



Banking leadership and its impact on knowledge risk management an analytical study of private banks in the Middle Euphrates region

Firas Adnan Abbas Al-Tabtabae^{*1} & Hana Jasim Mohammed²

^{*2}Al-Qadisiyah University / College of Administration and Economics / department of finance and banking

ABSTRACT

The current research seeks to identify the extent to which commercial banks practice banking entrepreneurship in its three dimensions (innovativeness, pro-activeness, risk-taking), knowledge risk management as a dependent variable in its three dimensions (human risk, technological risk, operational risk). In order to explain the relationships and links between banking entrepreneurship and knowledge risk management, a set of questions were formulated that express these links in their theoretical framework at the level of concepts, and at the practical level at the level of application among private banks in the Middle Euphrates region. The private banks in the Middle Euphrates region, which numbered (26), represented the research community bank, while the research sample was in the total administrative entrepreneurship of the mentioned banks, as the valid questionnaires amounted to (357) questionnaires. The research sought to test a number of main and sub-hypotheses related to the influence relationships between the research variables, and programs such as Microsoft 2007, SPSS V.25 and Amos V.23 were used. The results of hypothesis testing as a whole indicated the availability of support and partial acceptance of the research hypotheses at the level of the dimensions representing the variables and the relationships between them. The research showed a set of conclusions and recommendations, the most prominent of which was the orientation of the studied banks' administrations in their decisions towards sharing opinion and adopting reference circles and their impact on knowledge risk management through the dimension (human risks) and the failure of the studied banks' administrations to transfer knowledge and reinvention, and this is what calls for saying that administrations should make efforts banks for more effort in raising the levels of thinking consciously and making proactive work and risk-taking priorities of interest in the aspect of banking entrepreneurship and the use of departments of knowledge systems allocated to manage the various fields of knowledge while avoiding risk related to knowledge.

Keywords: Banking Entrepreneurship, Knowledge Risk Management, Pro-activeness, Risk-taking, Private Banks

Received:28/1/2023

Accepted:14/3/2023

Published:31/3/2023

*Corresponding Author: Firas.a.abbas@qu.edu.iq

الريادة المصرفية واثرها في ادارة مخاطر المعرفة دراسة تحليلية في المصارف الاهلية في منطقة الفرات الاوسط

فراس عدنان عباس الطباطبائي^{1*} و هناء جاسم محمد²

^{2*} جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية و المصرفية

المستخلص

يسعى البحث التعرف على مدى ممارسة المصارف التجارية للريادة المصرفية بأبعادها الثلاثة (الإبداعية، الاستباقية، الاخذ بالمخاطرة) متغيراً تفسيرياً، إدارة مخاطر المعرفة متغيراً تابعاً بأبعادها الثلاثة (المخاطر البشرية، المخاطر التكنولوجية، المخاطر التشغيلية). وبغية تفسير العلاقات والروابط بين الريادة المصرفية وإدارة مخاطر المعرفة، جرى صياغة مجموعة تساؤلات تعبر عن تلك الروابط في اطارها النظري على مستوى المفاهيم، والعملي على مستوى التطبيق لدى المصارف الاهلية في منطقة الفرات الأوسط. ولقد مثلت المصارف الاهلية في منطقة الفرات الأوسط والبالغ عددها (26) مصرف مجتمع البحث، بينما كانت عينة البحث في مجموع القيادات الإدارية للمصارف المذكورة، اذ بلغت الاستبانة الصالحة (357) استبانة. وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث، وتم استعمال برامج (Microsoft,2007;SPSS) (vr.25;Amos vr.23). وأشارت نتائج اختبار الفرضيات بمجملها الى توافر الدعم والقبول الجزئي بفرضيات البحث على مستوى الابعاد الممثلة للمتغيرات والعلاقات الرابطة في ما بينهما . وقد اظهر البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان من ابرزها توجه إدارات المصارف المبحوثة في قراراتها نحو مشاركة الراي واعتماد الحلقات المرجعية ومدى تأثيرها بإدارة مخاطر المعرفة عبر بعد(المخاطر البشرية) وفشل إدارات المصارف المبحوثة في تحويل المعرفة وإعادة الابتكار، وهذا ما يدعوا بضرورة بذل إدارات المصارف للمزيد من الجهد في رفع مستويات العمل الاستباقي والاخذ بالمخاطرة من ضمن أولويات اهتمامها في جانب الريادة المصرفية، واستعمال الإدارات نظم المعرفة المخصصة لإدارة مجالات المعرفة المختلفة مع تجنب المخاطر المتعلقة بالمعرفة.

الكلمات المفتاحية: الريادة المصرفية، إدارة مخاطر المعرفة، الاستباقية، الاخذ بالمخاطرة، المصارف الاهلية.

المقدمة:

ممارسات ادارة مخاطر المعرفة؟، ومدى تؤثر تطبيقات الريادة المصرفية في ادارة مخاطر المعرفة للمنظمة المبحوثة؟

أ- **اهمية البحث :** تبرز اهمية البحث في انه يقدم توضيحاً لمفهوم متغيرات مهمة في ادبيات العلوم الإدارية(الريادة المصرفية، إدارة مخاطر المعرفة). ويكشف عن محاولة للاطلاع على الاسس المعرفية التي اسهمت في نجاح منظمات الاعمال، عكس ذلك على مستوى المنظمات المحلية. وتبرز أهمية البحث ايضاً في اطار الاهتمام بتطبيق إدارة مخاطر المعرفة في القضايا الإدارية ولاسيما في المنظمات الخدمية المالية كالمصارف من خلال تكامل إدارة المعرفة وإدارة المخاطر في تقييم خسائر المعرفة. كما ان البحث ينطلق من اختيار موضوع الريادة المصرفية الذي يعد مطلباً لكل المنظمات الهادفة الى تحقيق الاستباقية والاستدامة في النجاح. وقد ابرز البحث الدور المحوري للريادة المصرفية للتأثير في ادارة مخاطر المعرفة، وهو ما تحتاجه المنظمات في ظل البيئات الدينامية. فضلاً عن ذلك، تلازم موضوع البحث مع الطرح المعاصر لكيفية التعامل مع الدينامية البيئية المعتمدة على المعرفة وادارة المخاطر التي تواجهها.

1. **اهداف البحث:** وفي النظر في تساؤلات البحث، يمكن تحديد أهم أهدافها بالآتي:

- أ- تشخيص مستوى مخاطر إدارة المعرفة لدى المنظمة المبحوثة من وجهة نظر قياداتها.
- ب- الكشف عما إذا كانت القيادات في المنظمات المبحوثة يتمتعون بالقدرة اللازمة لضمان ادارة فاعلة لمخاطر المعرفة في المنظمات المبحوثة.
- ت- التعرف على درجة تبني القيادات في المنظمات المبحوثة للريادة المصرفية التي تتسم بها منظماتهم ومدى تأثيرها على ادارة مخاطر المعرفة فيها.
- ث- تزويد صانعي القرار في المنظمات المبحوثة المحلية بعدد من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز ادارة مخاطر المعرفة في منظماتهم.
- ج- تحديد اثر ابعاد الريادة المصرفية على إدارة مخاطر المعرفة في المنظمة المبحوثة.

2. **متغيرات البحث :** تمثلت متغيرات البحث بما يأتي :

- أ- المتغير المستقل: وتمثل في الريادة المصرفية، وضم ثلاث ابعاد هي(الإبداعية، الاستباقية، الاخذ بالمخاطرة) وذلك من خلال اعتماد مقياس (Ergun et al.,2004) و (Bulut & Yilmaz,2008). المتغير المعتمد: يشير الى ادارة مخاطر المعرفة، والذي تمثل في ثلاث ابعاد هي(مخاطر بشرية،

تواجه معظم المنظمات تحديات جمة في مواجهة مخاطر المعرفة التي تمتلكها، ولهذه الغاية تستعمل طرائق عديدة، وتستثمر الكثير من الأموال من اجل القيام بممارسة صحيحة لادارة تلك المخاطر، والارضية الملائمة للمحافظة على المعرفة التي تمتلكها، وتستعين بكل الطرائق الحديثة، ونتائج الأبحاث لتطبيق استراتيجيات فعالة من أجل الوصول لهذا الغرض من خلال اليات الريادة المصرفية. فبينما تنجح بعض المنظمات سلبيات الريادة المصرفية من خلال مجموعة الممارسات، تفشل أخرى تستعمل نفس الوسائل وذلك بسبب اختلاف نشاط المنظمة والمكان والزمان التي تعمل بها، فيجب على كل منظمة اختيار أدوات مناسبة لها تتلاءم وقدراتها وامكانياتها المعرفية.

