

أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المنظمي في المصارف التجارية الأردنية

معتصم أحمد وهبة

باحث حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة العلوم الإسلامية العالمية-الأردن

أيوب أحمد الصوالحة

أستاذ مشارك- قسم إدارة الأعمال- جامعة العلوم الإسلامية العالمية-الأردن

ayy205@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.2.7>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٤/٥

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/١٢/١٢

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها: (اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده: (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز المرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة). طبقت الدراسة على المصارف التجارية الأردنية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (١٩٠٠) موظف في الإدارتين العليا والوسطى، استخدم الباحثين أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية المناسبة حيث تم توزيع (٤٢٠) استبانة، تم استرجاع (٣٩٤)، في حين بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٧١)، وبالتالي فإن نسبة عدد الاستبانات الصالحة للتحليل إلى الاستبانات التي تم توزيعها هو (٨٨%)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز للمرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة) في المصارف التجارية. أوصت الدراسة بما يلي: عقد ورشات عمل للموظفين (المرؤوسين) يتم فيها تبادل المعرفة ودراسة استراتيجيات السوق الحديثة سواء أكانت داخل المملكة أو خارجها، وزيادة آلية تبادل المعرفة واكتساب الخبرات للمرؤوسين والتقليل من فارق المركزية في القطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة؛ التميز المنظمي؛ نظم معلومات الموارد البشرية؛ المصارف التجارية الأردنية.



المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات مستمرة في تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات والتي أصبح استخدامها من الضروريات الهامة والواجب توافرها للاستمرار في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر والتي أتاحت للقدرات التكنولوجية أن تكون من الأعمدة الأساسية للمنظمات بأنواعها وفرضت عليها الدخول في هذا القطاع لقدرتها على توفير المعلومات والمحتوى الدقيق الذي يحتاجه متخذ القرار لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها عصرنا الحالي بالإضافة إلى دورها في تعظيم الكفاءات والموارد الأساسية للمنظمة. ويعتبر رأس المال المعرفي أحد أهم الموارد وأكثرها قيمة والذي يعتبر رأس المال للمنظمة ففي ظل الاقتصاد المعرفي الذي تعيشه المنظمات في وقتنا الحالي والذي يقوم بأساسه على المعارف التي يمتلكها العاملين والتي تعتبر الميزة التنافسية الحقيقية للمنظمة والتي تسعى المنظمة إلى استدامتها لضمان بقائها مما أوجب على المنظمات البحث في الوسائل والآليات اللازمة لإيجاد المعرفة اللازمة ونشرها وتطبيقها وامتلاكها بحيث تصبح جزءاً من هيكل المنظمة وهذا بدوره يقود إلى نشر الإبداع والابتكار في المنظمة بشكل يساهم في زيادة قدرة المنظمة على إيجاد منتجات وخدمات جديدة قادرة على تحقيق رضا العملاء. ويعد التميز المنظمي من القضايا الرئيسية في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، وذلك من خلال الدور الكبير الذي تساهم به المشاريع الريادية الفاعلة في تحقيق النمو الاقتصادي ورفع الناتج المحلي، عدا عن كونها أهم دعائم القوة في منظمات الأعمال. وهنا يأتي دور نظم معلومات الموارد البشرية لدى مديري هذه المنظمات في تحسين أدائها وتحقيق مقدرات جوهرية في تميزها المنظمي عن غيرها من المنظمات.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يمكن أن تسهم به من توضيح للأطر النظرية للمتغيرات وتأثيرها الكبير في أداء المنظمات والمصارف والمؤسسات، وتنوع أهمية الدراسة من أهمية عمليات إدارة المعرفة والتميز المنظمي في منظمات الأعمال بشكل عام وخصوصاً في المصارف التجارية، بالإضافة إلى أهمية عمليات إدارة المعرفة كمورد استراتيجي للمنظمات، و يعد موضوع عمليات إدارة المعرفة أحد أهم المواضيع المثيرة للاهتمام في الأونة الأخيرة، وهو محط اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، بالإضافة إلى قلة المواضيع التي تناولت أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي حسب ما توصل إليه الباحثين في استخراج الدراسات السابقة، ومن جانب آخر فإن إدارة المعرفة تعتبر سلاحاً تنافسياً مهماً في تحقيق أفضل النتائج الممكنة في زيادة الرأس المعرفي بغرض زيادة الإنتاجية ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي من المؤمل أن تضيف معرفة جديدة إلى المعارف السابقة من توفير قاعدة معرفية تتعلق بأهمية عمليات إدارة المعرفة للمصارف المبحوثة تجاه التغيرات البيئية المتسارعة والمتزايدة، والخروج بنتائج تسلط الضوء على واقع متغيرات الدراسة لتبناها المصارف، بالإضافة إلى وضع التوصيات اللازمة، والتي يمكن أن يرجع إليها أصحاب السياسات في زيادة فعالية هذه المتغيرات في خدمة الرؤية والأهداف الموضوعية من قبل إدارة المصرف.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المنظمي، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية الآتية:
- معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة (اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) لدى المصارف التجارية الأردنية.
 - معرفة مستوى التميز المنظمي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز للمرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة) لدى المصارف التجارية الأردنية.
 - معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على التميز المنظمي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز للمرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة) في المصارف التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في سعي المصارف التجارية الأردنية لتحقيق التميز المنظمي، ودور عمليات إدارة المعرفة في تحقيقه، وتعتبر المصارف التجارية أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد المحلي والدولي وبذلك نجد أن هناك تحديات وتغيرات وتطورات تواجه هذه المصارف، وهذا حتم عليها مواكبة هذه التغيرات وتعزيز قدرتها لتحقيق التميز المنظمي من اجل مواجهة المخاطر في السوق المحلي والدولي، ولابد للمصارف من تعزيز وتنظيم بيئته الداخلية من اجل تحفيز البيئة الفاعلة الداعمة لمجاهة الصعوبات التي تواجهها والاستجابة للتطورات من اجل تلبية حاجات العملاء، وكل ذلك يتطلب إدارة فاعلة للمعرفة لاتخاذ القرارات اللازمة لبناء متطلبات التميز المنظمي.

أسئلة الدراسة:

ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية وفقاً لأبعاده المتمثلة في (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) ؟
- ما مستوى تطبيق التميز المنظمي في المصارف التجارية الأردنية وفقاً لأبعاده المتمثلة في (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز للمرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة)؟
- ما هو أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على التميز المنظمي بأبعاده المختلفة (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز للمرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة) في المصارف التجارية الأردنية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

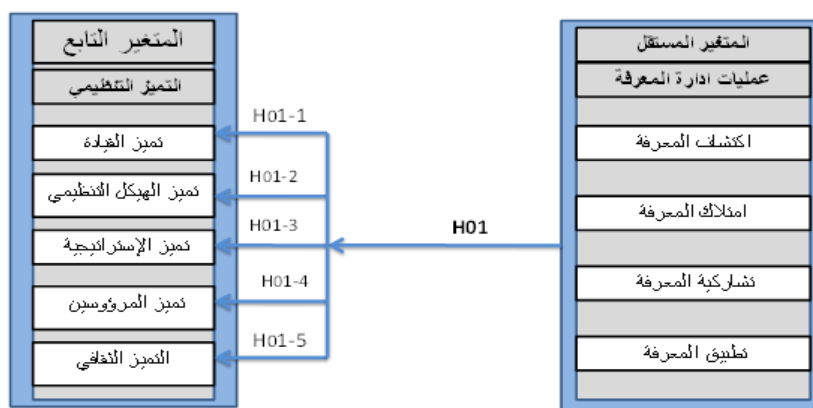
H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات إدارة المعرفة بأبعاده (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز للمرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة) في المصارف التجارية الأردنية.

وينتق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز القيادة في المصارف التجارية الأردنية.
- H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز الهيكل التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية.
- H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية.
- H01-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز المرؤوسين في المصارف التجارية الأردنية.
- H01-5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز الثقافي في المصارف التجارية الأردنية.

أنموذج الدراسة:

تم صياغة أنموذج الدراسة، لغرض وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (إدارة المعرفة، والتميز المنظمي)، على اعتبار أن عمليات إدارة المعرفة متغيراً مستقلاً، والتميز المنظمي متغيراً تابعاً، والشكل (١) يوضح تلك العلاقة بين متغيرات الدراسة.



الشكل (١): أنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات التالية: المتغير المستقل: المحاميد، (2015)، (Byukusenge, Munene (2016) ، المتغير التابع: العبيبي، (Mohamed, m & Khalifa, g& Nusari, m & Ameen, 2018)، (٢٠١٨).

التعريفات الإجرائية:

اكتشاف المعرفة: هي العملية التي تتعلق بتطوير معرفة جديدة بكل نوعها الضمنية والصريحة. (وهي العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة من خلال عمليات (externaliazition) التصدير و (internalization) التوريث ويتم ذلك من خلال مجموعة من الطرق وهي التجميع والتفاعل الاجتماعي .

