

اثر إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي

”دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية“

الدكتور حسام صايل القاضي
جامعة مؤتة – المملكة الاردنية

المستخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، أما عينة الدراسة فقد شملت على البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكاً وتم اختيار (6) بنوك. فيما شملت وحدة التحليل على المدراء التنفيذيين في الإدارتين العليا والوسطى (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ومدير فرع) في البنوك التجارية عينة الدراسة وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددهم (320). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي. توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات إدارة المعرفة من قبل البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الابداع التنظيمي.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة ، الابداع التنظيمي، البنوك التجارية الأردنية

The Impact of Knowledge Management in Achieving Organizational Creativity "An Applied Study on Jordanian Commercial Banks"

Dr.Hussam Sayel Al-Qadi

Mu'tah University- Jordan

Abstract :

The current study aimed to identify the impact of knowledge management in achieving organizational creativity in Jordanian commercial banks. The study community consists of commercial banks operating in the Hashemite Kingdom of Jordan. The sample of the study included (13) Jordanian commercial banks and 6 banks were selected. While the analysis unit included the executives in the upper and middle departments (general manager, deputy general manager, department manager, and branch manager) in commercial banks, the study sample and the comprehensive survey method (320). The analytical descriptive approach was used to achieve the theoretical and practical goals of the study. The study reached many results, most notably the existence of a statistically significant impact of knowledge management in achieving organizational creativity in Jordanian commercial banks.

The study recommended the need to invest in knowledge management processes by Jordanian commercial banks to benefit from its implications in achieving organizational creativity.

Keywords: Knowledge Management, Regulatory Creativity, Jordanian Commercial Banks.

المقدمة :

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، وفي ظل التقدم العلمي في مختلف المجالات وما ينبثق عنه من تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، والذي أصبح لزاماً مواكبة هذه التحديات والتطورات. بدأت المنظمات تدرك أهمية ادارة المعرفة ونشرها وبرزت الحاجة إلى البحث عن ادخال تقنيات حديثة لمواكبة التكنولوجيا ، والوصول إلى أعلى درجة من الارتقاء والريادة والتميز خاصة في ظل وجود المنافسة الشديدة. وعلى غرار المفاهيم الإدارية الحديثة، تمثل ادارة المعرفة أحد أبرز وأهم هذه المفاهيم، التي تمثل إطاراً عاماً للمنظمة، لتسير وفق منهج متكامل الأبعاد، فحتى تبذل المنظمة وتحقق الريادة في شتى المجالات لابد أن يتوافر لديها ادارة معرفة وقاعدة بيانات لتحقيق ذلك؛ فالوصول على المعلومات وتحليل بيئة العمل أمر بالغ الأهمية على مستوى المنظمة .

وتعد ادارة المعرفة طريقة للتفكير بطريقة شمولية لواقع وحاضر ومستقبل المنظمة، وحل مشاكلها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما توفره من قاعدة بيانات ومعلومات استراتيجية بما يضمن للمنظمة الحفاظ على موقعها التنافسي ويحقق لها النجاح المستمر.

وفي العصر الحالي نجد أن المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها بأمس الحاجة إلى ادارة المعرفة وتطبيقها ونشرها والإبداع التنظيمي للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق أفضل موقع للمنظمة بين المنافسين. ومن هنا فإن هذا البحث الذي يركز على أثر ادارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية لتغطية هذا الجانب الهام من جوانب القيادة الإدارية، خاصة في ظل إفرازات العولمة والاقتصاد الرقمي والتقدم التكنولوجي الذي يفرض على البنوك التجارية تطبيق المناهج الإدارية الحديثة للاستمرار في السوق وتحقيق المزايا التنافسية.

وهذا يتطلب وجود قادة ومدراء لديهم ذكاء ومزايا فريدة قادرين على الارتقاء بالمنظمات والوصول إلى الانفراد والإبداع وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق ادارة المعرفة وبكافة أبعادها.

مشكلة الدراسة

البنوك التجارية الأردنية كغيرها من بنوك البلدان المختلفة والسائرة في طريق النمو والتطور والتقدم تتخبط في مشاكل عدة، وهذا في الواقع يعود الى طبيعة الادارة والنهج الاداري المتبع والذي يرجع في أغلب الأحيان إلى حلول مؤقتة أو ظرفية لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة، فالمديرون يهتمون بمعالجة القضايا الروتينية والقصيرة المدى التي لا ترتقي الى المستوى الاداري الذي يشغلونه، والأولى الاهتمام بالقضايا ذات الأبعاد الاستراتيجية التي تمس كيان البنك وتهدد مصيره، إذ يعود مصيرها في الدرجة الأولى الى مدى سلامة القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الادارة العليا. إنّ وضعية البنوك التجارية الأردنية لا تختلف كثيراً عن باقي المنظمات الاخرى، في ظل انفتاح اقتصادي على العالم الخارجي، حيث إنّ نشاط هذه البنوك في ظل العولمة ممكن أن يفتح عليها نوافذ للمنافسة لا يمكن الصمود أمامها. لذا لا بد أن يتميز القطاع المصرفي الأردني بالكفاءة العالية لكي يتنافس مع مثيلاته الإقليمية والدولية وبما يضمن تحقيق أهدافه.

لذا فالدراسة الحالية تهتم بتناول موضوع ادارة المعرفة ومدى مساهمته في تحقيق الإبداع التنظيمي، خاصة وأن البنوك التجارية الأردنية بحاجة إلى تطبيق هذه المفاهيم الإدارية الحديثة للارتقاء بخدماتها والصمود في ظل المنافسة العالمية، وبناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمثل بالسؤال التالي:

ما هو أثر ممارسة ادارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة على تعزيز الإبداع التنظيمي؟ وما هي أهم أبعاد ادارة المعرفة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تعزيز الإبداع التنظيمي لهذه البنوك؟

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الاردنية لمفهوم ادارة المعرفة بأبعادها التالية (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة).

