

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"

الدكتور حسام صايل القاضي

مديرية الأمن العام

تاريخ القبول: 2021/06/21

تاريخ الاستلام: 2021/05/19

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ادارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، أما عينة الدراسة فقد شملت على البنوك التجارية الاردنية والبالغ عددها (13) بنكاً وتم اختيار (6) بنوك. فيما شملت وحدة التحليل على المدراء التنفيذيين في الادارتين العليا والوسطى (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ومدير فرع) في البنوك التجارية عينة الدراسة وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددهم (520). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي. توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق ادارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة تطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الاردنية. وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في توليد المعرفة في البنوك التجارية الاردنية. وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الاردنية. وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. جاء مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي وادارة المعرفة بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية الاردنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات الذكاء الاستراتيجي من قبل البنوك التجارية الاردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق ادارة المعرفة.

الكلمات الافتتاحية: الذكاء الاستراتيجي، إدارة المعرفة، البنوك التجارية الاردنية.

The Impact of Strategic Intelligence in Achieving Knowledge Management "An Applied Study on Jordanian Commercial Banks"

Dr. Hussam Al-Qadi

Abstract

The current study aimed to identify the impact of strategic intelligence on achieving knowledge management in Jordanian commercial banks. The study population consisted of commercial banks operating in the Hashemite Kingdom of Jordan, while the study sample included (13) Jordanian commercial banks, and (6) Banks were selected. While the analysis unit included the executives managers in the upper and middle departments (general manager, deputy general manager, department manager, and branch manager) in commercial banks, the sample of the study by the method of comprehensive survey of (520). The descriptive and analytical approach was used in order to achieve the objectives of the study, both theoretical and practical. The study reached many results, most notably the presence of a statistically significant effect of strategic intelligence in achieving knowledge management (knowledge generation, knowledge sharing, Implementation of knowledge) in Jordanian commercial banks. The presence of a statistically significant impact of strategic intelligence in generating knowledge in Jordanian commercial banks. The presence of a statistically significant impact of strategic intelligence in achieving knowledge sharing in Jordanian commercial banks. The presence of a statistically significant effect of strategic intelligence in the application of knowledge in Jordanian commercial banks. The level of Implementation of strategic intelligence and knowledge management was at a high degree in Jordanian commercial banks.

The study recommended the necessity of investing in strategic intelligence operations by Jordanian commercial banks to benefit from its implications in achieving knowledge management.

Key words: strategic intelligence, knowledge management, 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 لازماً مواكبة هذه التحديات والتطورات. بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي وبرزت الحاجة إلى البحث عن أنواع جديدة من القادة ممن يتمتعون بصفات مميزة وفريدة قادرة على الارتقاء بالمنظمات، والوصول إلى أعلى درجة من الارتقاء والريادة والتميز خاصة في ظل وجود المنافسة الشديدة.

وعلى غرار المفاهيم الإدارية الحديثة، يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد أبرز وأهم هذه المفاهيم، التي تمثل إطاراً عاماً للمنظمة، لتسير وفق منهج متكامل الأبعاد، لكي تبذل المنظمة وتحقق الريادة في شتى المجالات لابد أن يتوافر لديها ذكاء استراتيجي لتحقيق ذلك؛ فالوصول على المعلومات وتحليل بيئة العمل أمر بالغ الأهمية على مستوى المنظمة التي يتطلب ميزة الذكاء الاستراتيجي الذي يعبر عن نوع معين من القدرات العقلية التي يحتاج إليها القائد داخل المنظمة. ويُعد الذكاء الاستراتيجي طريقة للتفكير بطريقة شمولية لواقع وحاضر ومستقبل المنظمة، وحل مشاكلها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن للمنظمة الحفاظ على موقعها التنافسي ويحقق لها النجاح المستمر، وعكس ذلك فإن عدم تطبيق مثل هذا النوع من الذكاء من قبل منظمات الأعمال يؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية ويجعلها عرضةً للمزيد من التهديدات التي تؤدي إلى إخفاقها أمام المنافسين. وفي العصر الحالي نجد أن المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها بأمر الحاجة إلى الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق أفضل موقع للمنظمة بين المنافسين.

