# التوجه الريادي وأثره في عمليات إدارة المعرفة
## (دراسة تطبيقية على جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية)

# The Impact of Entrepreneurial Orientation on Knowledge Management Process: An Empirical study on University of Tabuk in Saudi Arabia

د. محمود عبد العزيز المنسي
كلية إدارة الأعمال – جامعة تبوك- المملكة العربية السعودية
كلية التجارة – جامعة المنصورة- مصر

ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي اختبار مدى وجود الاختلاف في كل من التوجه الريادي، وعمليات إدارة المعرفة لدي القيادات في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية وفقاً لطبيعة جهة عمل تلك القيادات، كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة، وأجري البحث على (٢٥٩) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء وزعت على مفردات البحث، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (١٩٨) قائمة بمعدل استجابة (٥٥,٢%)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو درجة توافر التوجه الريادي وفقاً لطبيعة جهة عملهم، بينما اتضح عدم وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات تلك القيادات نحو درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وفقاً لطبيعة جهة عملهم، كذلك كشفت نتائج البحث أيضاً عن وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة، وقدم البحث عدد من التوصيات التي يمكن لجامعة تبوك الاستفادة منها في تحسين مستوى توجهها الريادي، ودرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الريادي، عمليات إدارة المعرفة، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

**Abstract:**

The current research aims at testing the extent to which both of entrepreneurial orientation and knowledge management process differs among leaders at the University of Tabuk in Saudi Arabia Aaccording to the nature of the leaders' work; in addition to, identifying the relationship between the dimensions of the entrepreneurial orientation and knowledge management process. Primary data was collected based on a questionnaire collected from 259 leaders, among them was 198 valid surveys with a response rate of 55.2%. The research results indicated that there are significant differences among leaders at university of Tabuk in entrepreneurial orientation based on the nature of the leaders' work, In Contrast, There were also no significant differences among leaders at university of Tabuk in knowledge management process based on the nature of the leaders' work. Moreover, the resrarch revealed a positive relationship between dimensions of entrepreneurial orientation and knowledge management process. The resrarch presented a number of recommendations which can be applied to improve the entrepreneurial orientation and knowledge management process.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Knowledge Management Process, University of Tabuk, Saudi Arabia.

مقدمة:

تواجه المنظمات العديد من التحديات والتغيرات البيئية التي تفرض عليها ضرورة إعادة النظر في إستراتيجياتها، وسياساتها، وطرق، وأساليب العمل بها بما يتوافق مع هذه التحديات التي تواجهها، ومع تسارع معدلات التغييرات البيئية فقد قدمت العديد من الدراسات مجالات وتوجهات جديدة تمكن المنظمات من إكتشاف وإستغلال الفرص المتاحة أمامها في محاولة لتقديم الجديد بما يضمن لها التكيف والإستجابة السريعة مع التغيرات البيئية المحيطة بها ودعم المراكز التنافسية لهذه المنظمات، ويعتبر مجال ريادة الأعمال من أكثر المجالات نمواً وجذباً لإهتمام الممارسين والباحثين في السنوات الأخيرة، وأحد أهم الأسباب التي تقف وراء الاهتمام بمفهوم ريادة الأعمال بشكل عام، ومفهوم التوجه الريادي بشكل خاص، هو الإعتقاد بأن تبني هذه المفاهيم قد يقود إلى تحسين أداء المنظمات على إختلاف أنواعها، حيث ينعكس التوجه الريادي في المنظمات على شكل سلوكيات متكررة تشتمل على مستوى الابتكارية فيها، ودرجة الاستباقية والمبادرة فيها، وميلها لتحمل المخاطر (Zehir *et al.*, 2015; Faiz and Ahmad, 2015; Garcia-Villaverde *et al.*, 2018).

ولما كانت المنظمات تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية وتعظيم ربحيتها فإنه يجب عليها النظر إلى معارف المنظمة على أنها أصل من أصولها الاستراتيجية التي تفوق أهميتها الكثير من أصولها الملموسة الأخرى، فقد أصبحت تقاس قوة المنظمة بما تملكه من معارف، وهو ما دفع العديد من الباحثين إلى الاهتمام بإدارة هذه المعارف، والاستفادة منها في حل مشاكل المنظمة وزيادة ميزاتها التنافسية، وبالرغم من القبول الواسع لإدارة المعرفة، إلا أن قليلاً من المنظمات هي القادرة على تطوير والاستفادة من معارفها في تحسين أدائها، فالكثير من هذه المعارف تكون مستترة صعبة الاكتشاف أو تكون مجزأة بشكل يصعب تحقيق التكامل بينها، أو نادرة التبادل والانتشار بين أعضاء المنظمة، حتى أن العديد من المعارف تتقادم ويبطل استخدامها بفعل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال دون أن تستفيد منها المنظمة (صديق،٢٠٠٦، حامد، ٢٠١٢).

ولقد سعت وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية جاهدة إلى تشجع جامعاتها على تحقيق الريادة وتحسين قدرتها التنافسية بين الجامعات العالمية، لما لها من دور هام فى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م من حيث تعزيز جودة التعليم، ورفع كفاءته، وسدة الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي السعودي واحتياجات سوق العمل، لذلك حرصت العديد من الجامعات السعودية على التواصل مع الجامعات العالمية لعمل شركات أكاديمية بحثية تعزز عملية التطوير، وإتاحة الفرصة للاستفادة من بيوت الخبرة العالمية، ودعم الكراسي العلمية ومراكز التميز البحثي، بما ساعد البعض منها على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية مثل جامعة الملك سعود التي تتصدر الجامعات السعودية في تصنيفات الجامعات العالمية، وعلى الجانب الأخر تسعى العديد من الجامعات -ومنها جامعة تبوك- إلى تحقيق الريادة والمساهمة فى تحقيق رؤية المملكة فمن خلال رؤيتها "جامعة متميزة تعليماً وبحثياً مسهمة في

خدمة المجتمع" ، والتأكيد على التميز في التعليم من خلال تقديم برامج أكاديمية معتمدة والبحث العلمي؛ وتطوير ودعم المراكز البحثية بما يلبي احتياجات المجتمع وتوقعات سوق العمل والمشاريع التنموية، الأمر الذي يستوجب من قياداتها تبني التوجه نحو الريادة، والتركيز على أبعاده المختلفة بما يحقق لها التفوق والإزدهار.

وفي ضوء الاهتمام الذي حظي به موضوع ريادة الأعمال بشكل عام، والتوجه الريادي بشكل خاص، والدور الذي يمكن أن يحققه في عمليات إدارة المعرفة، فإن البحث الحالي يسعى إلى محاولة الكشف عن أثر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة في تحسين عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية؛ حيث يأمل أن تساعد نتائج هذا البحث الجامعات بشكل عام، وجامعة تبوك بشكل خاص على إدراك أهمية التوجه الريادي في تحسين عمليات إدارة المعرفة، وما يستتبع ذلك من ضرورة الاهتمام بتبني سلوكيات التوجه الريادي، وتحسين درجة توافرها بما يمكن الجامعة موضع التطبيق من تحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة بها.

ويعرض الباحث فيما يأتي أدبيات البحث، ومشكلته وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث، وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لتوصيات البحث، وأخيراً محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية.

**أولاً: أدبيات البحث:**

تشمل أدبيات البحث الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتيحت للباحث فرصة الإطلاع عليها، ومن ثم صياغة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

**١ – الإطار النظري:**

وفيه يعرض الباحث في مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

**١/١ – التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):**

يركز مصطلح ريادة الأعمال على إدخال أو تقديم الجديد (New Entry) والذي يمكن تحقيقه إما من خلال الدخول في أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية في الأسواق الحالية، بينما يركز مصطلح التوجه الريادي على كيفية تنفيذ وتطبيق ريادة الأعمال داخل المنظمة بمعنى آخر التركيز على وصف العمليات والممارسات والأنشطة لإتخاذ القرار التي تؤدي إلى إدخال وتقديم الجديد (Vij and Bedi, 2012; Wong, 2014)، وفي ضوء ذلك قدمت العديد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات واضحة للتوجه الريادي، فقد عرف التوجه الريادي على أنه "رغبة وميل المنظمة نحو الإبتكار وإستغلال الفرص المتاحة، وتحمل المخاطرة المحسوبة في محاولة لتقديم الجديد، وإستعدادها لأن تكون أكثر إستباقية من المنافسين نحو الفرص السوقية الجديدة" (Kantur, 2016)، وعرف على أنه

"التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يوضح المدى الذي تكون فيه المنظمة ابتكارية، واستباقية، وتتقبل المخاطر للمنافسة بقوة في الأسواق" (Chavez *et al.*, 2017)، كما عرف على أنه "رغبة واستعداد المنظمة لإيجاد وإستغلال الفرص الجديدة وتحمل المخاطرة المحسوبة لإحداث التغير والتجديد للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية" (Miao *et al.*,2017).

ورغم تعدد تعريفات التوجه الريادي إلا أنها تجمعها عدة خصائص مشتركة تتمثل في ميل المنظمة نحو تبني ودعم وتجريب الأفكار الجديدة، ورغبتها في إيجاد وإستغلال الفرص المتاحة، إضافة إلى استعدادها لتحمل المخاطرة المحسوبة لاستفادة من هذه الفرص، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي تبنته دراسة (Miao *et al.*,2017) بإعتباره أكثر التعاريف شمولاً، كذلك يعكس الأبعاد المختلفة للتوجه الريادي والتي تتمثل في الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة المحسوبة، وبمراجعة العديد من الدراسات والبحوث العملية ذات الصلة بالتوجه الريادي يتضح أن غالبية هذه الدراسات تؤكد على أن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في الاتفاق على أن الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة المحسوبة مازالت الأبعاد الأكثر شمولاً، وقبولاً، واعتماداً في العديد من الدراسات التي تناولت التوجه الريادي على مستوى المنظمة ( Chavez *et al.*, 2017; Garcia-Villaverde *et al.*, 2018; Cho and Lee, 2018)، وانسجاماً ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة سيعتمد البحث الحالي على أبعاد الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، كأبعاد للتوجه الريادي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

**١/١/١- الابتكارية (Innovativeness):**

تُعبر الابتكارية عن "ميل المنظمة نحو تبني ودعم وتجريب الأفكار والعمليات الجديدة التي تؤدي إلى إيجاد منتجات أو عمليات جديدة" (Chavez *et al.*, 2017)، ويعكس مستوى الابتكارية في المنظمة مقدار الجهود التي تبذلها في تحديد الفرص الجديدة والحلول الجديدة والفريدة والتي عادة ما تؤدي إلى تحول المنظمة عن ممارساتها التقليدية، والابتكارية قد تأخذ أشكالاً عديدة تتدرج من ميل المنظمة للتجربة البسيطة لأسلوب أو فكرة جديدة وحتى التوظيف الكامل لأحدث الأساليب والطرق الجديدة، كما أن المنظمات التي تتبنى الابتكارية تشجع العاملين بها على طرح الأفكار الجديدة والتفكير بشكل مختلف وتدعمهم لتنفيذ الأعمال بطرق وأساليب مختلفة ( Vij and Bedi, 2012; Cho and Lee, 2018).

**٢/١/١- الاستباقية (Proactivness):**

تُعبر الاستباقية إلى "رغبة وميل المنظمة للبحث عن الفرص الجديدة والعمل على إستغلالها في ظل الإضطرابات البيئة المحيطة بها وذلك لتحقيق التفوق على المنافسين" (Amin *et al.*, 2016)، فتشير الاستباقية إلى قدرة المنظمة على أخذ زمام المبادرة والتفوق على المنافسين في سعيها نحو تحقيق أهدافها وأولوياتها التنافسية، ومن ثم تعمل المنظمات ذات السلوكيات الاستباقية على رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها بشكل مستمر لتتمكن من التعرف على الفرص المتاحة والعمل على إستغلالها والاستفادة منها وبالتالي تصبح المنظمة المتحرك الأول (First Mover) وهذا عادة ما يحقق ذلك

المنظمة معدلات أرباح أعلى مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى تحقيق التفوق التنافسي وقيادة السوق والذي يأتي من خلال تقدم المنظمة عن المنظمات المنافسة التي تكون في وضع المستجيب لمبادرات المتحرك الأول (Wong, 2014; Ngom *et al.*, 2017).