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الاردنية لمستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده التالية: (تمكين العاملين، التميز في اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي الى التعرف أثر ادارة المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي للبنوك التجارية الاردنية، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. بناء اطار معرفي لموضوعات الدراسة الحالية (إدارة المعرفة، والابداع التنظيمي) ومتغيراتها من خلال تتبع انجازات الأدبيات المتخصصة، وتجذير المعرفة التي تحويها.
2. تحديد أثر ادارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز الإبداع التنظيمي بأبعاده للبنوك التجارية الاردنية.
3. تحديد مستوى تطبيق ادارة المعرفة والإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

1. تعود أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث أنّ موضوع ادارة المعرفة والابداع التنظيمي من المواضيع الإدارية الحديثة، والتي تعتبر المصارف التجارية أحوج من غيرها من القطاعات لهذا المفهوم، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسة والتكنولوجية التي شهدها العالم والتي أدت بدورها إلى تحرير الخدمات المصرفية، وفي ظل المنافسة الشديدة، الأمر يتطلب دعم قدرة البنوك التجارية الأردنية على تبني الإبداع التنظيمي وتوسيع إدارة المعرفة لديهم؛ مما يسهم في تحسين أداء البنوك ويدعم قدرتها على المنافسة والنمو والاستقرار في السوق.
2. بالرغم من وجود دراسات سابقة في الأدبيات الأجنبية تناولت أثر ادارة المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي، إلا أن هذا البحث يتسم بالندرة في موضوعه، حيث لم يرصد الباحث - في حدود علمه - أي دراسة في بيئة الأعمال المصرفية العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع التنظيمي، لذا فإن هذه الدراسة تعتبر إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الدارسين والباحثين لاختبار المزيد من العلاقات في المستقبل.

3. مساهمة الدراسة الحالية في عملية تعميق الرؤية للمديرين العاملين في البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة، بدور المتغير المستقل (ادارة المعرفة) في تعزيز الابداع التنظيمي.
4. تشخيص مدى ادراك المديرين والمسؤولين في البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة لمتغير ادارة المعرفة والذكاء التنظيمي في الواقع العملي والتشغيلي في البنوك التجارية الاردنية.

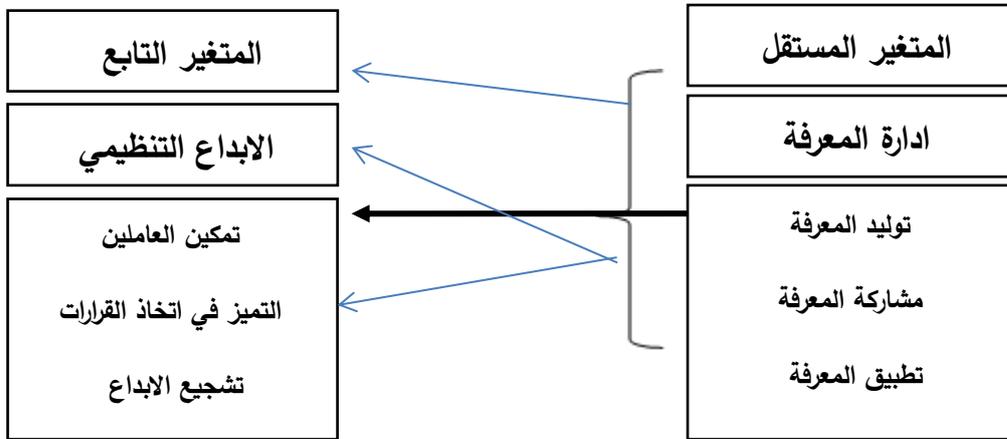
أنموذج الدراسة

يصور الشكل (1) أنموذج الدراسة موضحاً مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من العلاقات، والتأثير بين متغيرات الدراسة، والتي ستكون في صورة كمية. ففي ضوء الطروحات الفكرية وراء الكتاب والباحثين بأهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ادارة المعرفة، وبناءً على ذلك وضع الباحث أنموذج للدراسة والذي يظهر:

1. المتغير المستقل: ادارة المعرفة: لجأ الباحث الى قياس هذا المتغير استناداً إلى Daffy؛ (2000) Darroch؛ (2003) Zorn؛ (2004) Hurbert؛ (1998) Alee؛ (1997).
2. المتغير التابع: الابداع التنظيمي: لجأ الباحث الى قياس هذا المتغير استناداً إلى Robsoon؛ (2011) Georighion؛ (2015) Johnson؛ (2014) Maccoby؛ (2011).

شكل (1)

أنموذج الدراسة



*إعداد الباحث بالإستناد إلى: Daffy؛ (2000) Darroch؛ (2003) Zorn؛ (2004) Hurbert؛ (1998) Alee؛ (1997). لقياس المتغير المستقل ادارة المعرفة. وتم قياس المتغير التابع الابداع التنظيمي بالإستناد إلى: Soto؛ (2011) Lopes؛ (2011) Hakim؛ (2012) Findikli؛ (2015).

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي بأبعاده (تمكين العاملين، والتميز في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع) لدى المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على تمكين العاملين لدى المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على التميز في اتخاذ القرارات لدى المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على تشجيع الإبداع العاملين لدى المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية.

الاطار النظري للدراسة

متغيرات الدراسة

اولاً: إدارة المعرفة

من خلال مراجعة أدبيات الدراسة المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة نجد أن هناك تبايناً في تحديد أبعاد إدارة المعرفة حيث نجد أن Duffy قد حددها بأربعة أبعاد وهي: توليد المعرفة، وخبزها، وتوزيعها أو نظمها (Duffy,2000). أما Darroch فقد حددها: الاكتساب، والتوليد، والخبز، واستخراج المعلومات، والتطبيق والمصادقة (Darroch,2003).

كما أن هناك العديد من الباحثين قاموا بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ففي دراسة لـ Zorn توصل إلى أن المنظمة القادرة على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، تكون أكثر إبداعية من غيرها، وتحقق العديد من المزايا التنافسية (Zorn,2004).

ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة لمتغير إدارة المعرفة نجد أن العديد من الباحثين حددوا الأبعاد بما يلي: (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة).