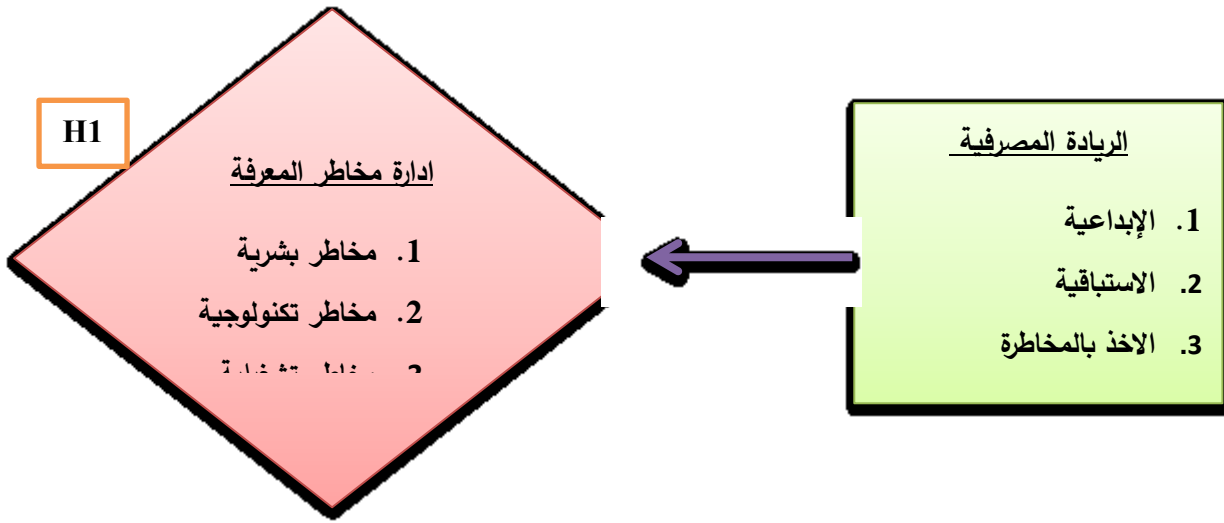
لذا تركز البحث الحالي على المنظمات التي تواجه سياقات استراتيجية محددة، أي المنظمات التي يتركز نشاطها في المصارف الاهلية في منطقة الفرات الاوسط، لتحديد الدور الذي تلعبه الريادة المصرفية بشكل أفضل. مع التركيز في هذا القطاع ، فإن الهدف الأول لهذا البحث هو اختبار ما إذا كان مجموعة الريادة المصرفية يشكل نقطة مهمة في تعزيز ادارة مخاطر المعرفة. الهدف الثاني من هذا البحث هو تقييم ما إذا كانت المصارف الاهلية العراقية التي تهتم بالريادة المصرفية تحسن من ادارة مخاطر المعرفة. لذا، يساهم هذا البحث في توفير معرفة حول الريادة المصرفية من خلال تحليل اسبابه ومصادره في قطاع المصارف الاهلية، وتقييم تأثير هذا التحيز على ادارة مخاطر المعرفة. ومن اجل تحقيق الأهداف المتقدمة، يقدم هذا البحث في مبحثه الاول منهجية البحث، اما في المبحث الثاني فقد عرض مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات البحث، اما المبحث الثالث فقد تضمن عرض اسلوب البحث وتحليل البيانات ونتائجه، واختياراً للفرضيات التي جرى صياغتها في منهجية البحث. واما في المبحث الرابع والآخر فانه مخصص لمناقشة الاستنتاجات والتوصيات المستمدة من البحث.

المبحث الاول : منهجية البحث :

- **مشكلة البحث:** تبرز إشكالية البحث في التساؤل الرئيس الاتي: **كيف يمكن ردم الفجوة المعرفية بين الريادة المصرفية وادارة مخاطر المعرفة؟** وينبثق من هذه المشكلة عدة تساؤلات مهمة منها: ما هو مستوى تطبيق الريادة المصرفية في المنظمات المبحوثة؟ وهل تتبنى المنظمات المبحوثة

و(Delak & Maasdorp,2019) و (Durst & Zieba,2019).

مخاطر تكنولوجية، مخاطر تشغيلية) وذلك من خلال الاعتماد على دراسات (Rauf et al.,2020) 3. المخطط الفرضي للبحث :



الشكل (1)
المخطط الفرضي للبحث
المصدر: اعداد الباحثان.

وادارة مخاطر المعرفة بأبعاده منفردة او مجتمعة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الاخذ بالمخاطرة وادارة مخاطر المعرفة بأبعاده منفردة او مجتمعة.

5. مقاييس البحث: اعتمدت البحث على اداة الاستبانة لقياس واختبار متغيرات البحث، والجدول(1) يوضح ذلك:

4. فرضيات البحث : يمكن صياغة فرضيات التأثير بين متغيرات البحث بالاتي :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للريادة المصرفية في ادارة مخاطر المعرفة، وتتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:

أ- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الإبداعية وادارة مخاطر المعرفة بأبعاده منفردة او مجتمعة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الاستباقية

الجدول(1) اداة قياس البحث

ت	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصادر
1	الريادة المصرفية	1. الإبداعية 2. الاستباقية 3. الاخذ بالمخاطرة	5 5 5	Ergun et al.,2004 Bulut & Yilmaz,2008
2	إدارة مخاطر المعرفة	1. مخاطر بشرية 2. مخاطر تكنولوجية 3. مخاطر تشغيلية	7 7 7	Rauf et al.,2020 Delak& Maasdorp,2019 Durst & Zieba,2019

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

تشمل القيادات الإدارية للمصارف مدار البحث، وجرى توزيع استمارة الاستبيان لغرض جمع

6. مجتمع وعينة البحث: ان مجتمع البحث تمثل في المصارف الاهلية في منطقة الفرات الأوسط، وقد تم اختيار(26) مصرفا منها، فيما كانت عينة البحث

عرّفها (Shane,2003:4) بأنها نشاط يشمل اكتشاف وتقييم واستثمار الفرص لتقديم سلع وخدمات جديدة من خلال تنظيم الجهود التي لم تكن موجودة من قبل. ويعد تعريف (Schumpeter,1934:64) الأكثر شيوعاً في الريادة المصرفية بالدراسة والتحليل. ومن أجل إيضاح هذه التعاريف يستعرض الجدول (2) مجموعة من تعريف الريادة المصرفية بحسب آراء الباحثين.

الجدول (2) مفهوم الريادة المصرفية

ت	الباحث \ السنة	المفهوم
1	(Schumpeter,1934:64)	الابداع في اساليب جديدة لإجراء تغييرات جديدة ضمن عملية التدمير الإبداعي.
2	(Lumpkin & Dess,2001:429)	الميل لمتابعة الأفكار والأنشطة الإبداعية لخلق قيمة جديدة من خلال تحسين المنتج أو زيادة كفاءة عمليات الإنتاج للحصول على إدارة أكثر كفاءة.
3	(Klein,2016:323)	اكتساب ودمج وإعادة تجميع الموارد الغير متجانسة في ظل عدم التاكيد.
4	(Baporikar,2018:18)	عملية ديناميكية تعمل على استثمار الابداع الاقتصادي لإنشاء المنتجات الجديدة .
5	(Siswiandini,2020:681)	القدرة على بناء منتجات وخدمات جديدة من خلال التفكير الإبداعي واستباقية الفرصة ومواجهة التحدي البيئي.
6	(Henrekson & Sanandaj,2020:735)	نشاط ابداعي بواسطة تعزيز واستدامة القدرة التنافسية وتحول الاعمال

البيانات، وقد بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي(357) استبانة.
المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث :
اولا : الريادة المصرفية:

1. مفهوم الريادة المصرفية: لقد تعددت الآراء حول مفهوم الريادة المصرفية، فقد وصفها (Srivastava & Agrawal,2010:164) على انها استراتيجية الادارة تهدف إلى تحفيز الافراد لتعزيز الابداع والتحسين المستمر في المنظمة. فيما

المصدر : من اعداد الباحثان اعتمادا على المصادر أعلاه .
لذا يرى الباحثان ان الريادة المصرفية هي مزيج من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية في المنظمة من خلال مشاريع تجارية جديدة وانشطة إبداعية وتطوير منتجات وخدمات وتكنولوجيا وتقنيات إدارية جديدة داخل المنظمات القائمة على أساس مجموعات الموارد واكتساب المهارات جديدة والقدرات والمبادرات الفردية والذي يعكس في الابداعية والاستباقية والاخذ بالمخاطرة.