امتلاك المعرفة: عملية الحصول على المعرفة التي يملكها الأفراد العاملين في المنظمة ، أو تلك المعارف المتعلقة بآلية عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى المعارف المتعلقة بالموردين والموزعين والمنافسين.

تشاركية المعرفة: عملية تتعلق بنقل المعرفة بين أعضاء المنظمة، وإيصالها للشخص المناسب من أجل القيام باللائم.

تطبيق المعرفة: عملية تتعلق باستخدام المعرفة ووضعها موضع التنفيذ، وجعلها متاحة لجميع الأفراد في المنظمة.

التميز المنظمي: هو قدرة المصارف التجارية الأردنية على تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن منافسيها، كما أنه طريقة العمل التي تحقق الرضا المتوازن بين جميع أصحاب المصالح من اجل الاستمرارية والنجاح على المدى الطويل.

تميز القيادة: يتمثل في مدى قدرة القائد على الاستغلال الأمثل للفرص التنظيمية و إيجاد فرص تطويرية للعاملين و مواجهة الأزمات و المتغيرات بشكل يساعد على اقتناص الفرص وتخطي التهديدات.

تميز المرؤوسين: وهو تميز المورد البشري في المنظمة في إنجاز جميع المهام المطلوبة منه بصورة إبداعية، ويكون لديه القدرة على حل المشاكل والمعضلات والعقبات بصورة فعالة والقدرة على العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة الكلية، ويعتبر تميز المرؤوسين ميزة تنافسية يصعب تقليدها لأن المعرفة تكون متوفرة لديهم في عقولهم.

تميز الهيكل التنظيمي: وهو عبارة عن النظام الرسمي الذي يحكم المنظمة من قواعد عمل وإجراءات ومهام وعلاقات وسلطة واتصالات، والتي تعنى بأساليب التعاون بين أفراد المنظمة وكيفية استخدام الموارد من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فعندما يكون الهيكل التنظيمي مرناً يعمل على تسهيل التجاوب بين العاملين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم.

تميز الثقافة: هو أن تكون ثقافة المنظمة متميزة في أفكارها وقيمها ومعتقداتها وقواعدها والذي بدوره يعكس الطريقة التي تعمل بها، وطرق ممارستها للسلطة ومتابعة الأفراد العاملين وتقييم أدائهم وتحفيز العاملين.

تميز الاستراتيجية: إن تميز المنظمة يعتمد على تميز الخطة الاستراتيجية والذي بدوره يتطلب جهداً من القائد في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ووضعها في موضع التنفيذ، وبالتالي تحديد المنافع التي يمكن أن تعود على العاملين وأصحاب المصالح إذا تم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويكون التميز الاستراتيجي بدرجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رسالتها ورؤيتها وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية.

حدود الدراسة:

- الحدود العلمية: حيث تمت دراسة المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة). والمتغير التابع (التميز التنظيمي) بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة).
- الحدود المكانية: المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان.
- الحدود الزمانية: ٢٠١٩.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات في البيئة العربية:

- دراسة العبيبي (٢٠١٨) بعنوان: التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، واعتمدت الدراسة استراتيجية المسح الشامل حيث شملت جميع الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وعددهم (٤٢٢) موظفاً وموظفة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة حيث بلغت (٣٨٢) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تعطي أهمية واضحة للتفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي، ووجود أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي.
- دراسة المحاميد والمصالححة (٢٠١٦) بعنوان: أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في قدرات الذكاء التنظيمي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في قدرات الذكاء التنظيمي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. لغايات تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة خاصة لجمع البيانات من عينة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء أقسام الموارد البشرية، والبحث والتطوير، والإنتاج البالغ عددهم (٢٣٤) في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مقدارها (١٤٦) مديراً ورئيس قسم. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي تمارس عمليات خلق واكتساب المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة بدرجة متوسطة. كما تمتلك الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي قدرات ذكاء تنظيمي بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في قدرات الذكاء التنظيمي، ووجدت الدراسة أن عملية تطبيق المعرفة هي الأكثر تأثيراً في قدرات الذكاء التنظيمي لكنها الأقل إيجادا واكتساباً للمعرفة. من أبرز التوصيات ضرورة تفعيل الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي لممارسة عمليات إدارة المعرفة المختلفة لزيادة سرعتها في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها.

ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية:

دراسة (Byukusenge, Munene and Orobia (2016) وهي بعنوان: Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation. إدارة المعرفة وأداء الأعمال: الدور الوسيط للابتكار: هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في رواندا. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي لجمع البيانات. وتضمن مجتمع الدراسة (٢٥٠) مشروعاً من المشاريع الصغيرة،

وبلغت عينة الدراسة من (377) مشروعاً من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة مدينة كيغالي. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار له تأثير إيجابي على أداء الأعمال، في حين لا يوجد تأثير مباشر لإدارة المعرفة على أداء الأعمال إلا من خلال الوساطة الكاملة للابتكار، وتساهم هذه الدراسة في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال الابتكار، وقد تساعد نتائج الدراسة أصحاب الأعمال على الاستفادة من موارد معارفهم من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة وعمليات جديدة، وتعزيز أداء أعمالهم.

دراسة: (Mohamed, m & Khalifa, g & Nusari, m & Ameen, A., 2018) وهي بعنوان: **Effect of Organizational Excellence and Employee Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE Performance on** التنظيمية في قطاع الصحة في الامارات العربية المتحدة: من أجل السعي لتحسين الأداء يجب الاهتمام بالتميز المنظمي، حيث يمكن إيجاد الميزة التنافسية من خلال الإبداع والابتكار، وبينت الدراسة أن الحاجة الماسة للتميز أدت إلى إبراز متطلبات تطبيق الجودة في مختلف المناطق من العالم. تعد هيئة الصحة - أبوظبي (HAAD) هي محور الدراسة حيث يتم تطبيق نهج مبتكر لتقييم أثر التميز المنظمي من حيث المبادئ والممارسات جنباً إلى جنب مع أداء الموظفين على الإنتاجية التنظيمية. تم جمع البيانات من 256 موظفاً من هيئة الصحة في أبوظبي (HAAD) وتحليلها. توصلت الدراسة إلى أن للتميز التنظيمي (مبادئ التميز وممارسات التميز) أثر إيجابي على الإنتاجية التنظيمية ان كما أداء الموظف كان له اثر ايجابي.

الاطار النظري:

أولاً: عمليات إدارة المعرفة:

ترتبط إدارة المعرفة في القيام بالأنشطة المتعلقة باكتشاف المعارف واحتوائها ونشرها وتطبيقها من أجل تعزيز أثر المعرفة على تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة من حيث السرعة في اتخاذ القرار والتكلفة (Fernandez & Sabherwal, 2010). وقد تضمنت عمليات إدارة المعرفة خمسة عمليات وفق نموذج منظمة (Fraunhofer IPK) والذي اعتمدت عليها دراسة (Heisig & Vorbeck, 2001: 114)، والتي تشمل خمسة عمليات هي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

١. تشخيص المعرفة:

تعني اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. يستند اكتشاف المعرفة الصريحة الجديدة إلى التجميع، وهي العملية التي يتم من خلالها تركيب أجزاء متعددة من المعرفة الصريحة من بيانات أو معلومات لا متلاك المزيد من المجموعات المعقدة الجديدة من المعرفة الصريحة. في حين يتم اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، حيث يعد التفاعل الاجتماعي بمثابة تجميع للمعرفة التي لدى الموظفين وعادة ما تتم من خلال الأنشطة المشتركة بدلاً من التعليمات المكتوبة (Fernandez & Sabherwal, 2010).

٢. توليد المعرفة:

هي مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، وتزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في ممارسة استراتيجيات عمل جديدة والقدرة في حل المشكلات، ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات العاملين من المهنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب وإدارتها والاحتفاظ بها. هذا يعني أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار عندما يكون يصبح الابتكار مصدراً لمعرفة جديدة (عليان، 2008).

٣. تخزين المعرفة:

هي تلك العمليات التي تشتمل على الاحتفاظ بالمعرفة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير هنا عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة لأسباب منها: مغادرة الأفراد الذين يحملونها لسبب أو لآخر (الزيادات، 2008).

إن تخزين المعرفة تمثل جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها (عليان، 2008).

٤. توزيع المعرفة

يعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية وتتم عادة في غير أوقات العمل، على أن الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون أقل فعالية ذلك أن المعرفة قد لا تنتقل بشكل صحيح من شخص لآخر، ولاختلاف تلقفها من قبل المتلقي طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر الآليات الرسمية

قد تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. لذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية يؤدي إلى فاعلية أكبر في نقل المعرفة (العلواني، ٢٠٠٩).