**٣/١/١- تحمل المخاطرة المحسوبة (Risk-taking):**

تشير تحمل المخاطرة المحسوبة إلى "مدى رغبة وإستعداد المنظمة لتخصيص واستخدام موارد كبيرة في مشاريع تحمل نسبة عالية من المخاطر مع توقع عائد مرتفع، أو بمعنى آخر وجود إحتمال مقبول لحدوث نتائج غير محسوبة أو فشل مكلف" (Wong, 2014; Chavez *et al.*, 2017)، وبالتالي فإن تحمل المخاطرة المحسوبة تعكس قدرة المنظمات على إتخاذ إجراءات جريئة بغرض إستغلال الفرص المتاحة أمامها حتى وإن ترتب عليها بعض النتائج غير المحسوبة، وأكدت الدراسات العلمية أن تحمل المخاطر المحسوبة وثيقة الصلة بكل من الابتكارية، والاستباقية، فتبني المنظمة للسلوكيات الابتكارية، والمبادرة للاستفادة من الفرص المتاحة أمامها ينطوي عليها سلوكيات تحمل المخاطرة والتي يمكن أن تؤدى إلى تقديم منتج جديد أو دخول أسواق جديدة (Franca and Rua, 2016; ; Chavez *et al.*, 2017).

**٢/١- عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Process):**

تشهد بيئة الأعمال العديد من التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة الأمر الذي دفع المنظمات إلى الاهتمام بإدارة معارفها بشكل يمكنها من الحصول على المعارف من مصادرها المختلفة، وإعادة استخدامها في المستقبل، والاستفادة منها بشكل فعال في تحقيق أهدافها المرجوة (Kimaiyo *et al.*, 2015)، وفي ضوء ذلك قدمت العديد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات واضحة لإدارة المعرفة، فقد عرفت على أنها "عملية الحصول على المعرفة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وتحويلها إلى معلومات صريحة وواضحة يستخدمها العاملون في زيادة معرفتهم، ومن ثم زيادة المعرفة التنظيمية" (Kimaiyo *et al.*, 2015)، كما عرفت على أنها "الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحديد المعرفة المطلوبة وإبتكارها والسيطرة عليها، وتنظيم وتعظيم المهارات الأساسية اللازمة للتعامل معها بشكل يمكن من الاستفادة منها ويساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية" (Ladib, 2015)، وعرفت على أنها "جميع الأنشطة والعمليات اللازمة لتوفير مقومات إدارة المعرفة والتي تساعد في الحصول على المعرفة وتخزينها ونشرها والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة" (Tseng, 2016).

ورغم تعدد تعريفات إدارة المعرفة إلا أن جميعها تدور حول النظر إليها باعتبارها مجموعة من العمليات المتتابعة، لذلك سوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذى تبنته دراسة (Tseng, 2016) باعتباره أكثر التعريفات شمولاً، كما أنه يعكس العمليات والمراحل المختلفة باعتبارها الأبعاد الرئيسية لإدارة المعرفة، وبمراجعة العديد من الدراسات والبحوث العلمية ذات الصلة بعمليات إدارة المعرفة اتضح أنه بالرغم من اختلاف الكتابات والدراسات العلمية في تحديد عدد عمليات إدارة المعرفة

ومسمياتها إلا أنها تتفق على أن هذه العمليات عبارة عن سلسلة متتابعة ومكملة لبعضها البعض، وانسجاما ما هو متبع في أغلب الدارسات السابقة سيعتمد البحث الحالي على العمليات الأربع التي حددتها دراسة (Gold *et al.*, 2001) وهي اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستخدام المعرفة، وحماية المعرفة، حيث أن هذه العمليات تعد أكثر شمولية فقد اعتمدت عليها العديد من الدراسات والبحوث العلمية السابقة والتي من بينها (Shajera and Ahmed., 2015; Kimaiyo *et al.*, 2015; Matin and Sabagh, 2015; Ahmed *et al.*, 2015; Tseng, 2016)، وفيما يلي توضيح لعمليات إدارة المعرفة:

**١/٢/١- اكتساب المعارف (Knowledge Acquisition):**

تشير عملية اكتساب المعرفة إلى الحصول عليها، ولقد استخدمت العديد من المصطلحات لوصف هذه العملية منها الاستحواذ (Acquiring)، وتوليد (Generation)، وخلق أو تكوين (Creating)، وكل هذه المصطلحات تدور حول فكرة مشتركة هي تجميع المعارف، ويمكن اكتساب المعارف من خلال المقارنات المرجعية، والتعاون، فمن خلال المقارنات المرجعية تقوم المنظمة بمقارنة عملياتها الحالية بعمليات المنظمات الأكثر نجاحاً في المجال لتحديد الفجوة المعرفية ومن ثم تحديد شكل خصائص المعرفة المطلوبة، أما عن اكتساب المعرفة من خلال التعاون فيكون من خلال تبادل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة وهو ما يعرف بالشبكة الاجتماعية للمعرفة (Bharadwaj *et al.*, 2015; Kianto *et al.*, 2016).

**٢/٢/١- تحويل المعارف (Knowledge conversion):**

تشير عملية تحويل المعارف إلى جعل المعرفة المكتسبة مفيدة، وتوجد بعض العمليات التي تساعد على تحويل المعارف وتشمل تلك العمليات في قدرة المنظمة على تنظيم وتوزيع ودمج المعرفة، فالهدف الأساسي لتنظيم المعرفة هو تصنيفها بحيث تسهل عملية حفظها وعرضها على طالبيها ليتم استخدامها والاستفادة منها، أما توزيع المعرفة فيعتمد على وجود آليات فعالة تتيح ذلك وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية كالتقارير والتعلم أثناء العمل أو غير رسمية كالندوات وحلقات النقاش التي لا تتخذ طابعاً رسمياً وتتم عادة في غير أوقات العمل، بينما دمج وتكامل المعرفة فيرتكز على التخلص من المعارف الزائدة عن الحاجة والتي أصبحت متقادمة مما يحسن الاستفادة من المعارف المتاحة (Shajera and Ahmed., 2015; Kimaiyo *et al.*, 2015).

**٣/٢/١- استخدام المعرفة (Knowledge application):**

تشير عملية استخدام المعرفة إلى تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، وبالتالي الاستفادة من المعرفة في إتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية بإعتبار إن المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها، فالمعرفة يجب أن تكون منتجة لعمليات التغيير والتطوير وتحسين الأداء عن طريق تطبيق المعارف القائمة على المواقف المختلفة،

وتتوقف عملية الاستفادة من المعرفة على درجة توافق المعرفة المقدمة مع متطلبات الاستفادة منها، ومدى ملاءمتها للأهداف التنظيمية (صديق، ٢٠٠٦، حامد، ٢٠١٢).

**١/٢/٤- حماية المعرفة (Knowledge protection):**

تشير عملية حماية المعرفة إلى تلك العملية الموجهة نحو تأمين المعارف المتاحة داخل المنظمة من الاستخدام غير المشروع أو من السرقة، وتتضمن حماية المعرفة الأنشطة السعي نحو الحماية القانونية للمعارف التي تمتلكها المنظمة (حقوق الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع)، وتصميم سياسات للحد من معدل دوران العمل، وتثقيف وإبلاغ العاملين بأنواع المعارف التي لا يجب تبادلها ونشرها مع غيرهم في المنظمات الأخرى، وهنا يمكن للمنظمة الإعتماد على نظم تكنولوجيا المعلومات التي بدورها تعمل على حماية المعارف داخل المنظمة من خلال استخدام اسم مستخدم، وكلمة مرور، وتبادل الملفات مع العاملين المسموح لهم بالحصول عليها (Matin and Sabagh, 2015; Shajera and Ahmed., 2015).

**٢- الدراسات السابقة:**

أجريت العديد من الدراسات السابقة فيما يتعلق بكل من التوجه الريادي، وعمليات إدارة المعرفة، ويمكن تصنيف هذه الدراسات في ثلاث مجموعات رئيسة، تتناول المجموعة الأولى الدراسات المتعلقة بالتوجه الريادي، بينما تستعرض المجموعة الثانية الدراسات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، أما المجموعة الثالثة فتعرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

**١/٢- الدراسات المتعلقة بالتوجه الريادي:**

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين التوجه الريادي وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد أظهرت نتائج دراسة (Ngom *et al.*, 2017) أن تبني المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في قطاعات مختلفة بأوغندا لأبعاد التوجه الريادي يؤدي إلى تحسين أداء هذه المنظمات على المستوي الدولي، كما توصلت دراسة (Chavez *et al.*, 2017) إلى معنوية الدور الوسيط التفاعلي لأبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) في تقوية العلاقة بين قدرات التصنيع (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم) وأداء المنظمات العاملة في قطاع التصنيع بالصين، وأوضحت دراسة (السايرء ٢٠١٧) وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي على التوجه بالسوق، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للبنوك الأهلية في مدينة دهوك بالعراق، وبينت دراسة (Doom *et al.*, 2017) أن التطورات والتغيرات السريعة المحيطة ببيئة عمل المنظمات الهولندية يدفعها إلى تبني السلوكيات الاستباقية للتعرف على الفرص والإحتياجات المستقبلة للسوق، وقدرتها على إتخاذ إجراءات جريئة بغرض الاستفادة من هذه الفرص، وتوصلت دراسة (الحلالمة، الخفاجي، ٢٠١٧) إلى أن توافر أبعاد التوجه الريادي يؤدي إلى تحسين جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة)، وأوضحت دراسة (Miao *et al.*, 2017) إلى أن توافر كل من رأس

المال البشري، ورأس المال الاجتماعي يؤثران إيجابيا في التوجه الريادي والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات، وأكدت دراسة (متعب، راضي، ٢٠١٧) على الدور المهم لأبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) في إصلاح الأدوار الرئيسة للجامعات العراقية والمتمثلة في إصلاح العملية التدريسية، وإصلاح وظيفة البحث العلمي، وإصلاح وظيفة خدمة المجتمع.

وتوصلت دراسة (Rodrigo-Alarcon *et al.*, 2018) إلى أن توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي (رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات، ورأس المال الإدراكي) يؤثر إيجابياً على التوجه الريادي للمنظمات العاملة في قطاع صناعة الأغذية في أسبانيا، وبينت دراسة ( Garcia-Villaverde *et al.*, 2018) أن التطورات والتغيرات السريعة المحيطة ببيئة عمل منظمات صناعة الأغذية في أسبانيا – خاصةً التطورات التكنولوجية في الصناعة– يدفعها إلى تبني أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة)، في حين توصلت دراسة (البوعينين، وآخرون، ٢٠١٨) إلى عدم وجود علاقة معنوية بين التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) والأداء التشغيلي للمنظمات العائلية في البحرينية، كما أثبتت دراسة (Cho and Lee, 2018) وجود تأثير معنوي لبُعدي الابتكارية والاستباقية في الأداء المالي للمنظمات العاملة في كوريا، بينما لم تثبت معنوية تأثير بُعد تحمل المخاطرة على الأداء التنظيمي (المالي، وغير المالي) بتلك المنظمات، وأشارت نتائج دراسة ( Irwin *et al.*, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، وأكدت الدراسة نفسها أن من الممكن تحسين هذه العلاقة إذا توافر بتلك المنظمات أبعاد رأس المال البشري، وبينت دراسة (Fadda, 2018) وجود تأثير معنوي لبُعدي الابتكارية، والاستباقية في أداء المنظمات العاملة بقطاع السياحة في إيطاليا، في حين لم تثبت معنوية تأثير بُعد تحمل المخاطرة في أداء تلك المنظمات.

٢/٢ – الدراسات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين عمليات إدارة المعرفة وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Kianto *et al.*, 2016) إلى أن توافر عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات الحكومية في فنلندا، كذلك أثبتت دراسة ( Tseng, 2016) أن توافر عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحماية المعرفة) يؤثر تأثيراً طردياً على إدارة العلاقات مع العملاء، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات العاملة بقطاعات مختلفة في تايوان، وأكدت دراسة (Alaarj, 2016) على وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتبادل المعرفة، واستخدام المعرفة) على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات المدرجة في البورصة بماليزيا، وأكدت دراسة ( Al-Hayaly and Alnajjar, 2016) على أن توافر عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات وفقاً لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، ووجدت دراسة (Al-Tit, 2016) على وجود علاقة إيجابية بين

عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتبادل المعرفة، وتطبيق المعرفة) أداء المنظمات الأردنية العاملة في مجال التصنيع.