2. اهمية الريادة المصرفية: توجه الريادة المصرفية جهود الافراد نحو العمل الجماعي وبيئة العمل الابداعية، اذ تميل المنظمة الى انشاء الريادة المصرفية كممارسة إيجابية بمرور الوقت من حيث المقدرة الداخلية المطورة، ومعنويات الافراد العاملين الأعلى والتحسين في الأداء المالي، كما يتم توظيفها كاستراتيجية لزيادة الأداء المالي والمزايا غير المالية مثل زيادة الروح المعنوية لفريق العمل وبيئة العمل المبدعة (Karacaoglu et al.,2013:163). وتزداد أهمية الريادة المصرفية في منظمات الاعمال من خلال كونها تعمل على نمو المنظمات وتحفيز الأنشطة الإبداعية والابتكارية فضلا عن إلى تشجيع مناخ المخاطرة المحسوبة للعمليات التنظيمية التي تعزز الموضع التنافسي للمنظمة في الأسواق الحالية(Asad et al.,2018:1020). واكد

(Kuratko,2009:129) على ضرورة تطوير فلسفة الريادة المصرفية من خلال:

- الانتقاع من المواهب أو القدرات الابداعية للعاملين والمدراء.
 - تحسين منتجات وخدمات جديدة تعمل على التوسع والنمو للمنظمة.
 - تعزز ممارسة الاستدامة والحفاظ على المكانة التنافسية للمنظمة.
 - تعزيز ثقافة التوجه نحو أصحاب المهارات العالية .
3. ابعاد الريادة المصرفية: اكد الباحثون على وجود العديد من الابعاد للريادة المصرفية والتي تشكل بمجملها اسس تمكن المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية. وقد اعتمد البحث الحالي ابعاد (الابداعية، الاستباقية، الاخذ بالمخاطرة) وهي الاكثر شيوعاً:
- الابداعية: تعكس سمات شخصية، وعادة ما يتم وصف رواد الأعمال في أنه فرد مبدع في مجموعة من عوامل الإنتاج لتطوير منتج جديد، أو سوق جديد، أو تصميم تكنولوجيا جديدة. أي ان الابداع يتطلب فعل إرادة وليس عقلاً (De Jong et al.,2003:163). واذ
- ان الابداعية مفهوم (Mokaya,2012:135)

محسوبة) Tajeddini & Mueller, (2012:365). وقد وصف (Chavez,2016:17) الاخذ بالمخاطرة على أنه القدرة على تحمل المخاطرة المحسوبة وإن رواد الأعمال الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الميل للمخاطرة هم من المغامرين والأكثر جرأة، فهم يبحثون عن الإثارة والمحفزات، فضلاً عن كونهم متفائلين وحيويين كما يرتبط الميل إلى المخاطرة بالحاجة إلى الإنجاز من حيث إنشاء مشروع جديد محفوف بالمخاطرة أو عدم التأكد مع وجود القدرة العالية في اتخاذ قرارات أكثر خطورة من قبل رواد الاعمال.

ثانياً : إدارة مخاطر المعرفة :

1. مفهوم ادارة مخاطر المعرفة: لقد عرّف (Perrott,2007) مخاطر المعرفة على أنها احتمالية حدوث خسارة ناتجة عن تحديد أو تخزين أو حماية المعرفة التي قد تقلل من المنفعة التشغيلية أو الاستراتيجية للمنظمة. فيما أشار (Iina & Vargab,2015:241) الى ان إدارة المخاطرة هي مدخل عملي متعدد التخصصات من العلوم الإدارية لحل المشكلات بالنسبة للآراء التقليدية حول إدارة المخاطرة. وباتجاه اخر فان إدارة مخاطر المعرفة تمثل عملية استراتيجية تقوم فيها المنظمة بمعالجة منهجية للمخاطر المرتبطة بأنشطتها بهدف تحقيق منفعة مستدامة ضمن كل نشاط وعبر محافظة جميع الأنشطة (Durst et al., 2016:19). وبالتالي، فان مخاطر المعرفة تمثل مقياس احتمالي لشدة الآثار السلبية لمجموع الأنشطة المرتبطة بطريقة ما بالمعرفة والتي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة في أي مستوى (Durst & Zieba,2019:2). وقد جرى وصف إدارة مخاطر المعرفة على انها عملية تحديد وتحليل والسيطرة على المخاطر المتعلقة باكتساب وتخزين وتبادل واستعمال المعرفة والمعلومات (Durst & Zieba,2019:5). لذا، يعد بعض الباحثين ادارة مخاطر المعرفة على انها مجموعة فرعية من مجال إدارة المخاطر (Durst & Zieba,2020:4) على غرار طبيعتها الأكاديمية، فإن إدارة مخاطر المعرفة هي مقدرة مستعرضة في أي منظمة إذ أن الجهات الفاعلة والفرق المختلفة داخل منظمة المعرفة تتأثر ببعضها البعض (Temel & Durst,2020:22).

2. اهمية إدارة مخاطر المعرفة: تظهر أهمية إدارة مخاطر المعرفة في انها مدخل جديد يهتم بإدارة مختلف المخاطر المتعلقة بالمعرفة التي تواجهها

تتضمنه الريادة المصرفية باعتباره المادة الرئيسية لتطوير المنتجات أو إعادة هندسة العمليات أو خفض التكاليف وإيجاد أسواق جديدة واعتماد منتجات جديدة (Chandy & Prabhu,2003:14). وأشار (Damanpour & Wischnevsky,2006:271) الى أهمية الابداع في تطوير واستعمال الافكار أو السلوكيات الجديدة في المنظمات ويمكن أن تأخذ الفكرة الجديدة شكل منتج أو خدمة جديدة، أو طريقة إنتاج (إبداع تكنولوجي) أو هيكل تنظيمي جديد أو نظام إداري ولكي يحدث الابداع فإن الأفكار والرؤى وتعاون الخبراء والمديرين في مختلف المجالات الوظيفية ضرورية من اجل تحفيز الابداع وتطوير المنتجات الجديدة.

ب- الاستباقية: تمثل إجراءات التنفيذ والمتابعة التنافسية لدفع المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها، فان الاستباقية تعني سلوكيات منظمة الاعمال تجاه منافسيها، واقتناص فرص العمل الملائمة، وموقفها في كونها رائدة في عملها تظهر توجهًا تنافسيًا محتدماً. وبالتالي، فإن الاستباقية هي إحدى سمات المنظمة تمثل تكتيكات تنافسية غير تقليدية تجاه المنافسين الجدد من نفس السوق، كما انها تسعى باستمرار نحو فرص جديدة من خلال توقع الطلب المستقبلي وتطوير المنتجات والخدمات للإيفاء باحتياجات الزبائن (Kreiser et al.,2002: 78). اذ يمكن للاستباقية ام تلبية احتياجات السوق من خلال كونها الدافع الأول الذي يسعى لتوسعة السوق الحالي، مما يدفع منظمات الاعمال إلى تغيير استراتيجية دخول السوق عبر توفير منتجات وخدمات جديدة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الإبداعي (Bulut & Yilmaz,2008:415). وجرى وصف الاستباقية على أنها جهود استشرافية تسعى وراء المنافع لكي تقدم منتجات أو عمليات جديدة تفوق المنافسين (Krueger et al.,2000: 412).