ومن هنا فإن هذا البحث الذي يركز على أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة، 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.

مشكلة الدراسة:

يواجه قطاع البنوك في الوقت الحالي العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات والتطورات البيئية السريعة التأثير، مثل: التطورات المعرفية والتكنولوجية والمتغيرات الاقتصادية العالمية، والتي كان لها تأثيرات كبيرة على قطاع البنوك، مما يتطلب تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد وتقويم أنشطتها الداخلية المختلفة وتحديد نقاط القوة والضعف لديها وتقويم أدائها مقارنة بأداء البنوك المنافسة الأخرى التي تمارس أنشطة متشابهة لأنشطتها وفي نفس الصناعة، أن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة التي يتوقع منها أن تحقق الأهداف. كما يتطلب ذلك تبني استراتيجيات فعالة لمواجهة تلك التحديات، تُعد دراسة الذكاء الاستراتيجي ودارة المعرفة من المجالات المتقدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية باعتبارها من الأدوات التي تمكن البنوك من التعامل مع التغيرات العالمية التي تواجهها بالإضافة كونها من العناصر الرئيسية في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية باعتماد التقنيات الحديثة، إضافة إلى تطوير أساليب العمل وتحسين نوعية الخدمات بالشكل الذي يتوافق مع التغير المستمر في طلبات ورغبات واحتياجات العملاء.

إنّ وضعية البنوك التجارية الأردنية لا تختلف كثيراً عن باقي المنظمات الأخرى، 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 الذكاء الاستراتيجي ومدى مساهمته في تحقيق إدارة المعرفة، 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 الذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة في إدارة المعرفة؟

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حسب تصورات المبحوثين؟
السؤال الثاني: ما مستوى إدارة المعرفة بأبعادها الآتية: (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حسب تصورات المبحوثين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة -أساساً- إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة في الأردن. وعليه، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- عرض نماذج مفاهيمية توضح المتغيرات الرئيسة للدراسة المتمثلة بالذكاء الاستراتيجي (متغير مستقل)، وإدارة المعرفة (متغير تابع وتوضيح هذه المفاهيم بأبعادها المختلفة؛ لتكوين صورة متكاملة وواضحة عنها، وتكوين إطار معرفي لها.
- 2- التعرف في مستوى أبعاد الذكاء الاستراتيجي الآتية: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في البنوك التجارية العاملة في الأردن.
- 3- التعرف في مستوى أبعاد إدارة المعرفة الآتية: (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية العاملة في الأردن.
- 4- التوصل إلى جملة من النتائج التي يمكن تعميمها على قطاع البنوك الأردنية، للاستفادة منها في عمليات التحديث والتطوير. وخصوصاً من خلال أنموذج الدراسة المقترح فيما يتعلق بأهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

1. تعود أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث أن موضوع الذكاء الاستراتيجي 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 العاملة في الأردن على تبني إدارة المعرفة وتوسيع مفاهيمها؛ 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 الذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة، إلا أن هذا البحث يتسم بالندرة في موضوعه، حيث لم يرصد الباحث - في حدود علمه - أي دراسة في بيئة الأعمال المصرفية

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة، 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 (الذكاء الاستراتيجي) في إدارة المعرفة.

4. تشخيص مدى ادراك المديرين والمسؤولين في البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة لمتغير الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في الواقع العملي والتشغيلي في البنوك التجارية الاردنية.