وتوصلت دراسة (Al-Saadi *et al.*, 2017) إلى أن توافر عمليات إدارة المعرفة يؤثر إيجابياً في تحسين كل من الابتكار في المنتجات والعمليات مما يسهم في تحسين الأداء التشغيلي بالمنظمات العاملة في قطاع التصنيع بالأردن، وأكدت دراسة (التويقة، ٢٠١٧) على وجود تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة الإبداع التنظيمي بأمانة الطائف في المملكة العربية السعودية، وأظهرت دراسة (Jyoti and Rani, 2017) معنوية الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتبادل المعرفة، واستخدام المعرفة) في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، وأداء شركات الاتصالات في الهند، وبينت دراسة (Ramadan *et al.*, 2017) أن توافر عمليات إدارة المعرفة يؤثر إيجابياً على رأس المال الفكري بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، وأثبتت دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) الدور الهام للقيادة التحويلية في تحسين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) بوزارة الداخلية في فلسطين، ووجدت دراسة (Wahda, 2017) أن توافر ثقافة التعلم التنظيمي يؤثر تأثيراً طردياً على عمليات إدارة المعرفة مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي بإحدى الجامعات في أندونسيا.

وأظهرت نتائج دراسة (Abualoush *et al.*, 2018) أن توافر عمليات إدارة المعرفة يساعد المنظمات العاملة في قطاع صناعة الأغذية في الأردن لرأس المال الفكري مما ينعكس إيجابياً على الأداء المالي وغير المالي لهذه المنظمات، وأكدت دراسة (الجبوري، وآخرون، ٢٠١٨) على أن توافر عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) بإحدى الجامعات العراقية، وأوضحت دراسة (Ugwu and Ekere, 2018) أن توافر عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين الابتكار في الخدمات بالجامعات في نيجيريا، وبينت دراسة (Mardani *et al.*, 2018) وجود علاقة إيجابية معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الابتكار في المنظمات العاملة في قطاع الطاقة بإيران، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي لتلك المنظمات، وأثبتت دراسة (Iqbal *et al.*, 2019) أن توافر أبعاد عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل مباشر في الأداء التنظيمي للجامعات في باكستان، وبشكل غير مباشر من خلال بعض المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الابتكار ورأس المال الفكري.

**٣/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة:**

**أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة،** فقد توصلت دراسة (Mousavi, 2014) وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة بصورة إجمالية بالمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم بإيران، وأوضحت دراسة (Tuan, 2015) أن توافر أبعاد التوجه الريادي يسهم في تحسين عملية تبادل ونشر المعارف داخل

المنظمة، كما توصلت دراسة (Ladib, 2015) إلى أن توافر أبعاد التوجه الريادي يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمات على اكتساب المعارف من المصادر الداخلية أو الخارجية، وتحويلها وتبادلها داخل المنظمة، والاستفادة منها في تنفيذ أنشطتها وإتخاذ قراراتها، وأظهرت نتائج دراسة ( Franca and Rua, 2016) أن توافر أبعاد التوجه الريادي يساعد في تحسين عمليات إدارة المعرفة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء التصدير لشركات صناعة الأحذية في البرتغال.

وأكدت دراسة (Zhai *et al.*, 2018) على أن عمليات إدارة المعرفة تسهم في تقوية العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الابتكار في المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم بالصين، وأثبتت دراسة ( Hughes *et al.*, 2018) إلى أن تبني المنظمة لأبعاد التوجه الريادي متمثلةً في الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة يؤثر إيجابياً على عمليات إدارة المعرفة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا، وبينت دراسة (Aljanabi, 2018) أن أبعاد أبعاد التوجه الريادي تؤثر إيجابياً بشكل مباشر على عمليات إدارة المعرفة، الأمر الذي يسهم في تحسين القدرات الابتكارية (الابتكار في العمليات، والابتكار في المنتجات) في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالعراق.

ويخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة إلى أن العديد من الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وعدد من المتغيرات مثل الأداء التنظيمي ( Ngom *et al.*, 2017; Irwin *et al.*, 2018)، ورأس المال الإجتماعي (Miao *et al.*,2017; Rodrigo-Alarcon *et al.*, 2018)، كما اهتمت العديد من الدراسات الأخرى بالتعرف على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة والتي من بينها الأداء التنظيمي ( Wahda, 2017; Iqbal *et al.*, 2019)، وأداء الابتكار ( Ugwu and Ekere, 2018; Mardani *et al.*, 2018)، ورأس المال الفكري ( Ramadan *et al.*, 2017; Abualoush *et al.*, 2018)، أما الدراسات التي تناولت التوجه الريادي وأثره في عمليات إدارة المعرفة على نحو محدد وخاص فوجد الباحث – في حدود علمه– عدد محدود من الدراسات السابقة في البيئة الغربية التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات (Franca and Rua, 2016; Zhai *et al.*, 2018; Aljanabi, 2018) ، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية، وعلى ذلك فإن ما يميز البحث الحالي هو تناول دور التوجه الريادي في تحسين عمليات إدارة المعرفة في البيئة العربية عامةً، والبيئة السعودية خاصةً، فيسعى البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة في مجال مختلف لمجالات الدراسات السابقة، فلم تتناول أي دارسة عربية – في حدود علم الباحث – طبيعة هذه العلاقة في الجامعة موضع التطبيق، الأمر الذي قد يساهم في تبني متغيرات البحث الحالي بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها، وظروفها البيئية المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.

ثانيا: مشكلة وتساؤلات البحث:

تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات والتي قد يكون من أهمها التغير السريع في بيئة اليوم، والتنامي المطرد في المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ومن ثم تفرض هذه التحديات على الجامعات السعودية أن تزيد من درجة توجهها الريادي لتتمكن من تحسين ممارساتها لعمليات إدارة المعرفة، وبالرغم من إهتمام المنظمات العالمية بالتوجه نحو الريادة، ودورها الذى يمكن أن يؤدي إلى تحسين عمليات إدارة المعرفة بهذه المنظمات، إلا أن هذا المفهوم مازال يحتاج إلى مزيد من الإهتمام من قبل العديد من القطاعات السعودية وبصفة خاصة قطاع التعليم الذى يعتبر من القطاعات الحيوية والهامة في المملكة العربية السعودية.

وكشفت الدراسة الإستطلاعية التي تم القيام بها من خلال المقابلات الميدانية مع عدد من القيادات بجامعة تبوك في المملكة العربية السعودية عن مجموعة من المؤشرات الأولية التي تساعد في تشخيص مشكلة الدراسة تمثلت أهمها في وجود تفاوت في إدراك القيادات بالكليات في الجامعة موضع التطبيق من حيث مستوى الممارسة لسلوكيات التوجه الريادي المتمثلة في الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، وعدم التوجه الكافي من قبل قيادات بعض كليات الجامعة موضع التطبيق بالسعي إلى الحصول على المعارف من المصادر الداخلية والخارجية، والاستفادة من المعارف والخبرات المتاحة في تحقيق الأهداف المرجوة، كذلك لوحظ عدم الوضوح الكافي للدور الهام الذى يمكن أن يلعبه التوجه الريادي وأبعاده المختلفة في تحسين عمليات إدارة المعرفة بجامعة تبوك فى المملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل بصورة رئيسة في الكشف عما إذا كان لأبعاد التوجه الريادي أثر في عمليات إدارة المعرفة بجامعة تبوك فى المملكة العربية السعودية، وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز تساؤلات هذا البحث فيما يلي:

١- ما مدى توافر أبعاد التوجه الريادي من وجهة نظر القيادات بجامعة تبوك موضع التطبيق؟ وهل يختلف مستوى هذا التوافر باختلاف طبيعة جهة العمل (إدارة الجامعة، وكليات علمية، وكليات أدبية)؟

٢- ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات بجامعة تبوك موضع التطبيق؟ وهل يختلف مستوى هذا التوافر باختلاف طبيعة جهة العمل (إدارة الجامعة، وكليات علمية، وكليات أدبية)؟

٣- هل هناك علاقة بين أبعاد التوجه الريادي وبين عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك موضع التطبيق، وما هي أهم تلك الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها في تحسين عمليات إدارة المعرفة بالجامعة؟

ثالثاً: أهداف البحث:

بناء على العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث فإن أهداف البحث تتمثل في الآتي:

١- التعرف إلى درجة توافر أبعاد التوجه الريادي بأبعاده المختلفة من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك، والكشف عن مدى اختلاف درجه هذا التوافر باختلاف طبيعة جهة العمل تلك القيادات (إدارة الجامعة، وكليات علمية، وكليات أدبية).

٢- التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك، والكشف عن مدى اختلاف درجه هذه الممارسة باختلاف طبيعة جهة العمل تلك القيادات (إدارة الجامعة، وكليات علمية، وكليات أدبية).

٣- تحديد وتوصيف قوة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة، وذلك بغرض الاستفادة من هذه الأبعاد في تحسين عمليات إدارة المعرفة بجامعة تبوك.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها فيما يلي:

١- الأهمية العلمية:

- يعتبر التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وفي حدود علم الباحث فإن هناك عدد محدود من الدراسات السابقة في البيئة الغربية – حسب ما توافر لدى الباحث – التي تناولت دور أبعاد التوجه الريادي في تحسين عمليات إدارة المعرفة، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة السعودية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على التوجه الريادي وأثرها في تحسين عمليات إدارة المعرفة.
- إلقاء المزيد من الضوء على التوجه الريادي، وعمليات إدارة المعرفة، بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على التوجه الريادي، وعمليات إدارة المعرفة، وطبيعة العلاقة بينهما في قطاعات صناعية، أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن الجامعة موضع التطبيق.

٢- الأهمية العملية:

- تساعد نتائج هذا البحث في توعية القيادات بجامعة تبوك موضع التطبيق بمفهوم، وأبعاد التوجه الريادي، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تحسين أبعاد التوجه الريادي بالشكل الذي يمكن أن يساعد في تحسين عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي تحسين القدرات التنافسية للجامعة.

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في قطاع التعليم بصفة عامة وجامعة تبوك بصفة خاصة، حيث تحرص جامعة تبوك على المشاركة في خطة الدولة للتحول إلى الإقتصاد القائم على المعرفة والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م وذلك من خلال سعيها إلى تعزيز قدرة نظام التعليم بها لتلبية متطلبات التنمية وأوضاع سوق العمل، والسعي إلى تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية بها، كذلك تحسين درجة مشاركة القطاع الأهلي والخاص في نظام تعليمها بما يضمن لها البقاء والنمو خاصة في ظل التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها مختلف قطاعات التعليم.

خامساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وأهدافه فإن البحث الحالي يسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:

١- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القيادات في جامعة تبوك حول درجة توافر أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وفقاً لطبيعة جهة العمل (إدارة الجامعة، وكليات عملية، وكليات أدبية).

٢- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القيادات في جامعة تبوك حول درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعارف، وتحويل المعارف، واستخدام المعرفة، وحماية المعرفة) وفقاً لطبيعة جهة العمل (إدارة الجامعة، وكليات عملية، وكليات أدبية).

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك، **وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:**

٣/١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين اكتساب المعارف كأحد عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك.

٣/٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين تحويل المعارف كأحد عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك.

٣/٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين استخدام المعارف كأحد عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك.

٣/٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين حماية المعارف كأحد عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك.

