

أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان

اسعود محمد المحاميد*

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة خاصة بناء على أحدث الدراسات التي أجريت في الموضوع لقياس متغيرات الدراسة بدقة. وتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان والبالغ عددها (13) مصرفاً. ونظراً لعدم قدرة الباحث على توفير قائمة بأسماء المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف التجارية الأردنية نظراً لسريتها، تم الاعتماد على عينة ملائمة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الإدارات الرئيسية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. كما أظهرت أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعدي الذكاء التنظيمي (القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة). إضافة إلى، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في الأداء. وأخيراً، بينت النتائج أن الذكاء التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم جملة من التوصيات العلمية والعملية.

الكلمات الدالة: عمليات إدارة المعرفة، الذكاء التنظيمي، الأداء، المصارف التجارية الأردنية.

المقدمة

العمل وحده لا يكفي، فلا بد من توفر القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل من خلال تنظيم وإعادة ترتيب موارد المصرف وأصوله لكي يتمكن من تخفيف الآثار السلبية الناجمة عن تلك التغيرات الحاصلة في بيئة العمل واستغلال الفرص الناجمة عنها. فممارسة عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى خلق معرفة جديدة يتم تضمينها في عمليات المصرف وأنشطته المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائه، ولكن عملياً ليس بالسهولة الربط بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتحسن الأداء. فيمكن أن يتحسن الأداء نتيجة تعيين مدير جديد أو نتيجة قرار حكومي بتخفيض الرسوم والضرائب أو نتيجة تعيين موظفين جدد. لذلك، فإن قيام العديد من الدراسات السابقة بإرجاع الزيادة في الأداء إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة من الأخطاء الشائعة في أدبيات الموضوع ما لم تتوافر مقاييس كمية تبين ذلك من خلال عزل أثر جميع العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على الأداء. ونرى هنا لكي يكون هناك أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة

في ظل ظروف بيئة العمل المتغيرة وزيادة حدة المنافسة لجأت المصارف التجارية الأردنية كغيرها من الشركات الأردنية إلى البحث عن حلول وإستراتيجيات تمكنها من مواجهة ظروف البيئة غير المتوقعة وغير المتنبأ بها وغير المسبوقة. ويبدو أن من بين هذه الحلول هو تفعيل عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بخلق المعرفة واكتسابها وتخزين المعرفة وتوثيقها ومشاركة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة لكي تتمكن من استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل كالتغير في حاجات العملاء ورغباتهم والتغير في سلوك المنافسين والتغيرات التكنولوجية. فاستشعار التغيرات الحاصلة في بيئة

* أستاذ مشارك، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
salmahamid@meu.edu.jo

تاريخ استلام البحث 2014/4/3 وتاريخ قبوله 2014/11/9.

المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة في الأداء.

ب. ما أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بخلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة في الذكاء التنظيمي؟ ويتفرع عنه:

1. ما أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل؟
 2. ما أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل؟
- ج. ما أثر الذكاء التنظيمي في الأداء؟ ويتفرع عنه:
1. ما أثر القدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل في الأداء؟
 2. ما أثر القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل في الأداء؟
- د. هل يوجد دور وسيط للذكاء التنظيمي في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء؟

أهداف الدراسة

تتبلور أهداف هذه الدراسة في بيان فيما إذا كان الأثر الإيجابي لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء يتوقف على الدور الذي يلعبه الذكاء التنظيمي، ويتفرع عنه الأهداف التالية:

1. بيان أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بخلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة في الأداء.
2. التعرف الى أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بخلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة في الذكاء التنظيمي.
3. توضيح أثر الذكاء التنظيمي المتمثل بالقدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها في الأداء.
4. التعرف الى الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء التنظيمي في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء.

في الأداء لا بد أن تحسن أولاً قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والقدرة على الاستجابة لها في أقل كمية ممكنة من الموارد وفي الوقت المناسب. وعليه، فلا بد من توفر كلا القدرتين لكي يتمكن المصرف من تحسين أدائه. وجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة من خلال بحث أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي، إذ إنه- بعد قيام الباحث بالبحث والتمحيص لاتوجد دراسة واحدة تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة بشكل عام وفي المصارف التجارية الأردنية بشكل خاص. وقد تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من شهر كانون ثاني إلى شهر آذار لعام 2014.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعمل المصارف الأردنية في بيئة تنافسية متغيرة ناجمة عن سرعة التغير في حاجات العملاء ورغباتهم، وشدة المنافسة نتيجة للتطورات التكنولوجية المفاجئة، والأسواق المفتوحة، ومطالبه المساهمين المستمرة بضرورة تحسين الأداء لزيادة نصيبهم من الأرباح، ودخول العديد من المصارف الإقليمية والدولية إلى سوق الصناعة المصرفية الأردنية. ولعل من أفضل الطرق والأساليب اللازمة للتعامل مع تلك البيئة إتاحة وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة داخل وخارج حدود المصرف لزيادة قدرته على مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل غير المسبوق وغير المتوقع وغير المتنبأ بسلوكها. فالكثير من المصارف العالمية والإقليمية وحتى المحلية تأثر أداؤها بشكل مباشر أو غير مباشر نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. ولذلك، فإن مشكلة هذه الدراسة يمكن أن تتلخص في أن الكثير من مبادرات المصارف التجارية الأردنية فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة لم تحدث الأثر الإيجابي المأمول والمرغوب به في تحسين الأداء. وعليه، فإن هذه الدراسة ستعمل على تحديد العوامل المؤثرة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي، وبالتالي سد الفجوة المعرفية المتعلقة بهذا الموضوع. لذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

أ. ما أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بخلق

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله بشكل عام ومن النقاط الآتية بشكل خاص:

1. هناك ندرة في الدراسات- على حد علم الباحث- التي تناولت موضوع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي في البيئة العربية بشكل عام، وفي بيئة المصارف التجارية الأردنية بشكل خاص.
2. في ظل المنافسة الشديدة وغير المسبوقة، فإن المصارف التجارية الأردنية بأمر الحاجة لأن تكون قادرة على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها باستخدام أساليب وطرق إدارية حديثة كممارسة عمليات إدارة المعرفة والذكاء لضمان البقاء والنجاح في تحقيق ميزة تنافسية.
3. محاولة زيادة وعي مديري المصارف التجارية الأردنية بأهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في زيادة قدرة المصارف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئتها والاستجابة لها في الوقت المناسب لكي تتمكن من تحسين أدائها.

الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة، ونموذج الدراسة

سوف يتم تقسيم أدبيات الموضوع إلى أربعة أجزاء وبيان العلاقة بينها لتبرير بناء نموذج الدراسة وفرضياتها:

عمليات إدارة المعرفة والأداء

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة ومواردها وأصولها وقدراتها ظهر في العالم المتقدم في بداية تسعينيات القرن الماضي (Nonaka, 1991, 1994) إلا أنه وصل متأخراً إلى البيئة العربية حتى بدايات القرن الحادي والعشرين (أبو قبة، 2004؛ الساعد وحريم، 2004؛ يوسف، 2005؛ المومني، 2005؛ أبو الجزر، 2005؛ حجازي، 2005؛ باسردة، 2006؛ بيدس، 2007؛ كراسنة والخليلي والمعاني، 2009)، حيث تناولت الدراسات العربية جوانب مهمة لإدارة المعرفة منها: مدى تطبيق المفهوم في بعض الوزارات الأردنية (أبو قبة، 2004)؛ والتكامل بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية (الساعد وحريم، 2004)؛ ودور إدارة المعرفة أداة للمنافسة والنمو (يوسف، 2005)؛

واتجاهات المديرين نحو تطبيق المعرفة في المؤسسات العامة (المومني، 2005)؛ واقتراح إطار لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية (أبو الجزر، 2005)؛ وقياس إدراك المعرفة وتوظيفها في المنظمات الأردنية (حجازي، 2005)؛ وتكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرهما على الأداء (باسردة، 2006)؛ واستخدام البرامج والأساليب العملية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات (بيدس، 2007)؛ ومكونات إدارة المعرفة (كراسنة والخليلي، 2009)؛ ودور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي (المعاني، 2009)؛ وأثر وظائف إدارة المعرفة في بلورة التميز التنظيمي (المجالي، 2009)؛ ودور إدارة المعرفة في رفع كفاءة الأداء (الفارس، 2010)؛ السليحات والمحاميد، 2013). ولكن عدداً محدوداً من هذه الدراسات (باسردة، 2006؛ الفارس، 2010؛ والسليحات والمحاميد، 2013) التي تناولت أثر إدارة المعرفة في الأداء بالرغم من أهميتها، إذ أشارت إلى وجود علاقة أثر إيجابية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في أداء المنظمات العامة منها والخاص. فعلى سبيل المثال عربياً: بين (باسردة، 2006) وجود أثر كبير للتكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات العاملة في الصناعات الغذائية اليمينية. وتوصل (الفارس، 2010) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء؛ إذ إن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجابياً على رفع كفاءة الأداء. وبالمقابل، في البيئة الأجنبية أوضح (Fugate et al. 2009) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التشغيلي والتنظيمي. وبين (Li et al. 2009) أن عملية خلق المعرفة تلعب دوراً وسيطاً بين التوجه الريادي والأداء. وادّعى (Chang and Chuang, 2011) أن قدرات البنية التحتية المتمثلة بـ (الثقافة المبنية على المعرفة، والهيكل المبني على المعرفة، والتكنولوجيا المبنية على المعرفة، والعنصر البشري القائم على المعرفة) واستراتيجية الأعمال المتمثلة بـ (أقل التكاليف، والتميز، والتركيز) لن يؤثر على الأداء إيجاباً إلا من خلال عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (اختيار المعرفة، والدخول إلى المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة)، في حين أوضح (Rašula et al. 2012; Zaied et al. 2012) أن إدارة

وبين حدود المنظمات مع ضرورة توفر منهج نظري يعطي اهتماماً دقيقاً للروابط بين المنظمات. وإدراك الذكاء بهذا الشكل يتضمن الاستحواذ والحصول على المعرفة الضمنية المتوفرة في العلاقات التي تربط المنظمات مع بعضها بعضاً والتي هي في حقيقتها تعدّ جوهر الذكاء التنظيمي. ولاحقاً، عرفه Lu and Ramamurthy (2011) بأنه "قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات البيئية التي غالباً ما تجري حولها بسرعة وبشكل غير متوقع من خلال الاستجابة السريعة والمبتكرة، واستغلال هذه التغيرات والتعامل معها على أنها فرص يمكن للمنظمة أن تحقق من خلالها النمو والنجاح والازدهار". ويلاحظ من التعريفات السابقة أن المعرفة تمثل العنصر الأساسي والجوهري لتحقيق الذكاء التنظيمي الذي يمكن المنظمة من اكتشاف واغتنام الفرص السوقية التي تنشأ بين الحين والآخر. فالذكاء ليس مقتصرًا على حدود المنظمة فقط، فالتطورات الحاصلة في بيئة العمل تستلزم تطوير استراتيجية شاملة تضمن تحقيق الذكاء حتى في سلاسل القيمة التي تمتلكها الشركات (Backhouse & Burns, 1999) والتي تتجاوز حدودها التقليدية. ويعدّ التكامل بين إدارة المعرفة والكفاءة في عملية التغيير وفقاً لتغيرات بيئة العمل متطلبات أساسية لتحقيق الذكاء التنظيمي (Dove, 1999). وأوضح (Backer, 2000) أن البنية التحتية لإدارة المعرفة تمكن المنظمات الذكية من التعامل مع عدم التأكد المستمر في بيئة الأعمال. ويرى (Sambamurthy et al, 2003) أن تحقيق الذكاء يتطلب توفر ثلاث قدرات رئيسية هي: ذكاء العميل؛ يشير إلى قدرة المنظمة على معرفة رغبات وتفضيلات العملاء؛ ذكاء الشراكة (ذكاء العلاقات) يشير إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من أصول وعلاقات وكفاءات الموردين والمنتجين والموزعين، والذكاء التشغيلي: الذي يشير إلى: قدرة المنظمة على تعديل إجراءات العمل لاغتنام الفرص بالسرعة، والدقة، والتكلفة المناسبة. وناقش (Dove, 2005) المنظمات الذكية من ثلاث زوايا رئيسية: المعرفة، والقيمة، والقدرة على الاستجابة، إذ بين أن الإدراك الواعي والدقيق للقيام بالتغيير يمكن عمله من خلال التركيز على عمليات إدارة المعرفة. والمعرفة هنا تتعلق بالأحداث الداخلية والخارجية التي تستدعي استجابة معينة والتي تعدّ مزود الوقود للذكاء التنظيمي. وفي نفس الوقت، في دراستين متتاليتين بين (Ashrafi et al. 2005; 2006) أهمية قدرات إدارة