أنموذج الدراسة:

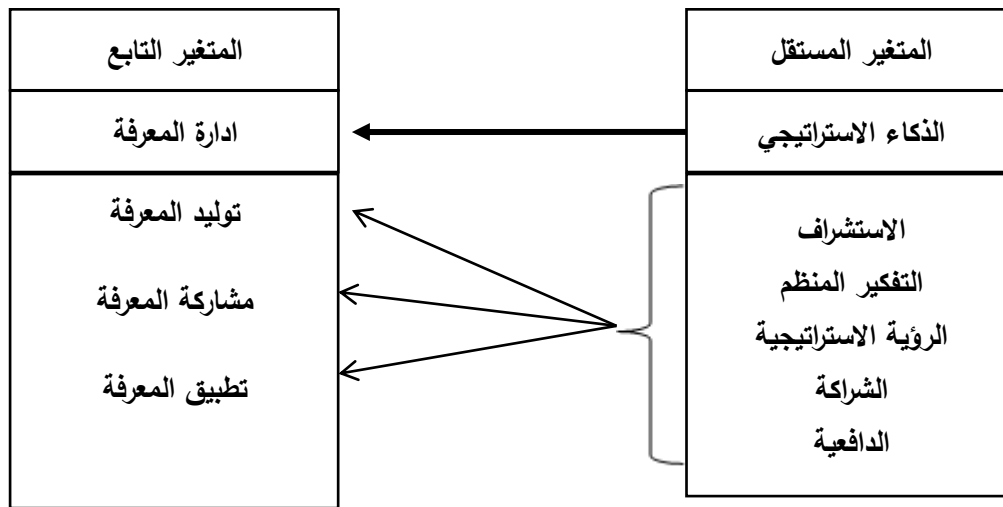
يصور الشكل (1) أنموذج الدراسة موضحاً مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من العلاقات، والتأثير بين متغيرات الدراسة، والتي ستكون في صورة كمية. ففي ضوء الطروحات الفكرية وراء الكتاب والباحثين بأهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة، وبناءً على ذلك وضع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

1. المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي: لجأ الباحث الى قياس هذا المتغير استناداً إلى: Robsoon(2011)؛

Georighion (2015)؛ Johnson(2014)؛ Maccoby(2011).

2. المتغير التابع: إدارة المعرفة: لجأ الباحث الى قياس هذا المتغير استناداً إلى: Daffy (2000)؛ Darroch (2003)؛

Zorn (2004)؛ Hurbert(1998)؛ Alea (1997).



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

* إعداد الباحث بالاستناد إلى: Robsoon (2011)؛ Georighion (2015)؛ Johnson (2014)؛ Maccoby (2011).

لقياس المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي. وتم قياس المتغير التابع الابداع التنظيمي بالاستناد إلى: Soto (2011).

(2011) Lopes؛ (2011) Hakim؛ (2012) Findikli؛ (2015).

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات، التي انبثقت من مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، وجاءت على

النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية)، في إدارة المعرفة، في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وللتحقق من تأثير الذكاء الاستراتيجي في كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة في البنوك العاملة في الأردن، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية)، في توليد المعرفة، في التجارية العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية)، في مشاركة المعرفة، في التجارية العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية)، في تطبيق المعرفة، في التجارية العاملة في الأردن.

الاطار النظري للدراسة:

أولاً: الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي هو عبارة عن منظومة متكاملة من مجموعة من العناصر؛ لفهم المستقبل وتحليله بطريقة علمية مدروسة، وقد اختلف الباحثين في تحديد عناصر الذكاء الاستراتيجي، فنجد أن (Maccoby)، قد حدد هذه العناصر بما يلي: الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية، والشراكة، والدافعية. (Maccoby, 2011)

كما ركز (Johnson) على أهمية بعد الرؤية التي تبين مقدرة القائد على رؤية الأحداث والمتغيرات بطريقة ثاقبة ومختلفة عن الآخرين. (Johnson, 2014)

كما أشار (Robson) إلى أهمية بعد الحدس الذي يلعب دوراً هاماً في مقدرة القائد على الاستشعار بالمخاطر التي تحيط بالمنظمة لتجنبها. (Robson, 2011)

أما (Georghion)، فقد قام بإضافة أبعاد جديدة للذكاء الاستراتيجي وهي: التقييم الفني، والتقييم التكنولوجي. (Georghion, 2015)

هذا وستكون أبعاد الدراسة الحالية كما حددها الباحثون أعلاه والموضحة في الشكل رقم (1) وهي: (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية، والشراكة، والدافعية)، وهذه الأبعاد هي الأكثر شمولية وانسجاماً مع الدراسة الحالية.

وفيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد:

1. الاستشراف: جاءت لفظة الاستشراف في كتاب الله القرآن الكريم في (سورة الحشر آية 18) ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِتَنْتَبِهُ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾. لتعبر عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل

2. التفكير المنظم: يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام

3. الرؤية الإستراتيجية: إن الرؤية الإستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الإستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها، وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى لإنشائها وتطويرها وتحدد تخطيط مسار الشركة باطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه

4. الشراكة: تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته في إقامة تحالفات إستراتيجية أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات إستراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات

5. الدافعية: تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهه نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد من أجل القيام بعمل معين. ونجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤثر أهمية تمتع القائد بالذكاءين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد

ثانياً: 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، وتخزينها، وتوزيعها أو نظمها (Duffy, 2000). أما Darroch فقد حددها: الاكتساب، والتوليد، والخزن، 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).

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).

توليد المعرفة: ويتم من خلالها الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة، مثل (الخبراء والمختصون، 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 الرسمية، 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 تخزين 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 النفاد 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، ومجتمعات داخلية عبر الوثائق و فرق 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 اتعمة المكتب وتستخدم هذه الأنظمة لأتمتة المهام الإدارية وتشمل البريد الإلكتروني، والاسترجاع الآلي للمعلومات، ومعالجة الكلمات، والمؤتمرات البعيدة. (Lakshman,2005)

6- نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وهي تمكن المدير من اتخاذ قرارات ذات مدى أوسع، وأكثر تعقيدا. 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، تلخص 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 (Daffy, 2000. Darroch, 2003. Zorn, 2004. Hurbert, 1998. Alee, 1997, 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).
الدراسات السابقة:

دراسة، مصطفى (2017)، بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة العراقية".

دراسة، عبدالناصر، (2017)، بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة

دراسة (Kasim,2018) "The Relationship of Knowledge Management, Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia". "العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية".

دراسة (Siadat,2018) "Effective Factors On Successful Implementation Of Knowledge Management In Higher Education Case Study:Sciences& researches Unit, Azad university". العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح الادارة المعرفة، في التعليم العالي دراسة حالة:وحدة العلوم والأبحاث، جامعة ازاد.

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، وثانيها أجري مسح ميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، لجمع البيانات التي اشتملت على ثلاثة متغيرات تمثلت في الذكاء الاستراتيجي (متغير مستقل) وإدارة المعرفة (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 استُرجع 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) يبين 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 أن 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	ذكر	النوع الاجتماعي
%40	128	أنثى	
%10	32	أقل من 30 سنة	العمر
%15	48	30 – اقل من 40	
%75	240	أكثر من 45	
%5	16	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
%80	256	بكالوريوس	
%15	48	دراسات عليا	
%10	32	مدير عام /نائب مدير عام	المسمى الوظيفي
%20	64	مدير دائرة	
%70	224	مدير فرع	
%5	16	أقل من خمس سنوات	الخبرة العملية
%15	48	من 5 سنوات، أقل من 10 سنوات	
%20	64	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	
%60	192	أكثر من 15 سنة	
% 100	320	المجموع	

أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

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

المصادر الثانوية:

توجه الباحث فيها معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة بالدوريات والمراجع العربية والأجنبية، وشبكات الانترنت، وذلك لمعالجة الإطار النظري لتغطية متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة.

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) وقد تكونت الاستبيان من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: العوامل الديموغرافية، (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (Macoby,2011,Johnson,2014,Robson,2011,Georghion,2015)، ويشمل الأبعاد الفرعية التالية: كما هي موضحة في الجدول رقم (2) تالياً.

الجدول (2): المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي

المتغير المستقل	ترتيب الفقرات حسب الاستبيان
الذكاء الاستراتيجي	1 - 20
الاستشراف.	1-4
التفكير المنظم.	5-8
الرؤية الاستراتيجية.	9-12
الشراكة.	13-16
الدفعية	17-20
الدافعية	17-20

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي المتغير التابع للدراسة (إدارة المعرفة) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (Duffy, 2000)، (Darrovk, 2003) (Zorn, 2004) (Hurbert, 1998) (Alee, 1997) (Darroch, 2003)، ويشمل الأبعاد الفرعية التالية: توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، ويمثله الجدول رقم (3) تالياً.