سادساً: منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفي ما يأتي يستعرض الباحث هذه العناصر:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث الحالي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع والدوريات العلمية المحلية والعالمية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للبحث، إضافةً إلى البيانات والتقارير الصادرة عن وكالات وعمادات جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية لعام ٢٠١٧م، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

٢- متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية وإعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من المقاييس التي إحتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (١= غير موافق تماماً) إلى (٥= موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي إعتمد عليها البحث:

٢/١- التوجه الريادي:

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي وضعته دراسة (Covin and Slive, 1989)، بإعتباره أكثر المقياس استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما إعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة منها على سبيل المثال (Ngom *et al.*, 2017; Chavez *et al.*, 2017; Garcia-Villaverde *et al.*, 2018; Fadda, 2018)، وقد إشتمل هذا المقياس على (٥) عبارات لقياس بُعد الابتكارية، و(٥) عبارات لقياس بُعد الاستباقية، و(٥) عبارات لقياس بُعد تحمل المخاطرة.

٢/٢- عمليات إدارة المعرفة:

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد هي اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستخدام المعرفة، وحماية المعرفة، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي وضعته دراسة (Gold *et al.*, 2001)، بإعتباره أكثر المقياس استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما إعتمدت عليه العديد من الدراسات الأخرى منها على سبيل المثال (Tseng, 2016; Jyoti and Rani, 2017; Ugwu and Ekere, 2018)، وقد إشتمل هذا المقياس على (٤) عبارات لقياس عملية

اكتساب المعارف، و(٤) عبارات لقياس عملية تحويل المعارف، و(٤) عبارات لقياس عملية استخدام المعارف، و(٤) عبارات لقياس عملية حماية المعارف.

٣- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل **مجتمع البحث** في جميع القيادات جامعة تبوك المتمثلة قيادات الكليات، وفروعها في الجامعة(عمداء الكليات، ووكلائها، ورؤساء الأقسام، ومشرفات الأقسام) وذلك في إحدى عشر كلية بالمركز الرئيس بالجامعة، وخمس كليات جامعية بفروعها، كذلك يتضمن مجتمع البحث قيادات العمادات المساندة في الجامعة (عمداء العمادات، ووكلائها) وذلك بإحدى عشر عمادة تقوم جميعها بتقديم كافة الخدمات الأكاديمية، والعلمية، والتقنية، والإدارية لمساندة العملية التعليمية بمختلف مراحلها الدراسية، والأنشطة البحثية التي تقدمها الجامعة لمنسوبيها وللمجتمع، ويضم هذا المجتمع ٣٥٩ مفردة (التقرير السنوي الحادي عشر لجامعة تبوك في عام ٢٠١٧)، ونظراً لصغر مجتمع البحث فقد تقرر الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لتجميع البيانات الخاصة بالبحث، وتمثلت **وحدة المعاينة** في عميد الكلية، ووكلائها، ورئيس القسم، ومشرفة القسم، كذلك عميد العماده، ووكيلها في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، ولجأ الباحث إلى إختيار تلك القيادات كوحدة للمعاينه في الجامعة لما يمتلكونه من رؤية واضحة تساهم في رسم السياسات العامة لمختلف نشاطات الجامعة، كما أنهم أصحاب صلاحيات تمكنهم من إتخاذ القرارات التي يمكن أن تسهم في إجراء تغييرات إيجابية في طريقة عمل الجامعة وأدائها.

٤- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الإستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الإستقصاء باستخدام البريد الإلكتروني، حيث قام الباحث بالإتصال الشخصي بالمستقصى منهم عبر التليفون لطلب مشاركتهم وتعاونهم في إتمام البحث وذلك بشرح طبيعته وأهدافه وإرسال القوائم إليهم عبر البريد الإلكتروني الخاص بهم حتى يتمكنوا من الإجابة عليها في الوقت والمكان المناسبين لهم، واستغرقت عملية جمع البيانات شهرين وذلك خلال الفترة من بداية نوفمبر ٢٠١٨ م إلى نهاية ديسمبر ٢٠١٨ م ، وبلغ عدد قوائم الإستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (١٩٨) قائمة بمعدل استجابة (٥٥,٢%).

٥- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS and AMOS)، وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال هذه البرامج باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

**١/٥- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One- way ANOVA Analysis)**: تم الاعتماد على هذا الأسلوب بغرض الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق

نحو كل من درجة توافر التوجه الريادي، وعمليات إدارة المعرفة، وذلك باختلاف طبيعة جهة العمل تلك القيادات.

٢/٥- أسلوب تحليل الإنحدار المتدرج (Stepwise Regression Analysis): تم الاعتماد على هذا الأسلوب بهدف تحديد أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) على المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) بجامعة تبوك موضع التطبيق، كذلك تحديد أهم أبعاد التوجه الريادي الأكثر تنبؤاً وتفسيراً للتباين في عمليات إدارة المعرفة.

**سابعاً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس:**

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها وذلك على النحو الآتي:

**١- تقييم صدق المقاييس:**

استخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطى للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يلي:

١/١- صدق المحتوى (Content Validity): وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الإستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضه على مجموعة من أساتذة كليات إدارة الأعمال في مصر، والمملكة العربية السعودية، إضافة إلى (٧) مفردات من القيادات بجامعة تبوك موضع البحث، وقد تم إجراء هذا الإختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الإستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

٢/١- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): تم استخدم هذا الأسلوب لقياس كل من صدق التقارب، وصدق التمايز لمتغيرات البحث، ويمكن توضيحهما كما يلي:

- صدق التقارب (Convergent Validity) وذلك لقياس مدى التوافق بين العبارات المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من (٠,٧)، وأن جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ماعدا عبارة واحدة فقط التي تشمل عليها مقياس بُعد تحمل المخاطرة المحسوبة، وتم استبعاد تلك العبارة والمتمثلة في " تؤكد الجامعة على عنصر تحمل المخاطرة المحسوبة بوصفة عنصراً جوهرياً في استراتيجية الجامعة يساعد على تحقيق النجاح والتفوق"، كذلك تبين أن قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) لكل متغير أكبر من (٠,٥)، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (Hair *et al.*, 2010).

جدول رقم (٢)

متغيرات البحث ونتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي

| م | العبارات | | المعاملات المعيارية | معامل ألفا كرونباخ (α) | الثبات المركب (CR) | التباين المستخرج (AVE) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الابتكارية | إدخال تغييرات جذرية في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها التعليمية. | ٠,٨٤٠ | ٠,٨٣٦ | ٠,٧٤٨ | ٠,٦٢٩ |
| ٢ | | استحداث برامج أو تخصصات جديدة مختلفة عن الجامعات المنافسة الأخرى. | ٠,٧٢١ | | | |
| ٣ | | توفير الدعم الكافي لأنشطة البحث والتطوير بشكل مستمر. | ٠,٧١٩ | | | |
| ٤ | | تبني طرق جديدة في التدريس والبحث العلمي لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة. | ٠,٧٣٨ | | | |
| ٥ | | الابتكار والإبداع في جميع مجالات الجامعة ونشاطاتها كونهما مصدراً لتحقيق التميز والتفوق. | ٠,٧٥٣ | | | |
| ١ | الاستباقية | تقديم خدمات تعليمية متفردة عن بقية الجامعات الأخرى. | ٠,٧٥٧ | ٠,٧٨١ | ٠,٧٨٤ | ٠,٧٢٩ |
| ٢ | | إقامة أنشطة علمية متميزة مقارنة بالجامعات الأخرى. | ٠,٧٢٨ | | | |
| ٣ | | الجامعة في طليعة الجامعات المستخدمة للأساليب والتقنيات الحديثة لإنجاز أعمالها المختلفة. | ٧٧٢. | | | |
| ٤ | | تلبية احتياجات ورغبات طلابها، وأصحاب المصالح ذات الصلة بما يفوق توقعاتهم. | ٠,٧١٤ | | | |
| ٥ | | متابعة التغييرات والتطورات المستمرة في البيئة الخارجية لاستغلال الفرص الجديدة ومسايرة تلك التطورات. | ٠,٧٦٠ | | | |
| ١ | تحمل المخاطرة | تشجع طرح وتقديم الأفكار الجديدة دون تردد أو خوف. | ٠,٧٤٧ | ٠,٧٩٩ | ٠,٧٣٥ | ٠,٧٥٨ |
| ٢ | | تتبني المبادرات الجديدة عندما تتوقع لها أن تعطي مردوداً عالياً. | ٠,٨٦٤ | | | |
| ٣ | | إجراء تغييرات جوهرية في برامجها العلمية وخططها الدراسية بين الحين والآخر. | ٠,٧٣٣ | | | |
| ٤ | | الاعتماد على المبادرات الجرئية أو المتميزة عند اتخاذ قرارات تتصف بالغموض (حالات عدم التأكد). | ٠,٧٢١ | | | |
| ٥ | | التأكيد على عنصر تحمل المخاطرة المحسوبة بوصفة عنصراً جوهرياً في استراتيجية الجامعة يساعد على تحقيق النجاح. | ٠,٤٢٩ | | | |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢)

متغيرات البحث ونتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي

| م | | العبارات | المعاملات المعيارية | معامل ألفا كرونباخ (α) | الثبات المركب (CR) | التباين المستخرج (AVE) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | اكتساب المعرفة | المحافظة على الخبرات الموجودة لديها ممن يمتلكون القدرات والإمكانيات المتميزة والقادرة على ابتكار معارف وأفكار جديدة. | ٠,٧٩٣ | ٠,٧٧٩ | ٠,٧٢٤ | ٠,٦٩٨ |
| ٢ | | الحرص على تحديد أفضل الممارسات في مجال التعليم التي تساعد على تطوير معارف وخبرات منسوبيها. | ٠,٧١٨ | | | |
| ٣ | | الحرص على اكتساب المعارف ذات الصلة بالخدمات التعليمية الجديدة التي تقدمها الجامعات المنافسة. | ٠,٧٩٥ | | | |
| ٤ | | الدخول في اتفاقات تعاون أو شركة مع جامعات أخرى مماثلة تتوافر لديها خبرات وقدرات متميزة في مجال التعليم. | ٠,٧٦٦ | | | |
| ١ | تحويل المعرفة | القدرة على دمج وتكامل المعارف المتاحة لديها في مختلف كلياتها وفروعها وتحويلها إلى خطط أعمال يمكن تنفيذها. | ٠,٧٤١ | ٠,٧٤٥ | ٠,٧٥٩ | ٠,٦٠٨ |
| ٢ | | القدرة على توظيف المعارف والخبرات التي تمتلكها في تقديم خدمات تعليمية جديدة. | ٠,٧٤٨ | | | |
| ٣ | | توافر آليات لاستيعاب معارف وخبرات منسوبيها، ونشرها بين كلياتها وفروعها المختلفة. | ٠,٧٣٨ | | | |
| ٤ | | الحرص على نقل المعارف المتاحة لديها إلى جميع منسوبيها لإنجاز المهام الموكلة إليهم. | ٠,٧٤٢ | | | |
| ١ | استخدام المعرفة | توافر الوسائل والآليات المختلفة التي تضمن تطبيق أفضل الممارسات لتطوير وتحديث معارف وخبرات منسوبيها. | ٠,٧٧٥ | ٠,٧٩٤ | ٠,٧٣٥ | ٠,٦٥٣ |
| ٢ | | تشجيع منسوبي الجامعة على استخدام المعارف المتاحة لديها في تطوير وتحسين خدماتها التعليمية. | ٠,٨١٢ | | | |
| ٣ | | استخدام المعارف المتاحة لديها في تحسين عمليات صنع القرارت بما ينعكس على مستوى كفاءتها. | ٠,٧١٨ | | | |
| ٤ | | الاستفادة من المعارف المتاحة لديها في مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجهها. | ٠,٧٩٠ | | | |
| ١ | حماية المعرفة | امتلاك القدرة على حماية المعارف المتاحة لديها من الاستخدام غير الملائم أو غير القانوني داخل الجامعة. | ٠,٨٠٩ | ٠,٧٣٨ | ٠,٧٥٤ | ٠,٦٨٤ |
| ٢ | | امتلاك القدرة على حماية المعارف المتاحة لديها من الاستخدام غير الملائم أو غير القانوني خارج الجامعة. | ٠,٨١١ | | | |

تابع جدول رقم (٢)

متغيرات البحث ونتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي

| م | | العبارات | المعاملات المعيارية | معامل ألفا لكرونباخ (α) | الثبات المركب (CR) | التباين المستخرج (AVE) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | حماية المعرفة | توافر التكنولوجيا التي تحد أو تقيد من الوصول إلى بعض مصادر المعارف الهامة التي تمتلكها. | ٠,٧٠٦ | | | |
| ٤ | | الاعتماد على مجموعة من الأساليب (حقوق النشر، براءات الإختراع) بهدف حماية موارد الجامعة المعرفية من الاستخدام غير المصرح به. | ٠,٧٩٤ | | | |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

- **صدق التمايز** (Discriminant Validity) وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى، وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Multicollinearity) (Hair *et al.*, 2010).