ت- الاخذ بالمخاطرة: ان رواد الأعمال يتخذون قراراتهم بناءً على نوع من المخاطرة تدعى المخاطر المحسوبة من اجل تحقيق ربح مستقبلي، ويفضلون ويتعدون عن الاستراتيجيات الأكثر استباقية والابداعية الموجهة نحو المستقبل باستراتيجية دفاعية تتضمن قدر أكبر من المخاطرة. وبالتالي، فإن المخاطرة تعكس الاستعداد للتوجه نحو الأهداف على الرغم من النتائج غير المؤكدة التي تتطلب مخاطرة معتدلة أو

المعرفة (Durst & Zieba,2018:51)، وناقشت الدراسات حول البعد التكنولوجي للسمة البشرية في التقنيات الناشئة، على سبيل المثال، الشبكات الاجتماعية (Christina et al.,2016: 4031). اما الموقف الثاني: يركز على سمات البعد البشري، ويتمثل في معدل دوران العاملين أو تقليص حجم المورد البشري، وذلك يؤدي إلى تخفي أصول المعرفة، إذ أن المنظمات تواجه مشكلة عندما يترك الافراد المنظمة، وتتفاقم هذه المشكلة حين ينضم الافراد ذو المعرفة إلى المنافسين (Chatterjee et al.,2015:58). وان مخاطر البعد البشري اصعب واكثر إرباكاً من المخاطر الأخرى، وذلك لأن الأفراد قد يتجاهلون ضوابط حماية المعرفة مؤقتاً لصالح الحوافز الشخصية (Tan et al.,2016:636). وكذلك تكمن اهمية المخاطر البشرية كونها مزيج من السياقات الشخصية والاجتماعية (Serna et al., 2017 :8).

ب- المخاطر التكنولوجية: ان البنية التحتية التكنولوجية، والتكنولوجيا المشتركة، وتكامل النظام، والخدمات التكنولوجية عبر المنظمة وخارجها (المحيط التكنولوجي)، جميعها تشكل عوامل تمكّن من تبادل وانشاء المعرفة (Ilvonen et al.,2019:309). وعلى الرغم من أن القدرات التكنولوجية تسهل ظروف تراكم المعرفة، إلا أنها يمكن ان تشكل أيضاً تحدياً لحماية المعرفة بسبب الاعتماد الكبير على الضوابط التكنولوجية لحماية موجودات المعرفة التنظيمية، ويمكن فقدان المعرفة من خلال التفاعلات الديناميكية في المحيط التقني مما يجعل مخاطر فقدان المعرفة ديناميكياً (Serna et al.,2017:5).

ت- المخاطر التشغيلية: ان المخاطر التشغيلية تشير الى الخسائر المحتملة من الأعمال وهو مصطلح عام للمخاطر الناشئة خلال سير العمليات التجارية اليومية، وقد تشمل جميع المخاطر التي تواجهها المنظمات ومنها فشل النظام المرتبط بالتكنولوجيا أو الأخطاء الكتابية للعاملين ويمكن ان تحدد بمخاطر الخسارة المباشرة أو غير المباشرة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية أو الأشخاص والأنظمة أو الأحداث الخارجية (Lee,2021:11). ان وجود عمليات تشغيلية مختلفة وقواعد وحدود تنظيمية ناتجة عن التفاعل بين المنظمات تعد من بين عوامل مخاطر المعرفة التنظيمية، مما يزيد من احتمالية زيادة

المنظمات. ولم يتم مناقشة هذا المدخل على نطاق واسع في الأدبيات السابقة بسبب حقيقة أن المعرفة قد تم اعتبارها أساساً كأصل تنظيمي ذا قيمة بدلاً من كونها تهديداً للمنظمات (Hurmelinna, 2015:18). وهناك توجه باعتبار المعرفة مصدراً للعديد من المخاطر والتي يمكن أن تعطل عمليات وأداء المنظمات (Martins et al.,2019:489). ويعد التحكم في ادارة مخاطر المعرفة إحدى مهام المنظمات، إذ يركز الباحثون على كيفية تقييم فعال للمخاطر كنوع من تقييم المعرفة، وتقديم المخاطر المتعلقة بالمعرفة بطريقة تمكّن المدراء من تقديرها بشكل يمثل تحدياً خاص (Yang & Gao,2016:8). ويمكن لإدارة المعرفة أن تساعد على فهم المعرفة ، ومدى جودتها بشكل أفضل ، وكذلك التعامل مع المعرفة بوجهة نظر محايدة، أي كشيء ذي قيمة وأحد الموجودات

بالمخاطر (Bratianu,2018:593). وقد طور (Durst & Wilhelm,2013:38) درجة المعرفة في الخطر بما تواجه منظمات الاعمال من خطر استنزاف المعرفة بسبب الدوران الطوعي وغير الطوعي لحساب مقياس "المعرفة المعرضة للخطر" يمثل برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلائقي، ورأس المال. وكذلك تعالج إدارة مخاطر المعرفة نقاط الضعف في نموذج شجرة القرار المعياري الاحتمالي التقليدي لإدارة المخاطر ويركز على معرفة الخبراء، عن طريق ايجاد عملية منظمة من اجل فهم واستعمال خبرة الخبراء، فضلا عن المخاطر التي تشكلها حالة فقدان المعرفة (Massingham,2010:466). فيما اشار (Salavati et al.,2016: 420) الى ان فهم وإدارة مخاطر المعرفة يمكن ان تؤدي إلى تقليل سلبيات تقلبات الأداء، وفي نفس الوقت تعزز القدرة على انجاز أهداف المنظمة.

1. ابعاد إدارة مخاطر المعرفة: ان ابعاد ادارة مخاطر المعرفة اعتمادا على دراسة كل من (Durst,2019,Abdul Rauf et al.,2020) تتكون من الابعاد الآتية:

أ- المخاطر البشرية: لقد ركزت الدراسات الحديثة من مجالات مختلفة لمخاطر المعرفة على تعلقها بالبعد البشري، إذ اتخذت الأدبيات موقفين تجاه البعد الإنساني، الموقف الأول: هو أن بعض الدراسات تميل إلى تضمين البعد البشري في الأبعاد التكنولوجية والتشغيلية في إدارة مخاطر

المخاطر المتعلقة بالمعرفة (Farina et al.,2021:52).
 المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث :
 اولاً: ترميز متغيرات البحث الرئيسية والابعاد: يمثل نموذج البحث الحالي النموذج الوسيط الذي يتضمن وفق

الفكر الاداري متغيرات اساسية يبينها الجدول(3) فضلاً عن بيان ابعاد النموذج وقياس كل متغير والتساؤلات التي تستخدم لقياسها ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بُعد.

الرمز	عدد الفقرات	البُعد	المتغير
Ino	5	الابداعية	الريادة المصرفية
Pro	5	الاستباقية	
Ris	5	الاخذ بالمخاطرة	
Hum	7	المخاطر البشرية	ادارة مخاطر المعرفة
Tec	7	المخاطر التكنولوجية	
Ope	7	المخاطر التشغيلية	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على ادبيات مواضيع الدراسة الحالية

2. الصدق البنائي لأداة القياس: تختص الفقرة الحالية باستكشاف الصدق البنائي لأداة قياس البحث من خلال التحليل العملي التوكيدي لمقاييس متغيرات البحث الذي يعد من اساليب نمذجة المعادلة الهيكلية:

أ. التحليل العملي التوكيدي لمقياس الريادة المصرفية: تم قياس متغير الريادة المصرفية من خلال ثلاث ابعاد هي(الابداعية(5) فقرات، الاستباقية (5) فقرات، الاخذ بالمخاطرة (5). والجدول(4) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضاً معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة النسبة الحرجة.