٥. تطبيق المعرفة

ومن خلالها يقوم بعض الأفراد باستخدام المعرفة التي تم معالجتها من قبل موظفين آخرين بدون طلبها أو تعلمها، وتشمل الآليات التي تدعم التوجيه (الهرمية التقليدية في المنظمات والمراكز المساندة) ومن جهة أخرى تشمل الآليات التي تدعم الروتين السياسات التنظيمية ومعايير العمل وممارساته، وتشمل التكنولوجيات التي تقوم بدعم التوجيه معرفة الخبراء في النظم الخبيرة ونظم دعم القرار، ومن جهة أخرى التكنولوجيات التي تدعم عملية الروتين النظم الخبيرة ونظم تخطيط الموارد في المنظمات ونظم التقليدية لإدارة المعلومات، وبشكل عام تدعم هذه الآليات والتكنولوجيات التوجيه والروتين داخل المنظمة وخارجها (همشري، ٢٠١٣).

ثانياً: التميز المنظمي

١. مفهوم التميز المنظمي

عرف الدويري (٢٠٠٩) التميز المنظمي بأنه عملية تهدف إلى تحسين قدرات المنظمة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية وحل مشكلاتها بصورة إبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية.

كما عرف كل من (Sharma and Kodali, 2008) بأنه تحقيق ميزة تنافسية بحيث تكون المنظمة أفضل من المنافسين في الأداء الاستراتيجي (الجودة، التكلفة، المرونة، الاعتمادية، والابتكار).

٢. أبعاد التميز المنظمي

• التميز القيادي:

للقيادة العليا تأثير مباشر في التميز، ذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، من خلال التحلي بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير الابتكاري، وتشجيع الأفراد على المنافسة والتوصل إلى أفكار جديدة، وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن تقوم بها القيادة المسؤولة عن المنظمة لتشجيع ظهور التميز فيها، من تلك الممارسات أو النشاطات: نظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة والذي يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون أي عوائق، وكذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات بوضوح خلال الموقف الواحد، هو من يعي الأخطاء ويحدد بالمشكلات، وبالتالي يدرك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، مما يتيح الفرصة نحو تحقيق التميز للمنظمة (Sharma and Kodali, 2008).

• التميز بتقديم الخدمة:

إن فئات المتعاملين أو ما يعرفون بالعملاء يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم ولا تفي بالغرض، فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. في ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين.

• تميز الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية لها أهمية بالغة في المنظمات ففهمها تتميز المنظمة من خلال التعبير عن شخصيتها عن طريق ثقافتها المميزة والتي بدورها تقوم بتوجيه الأفراد للعمل بما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة وثقافتها (مجيد، ٢٠١٠). وبذلك تنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي من خلالها يتم التعرف على ثقافة المنظمة ويتم التأثير على سلوك المستفيدين، وتكون هذه الظواهر ذات دلالة واضحة على سلوكيات المنتسبين ورؤيتهم للمواقف وتبريرهم لها وهذا يعكس طريقة التفكير داخل المنظمة كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً وحاسماً في حياة أصحاب المصالح.

• تميز الهيكل المنظمي:

يعتبر الهيكل المنظمي آلية لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة من أجل تحقيقها وتمكن المنظمة من الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة سواء أكانت بشرية أم مالية وبدوره يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بسهولة ويسر.

• تميز المرؤوسين:

يعتبر تميز المرؤوسين عاملاً هاماً ورئيسياً تتوقف عليه استراتيجية المنظمة المستقبلية والتميز من خلال المرؤوسين يكمن في تحليل احتياجات المنظمة من استقطاب الموارد البشرية ومن اختيار وتعيين وتدريب وربطها بنظام المكافآت والتقدير، فالمكافآت تعزز عملية التميز من خلال تقدير مهارات الموظفين وتقديم الحوافز لهم. يرى (Cristina and Colurcio, 2006) أن تحقيق التميز من خلال المرؤوسين يتم من خلال طرح الأفكار والاستماع إليهم وتشجيع العاملين، وكذلك تشجيع النقاش الحر والاهتمام بأراء الآخرين، وإيجاد نقطة تواصل بين الرؤساء والمرؤوسين بتبادل المعلومات ومناقشة الأفكار بحرية وتشجيع التنافس بين العاملين لتحقيق الدافعية للوصول إلى أفكار إبداعية جديدة.

● التميز الاستراتيجي:

يتطلب تحقيق التميز المنظمي تحديد استراتيجيات فعالة ومتناسقة مع الأهداف والسياسات لتعزيز الأداء التنظيمي على المدى البعيد عن طريق العمليات المنبثقة عن الاستراتيجية ولكي تكون المنظمة رائدة ومتميزة يجب عليها تبني استراتيجيات واضحة ومفهومة عن طريق وضع خطط وسياسات لتطبيق الاستراتيجية وتركيزها على احتياجات أصحاب المصالح.

منهجية الدراسة:

أولاً: نوع الدراسة وطبيعتها:

تعد هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض واستنتاجية في طبيعتها نظراً لاعتمادها على النظريات الإدارية والدراسات السابقة في عملية جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة الخاصة لهذا الغرض، فهي تعد دراسة ميدانية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية جميع المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) مصرفاً حسب نشرات الجمعية الأردنية للبنوك، ٢٠١٨ (نشرات جمعية البنوك التجارية الأردنية، ٢٠١٨)، وبلغ عدد العاملين في الإدارتين العليا والوسطى فيها (١٩٠٠). أجرى الباحثين دراسته على المصارف التجارية، تتمثل بالموظفين الإداريين في الإدارتين العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية، حيث قام الباحثين باستخدام التوزيع العشوائي وذلك تجنّباً للتحيز الذي من الممكن أن ينشأ من الإختيار القصدي (العمدي)، حيث قام الباحثين بتوزيع (٤٢٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وما تم استرجاعه من هذه الإستانات (٣٩٤) أي ما نسبته (٩٣,٨٪)، في حين بلغ عدد الإستانات الصالحة للتحليل (٣٧١)، وبالتالي فإن نسبة ما هو صالح للتحليل من عدد الإستانات المسترجعة (٨٨٪).

جدول (١): أسماء المصارف التجارية الأردنية والعينة المسحوبة من منها

الرقم	اسم المصرف	العدد الكلي		العدد المسحوب حسب العينة التطبيقية التناسبية
		الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	
١	البنك العربي	٢٨	٢٢٥	٤٢
٢	البنك الأهلي الأردني	١٨	١٥٩	٣٠
٣	بنك الأردن	١٠	١٩٨	٣٥
٤	بنك القاهرة عمان	١٥	٢١٠	٣٧
٥	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	٢٣	٣٣٣	٦٠
٦	البنك الأردني الكويتي	١٧	١٤١	٢٧
٧	البنك التجاري الأردني	٢٣	٨٤	١٨
٨	بنك الاستثمار العربي الأردني	١٠	٤٥	٩
٩	بنك المؤسسة العربية المصرفية	١٥	٨١	١٦
١٠	البنك الاردني للاستثمار والتمويل	٦	٣٣	٧
١١	بنك الاتحاد للاادخار والاستثمار	١٨	١٠٥	٢١
١٢	بنك سوسيته جنرال/ الأردن	١٠	٤٨	١٠
١٣	بنك المال الأردني	٩	٣٦	٨
	المجموع	٢٠٢	١٦٩٨	٤٢٠

المصدر: نشرات جمعية البنوك التجارية الأردنية، ٢٠١٨

ثالثاً: أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية، وتم الاسترشاد بمتغيرات الدراسة الحالية ومقاييسها والجمع بين الاستعارة الكلية والاستعارة الجزئية ل فقرات المقياس والتكليف والتعديل لفقرات الأخرى وإضافة فقرات جديدة وبما يتلائم مع بيئة المصارف محل الدراسة والبيئة الأردنية بشكل عام. إضافة إلى تحري المراجع والمصادر والدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وستحتوي الاستبانة على أربعة مجموعات من الأسئلة وسيتم تصميمها على النحو التالي:

الجزء الأول: سيتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: سيتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة (عمليات إدارة المعرفة).

الجزء الثالث: سيتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة التابعة (التميز المنظمي).

الجزء الرابع: سيتضمن الفقرات التي تقيس متغير الدراسة الوسيط (نظم معلومات الموارد البشرية).

