دراسة الأثر بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل في تحقيق التفكير الريادي كمتغير تابع في المديرية الجهوية موبيليس بولاية بشار، وتوصل الباحثان إلى عدة استنتاجات والتي من شأنها المساهمة في الإجابة على أسئلة الدراسة ومن أهمها:

- 1- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد المعرفة.
- 2- يعتبر التفكير الريادي أسلوبا من الأساليب الحديثة والحيوية ووسيلة فاعلة للمؤسسات لاكتشاف وخلق الفرص بشكل استباقي وإبداعي ومطلب هام كونه يساعد المؤسسات على إدارة التغييرات والحفاظ على المرونة من أجل البقاء والنمو.
- 3- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمديرية الجهوية من وجهة نظر أفراد العينة، احتلت عملية تخزين المعرفة أولى المراتب معتمدة في ذلك على وسائل متطورة تتماشى مع التطور التكنولوجي الذي يواكب العصر، وحلت ثانيا عملية التوزيع وهذا ما يعكس البيئة التشاركية والثقافة التنظيمية، وحلت عملية التطبيق ثالثا تستفيد فيها من المعارف المكتسبة لتحقيق أهدافها وحلت عملية توليد المعرفة رابعا تشجع من خلالها توليد الأفكار الخلاقة وتوظيف الكفاءات المميزة والاستفادة من أصحاب الخبرة.
- 4- اهتمام وإدراك إدارات المديرية بأهمية التفكير الريادي مما يعني أنها المديرية تولي أهمية بالغة للمعلومة قصد التعرف على الفرص وتشجيع موظفيها على الإبداع وإطلاق العنان لأفكارهم من خلال تهيئة بيئة داخلية صديقة للإبداع، وتسهيل استغلال الفرص وفق استراتيجية محكمة، وحل بعد اليقظة الريادية أولا، ثم إطار العمل الريادي ثانيا، وبعد الخيارات المنطقية ثالثا والفرصة الريادية رابعا.
- 5- وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (مجتمعة، منفردة) والتفكير الريادي بالمؤسسة المبحوثة.

- 6- وجود أثر موجب لعملية توليد المعرفة على التفكير الريادي، وهذا معناه أن المديرية الجهوية تستقطب الكفاءات المتميزة وتدعم البحث والتطوير وتشجع الموظفين على توليد الأفكار الإبداعية، وتهتم بجمع المعرفة الضمنية بالمعرفة الصريحة من خلال التفاعلات الاجتماعية وتوفير الجو المناسب للاستفادة من أصحاب الخبرة، فتوليد معارف جديدة باستمرار يحافظ على الميزة التنافسية.
- 7- وجود أثر موجب لعملية التخزين على التفكير الريادي، وهذا يدل أن المديرية تحتفظ بالمعرفة معتمدة على الوسائل الإلكترونية تماشياً مع التطور التكنولوجي ولما يوفره من سهولة في التخزين والاسترجاع وعلى الأرشيف كذلك، إضافة إلى الاحتفاظ بأصحاب الخبرة فالتخزين يلعب دوراً في إطلاق الفرد لقدراته الإبداعية من خلال الوصول السهل للمعرفة والمعلومة وهذا ما يسهل اكتشاف/خلق الفرص.
- 8- وجود أثر موجب لعملية توزيع المعرفة على التفكير الريادي، وهذا ما يعكس البيئة التشاركية بالمديرية، فعندما تنشر المعرفة بفعالية يتمكن موظفيها من طرح أفكار استراتيجية مهمة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز بدلاً من بقاءها سجينة صندوقها الأسود الذي توضع فيه، فالعدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق.
- 9- وجود أثر موجب لكنه ضعيف لعملية تطبيق المعرفة على التفكير الريادي، فما الفائدة من المعرفة المكتسبة والمتولدة والمخزنة ما لم تستغل وتحول إلى نتائج عملية، لذا ينبغي على المديرية بذل جهوداً جبارة لنشر ثقافة تنظيمية تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرفة كالتشجيع والتسامح والتعلم وهذا ما يقود إلى الإبداع والابتكار وتحسين الأداء والوصول إلى مؤسسة متعلمة، فليست المؤسسات التي تملك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه.