ثانياً: صدق مقياس البحث: تتناول هذه الفقرة خمسة نقاط اساسية هي(صدق المحتوى الظاهري للاستبانة، والصدق البنائي لاختبار اداة القياس(التحليل العملي التوكيدي)، والتناسق الداخلي(Split-half)، واختبار كفاية العينة(KMO)، والثبات والتناسق بين مكونات المقياس(كرونباخ الفا) وكما يلي:

1. صدق المحتوى الظاهري لمقياس البحث: لقد عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة بلغ عددهم(11) محكماً. وقد أجرى الباحثان التعديلات اللازمة من خلال اعادة صياغة بعض الفقرات التي اقترح المحكمين تعديل محتواها لتكون واضحة وأكثر انسجاماً بطبيعتها.

الجدول (4) قيم النموذج متغير الريادة المصرفية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Ino1	<---	الابداعية	.670	1.147	.129	8.886	***
Ino 2	<---	الابداعية	.546	1.000			
Ino 3	<---	الابداعية	.645	1.125	.129	8.693	***
Ino 4	<---	الابداعية	.599	.945	.114	8.301	***
Ino 5	<---	الابداعية	.745	1.243	.132	9.399	***
Pro1	<---	الاستباقية	.649	1.340	.143	9.359	***
Pro2	<---	الاستباقية	.550	1.000			
Pro3	<---	الاستباقية	.462	.953	.110	8.653	***
Pro4	<---	الاستباقية	.787	1.827	.174	10.486	***
Pro5	<---	الاستباقية	.844	1.812	.168	10.800	***
Ris1	<---	الاخذ بالمخاطرة	.744	.979	.069	14.173	***
Ris2	<---	الاخذ بالمخاطرة	.766	1.000			
Ris3	<---	الاخذ بالمخاطرة	.729	1.001	.071	14.035	***
Ris4	<---	الاخذ بالمخاطرة	.682	1.000	.077	12.929	***
Ris5	<---	الاخذ بالمخاطرة	.716	.940	.069	13.610	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.23

الهيكلية والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة النسبة الحرجة. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلية المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بقياس ادارة مخاطر المعرفة.

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ادارة مخاطر المعرفة: تم قياس متغير ادارة المخاطر المعرفية من خلال ثلاث ابعاد المخاطر البشرية (7)، والمخاطر التكنولوجية (7)، والمخاطر التشغيلية (7). والجدول (5) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واطفاء القياس ويبين ايضاً معنوية القيم التي ظهرت في النموذج

الجدول (5) تقديرات نموذج ادارة مخاطر المعرفة

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	11.606	.092	1.067	.571	المخاطر البشرية	<---	Hum1
			1.000	.678	المخاطر البشرية	<---	Hum2
***	13.935	.103	1.439	.874	المخاطر البشرية	<---	Hum3
***	12.752	.103	1.318	.774	المخاطر البشرية	<---	Hum4
***	11.503	.086	.990	.685	المخاطر البشرية	<---	Hum5
***	11.781	.093	1.098	.704	المخاطر البشرية	<---	Hum6
***	6.826	.115	.785	.397	المخاطر البشرية	<---	Hum7
***	9.734	.043	.417	.510	المخاطر التكنولوجية	<---	Tec1
			1.000	.844	المخاطر التكنولوجية	<---	Tec2
***	15.897	.058	.919	.778	المخاطر التكنولوجية	<---	Tec3
***	15.383	.054	.824	.749	المخاطر التكنولوجية	<---	Tec4
***	9.863	.044	.436	.516	المخاطر التكنولوجية	<---	Tec5
***	8.221	.053	.436	.445	المخاطر التكنولوجية	<---	Tec6
***	10.242	.066	.678	.606	المخاطر التكنولوجية	<---	Tec7
***	7.326	.162	1.188	.449	المخاطر التشغيلية	<---	Ope1
			1.000	.427	المخاطر التشغيلية	<---	Ope2
***	5.695	.160	.913	.397	المخاطر التشغيلية	<---	Ope3
***	8.061	.290	2.339	.850	المخاطر التشغيلية	<---	Ope4
***	8.066	.294	2.372	.852	المخاطر التشغيلية	<---	Ope5
***	8.001	.320	2.558	.826	المخاطر التشغيلية	<---	Ope6
***	7.275	.195	1.416	.542	المخاطر التشغيلية	<---	Ope7

المصدر: من مخرجات برنامج Amos V.23.

اعتمادها في اوقات مختلفة وللأفراد انفسهم وتعطي ذات النتائج.

3. التناسق الداخلي للمقياس: ومن خلال الجدول (5) يتضح ان معامل الثبات المقياس بلغ (0.588) أي ان المقاييس المستعملة ذات ثبات عال يمكن

الجدول (5) التناسق الداخلي للمقياس

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.951
		N of Items	39 ^a
	Part 2	Value	.834
		N of Items	39 ^b
Total N of Items			78
Correlation Between Forms			.445
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.616
	Unequal Length		.616
Guttman Split-Half Coefficient			.588
Variance	Part1		.030
	Part2		.130

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

أقل من (0.05)، وذلك حتى يمكن التأكيد ان العلاقة دالة احصائيا. ومن خلال التأكد من وجود الارتباطات المقبولة بين فقرات الاستبانة على شرط معنوية قيمة (Chi-Square) للدلالة الى مقبولية معاملات الارتباط المذكورة، وكما يبينها الجدول (6).

4. الصدق البنائي لاختبار كفاية العينة : يعد شرط الكفاية للعينة للتحقق من كفايتها مهما في اجراء الاختبارات الخاصة بالبحث ويتم اعتماد معيار (KMO) ويجب ان تكون قيمتها اكبر من (0.50) حتى تكون العينة كافية، فضلا عن اختبار (Bartlett) وهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات، اذ يجب ان مستوى الدلالة لهذه العلاقة

الجدول (6) اختبار KMO و Bartlett's لأبعاد البحث

الأبعاد	عدد الفقرات	اختبار KMO	اختبار Bartlett Test على قيمة Chi-Square بالاعتماد	Sig المعنوية
الابداعية	5	0.917	2535.479	.000
الاستباقية	5			
الاخذ بالمخاطرة	5			
الريادة المصرفية	15			
مخاطر تشغيلية	7	0.834	3700.990	.000
مخاطر بشرية	7			
مخاطر سلوكية	7			
ادارة مخاطر المعرفة	21			

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

تراوحت بين (0.70-95) يعني ان هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز، كما ان قيم معامل الصدق الهيكلي هي ممتازة وعالية في اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي لانها تتصف بالدقة والثبات والصدق.

5. اختبار الثبات: يبين ثبات اداة القياس المدى في الاتساق الداخلي للمقياس المستخدم في البحث. يجب ان تكون قيمة كرونباخ الفا مساوية لـ (0.70) او اعلى من ذلك لكي يكون الاتساق الداخلي مقبولا، اذ نلاحظ من خلال الجدول (7) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية قد

الجدول (7) نتائج التناسق بين مكونات المقياس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الإبداعية	0.78	0.88
	الاستباقية	0.80	0.89
	الاخذ بالمخاطرة	0.85	0.92
	الريادة المصرفية	0.91	0.95
2	المخاطر البشرية	0.84	0.92
	المخاطر التكنولوجية	0.82	0.90
	المخاطر تشغيلية	0.84	0.92
	ادارة مخاطر المعرفة	0.86	0.93

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

كان (34.65). اذ كانت اكثر اجابات العينة متوافقة على هذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى ، بعده يأتي ثانيا بعد الاستباقية، اذ ان وسطه الحسابي يقدر بـ (3.80)، وانحراف معياري كان (1.384)، ومعامل اختلاف مقداره (36.42) في حين كانت المرتبة الاخيرة لبعد الابداعية، بوسط حسابي مقداره (3.56)، وانحراف معياري (1.445)، ومعامل اختلاف يقدر بـ (40.58).