كما اعتمد الباحثين مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس إجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة، ذلك أن هذا المقياس من المقاييس الفئوية الشائعة في الدراسات الإنسانية والإدارية.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الأداة:

للتأكد من أداة الدراسة (الإستبانة) تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، فإن الباحث سوف يقوم باستخدام كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي بنوعيه: التحليل العاملي الإستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، وفيما يلي توضيحاً واختباراً لتلك الطرق:

أولاً: الصدق الظاهري:

قام الباحثين بالرجوع إلى الأدبيات السابقة المنشورة في دوريات علمية محكمة لبناء أداة الدراسة مما افاد في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، وبعد القيام ببناء أداة الدراسة، ومهدف تحكيمها وبناءها بشكل يضمن صلاحية جمع البيانات، قام الباحثين بتوزيعها على مجموعة من المحكميين الأكاديميين ذوي الصلة بموضوع الدراسة، وبعد استرداد الإستبانة، قام الباحثين بأخذ جميع ملاحظاتهم بعين الإعتبار والقيام بالتعديلات المقترحة وذلك قبل القيام بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

ثبات الأداة:

قام الباحثين بإجراء اختبار الموثوقية وذلك للتأكد من مدى الإتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وثباتها، حيث أشار الباحثين (Hair et al., 1998)، إنه إذا كانت قيم كرونباخ ألفا أكبر من (0,6)، فهذا يدل على ثبات أداة الدراسة وأن هناك اتساق داخلي ما بين فقرات متغيرات الإستبانة. يوضح الجدول أدناه قيم معلمة كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية، بالإضافة إلى عدد فقرات الدراسة لكل متغير، كما يلي:

جدول (٢): اختبار الموثوقية مقياس كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الأسئلة	قيمة معامل كرونباخ ألفا
اكتشاف المعرفة	٥	٠,٧٦٧
امتلاك المعرفة	٤	٠,٧٣٢
تشارك المعرفة	٥	٠,٨٨٧
تطبيق المعرفة	٦	٠,٨٩٤
عمليات ادارة المعرفة	٢٠	٠,٩٤٧
تميز المرؤوسين	٣	٠,٨٧٠
تميز الثقافة المنظمة	٦	٠,٨٩٧
تميز الهيكل التنظيمي	٥	٠,٨٤٣
تميز القيادة	٥	٠,٩٤٢
تميز الإستراتيجية	٥	٠,٨٨٧
التميز المنظمي	٢٤	٠,٩٦٥
نظم معلومات الموارد البشرية	٢٤	٠,٩٣٧

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة كانت أعلى من (0,6)، وهذا بدوره يؤكد على مدى ثبات أداة الدراسة وعلى اتساقها الداخلي، أي أن فقرات الدراسة ومتغيراتها الفرعية والرئيسية تتمتع بموثوقية عالية تمكنا من إجراء تحليل الفرضيات والدخول إلى الإحصاء الإستدلالي.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

وصف خصائص عينة الدراسة:

يتضمن هذا وصفاً للخصائص التعريفية، والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والجدول أدناه يمثل الإحصاءات الوصفية (التكرار، النسبة، والنسبة التراكمية) للمتغيرات الديموغرافية في هذه الدراسة والمتمثلة بكل من النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. والهدف من ذلك الإختبار هو التعرف على أهم خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	٢٠٠	٥٣,٩%
أنثى	١٧١	٤٦,١%
المجموع	٣٧١	١٠٠,٠%

حيث يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة الذكور بلغ (٢٠٠) أي ما نسبته (٥٣,٩%)، في حين بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الإناث (١٧١) ما يعادل (٤٦,١%) من الإجمالي الكلي لأفراد عينة الدراسة، وهذا يوضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذكورا، وهذا يدل على أن الوظائف الإدارية في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة تميل إلى توظيف الذكور في شغل المناصب الإدارية لما تتطلبه هذه المناصب من مسؤوليات إدارية عالية وضغط عال، وبطبيعة الذكور لديهم قدرة تحميلية أكبر من الإناث في هذه المناصب، لكن ذلك لا يعني الحكم المطلق على هذه الفئة وإنما الغالبية العظمى.

جدول (٤): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
٣٠ سنة فأقل	٢٣	٦,٢%
٣١ سنة-٤٠ سنة	٢٢٥	٦٠,٦%
٤١-٥٠ سنة	١٠٦	٢٨,٦%
٥١ سنة فأكثر	١٧	٤,٦%
المجموع	٣٧١	١٠٠,٠%

يتضح من الجدول أعلاه أن الموظفين الإداريين الذين بلغ عمرهم ٣٠ سنة فما أقل بلغت نسبتهم (٦,٢%)، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة (٦٠,٦%)، كما وبين الجدول أيضاً أن الموظفين الإداريين الذين بلغت أعمارهم ما بين ٤١ سنة-٥٠ سنة كانت نسبتهم (٢٨,٦%)، في حين الذين كانت أعمارهم ٥١ سنة فما أكثر بلغت نسبتهم (٤,٦%)، وبالتالي يمكن القول بأن الغالبية العظمى من أعمار الموظفين تتمركز ضمن الفئة ما بين ٣١-٥٠ سنة، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد أن المناصب الإدارية العليا تتطلب كل من الوقت والخبرة، حيث أن الوصول للمناصب الإدارية العليا يتطلب أن يكون الموظف لديه خبرة كافية في العمل المصرفي لإتمام الواجبات والمسؤوليات الملقاه عليه بأكمل صورها، وللوصول إلى تلك الخبرة فإن ذلك يحتاج وقتاً كافياً في العمل ضمن النطاق المصرفي ليكون أهلاً لذلك.

جدول (٥): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم كلية مجتمع	٢٧	٧,٣%
بكالوريوس	٢٢٧	٦١,٢%
دبلوم عالي	٩	٢,٤%
ماجستير	٧٦	٢٠,٥%
دكتوراه	٣٢	٨,٦%
المجموع	٣٧١	١٠٠,٠%

يوضح الجدول أعلاه الإحصاء الوصفي لمتغير المؤهل العلمي، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة لموظفين الإداريين والذين يحملون شهادة الدبلوم (٧,٣%)، في حين أن أعلى نسبة كانت للموظفين الإداريين الذين يحملون شهادة البكالوريوس حيث بلغ عدد هؤلاء الموظفين (٢٢٧) أي ما نسبته (٦١,٢%)، في حين بلغ عدد الموظفين الإداريين الذين يحملون شهادة الدبلوم العالي (٩) بنسبة (٢,٤%)، والموظفين الذي أكملوا دراساتهم العليا كالماجستير والدكتوراه بلغت نسبتهم (٢٠,٥%) و (٨,٦%) على التوالي، وهذه النتائج بدورها توضح توافر المعرفة العلمية والأكاديمية كشرط للتوظيف وذلك حرصاً من البنوك التجارية الأردنية أن يكون موظفيها مؤهلين علمياً بما يرفد طبيعة العمل المصرفي ويعمل على تحسين أدائه.

جدول (٦): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مشرف	٧٤	١٩,٩%
رئيس شعبة	١٤	٣,٨%
رئيس قسم	١٥٤	٤١,٥%
مدير	١٢٩	٣٤,٨%
المجموع	٣٧١	١٠٠,٠%

يوضح الجدول أعلاه الإحصاء الوصفي لمتغير المسمى الوظيفي ، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الإداريين الذين يشغلون المنصب الإداري (مشرف) بلغت نسبتهم (١٩,٩%)، والموظفين الإداريين الذين يشغلون منصب (رئيس شعبة) بلغت نسبتهم (٣,٨%)، في حين الذين يشغلون منصب (رئيس قسم) بلغت نسبتهم (٤١,٥%)، والذين يشغلون منصب (مدير) بلغت نسبتهم (٣٤,٨%)، بالتالي، بالرغم من أن جميع المسميات الوظيفية المذكورة في الجدول أعلاه هي مسميات ذات مناصب إدارية إلا أن النتائج في الجدول أعلاه تؤكد أن أغلبية إجابات أداة الدراسة (الإستبانة) تركزت حول رؤساء الأقسام والمدراء أي أن الإجابات أتت من أفراد لديهم دراية وخبرة كافية في العمل المصرفي والذي بدوره يؤكد موثوقية واعتمادية إجابات أداة الدراسة.

جدول (٧): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
٥ سنوات فأقل	١٤	٪٣,٨
٦ سنوات-١٠ سنوات	٥٢	٪١٤,٠
١١ سنة-١٥ سنة	٦٢	٪١٦,٧
١٦ سنة-٢٠ سنة	١٧٠	٪٤٥,٨
٢١ سنة-٢٥ سنة	٥٦	٪١٥,١
٢٦ سنة فأكثر	١٧	٪٤,٦
المجموع	٣٧١	٪١٠٠,٠

يوضح الجدول أعلاه الإحصاء الوصفي لمتغير عدد سنوات الخبرة ، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الإداريين والذين لديهم خبرة ٥ سنوات فما أقل هي (٣,٨%)، في حين بلغت نسبة الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين ٦ إلى ١٠ سنوات (١٤,٠%)، والذين تتراوح خبرتهم من ١١-١٥ سنة (١٦,٧%)، إلا النسبة العظمى بلغت للذين تتراوح خبرتهم ما بين ١٦ إلى ٢٠ سنة، حيث بلغت نسبتهم (٤٥,٨%)، في حين بلغت نسبة الذين لديهم خبرة في العمل المصرفي والتي تتراوح ما بين ٢١ إلى ٢٥ هي (١٥,١%)، إضافة إلى أن نسبة الذين بلغت سنوات خبرتهم ٢٦ سنة فما أكثر كانت (٤,٦%)، وهذه النتائج تدل على أن الوصول إلى المراكز الإدارية العليا في العمل المصرفي يتطلب وقت وخبرة، كما أن النتائج تبين أن سياسية البنوك حريصة على إيصال الطاقات الشبابية إلى المراتب العليا بحيث تتصف هذه الطاقات بالخبرة الكافية لإدارة العمل المصرفي والقدرة على الإنتاج والإبتكار والإبداع وتحمل المسؤولية وضغوطات العمل.