جدول رقم (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث، وصدق التمايز[*]

| م | المتغيرات | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الابتكارية | (٠,٧٤٣) | | | | | | |
| ٢ | الاستباقية | ٠,٤٢٢ | (٠,٨٥٤) | | | | | |
| ٣ | تحمل المخاطرة | ٠,٣٩٧ | ٠,٣١٦ | (٠,٨٧١) | | | | |
| ٤ | اكتساب المعرفة | ٠,٥٦٨ | ٠,٥٩٩ | ٠,٤٨٨ | (٠,٨٣٥) | | | |
| ٥ | تحويل المعرفة | ٠,٦٤١ | ٠,٥٤٤ | ٠,٤١٣ | ٠,٣٣١ | (٠,٧٧٨) | | |
| ٦ | استخدام المعرفة | ٠,٤٦٨ | ٠,٥٦٣ | ٠,٥٠٩ | ٠,٣٠٦ | ٠,٤٢٧ | (٠,٨٥٨) | |
| ٧ | حماية المعرفة | ٠,٥٩٣ | ٠,٤٠٨ | ٠,٣١٣ | ٠,٣٤٦ | ٠,٣٠٢ | ٠,٣٢٤ | (٠,٨٢٧) |

جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ٠,٠٥.

[*] صدق التمايز تم قياسه من خلال الحصول على الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) كما توضح القيم القطرية المظللة بالجدول.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

٢- تقييم ثبات المقاييس:

استخدم هذا الإختبار لقياس مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الإستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الإختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالإعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لتركيزه على الإتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للإختبار، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (٠,٧) مما يدل ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair *et al*., 2010).

**ثامناً: نتائج البحث:**

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث، على النحو الآتي:

**١- اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو درجة توافر أبعاد التوجه الريادي وفقاً لطبيعة جهة العمل:**

تم صياغة الفرض الأول من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "**لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القيادات في جامعة تبوك حول درجة توافر أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وفقاً لطبيعة جهة العمل**"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين لتحديد الاختلافات بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية نحو درجة توافر التوجه الريادي مأخوذاً بصورة إجمالية، ونحو كل بُعد من أبعاده كل على حده، وفقاً لجهة عمل تلك القيادات، وذلك على النحو الآتي:

**فيما يتعلق باتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق نحو درجة توافر بُعد الابتكارية وفقاً لجهة عملهم**، فأظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر بُعد الابتكارية من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك كانت فوق المتوسطة (٣,٩١)، كذلك يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادات نحو بُعد الابتكارية وذلك وفقاً لطبيعة جهة العمل، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، وأن بُعد الابتكارية يتوافر بصورة أكبر لدى قيادات الكليات العملية، يليها قيادات إدارة الجامعة، ثم قيادات الكليات الأدبية.

**أما بالنسبة لاتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق نحو درجة توافر بُعد الاستباقية وفقاً لجهة عملهم**، فأظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر بُعد الاستباقية من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك كانت فوق المتوسطة (٣,٦٣)، كذلك يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادات نحو بُعد الاستباقية وذلك وفقاً لطبيعة جهة العمل، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، وأن بُعد الاستباقية يتوافر بصورة أكبر لدى قيادات إدارة الجامعة، يليها قيادات الكليات العملية، ثم قيادات الكليات الأدبية.

**وفيما يتعلق باتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق نحو درجة توافر بُعد تحمل المخاطرة المحسوبة وفقاً لجهة عملهم**، فأظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر بُعد

تحمل المخاطرة المحسوبة من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك كانت فوق المتوسطة (٣,٥٩) ، كذلك يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادات نحو بُعد تحمل المخاطرة وذلك وفقاً لطبيعة جهة العمل، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، الأمر الذي يعني أن القيادات في مختلف جهات العمل بالجامعة متفقين في اتجاهاتهم وآرائهم نحو مستوى توافر بُعد تحمل المخاطرة في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الاختلافات بين القيادات حول درجة توافر كل من التوجه الريادي، وعمليات إدارة المعرفة وفقاً لطبيعة جهة العمل

| | المتوسط الحسابي | | | | تحليل التباين | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | قيادات إدارة الجامعة | قيادات الكليات العلمية | قيادات الكليات الأدبية | الإجمالي | قيمة (ف) | مستوى المعنوية |
| الابتكارية | ٣,٩٤ | ٤,٠٤ | ٣,٧٥ | ٣,٩١ | ١٣,٩٥١ | ٠,٠٢٢ |
| الاستباقية | ٣,٩٧ | ٣,٦٥ | ٣,٢٨ | ٣,٦٣ | ٥,٣٨٤ | ٠,٠٠٨ |
| تحمل المخاطرة | ٣,٧٠ | ٣,٦٠ | ٣,٤٩ | ٣,٥٩ | ٢,٨٤٦ | ٠,١٤٢ |
| التوجه الريادي | ٣,٨٧ | ٣,٧٦ | ٣,٥١ | ٣,٧١ | ٨,٨٩٥ | ٠,٠٠٢ |
| اكتساب المعرفة | ٤,٣٣ | ٤,١٧ | ٣,٩٢ | ٤,١٤ | ١١,٨٦ | ٠,٠٣١ |
| تحويل المعرفة | ٣,٨٣ | ٣,٧٤ | ٣,٦٠ | ٣,٧٣ | ١,٧٢١ | ٠,١٨٣ |
| استخدام المعرفة | ٣,٨١ | ٣,٧٨ | ٣,٦٩ | ٣,٧٦ | ١,٠٧٦ | ٠,٣٤٤ |
| حماية المعرفة | ٣,٧٨ | ٣,٥٩ | ٣,٧٢ | ٣,٧٠ | ٢,١٥٣ | ٠,١٢٢ |
| عمليات إدارة المعرفة | ٣,٨٣ | ٣,٨٨ | ٣,٧٣ | ٣,٨٢ | ١,٨٥٣ | ٠,١٦٠ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

**أما فيما يتعلق باتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق نحو درجة توافر التوجه الريادي (مأخوذاً بصورة إجمالية) وفقاً لجهة عمل تلك القيادات،** فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر التوجه الريادي من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك كانت فوق المتوسطة (٣,٧١)، وجاء البُعد المتعلق بالابتكارية بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما البُعد المتعلق بالاستباقية فقد جاء في المرتبة الثانية، في حين جاء البُعد المتعلق بتحمل المخاطرة في المرتبة الأخيرة، وأكدت النتائج بالجدول رقم (٤) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين قيادات بجامعة تبوك نحو التوجه الريادي (مأخوذاً بصورة إجمالية)، وذلك وفقاً لطبيعة جهة العمل، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، وأن سلوكيات التوجه الريادي تتوافر بصورة أكبر لدى قيادات إدارة الجامعة، يليها قيادات الكليات العلمية، ثم قيادات الكليات الأدبية.

وفي ضوء النتائج السابقة فإنه تقرر رفض الفرض الأول من فروض هذا البحث (مأخوذ بصورة إجمالية) بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل التباين أن هناك اختلاف بين اتجاهات القيادات موضع التطبيق نحو درجة توافر التوجه الريادي، وفيما يتعلق بأبعاد التوجه الريادي (مأخوذة بصورة فردية) فتبين وجود اختلاف بين اتجاهات القيادات بجامعة تبوك نحو درجة توافر بُعدي الابتكارية، والاستباقية، في حين اتضح عدم وجود اختلاف بين اتجاهات القيادات نحو بُعد تحمل المخاطرة المحسوبة.

٢- **اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو درجة ممارسات عمليات إدارة المعرفة وفقاً لطبيعة جهة العمل:**

تم صياغة الفرض الثاني من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "**لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القيادات في جامعة تبوك حول درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعارف، وتحويل المعارف، واستخدام المعرفة، وحماية المعرفة) وفقاً لطبيعة جهة العمل**"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين لتحديد الاختلافات بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية نحو درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعادها كل على حدة، وفقاً لطبيعة جهة عمل تلك القيادات، وذلك على النحو الآتي:

**فيما يتعلق باتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق نحو درجة ممارسة عملية اكتساب المعارف وفقاً لجهة عملهم**، فأظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة عناصر عملية اكتساب المعرفة من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك كانت فوق المتوسطة (٤,١٤) ، كذلك يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادات نحو ممارسة عملية اكتساب المعرفة وذلك وفقاً لطبيعة جهة العمل، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، وأن ممارسة عملية اكتساب المعرفة تتوافر بصورة أكبر لدى قيادات إدارة الجامعة، يليها قيادات الكليات العملية، ثم قيادات الكليات الأدبية.

**أما بالنسبة لاتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق نحو درجة ممارسة عملية تحويل المعارف وفقاً لجهة عملهم**، فأظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة عناصر عملية تحويل المعرفة من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك كانت فوق المتوسطة (٣,٧٣)، كما تبين من نتائج الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادات نحو ممارسة تحويل المعارف وذلك وفقاً لطبيعة جهة العمل، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، الأمر الذي يعني أن القيادات في مختلف جهات العمل بالجامعة متفقين في اتجاهاتهم وآرائهم نحو مستوى ممارسة عملية تحويل المعارف في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

**فيما يتعلق باتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق نحو درجة ممارسة عملية استخدام المعارف وفقاً لجهة عملهم**، فأوضحت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة عناصر عملية استخدام

المعرفة من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك كانت فوق المتوسطة (٣,٧٦)، كما تبين من نتائج الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادات نحو ممارسة استخدام المعارف وذلك وفقاً لطبيعة جهة العمل، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، الأمر الذي يعني أن القيادات في مختلف جهات العمل بالجامعة متفقين في اتجاهاتهم وآرائهم نحو مستوى ممارسة عملية استخدام المعارف في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

**أما فيما يتعلق باتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق نحو درجة ممارسة عملية حماية المعارف وفقاً لجهة عمل تلك القيادات**، فبينت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة عناصر عملية حماية المعرفة من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك كانت فوق المتوسطة (٣,٧٠)، كما تبين من نتائج الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادات نحو ممارسة حماية المعارف وذلك وفقاً لطبيعة جهة العمل، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، الأمر الذي يعني أن القيادات في مختلف جهات العمل بالجامعة متفقين في اتجاهاتهم وآرائهم نحو مستوى ممارسة عملية استخدام المعارف في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

**وبالنسبة لاتجاهات القيادات في جامعة تبوك موضع التطبيق نحو درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (مأخوذاً بصورة إجمالية) وفقاً لجهة عمل تلك القيادات**، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك كانت فوق المتوسطة (٣,٨٣)، وجاء عملية اكتساب المعارف بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما عملية استخدام المعارف فقد جاء في المرتبة الثانية، في حين جاءت عمليتي تحويل المعارف، وحماية المعارف في المرتبة الثالثة والرابعة وعلى التوالي، وأكدت النتائج بالجدول رقم (٤) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين قيادات بجامعة تبوك نحو ممارسة عمليات إدارة المعرفة (مأخوذة بصورة إجمالية)، وذلك وفقاً لطبيعة جهة العمل، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥، الأمر الذي يعني أن القيادات في مختلف جهات العمل بالجامعة متفقين في اتجاهاتهم وآرائهم نحو مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

وفي ضوء النتائج السابقة فإنه تقرر قبول الفرض الأول من فروض هذا البحث (مأخوذ بصورة إجمالية) بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل التباين أن هناك عدم اختلاف بين اتجاهات القيادات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وفيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة (مأخوذة بصورة فردية) فتبين وجود اختلاف بين اتجاهات القيادات بجامعة تبوك نحو درجة ممارسة عملية اكتساب المعارف، في حين اتضح عدم وجود اختلاف بين اتجاهات القيادات نحو درجة ممارسة ثلاث أبعاد من عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في عملية تحويل المعارف، وعملية استخدام المعارف، وعملية حماية المعرفة.