المعرفة المتمثلة بـ(تحويل معرفة الأفراد إلى معرفة تنظيمية) من خلال عمليات جمع وتنظيم واستخدام وحماية المعرفة تمكن المنظمات من تعزيز أدائها التنظيمي. وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، يمكن أن نستنتج أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في الأداء التنظيمي. وعليه، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الأداء عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

عمليات إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي

تتبع الحاجة إلى الذكاء التنظيمي من الحاجة إلى الاستجابة للتغيرات غير المتنبأ بها وغير المسبوقة والمفاجئة الحاصلة في بيئة الأعمال. فعندما تتغير ظروف بيئة العمل تصبح المعرفة المتاحة حالياً اللازمة لتنفيذ أنشطة المنظمات قديمة وعديمة الفائدة، ولا بد من خلق وتطوير وتطبيق معرفة جديدة تلائم التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. ويبدو أن الذكاء التنظيمي أو ما يدعى بـ Organisation Agility الناجمة عن التفاعل بين المنظمة وبيئتها هي في النهاية من يقرر بقاء المنظمة على قيد الحياة من عدمه. ويشير الذكاء التنظيمي في هذا السياق إلى "التكيف السريع والاستباقي لموارد المصرف وفقاً للتغيرات غير المتوقعة وغير المتنبأ بها" (Kidd, 1994). كما عرفه (Dove, 1999) بأنه "القدرة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال". وهذا يشير إلى أن إدارة عمليات المعرفة المختلفة وتطبيق المعرفة الناجمة عنها في تنفيذ أنشطة الشركات وعملياتها تمثل جوهر الذكاء التنظيمي. وعرفه آخر "القدرة على البقاء والنجاح في بيئة تنافسية تتصف بالتغيير السريع وغير المتنبأ به من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات الحاصلة في الأسواق الموجهة بالمنتجات والخدمات المحددة من قبل العملاء" (Gunasekaran, 1999). وعرفه أيضاً (Sambamurthy et al, 2003) بأنه "القدرة على اكتشاف واغتنام الفرص للإبداع في السوق التنافسي، من خلال جمع الأصول المطلوبة، والمعرفة، والعلاقات، مع ضرورة توافر عنصر السرعة والمفاجأة. وبين (Rigby et al. 2000) أن الذكاء يتمثل في درجة التعقيد داخل

الذكاء التنظيمي ظاهرة معقدة يصعب قياسها، اقترح (Tseng and Lin, 2011) استخدام المنطق الضبابي لقياس الذكاء التنظيمي وبيان دوره في تحقيق الميزة التنافسية. والذكاء التنظيمي يجب أن يشمل جميع عمليات وأنشطة المنظمة الداخلية والخارجية على حد سواء. إذ بين (Ngai et al. 2011) أن التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والكفايات الإدارية والتشغيلية يسهم في تحقيق ذكاء سلسلة التوريد. وتحقيق درجة عالية من الذكاء في سلسلة التوريد يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي. وقسم (Zhang, 2011) قدرات الذكاء التنظيمي إلى ثلاث إستراتيجيات أساسية هي: السرعة، والاستجابة، والاستباقية حيث أوضح أن اختيار أي من هذه الاستراتيجيات يعتمد على طبيعة الأسواق والمنافسة السائدة، وخصائص المنتجات (كدورة حياتها ودرجة نضوجها)، والتوجهات السوقية السائدة في كل شركة. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحقيق الذكاء التشغيلي (Huang et al. 2012)، من خلال تعزيز قدرة الشركة على معالجة المعلومات بفاعلية في بيئة أعمال سريعة التغير. فتكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تحسين قدرة الشركة على استشعار التغيرات ومعالجة المعلومات التي يتم الحصول عليها من بيئة العمل والاستجابة لها بكفاءة عالية. ويرى (Roberts and Grove, 2012) أن التوافق بين القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة كقدرتين تمثلان ذكاء المنظمة في استشعار حاجات ورغبات العملاء لهما أثر واضح في الأداء التنظيمي. وتوصل (Yang and Liu, 2012) إلى أن امتلاك الشركة لشبكة من العلاقات الخارجية مع منظمات أخرى سيساعدها على تحقيق الذكاء التنظيمي مما يؤدي إلى تحسين أدائها. وبين (Gong and Janssen, 2012) أن هناك فرقاً بين الذكاء كسرعة الاستجابة للتنوع والتغيير، والمرونة كالقدرة على الاستجابة ولا بد من توفر كليهما لتحسين الأداء. وأوضح (Trinh et al. 2012) أن الذكاء التنظيمي يحتاج إلى الموازنة بين مجموعة من العمليات التي تمكن المنظمة من القدرة على استشعار التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية وبالوقت المناسب وبتكلفة أقل. وحديثاً، توصل (Liu et al. 2013) إلى أن القدرة الاستيعابية وذكاء سلسلة التوريد يلعبان دوراً

المعرفة (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتحديد المعرفة، وتحديث المعرفة) في خلق قدرة ديناميكية لتحسين الذكاء التشغيلي. وأشار (Lu and Ramamurthy, 2011) إلى نوعين من الذكاء التنظيمي: ذكاء الاستثمار السوقي يمثل قدرة المنظمة على الاستجابة والاستفادة من التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال من خلال البحث وجمع ومعالجة المعلومات، وتشكيل معرفة تمكن المنظمة من تحسين منتجاتها وخدماتها بهدف تلبية احتياجات العملاء؛ وذكاء التكيف التشغيلي يمثل قدرة عمليات أنشطة المنظمة الداخلية على مواكبة تغيرات السوق أو تقلبات الطلب والاستجابة لها بسرعة. ويتضح من العرض السابق لنتائج الدراسات أعلاه، أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعدّ مطلباً سابقاً لتحقيق الذكاء التنظيمي. وعليه، يمكن صياغة الفرضية الرئيسة الثانية كما يلي:

الفرضية الرئيسة الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الذكاء التنظيمي عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$).

الذكاء التنظيمي والأداء

إن قدرة المنظمات على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها في الوقت المناسب وبأقل كمية ممكنة من الموارد المتاحة غالباً ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. ويرى (Va'zquez-Bustelo et al. 2007) أن الاستخدام المتكامل لممارسات التصنيع الذكي في بيئة الأعمال المضطربة يعزز من تنافسية التصنيع ويقود إلى أداء مالي وسوقي وتشغيلي أفضل، في حين أشار (Zelbst et al. 2010) إلى أن التصنيع الذكي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر في الأداء التشغيلي واللوجستي. وصنف (Yaghoubi and Dahmardeh, 2010) إدارة المعرفة - الطرق المتعلقة بجمع وتحسين وتحويل وتطبيق المعرفة في المنظمة - أحد إمكانات الذكاء التنظيمي. وتوصلت (Sherehiy et al. 2007) إلى أن توفر خصائص الذكاء التنظيمي المتمثلة بـ المرونة، والاستجابة، والسرعة، وثقافة التغيير، ودرجة تكامل أكبر وتعقيد أقل، وتوفير جودة عالية ومنتجات معدلة، وامتلاك مقدرات جوهرية سهلة الحركة يمكن أن تعزز الأداء. ولكون

يمكن أن يكون لدينا سبب كاف للاعتقاد بأن عمليات إدارة المعرفة المختلفة يمكن أن تعزز الأداء من خلال تعزيزها للذكاء التنظيمي. وعليه، يمكن صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يتوسط الذكاء التنظيمي أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال إجراء مراجعة دقيقة وتفصيلية لأدبيات الدراسة يمكن ملاحظة أن الدراسات السابقة تناولت عمليات إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي وعلاقتها في الأداء كلا على حده باستثناء دراسة Chung et al. 2012 التي تطرقت فقط إلى الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنظيمي المتمثلة بـ(ذكاء الزبون والذكاء التشغيلي) في أثر عملية خلق المعرفة في الأداء، ولكنها لم تطرق إلى الدور الوسيط للذكاء التنظيمي المتمثل بـ(القدرة على استشعار التغيرات والقدرة على الاستجابة للتغيرات) في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتعلقة بخلق وتوثيق ومشاركة وتطبيق المعرفة في الأداء والتي لا تقل أهمية عن عملية خلق المعرفة. لذا فإن الدراسة الحالية قدمت مساهمة علمية جديدة لأدبيات الموضوع من خلال بيان الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في أثر ممارسة جميع عمليات إدارة المعرفة في الأداء. وتوضيح أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في تعزيز القدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها في الوقت المناسب. علاوة على تعريفها لمصطلح Organisational agility الذي اختلف الباحثون العرب على ترجمته إلى اللغة العربية. فأطلقوا عليه مرة "الرشاقة" (الصانع، 2013، أبو راضي، 2013)، ومرة "الخفة" (الزين، 2013)، وهناك فرق كبير بين الرشاقة أو الخفة والذكاء التنظيمي. فخفة الحركة تعني المرونة أو ما يسمى بـ Flexibility وجوهرها قدرة الشركة على الاستجابة بسرعة وكفاءة عالية للتغيرات المتوقعة والمتبأ بها التي حصلت في بيئة العمل من خلال إعادة ترتيب وتنظيم وتكامل أصول المنظمة للتكيف مع ظروف البيئة الجديدة. والرشاقة تعني القوام المرن وهي إحدى صفات العنصر البشري ولا يمكن أن تكون صفة للمنظمة. فلو وُجّه سؤال لمدير إحدى المنظمات، هل منظمك رشيق؟ ربما لن يفهم ماذا يعني

وسيطاً في العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركات. وبناءً على ما ورد أعلاه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في الأداء عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