قبل التطرق إلى الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، سوف يقوم الباحثين بالتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها لمعرفة فيما إذا كانت أسئلة الدراسة ممثلة لمتغيراتها الرئيسية والتأكد فيما إذا كان هناك أسئلة سوف يقوم الباحثين بحذفها أم لا وذلك بعد القيام بإجراء كل من التحليلي العاملي الإستكشافي والتوكيدي.

تحليل بيانات الاستبانة:

جدول (٨): الأهمية النسبية لمتغيرات عمليات ادارة المعرفة

المتغير	المتوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
اكتشاف المعرفة	٣,٩	٢	مرتفع
امتلاك المعرفة	٣,٨٢	٤	مرتفع
تشارك المعرفة	٣,٩٢	١	مرتفع
تطبيق المعرفة	٣,٨٤	٣	مرتفع
	٣,٨٧		مرتفع

يتضح من الجدول أعلاه ان الوسط الحسابي للمتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة بلغت (٣,٨٧) وهي تؤشر الى موافقة عينة الدراسة على فقراتها وان عمليات ادارة المعرفة تطبق في مجتمع الدراسة. كما ان جميع المتغيرات الفرعية لها جاءت مرتفعة كذلك .

جدول (٩): الأهمية النسبية لمتغيرات التميز المنظمي

المتغير	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
تميز الرؤوسين	٣,٨٢	٣	مرتفع
تميز الثقافة	٣,٧٧	٤	مرتفع
تميز الهيكل التنظيمي	٣,٧٣	٥	مرتفع
تميز القيادة	٣,٨٤	٢	مرتفع
تميز الاستراتيجية	٣,٨٤	١	مرتفع
الوسط الحسابي	٣,٨		مرتفع

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للمتغير التابع التميز المنظمي بلغت (٣,٨) وهي تؤثر إلى موافقة عينة الدراسة على فقراتها وأن عمليات التميز المنظمي مطبق في مجتمع الدراسة. كما أن جميع المتغيرات الفرعية له جاءت مرتفعة كذلك.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز للمرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة) في المصارف التجارية الأردنية.

جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability (sig)	
الثابت	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
	-٠,٠٧٩	٠,٣٥١	٠,٧٢٧	
اكتشاف المعرفة	٠,٣٨٣	٣,٩٩٢	٠,٠٠٠	
امتلاك المعرفة	٠,٢٢٤	٢,٥٤١	٠,٠١٣	
مشاركة المعرفة	٠,٠٠١	٠,٠١٤	٠,٩٨٩	
تطبيق المعرفة	٠,٣٩٩	٤,٣٠٩	٠,٠٠٠	
مستوى الدلالة الكلية Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	معامل التحديد R2	الإرتباط R
٠,٠٠٠	٨١,١٩٧	٠,٨٠٨	٠,٨١٩	٠,٩٠٥

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط بلغت (٠,٩٠٥) $R=$ ، وهذا يوضح أن قيمة العلاقة ما بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) والتميز المنظمي في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة طردية قوية. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة R^2 بلغت (٠,٨١٩) وهذا يدل على مقدار التباين الذي تحدته المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع، أي أن أبعاد الإدارة المختلفة تشكل (٨١,٩٪) من التباين في التميز المنظمي. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة معامل التحديد المعدل قريبة من معامل التحديد، وبالتالي فإذا تم طرح معامل التحديد المعدل من معامل التحديد (٠,٨٠٨ - ٠,٨١٩) = ٠,٠١١ وهذه القيمة (٠,٠١١) تدل على أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (٠,٠١١) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا بدوره يؤكد على أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع. كما ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت كانت سالبة (-٠,٠٧٩)، أي أن قيمة التميز التنظيمي تساوي (-٠,٠٧٩) في حال كانت جميع أبعاد عمليات المعرفة تساوي صفراً، إلا أن الدلالة الإحصائية لها (٠,٧٢٧) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أي أنها غير دالة إحصائياً للحكم على قيمتها في حال مساواة المتغيرات المستقلة للصففر، إضافة أظهرت النتائج أعلاه تأثير كل بعد من أبعاد عمليات المعرفة على التميز المنظمي، بحيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعدها اكتشاف المعرفة بلغ (٠,٠٠٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (٣,٩٩٢) وهي أكبر من قيمة t الجدولة (١,٩٦)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف المعرفة على التميز المنظمي، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعدها اكتشاف المعرفة بلغت (٠,٣٨٣) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد اكتشاف المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة التميز المنظمي بقيمة (٠,٣٨٣). أيضاً، أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعدها امتلاك المعرفة بلغ (٠,٠١٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (٢,٥٤١) وهي أكبر من قيمة t الجدولة (١,٩٦)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعرفة على التميز المنظمي، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعدها امتلاك المعرفة بلغت (٠,٢٢٤) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد امتلاك المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة التميز المنظمي بقيمة (٠,٢٢٤). كما وأظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعدها مشاركة المعرفة بلغ (٠,٩٨٩) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (٠,٠١٤) وهي أقل من قيمة t الجدولة (١,٩٦)، وهذا يوضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على التميز المنظمي. وفيما يتعلق بمستوى تطبيق المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠,٠٠٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (٤,٣٠٩) وهي أكبر من قيمة t الجدولة (١,٩٦)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على التميز المنظمي، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعدها تطبيق المعرفة بلغت (٠,٣٩٩) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة التميز المنظمي بقيمة (٠,٣٩٩).

وفيما يتعلق بالتأثير الكلي لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المنظمي، حيث بلغت قيمة F-value (٨١,١٩٧) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05 α)، وهذا بدوره يدل على أن عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) لها تأثير ذو دلالة احصائية في التميز المنظمي عند مستوى دلالة (0,05 α)، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

تحليل الفرضية الفرعية

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 α) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز القيادة في المصارف التجارية الأردنية.

جدول (١١): تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability (sig)	
الثابت	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
	-٠,١٢١	-٠,٧٤٥	٠,٤٥٧	
اكتشاف المعرفة	٠,٢٠٢	٢,٩٣٥	٠,٠٠٤	
امتلاك المعرفة	٠,٣٢٩	٥,٢١٣	٠,٠٠٠	
مشاركة المعرفة	٠,١٧٧	٢,٦١٠	٠,٠٠٩	
تطبيق المعرفة	٠,٣١٩	٤,٩٩٥	٠,٠٠٠	
مستوى الدلالة الكلية Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	معامل التحديد R2	الإرتباط R
٠,٠٠٠	١٦٩,٦٢٢	٠,٦٤٦	٠,٦٥٠	٠,٨٠٦

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط بلغت (0,806 R)، وهذا يوضح أن قيمة العلاقة ما بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) و تميز القيادة في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة طردية قوية. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة R2 بلغت (0,650) وهذا يدل على مقدار التباين الذي تحدته المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع، أي أن أبعاد الإدارة المختلفة تشكل (65,0%) من التباين في تميز القيادة. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة معامل التحديد المعدل قريبة من معامل التحديد، وبالتالي فإذا تم طرح معامل التحديد المعدل من معامل التحديد (0,650 - 0,646 = 0,004) وهذه القيمة (0,004) تدل على أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0,004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا بدوره يؤكد على أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع.