الجدول (3): المتغير التابع إدارة المعرفة

التابع	ترتيب الفقرات حسب الاستبيان
إدارة المعرفة ويشمل الأبعاد التالية:	21 - 32
توليد المعرفة	21-24
مشاركة المعرفة	25-28
تطبيق المعرفة	29-32

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 SPSS25.0 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 (4) أن قيمة متوسط التباين المحسوب تتراوح من 0.56 إلى 0.86 الأمر الذي يشير إلى وجود مستوى مقبول من الصدق.

جدول (4): نموذج القياس (التحميل)

المتغير	متوسط التباين المحسوب (AVE)	الثبات المركب (CR)	كرونباخ ألفا
الاستشراف	00.6	0.78	0.83
التفكير المنظم	0.79	0.82	0.88
الرؤية الاستراتيجية	0.78	0.93	0.89
الشراكة	270.	0.86	0.78
الدافعية	0.66	0.81	0.89
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) لمتغيرات 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	3.66-2.33	3.67، فما فوق

عرض النتائج:

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 مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حسب تصورات المبحوثين؟. للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي كما يتصورها المدراء التنفيذيون في البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية على فقرات الدراسة والأداة الكلية، وكما هي موضحة في الجدول (5).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين على فقرات الذكاء الاستراتيجي بأبعاده

الأسئلة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
4-1	الاستشراف	3.94	1.057	5	مرتفع
8-5	التفكير المنظم	3.95	0.96	4	مرتفع
12-9	الرؤية الاستراتيجية	4.17	0.775	1	مرتفع
16-13	الشراكة	3.99	1	3	مرتفع
20-17	الدافعية	4.07	0.885	2	
	المتوسط الكلي	4.02	0.935		

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط الكلي لبُعد الذكاء الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.02) وانحراف معياري (0.935) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94-4.15) 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 (الرؤية الاستراتيجية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.775)، في حين جاء بُعد (الاستشراف) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (1.057).

نص السؤال الثاني على: ما مستوى إدارة المعرفة بأبعادها الآتية: (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حسب تصورات المبحوثين؟. للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين عن فقرات إدارة المعرفة كما يتصورها المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية، وكما هي موضحة في الجدول رقم (6).

الجدول (6): 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 (6) أنَّ المتوسط الكلي لُبُعد 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).

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 أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.201-2.67)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.315-0.905)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution 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 (7) يوضح ذلك. ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. (Hair,2010)

الجدول (7): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

معامل الالتواء (Skewness)	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	الفقرات
0.685	2.415	6450.	الاستشراف
0.622	1.678	0.860	التفكير المنظم
0.207	2.67	0.905	الرؤية الاستراتيجية
0.315	1.951	0.625	الشراكة
0.406	1.201	0.715	الدافعية
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 (8) يوضح ذلك:

الجدول (8): 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 الذكاء الاستراتيجي	إدارة المعرفة	5,44(3)	3830.	*42.71	0.000
	توليد المعرفة	(344,5)	0.406	*46.98	0.000
	مشاركة المعرفة	5,44(3)	0.203	*17.52	0.000
	تطبيق المعرفة	5,44(3)	0.322	*32.75	0.000

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

ويوضح الجدول رقم (8) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تفسر (38.3%) من التباين في بُعد (إدارة المعرفة) في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

وتُفسر أيضاً (40.6%) من التباين في بُعد (توليد المعرفة)، وتُفسر أيضاً (20.3%) من التباين في بُعد (مشاركة المعرفة)، وفُسرَت أبعاد الذكاء الاستراتيجي (32.2%) من التباين في بُعد (تطبيق المعرفة).