وتتفق هذه الأبعاد مع الباحثين (Hurbert,1998) و (Duffy,2000) و (Darroch,2003) و (Alee,1997) و (Zorn,2004).

من خلال مراجعة أدبيات الدراسة المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة نجد أن هناك تبايناً في تحديد أبعاد إدارة المعرفة حيث نجد أن Duffy قد حددها بأربعة أبعاد وهي: توليد المعرفة، وخبزها، وتوزيعها أو نظمها (Duffy,2000). أما Darroch فقد حددها: الاكتساب، والتوليد، والخبز، واستخراج المعلومات، والتطبيق والمصادقة (Darroch,2003).

كما أن هناك العديد من الباحثين قاموا بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ففي دراسة لـ Zorn توصل إلى أن المنظمة القادرة على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، تكون أكثر إبداعية من غيرها، وتحقق العديد من المزايا التنافسية (Zorn,2004).

ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة لمتغير إدارة المعرفة نجد أن العديد من الباحثين حددوا الأبعاد بما يلي: (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة).

إدارة المعرفة في المنظمة:

أصبحت مهمة المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على المعرفة، والعمل على توليد المعرفة الجديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق التنافس، وباعتبار الإبداع هو عملية تحويل العلاقة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق التنافس، فإن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي؛ لتحقيق الإبداع التنظيمي في المنظمة (Wang,2012).

وذكر Willem أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي للمنظمة من خلال الأبعاد التالية: (Willem,2007)

أثر إدارة المعرفة على العمليات: تعمل على تطوير وتحسين العمليات والممارسات داخل المنظمة، كالتسويق والإنتاج، لذلك تؤكد بعض البحوث أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات أصبح من أهم ما تسعى إليه الإدارة. (Windrum,2008)

أثر إدارة المعرفة على المنتج: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات التي تقدمها المنظمة، ويرى ذلك من المنتجات ذات القيمة المضافة، والمنتجات والخدمات المستندة على المعرفة. (Zack,2009)

أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين: تؤثر إدارة المعرفة على العاملين من خلال تمكينهم من توصيل التعلم فيما بينهم وتناقلها، ومساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة (Andreeva,2011).

عمليات إدارة المعرفة وأبعادها:

حدد العديد من الباحثين أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة حسب المتغيرات والابعاد التالية كما حددها كل من: (Alee,1997)، (Darroch,2003)

تشخيص المعرفة: يعتبر التشخيص من الأمور المهمة في عمليات إدارة المعرفة، ففيه يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير Cegrra إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي؛ لأن الهدف منه هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، الذي يعتمد على آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة (Cegrra,2016).

ويعتبر عملية جوهرية رئيسة، تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها. توليد المعرفة: ويتم من خلالها الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة، مثل (الخبراء والمتخصصون، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المؤسسة)، وذلك باستخدام التدريب، وحضور المؤتمرات، وورش العمل، واستخدام الخبراء، والدوريات، والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي (Liao,2011)

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:(Hurbert,1998)

- 1- استخدام الهياكل التنظيمية المرنة أو الشبكية.
 - 2- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة (Marques,2006).
 - 3- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما(Dafyy,2000).
 - 4- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.
 - 5- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة، تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
 - 6- استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون.
- تنظيم المعرفة: ويقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة (Martin,2017).

وعرفها Messeni بأنها تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة وفهرستها. وتتسلم المنظمات يومياً كميات كبيرة جداً من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات(Messeni,2009).

مشاركة المعرفة: وتشير مشاركة المعرفة إلى جعل المعرفة مع الآخرين، وذلك للاحتفاظ بها في رأس الشخص على العكس من سهولة مشاركة المعرفة مع الآخرين، والمعلومات التي تتمتع بقابلية النفاذ إلى الملفات أو الوثائق، وتزويد الآخرين بها بسهولة سواء أكانوا أشخاصاً أو مؤسسات. ولقد اهتمت معظم المؤسسات بعملية مشاركة المعرفة، لغرض تحسين العمليات، أو لغرض ذلك في الخدمات، والبحث عن أفضل التطبيقات.(Darroch,2003)

نشر وتوزيع المعرفة: توفير المعرفة الملائمة للشخص الملائم يعتبر جوهر عملية التوزيع، ويتم نشر المعرفة، وتوزيعها من خلال الإنترنت، والشبكة الداخلية للإنترنت (Viitala,2009).

وذكر Lichtenalrt من أساليب توزيع المعرفة منها: فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، وكلاء المعرفة، والتدريب والحوار، والوثائق والنشرات الداخلية، ومجموعات داخلية عبر الوثائق وفرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم(Lichtenalrt,2014).

تطبيق المعرفة: يعني جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة، وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ويسمح بعمليات التعلم الفردي، والجماعي من خلال أساليب تطبيقه منها فرق العمل، والتدريب، والخبراء الداخليين. (Zorn,2004) ويتم تطبيق المعرفة من خلال: (Ernst,2009).

1- تنظيم المعرفة التي تعمل على توليد المعلومات، والمعرفة الجديدة، وتوفير أدوات سريعة، ومنخفضة الكلفة للحصول على المعارف وإدارتها (Zack,2009).

2- تنظيم إدارة الوثائق والتي تمكن من إدارة ونشر المعلومات، المعرفة. (Leonard,2013)

3- النظم الخبيرة وهو نظام قائم على المعرفة، ويعرف بأنه نظام حاسوب ذكي له القدرة على حل المشكلات الصعبة باستخدام المعرفة، وطرائق الاستدلال ويعبر عن المعرفة أو مجموعة المعلومات برموز الحاسوب، وعادة بشكل قواعد. (Lin,2005)

4- الشبكات الاجتماعية والتي تسهم في مشاركة المعرفة الصريحة، والضمنية للأفراد. (Mabey,2011)

5- أنظمة أتمتة المكتب وتستخدم هذه الأنظمة لأتمتة المهام الإدارية وتشمل البريد الإلكتروني، والاسترجاع الآلي للمعلومات، ومعالجة الكلمات، والمؤتمرات البعدية. (Lakshman,2005)

6- نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وهي تمكن المدير من إتخاذ قرارات ذات مدى أوسع، وأكثر تعقيداً. وحدد (Mudmbi,2014) عدة عوامل تساعد تساهم في إنجاح إدارة المعرفة وهي:

1- تعدد قنوات الاتصال في المنظمة لتسهيل نقل المعرفة.

2- ضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.

3- توفير أنظمة المكافآت لخلق واستخدام المعرفة المتوفرة.

4- توفير قاعدة تنظيمية وتقنية تبنى عليها إدارة المعرفة.

ولكن أيضاً هناك عوائق لتنفيذها عند التطبيق والتي أشار إليها (Park,2011):

1- صعوبة قياس مدى نجاح إدارة المعرفة من حيث مردودها وأثرها.

2- صعوبة تحديد المعلومات التي تحتاجها برامج إدارة المعرفة.

3- الغموض بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وصعوبة الفصل بينهما.

هذا وتضم الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية لإدارة المعرفة، تتلخص في (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، هذا وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Alee,1997, Hurbert,1998, Zorn,2004, Darroch,2003, Dafyy,2000, Darroch,2003)، وقد تم اختيار هذه المتغيرات بما يتناسب مع طبيعة بيئة الأعمال الأردنية، وبما يتوافق مع طبيعة البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

وتتفق هذه الأبعاد مع الباحثين (Hurbert,1998) و (Duffy,2000) و (Darroch,2003) و (Alee,1997) و

(Zorn,2004).

ثانياً: الإبداع التنظيمي

يرتبط الإبداع التنظيمي دائماً بتقديم حلول مبدعة وخلافة للمشاكل. فالعديد من الباحثين درسوا موضوع الإبداع من زوايا مختلفة، وحددوا أبعاداً للإبداع التنظيمي. فمثلاً نجد أن (hakim.2012) قدّم نموذجاً للإبداع التنظيمي يركز على الإبداع التسويقي وتقديم منتوجات مبدعة.

بينما نجد أن Findikli قد ركز على جانب الإبداع من خلال الإبداع في اتخاذ القرارات ووضع أسس محددة وواضحة لعملية اتخاذ القرار، وأضاف بعداً آخر وهو تشجيع الإبداع (Findikli,2015).

ابعاد الإبداع التنظيمي

فيمكن تحديد مكونات الإبداع التنظيمي بـ(تمكين العاملين، الإبداع في اتخاذ القرار، وتشجيع الإبداع، والتخطيط الاستراتيجي) والتي ستكون محور تركيز الدراسة الحالية والتي ستذكر مفصلاً في أدناه (Lopez,2011) (أ) تمكين العاملين:

هو مشاركة العاملين في إنجاز القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهارتهم بتوفير الموارد الكافية، والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً، والثقة لها دور في إنجاح التمكين في غاية الأهمية، لأن التمكين يتطلب من القيادات والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به، والاستعداد القوي لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مشتميات المنظمة. إن التنازل عن شيء لصالح المرؤوسين لا يعني فقدان القوة؛ لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها، استناداً لما تقدم يرى الباحثان القيادات وفي تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي والمشاركة هي مقوم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة؛ فلا بد من توفير مناخ المشاركة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي؛ لتحسين العمل ومنح حق المسائلة الموضوعية لصالح المنظمة دون تحفظ أو تردد، ويتطلب من الموظفين أن يستخدموا حلاً حكيماً وتحكيم رأيهم في جميع المواقف والأوقات (Soto,2011).

ويعرف الباحث تمكين العاملين بأنه: إعطاء المزيد من الحرية في العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ودعم قدرتهم ومهارتهم الإبداعية.

ب- التميز في اتخاذ القرار

هو عملية ترتبط في إعادة صياغة اتخاذ القرارات في إطار المنظمة بشكل عام مع التركيز على مفهوم المنظمة المتعلمة التي تعمل كوحدة واحدة بشكل مبدع ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية وهي (Findikli,2015):

- 1- إن اتخاذ قرارات إبداعية يتطلب وجود مدراء ذوي تفكير عميق، يعملون من مختلف المستويات التنظيمية.

- 2- إن اتخاذ قرارات إبداعية يتطلب أن يتعلم المدراء أو متخذو القرار حل المشكلات بصورة إبداعية.

- 3- إن اتخاذ القرارات الإبداعية يتطلب تنمية المهارات والقدرات الإبداعية، وتعزيزها بشكل مستمر، وذلك باكتساب المعرفة من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات.

4- إن اتخاذ القرارات الإدارية بشكل عام والإنتاجية أو الخدمة بشكل خاص لا تعلن عن نفسها.

واستناداً لما تقدم يرى الباحث إن أدوات اتخاذ القرارات هي التي تضمن عملية الإبداع في هذا الجانب، وان عمل المدير الحقيقي أو القائد الاستراتيجي هو اتخاذ القرار الذي يميز البديل الأفضل والأمثل بين البدائل المختلفة والمتاحة وبالتالي اختيار البديل الأمثل الذي يعرض قابلية الذكاء الاستراتيجي لدى المدير وقدرته على الإبداع واعتماد هذا الذكاء كأساس منهجي لاتخاذ القرار.

ج) تشجيع الإبداع:

يُعد تشجيع الإبداع في المنظمات الحكومية وغير الحكومية ذا أهمية كبيرة فهو ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس عوائد الإبداع داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال، وحل المشاكل، وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط. ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى في البحث والدراسة المتعمقة في تشجيع الإبداع لغرض أو بهدف معالجتها للمشكلات أو المنافسة مع الآخرين، ولإرباب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للمبدعين والموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل. ذلك أن حضارات الأمم والشعوب تنهض على اكتشاف المبدعين من أبنائها (Findikli,2015).

واستناداً لما تقدم يرى الباحث بأنه لا بد من إعطاء امتيازات لتنمية قدرات العاملين، وحفزهم للأداء المتميز والإبداع وتهيئة المناخ الملائم؛ لإطلاق إبداعاتهم باستخدام القادة لذكائهم الاستراتيجي.

د) التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي ومنا ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات لتحليل الأوضاع الساندة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمات وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات وتقوم المنظمات بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، بعدها تسعى المنظمة لوضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات (كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات) للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتنبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات أنشطتها.

وعرف Hakim التخطيط الاستراتيجي بأنه، جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها؛ لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيأت مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفق الفكرية والفلسفية لإدارة ويواكب مراحل قد ازدهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة، والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة في البيئة الخارجية. (Hakim,2012)

ويشير Tomlinson إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة هي: (Tomlinson,2010)

- 1- **المستقبلية في اتخاذ القرار:** أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلاً.
- 2- **العملية:** أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات
- 3- **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية.
- 4- **الهيكلية:** وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

وتضم الدراسة ثلاث متغيرات رئيسية للإبداع التنظيمي، تتلخص في (تمكين العاملين، التميز في اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع)، هذا وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Soto,2011.Lopez,2011,Hakim,2012.Findikli,2015)، وتم اختيار هذه المتغيرات بما يتناسب مع طبيعة بيئة الأعمال الأردنية وبما يتوافق مع طبيعة البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث العربية منها والأجنبية، والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وملاحظة النتائج التي تم التوصل إليها، وثانها أجري مسح ميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، لجمع البيانات التي اشتملت على ثلاثة متغيرات تمثلت في إدارة المعرفة (متغير مستقل) والإبداع التنظيمي (متغير تابع)، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب، وأجريت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وعددها (13) بنكاً. وقد تم اختيار (6) بنوك هي (بنك الاسكان، والبنك الاستثماري، وبنك القاهرة عمان، والبنك الاردني الكويتي، والبنك التجاري، وبنك الأردن)، وتم مسح المجتمع كاملاً والمكون من جميع المدراء التنفيذيين ضمن المسميات التالية: (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ومدير فرع)، في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (500) مديراً وفق المعلومات التي حصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك كما هو الوضع بتاريخ (2019/01/01).

وقام الباحث بتوزيع (500) استبانة على مجتمع الدراسة استرجع منها (350) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (70%)، وقد تم استبعاد (30) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (320) استبانة تشكل ما نسبته (64%) من إجمالي مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. والجدول (1) بين وصفاً لخصائص مجتمع الدراسة.

خصائص العينة:

- 1- بلغت نسبة الذكور 60% (192) أما الإناث فقد بلغت 40% (128)، وهي نسب متقاربة نوعاً ما.
 - 2- نلاحظ أنّ أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية من (أكثر من 45 سنة)، حيث بلغت (75%)، وهذه النتيجة منطقية خاصة وأن الوظائف العليا في البنوك التجارية تحتاج إلى أصحاب الخبرات العالية والذين غالباً ما يكونون من هذه الفئة العمرية؛ حيث إن اكتساب الخبرة المصرفية يحتاج إلى وقت طويل،، تلتها الفئة العمرية (30 وأقل من 40 سنة)، بنسبة (15%)، ثم تلت ذلك الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (10%).
 - 3- هذا وقد جاءت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة موزعة على ثلاثة مؤهلات مختلفة؛ إذ بلغت النسبة الأكبر لمؤهل بكالوريوس حيث بلغت ما نسبته (80%)، تلاها مؤهل دراسات عليا بنسبة (15%)، وكانت أقل نسبة لمؤهل دبلوم وأقل حيث بلغت (5%). ومن الملاحظ أن مؤهل بكالوريوس هو أعلى نسبة من عينة الدراسة وهذا منطقي إذ يفسره حاجة البنوك التجارية لتعيين موظفين يحملون هذا المؤهل، وسبب قلة حملة الدبلوم أن البنوك التجارية لا تحتاج إلى مؤهلات متدنية.
 - 4- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لمسمى (مدير فرع) حيث بلغت النسبة (70%)، تلاها مباشرة مسمى (مدير دائرة) بنسبة (20%)،، بينما كانت النسبة الأقل لفئة مدير عام ونوابه حيث بلغت (10%) وهذه النسب تعد طبيعة إلى حد ما.
 - 5- نلاحظ أن ما نسبته (60%) من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) تلاها مباشرة فئة (من 10 سنوات وأقل من 15 سنة) بنسبة (20%) أي أن ما نسبته (80%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم في الفئة (من 10 سنوات - أكثر من 15 سنة)، تلاها مباشرة الفئة (من 5 سنوات، أقل من 10 سنوات)، بنسبة (15%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من خمس سنوات)، بنسبة (5%).
- والجدول (1) يوضح هذه النتائج.

جدول (1)
خصائص العينة

النسبة	التكرار	المقياس
%60	192	النوع الاجتماعي
%40	128	ذكر
%10	32	أنثى
%15	48	العمر
%75	240	أقل من 30 سنة
%5	16	30 – أقل من 40
%80	256	أكثر من 45
%15	48	المؤهل العلمي
%10	32	دبلوم فأقل
%20	64	بكالوريوس
%70	224	دراسات عليا
%5	16	مدير عام /نائب مدير عام
%15	48	مدير دائرة
%20	64	مدير فرع
%60	192	الخبرة العملية
%100	320	أقل من خمس سنوات
		من 5 سنوات، أقل من 10 سنوات
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة
		أكثر من 15 سنة
		المجموع

مصادر الحصول على المعلومات

ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية:

توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة. والتي استندت عليها الدراسة لتكوين إطار الدراسة النظري.

المصادر الأولية:

تم تطوير استبانة الملحق رقم (أ) لغايات هذه الدراسة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، والتي قسمت إلى أربعة أجزاء، ويحتوي كل جزء على مجموعة من الفقرات عكست أهداف الدراسة واسئلتها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولغايات التحليل الإحصائي سيتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25).