الدور الوسيط للذكاء التنظيمي

بيّنت الدراسات السابقة (Gunasakaran, 1999; Gunasakaran and Yusef, 2002; Li Jin-Hai et al. 2003, Maskell, 2001) أن النظم المبنية على المعرفة هي المحرك الرئيس والأساس لتحقيق الذكاء التنظيمي، إذ أشار (Va'zquez-Bustelo et al. 2007) إلى أن ممارسات إدارة المعرفة المتمثلة في إمكانية الدخول العالمي لقواعد البيانات والمعلومات، وسهولة الدخول لتكامل البيانات، وسياسة الاتصال المفتوح والمعلومات هي محركات أساسية لتحقيق الذكاء التنظيمي. وبين (Chung et al. 2012) أن عمليات الذكاء التنظيمي المتمثلة في ذكاء الزبون والذكاء التشغيلي يمكن أن تلعب دوراً وسيطاً بين عملية خلق المعرفة والأداء. وحديثاً، أوضح (Zhao et al. 2013) كيف يمكن للقدرة الديناميكية الدنيا المتمثلة بـ (قدرات إدارة المعرفة وقدرات تكنولوجيا المعلومات) أن تؤثر في القدرات الديناميكية العليا المتمثلة بـ (الذكاء التنظيمي) والتي بدورها تقود إلى أداء مرتفع. وفي هذه الدراسة إذ نتفق مع (Zhao et al. 2013) لكننا نعتقد أن خلق المعرفة الذي ورد في دراسة (Chung et al. 2012) غير كاف بحد ذاته لأن يحسّن من مستوى الذكاء التنظيمي ما لم يتم تضمين المعرفة المطورة وتطبيقها في جميع أنشطة وعمليات المنظمة. فعملية توثيق المعرفة واسترجاعها يمكن أن تؤدي إلى خلق معرفة جديدة من خلال دمج وربط وتكامل معارف موجودة مع بعضها بعضاً. كما أن مشاركة المعرفة يمكن أن تؤدي إلى خلق معرفة جديدة من خلال تفاعل المعارف الضمنية للأفراد المشتركين في أي عملية تفاعل اجتماعي. ولابد من تطبيق المعرفة المطورة الناجمة عن عمليات المعرفة السابقة لتحسين الأداء. وقدمت الدراسات السابقة (Chung et al. 2012) دليلاً ميدانياً على أن عملية خلق المعرفة يمكن أن تعزز من الأداء التنظيمي من خلال الذكاء التنظيمي. وبناءً على ما ورد أعلاه

استخدامها وتحقيق الفوائد المرجوة منها في الواقع العملي. وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت الموضوع.

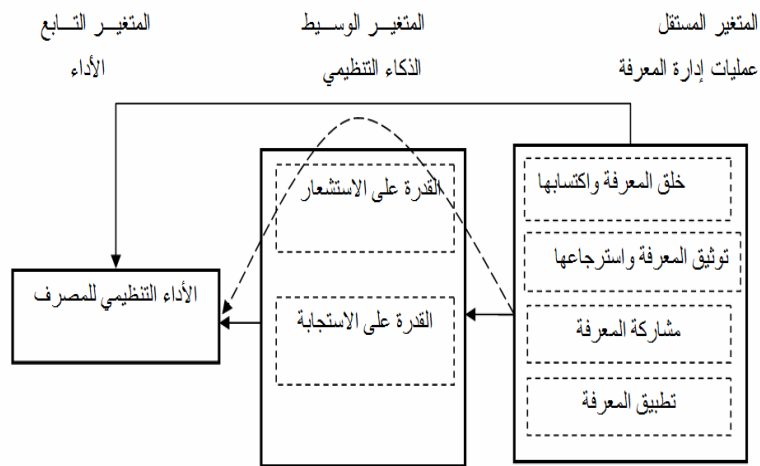
أنموذج الدراسة

يوضح أنموذج الدراسة الوارد في الشكل رقم (1) العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، إذ إن هذه العلاقات موجّهة بنظريتين إداريتين أساسيتين في الأدب الإداري الحديث هما: أولاً: نظرية الموارد Resource-based (Barney, 1991) theory التي في جوهرها تفترض أن المنظمة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية (أداء مرتفع مقارنة مع منافسيها) إذ امتلكت أصولاً استراتيجية تتصف بأنها قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها، ولا بدائل لها. وعليه، فعملية خلق المعرفة عادة ما تقود إلى خلق معرفة جديدة ذات قيمة، ونادرة كونها تقتصر على المنظمة التي قامت بتطويرها، ويصعب تقليدها من قبل المنافسين إذ إنها لن تكون ظاهرة للعيان على الأقل على المدى القصير، ولا بدليل لها كونها حصرية على تلك المنظمة. ووفقاً لنظرية الموارد فإن عمليات توثيق ومشاركة وتطبيق المعرفة القديمة ربما لا تقود إلى الحصول على ميزة تنافسية خاصة عندما تتغير ظروف بيئة العمل إذ تصبح قديمة، وعديمة الفائدة، وليست ذات علاقة بالمهمة الجديدة المنوي تنفيذها. طور (Vanessa et al. 2013) نظرية الموارد مؤكداً على أن الحصول على ميزة تنافسية لا يقتصر على الأصول الاستراتيجية. لكن الأصول العادية والأصول حتى القديمة يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية إذا ما تم استخدامها بطريقة مختلفة عن سابق استخدامها. ولذلك، المعرفة المتاحة والقديمة التي تمتلكها المنظمة يمكن استرجاعها وتصنيفها وتكاملها مع معارف أخرى ومشاركتها وتطبيقها بطريقة جديدة يمكن أن تقود إلى أداء غير عادي (ميزة تنافسية). ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities جاءت امتداداً لنظرية الموارد، وأكدت على أن الموارد بحد ذاتها لا تُمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية ما لم تولد هذه الموارد قدرات ديناميكية تُمكن المنظمة من تعديل قاعدة الأصول التي تمتلكها لكي تتكيف مع ظروف بيئة العمل المتغيرة (Teece et al. 1997). وبينت نتائج

السائل أو ربما يقول: إن منظمتي لم تلعب الجواز في يوم ما لكي تكون رشيقاً. بينما الذكاء التنظيمي يتعدى مفهوم الخفة والرشاقة ليشمل استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل المتوقعة وغير المتوقعة والاستجابة لها بالسرعة الممكنة مما يضمن للمنظمات البقاء والنجاح في ظل ظروف البيئة التنافسية الحالية. وهذا يتطلب قدرة مادية وعقلية في نفس الوقت لكي تتمكن المنظمة من استشعار التغيرات والاستجابة لها في وقت مسموح به مقداره صفر. ومثال على الذكاء: قط يتحرك على حافة دقيقة لسطح بيت ما وفجأة ودون توقع يرى فأراً، فلو تحرك القط بسرعة عالية (نظراً لمرونة جسده) ليمسك بالفأر لسقط ميتاً من على السطح، ولكن عادة يفكر القط بسرعة عالية كيف يتحرك وأين سيمسك بالفأر. ورؤية المفهوم بهذه الطريقة يبين أن الذكاء هو المطلوب للتعامل مع ظروف بيئة العمل المضطربة التي تتميز بالتغير السريع والمفاجئ وغير المتنبأ به وليس الخفة. وعليه، فإن الخفة هي نتيجة للذكاء وليس العكس. ولم تأت تسمية Organisational Agility بالذكاء التنظيمي في هذه الدراسة من فراغ بل جاءت بناء على تصنيف بعض الدراسات السابقة (Trzcielinski, 2009; Huuononen, 2011) Organizational Agility بإربعة مكونات هي: Brightness: يشير إلى سرعة القدرة على إدراك الفرصة السوقية والتحديات الناجمة عن البيئة. Flexibility: هي إحدى خصائص الموارد المتاحة للمنظمة التي تمكنها من تحقيق الاستجابة المستهدفة وفقاً للحالة السائدة. Intelligence: ويشير إلى القدرة على فهم الحالات التي تعمل فيها المنظمة وتحديد الاستجابات المستهدفة لكل حالة من هذه الحالات. Shrewdness: تشير إلى قدرة المنظمة على سرعة استخدام الفرص بطريقة مربحة. ويتضح من تعريفات مكونات Organisational Agility السابقة المتمثلة بـ Brightness, Intelligence, Shrewdness أنها أقرب إلى الذكاء منها إلى "الخفة" أو "الرشاقة". والنظر إلى مفهوم الذكاء التنظيمي بهذا الشكل يتوقع أن يشكل قاعدة انطلاق للدراسات العربية المستقبلية، خاصة أن غالبية الدراسات التي تم إجراؤها في البيئة العربية تفتقر إلى مفاهيم مكافئة للمفاهيم الواردة في الدراسات الأجنبية مما يحد من

المنظمات التي تمتلك موارد معرفة كافية تمكنها من تطوير قدرات ديناميكية فريدة، وغامضة، ويصعب تقليدها، وإيجاد بديل لها تؤدي إلى تحقيق أداء متميز. وعليه، يمكن أن نفترض أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة بكافة مواردها يمكن أن تساعد في تطوير قدرات الذكاء التنظيمي الديناميكية من خلال زيادة قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها في الوقت المناسب. وهذا يعني أنها سوف تلبي حاجيات ورغبات السوق بالوقت المناسب وتكون قادرة على تحقيق عوائد مادية أكثر من منافسيها مما يضمن لها تحقيق أداء عالٍ. ولذلك، افترض أنموذج الدراسة أن الأثر الفعلي لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء يتوقف على وجود الذكاء التنظيمي.

أحدث الدراسات (Nieves and Haller, 2014) أن امتلاك المنظمة لمجموعة كبيرة من موارد المعرفة سيساعدها على تطوير قدرات ديناميكية تمكنها من إعادة تنظيم مواردها وتطويرها والمحافظة على ميزتها التنافسية معظم الوقت. فالذكاء التنظيمي فعلياً هو نوع من القدرة الديناميكية (Goldman et al. 1995; Sambamurthy et al. 2003) التي تمثل قدرة الشركة على استشعار التغيرات غير المتنبأ بها الحاصلة في بيئة العمل والتهديدات المرتبطة بها ثم الاستجابة لها من خلال إعادة ترتيب وتنظيم وتجميع الموارد المتاحة والعمليات والمعرفة والعلاقات التي تمتلكها مع المنظمات الأخرى لكي تستجيب للتغيرات الخارجية. ويتضح مما سبق أن الفرض المشترك بين تلك النظريتين أن



الشكل (1) نموذج الدراسة

تطبيق المعرفة: تشير إلى عمليات المصرف المتعلقة بقدرة المصرف على استعمال المعرفة المطورة داخلياً أو خارجياً ضمنية كانت أو صريحة في تنفيذ الأنشطة المختلفة للإفادة منها في حل المشكلات وتقديم خدمات مميزة للعملاء. وتم قياسها بالفقرات من 16 إلى 20 في استبانة الدراسة.

الذكاء التنظيمي: يمثل قدرة المصرف على استشرف التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها بأقصر وقت ممكن وبأقل موارد ممكنة. وتم قياس الذكاء التنظيمي بالاعتماد على دراسة (Yang and Liu, 2012; Trinh-Phuong et al. 2012). وتم قياسه بالفقرات من 21 إلى 46 (انظر ملحق الاستبانة) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تألف من بعدين رئيسيين هما:

1. **قدرة المصرف على الاستشعار:** تشير إلى عمليات المصرف الهادفة إلى التعرف، والنقاط، وتفسير التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. وتم قياسها بالفقرات من 21 إلى 29 في استبانة الدراسة.

2. **قدرة المصرف على الاستجابة:** تشير إلى عمليات المصرف الهادفة إلى استغلال موارده المالية وغير المالية في التفاعل مع الفرص التي تم استشعارها في بيئة العمل واستغلالها. وتم قياسها بالفقرات من 30 إلى 46 في استبانة الدراسة.