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية)، في إدارة المعرفة، في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستشراف	0.593	0.131	0.757	*4.54	0.000
التفكير المنظم	0.642	0.165	0.762	*3.88	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.178	0.047	0.231	*3.83	0.000
الشراكة	0.817	0.060	0.647	*13.66	0.000
الدافعية	1.12	0.285	1.283	* 3.930	0.000

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الاستشراف، التفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية) بوصفها أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها تأثير في الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: الاستشراف ($t=4.54$)، التفكير المنظم ($t=3.88$)، الرؤية الاستراتيجية ($t=3.83$)، الشراكة ($t=13.66$)، الدافعية ($t=3.930$) 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 ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية) في إدارة المعرفة بأبعاده (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية) على إدارة المعرفة لدى المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية. والجدول رقم (10) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد الذكاء

الاستراتيجي في إدارة المعرفة

البعد المستقل	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الشراكة	0.319	*13.66	0.000
الاستشراف	0.338	*4.54	0.000
الدافعية	0.355	*3.93	0.000
التفكير المنظم	0.356	*3.88	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.374	*3.83	0.000

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

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى أن بُعد (الشراكة) فسّر ما مقداره (31.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد (الاستشراف) وقد فسّر مع المتغير السابق ما مقداره (33.8%)، من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير (الدافعية) وقد فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (35.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير (التفكير المنظم) وقد فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (35.6%)، أما متغير (الرؤية الاستراتيجية) فقد فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (37.4%) من التباين في إدارة المعرفة بوصفه متغيراً تابعاً.

نتائج تحليل الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى ($H01_1$): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة (α) 0.05 ≤ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (استشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية)، في توليد المعرفة، في التجارية العاملة في الأردن.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في توليد المعرفة

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستشراف	0.644	0.145	0.729	*4.45	0.000
التفكير المنظم	0.662	0.183	0.697	*3.61	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.201	0.052	0.230	*3.89	0.000
الشراكة	0.947	0.066	0.665	*14.31	0.000
الدافعية	1.174	0.315	1.191	*3.72	0.000

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الاستشراف، التفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية) بوصفها أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها تأثير في الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: الاستشراف ($t=4.45$)، التفكير المنظم ($t=3.61$)، الرؤية الاستراتيجية ($t=3.89$)، الشراكة ($t=14.31$)، الدافعية ($t=3.72$) 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 ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية) في توليد المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في توليد المعرفة.

الفرضية الفرعية الثانية ($H01_2$): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$) 0.05 للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (استشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية)، في مشاركة المعرفة، في التجارية العاملة في الأردن.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مشاركة المعرفة

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستشراف	0.410	0.162	0.480	*2.53	0.000
التفكير المنظم	0.584	0.205	0.637	*2.85	0.005
الرؤية الاستراتيجية	0.171	0.058	0.203	*2.96	0.003
الشراكة	0.660	0.074	0.480	*8.92	0.000
الدافعية	0.898	0.353	0.944	*2.55	0.011

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية) بوصفها أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها تأثير في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: الاستشراف ($t=2.53$)، التفكير المنظم ($t=2.85$)، الرؤية الاستراتيجية ($t=2.96$)، الشراكة ($t=8.92$)، الدافعية ($t=2.55$) 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 ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في مشاركة المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في مشاركة المعرفة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{013}): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (استشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية)، في تطبيق المعرفة، في التجارية العاملة في الأردن.

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تطبيق المعرفة

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستشراف	0.726	0.158	0.803	*4.59	0.000
التفكير المنظم	0.678	0.200	0.698	*3.39	0.001
الرؤية الاستراتيجية	0.163	0.056	0.183	*2.9	0.004
الشراكة	0.842	0.072	0.579	*11.6	0.000
الدافعية	1.287	0.344	1.278	*3.74	0.011

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية) بوصفها أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها تأثير في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: الاستشراف ($t=4.59$)، التفكير المنظم ($t=3.39$)، الرؤية الاستراتيجية ($t=2.9$)، الشراكة ($t=11.6$)، الدافعية ($t=3.74$) 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 ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية) في تطبيق المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تطبيق المعرفة.