صدق أداة الدراسة

ومن أجل إثبات صدق الشكل والمحتوى (Face and Content Validity) فقد تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من الأكاديميين والبالغ عددهم (8) محكمين من مختلف الجامعات الأردنية، هذا وطلب منهم التعليق على التنسيق ومدى ملائمة الأسئلة واقتراح أي سؤال يعتقدون أنه يجب أن يكون ضمن أسئلة الاستبانة. وقد تم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظات المحكمين أدت إلى تحسين مستوى وضوح أسئلة الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

في البداية تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS0.V. 25) وذلك من أجل الحصول على الإحصاء الوصفي لخصائص عينة الدراسة.

تم استخدام التحليل العاملي التأكيدي (confirmatory factor analysis) من أجل اختبار صدق الأداة (validity)، حيث كان التحميل المعياري لمعظم مفردات الاستبانة أكبر من الحد الأدنى المقترح (0.70)، وبالتالي هناك شواهد قوية على وجود الصدق للأسئلة التي تقيس كل متغير.

تم احتساب متوسط التباين المحسوب (Average Variance Extracted-AVE) للمتغيرات، بحيث يكون مستوى الصدق مقبول إذا كانت قيمة متوسط التباين المحسوب تساوي أو أكبر من 0.5. ونلاحظ من خلال الجدول (2) أن قيمة متوسط التباين المحسوب تتراوح من 0.56 إلى 0.82 الأمر الذي يشير إلى وجود مستوى مقبول من الصدق.

جدول (2)

نموذج القياس (التحميل)

المتغير	متوسط التباين المحسوب (AVE)	الثبات المركب (CR)	كرونباخ ألفا
تمكين العاملين	0.74	0.77	0.84
التميز في اتخاذ القرارات	0.82	0.79	0.82
تشجيع الإبداع	0.71	0.75	0.85
توليد المعرفة	0.86	0.94	0.81
مشاركة المعرفة	0.56	0.92	0.78
تطبيق المعرفة	0.61	0.81	0.86

تم إيجاد معامل الثبات المركب (Composite Reliability - CR) للمتغيرات الدراسة، حيث كانت قيم هذا المعامل لجميع المتغيرات (جدول 2) أكبر من الحد الأدنى المقترح وهو 0.70، حيث كانت أقل قيمة لمعامل الثبات المركب 0.75،

الأمر الذي يعني أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات جيد. كذلك كانت معاملات كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات أكبر من 0.70 والذي يعني أيضاً درجة ثبات عالية.

عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي تمثل قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكافة أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

مستوى الأهمية: يتم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

مدى التطبيق = العلامة القصوى - العلامة الدنيا / 3

وعليه فإن مدى التطبيق = $3/1-5 = 1.33$

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة	الأهمية المتوسطة	الأهمية المرتفعة
1- أقل من 2.33	2.33-3.66	3.67، فما فوق

4 عرض النتائج

4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

سيتم تناول نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما هي تصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية لمستوى إدارة المعرفة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الباحثين عن فقرات إدارة المعرفة كما يتصورها المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية، وكما هي موضحة في الجدول رقم (3).

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين على فقرات إدارة المعرفة وأبعادها

الأسئلة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
36-33	توليد المعرفة	3.77	1.23	3	مرتفع
40-37	مشاركة المعرفة	4.01	1.16	2	مرتفع
44-41	تطبيق المعرفة	4.15	1.03	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.98	1.14		

يظهر من الجدول (3) أنّ المتوسط الكلي لبُعد إدارة المعرفة، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.98) وانحراف معياري (1.14) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77-4.15) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى أن مستوى تصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (تطبيق المعرفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (1.03)، في حين جاء بُعد (توليد المعرفة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (1.23).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

نص السؤال الثاني على: ما مستوى تصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية لمستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده التالية: (تمكين العاملين، والتميز في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع)؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين عن بُعد الإبداع التنظيمي كما يتصورها المدراء التنفيذيون في البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية على فقرات الدراسة والأداة الكلية، وكما هي موضحة في الجدول رقم (4).

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين على فقرات الإبداع التنظيمي بأبعاده

الأسئلة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24-21	تمكين العاملين	3.89	0.89	3	مرتفع
28-25	التميز في اتخاذ القرارات	3.96	0.95	2	مرتفع
32-29	تشجيع الإبداع	4.17	0.94	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	4	0.93		

يظهر من الجدول (4) أنّ المتوسط الكلي لبُعد الإبداع التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4) وانحراف معياري (0.93) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89-4.17) على مقياس ليكرت

الخماسي، والذي يشير إلى أنّ مستوى تصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (تشجيع الإبداع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.94)، في حين جاء بُعد (تمكين العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.89).

اختبار فرضيات الدراسة

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

1. تم التأكد من عدم وجود مشكلة الترادف الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال قياس معامل التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، كما تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من (10) وتتراوح ما بين (1.88-3.21)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.130-0.980)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Deistribution للبيانات، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (5) يوضح ذلك. ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. (Hair,2010)

الجدول (5)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

معامل الالتواء (Skewness)	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	الفقرات
0.568	2.97	0.130	تمكين العاملين
0.560	2.31	0.980	التمييز في اتخاذ القرارات
0.418	3.21	0.619	تشجيع الإبداع
0.625	2.91	0.315	توليد المعرفة
0.499	1.94	0.418	مشاركة المعرفة
0.588	1.88	0.625	تطبيق المعرفة

2. تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

الجدول (6)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
أبعاد إدارة المعرفة	الإبداع التنظيمي	(344,5)	0.344	60.41*	0.000
	تمكين العاملين	(344,5)	0.325	55.43*	0.000
	التمييز في اتخاذ القرارات	(344,5)	0.327	56.11*	0.000
	تشجيع الإبداع	(344,5)	0.452	94.99*	0.000

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

كما ويوضح الجدول أيضاً صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (34.4%) من التباين في بُعد (الإبداع التنظيمي) في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. وتُفسر أيضاً (32.5%) من التباين في بُعد (تمكين العاملين)، وتُفسر أيضاً (32.7%) من التباين في بُعد (التمييز في اتخاذ القرارات)، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (45.2%) من التباين في بُعد (تشجيع الإبداع).