كما ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت كانت سالبة (-0,121)، أي أن قيمة تميز القيادة تساوي (-0,121) في حال كانت جميع أبعاد عمليات المعرفة تساوي صفراً، إلا أن الدلالة الإحصائية لها (0,457) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، أي أنها غير دالة احصائياً للحكم على قيمتها في حال مساواة المتغيرات المستقلة للصفر. إضافة أظهرت النتائج أعلاه تأثير كل بعد من أبعاد عمليات المعرفة على تميز القيادة، بحيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعدها اكتشاف المعرفة بلغ (0,004) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05 α)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (2,935) وهي أكبر من قيمة t الجدولة (1,96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لاكتشاف المعرفة على تميز القيادة، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعدها اكتشاف المعرفة بلغت (0,202) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد اكتشاف المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز القيادة بقيمة (0,202). أيضاً، أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعدها امتلاك المعرفة بلغ (0,000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05 α)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (5,213) وهي أكبر من قيمة t الجدولة (1,96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لامتلاك المعرفة على تميز القيادة، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعدها امتلاك المعرفة بلغت (0,329) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد امتلاك المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز القيادة بقيمة (0,329). كما وأظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعدها مشاركة المعرفة بلغ (0,009) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05 α)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (2,610) وهي أعلى من قيمة t الجدولة (1,96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة على تميز القيادة، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعدها مشاركة المعرفة بلغت (0,177) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد مشاركة المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز القيادة بقيمة (0,177). وفيما يتعلق بمستوى تطبيق المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0,000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05 α)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (4,995) وهي أكبر من قيمة t الجدولة (1,96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة على تميز القيادة، ولمعرفة قيمة الأثر والاتجاه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعدها

تطبيق المعرفة بلغت (0.319) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز القيادة بقيمة (0.319).

وفيما يتعلق بالتأثير الكلي لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز القيادة، حيث بلغت قيمة F-value (169,622) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا بدوره يدل على أن عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) لها تأثير ذو دلالة احصائية في تميز القيادة عند مستوى دلالة (0.05)، وبناء على ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز الهيكل التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية.

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability (sig)	
الثابت	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
	0.387	2.392	0.017	
اكتشاف المعرفة	0.376	5.466	0.000	
امتلاك المعرفة	0.320	5.070	0.000	
مشاركة المعرفة	-0.124	-1.832	0.068	
تطبيق المعرفة	0.296	4.642	0.000	
مستوى الدلالة الكلية Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	معامل التحديد R2	الإرتباط R
0.000	114.169	0.550	0.555	0.745

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الإرتباط بلغت (0.745)، وهذا يوضح أن قيمة العلاقة ما بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وتميز الهيكل التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة طردية قوية. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة R2 بلغت (0.555) وهذا يدل على مقدار التباين الذي تحدثه المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع، أي أن أبعاد الإدارة المختلفة تشكل (55.5%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة معامل التحديد المعدل قريبة من معامل التحديد، وبالتالي فإذا تم طرح معامل التحديد المعدل من معامل التحديد (0.550 - 0.555) = 0.005، وهذه القيمة (0.005) تدل على أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.005) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا بدوره يؤكد على أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع.

كما ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت كانت موجبة (0.387)، أي أن قيمة تميز القيادة تساوي 0.387 في حال كانت جميع أبعاد عمليات المعرفة تساوي صفراً، إضافة أظهرت النتائج أعلاه تأثير كل بعد من أبعاد عمليات المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي، بحيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعدها اكتشاف المعرفة بلغ (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (5.466) وهي أكبر من قيمة t المجدولة (1.96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لاكتشاف المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعدها اكتشاف المعرفة بلغت (0.376) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد اكتشاف المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز الهيكل التنظيمي بقيمة (0.376). أيضاً، أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعدها امتلاك المعرفة بلغ (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (5.070) وهي أكبر من قيمة t المجدولة (1.96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لامتلاك المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعدها امتلاك المعرفة بلغت (0.320) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد امتلاك المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز القيادة بقيمة (0.320). كما وأظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعدها مشاركة المعرفة بلغ (0.068) وهي غيردالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (-1.832) وهي أعلى من قيمة t المجدولة (-1.96)، وهذا يوضح عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي. وفيما يتعلق بتطبيق المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (4.642) وهي أكبر من قيمة t المجدولة (1.96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة على تميز

الهيكل التنظيمي، ولمعرفة قيمة الأثر والإتجاه ، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعده تطبيق المعرفة بلغت (٠,٢٩٦) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز الهيكل التنظيمي (٠,٢٩٦).
وفيما يتعلق بالتأثير الكلي لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) فيتميز الهيكل التنظيمي، حيث بلغت قيمة F-value (١٤,١٦٩) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا بدوره يدل على أن عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) لها تأثير ذو دلالة احصائية في تميز الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبناء على ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

جدول (١٣): تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability (sig)	
الثابت	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
	٠,١٥٣	١,٠٩٧	٠,٢٧٣	
اكتشاف المعرفة	٠,٢٤٣	٤,١٠٥	٠,٠٠٠	
امتلاك المعرفة	٠,٢٨٤	٥,٢٣٠	٠,٠٠٠	
مشاركة المعرفة	٠,٢٠٠	٣,٤٢٨	٠,٠٠١	
تطبيق المعرفة	٠,٢٢٨	٤,١٦١	٠,٠٠٠	
مستوى الدلالة الكلية Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	معامل التحديد R2	الارتباط R
٠,٠٠٠	١٩٥,١١٦	٠,٦٧٧	٠,٦٨١	٠,٨٢٥

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R = 0,825$)، وهذا يوضح أن قيمة العلاقة ما بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وتميز الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة طردية قوية. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة R^2 بلغت ($0,681$) وهذا يدل على مقدار التباين الذي تحدته المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع ، أي أن أبعاد الإدارة المختلفة تشكل ($68,1\%$) من التباين في تميز الاستراتيجية. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة معامل التحديد المعدل قريبة من معامل التحديد، وبالتالي فإذا تم طرح معامل التحديد المعدل من معامل التحديد ($0,677 - 0,681$) = $0,004$ وهذه القيمة ($0,004$) تدل على أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك ($0,004$) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا بدوره يؤكد على أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع.

كما ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت كانت موجبة ($0,153$)، أي أن قيمة تميز الاستراتيجية تساوي $0,153$ في حال كانت جميع أبعاد عمليات المعرفة تساوي صفراً، إلا أن الدلالة الإحصائية لها ($0,273$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0,05$)، أي أنها غير دالة احصائياً للحكم على قيمتها في حال مساواة المتغيرات المستقلة للصفر، إضافة أظهرت النتائج أعلاه تأثير كل بعد من أبعاد عمليات المعرفة على تميز الاستراتيجية ، بحيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعده اكتشاف المعرفة بلغ ($0,000$) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد ($4,105$) وهي أكبر من قيمة t الجدولة ($1,96$)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لاكتشاف المعرفة على تميز الاستراتيجية، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعده اكتشاف المعرفة بلغت ($0,243$) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد اكتشاف المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز الاستراتيجية بقيمة ($0,243$). أيضاً، أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعده امتلاك المعرفة بلغ ($0,000$) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد ($5,230$) وهي أكبر من قيمة t الجدولة ($1,96$)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لامتلاك المعرفة على تميز الاستراتيجية، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعده امتلاك المعرفة بلغت ($0,284$) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد امتلاك المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز الاستراتيجية بقيمة ($0,284$). كما وأظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعده مشاركة المعرفة بلغ ($0,001$) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد ($3,428$) وهي أعلى من قيمة t الجدولة ($1,96$)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة على تميز الاستراتيجية. ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعده مشاركة المعرفة بلغت ($0,200$) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد مشاركة المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز الاستراتيجية بقيمة ($0,200$). وفيما يتعلق بمستوى تطبيق المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ ($0,000$) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا

البعد (٤,١٦١) وهي أكبر من قيمة t المجدولة (١,٩٦)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة على تميز الإستراتيجية، ولمعرفة قيمة الأثر والإتجاه ، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعء تطبيق المعرفة بلغت (٠,٢٢٨) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز الإستراتيجية (٠,٢٢٨).

وفيما يتعلق بالتأثير الكلي لعمليات ادارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة F-value (١٩٥,١١٦) وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا بدوره يدل على أن عمليات ادارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) لها تأثير ذو دلالة احصائية في تميز الإستراتيجية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبناء على ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات ادارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز المرؤوسين في المصارف التجارية الأردنية

جدول (١٤): تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability (sig)	
الثابت	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
	٠,٢٤٩-	٢,٠٦٠-	٠,٠٤٠	
اكتشاف المعرفة	٠,٢٩٣	٥,٦٩١	٠,٠٠٠	
امتلاك المعرفة	٠,٠٦٦	١,٤٠٠	٠,١٦٢	
مشاركة المعرفة	٠,١٣٨	٢,٧٣٣	٠,٠٠٧	
تطبيق المعرفة	٠,٥٥٦	١١,٦٧١	٠,٠٠٠	
مستوى الدلالة الكلية Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	معامل التحديد R2	الارتباط R
٠,٠٠٠	٣٢٦,٦٩٥	٠,٧٧٩	٠,٧٨١	٠,٨٨٤