الأداء: يشير إلى قدرة المصرف على تحقيق حاجيات العملاء ورغباتهم، وزيادة الربحية وتحقيق ميزة تنافسية. وتم قياس الأداء بالاعتماد على (Roberts and Grover, 2012; Yang and Liu, 2012; Liu et al. 2013). وتم قياسه بالفقرات من 47 إلى 49 في استبانة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (انظر ملحق الاستبانة). وتم الاعتماد على المؤشرات غير المالية لقياس الأداء، إذ اعتمد العديد من الدراسات السابقة على (Nelson and Coopridner, 1996; Politis, 2003; Laio and Wu, 2009; Yang and Liu, 2012) غير المالية للأداء. وتم الاعتماد على المقاييس غير المالية لقياس الأداء نظراً لسرية بيانات أداء المصارف؛ وهناك علاقة وثيقة بين المقاييس المالية وغير المالية؛ والمديرين ورؤساء الأقسام يملكون معرفة كافية عن الأداء، ويتوقع أن تعكس آراء

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة. تم تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً كما يأتي:

عمليات إدارة المعرفة: تمثل جميع العمليات التي يقوم بها المصرف لخلق واكتساب وتوثيق واسترجاع ومشاركة وتطبيق المعرفة سواء أكانت ضمنية أم صريحة جديدة، داخلية أم خارجية من خلال ربط معارف ونظريات سابقة مع بعضها بعضاً أو من خلال تحليل البيانات والمعلومات، على أن يتم تحويلها إلى معلومات مهمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المصرف. وتم قياس ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالاعتماد على كل من (السليحات والمحاميد، (Zaied et al. 2012; Chang، 2009؛ المعاني، 2013؛ and Chuang, 2011; Rašula et al. 2012; Laio and Wu, 2009). وتم قياسها بالفقرات من 1 إلى 20 (انظر ملحق الاستبانة) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المترج. 1- غير موافق بشدة 2- غير موافق 3- محايد 4- موافق 5- موافق بشدة.

خلق المعرفة واكتسابها: تشير إلى جميع العمليات التي يقوم بها المصرف من شراء وابتكار، واكتشاف واستحواذ، وأسر، وخلق، واكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة كالبيانات الخام ومراكز المعرفة والمختصين والخبراء والعملاء والمنافسين، وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات المختلفة كالمشاركة في الندوات والمحاضرات وورشات العمل والتعلم والتدريب أثناء العمل. وتم قياسها بالفقرات من 1 إلى 5 في استبانة الدراسة.

توثيق المعرفة واسترجاعها: تشير إلى عمليات المصرف الهادفة إلى جمع المعرفة الموجودة بأشكالها المختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات الموثقة ووضعها بقواعد بيانات إلكترونية وذلك لتوثيق المعرفة لكي يستطيع العاملون في المصرف من استرجاعها واستعادتها آلياً بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت ممكن. وتم قياسها بالفقرات من 6 إلى 10 في استبانة الدراسة.

مشاركة المعرفة: تشير إلى عمليات المصرف الهادفة إلى تداول المعرفة وتبادلها وتقاسمها ونقلها بين الأفراد داخل المصرف وبين المصرف والأوساط الخارجية. وتم قياسها بالفقرات من 11 إلى 15 في استبانة الدراسة.

مضامين الاستبانة في فقراتها، وقد عبروا أيضاً عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يؤكد صدق أداة الدراسة. وبعد إجراء كافة التعديلات المقترحة تم إصدار نسخة جديدة من الاستبانة ليصار توزيعها على عينة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ الفا (Cronbachs Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة. ولتحقيق مستوى عالٍ من موثوقية ومصداقية أداة الدراسة تم تبني جميع فقرات الاستبانة من استبانات دراسات سابقة ثبتت مصداقيتها وموثوقيتها (المعاني، 2009؛ عبد الغفور، 2008؛ كراسنة والخليفي، 2009)؛ (Yang and Liu, 2012; Trinh et al. 2012) وتألقت أداة الدراسة من أربعة أجزاء: الأول: جمع المعلومات الديمغرافية عن عينة الدراسة. والجزء الثاني: قياس ممارسة عمليات إدارة المعرفة. والجزء الثالث: الذكاء التنظيمي. والجزء الرابع: الأداء. (انظر ملحق الاستبانة).

محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة بالنقاط الآتية:

1. اقتصر عينة هذه الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف التجارية الأردنية.
2. قلة الدراسات العربية التي تناولت بالبحث والتحليل أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة وأثرها في الأداء بوجود ذكاء المنظمة متغيراً وسيطاً بالرغم من الحاجة الماسة لمثل تلك الدراسات.
3. اقتصر الدراسة الحالية على ذكاء المصرف متغيراً وسيطاً في أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في الأداء، بالرغم أن هناك متغيرات وسيطة عديدة كالكفايات التنظيمية الإدارية والتنشغيلية وتمكين العاملين وتنمية وتطوير العاملين والتعلم التنظيمي.
4. اعتماد الدراسة على الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة من عينة الدراسة وهي لا تخلو من التحيز، إذ إن الإجابات التي تم الحصول عليها عبارة عن مواقف واتجاهات وتوقعات المديرين ورؤساء الأقسام نحو متغيرات الدراسة المتمثلة بممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة، ذكاء المصرف، وأداء المصرف. لذلك: الدراسة لا تفترض أي نوع من أنواع العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، حيث أنه في بعض

المديرين ورؤساء الأقسام إلى حد كبير المقاييس الموضوعية (المالية) للأداء.

منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة دراسة استطلاعية، فقد اعتمدت أسلوب المنهج المسحي الذي يتضمن مسح الأدب النظري بالرجوع إلى المراجع والمصادر والدوريات لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني للقيام بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة. وذلك بهدف قياس وتحليل دور الذكاء التنظيمي متغيراً وسيطاً في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في أداء المصارف التجارية الأردنية.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) مصرفاً (نشرة سوق عمان المالي لعام، 2013). وتكونت عينة الدراسة من عينة ملائمة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان. ويعود السبب في اختيار المصارف التجارية لدورها المتميز في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لاستشعار التغيرات الحاصلة في حاجيات العملاء ورغبتهم من أجل تقديم خدمات مصرفية متميزة. فضلاً عن، الاعتماد على مصدر موثوق للحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها وتعميمها على المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني. ونظراً لعدم قدرة الباحث على توفير قائمة بأسماء المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف التجارية الأردنية لاختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة نظراً لسريتها تقرر الاعتماد على عينة ملائمة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان.

صدق الأداة

الصدق الظاهري : تم عرض الاستبانة على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال البحث العلمي وتصميم الاستبيانات في مجالات العلوم الإدارية والتربوية (القياس والتقويم) للتحقق من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة. وتم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة على نحو دقيق يحقق التوازن بين

خمسین عاماً. ويلاحظ أن نسبة المديرين ورؤساء الأقسام ذوي الأعمار أقل من 30 سنة هي النسبة الأكبر في المصارف التجارية الأردنية. وهذا يوضح أن هناك تغييراً في الفلسفة الإدارية في المصارف التجارية الأردنية من خلال إسناد مراكز إدارية لقيادات شابة لا يتجاوز عمرها 40 عاماً على عكس ما كان عليه الأمر سابقاً.

جدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
64%	64	ذكر
36%	36	أنثى
100%	100	المجموع

ونلاحظ من الجدول رقم (2) أن عينة الدراسة توزعت حسب النوع الاجتماعي كالآتي: كانت النسبة الأعلى هي (64%) للذكور و(36%) للإناث. ونستنتج من الجدول السابق بأن المصارف التجارية في القطاع المصرفي الأردني قد اعتمدت في تعيين الكوادر الإدارية والذي يمثل مجتمع الدراسة على الذكور بنسبة أكبر من الإناث. هذه نتيجة متوقعة في بيئة عمل لازال يسيطر عليها الرجل نظراً لفرص التعليم التي عادة يحظى بها مقارنة مع المرأة.

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الدراسي
10%	10	دبلوم متوسط
75%	75	بكالوريوس
14%	14	ماجستير
1%	1	دكتوراه
100%	100	المجموع

الحالات يتم ملء الاستبانة من قبل أشخاص آخرين غير المستهدفين من قبل الدراسة.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تحليل النتائج

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء التحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) و SmartPLS 2.0 M3 التي تعتمد منهج Structural Equation Modeling (SEM). ومن أجل وصف خصائص عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وكذلك تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، واختبار الانحدار البسيط واختبار الانحدار المتعدد التدرجي واختبار المسار لاختبار فرضيات الدراسة. تم اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، تمثلت بمديري ورؤساء الأقسام العاملين في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية، حيث تم توزيع (150) استبانة، وتم استرجاع (108) استبانة، وبعد الفرز تم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (100) استبانة، والتي تمثل ما نسبته (67%) من عينة الدراسة، وفيما يلي عرض للتوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
46%	46	أقل من 30 سنة
41%	41	30-39 سنة
13%	13	40-50 سنة
0%	0	أكثر من 50 سنة
100%	100	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة كانت تتراوح أعمارهم بنسبة (46%) أقل من 30 سنة، وبنسبة (41%) من 30-39 سنة، وبنسبة (13%) من 40-50 سنة، ولم يكن عمر أيٍّ من أفراد العينة أكثر من

جدول (5)

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
34%	34	مدير
66%	66	رئيس قسم
100%	100	المجموع

ولحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (α) حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللاستبانة بشكل عام أعلى من الحد الأدنى المقبول (70%)، لمثل هذا النوع من الدراسات (Hair et al. (2006)، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

معامل الثبات (α)	الفقرات	المحور
83.8%	5-1	خلق المعرفة واكتسابها
75.5%	10-6	توثيق المعرفة واسترجاعها
75.5%	15-11	مشاركة المعرفة
70.2%	20-16	تطبيق المعرفة
87.6%	20-1	عمليات إدارة المعرفة
85.3%	29-21	الاستشعار
93.3%	46-30	الاستجابة
93.4%	46-21	ذكاء المصرف
89.5%	50-47	أداء المصرف
95.1%	50-1	الاستبانة ككل

اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة لابد من تطبيق تحليلات الانحدار (Simple and Multiple Regression Analyses). ولكن قبل استخدام هذه الاختبارات لابد من اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات للتأكد من سلامتها وصحتها

ونلاحظ من الجدول رقم (3) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا بنسبة (9%) للدبلوم المتوسط، ونسبة (75%) للبكالوريوس، ونسبة (14%) للماجستير، ونسبة (1%) للدكتوراه. وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد المصارف التجارية الأردنية على الكوادر الإدارية من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس). وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى دراسي يؤهلهم لإجابة فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة أكبر.

جدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
6-10 سنوات	5	5%
11-15 سنة	14	14%
16-20 سنة	31	31%
أكثر من 20 سنة	50	50%
المجموع	100	100%

ونلاحظ من الجدول رقم (4) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة لعدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي كانت بنسبة (5%) من 6 إلى 10 سنوات، ونسبة (14%) من 11 إلى 15 سنة، ونسبة (31%) من 16-20 سنة، ونصف (50%) عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 20 سنة. وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة كافية لإجابة فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية عالية، إذ يتضح بناءً على خبرتهم أن يكون لديهم معلومات كافية عن موضوع الدراسة الحالية. ونلاحظ من الجدول رقم (5) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب مساهم الوظيفي إذ كانت النسبة (34%) للمديرين و (66%) لرؤساء الأقسام.