٣- طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية:

تم صياغة الفرض الثالث من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية، وبغرض التحقق من العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتدرج، وذلك لتحديد نوع وقوة هذه العلاقة، وكذلك الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي وفقاً لعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة، وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق **بالفرض الفرعي الأول (١/٣)** الذي ينص على أنه "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين اكتساب المعارف كأحد عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك**"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية نموذج الإنحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٦٢,٥٠٢ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الإنحدار أيضاً من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يؤكد على أن أبعاد التوجه الريادي الثلاثة لها القدرة على التنبؤ بعملية اكتساب المعارف بنسبة (٦٧%)، وكان بُعد الاستباقية أكثر أبعاد التوجه الريادي تنبؤاً، واحتل المرتبة الأولى في التأثير على عملية اكتساب المعارف وفسر (٤٢%) من التباين في المتغير التابع، يليه بُعد الابتكارية وفسر (١٦%)، وأخيراً بُعد تحمل المخاطرة وفسر (٩%) من التباين في عملية اكتساب المعارف.

أما **فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني (٢/٣)** الذي ينص على أنه "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين تحويل المعارف كأحد عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك**"، فبينت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية نموذج الإنحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٥٥,٩٩٨ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الإنحدار أيضاً من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يؤكد على أن أبعاد التوجه الريادي الثلاثة لها القدرة على التنبؤ بعملية تحويل المعارف بنسبة (٦٢%)، ويمكن ترتيب أبعاد التوجه الريادي من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع إلى بُعد الابتكارية حيث فسر (٤٣%) من التباين في عملية تحويل المعارف، يليه بُعد الاستباقية وفسر (١٣%)، وأخيراً بُعد تحمل المخاطر وفسر (٦%) من التباين في عملية تحويل المعارف.

وفيما يتعلق **بالفرض الفرعي الثالث (٣/٣)** الذي ينص على أنه "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين استخدام المعارف كأحد عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك**"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية

نموذج الإنحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٨٦,١١٤ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الإنحدار أيضاً من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يؤكد على أن أبعاد التوجه الريادي الثلاثة لها القدرة على التنبؤ بعملية استخدام المعارف بنسبة (٥٧%)، وكان بُعد تحمل المخاطرة أكثر أبعاد التوجه الريادي تنبؤاً، واحتل المرتبة الأولى في التأثير على عملية استخدام المعارف وفسر (٢٩%) من التباين في المتغير التابع، يليه بُعد الاستباقية وفسر (١٧%)، وأخيراً بُعد الابتكارية وفسر (١١%) من التباين في عملية استخدام المعارف.

جدول رقم (٥)

**نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لاختبار أثر التوجه الريادي على عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك**

| أبعاد التوجه الريادي | عمليات إدارة المعرفة | قيمة معامل الانحدار (β) | قيمة (t) ومستوى المعنوية | معامل التحديد $R^2$ | التغير في $R^2$ ($\Delta R^2$) | قيمة (F) ومستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الابتكارية | اكتساب المعارف | ٠,٢٣٥ | ٢,٦٠٩* | ٠,١٦ | ٠,١٦ | ٦٢,٥٠٢* |
| الاستباقية | | ٠,٣٤٢ | ٤,٣٠٦* | ٠,٥٨ | ٠,٤٢ | |
| تحمل المخاطرة | | ٠,١٥٨ | ٢,٢٨٢* | ٠,٦٧ | ٠,٠٩ | |
| [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] |
| [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] |
| [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] |
| الابتكارية | استخدام المعارف | ٠,٢٩٤ | ٣,٢٧٣* | ٠,١١ | ٠,١١ | ٨٦,١١٤* |
| الاستباقية | | ٠,٣١٤ | ٤,٣٧٠* | ٠,٢٨ | ٠,١٧ | |
| تحمل المخاطرة | | ٠,٤٧٥ | ٥,٣٢٨* | ٠,٥٧ | ٠,٢٩ | |
| [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] |
| [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] |
| الابتكارية | عمليات إدارة المعرفة | ٠,٤٠٤ | ٤,٣٢٦* | ٠,٣٦ | ٠,٣٦ | ٩٦,٠٧٨* |
| الاستباقية | | ٠,٣٩١ | ٣,٨٩٢* | ٠,٥٣ | ٠,١٧ | |
| تحمل المخاطرة | | ٠,٢٢٦ | ٢,٧٨١* | ٠,٥٩ | ٠,٠٦ | |

* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

أما فيما يتعلق بالفرض الفرعي الرابع (٤/٣) الذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين حماية المعارف كأحد عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية نموذج الإنحدار فيما يتعلق بتأثير بُعدين مستقلين فقط (الابتكارية، والاستباقية) في المتغير التابع (حماية

المعارف)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٧٣,٢٥١ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الإنحدار لهما أيضا من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما تبين أن هذين البعدين بسهمان بنسبة (٤٠%) في تفسير عملية حماية المعارف، ويمكن ترتيب هذين من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع إلى بُعد الابتكارية حيث فسر (٣٢%) من التباين في عملية حماية المعارف، يليه بُعد الاستباقية وفسر (٨%)، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبُعد تحمل المخاطرة على عملية حماية المعارف.

فيما يتعلق **بالفرض الرئيس الثالث** الذي ينص على أنه "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك**"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية نموذج الإنحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٩٦,٠٧٨ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الإنحدار أيضاً من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يؤكد على أن أبعاد التوجه الريادي الثلاثة لها القدرة على التنبؤ بعمليات إدارة المعرفة (مأخوذ بصورة إجمالية)، وقد كان بُعد الابتكارية أكثر أبعاد التوجه الريادي تنبؤاً، واحتل المرتبة الأولى في التأثير على عمليات إدارة المعرفة وفسر (٣٧%) من التباين في المتغير التابع، يليه بُعد الاستباقية وفسر (١٧%)، وأخيراً بُعد تحمل المخاطرة وفسر (٦%) من التباين في عمليات إدارة المعرفة.

ويخلص الباحث من النتائج السابقة إلى **رفض الفرض الرئيس الثالث من فروض هذا البحث** بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتدرج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وبين عمليات إدارة المعرفة (مأخوذة بصورة إجمالية) لدى القيادات في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية ، **كذلك تقرر رفض الفروض الفرعية لهذا الفرض** حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي وبين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة (مأخوذ بصورة فردية) لدى القيادات في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

**تاسعاً: مناقشة النتائج وتفسيرها:**

١- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلى وجود اختلافات بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو درجة توافر التوجه الريادي مؤخوذاً بصورة إجمالية، وذلك باختلاف طبيعة جهة عملهم، وأن هذه الاختلافات كانت لصالح قيادات إدارة الجامعة، يليها قيادات الكليات العملية، ثم قيادات الكليات الأدبية، كما تبين من نتائج اختبار هذا الفرض أن أكثر أبعاد التوجه الريادي توافراً بجامعة تبوك هو بُعد الابتكارية، يليه بُعد الاستباقية، ثم بُعد تحمل المخاطرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات في هذا الشأن منها دراسة (Rodrigo-Alarcon *et al.*, 2018) التي أوضحت أن أكثر أبعاد التوجه الريادي توافراً في قطاع صناعة الأغذية في أسبانيا هو بُعد الابتكارية، يليه بُعد تحمل المخاطرة، ثم بُعد الاستباقية، إلا أنها تختلف من نتائج بعض الدراسات منها دراسة

(Fadda, 2018) التي أوضحت أن أكثر أبعاد التوجه الريادي توافرا في المنظمات العاملة في قطاع السياحة بإيطاليا هو بُعد الاستباقية، يليه بُعد تحمل المخاطرة، ثم بُعد الابتكارية.

وأظهرت نتائج اختبار الفرض الأول أيضاً وجود اختلافات بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك وذلك وفقاً لاختلاف جهة عملهم نحو درجة توافر بُعدين فقط من أبعاد التوجه الريادي (الابتكارية، والاستباقية)، في حين تبين عدم وجود اختلافات بين اتجاهات القيادات نحو درجة توافر بُعد تحمل المخاطرة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- تتفاوت اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو بُعد الابتكارية وذلك وفقاً لطبيعة جهة عملهم، وتبين أن قيادات الكليات العملية تتميز بدرجة أكبر في إدراكها لدرجة توافر الابتكارية عن كلٍ من قيادات إدارة الجامعة، وقيادات الكليات الأدبية، وأشارت النتائج التفصيلية أن الاختلاف والتباين بين قيادات جامعة تبوك يرجع بصفةٍ أساسية إلى عدة مصادر رئيسة منها أن إدراك تلك القيادات لسعي الجامعة إلى إدخال تغييرات جذرية في أنظمتها وإجراءاتها، واستحداث برامج أو تخصصات جديدة في كافة كلياتها، كذلك توفير الدعم الكافي لأنشطة البحث والتطوير بشكل مستمر، إلا أن نتائج تحليل العناصر الفرعية لهذا البُعد أظهرت وجود اتفاق بين جميع القيادات على أن الجامعة تحرص على تبني طرق جديدة في التدريس لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.
- تتفاوت اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو بُعد الاستباقية وذلك وفقاً لطبيعة جهة عملهم، وتبين أن قيادات إدارة الجامعة تتميز بدرجة أكبر في إدراكها لدرجة توافر الاستباقية عن كلٍ من قيادات الكليات العملية، وقيادات الكليات الأدبية، وأظهرت النتائج التفصيلية أن التباين بين القيادات في جامعة تبوك يرجع بصفةٍ أساسية إلى إدراك قيادات إدارة الجامعة أن الجامعة في طليعة الجامعات المستخدمة للأساليب والتقنيات الحديثة لإنجاز أعمالها، وحرص إدارة الجامعة على متابعة التغييرات والتطورات المستمرة في بيئتها الخارجية لاستغلال الفرص الجديدة ومسايرة تلك التطورات، وذلك بدرجة أكبر من إدراك باقي القيادات الأخرى بالجامعة.
- عدم وجود اختلاف بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو بُعد تحمل المخاطرة المحسوبة وذلك وفقاً لطبيعة جهة عملهم، حيث أوضحت النتائج التقارب في إدراك القيادات لدرجة توافر تحمل المخاطرة بجامعة تبوك، الأمر الذي يعني إدراك القيادات بأن الجامعة تشجع منسوبيها على طرح الأفكار الجديدة دون تردد، وتبنيها المبادرات المتميزة التي يتوقع لها أن تعطي مردوداً عالياً خاصةً عند اتخاذ قرارات في ظل حالات عدم التأكد، كذلك تأكيد القيادات على أن الجامعة تفضل إجراء تغييرات متميزة في برامجها العلمية وخططها الدراسية بين الحين والآخر بهدف تحسين خدماتها التعليمية، ويمكن تفسير عدم الاختلاف بين القيادات نحو درجة توافر بُعد تحمل المخاطرة المحسوبة إلى حرص الإدارة العليا بجامعة تبوك وقياداتها على إتباع مبدأ مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات المختلفة، والتأكيد على مفهوم وأهمية العمل الجماعي في كافة المجالات داخل الجامعة.

٢- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني إلى عدم وجود اختلافات بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة مؤخوذة بصورة إجمالية، وذلك باختلاف طبيعة جهة عملهم، وأن عملية اكتساب المعارف كانت الأكثر توافراً في جامعة تبوك، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات في هذا الشأن منها دراسة (Tseng, 2016) التي بينت أن عملية استخدام المعارف كانت أكثر عمليات إدارة المعرفة توافراً بالمنظمات العاملة في قطاعات مختلفة بتايوان، يليها عملية اكتساب المعارف، ثم عملية حماية المعارف، وعملية تحويل المعارف، إلا أن النتيجة تدعم ما توصلت إليه بعض الدراسات منها دراسة (Matin and Sabagh, 2015) التي أوضحت أن أكثر عمليات إدارة المعرفة توافراً في المنظمات العاملة في مجال التصدير بإيران كانت عملية اكتساب المعارف، يليها عملية استخدام المعارف، ثم تحويل المعارف، وأخيراً حماية المعارف.