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٨٨٤) $R =$ ، وهذا يوضح أن قيمة العلاقة ما بين ادارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وتميز المرؤوسين في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة طردية قوية. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة R2 بلغت (٠,٧٨١) وهذا يدل على مقدار التباين الذي تحدته المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع، أي أن أبعاد الإدارة المختلفة تشكل (٧٨,١٪) من التباين في تميز المرؤوسين. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة معامل التحديد المعدل قريبة من معامل التحديد، وبالتالي فإذا تم طرح معامل التحديد المعدل من معامل التحديد (٠,٧٧٩-٠,٧٨١) $=$ ٠,٠٠٢. وهذه القيمة (٠,٠٠٢) تدل على أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كلاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (٠,٠٠٢) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا بدوره يؤكد على أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع. كما ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت كانت سالبة (-٠,٢٤٩)، أي أن قيمة تميز المرؤوسين تساوي -٠,٢٤٩ في حال كانت جميع أبعاد عمليات المعرفة تساوي صفراً كونها دالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يؤكد أن تميز المرؤوسين لا غنى له عن أبعاد الإدارة المختلفة، أي لولا وجود أبعاد الإدارة ما كان هناك تميزاً للمرؤوسين، إضافة أظهرت النتائج أعلاه تأثير كل بعد من أبعاد عمليات المعرفة على تميز المرؤوسين، بحيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعء اكتشاف المعرفة بلغ (٠,٠٠٠) وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (٥,٦٩١) وهي أكبر من قيمة t المجدولة (١,٩٦)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لاكتشاف المعرفة على تميز المرؤوسين، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعء اكتشاف المعرفة بلغت (٠,٢٩٣) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد اكتشاف المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز المرؤوسين بقيمة (٠,٢٩٣). أيضاً، أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعء امتلاك المعرفة بلغ (٠,١٦٢) وهي غير دالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (١,٤٠٠) وهي أقل من قيمة t المجدولة (١,٩٦)، وهذا يوضح عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لامتلاك المعرفة على تميز المرؤوسين. كما وأظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعء مشاركة المعرفة بلغ (٠,٠٠٧) وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (٢,٧٣٣) وهي أعلى من قيمة t المجدولة (١,٩٦)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة على تميز المرؤوسين. ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعء مشاركة المعرفة بلغت (٠,١٣٨) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد مشاركة المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز المرؤوسين بقيمة (٠,١٣٨). وفيما يتعلق بمستوى تطبيق المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (٠,٠٠٠) وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (١١,٦٧١) وهي أكبر من قيمة t المجدولة (١,٩٦)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة

احصائية لتطبيق المعرفة على تميز المرؤوسين، ولمعرفة قيمة الأثر والاتجاه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعده تطبيق المعرفة بلغت (0,056)، وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة تميز الإستراتيجية (0,056). وفيما يتعلق بالتأثير الكلي لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز المرؤوسين، حيث بلغت قيمة F-value (326,695) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا بدوره يدل على أن عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) لها تأثير ذو دلالة احصائية في تميز المرؤوسين عند مستوى دلالة (0,05)، وبناء على ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز الثقافي في المصارف التجارية الأردنية.

جدول (15): تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability (sig)	
الثابت	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
	0,150-	1,112-	0,267	
اكتشاف المعرفة	0,402	7,022	0,000	
امتلاك المعرفة	0,225	4,289	0,000	
مشاركة المعرفة	0,003-	0,046-	0,964	
تطبيق المعرفة	0,391	7,380	0,000	
مستوى الدلالة الكلية Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	معامل التحديد R2	الارتباط R
0,000	227,623	0,710	0,713	0,845

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,845) R، وهذا يوضح أن قيمة العلاقة ما بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) والتميز الثقافي البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة طردية قوية. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة R2 بلغت (0,713) وهذا يدل على مقدار التباين الذي تحدده المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع، أي أن أبعاد الإدارة المختلفة تشكل (71,3%) من التباين في التميز الثقافي. كما وتظهر النتائج أعلاه أن قيمة معامل التحديد المعدل قريبة من معامل التحديد، وبالتالي فإذا تم طرح معامل التحديد المعدل من معامل التحديد (0,713) = (0,710 - 0,003)، وهذه القيمة (0,003) تدل على أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0,003) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا بدوره يؤكد على أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع. كما ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثابت كانت سالبة (-0,150)، أي أن قيمة التميز الثقافي تساوي -0,150 في حال كانت جميع أبعاد عمليات المعرفة تساوي صفراً، إلا أن الدلالة الإحصائية لها (0,267) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، أي أنها غير دالة احصائياً للحكم على قيمتها في حال مساواة المتغيرات المستقلة للصففر، إضافة أظهرت النتائج أعلاه تأثير كل بعد من أبعاد عمليات المعرفة على التميز الثقافي، بحيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعده اكتشاف المعرفة بلغ (0,000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (7,022) وهي أكبر من قيمة t الجدولة (1,96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لاكتشاف المعرفة على التميز الثقافي، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعده اكتشاف المعرفة بلغت (0,402) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد اكتشاف المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة التميز الثقافي بقيمة (0,402). أيضاً، أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعده امتلاك المعرفة بلغ (0,000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (4,289) وهي أعلى من قيمة t الجدولة (1,96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لامتلاك المعرفة على تميز الثقافي، ولمعرفة قيمة الأثر واتجاهه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعده امتلاك المعرفة بلغت (0,225) وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد اكتشاف المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة التميز الثقافي بقيمة (0,225). كما وأظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية لبعده مشاركة المعرفة بلغ (0,964) وهي غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (-0,046) وهي أعلى من قيمة t الجدولة (1,96)، وهذا يوضح عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة على التميز الثقافي. وفيما يتعلق بمستوى تطبيق المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0,000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا ما أكدته قيمة t المحسوبة حيث بلغت لهذا البعد (7,380) وهي أكبر من قيمة t الجدولة (1,96)، وهذا يوضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة على التميز الثقافي، ولمعرفة قيمة الأثر

والإتجاه ، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (بيتا) لبعد تطبيق المعرفة بلغت (٠,٣٩١)، وهي طردية موجبة، وهذه القيمة تدل على أنه كلما زاد بعد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة فإنه من المتوقع أن تزداد قيمة التميز الثقافي (٠,٣٩١).

وفيما يتعلق بالتأثير الكلي لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تميز الثقافي، حيث بلغت قيمة F-value (٢٢٧,٦٢٣) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا بدوره يدل على أن عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) لها تأثير ذو دلالة احصائية في التميز الثقافي عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبناء على ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لإدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٧) ، وقد احتل بعد (تشارك المعرفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد (اكتشاف المعرفة) في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٩٠) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاء في المرتبة الثالثة بعد تطبيق المعرفة بمتوسط (٣,٨٤) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين حل بعد (امتلاك المعرفة) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٢) ، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً ويعزى ذلك إلى أن القطاع المصرفي يوفر بيئة ملائمة لتشارك المعرفة بين العاملين وكذلك إلى توفر قواعد تكنولوجيا المعلومات المختلفة لتشارك المعرفة بالإضافة إلى ارتفاع خبرة رؤساء الأقسام والمدراء وارتفاع نسبة الشهادات العليا بينهم ووجود بيئة محفزة تمكنهم من اكتشاف المعرفة والذي بدوره يؤدي إلى تقدم العمل المصرفي .
- أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية للتميز المنظمي في المصارف التجارية الأردنية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٠) ، وقد احتل بعدي (تميز القيادة وتميز الاستراتيجية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد (تميز المرؤوسين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٢) ، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الثالثة بعد (تميز الثقافة المنظمية) بمتوسط حسابي (٠,٣٧٧) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (الهيكل التنظيمي) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً ويعزى ذلك إلى أن إدارات القطاع المصرفي تقوم بعمل مراجعات دورية للاستراتيجيات العامة وكذلك تقوم الإدارة عند صياغة الاستراتيجيات العامة بالأخذ بمصلحة أصحاب المصالح بالاعتبار وكذلك يحرص فيها على تكامل الخطط والبرامج الموضوعية مع الاستراتيجية كما تضع في سلم أولوياتها تلبية احتياجات المجتمع المحلي والذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف وتطلعات ونجاح هذه المصارف لإكسابهم صفة التميز وتحقيق الرؤية المستقبلية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز للمرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة) في المصارف التجارية الأردنية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨١٩) وهذا يدل على مقدار التباين الذي تحدثه المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع . ويعزى ذلك إلى أن المصارف في الأردن تستخدم جميع المعارف المتوفرة لديها وذلك من أجل تحسين الأداء وإزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة بالإضافة إلى أن المصرف لديه الإمكانيات الكافية من حيث خبرات الموظفين وتحصيلهم الأكاديمي والذي بدوره يرفع من كفاءة هذا القطاع ، كما تتبنى المصارف أساليب حضارية تعمل على تعزيز الالتزام بالسلوك الداعم للتميز وكذلك استعمال المصارف لانظمة تساعد الموظف على التميز في الأداء والتواصل بشكل أفضل .