الاختبارين السابقين فإن بيانات هذه الدراسة تتصف بأنها موزعة توزيعاً طبيعياً.

جدول (8)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص

Kolmogorov-Smirnov

Sig.	متغيرات الدراسة
0.001*	خلق المعرفة واكتسابها
0.002*	توثيق المعرفة واسترجاعها
0.000*	مشاركة المعرفة
0.000*	تطبيق المعرفة
0.000*	الاستشعار
0.001*	الاستجابة
0.028*	الأداء

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

1. اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity) لاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً، تم الاعتماد على القيم الإحصائية ل Tolerance و Variance Inflation Rate. وللتأكد من استقلالية متغيرات الدراسة يجب أن تكون قيم Tolerance أكبر من 0.20 وقيم VIF أقل من 10 (Hair et al., 2006). وبالرجوع إلى الجدول رقم (9) وتحديدًا إلى قيم Tolerance وقيم VIF نلاحظ تأكيد استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً.

جدول (9)

اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

(Multicollinearity)

Tolerance	VIF	متغيرات الدراسة
0.747	1.338	خلق المعرفة واكتسابها
0.573	1.747	توثيق المعرفة واسترجاعها
0.622	1.608	مشاركة المعرفة
0.603	1.659	تطبيق المعرفة

لإجراء مثل هذه التحاليل وكما يأتي:

1. وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution).
2. وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم وجود تداخل فيما بينها (Multicollinearity).
3. وجوب أن لا يتجاوز معامل ارتباط كل متغير مع المتغيرات الأخرى 80% (Correlations) وفي حال عدم توفر هذه الشروط يجب استخدام (Non-Parametric Tests).
4. اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)
5. لاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أجرى الباحث كلاً من فحص الالتواء والتفلطح (Skewness-Kurtosis) وكذلك فحص Kolmogorov-Smirnov. ويظهر الجدول رقم (7) أن جميع قيم Skewness وقيم Kurtosis تراوحت بين ± 2.54 وهذا يدل على أن جميع بيانات متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً حسب نتائج هذا الاختبار (Hair et al., 2006).

جدول (7)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص

Skewness-Kurtosis

Skewness	Kurtosis	متغيرات الدراسة
0.486	-0.094	خلق المعرفة واكتسابها
0.760	0.954	توثيق المعرفة واسترجاعها
0.546	0.338	مشاركة المعرفة
0.677	1.047	تطبيق المعرفة
0.518	0.555	الاستشعار
0.605	0.689	الاستجابة
0.600	-0.045	الأداء

وكذلك يظهر الجدول رقم (8) واعتماداً على اختبار Kolmogorov-Smirnov أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$). وهذا يشير إلى أن أبعاد متغيرات الدراسة موزعة طبيعياً حسب هذا الاختبار. ولذا واعتماداً على نتائج

متغيرات الدراسة لا تتجاوز في حدها الأعلى (80% Hair et al. 2006) لكي لا يكون هناك ارتباط عال بين متغيرات الدراسة مما يستدعي دمج بعض المتغيرات مع بعضها بعضا. وهذا الاختبار يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها بعضا وبالتالي صلاحيتها وجاهزيتها لاستخدام تحاليل الانحدار (Regression Analyses). وبالرجوع إلى الجدول رقم (10) فإننا نلاحظ أن درجة ارتباط كل متغير في هذه الدراسة مع نفسه مع متغيرات الدراسة الأخرى .

متغيرات الدراسة	VIF	Tolerance
الاستشعار	1.386	0.721
الاستجابة	1.619	0.617
الأداء	1.393	0.718

2. اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

تم تطبيق اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation) وذلك للتأكد من أن معاملات الارتباط بين

جدول (10)

اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

متغيرات الدراسة	خلق المعرفة واكتسابها	توثيق المعرفة واسترجاعها	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة	الاستشعار	الاستجابة	الأداء
خلق المعرفة واكتسابها	00.1						
توثيق المعرفة واسترجاعها	0.278**	1.00					
مشاركة المعرفة	0.461**	0.513**	1.00				
تطبيق المعرفة	0.375**	0.586**	0.433**	1.00			
الاستشعار	0.394**	0.524**	0.510**	0.736**	1.00		
الاستجابة	0.379**	0.316**	0.475**	0.429**	0.511**	1.00	
الأداء	0.300**	0.387**	0.284**	0.474**	0.376**	0.515**	1.00

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (≤0.01)

واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الأداء عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05). ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

واعتماداً على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات الثلاث السابقة فإنه يمكننا الآن استخدام اختبارات تحليلات الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها. الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة

جدول (11)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

الدالة الإحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.000*	26.446	0.204	0.213	0.461*	0.461

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p≤0.05)

القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لعمليات إدارة المعرفة في أداء المصرف بلغت 20.4%. وتم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، و مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في أداء المصرف. والجدول رقم (12) يبين هذه النتائج.

يتضح من الجدول رقم (11) أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (26.446) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). مما يشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء المصرف. ولذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المصرف كان إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة 46.1%. واعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة على أداء المصرف

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	عمليات إدارة المعرفة
0.198	1.296	0.132	0.081	0.105	خلق المعرفة واكتسابها
0.190	1.321	0.154	0.114	0.151	توثيق المعرفة واسترجاعها
0.993	-0.009	-0.001	0.104	-0.001	مشاركة المعرفة
0.004*	2.939	0.335	0.145	0.425	تطبيق المعرفة

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p≤0.05)

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة في الذكاء التنظيمي عند مستوى الدلالة (p≤0.05). ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الذكاء التنظيمي للمصرف. والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

ويتضح من الجدول (12)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن عملية تطبيق المعرفة فقط لها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المصرف، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.939)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (p≤0.05)، ولم يتبين أي تأثير لعمليات (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة) على أداء المصرف، فقد بلغت قيم (t) (1.296، 1.321، و-0.009) على التوالي وبدلالة إحصائية (p≥0.05).

جدول (13)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

الدالة الإحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.000*	87.787	0.467	0.473	0.687*	0.687

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p≤0.05)

التفسيرية والتنبؤية (التباين) لعمليات إدارة المعرفة في ذكاء المصرف بلغت %46.7. كما تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، و مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في المتغير التابع (ذكاء المصرف). والجدول رقم (14) يبين هذه النتائج.

ويتضح من الجدول رقم (13) أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (87.787) بمستوى دلالة إحصائية (p ≤ 0.05). مما يشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وذكاء المصرف. ولذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر عمليات إدارة المعرفة في ذكاء المصرف هو إيجابي وتبلغ قوة هذه العلاقة %68.7. واعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في ذكاء المصرف

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	عمليات إدارة المعرفة
.1200	1.569	.1260	.0570	.0900	خلق المعرفة واكتسابها
.9340	.0830	.0080	.0810	.0070	توثيق المعرفة واسترجاعها
.001*0	3.362	.2970	.0740	.2480	مشاركة المعرفة
.000*0	5.287	.4750	.1030	.5430	تطبيق المعرفة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p≤0.05)

Regression لتحديد أهمية كل عملية من عمليات المعرفة على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ(خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في ذكاء المصرف. ويتضح من الجدول رقم (15) الذي يبين ترتيب دخول عمليات إدارة المعرفة في معادلة الانحدار، فإن عملية تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (%42.3) من التباين في ذكاء المصرف، ومن ثم دخلت عملية مشاركة المعرفة حيث فسرت مع تطبيق المعرفة ما مقداره (%51.7) من

ويتضح من الجدول رقم (14)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن عمليتي إدارة المعرفة المتمثلة بـ (مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) لهما أثر ذو دلالة إحصائية في ذكاء المصرف، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.362 و 5.287) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05)، ولم يتبين أي أثر لعمليات خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها على ذكاء المصرف، فقد بلغت قيم (t) (1.569، و 0.083) على التوالي وبدلالة إحصائية (p ≥ 0.05). وأخيراً، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

معادلة التنبؤ وذلك لعدم تأثيرهم في المتغير التابع (ذكاء المصرف) كما هو مبين في الجدول رقم (15).

التباين في المتغير التابع (ذكاء المصرف). وقد تم استبعاد عمليات خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها من

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بذكاء المصرف من خلال عمليات إدارة المعرفة

مستوى الدلالة	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	قيمة Adjusted R ²	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000*	0.505	6.523	73.702	42.3%	تطبيق المعرفة
0.000*	0.346	4.466	53.947	51.7%	مشاركة المعرفة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p<0.05)

التغيرات الحاصلة في بيئة العمل عند مستوى دلالة (p<0.05). ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

والآن نقوم بفحص الفرضيات الفرعية التالية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية:
H02:1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على استشعار

جدول (16)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى (H02:1)

الدلالة الإحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.000*	86.973	0.465	0.470	0.686*	0.686

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p<0.05)

القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لعمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بلغت 46.5%. كما تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر كل عملية من عمليات المعرفة (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، و مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في المتغير التابع (قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل)، والجدول رقم (17) يبين هذه النتائج.

ويتضح من الجدول (16) أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (86.973) بمستوى دلالة إحصائية (p<0.05). مما يشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وقدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. ولذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر عمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل كان إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة 68.6%. واعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	عمليات نظم إدارة المعرفة
.3820	.8780	.0660	.0570	.0500	خلق المعرفة واكتسابها
.4950	.6850	.0590	.0800	.0550	توثيق المعرفة واسترجاعها
*.0230	2.318	.1930	.0730	.1700	مشاركة المعرفة
*.0000	7.029	.5930	.1020	.7170	تطبيق المعرفة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

وتوثيق المعرفة واسترجاعها ، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. ويتضح من الجدول رقم (18) الذي يبين ترتيب دخول عمليات إدارة المعرفة في معادلة الانحدار، فإن عملية تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (53.7%) من التباين في المتغير التابع، ومن ثم دخلت عملية مشاركة المعرفة حيث فسرت مع تطبيق المعرفة (57.9%) من التباين في المتغير التابع (قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل). وقد تم استبعاد عمليات خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها من معادلة التنبؤ وذلك لعدم تأثيرهم في المتغير التابع (قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل) كما هو مبين في الجدول رقم (17).

ويتضح من الجدول رقم (17)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن عمليتي المعرفة المتمثلة ب (مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) لهما أثر ذو دلالة إحصائية على قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.318 و 7.029) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)، ولم يتبين أي أثر لعمليات (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها) على قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، فقد بلغت قيم (t) (0.685 و 0.878) على التوالي وبدلالة إحصائية ($p \geq 0.05$). وأخيراً، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل عملية من عمليات المعرفة على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل عمليات نظم إدارة المعرفة المتمثلة ب (خلق المعرفة واكتسابها،

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بقدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من خلال عمليات إدارة المعرفة

مستوى الدلالة	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	قيمة Adjusted R ²	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000*	0.634	8.764	115.963	0.537	تطبيق المعرفة
0.002*	0.236	3.261	68.998	0.579	مشاركة المعرفة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. والجدول رقم (19) يوضح ذلك.

H02:2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$). ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية

جدول (19)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية (H02:2)

الدلالة الإحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.000*	37.003	0.267	0.274	0.524*	0.524

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لعمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل بلغت 26.7%. كما تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في المتغير التابع (قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل)، والجدول رقم (20) يبين هذه النتائج.