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لا دارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الإبداع التنظيمي بأبعادها (تمكين العاملين، والتميز في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع) لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
توليد المعرفة	0.080	0.024	0.148	*3.357	0.001
مشاركة المعرفة	0.217	0.061	0.247	*3.552	0.000
تطبيق المعرفة	0.281	0.059	0.329	*4.761	0.000

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) بوصفها أبعاد إدارة المعرفة لها تأثير في الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: توليد المعرفة ($t=3.357$)، مشاركة المعرفة ($t=3.552$)، تطبيق المعرفة ($t=4.761$)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الإبداع التنظيمي بأبعادها (تمكين العاملين، والتميز في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع) لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود أثر لإدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل إدارة المعرفة بأبعاده (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي لدى المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية. والجدول رقم (8) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد إدارة المعرفة على

الإبداع التنظيمي

مستوى دالة t	قيمة t المحسوبة	قيمة R ² معامل التحديد	البعد المستقل
0.000	*4.761	0.294	تطبيق المعرفة
0.000	*3.552	0.318	مشاركة المعرفة
0.001	*3.357	0.338	توليد المعرفة

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

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) إلى أنّ بعد (تطبيق المعرفة) فسّر ما مقداره (29.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد (مشاركة المعرفة) وقد فسّر مع المتغير السابق ما مقداره (31.8%)، من التباين في المتغير التابع، أما متغير (توليد المعرفة) فقد فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (33.8%) من التباين في الإبداع التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على تمكين العاملين

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد إدارة المعرفة
0.001	*3.274	0.147	0.027	0.089	توليد المعرفة
0.001	*3.470	0.244	0.070	0.243	مشاركة المعرفة
0.000	*4.480	0.314	0.067	0.302	تطبيق المعرفة

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

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) بوصفها أبعاد إدارة المعرفة لها تأثير على تمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: توليد المعرفة (t=3.274)، مشاركة المعرفة (t=3.470)، تطبيق المعرفة (t=4.480)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر لإدارة المعرفة في تمكين العاملين.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على التمييز في اتخاذ القرارات بوصفه بُعداً من أبعاد الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على التمييز في اتخاذ القرارات

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
توليد المعرفة	0.123	0.028	0.198	*4.431	0.000
مشاركة المعرفة	0.234	0.071	0.230	*3.276	0.001
تطبيق المعرفة	0.300	0.069	0.305	*4.355	0.000

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

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (10)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) بوصفها أبعاد إدارة المعرفة لها تأثير على تمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: توليد المعرفة (t=4.431)، مشاركة المعرفة (t=3.276)، تطبيق المعرفة (t=4.355)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على التمييز في اتخاذ القرارات بوصفه بُعداً من أبعاد الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر لإدارة المعرفة في التمييز في اتخاذ القرارات.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على تشجيع الإبداع بوصفه بُعداً من أبعاد الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على تشجيع الإبداع

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
توليد المعرفة	0.136	0.017	0.319	*7.88	0.000
مشاركة المعرفة	0.191	0.044	0.273	*4.29	0.000
تطبيق المعرفة	0.204	0.043	0.301	*4.77	0.000

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

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) بوصفها أبعاد إدارة المعرفة لها تأثير على تشجيع الإبداع في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: توليد المعرفة (t=7.88)، مشاركة المعرفة (t=4.29)، تطبيق المعرفة (t=4.77)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تشجيع الإبداع بوصفه بُعداً من أبعاد الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر لإدارة المعرفة على تشجيع الإبداع.

مناقشة النتائج

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي:
1. دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة والإبداع التنظيمي، كما أن جميع أبعاد إدارة المعرفة تتمتع بقدرة تفسيرية للتباين في الإبداع التنظيمي، وهذا يعني أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة يمكنها تنمية الإبداع التنظيمي من خلال الاهتمام، بجذب واستقطاب كافة أدوات المعرفة العالمية ومواكبة التقدم التكنولوجي عالمياً ومحلياً، وتشجيع اسلوب العمل الجماعي من خلال مشاركة المعرفة وتطبيقها، لتوليد الأفكار الجديدة، ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار لتطوير العمليات المصرفية المتنوعة، والتعرف على التجارب الناجحة للبنوك المنافسة. وتطبيقها واستخدام المعرفة الجديدة في إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي يواجهها البنك، وتحسين جودة الخدمات المقدمة من البنك، وكذلك استخدام المعرفة الجديدة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حموده، 2015) والتي أثبتت بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية. كما والتقت هذه النتيجة مع دراسة (Nicdas, 2011) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي. كما التقت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Maden, 2017) والتي دلت على وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الشركات التركية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Barari, 2017) والتي دلت الى وجود تأثير ايجابي لادارة المعرفة في الإبداع التنظيمي في جامعة ايران.
 2. دلت النتائج أنّ المتوسط العام لتصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية لإدارة المعرفة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (تطبيق المعرفة) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (توليد المعرفة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال. وتُفسر هذه النتيجة على أن إجابات المبحوثين في البنوك التجارية تتركز على إدارة المعرفة والتي تعتبر من الأمور الهامة بالنسبة إليهم من حيث توفير بيئة معرفة متاحة للجميع تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في هذه البنوك. خاصة وأن عالم اليوم الذي نعيشه هو عالم المنافسة الحادة في كافة المجالات خصوصاً في مجال البنوك التجارية، حيث دخلت المعرفة كافة المجالات فهي تستخدم لأغراض التعليم والاتصالات والمعلومات وتطوير المهارات.

وهذه النتيجة تفسر إدراك المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية لأهمية إدارة المعرفة، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة وصولاً إلى الابتكار والإبداع الذي تصبو إليه البنوك التجارية الأردنية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Daved,2015) والتي أشارت إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك اتفقت مع دراسة (حموده، 2016) والتي أشارت إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية جاء بدرجة مرتفعة. واتفقت مع دراسة (هوارى، 2018) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية جاء بمستوى مرتفع.