وأظهرت نتائج اختبار الفرض الثاني أيضاً وجود اختلافات بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك وذلك وفقاً لاختلاف جهة عملهم نحو درجة ممارسة عملية اكتساب المعارف، في حين تبين عدم وجود اختلافات بين اتجاهات القيادات نحو درجة ممارسة ثلاث عمليات من عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في استخدام المعارف، وتحويل المعارف، وحماية المعارف، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- تتفاوت اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو درجة ممارسة عملية اكتساب المعارف، وذلك وفقاً لطبيعة جهة عملهم، وتبين أن قيادات إدارة الجامعة تتميز بدرجة أكبر في إدراكها لدرجة توافر عملية اكتساب المعارف عن كلٍ من قيادات الكليات العملية، وقيادات الكليات الأدبية، وأظهرت النتائج التفصيلية أن التباين بين القيادات في جامعة تبوك يرجع بصفةٍ أساسية إلى إدراك قيادات إدارة الجامعة أن الجامعة تسعى إلى تحديد أفضل الممارسات في مجال التعليم التي تساعد على تطوير معارف وخبرات منسوبيها، كذلك حرصها على اكتساب المعارف ذات الصلة بالخدمات التعليمية الجديدة التي تقدمها الجامعات المنافسة، وذلك بدرجة أكبر من إدراك باقي القيادات الأخرى بالجامعة.
- عدم وجود اختلاف بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو درجة ممارسة عملية تحويل المعارف، وذلك وفقاً لطبيعة جهة عملهم، فأظهرت النتائج التقارب في إدراك القيادات لدرجة ممارسة عملية تحويل المعارف في جامعة تبوك، الأمر الذي يعني اتفاق اتجاهات القيادات على قدرة الجامعة على دمج وتكامل المعارف المتاحة لديها في مختلف كلياتها وفروعها وتحويلها إلى خطط أعمال يمكن تنفيذها، ووقدرتها على توظيف تلك المعارف لتقديم خدمات تعليمية جديدة، كذلك توافر الآليات المختلفة لاستيعاب معارف وخبرات منسوبيها، ونشرها بين كلياتها وفروعها المختلفة، ويمكن تفسير ذلك الاتفاق في اتجاهات القيادات إلى التقارب في الهياكل التنظيمية

(الكليات والعمادات) في بيئة عمل الجامعة، كذلك التقارب في السياسات، والأهداف، والاستراتيجيات التي تتبنها تلك القيادات داخل الجامعة.

- عدم وجود اختلاف بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو درجة ممارسة عملية استخدام المعارف، وذلك وفقاً لطبيعة جهة عملهم، فأظهرت النتائج التقارب في إدراك القيادات لدرجة ممارسة عملية استخدام المعارف في جامعة تبوك، الأمر الذي يعني اتفاق اتجاهات القيادات على توافر الوسائل والآليات المختلفة بالجامعة والتي تضمن تطبيق أفضل الممارسات لتطوير معارف وخبرات منسوبيها، كذلك حرص الجامعة على تشجع منسوبيها على استخدام المعارف المتاحة لديها في تحسين خدماتها التعليمية، والاستفادة من المعارف المتاحة في تحسين عمليات صنع القرارت بما ينعكس على مستوى كفاءة الجامعة، ويمكن تفسير ذلك الاتفاق في اتجاهات القيادات إلى تشابة ظروف عمل تلك القيادات، وتقارب الهياكل التنظيمية (الكليات والعمادات)، والسياسات، والأهداف، والاستراتيجيات التي تتبنها تلك القيادات داخل الجامعة.
- عدم وجود اختلاف بين اتجاهات القيادات في جامعة تبوك نحو درجة ممارسة عملية حماية المعارف، وذلك وفقاً لطبيعة جهة عملهم، فأظهرت النتائج التقارب في إدراك القيادات لدرجة ممارسة عملية حماية المعارف في جامعة تبوك، الأمر الذي يعني اتفاق اتجاهات القيادات على حرص الجامعة على الاستعانة بالأدوات والوسائل التكنولوجية اللازمة لحماية المعارف المتاحة من الاستخدام غير المناسب أو غير القانوني داخل الجامعة أو من خارجها، كذلك وضع سياسات وإجراءات لحماية المعارف المتاحة بما يتضمنه ذلك من الحفاظ على مواردها المعرفية من الاستخدام غير المصرح به، ويمكن تفسير ذلك الاتفاق في اتجاهات القيادات إلى التزام القيادات بالأساليب والإجراءات الرسمية المفروضة والمعلنة في الجامعة لحماية مواردها المعرفة خاصة فيما يتعلق بحقوق النشر، وبراءات الإختراع.

٣- توصلت نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث إلى وجود علاقة تأثير لأبعاد التوجه الريادي على عمليات إدارة المعرفة (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأكدت على اختلاف درجة التأثير باختلاف أبعاد التوجه الريادي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة التي أثبتت وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد التوجه الريادي وبين عمليات إدارة المعرفة (Mousavi, 2014; Tuan, 2015; Ladib, 2015; Franca and Rua, 2016; Zhai *et al.*, 2018; Aljanabi, 2018)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك موضع التطبيق، ويتتبع أثر كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي على عمليات إدارة المعرفة يتضح الآتي:

- إن درجة توافر بُعد الابتكارية يؤثر معنوياً في جميع عمليات إدارة المعرفة (مأخوذةً بصورة فردية)، وكانت أكثر قدرة على تفسير التغيرات في عمليتي تحويل المعارف، وحماية المعارف

في جامعة تبوك موضع التطبيق بدرجة أكبر من تأثير البُعدين الآخرين لأبعاد التوجه الريادي، حيث اتضح أن (٤٣%) من التغيرات التي تحدث في عملية تحويل المعارف، كذلك (٣٢%) من التغيرات التي تحدث في عملية حماية المعارف إنما ترجع إلى توافر وتبني بُعد الابتكارية في جامعة تبوك، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن ( Ladib, 2015; Franca and Rua, 2016; Zhai *et al.*, 2018; Aljanabi, 2018)، وفي ضوء نتائج البحث الحالي يمكن القول أنه كلما زاد مستوى تبني جامعة تبوك لبُعد الابتكارية كلما زادت دافعيتها لتحسين عمليتي تحويل المعارف، وحماية المعارف، ويمكن تفسير ذلك بأن رغبة الجامعة واستعدادها لتبني الأفكار الجديدة، وإدخال تغيرات جوهرية في أنظمتها وإجراءاتها، وسعيها نحو استحداث برامج أو تخصصات جديدة، واهتمامها بتوفير الدعم الكافي لأنشطة البحث والتطوير، وحرصها على تبني طرق جديدة في التدريس والبحث من شأنه أن يؤدي إلى زيادة جهود الجامعة نحو تحسين قدرتها على تكامل المعارف المتاحة لديها في مختلف كلياتها وفروعها وتحويلها إلى خطط أعمال يمكن تنفيذها، وتوظيف تلك المعارف والخبرات لتقديم خدمات تعليمية جديدة، كذلك زيادة دافعيتها نحو الاستعانة بالأدوات والوسائل التكنولوجيه اللازمة لحماية مواردها المعرفية من الاستخدام غير المناسب أو غير القانوني داخل الجامعة أو من خارجها.

- إن درجة **توافر بُعد الاستباقية** تؤثر معنوياً في جميع عمليات إدارة المعرفة (مأخوذةً بصورة فردية)، وكانت أكثر أهمية وقدرة على التنبؤ ببُعد اكتساب المعارف في جامعة تبوك بدرجة أكبر من تأثير البُعدين الآخرين لأبعاد التوجه الريادي، حيث اتضح أن (٤٢%) من التغيرات التي تحدث في عملية اكتساب المعارف إنما يرجع إلى توافر وتبني بُعد الاستباقية في جامعة تبوك، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن ( Ladib, 2015; Franca and Rua, 2016; Zhai *et al.*, 2018; Aljanabi, 2018)، وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد مستوى تبني جامعة تبوك لبُعد الاستباقية كلما زادت دافعيتها لتحسين عملية اكتساب المعارف، ويمكن تفسير ذلك بأن سعي الجامعة الدائم لتقديم خدمات تعليمية متفردة، وإقامة أنشطة علمية متميزة، ورغبتها المستمرة في الاعتماد على الأساليب والتقنيات الحديثة لإنجاز أعمالها المختلفة، وحرصها على استغلال جميع الفرص المستقبلية بطرقة استباقية عن الجامعات الأخرى المماثلة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة جهود الجامعة للحصول على المعارف واكتسابها من مصادرها الداخلية والخارجية من خلال المحافظة على الخبرات الموجودة لديها ممن يمتلكون القدرات والإمكانيات المتميزة والقادرة على ابتكار معارف وأفكار جديدة، كذلك سعيها إلى تحديد أفضل الممارسات في مجال التعليم التي تساعد على تطوير معارف وخبرات

منسوبيها، والدخول في اتفاقات تعاون أو شركة مع جامعات أخرى يتوافر لديها خبرات وقدرات متميزة في مجال التعليم.

- إن درجة توافر بُعد تحمل المخاطرة تؤثر معنوياً في جميع عمليات إدارة المعرفة ماعدا عملية حماية المعارف (مأخوذة بصورة فردية)، وكانت أكثر أهمية وقدرة على التنبؤ ببُعد استخدام المعارف في جامعة تبوك بدرجة أكبر من تأثير البُعدين الآخرين لأبعاد التوجه الريادي، حيث اتضح أن (٢٩%) من التغيرات التي تحدث في عملية استخدام المعارف إنما يرجع إلى توافر وتبني بُعد تحمل المخاطرة في جامعة تبوك، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن (Ladib, 2015; Franca and Rua, 2016; Zhai *et al.*, 2018; Aljanabi, 2018)، وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد مستوى تبني جامعة تبوك لبُعد تحمل المخاطرة كلما زادت دافعيتها لتحسين عملية استخدام المعارف، ويمكن تفسير ذلك بأن رغبة جامعة تبوك لتشجع منسوبيها على طرح وتقديم الأفكار الجديدة دون تردد أو خوف، واستعدادها لتبني المبادرات المتميزة التي يتوقع لها أن تعطى مردوداً عالياً، وتفضيلها لإجراء تغييرات جوهرية في برامجها العلمية وخططها الدراسية بين الحين والآخر من شأنه أن يؤدي إلى زيادة دافعية وجهود الجامعة على توفير الوسائل والآليات المختلفة التي تضمن تطبيق أفضل الممارسات لتطوير معارف منسوبيها، وحث منسوبيها على استخدام المعارف المتاحة لديها في تطوير وتحسين خدماتها التعليمية، كذلك زيادة دافعيتها نحو استخدام معارفها تحسين عمليات صنع القرارت ومواجهة التحديات وحل المشكلات بما ينعكس على مستوى كفاءتها.

**عاشراً: توصيات البحث:**

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات إلى القيادات والمسئولين في جامعة تبوك في محاولة لتحسين درجة توافر التوجه الريادي، وممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومن ثم يقترح البحث الحالي ما يأتي:

١- ضرورة توجيه مزيد من الإهتمام نحو تشجيع ممارسة سلوكيات التوجه الريادي في الجامعات السعودية بشكل عام، وجامعة تبوك بشكل خاص، لما لها من دور هام في الإرتقاء بأدائها وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات والمنافسة العالمية في قطاع التعليم، ويُقترح أن تركز جهود تحسين هذه السلوكيات على ثلاثة محاور رئيسة هي الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة المحسوبة، وذلك على النحو الآتي:

- التركيز على إبتكار خدمات تعليمية جديدة وذلك من خلال إدخال تغييرات جوهرية متميزة في الأنظمة والإجراءات المتبعة في الجامعة، واستحداث برامج وتخصصات متميزة ومختلفة تتماشى

مع الجامعات العالمية، كذلك تبني طرق جديدة في التدريس والبحث العلمي، وتوفير الدعم الكافي لأنشطة البحث والتطوير بما يمكن الجامعة من تحقيق التفوق والإزدهار في ظل التغييرات السريعة والمستمرة في قطاع التعليم.