ويتضح من الجدول رقم (19) أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (37.003) بمستوى دلالة إحصائية $p \leq 0.05$. مما يشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. ولذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر عمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل كان إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة 52.4%. واعتماداً على قيمة Adjusted

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في

بيئة العمل

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	عمليات نظم إدارة المعرفة
0.140	1.487	0.147	0.087	0.130	خلق المعرفة واكتسابها
0.736	-0.338	-0.038	0.123	-0.042	توثيق المعرفة واسترجاعها
0.005*	2.902	0.315	0.112	0.326	مشاركة المعرفة
0.021*	2.355	0.260	0.156	0.368	تطبيق المعرفة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. ويتضح من الجدول رقم (21) الذي يبين ترتيب دخول عمليات إدارة المعرفة في معادلة الانحدار، فإن عملية مشاركة المعرفة جاءت في المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (21.8%) من التباين في المتغير التابع، ومن ثم دخلت عملية تطبيق المعرفة حيث فسرت مع مشاركة المعرفة (27.2%) من التباين في المتغير التابع (قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل). وقد تم استبعاد عمليات خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها من معادلة التنبؤ وذلك لعدم تأثيرهم في المتغير التابع (قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل) كما هو مبين في الجدول رقم (21).

ويتضح من الجدول رقم (20)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن عمليتي إدارة المعرفة المتمثلة بـ (مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) لهما أثر ذو دلالة إحصائية على قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.902 و 2.355) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)، ولم يتبين أي أثر لـ (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها) على قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، فقد بلغت قيم (t) (1.487 و -0.338) على التوالي وبدلالة إحصائية ($p \geq 0.05$). وأخيراً، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق

جدول (21)

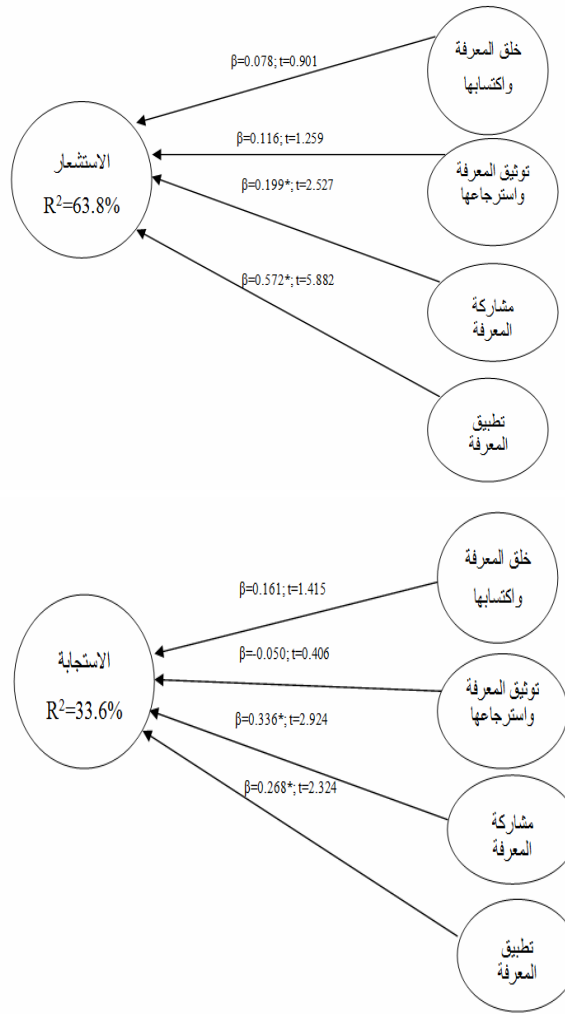
نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بقدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل من خلال عمليات إدارة المعرفة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة Adjusted R2	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة
مشاركة المعرفة	0.218	28.604	3.751	0.357	0.000*
تطبيق المعرفة	0.272	19.530	2.884	0.274	0.005*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$)

المسار (Path Analysis) باستخدام SmartPLS 2.0 M3 والذي يعتمد منهج Structural Equation Modeling (SEM). والذي يعد ضرورياً في حالة وجود أكثر من متغير تابع كهذه الحالة.

ولفحص أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على كل بعد من إبعاد نكاه المصرف (القدرة على الاستشعار والاستجابة) تم استخدام فحص



* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p≤0.05)

الشكل (2). تحليل المسار

الشكل رقم (2)، فإننا نجد أن القدرة التفسيرية لعمليات إدارة المعرفة هي الأعلى في الاستشعار. وعليه، يمكن أن نستنتج أن عمليات إدارة المعرفة تعزز من قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل أكثر من تعزيزها لقدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. وهذه نتيجة منطقية حيث أن الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل تتطلب إعادة ترتيب أصول وعمليات المصرف فضلاً عن المعرفة بطريقة تتفق مع التغيرات الجديدة.

وبالرجوع للشكل رقم (2) وبالأخص قيم (t) فإننا نلاحظ وجود علاقة وأثر بدلالة إحصائية بين عمليات مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة وذكاء المصرف ببعديه (القدرة على الاستشعار والاستجابة) عند مستوى دلالة (p≤0.05). كما يظهر الشكل معاملات المسار (β) والقدرة التفسيرية (R²) لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على كل بعد من إبعاد ذكاء المصرف (القدرة على الاستشعار والاستجابة). واعتماداً على النتائج الواردة في

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء المصرف (القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة) في الأداء عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$).

جدول (22)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

الدلالة الإحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.000*	35.997	0.261	0.269	0.518*	0.518

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$)

كان إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة %51.8. واعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لذكاء المصرف في أداءه بلغت %26.1. كما تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر كل بعد من أبعاد ذكاء المصرف (القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل) في المتغير التابع (أداء المصرف)، والجدول رقم (23) يبين هذه النتائج.

ويتضح من الجدول رقم (22) أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (35.997) بمستوى دلالة إحصائية ($p \leq 0.05$). مما يشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المصرف المتمثل بـ (القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل) والأداء. ولذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. إذ تشير قيمة Beta إلى أن أثر ذكاء المصرف (القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل) في الأداء

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ذكاء المصرف (القدرة على استشعار التغيرات والقدرات على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل) في الأداء.

أبعاد ذكاء المصرف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القدرة على الاستشعار	0.161	0.105	0.153	1.528	0.130
القدرة على الاستجابة	0.391	0.090	0.437	4.363	0.000*

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$)

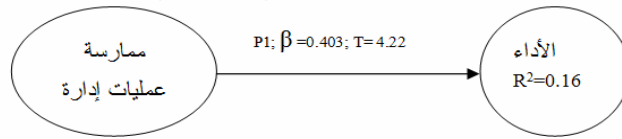
التغيرات الحاصلة في بيئة العمل في أداء المصرف، فقد بلغت قيمة (t) (1.528) وبدلالة إحصائية ($p > 0.05$). وهذه نتيجة منطقية حيث أن الاستشعار وحده لا يكفي لخلق أثر إيجابي على أداء المصرف، فلا بد أن يقترن وينكامل مع الأصول الأخرى لتحسين الأداء.

ويتضح من الجدول رقم (23)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن بعد القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل له أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المصرف، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.363)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)، ولم يتبين أي أثر للقدرة على استشعار

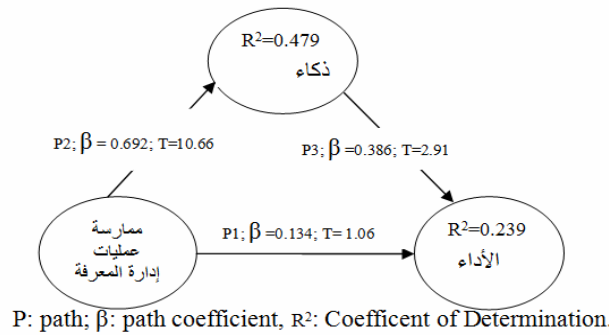
بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. وثالثاً: تحليل العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع. ورابعاً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط. ويمكن اختصار المراحل الأربع السابقة بخطوتين باستخدام تحليل المسار كما يلي: أولاً: تحليل المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع دون وجود المتغير الوسيط. وثانياً: تحليل المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط، والشكل رقم (3) يوضح التفاصيل.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يتوسط ذكاء المصرف أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$). واختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، تم الاعتماد على فحص المسار لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. تم اتباع أربع خطوات الواردة في منهج Baron and Kenny (1986) لبيان الدور الوسيط لذكاء المصرف في أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء والتي تفترض ما يلي: أولاً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع فقط. ثانياً: تحليل العلاقة

1. نتائج تحليل المسار دون وجود المتغير الوسيط (الأثر المباشر):



2. نتائج تحليل المسار بوجود المتغير الوسيط (الأثر غير المباشر):



الشكل (3) نتائج تحليل المسار

وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. أما الأثر غير المباشر لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود متغير الذكاء يساوي $(P2 \times P3) = 0.692 \times 0.386 = 0.267$. وكلا المسارين (عمليات إدارة المعرفة، الذكاء؛ الذكاء الأداء) ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغت قيم T المحسوبة $(10.66; 2.91)$ على التوالي وهي أكبر من الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) لممارسة عمليات إدارة

يتضح من الشكل رقم (3-1) أن معامل المسار للأثر المباشر $p1$ يساوي $\beta = 0.403$ لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء، حيث بلغت قيمة T المحسوبة $T = 4.22$ أكبر من T الجدولية $= 1.96$ ، إذ تستطيع ممارسة عمليات إدارة المعرفة تفسير ما مقداره $R^2 = 0.16$ من التباين في الأداء. ولكن عند إدخال الذكاء متغيراً وسيطاً، يتضح من الشكل رقم (3-2) أن معامل المسار المباشر أصبح $\beta = 0.134$ ، إذ إن قيمة T المحسوبة $= 1.06$ أقل من قيمة T الجدولية $= 1.96$ عند $\alpha \leq 0.05$ عند دخول المتغير الوسيط

العلاقة تعدّ علاقة وسيطة جزئية حسب معيار (20-80% جزئية) (Hair et al.2013). وهذا يشير إلى أهمية وجود متغير الذكاء لزيادة أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. وهذه النتيجة تقترح أن الذكاء يتوسط جزئياً أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. والدليل على هذه النتيجة أن قيمة معامل المسار المباشر $p1$ قد نقصت وأصبحت غير دالة إحصائياً عند دخول ذكاء المصرف متغيراً وسيطاً. وبناءً على المعطيات الإحصائية الواردة اعلاه، يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات في الجدول رقم (26).

المعرفة في الأداء كالاتي $(P2 \times P3 + P1) : 0.134 + 0.692 = 0.826$ ومن خلال التحليل أعلاه يتضح أنه بالرغم من أن أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء أصبحت ضعيفة وغير دالة إحصائياً $P1=0.134$ إلا أن الأثر الكلي لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود متغير الذكاء بلغ (0.40). ولمعرفة مقدار التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لا بد من حساب (Variance Accounted for) VAF الذي يساوي $0.267/0.40 = 0.668$ وهذا يساوي $p2 \cdot p3 / p2 \cdot p3 + p1$

جدول (26)

ملخص اختبار الفرضيات ونتائجها

النتيجة	القرار	نص الفرضية
يوجد أثر	رفض	(H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في أداء المصرف عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$.
يوجد أثر	رفض	(H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في ذكاء المصرف عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$.
يوجد أثر	رفض	(H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء المصرف في الأداء عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$.
علاقة وسيطة جزئية	رفض	(H04): لا يتوسط ذكاء المصرف أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$.