3. دلت النتائج أنّ المتوسط العام لتصوّرات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية عن بُعد الإبداع التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (تشجيع الإبداع) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (تمكين العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال. وتُفسر هذه النتيجة إجابات المبحوثين في البنوك التجارية محل الدراسة، أنها تعي أهمية الإبداع التنظيمي بأبعادها المختلفة والتي تعتبر من إحدى الأدوات الهامة لتحقيق التقدم والازدهار لهذه البنوك، خاصة وأن الإبداع التنظيمي يعتبر من أهم أهداف البنوك التجارية التي تعمل على نشر المعرفة للوصول لهذه المرحلة، فهي تعمل على تبني أساليب متميزة لتحريك وتحفيز قدرات مواردها الإبداعية، حيث أصبح التميز يقاس من خلال الإبداع والابتكار. واتفقت مع دراسة (Daved,2015)، التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الإبداع في عدد من الشركات الأمريكية جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Nicdas,2011)، والذي توصل إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الإسبانية جاء بدرجة متوسطة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، جاءت التوصيات الآتية:

1. يتوجب على إدارة البنوك التجارية الأردنية تبني أفكار ومقترحات جديدة ومبتكرة من العاملين للنهوض بخدمات البنوك المقدمة.
2. السعي الدائم الى تطوير وسائل اتصال الكترونية حديثة لتسهيل فتح الحوار بين العاملين من خلال هذه القنوات والتي تعتبر كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها ومشاركتها.
3. أن تتبنى إدارة البنوك التجارية الأردنية الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة وتعمل على تشجيعها من خلال برامجها المختلفة.
4. السعي الى تصميم مكتبة الكترونية وقاعدة بيانات مركزية بين كافة فروع البنك وأقسامه، تمكّنها من تخزين المعرفة ومشاركتها بين كافة المستويات الادارية.
5. ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجيا وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وتأسيس شبكات اتصال فعالة في البنوك التجارية الأردنية.
6. ضرورة تبني إدارة البنوك التجارية استراتيجية تمكين العاملين لدورها الهام في تعزيز وتشجيع القدرات الإبداعية في هذه البنوك.
7. التركيز على جودة اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية وأن يتم اتخاذ هذه القرارات بناء على دراسة كافة البدائل المتاحة بطريقة علمية وعقلانية للوصول إلى قرارات مميزة وعقلانية.
8. زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة لأساليب العمل المصرفي لتقديم خدمات مبتكرة.

1. Alle,V. (1997) "Iz principles Knowledge Mangers "traning of Development Vol. 51, No II.
2. Andreeva, H. T., Kianto,. (2011), "Knowledge management practices and innovation performance in Finland", **Baltic Journal of Management**, 10(4), 432-455.
3. Darroch J.,(2003),"Knowledge Management Innovation and Firm Performance", **Journal of Knowledge Management**, Vol(9), No(3).
4. Duffy Jan,(2000), Knowledge Management, **Information Management journal**, Vol 34. No1.
5. Ernst, H. (2009). Attitudes to externally organizing knowledge . **International Journal of Asian Social Science**, 4(10), 1045-1061
6. Findikli, M.A, Yozgat, ,(2015),"Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources", **Practices Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No(181)
7. Gegrra, (2016). **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**, Information Science Reference, Hershey, NewYork.
8. Hakim, Jay,(2012), "**Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management**", Boca Raton New York, Taylor &Francis Group, Auerbach Publications.
9. Hurbert, s. January. (1998). " The Development of Strategic Intelligence: AmanagerialPerspective", **Intrnational Journal of Management**, Vol23, No1.
10. Laio,C., Chuang, S.H.. (2011), "How knowledge management mediates the relationship between environment and rganizational structure", **Journal of Business Research**, Vol. 64No. 7, pp. 728-736.
11. Lakshman, C. (2005). Top executive knowledge leadership: Managing knowledge to lead change at General Electric. **Journal of Change Management**, 4, 429–446.
12. Leonard, D. Sensiper, S. (2013). The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, 40, 112–132.
13. Lichtenthaler, U., & Ernst, H. (2014). Attitudes to externally organizing knowledge management tasks: A review, reconsideration and extension of the NIH syndrome. **R& D Management**, 36, 367–386.
14. Lin, H.-F., & Lee, G.-G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. **Management Decision**, 43, 171–188.
15. Lopez, W. R., (2011) , Playing An Integral Role In Knowledge Management " , **Information System Management** , Vol.17, Issue.4.
16. Marque´ s, D.P. and Sim_on, F.J.G. (2006), "The effect of knowledge management practices on firm performance", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 10 No. 3, pp. 143-156.

17. Martinez-Miranda, (2017). "Emotions in human and artificial intelligence". **Computers in Human Behavior**, 21, 323–341.
18. Messeni.Petruzzelli, A. (2009), "Technology districts: proximity and knowledge access", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11 No. 5, pp. 98-114.
19. Mudambi, R., & Navarra, P. (2014). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. **Journal of International Business Studies**, 35, 385–406.
20. Park, B. I., & Ghauri, P. N. (2011). Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms. **Journal of World Business**, 46, 116–125.
21. Soto-Acosta,. (2011), "On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 21No. 3, pp. 553-570.
22. Tomlinson, P.R. (2010), "Co-operative ties and innovation: some new evidence for UK manufacturing", **Research Policy**, Vol. 39 No. 6, pp. 762-775.
23. Viitala, D., Thrassou, A., Santoro, (2009), "Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms", **The Journal of Technology Transfer**, Vol. 42 No. 2, pp. 374-388.
24. Wang R. (2011). Towards knowledge leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 25, 528–544.
25. Willem, A., & Buelens, M. (2007), "Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing", **Journal of public administration research and theory**, 17(4), 581-606.
26. Windrum, P. (2008). Innovation and Entrepreneurship in Public Services. , *Innovation in Public Services: Management, Creativity, and Entrepreneurship*(pp. 3-20). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. workplace. *J. Knowl. Manag.* 5 (4), 311–321.
27. Zack, M., McKeen, J. (2009), "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", **Journal of Knowledge Management**, 13(6), 392-409.
28. Zorn, T. (2004) "Knowledge Management Dr. Zani Zation and the Technology of management Fashion. **Information & Management journal** ,v9 ,n11