توصيات الدراسة:

- تطوير آليات اكتشاف المعرفة وحتى يتم توظيف هذه الآليات بشكل سليم يجب على القطاع المصرفي التعاون فيما بينهم على عمل ورشات عمل للموظفين (المرؤوسين) يتم فيها تبادل المعرفة ودراسة استراتيجيات السوق الحديثة سواء كانت داخل المملكة او خارجها بحيث يتم اكسابهم خبرات وكفاءات عملية في وقت قياسي ترفد كل من السوق المحلي والقطاع المصرفي بخبرات وكفاءات عالية متميزة تواكب بل وتتجاوز اعلى مستويات الخبرة العالمية .
- بوضع استراتيجيات تنموية من شأنها ان تقارب من وجهات النظر بين الرئيس والمرؤوس وتوصي بزيادة آلية تبادل المعرفة واكساب الخبرات للمرؤوسين والتقليل من فارق المركزية بحيث تسمح للافكار الشابة ابداء رأيها بغية اكساب الموارد البشرية خبرات عملية والاستفادة من طموح الشباب ونشاطهم في تنمية المورد البشري في القطاع المصرفي.
- تطوير كفاءات المرؤوسين من خلال عقد دورات تنموية للمرؤوسين تفتح من خلالها الباب لتوعية الموارد البشرية في هذا القطاع على افضل السبل والنتائج التي يمكن تحقيقها لقلص الفارق المعنوي بين الرئيس والمرؤوس لمستقبل الموارد البشرية في هذا القطاع.
- تفعيل استخدام برامج التنمية البشرية من خلال تدريب واتاحة المجال للموظفين على استخدام جميع اليات برامج التنمية البشرية بصورة اكثر فعالية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. الدويري، غسان غريب، (٢٠٠٩) إدارة التميز في القطاع العام الأردني، مجلة المسارات الثقافية، الامارات العربية المتحدة، ١(١)، ٦٩-٥٤.
٢. العبيني، طارق احمد محمد، (٢٠١٨) التفكير الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المنظمي دراسة حالة: المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية، الاردن.
٣. العلواني، حسن، (٢٠٠٩) إدارة المعرفة المفهوم والمدخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن.
٤. العلي، عبد الستار وقندلجي، عامر وآخرون، (٢٠٠٩) المدخل إلى إدارة المعرفة، (ط٢)، دار المسير: عمان، الأردن.
٥. عليان، ربيعي مصطفى والسامرائي، ايمان فاضل، (٢٠٠٤) تسويق المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
٦. مجيد، بي كرد عبدالله، (٢٠١٠) أثر المعرفة على التميز المنظمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الاردنية الخاصة في إقليم وسط عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان.
٧. المحاميد، سعود محمد فاضل والمصالحه، بلال سليمان محمد، (٢٠١٦) أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في قدرات الذكاء التنظيمي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، جامعة مؤتة، مجلة كلية العلوم، الاردن، ٣١(١).
٨. همشري، (٢٠١٣) إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع: الاردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Byukusenge. Eugenie, Munene. John, & Orbia. Laura, *Knowledge management and business performance: mediating effect of innovation*, Journal of Business and Management Sciences, 4(4) (2016), 82-92.
- [2] Cristina mele. Colurcio maria, *The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value*, International Journal of Quality & Reliability Management, 23 (5) (2006), 464-489, <https://doi.org/10.1108/02656710610664569>
- [3] Fernandez. Irma Becerra, & Sabherwal. Rajiv, *Knowledge Management Systems and Processes*, E. Sharpe, Inc, (2010)
- [4] Heisig. P. & Vorbeck. J., *Knowledge Management Best Practices In Europe*, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany, (2001)
- [5] Mohamed. M., Khalifa. G., Nusari. M., & Ameen. A., *Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE*, Journal of Engineering and Applied Sciences 13 (15)(2020), 6199-6210,
- [6] Sharma monica. Kodali Rambabu, *Development of framework for manufacturing excellence*, Measuring Business Excellence, 12 (4) (2008),50-66, <https://doi.org/10.1108/13683040810919962>



www.refaad.com

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of Economics and Business (GJEB)

Journal Homepage: <https://www.refaad.com/views/GJEB/home.aspx>

ISSN: 2519-9293(Online) 2519-9285 (Print)



The Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Excellence in Jordanian Commercial Banks

Moatasam Ahmad Wahba

PhD Researcher in Business Administration, World Islamic Sciences and Education University, Jordan

Ayoub Ahmed Al-Sawalha

Associate Professor, Department of Business Administration, World Islamic Sciences and Education University, Jordan
 ayy205@yahoo.com

Received Date : 12/12/2019

Accepted Date : 5/4/2020

DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.2.7>

Abstract: This study aimed to explore the impact of the knowledge management process through (knowledge discovery, sharing, capture and application) on organizational excellence from the dimensions of (leadership, structure, strategic culture and subordinates) in the case of Jordanian commercial banks. Where the study population (1900) employees in the upper and middle management, the researcher used the method of random stratified proportional sampling where (420) questionnaires were distributed, (394) were retrieved, while the valid questionnaires were (371). Therefore, the ratio of the number of valid was (88%). The study findings revealed the following: There is a significant impact of the different dimensions of knowledge management processes (knowledge discovery, capture, sharing, and application) on organizational excellence in terms of combined dimensions (strategic, organizational, leadership, subordinates and culture excellence) in Jordanian commercial banks. The study reached several recommendations, the most important of which are the following: Holding workshops for employees (subordinates) in which knowledge is exchanged and the study of modern market strategies, whether inside or outside the Kingdom. Keep up with and exceed the highest levels of global experience, and increase the mechanism of exchange of knowledge and gain experience for subordinates and reduce the difference of centralization in the banking sector.

Keywords: Knowledge Management Processes; Organizational Excellence; Human Resources Information Systems; Jordanian Commercial Banks.

References:

- [1] Al'byny. Tarq Ahmd Mhmd, Altfkyr Alestratyjy Wathrh Fy Thqyq Altmyz Almnzmy Drast Halh: Alm'ssh Al'amh Lldman Alejtma'y, Atrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh Jam't Al'lwm Aleslamy, Alardn, (2018)
- [2] Al'lwany. Hsn, Edart Alm'rflh Almfhw Walmdakhl Walnzryh, Alm'tmr Al'rby Althany, Alardn, (2009)
- [3] Al'ly. 'bd Alstar Wqndljy, 'amr Wakhrwn, Almdkhl Ela Edarh Alm'rflh, (T2), Dar Almsyr: 'man, Alardn, (2009)
- [4] 'lyan. Rbhy Mstfa Walsamra'y, Ayman Fadl, Tswyq Alm'lwmat, Dar Sfa' Llnshr Waaltwzy', 'man- Alardn, (2004)
- [5] Byukusenge. Eugenie, Munene. John, & Orbia. Laura, *Knowledge management and business performance: mediating effect of innovation*, Journal of Business and Management Sciences, 4(4) (2016), 82-92.
- [6] Cristina mele. Colurcio maria, *The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value*, International Journal of Quality & Reliability Management, 23 (5) (2006), 464-489, <https://doi.org/10.1108/02656710610664569>
- [7] Aldwryy. Ghsan Ghryb, Edart Altmyz Fy Alqta' Al'am Alardny, Mjlt Almsarat Althqafyh, Alamarat Al'rbyh Almthdh, 1(1) (2009), 69-54.

- [8] Fernandez. Irma Becerra, & Sabherwal. Rajiv, *Knowledge Management Systems and Processes*, E. Sharpe, Inc, (2010)
- [9] Heisig. P. & Vorbeck. J., *Knowledge Management Best Practices In Europe*, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany, (2001)
- [10] Hmshry, Edart Alm'rfh Altryq Ala Altmyz Walryadh, Dar Sfa' Llnshr Waltwzy': Alardn, (2013)
- [11] Almhamyd. S'wd Mhmd Fadl Walmsalhh, Blal Slyman Mhmd, Athr Mmarsh 'mlyat Edart Alm'rfh Fy Qdrat Aldka' Altnzomy Fy Alshrkak Alsna'yh Almdrjh Fy Swq 'Eman Almaly, Jam'eh M'th, Mjllh Klyh Al'lwm, Alardn, 31(1) (2016).
- [12] Mjyd. By Krd 'bdallh, Athr Alm'rfh 'la Altmyz Almnzmy: Drash Ttbyqyh 'la Aljam'at Aladrnyh Alkhash Fy Eqlym Wst 'man, Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't M'th, 'man, (2010)
- [13] Mohamed. M., Khalifa. G., Nusari. M., & Ameen. A., *Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE*, Journal of Engineering and Applied Sciences 13 (15)(2020), 6199-6210,
- [14] Sharma monica. Kodali Rambabu, *Development of framework for manufacturing excellence*, Measuring Business Excellence, 12 (4) (2008),50-66, <https://doi.org/10.1108/13683040810919962>