النتائج والتوصيات

النتائج

(12)، ولكن لم يتبين أي أثر لعمليات (خلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها، ومشاركة المعرفة) في الأداء. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Rašula et al. 2012) من أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي في الأداء. كما اتفقت ما توصل إليه (Chang and Chuang, 2011) من أن عمليات تخزين واسترجاع ومشاركة المعرفة تعدّ أساسية لتحسين الأداء. كما اتفقت مع ما توصل إليه (Wang and Wang, 2012) من أن مشاركة المعرفة الصريحة لها أثر مباشر في الأداء المالي للشركة. كما كانت هذه النتيجة متسقة مع ما توصل إليه كل من (Li et al. 2012; Zaied et al. 2009) من وجود أثر إيجابي لعملية خلق المعرفة في الأداء. لكنها اختلفت مع (AL-Hakim and Hassan, 2012) إذ توصلوا إلى عدم وجود أثر مباشر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لذكاء المصرف في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. ولغايات تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة خاصة بناءً على أحدث الدراسات التي أجريت في الموضوع لقياس متغيرات الدراسة بشكل دقيق، حيث اعتمد الباحث على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة نظراً لثبوت مصداقيتها وموثوقيتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء، إذ تبين أن تطبيق المعرفة له أثر ذو دلالة إحصائية في أداء المصرف، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.939)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$ كما هو وارد في الجدول رقم

أن القدرة التفسيرية لممارسة عمليات إدارة المعرفة هي الأعلى في قدرة المصرف على الاستشعار وليس في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المصرف (القدرة على استشعار التغيرات والقدرة على الاستجابة) والأداء. واتفقت هذه النتيجة مع (Roberts and Grover, 2012; Yang and Liu, Ebrahimipour et al. 2012).

وأخيراً، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وسيطة جزئية لذكاء المصرف في أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء. وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصل إليه (Chung et al. 2012) من أن الذكاء التشغيلي وذكاء العميل يتوسط جزئياً أثر عمليات خلق المعرفة في الأداء. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Zhao et al. 2013) من أن ذكاء التكيف التشغيلي وذكاء الاستغلال السوقي لهما دور وسيط في أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات تكنولوجيا المعلومات في الأداء. كما اتفقت هذه النتيجة بشكل عام مع بعض الدراسات السابقة، التي أشارت إلى أن إدارة المعرفة تؤثر في الأداء ولكن من خلال بعض المتغيرات الوسيطة كالتعلم (Lia and Wu, 2009) التنظيمي والإبداع (AL-Hakim and Hassan, 2012).

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية لإدارات المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني وللباحثين في المستقبل كالاتي:

1. تستطيع المصارف التجارية الأردنية الاهتمام بعمليات خلق المعرفة واكتسابها وتوثيقها ومشاركتها لزيادة قدرتها على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها بشكل فعال.
2. يمكن للمصارف التجارية الأردنية التركيز على تطبيق المعرفة ومشاركتها من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب لتحسين أدائها.
3. تستطيع المصارف التجارية الأردنية زيادة قدرتها على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من خلال استخدام الأدوات والأساليب والطرق المناسبة كممارسة

لعمليات خلق وتنظيم وتخزين ومشاركة واستخدام المعرفة في الأداء.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الذكاء التنظيمي، حيث جاء تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى ثم مشاركة المعرفة وفسراً ما مقداره (51.7%) من التباين في ذكاء المصرف، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.523 و4.466) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) كما هو وارد في الجدول رقم (15)، في حين لم يتبين أي أثر إيجابي لخلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها في ذكاء المصرف. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Chung et al. 2012) من أن خلق المعرفة يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال بعض متغيرات الذكاء التنظيمي. كما اتفقت مع ما توصل إليه (Ashrafi et al. 2006; 2005) من أن قدرات تكنولوجيا إدارة المعرفة المتمثلة بـ باكتساب المعرفة وتوزيع المعرفة وتحديد المعرفة وتحديث المعرفة ترفع من القدرة الاستيعابية للمنظمة مما يخلق قدرة ديناميكية تؤدي إلى تحسين الذكاء التشغيلي. واتفقت مع ما توصل إليه (Zhao et al. 2013) من أن قدرات إدارة المعرفة تزيد من قدرات ذكاء التكيف التشغيلي وذكاء الاستغلال السوقي مما يؤدي إلى خلق أداء متميز.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسة عمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، إذ إن مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة لهما أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، في حين لم يتبين أي أثر إيجابي لخلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها في قدرة المصرف على استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. هناك أثر إيجابي لممارسة عمليات إدارة المعرفة في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. وجاءت مشاركة المعرفة في المرتبة الأولى ثم تلاها تطبيق المعرفة حيث فسراً (27.2%) من التباين في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، في حين لا يوجد أي أثر لخلق المعرفة واكتسابها، وتوثيق المعرفة واسترجاعها في قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

معينة. ولكنها غير قادرة على التحقق من وجود علاقة سببية بين متغيرات الدراسة الواردة في نموذج الدراسة. وللتحقق من العلاقات السببية فالباحثون في المستقبل بإمكانهم اللجوء إلى دراسة الحالة أو جمع بيانات لفترة زمنية طويلة للتحقق من ثبات وجود الظاهرة تحت الدراسة.

10. بالرغم من العلاقة المباشرة بين المقاييس الموضوعية وغير الموضوعية للأداء، فإن الدراسة الحالية اعتمدت على المقاييس غير الموضوعية لقياس أداء المصرف. ولتحقيق نتائج أكثر موضوعية ويمكن الاعتماد عليها وتعميم نتائجها، الدراسات المستقبلية مدعوة لاستخدام خليط من مقاييس الأداء (الموضوعية وغير الموضوعية) وربطها بالظواهر التنظيمية كممارسة عمليات إدارة المعرفة وذكاء المصرف.

11. اعتمدت الدراسة الحالية على مقاييس الذكاء التنظيمي المطورة أصلاً للشركات الصناعية وليس الخدمية، فالدراسات المستقبلية مدعوة للتحقق من مدى تطبيق هذه المقاييس والتأكد من الحاجة إلى تطوير مقاييس تناسب الشركات الخدمية والمصارف بشكل خاص.

12. تناولت الدراسة الحالية ذكاء المصرف ببعديه الاستشعار والاستجابة لقياس أثر الذكاء على أداء المصرف لكنها لم تبين هل قدرة المصرف على الاستشعار تؤثر على قدرته على الاستجابة. لذلك، فالدراسات المستقبلية مدعوة لبيان أثر قدرة المصرف على الاستشعار في قدرته على الاستجابة وبيان أثر ذلك على أداء المصرف.

13. الدراسة الحالية أظهرت أن ذكاء المصرف يتوسط أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. وهذه النتيجة مبنية على آراء وتصورات المديرين ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية ولم تأخذ بعين الاعتبار آراء جميع العاملين في المصارف. لذلك، فإن الدراسات المستقبلية مدعوة للتحقق من هذه النتيجة من خلال الاعتماد على آراء مستجيبين متعددين داخل المصرف الواحد أو المنظمة المستهدفة.

عمليات إدارة المعرفة المختلفة واستغلال النظم التكنولوجية الحديثة لتحسين أدائها وضمان بقائها في ظل ظروف البيئة الحالية.

4. ضرورة قيام المصارف التجارية الأردنية بإعادة ترتيب أصولها ومواردها بالسرعة المناسبة لكي تتمكن من تجنب الأثر السلبي للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والقدرة على استغلال الفرص الناشئة في بيئة العمل بين الحين والآخر.

5. تستطيع المصارف التجارية الأهتمام بممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة التي تمكنها من استشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها لكي تتمكن من تحسين أدائها.

6. ركزت الدراسة الحالية على المصارف التجارية الأردنية، ولكنها لم تدرس كافة أنواع المصارف. لذلك، فالباحثون في المستقبل مدعوون للتحقق من نتائج هذه الدراسة من خلال تطبيق أنموذجها وفرضياتها وأسئلتها على جميع المصارف العاملة في القطاع المصرفي الأردني (تجارية أو إسلامية أو أجنبية).

7. لم تأخذ الدراسة الحالية أي أثر لأي متغير معدل لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. فالدراسات المستقبلية بإمكانها بيان أثر حجم المصرف، وملكية المصرف، وعمر المصرف على العلاقات المفترضة في أنموذج الدراسة الحالية.

8. اعتمدت الدراسة الحالية كلياً على المقاييس المطورة في الدراسات السابقة، لضمان درجة عالية من الموثوقية والمصدقية، ولكن نظراً لاختلاف بيئات عمل الدراسات السابقة عن البيئة الشرق أوسطية بشكل عام والبيئة الأردنية بشكل خاص، فإن الباحثين مدعوون لتطوير مقاييس محلية لقياس المتغيرات الواردة في الدراسة الحالية بشكل يتناسب مع البيئة الأردنية نظراً لوجود اختلافات ثقافية واقتصادية ودينية وسياسية واجتماعية كبيرة.

9. اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، فهي تبين اتجاهات ومواقف أفراد عينة الدراسة نحو الظاهرة تحت الدراسة في لحظة زمنية

المراجع

المراجع العربية

- أبو جزر، أماني (2004). مشروع مقترح لإدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أبوقبة، عاهد جبر (2004). مدى تطبيق الوزارات في الأردن لبرامج وانظمة إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو راضي، سامر سمير (2013). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- باسردة، توفيق (2006). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بيدس، عادل (2007). استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حجازي، هيثم علي (2005). قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الزين، نور محمد (2013). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية في شركة ألبا هاوس الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الساعد، رشاد محمد و حريم، حسين محمود (2005). "علاقة نظم إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة: بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 8. (1) 93-77
- السليجات، نمر عبد الحميد و المحاميد، اسعود محمد (2013) أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء
- المتوازنة: دراسة ميدانية في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، ص.ص. 1-21.
- الصانع، ايمان سالم (2013) أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية: حالة دراسية شركة لافارج الاسمنت الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبدالغفور، نضال (2008). مدى مراعاة متطلبات تطبيق نظم إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 51، ص.ص. 73-118.
- الفارس، سليمان (2010). دور إدارة المعرفة في رفع الكفاية أداء المنظمات: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26. (2) 59-85.
- كراسنة، عبدالفتاح عبدالرحمن والخليبي، سمية محمد توفيق (2009). مكونات نظم إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، ص.ص. 293-326.
- المجالي، أمال ياسين (2009). مدى توافر وظائف نظم إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، ص.ص. 140-166.
- المعاني، أيمن عوده (2009). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور نظم إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5. (3) 371-402.
- المومني، حسان عبد (2005). اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن
- يوسف، عبدالستار حسين (2005). دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة و النمو و البقاء في شركات الأعمال. الإداري- المجلد 27. (103) 55-90.
- نشرة سوق عمان المالي 2013