في ضوء ما توصل إليه من استنتاجات، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات:

- ◀ على الإدارة العليا تعميق مفهوم إدارة المعرفة لجميع الموظفين بالمديرية وأهميتها كأسلوب إداري معاصر يعمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال غرس ثقافة الصداقة المعرفية التي تشجع وتدعم مشاركة وتبادل المعرفة وتهيئة بيئة عمل مشجعة للإبداع والابتكار وبنية تحتية تكنولوجية والذي ينعكس على تميز وجودة المنتجات والخدمات المقدمة، وعلى المؤسسة متابعة التغييرات البيئية باستمرار لاقتناص الفرص الريادية والتي تفرزها البيئة المحيطة والاستفادة منها، إضافة إلى تخصيص دائرة منفصلة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تسمح بامتلاك أفراد المعرفة لتكون مهمتهم تسيير إدارة المعرفة.
- اقتراح القيام بدراسات مستقبلية تتناول علاقة متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى كالتكيف التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

الإحالات والمراجع:

- 1- أسامة محمد سيد علي. إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول، ط 01. دسوق، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013.
- 2- أنوار هادي طه و جلييلة كوركيس يوحنا. "تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل." تنمية الراقدين، المجلد 35، العدد 112 (2013): 222-239.
- 3- جمال يوسف بدير. اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط 01. عمان: داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 4- خالد سعيد عتيق و جاسم محمد جرجيس. "إدارة المعرفة: مفهومها وهيتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات من وجهة نظر مديرها." المؤتمر السنوي العشرين "تعزيز احتياجات المعلومات لمجتمع المعرفة الرقمية". الدوحة، قطر: جمعية المكتبات الخاصة - فرع الخليج العربي (SLA-AGC)، 2014. 01-15.
- 5- صلاح الدين الكبسي. إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 6- ناظر الداود ألفرن. "أثر مكونات التفكير الريادي في القدرات التسويقية: دراسة استطلاعية لأراء مديري عينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك." المؤتمر العلمي الخامس لكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل (الريادة ودكاء الاعمال في المنظمات العراقية) (2012).

7- Abusharekh, Nader H and all. "Knowledge Management Processes and Their Role in Achieving Competitive Advantage at Al-Quds Open University." International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR), Vol 03, Issue 09 (2019): 01-18.

8- Clarka, Kim and Indu Ramachandranb. "Subsidiary Entrepreneurship and Entrepreneurial Opportunity: An Institutional Perspective." Journal of International Management Vol 25, Issue 1 (2019): 37-50.

- 9- Colin, Ting Si Xue. "A Literature Review on Knowledge Management in Organizations." Research in Business and Management, Vol 04, N° 01 (2017): 30-41.
- 10- Gonzalez, Rodrigo and Manoel Fernando Martins. "Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research." Gestion & production, Vol 24, N° 02 (2017): 248-265.
- 11- Hair, Jr, Joseph F et all. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS- SEM), 2nd Ed. New York: SAGE Publication, Inc, 2016.
- 12- Hulland, John. «Use Of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies.» Strategic Management Journal, Vol 20, N 02 (1999): 195-204.
- 13- Ireland, Duane and all. "A Model of Strategic Entrepreneurship:The Construct and its Dimensions." Journal of Management, Vol 29 Issue 6 (2003): 963-989.
- 14- Jun Cuia & all".The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial mindset of college students in China: The mediating role of inspiration and the role of educational attributes ".The International Journal of Management Education, Vol 19, N.16-01 :(2021) 01 °
- 15- Kouakou, Konan Kan Elvis and all. "Evolution View of Entrepreneurial Mindset Theory." International Journal of Business and Social Science Vol 10, N° 06 (2019): 116-129.
- 16- Li, Zhi. An Investigation of Entrepreneurial Opportunity: Evidence from China, Doctoral Thesis. University of Birmingham, 2016.
- 17- McGrath, Rita Gunther and Jan MacMillan. The Entrepreneurial Mindset Strategies For Continuously Creating Opportunity In An Age Of Uncertainty. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.
- 18- Moore, Curt and all. "ADHD-Related Neurodiversity and the Entrepreneurial Mindset, Vol 45, issue 01." Entrepreneurship Theory and Practice (2019): 64-91.
- 19- Naumann, Christiane. "Entrepreneurial Mindset: A Synthetic Literature Review." Entrepreneurial Business and Economics Review, Vol. 5, No. 3 (2017): 149-172.
- 20- Nor'ashikin, Ali and all. "The Role of Information Technology for Knowledge Management Paradigm in Higher Education." Journal of Information Systems Research and Innovation, Vol 06 (2015): 59-67.
- 21- Power, Bernadette et Gavin C Reid. «A Test of Real Options Logic by Entrepreneurs.» The 10th Annual Real Options Conference. New York.: Columbia Business School, University of Columbia, 2006. 01-62.
- 22- Shane, Scott and Sankaran Venkataraman. "The Promise of Entrepreneurships a Field of Research." Academy of Management Review, Vol 25, No 01 (2000): 217-226.
- 23- Yousif, Marwah Badr Zaya. "The Effect of Organizational Creativity in Enhancing Knowledge Management Processes: survey study for a sample of academic staff members at the Technical College of management / Baghdad)." Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol 27, N° 127 (2021): 98-111.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

فيصل سعداوي، عزيز دحماني (2023)، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفكير الريادي: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لموبيليس للهاتف النقال بولاية بشار، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 08 (العدد 02)، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ص.ص 49-64.



SCAN ME