ثالثا: وصف وتشخيص مقاييس البحث وتحليل نتائجها:

أ. متغير الريادة المصرفية : لترتيب الاهمية لأبعاد متغير الريادة المصرفية تم استعمال معامل الاختلاف اعتمادا على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح من الجدول (8) ان بعد تحمل المخاطر كان ترتيبه اولا، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.87) ، وانحراف معياري مقداره (1.341) ومعامل اختلاف للبعد

الجدول (8) الوصف الاحصائي ، وتفسير متغير الريادة المصرفية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف	C.V	ترتيب
---------	---------------	----------	-----	-------

المتغيرات	معامل الاختلاف	المعياري		
3	40.58	1.445	3.56	الإبداعية
2	36.42	1.384	3.80	الاستباقية
1	34.65	1.341	3.87	الاحذ بالمخاطرة

المصدر: من اعداد الباحثان باستعمال نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).
 ومن اجل ترتيب الاهمية لأبعاد متغير ادارة مخاطر المعرفة جرى استعمال معامل الاختلاف اعتمادا على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ومن خلال الجدول (9) يتبين ان بعد المخاطر البشرية كان اولاً في الترتيب، اذ بلغ وسطه الحسابي (2.64)، اما الانحراف المعياري فقد كان (1.251)، وكان معامل الاختلاف للبعد (47.38). اذ ان اغلب اجابات العينة كانت متفقة

الجدول (9) الوصف الاحصائي وتفسير متغير إدارة مخاطر المعرفة

الابعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
المخاطر البشرية	2.64	1.251	47.38	1
المخاطر التكنولوجية	1.82	1.024	56.26	2
المخاطر التشغيلية	1.79	1.007	56.25	3

المصدر: اعداد الباحثان باستعمال نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

مخاطر المعرفة. فيما كانت النسبة المتبقية والبالغة (84%) فانها ترجع لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للبحث، بينما كانت قيمة ($\beta = -0.39, P < .01$) فهي تعني ان معامل الميل الحدي يثبت علاقة عكسية موجبة بين متغير الريادة المصرفية وادارة مخاطر المعرفة، وبالتالي فانه كلما ازدادت (الريادة المصرفية) بمقدار وحده واحدة فان ادارة مخاطر المعرفة ستتناقص بمقدار (39%). وهذه القيم تعد ذات دلالة معنوية بسبب كون القيمة الحرجة الموجودة في الجدول (10) والتي تبلغ (-8.099) تمثل قيمة معنوية في ($P < .001$). ومن الجدول (10) يتبين القيم المعيارية واللامعيارية واخطاء القياس، وكذلك بين معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي، والتي يتبين كونها مقبولة إحصائياً ومن خلال معنويتها التي تبلغ ($P < .001$)، وكذلك قيمة النسبة الحرجة.

الجدول (10) الوزن الانحداري لاختبار فرضيات تأثير الريادة المصرفية في ادارة مخاطر المعرفة

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	R2	معنوية القيم
ادارة مخاطر المعرفة	<---	الريادة المصرفية	-0.394	-0.380	0.047	-8.099	0.16	***

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج Amos V.23.

النتائج المتعلقة باختبار هذه الفرضية، حيث بلغت قيمة ($R^2 = 0.17$)، مما يشير الى ان الريادة المصرفية تعمل على تفسير (17%) من التغييرات التي تحدث في المخاطر البشرية، اما النسبة المتبقية وهي (83%) فانها تعود لتأثير متغيرات اخرى غير مدروسة في هذا النموذج، بينما بلغت قيمة ($\beta = -0.39, P < .01$) أي ان معامل الميل الحدي يكشف

رابعا: اختبار فرضيات البحث: اذ ان الفرضية الرئيسية للبحث كانت تتمثل بـ (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية معنوية لمكونات الريادة المصرفية (مجتمعة) في إدارة مخاطر المعرفة على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة). اذ سيجري التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع على المستوى الكلي في المنظمات المبحوثة بواسطة الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي افضل بديل من تحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسل الزمنية كونها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط، وانما تستخرج ملائمة البيانات للنموذج المقترح للبحث بناء على عدد من المؤشرات الاحصائية. ويتضح من الجدول (10) عدد من النتائج المرتبطة باختبار تأثير الريادة المصرفية في ادارة مخاطر المعرفة. اذ ان قيمة معامل (R^2) بلغت (0.16)، ويشير هذا الى ان الريادة المصرفية بفسر (16%) من التغييرات التي تحدث بإدارة

الجدول (10) الوزن الانحداري لاختبار فرضيات تأثير الريادة المصرفية في ادارة مخاطر المعرفة

ومن الفرضية الرئيسية الاولى تشتق فرضيات التأثير الفرعية الاتية:

1. الفرضية الفرعية الاولى: اذ ان هذه الفرضية تتضمن (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين متغير الريادة المصرفية (مجتمعة) في بعد المخاطر البشرية). اذ يظهر من الجدول (11) مجموعة

الفرضية. ومن الجدول (11) تظهر القيم المعيارية وكذلك اللامعيارية مع اخطاء القياس. ويكشف ايضا عن معنوية القيم التي اظهرها النموذج الهيكلي، التي يتبين كونها مقبولة إحصائيا اعتمادا على معنويتها المقدره بـ ($P < .001$) ، وكذلك قيمة النسبة الحرجة.

عن وجود علاقة عكسية سلبية بين الريادة المصرفية وبين المخاطر البشرية، مما يؤثر تغييرا بمقدار وحدة واحدة في الريادة المصرفية سوف ينعكس سلبا بانخفاض في المخاطر البشرية بمقدار (42%) . وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية بسبب كون القيمة الحرجة التي تبلغ (-) 8.674 معنوية في ($P < .001$). مما يشير الى قبول

الجدول (11) اوزان انحدارية لاختبار فرضية تأثير الريادة المصرفية مع بعد المخاطر البشرية

معنوية القيم	R ²	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	0.17	-8.674	.062	-.535	-.418	المخاطر البشرية	<---	الريادة المصرفية

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج Amos V.23.

2. الفرضية الفرعية الثانية: هذه الفرضية تفترض انه (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية معنوية بين الريادة المصرفية (مجتمعة) في بعد المخاطر التكنولوجية) بالاعتماد على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية. ومن الجدول (12) تبرز النتائج ذات الصلة باختبار الفرضية هذه. اذ تقدر قيمة ($R^2 = 0.21$)، وهذا يشير الى نتيجة مفادها ان الريادة المصرفية تعمل على تفسير (21%) للتغيرات على مستوى المخاطر التكنولوجية، اما النسبة المتبقية وهي (79%) ترجع لتأثيرات متغيرات اخرى لم يتم دراستها في النموذج الاحصائي. بينما كانت قيمة

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج Amos V.23.

الجدول (12) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير للريادة المصرفية في مخاطر التكنولوجيا

معنوية القيم	R ²	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	0.21	-9.790	.059	-.579	-.461	المخاطر التكنولوجية	<---	الريادة المصرفية

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

بين متغير الريادة المصرفية في بعد المخاطر التشغيلية، ويمكن ان نستنتج ان تغييرا فعليا بمقدار وحدة واحدة في الريادة المصرفية سينعكس بشكل عكسي على انخفاض المخاطر التشغيلية بنسبة (25%) . وهي قيم ذات دلالة معنوية كون القيمة الحرجة الواضحة في الجدول (13) والتي تبلغ (-4.864) تمثل قيمة معنوية في ($P < .001$). وان الجدول (13) يبين القيم المعيارية وكذلك اللامعيارية، والاطفاء القياسية. ومن الجدول (13) يظهر معنوية القيم في النموذج الهيكلي والتي يتبين انها تكون ذات قبول احصائي بالاعتماد على المعنوية التي تبلغ ($P < .001$)، وكذلك قيمة النسبة الحرجة.