- التركيز على إكتشاف وتحديد الفرص المتاحة والاستفادة منها من خلال مراقبة ودراسة البيئة المحيطة، والعمل على إستثمار كافة الموارد المتاحة أمام الجامعة – مادية، وفنية، وبشرية، وغيرها– بالشكل الذي يمكنها من تقديم خدمات تعليمية متفردة، وإقامة أنشطة علمية متميزة، واستخدام أساليب وتقنيات متقدمة في إنجاز الأعمال بما يجعلها تحتل مواقع ريادية متميزة على المستوى المحلي والأقليمي والعالمي.
- ضرورة تشجيع الجامعة لمنسوبيها على طرح وتقديم الأفكار الجديدة وغير التقليدية دون تردد أو خوف، وتبنيها للمبادرات المتميزة التي يتوقع لها أن تعطي مردوداً عالياً خاصةً عند اتخاذ قرارات في ظل حالات عدم التأكد، كذلك إجراء تغييرات في البرامج العلمية وخطط الدراسية بين الحين والآخر بما يمكنها تحسين خدماتها التعليمية.

٢- توجيه الإهتمام الكافي نحو تحسين وتطوير عمليات إدارة المعارف في جامعة تبوك بما يساعدها على اكتساب المعارف، وتبادلها، والاستفادة منها، وحماية تلك المعارف، ومن ثم دعم مركزها التنافسي، وذلك على النحو الآتي:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتعليم لزيادة القدرات الابتكارية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وإكسابهم المعارف من مصادرها المختلفة، وتبادلها، والاستفادة منها في تحقيق أهداف الجامعة.
- التوسع في تشكيل فرق وجماعات العمل بما يساعد على زيادة التفاعلات والعلاقات المباشرة وتحسين فعالية الإتصالات وتدفق المعارف والمعلومات مع الفروع المختلفة في الجامعة.
- تصميم نظام فعال للحوافز والمكافآت لحاملي المعارف لتشجيعهم على نشر وتبادل المعارف داخل الجامعة، والاستفادة منها في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ضرورة الربط بين مكافآت القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وبين قدراتهم على الحصول على المعارف، وإبتكارها، وتبادلها، والاستفادة منها، وحمايتها.
- توفير تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات التي تساعد على إدارة معارف الجامعة في كل عملية من عملياتها وتحديثها بصفةٍ مستمرة وحمايتها من الاستخدام غير المشروع.
- التأكيد على استخدام آليات متنوعة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والمعارف، وتبادلها مع العمادات والكليات المختلفة في الجامعة، والاستفادة منها في تحقيق أهدافها ومن بين تلك الآليات التي يمكن الإعتماد عليها ورش التعلم، والإستعانة باستشاريين متميزين في قطاع التعليم.

حادي عشر: محددات الدراسة وتوجهات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على التوجه الريادي وأثره في عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها ومن ثم إقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

١- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، دون التطرق لباقي الجامعات الأخرى داخل المملكة العربية السعودية، **ومن ثم يُقترح** إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل جامعات حكومية أو جامعات أهلية والمقارنة بين تلك الجامعات من حيث درجة تبنيها وتطبيقها للمتغيرات التي تضمنها البحث الحالي، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق لتشمل قطاعات أخري مثل البنوك، والاتصالات، والتأمين.

٢- تناول البحث التوجه الريادي وأثره في عمليات إدارة المعرفة، **ومن ثم يُقترح** إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الأخري التي يمكن أن تأثر في عمليات إدارة المعرفة مثل نظم العمل عالية الأداء، كذلك يمكن دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة على بعض المتغيرات مثل رأس المال الفكري، وأداء الابتكار، كما يمكن اختبار دور رأس المال الاجتماعي بوصفه وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين التوجه الريادي وعمليات إدارة المعرفة.

٣- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضه على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من القيادات في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وذلك خلال فترة زمنية محددة من نوفمبر ٢٠١٨ م إلى ديسمبر ٢٠١٨ م، ومن ثم يبقى هذا البحث معتمد بشكل رئيسي على وجهات نظر تلك القيادات بالجامعة، **ومن ثم يُقترح** إجراء بحوث تعتمد في جمع بياناتها على أعضاء هيئة التدريس، كذلك يمكن إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة (Longitudinal Research)، وذلك لمزيد من التوضيح والفهم لأثر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة في عمليات إدارة المعرفة بجامعة تبوك.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:


البوعينين، محمد عيسى، بلال، صديق بلال إبراهيم، اسحق، عماد الدين عيسى، (٢٠١٨). "أثر التوجه الريادي على الأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية"، **مجلة الدراسات العليا**، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، ١١(٤٢): ١٥٧-١٧٤.

الجبوري، علي جاسم عبيد موسى، خنساء عبد العادل، شعبان، عبدالكريم هادي، (٢٠١٨). "عمليات إدارة المعرفة ومدى تأثرها في بناء رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة"، **مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية**، ٤٧: ٩٣-١٣٢.

الحلاقمة، محمد عزت، الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠١٧). " أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي"، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٢: ١٥٩- ١٨٨.

السايرـ، عمر ياسين محمد، (٢٠١٧). "العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، ٥١: ٤٢٤- ٤٤٦.

الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، (٢٠١٧). "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الجامعة الأردنية، ١٣ (٣): ٤٣٥-٤٥٩.

الدويقة، عطا الله بشير عبود، (٢٠١٧). "دور عمليات إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الموظفين الإداريين في أمانة الطائف"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٤١(٢): ١-٣٤.

حامد، سعيد شعبان، (٢٠١٢). " أثر إدارة المعرفة على إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض"، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة**، ٣ (١): ٨٠٥- ٨٦٤.

صديق، محمد خلال سليمان ، (٢٠٠٦)، "أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية" ، **المجلة العلمية لكلية التجارة**، جامعة الأزهر، (٣): ٤٩- ١٠٧.

متعب، حامد كاظم، راضي، جواد محسن، (٢٠١٧). "دور التوجه الريادي في إصلاح أدوار الجامعات العراقية ووظائفها: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية"، **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**، ٧(٣): ٣٦-٦٨.


### ثانياً: المراجع الأجنبية:


Abualoush, S., Masaadeh, R., Bataineh, K. and Alrowwad, A. (2018). "The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as intermediary Variables

between Knowledge Management infrastructure and Organization Performance", **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 13: 279-309.

Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z. and Bustamam, U. (2016). " Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 235: 729 – 738.

Al-Hayaly, M. and Alnajjar, F. (2016). "Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards - An Applied Study on Private Jordanian Universities", **International Journal of Business and Management**, 11 (6): 60 - 86.

Aljanabi, A. R. (2018). "The mediating role of absorptive capacity on the relationship between entrepreneurial orientation and technological innovation capabilities", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 24 (4): 818-841.

Al-Saadi, A., Abdallah, A. and Dahiyat, S. (2017). "The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan", Business Process Management Journal, 23(2): 349-376.

Al-Tit, A. (2016). "The Mediating Role of Knowledge Management and the Moderating Part of Organizational Culture between HRM Practices and Organizational Performance", **International Business Research**, 9 (1): 43 - 54.

Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A.M. and Kaswuri, A.H. (2016). "The effect of market orientation as mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance", **Nankai Business Review International**, 7 (1): 39-59.

Bharadwaj, S.S., Chauhan, S. and Raman, A. (2015), "Impact of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Management Effectiveness in Indian Organizations", **The Journal for Decision Makers**, 40 (4): 421-2434.

Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. and Feng, M. (2017). " Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation", **International Journal of Production Economics**, 184: 33–46.

Cho, Y. and Lee, J. (2018). "Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance", **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 12 (2):124-134.

Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", **Strategic Management Journal**, 10 (1): 75-87.

Doorn, S., Heyden, M. and Volberda, H. (2017). " Enhancing Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments: The Interplay between Top Management Team Advice-Seeking and Absorptive Capacity", **Long Range Planning**, 50: 134-144.

Fadda, N. (2018). "The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector", **New England Journal of Entrepreneurship**, 21 (1): 22-44.

Farz, G. and Ahmad, F. (2015). "The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: A Study on Banks in Libya", **The Journal of Social Sciences Research**, 1 (3): 25-31.

Franca, A. and Rua, O. (2016). "Influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacities in export performance", **Tourism & Management Studies**, 12 (1): 196-202.

Garcia-Villaverde, P., Rodrigo-Alarcon, J., Parra-Requena, G. and Ruiz-Ortega, M. (2018)."Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital", **Journal of Business Research**, 83: 51–64.

Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", **Journal of Management Information Systems**, 18 (1): 185-214.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), **Multivariate Data Analysis**, (7 th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ.

Hughes, P., Hodgkinson, I, Hughes, M. and Arshad, D. (2018). "Explaining the entrepreneurial orientation–performance relationship in emerging economies: The intermediate roles of absorptive capacity and improvisation", **Asia Pac J Manag**, 35:1025–1053.

Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F, Sahibzada, U. and Hussain, S. (2019). "From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education", **Journal of Enterprise Information Management**, 32 (1): 36-59.

Irwin, K., Landaym K., Aaron, J, McDowell, W, Marino, L. and Geho, P. (2018). "Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance", **Journal of Business Research**, 90: 134–140.

Jyoti, Jeevan. and Rani, Asha. (2017). "High performance work system and organisational performance: role of knowledge management", **Personnel Review**, 46 (8):1770-1795.

Kantur, D. (2016). "Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link", **Management Decision**, 54(1): 24- 43.

Kianto, A., Vanhala, M. and Heilmann, P. (2016). "The impact of knowledge management on job satisfaction", **Journal of Knowledge Management**, 20 (4): 621-636.

Kimaiyo, I.K., Kapkiyai, C. and Sang, J. C. (2015). "Effect of Knowledge Management on Firm Performance in Commercial Banks in Nakuru, Eldoret And Kisumu", **European Journal of Business and Management**.7 (3): 207-216.

Ladib, N.B. (2015). "Effects of Capacity Knowledge Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Effectiveness in the Best Tunisian Companies: Moderating Role of Social Capital", **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, V (1): 1-34.

Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M. and Doustar, M. (2018). "The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance", Journal of High Technology Management Research, 29: 12–26.

Matin, E.K. and Sabagh, P. (2015). "Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Iranian Export Companies", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6 (2): 240-250.

Miao, C., Coombs, J., Qian, S. and Sirmon, D. (2017). " The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies", **Journal of Business Research**, 77: 68–80.

Mousavi, M. (2014). "Relationship between Managers' Entrepreneurial Orientations and Knowledge Management in SMEs (Case Study: Toos Industrial Town Companies)", **A Journal of Economics and Management**, 3 (5): 87-102.

Ngom, M., Ernest, A., Nangoli, S. and Christopher, K. (2017). " Internationalisation of SMEs: does entrepreneurial orientation matter?", **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 13(2): 96-113.

Ramadan, B., Dahiyat, S., Bontis, N. and Al-dalahmeh, M. (2017). "Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan", **Journal of Intellectual Capital**, 18(2):437-462.

Rodrigo-Alarcon, J., Garcia-Villaverde, P., Ruiz-Ortega, M. and Parra-Requena, G. (2018). "From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities", **European Management Journal**, 36: 195-209.

Shajera, A. and Ahmed, D. (2015), "Knowledge Management Capabilities in the Kingdom of Bahrain: Case Study of the Supreme Council for Women", **Journal of Inspiration Economy**, 2 (1): 87-106.

Tseng, S. (2016). "Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality", **Journal of Enterprise Information Management**, 29 (2): 202-221.

Tuan, L. (2015). "From corporate social responsibility, through entrepreneurial orientation, to knowledge sharing", **The Learning Organization**, 22 (2): 74-92.

Ugwu, C. and Ekere, J. (2018). "The role of knowledge management in providing innovative services in university libraries in Nigeria: A structural equation modeling approach", **Global Knowledge, Memory and Communication**, 67 (6/7): 350-376.

Vij, S. and Bedi, H. (2012). "Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature", **The IUP Journal of Business Strategy**, IX (3): 17-31.

Wahda, (2017) "Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance". **Journal of Management Development**, 36 (7): 846-858.

Wong, S. K. (2014). "Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success", **European Journal of Innovation Management**, 17 (2): 229 – 249.

Zehir, C., Can, E. and Karaboga, T. (2015), "Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 210: 358-367.

Zhai, Y., Sun, W., Tsai, S, Wang, Z. and Zhao, Y. (2018). "An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs' Innovation Performance: A Sustainable Perspective", **Sustainability**, 10: 1-14.