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu-Gobeh, A.j. 2004. The extent application of ministries in Jordan for programmes and systems of knowledge management and information in Ministries headquarters in Jordan. *Unpublished Master Thesis*, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Abu-Jazzar, A.2004. A suggested proposal for knowledge management and information in the ministries central in Jordan. *Unpublished P.h.D thesis*, Amman Arab University for Postgraduate studies, Amman, Jordan.
- Abu-Radi, S.2013. Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals. *Unpublished Master thesis*, Middle East University, Amman, Jordan.
- Amman Stock Exchange procure.** 2013.
- Alfares, S.2010. The role of knowledge management in raising organizational performance efficiency: an empirical investigation on private transformational industrial companies in Damascus, *Damascus University Journal of economic and legal sciences*, 26(2), pp.59-85.
- Al Maani, A.2009. Attitudes of Managers in the Jordanian Central Ministries towards the Role of Knowledge Management on Job Performance: A Field Study , *Jordan Journal of Business administration*, 5(3):371-402.
- Al-Majalie,A.Y.2009. The Availability of Function Knowledge Management and its Impact in Shaping Organizational Excellence from the Viewpoint of Workers in the Aqaba Special Economic Zone, *Dirasat, Administrative sciences*, 36(1):140-166.
- Alsaeid, R.M. and Huream, H.M.2005.The relationship of knowledge management and information technology on organization competitive advantage: an empirical research in pharmaceutical industries in Jordan. *Jordan Journal for applied sciences*, 8(1), pp.77-93.
- Al-Sani, I.S.2013. The Impact of Strategic Agility Determinants in Organizational Effectiveness (Case study of Lafarge Co. Jordan Cement). *Unpublished Master thesis, Middle East University*, Amman, Jordan.
- AL-Zaben, N.M.S. 2013. The Impact of Strategic Information Characteristics on Achieving Strategic Agility and the Role of Competitive Capabilities as Moderating Variable An Empirical Study on Elba House Company in Jordan. *Unpublished Master thesis, Middle East University*, Amman, Jordan.
- Basadreh, T.2006. The integration of knowledge management and total quality and its impact on performance. *Unpublished P.h.d thesis*, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Biades, A. 2007. Usage of modern techniques and programs of knowledge management in decision making by Jordanian Telecommunications companies managers. *Unpublished master thesis*, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Hassan, M.2005. Managers attitudes towards applying knowledge management in public organizations in Jordan, *Unpublished Master thesis*, Al Albayt University, Mufraq, Jordan.
- Hijazi, H.T. 2005. Measuring the impact of understanding knowledge in Jordanians organizations: comparing public and private sectors to build a model to recruit knowledge, *unpublished doctoral dissertation*, Amman Arab University, Amman.
- Karasneh, A.F. and Al-Khalili, S.2009. Knowledge Management Components: Analytical Study in the Jordanian Ministry of Education, *Jordan Journal of Business Administration*, 5(3), pp.293-326.
- Nidal, A.2008. The extent to which knowledge management applications are taken into consideration in university instruction from the Palestinian University teachers perspective. *Journal of Arab Universities Association*, 51: 73-118.
- Sleihat, N. A and Almahamid, S.M.2013. The Impacts of Knowledge Management Practices on Balanced Score Card: An empirical Investigation in Small-Medium-Size Manufacturing Companies, *Jordan Journal of Business Administration*, 9(1):1-21.
- Yusuf, A.2005. The role of knowledge management as a tool

for competition, growth, and survival in business companies.

المراجع الأجنبية

- AL-Hakim, L.A.Y. and Hassan, S. 2012. The Relationships among Knowledge Management Processes, Innovation, and Organisational Performance in the Iraqi MTS. *Knowledge Management International Conference (KMICe) 2012*, Johor Bahru, Malaysia, PP. 38-46.
- Ashrafi, N., Xu, P., Sathasivam, M., Kuilboer, J.P., Koelher, W., Heimann, D. and Waage, F.2005. A Framework for Implementing Business Agility through Knowledge Management Systems. *Proceedings of the 2005 Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops (CECW'05)*:7695-2384.
- Ashrafi, N., Xu, P., Sathasivam, M., Kuilboer, J.P. and Koelher, W.2006. Boosting Enterprise Agility via IT Knowledge Management Capabilities. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*:1-9.
- Backhouse, C.J. and Burns, N.D. 1999. Agile value chains for manufacturing – implications for performance measures, *International Journal of Agile Management Systems*, 1(2): 76 – 82.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17:99–120.
- Baron, R.M. and Kenny, D. A.1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
- Becker, F.2001. Organisational agility and the knowledge infrastructure. *Journal of Corporate Real Estate*, 3(1): 28–37.
- Chang, T.C. and Chuang, S.H.2011. Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy, *Expert Systems with Applications*, 38: 6170–6178
- Chung, T.R., Liang,T.P., Peng, C.H. and Chen, D.N.2012. Knowledge Creation and Financial Firm Performance: Mediating Processes from an Organizational Agility Perspective. *45th Hawaii International Conference on System Sciences*,pp:3622-3630.
- Dove, R. 1999. Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of knowledge management*, 1(1):18-35.
- Dove, R.2005. Agile Enterprise Cornerstones: Knowledge, Values, and Response ability. Keynote paper, *Proceeding IFIPWG 8.6*, Atlanta.
- Ebrahimpour, H., Salarifar, M. and Asiaei, A. 2012. The Relationship between agility capabilities and organizational performance: a case study among home appliance factories in Iran. *European Journal of Business*, 4(17): 186-195.
- Fugate, B. S., Stank, T. P., and Mentzer, J. T. 2009. Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance. *Journal of Operations Management*, 27(3): 247-264.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N. and Preiss, K. 1995. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York, NY.
- Gong, Y. and Janssen, M. 2012. From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility, *Government Information Quarterly*, 29(1): S61–S71.
- Gunasekaran, A. 1999. Design and implementation of agile manufacturing systems. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2):1-6.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y.Y. 2002. Agile manufacturing: A taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6): 1357-1385.

Al Idari Journal, 27(103):55-90.

- Hair, J. F. Jr. Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E. and Tatham, R. L. 200. *Multivariate data analysis*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.F.Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M.(2013) *A Primer on partial least squares structure equation modeling(PLS-SEM)*. Sage publication, USA.
- Huang, P.Y., Ouyangb, T.H., Pan, S.L., Chou, T.C. 2012. The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China", *International Journal of Information Management*, 32(3): 294– 298.
- Huumonen, J. 2011. Conceptualizing Agility of Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*,21(2):132-146.
- Kidd, P.T. 1994. *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Addison- Wesley, Reading, MA.
- Lee, O.D. 2012. IT-Enabled Organizational Transformations To Achieve Business Agility, *Review of Business Information System*, 16(2): 43 - 52.
- Lee, S. J.(2000) Knowledge management: the intellectual revolution. *IIE solutions Journal*,32(10):34-37.
- Li Jin-Hai, Alistair R. Anderson, Richard T. Harrison. 2003. The evolution of agile manufacturing. *Business Process Management Journal*, 9(2):170 – 189.
- Li, Y.H., Huang, J.W. and Tsai, M.T.2009. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38: 440–449.
- Liao, S.H. and Wu, C.C.2009. The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4):64-76.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K.K. and Hua, Z. 2013.The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility, *Decision Support Systems*, 54(3):1452–1462.
- Lu,Y. and Ramamurthy, K. 2011. Understanding The Link Between IT Capability and Organizational Agility, *MIS Quarterly*, 35(4): 931-954.
- Maskell, B. 2001. The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1):5-11.
- Ngai, E.W. T. , Chau, D.C. K. and Chan. T. L. A. 2011. Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies, *Journal of Strategic Information Systems*, 20(3): 232–249.
- Nelson, K.M. and Coopridge, J.G. 1996. The contribution of shared knowledge to IS group performance, *MIS Quarterly*, 20(4): 409-32.
- Nieves, J. and Haller, S.2014. Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Turism Management*, 40:224-232.
- Nonaka, I.1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, pp. 96–104.
- Nonaka, I.1994.A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1):14–37.
- Politis, J.D. 2003.The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance, *Journal of Knowledge Management*, 7(5):55-66.
- Rašula, J., Vukšić, V.B. and Štemberger, M. I.2012. The impact of knowledge management on organisational performance, *Economic and Business Review*, 14(2): 147–168.
- Rigby, C., Day, M., Forrester, P. and Burnett, J.2000. Agile supply: rethinking systems thinking, systems practice, *International Journal of Agile Management Systems*, 2(3):178-186.
- Roberts, N. and Grove, V. 2012. Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities, *Journal of Business Research*, 65(5):579–585.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grove, V. 2003. Shaping Agility through digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firm, *MIS Quarterly*, 27(2): 237-263.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J.2007. A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and

- attributes, *International Journal of Industrial Economics*, 37: 445-460.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Trinh-Phuong, T, Molla, A and Peszynski, K. 2012. Enterprise system-enabled organizational agility capability: a construct and measurement instrument', in Shan L. Pan and Tru H. Cao (ed.) 2012. *Proceedings of the 16th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) 2012*, United States, 11-15: 1-16.
- Trzcielinski, S.2009. Agile enterprise- an innovative organisation. Quoted in Huumonen, J.2011. Conceptualizing Agility of Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, 21(2):132-146.
- Tseng, Y.H. and Lin, C.T. 2011. Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers, *Information Sciences*, 181(17):3693-3708.
- Vanessa, W., Xavier, W. and Xavier, L. 2013. "Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7):1359- 1379.
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., Fernández, E. 2007. Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(12):1303-1332.
- Wang, Z. and Wang, N.2012. Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39: 8899-8908.
- Yagoubi, N. M. and Dahmardeh, M. R. (2010) Analytical approach to effective factors on organizational agility, *Journal of basic and applied Scientific research*, 1(1): 76-87.
- Yang, C. and Liu, H.M. 2012. Boosting firm performance via enterprise agility and network structure, *Management Decision*, 50(6): 1022 – 1044.
- Zaied, A. H., Hussein, J. S. and Hassan, M.M.2012. The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance, *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, 5: 27-35.
- Zelbst, P.J., Green, K.W., Abshire, R.D. and Sower, V. E. 2010. Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility, *Industrial management and Data systems*, 110(5):637-658.
- Zhang , D.Z. 2011. Towards theory building in agile manufacturing strategies—Case studies of an agility taxonomy, *International Journal of Production Economics*, 131(1): 303-312.
- Zhao, C., Huang, Q., Liu, H., Davison, R.M. and Liang, L.2013. Developing organisational agility through IT capability and KM capability: the moderating effects of organisational climate. *Pacific Asia Conference on Information Systems*, Jeju Island, Korea, June 18-22. Available at: www.pacis-net.org/file/2013/PACIS2013-245.pdf

The Impact of Knowledge Management Operations Practice on Organisational Performance with the existence of organisational agility: An Empirical Study in Jordanian Commercial banks Headquarters

*Soud Mohammad Almahamid **

ABSTRACT

This study aimed to know the mediating role of organisational agility in the impact of knowledge management operations practice on organisational performance. In order to achieve the study objective, a specific questionnaire was developed based on the extant literature in the subject to measure the study variables accurately. The population of the study consists of all managers and heads of departments working at Jordanian Commercial Banks Headquarters in Amman which represent (13) banks. Due to the researcher's inability to get a list of names of managers and heads of departments, due to its confidentiality, a decision was made to rely on a convenient sample of managers and heads of departments who are working banks headquarters. The study results revealed that there is a significant statistical impact of knowledge management operations practice on performance. It also showed that there is a significant statistical impact for knowledge management operations practice on both dimensions of organisational agility (sensing capability and responding capability). In addition, there is a significant statistical impact for organisational agility on performance. Finally, the results clarified that organisational agility plays partial mediating role in the impact of knowledge management operations practice on performance. Based on the achieved research results, a set of practical and academic recommendations were provided.

KEYWORDS: Knowledge Management Operations, Organisational Agility, performance, Jordanian Commercial Banks.

* Associate Professor, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration, Middle East University, 383 Amman, 11831 Jordan.

salmahamid@meu.edu.jo.

Received on 3/4/2014 and Accepted for Publication on 9/11/2014.