2. الفرضية الفرعية الثالثة: ان محتوى هذه الفرضية يتضمن (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية معنوية بين الريادة المصرفية (مجتمعة) في بعد المخاطر التشغيلية) باستخدام منهج نمذجة المعادلة الهيكلية. ويتضح من الجدول (13) مجموعة نتائج اختبار مسار التأثير لمتغير الريادة المصرفية في المخاطر التشغيلية. اذ تقدر قيمة بـ ($R^2 = 0.06$)، وهذا يعبر عن ان الريادة المصرفية تفسر (6%) من التغيرات الحادثة في المخاطر التشغيلية، اما نسبة (94%) المتبقية ترجع الى تأثير المتغيرات الاخرى التي لم تدرس في نموذج البحث، بينما بلغت قيمة ($P < .01, \beta = -0.25$) والتي تدل على ان معامل الميل الحدي يعكس علاقة سالبة عكسية

الجدول(13)الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير متغير الريادة المصرفية في بعد المخاطر التشغيلية

معنوية القيم	R ²	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم الملامعية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	0.06	-4.864	.033	-.160	-.250	الريادة المصرفية	<---	المخاطر التشغيلية

المصدر : من اعداد الباحثان. بناءً على مخرجات برنامج Amos V.23.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات :

اولا : الاستنتاجات :

- اغلب البحوث والدراسات في مجال المخاطر تركز على المدخل الفني والتحليلي في إدارة المخاطر، وجاء هذا البحث لتناول الجوانب النفسية في إدارة المخاطر، وبالتركيز على إدارة مخاطر المعرفة وابعادها المخاطر البشرية، التكنولوجية، التشغيلية .
- تؤثر طريقة تقديم المعلومات و اجراء التحليلات على مقدار الموارد المعرفية وجمع المعلومات التي تحتاجها إدارات المصارف المبحوثة في اتخاذ موقف معين وهذه الاعتبارات مهمة في تصميم نظام يعمل على تسهيل انشاء تسلسل هرمي عقلي اكثر منفعة في تقليل نسب التحيز المعرفي لكي يساهم في مواجهة مخاطر المعرفة .
- تمتلك المصارف المبحوثة نظام عمل لأجل المشاركة في المعرفة، وعدم إخفاء المعرفة نحو اراء الاخرين من اجل الحصول على مخرجات مقبولة لإدارة مخاطر المعرفة .
- تحرص الإدارات في المصارف المبحوثة على تبني العمل الريادي في عملها ، والاضافة المستمرة للخدمات او المنفعة الجديدة بين الحين والآخر. اذ تقوم هذه الإدارات بتعزيز ميدا مشاركة تحمل المخاطرة وتعدّها صفة إيجابية من اجل بناء خطط مستقبلية، واستثمار الفرص والمبادرات.
- ان إدارات المصارف المبحوثة امتازت بخطوات استباقية تمكّنها من الاخذ بالمخاطرة. اذ أظهرت مرونة عالية مع المشاريع الاستثمارية، واعتماها بعض التقنيات الالكترونية الحديثة بالتعاملات اليومية، وتقديم الخدمات المصرفية، وتسعى ان تكون استباقية في تقديم خدمات مصرفية تنافسية.

Archaeology of Egypt / Egyptology, vol.17(7) ISSN 1567-214X.

- Baporikar, Neeta, 2018, " Entrepreneurship Development and project management (text and cases)", Fourth Edition, Himalaya Publishing House .

ثانيا : التوصيات :

- ينبغي على إدارات المصارف المبحوثة ان تعالج مخاطر المعرفة من خلال مراحل التحديد والتحليل والمعالجة والرقابة ، وتكون هذه المعالجات ضمن مناخ التعلم ، والتواصل المفتوح ، والسعي نحو إعادة التطوير، والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية، ورفع مستويات الادراك والتفكير بوعي .
- تفعيل إدارة مخاطر المعرفة في المصارف المبحوثة، وزيادة فاعلية التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر فضلاً عن تحديد الأدوار والمهام .
- يجب على المصارف المبحوثة من تطوير أصولها المعرفية التي تمكّنها من الاندفاع نحو تطوير نموذج مشاركة المعرفة الداخلية من خلال فرق العمل ومع المصادر الخارجية مثل الزبائن، واستعمال نظم المعرفة المخصصة لإدارة مجالات المعرفة المختلفة، وتجنب المخاطر المتعلقة بالمعرفة.
- العمل على تعزيز فاعلية إدارة مخاطر المعرفة ، وتبني أساليب عمل جديدة مرتبطة بالتعريف الكامل بأهمية المخاطر البشرية والمخاطر التكنولوجية والمخاطر التشغيلية للمعرفة ، وكذلك كيفية الحفاظ على استمرار المعرفة، وباقل نسبة مخاطرة.
- ضرورة ان تتبنى إدارات المصارف المبحوثة ثقافة الريادة المصرفية ، ودعم وتعزيز الابداع في الأفكار بواسطة الاستمرار في توفير الدعم الكافي للأنشطة الإبداعية، سواء في مجال استحداث الخدمات المصرفية الحديثة ، او من خلال العمل على تنفيذ الأفكار الجديدة.

المصادر :

- Abdul Rauf, U, A& Jabar, J& Mansor, N ,(2020), An Exploratory Factor Analysis for Measuring Knowledge Management Component Construct in MALAYSIAN public higher education, Palarch's Journal of

3. Bratianu, C. (2018). A holistic approach to knowledge risk. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(4), 593-607.
4. Bulut, C. & Yilmaz, C. (2008) "Innovative Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship: An Empirical Research in Turkey", *Proceedings of Academy of Innovation and Entrepreneurship Conference*, 414-417, China .
5. Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2003). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64, 1–17.
6. Chatterjee, S., Sarker, S., & Valacich, J. S. (2015). The behavioral roots of information systems security: Exploring key factors related to unethical IT use. *Journal of Management Information Systems*, 31(4), 49–87.
7. Chavez, J. (2016) , " The Personality Characteristics of an Entrepreneur and Their Effects on the Performance of a New Business Venture" Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration European Management Bachelor's Thesis.
8. Christina, S., Stefan, T., & Markus, M. (2016). Protecting knowledge in the financial sector: An analysis of knowledge risks arising from social media. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 4031–4040.
9. Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006), Research on organizational innovation: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations, *Journal of Engineering & Technology Management*, 23, 269–291.
10. De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wenoekers, S. & Wu, C. (2011). *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants* EIM Research Reports. Working paper,
11. Durst, S., & Wilhelm, S. (2013). Do you know your knowledge at risk? *Measuring Business Excellence*, 17(3), 28–39.
12. Durst, S., & Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, vol.17 ,NO(1), 1-13.
13. Durst, S., & Zieba, M. (2020). Knowledge risks inherent in business sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119670.
14. Durst, S., Bruns, G., Henschel, T., (2016) "The management of knowledge risks: what do we really know?" *International Journal Knowledge System Science*, vol.7, 19-29.
15. Durst, S., Zieba, M., & Aisenberg Ferenhof, H. (2018). Knowledge risk management in organizations. In *IFKAD 2018–13th International Forum on Knowledge Asset Dynamics*, 4–6 July, Delft.
16. Farina, S., & Khadivar, A. & Abassi, F. (2021) Inter organizational knowledge risk analysis with fuzzy logic approach (case study: insurance industry), *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, Vol.4, 12, 51- 87.
17. Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2020). Measuring entrepreneurship: Do established metrics capture schumpeterian entrepreneurship? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(4), 733–760.
18. Hurmelinna - Laukkanen, P. I. A., (2015), Proactive HRM for reducing knowledge risks devaluating commitment and trustworthiness, *International Journal of Innovation Management* , Vol. 19, No. (6).
19. Ilina, T., & Vargab, L. (2015), "The uncertainty of systemic risk". *Risk Management*, 17, 240–275.
20. Ilvonen, I., Jussila, J. J., & Kärkkäinen, H. (2019). Towards a Business-Driven

- Process Model for Knowledge Security Risk Management. In *Effective Knowledge Management Systems in Modern Society*(308–325).
21. Karacaoglu, k., Bayrakdaroglu, A. & San, F.B. (2013). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms. *International business Research* Vol: 6, No. 1, PP. 163- 175.
 22. Klein, Peter G,(2016) " Why entrepreneurs need firms, and the theory of the firm needs entrepreneurship theory", *Management journal of Revista de Administração* ,vol. 51, 323–326.
 23. Kreiser, P., Marino, L. & Weaver, L.M.(2002), "Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment and firm performance", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.p:78 .
 24. Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, 411–432
 25. Kuratko, F .D.(2009). *Introduction to Entrepreneurship.*(8th Ed.). South-Western, a part of centage learning-
 26. Lee, H,(2021) ," Risk Management Fundamentals, Theory, and Practice in Asia" Hongmu Lee School of Commerce Waseda University Tokyo, Japan.
 27. Lumpkin,G.T.,& Dess,G.G.(2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performances: The moderating role of environment & industry life cycle. *Journal of Business Venturing*,16(5),429-451.
 28. Martins, V. W. B,(2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of cleaner production*, 229, 489-500.
 29. Massingham, P. (2010). Knowledge risk management: a framework, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Issue: 3, 464-485.
 30. Mokaya, S.O., (2012), "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes, *International Journal of Arts and Commerce*, Vol. 1 No. 4.
 31. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 32. Serna, C, A,A,& Bosua,R& Maynard, S& Ahmad, A(2017)"Addressing Knowledge Leakage Risk caused by the use of mobile devices in Australian Organizations" ,Twenty First Pacific Asia Conference on Information Systems, Langkawi.
 33. Siswiandini, Tyas, 2020, "The Effect of Internal and External Factors on Entrepreneurial Interest Mediated by Entrepreneurial Education on Students of an najiah Vocational School Tangerang of Academic Year 2019/2020 Academic Year", *Dinasti International Journal of Digital Business Management*,Vol,1,No 5.
 34. Tajeddini, Kayhan, Mueller, Stephen L.,(2012) , "Corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers", *International Entrepreneurship and Management Journal*Vol.8, No.3,355–372-
 35. Tan, K. H., Wong, W. P., & Chung, L. (2016),"Information and Knowledge Leakage in Supply Chain". *Information Systems Frontiers*, 18(3), 621–638.
 36. Temel, S., & Durst, S. (2020). Knowledge risk prevention strategies for handling new technological innovations in small businesses. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol.51.issue,4.
 37. Yang, G., & Gao, H. (2016),"Uncertain risk assessment of knowledge

management: based on set pair analysis", Scientific Programming, 1-9.

ملحق (استبانة البحث)

اولا : المتغير المستقل : (الريادة المصرفية Banking Entrepreneurship): القدرة على قياس المخاطر العقلانية وفهم المخاطر من الابداع التكنولوجي الفكري مع غرس روح المبادرة في حقل العمل المصرفي وتعميق مفهوم العمل الحر والتحفيز على انشاء وتنظيم المشروعات.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
الإبداعية: رؤية مستقبلية ذات بعد استراتيجي ينطوي على الابداع لزيادة نشاط منظمات الاعمال.						
في مصرفنا:						
1	احرص على تنفيذ الأفكار الجديدة وإعادة تقييمها					
2	ابحث عن الأساليب الحديثة في البيئة المحيطة					
3	احفز على الابداع وحل المشكلات والأزمات .					
4	انفق على أساليب البحث والتطوير وتنمية الأفكار الإبداعية .					
5	احرص على إضافة خدمة جديدة او منفعة جديدة بين الحين والآخر .					
الاستباقية: تعني ميل منظمة الاعمال لاقتناص الفرص الجديدة واستغلالها والقيام بفحص بيني بشكل يفوق المنافسين						
في مصرفنا:						
1.	احرص على ادخال تقنيات وخدمات جديدة مقارنة بالمنافسين الاخرين .					
2.	اميل الى انجاز اعمال بطرق مبتكرة او حلول استثنائية .					
3.	اشجع على تبني مباد فرق العمل الجماعية التي تتسم بالتحدي والانجاز العالي في العمل .					
4.	اعمل على بناء خطة مستقبلية لاستثمار الفرص والمبادرات .					
5.	اتبني الخبرات والمؤهلات التي تطور الخدمات وتنوعها .					
الاخذ بالمخاطرة: يعني استخدام طرق وافاق جديدة من اجل تفادي المخاطر وإيجاد الحلول التي تناسب استقرار الاعمال في المنظمات.						
في مصرفنا:						
1.	امتلك حلول جديدة ومبتكرة لمواجهة المخاطر وحالات عدم التأكد .					
2.	احرص على مبادا المشاركة في تحمل المخاطرة وإدارة الازمات .					
3.	اتبني القرار الريادي في مواقف تحتاج المجازفة لتعظيم احتمال وجود الفرصة.					
4.	اظهر مرونة عالية مع المشاريع عالية المخاطرة واعدها سمة إيجابية .					
5.	لدي القدرة على خلق برامج تدريبية لتطبيق الافكار الإبداعية على العمل وبشكل ناجح.					
ثانيا: المتغير التابع (ادارة مخاطر المعرفة knowledge risk management) : مقياس احتمالية وشدة الآثار السلبية لأي أنشطة مرتبطة بطريقة ما بالمعرفة والتي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة عند أي مستوى فيها.						
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً

المخاطر البشرية : هي مزيج من السياقات الشخصية والاجتماعية التي تشير الى الكفاءات الذاتية والقدرات المعرفية المؤثرة في اتخاذ القرار وضمان حماية المعرفة من مخاطر الضياع او الاستنزاف او النسيان المتعمد او السرقة .					
في مصرفنا :	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1.					امتلك القدرة على استخدام المعرفة بالطريقة الصحيحة.
2.					افضل في عملية تحويل المعرفة وإعادة الابتكار . *
3.					اسعى الى إخفاء المعرفة في حالة كون المعرفة معقدة . *
4.					اسعى الى استنزاف المعرفة وعدم تعلمها
5.					اشجع على تراكم المعرفة التي يتم مشاركتها او التي لم يتم مشاركتها .
6.					ارغب في تقليص ثغرات الخارطة المعرفية من خلال الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية .
7.					اظهر النسيان المتعمد بالتخلي عن المعرفة القديمة واستبدالها بالجديدة . *
المخاطر التكنولوجية : تعني الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع مختلف مجموعات أصحاب المصلحة دون توفير التدريب والتوعية اللازمة مما يزيد من خرق امن المعرفة والهجمات الالكترونية.					
في مصرفنا :	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1.					اعمل على توفير نظام معلومات مناسب لتحسين تدفق العمل وإدارة المخاطر بين المجموعات المتعددة .
2.					اميل الى الإفراط في العمل التكنولوجي والحلول الرقمية مع اهمال العامل البشري . *
3.					احرص على تحديد سياسات التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي بنشر الحقائق
4.					استخدم قاعدة بيانات مشتركة لتحسين مخاطر المعرفة وتفسير نتائجها .
5.					لدي الحلول السريعة لإدارة الخطر باعتماد مشاركة المعرفة .
6.					لدي نقص في أدوات وتقنيات البحث عن المعرفة . *
7.					اعتمد شبكة الانترنت بشكل كبير في الوصول السريع لإدارة المخاطر .
المخاطر التشغيلية : تعني مجموعة العمليات التشغيلية وقواعد الحدود التنظيمية المختلفة بين المنظمات والتي تزيد من احتمالية المخاطر المرتبطة بأساليب واليات التحكم بالمعرفة وتشمل مخاطر تطبيق المعرفة غير السليم ومخاطر الاندماج والاستحواذ وخطر الاستعانة بالمعرفة من المصادر الخارجية.					
في مصرفنا :	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1.					امتلك استراتيجيات كافية لاكتساب وتطوير المعرفة الجديدة والاختيار الدقيق لمصادر المعرفة .
2.					اخشى الإدخال المتكرر والغير ضروري للتكنولوجيا لأنه يعيق قدرة العاملين على قبول المعرفة . *
3.					أقلل من عمليات الدمج والاستحواذ لتلافي النقص في المعرفة ذات الصلة
4.					اتفادى انتشار المعرفة غير المصرح بها من داخل المصرف او خارجه .
5.					أفضل تعزيز القدرات المعرفية بواسطة تحديث المهارات وتقليل دوران العاملين.
6.					امتلك الاليات الفعالة او المناسبة لدعم مستخدم المعرفة .
7.					امتلك أساليب وأدوات مواجهة مخاطر محدودة وعدم كفاية الكفاءات المعرفية .

علامة(*) : تدل على السؤال العكسي.