مناقشة النتائج:

1. توجد علاقة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة وإدارة المعرفة. وهذا يعني أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة يمكنها الاستفادة من تطبيق عناصر إدارة المعرفة المرتكزة على تمكين العاملين من مشاركة المعرفة وتطبيقها ونشرها، من خلال توفير البنية التحتية اللازمة، وأن تعمل القيادة على تشجيع العاملين على نشر المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات من خلال توفير قنوات اتصال ملائمة. وفي ضوء هذه النتيجة فإنه يمكن دعم وتعزيز إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية من خلال دعم تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛

باعتباره المولد الأساسي للمهارات والخبرات والمعرفة المتنوعة، والتي يتم تبادلها بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة. هذا واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بكر، 2018) والتي دلت على وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة، وبنفس السياق اتفقت الدراسة الحالية مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عمران، 2015) والتي توصلت الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة في شركة اتصالات اسيا، العراق، وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (البكار، 2015) والذي توصل الى وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة في عدد من مدارس الثانوية العامة في ايران.

2. دلت النتائج على أن المستوى العام لتصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية للذكاء الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (الرؤية الاستراتيجية) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (الدافعية) في المرتبة الثانية، تلاه بُعد (الشراكة) في حين جاء بُعد (التفكير المنظم) في المرتبة الرابعة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (الاستشراف) بين فقرات هذا البُعد. وتفسر هذه النتيجة إدراك المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية لأهمية الأدوات الإدارية الحديثة والتي تساعد على التغلب على حدة المنافسة في مختلف المجالات على المستوى العالمي والمحلي، فعدد المنظمات يشهد تزايداً سريعاً باستمرار، إضافة إلى التنوع الكبير في حاجات وأذواق المتعاملين، خاصة أن البيئة التي تعمل فيها البنوك التجارية تتصف بالكثير من الغموض والتعقيد، مما يتطلب سرعة التكيف معها. ومن هنا يستمد موضوع الذكاء الاستراتيجي أهميته، والتي توصلت إليها الدراسة الحالية، لكونه يمد البنوك بالمعلومات الاستراتيجية، وبارتباطه بنوع مميز من القدرات الفكرية والتي تعني بالنظرة الشمولية لمستقبل المنظمة.

كما أن هذه النتيجة تفسر اهتمام وإدراك أهمية دور الذكاء الاستراتيجي من قبل المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية، وبكافة أبعاده لقدرته على تقديم أدوات علمية للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والمتنوعة، وبمساعدها على التقدم والمنافسة والبقاء والازدهار، خاصة وأن الذكاء الاستراتيجي من أهم الوسائل التي تمكن البنوك المعاصرة من تحقيق النجاح، وتقوية مركزها التنافسي بين البنوك المنافسة.

3. دلت النتائج أن المتوسط العام لتصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية 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.

التوصيات:

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

1. ضرورة تعزيز اهتمام المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) نظراً للدور الهام لهذه الأبعاد في تعزيز الإبداع التنظيمي.

2. استخدام عمليات الاستشراف والمسح البيئي لتحديد المسار التنافسي المستقبلي وتشخيص الفرص المستقبلية للبنوك بطرق علمية مدروسة مستندة الى مبادئ الذكاء الاستراتيجي.
3. يتوجب على إدارة البنوك التجارية الأردنية تبني أفكار ومقترحات جديدة ومبتكرة من العاملين للنهوض بخدمات البنوك المقدمة.
4. متابعة كل ما هو جديد في مجال الذكاء الاستراتيجي ومحاولة الاستفادة من الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.
5. 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.
6. أن تتبنى إدارة البنوك التجارية الأردنية الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة وتعمل على تشجيعها من خلال برامجها المختلفة.
7. السعي الى تصميم مكتبة الكترونية وقاعدة بيانات مركزية بين كافة فروع البنك وأقسامه، تمكنها من تخزين المعرفة ومشاركتها بين كافة المستويات الادارية.
8. ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجيا وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وتأسيس شبكات اتصال فعالة في البنوك التجارية الأردنية.
9. زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة لأساليب العمل المصرفي لتقديم خدمات مبتكرة.

قائمة المراجع

- Alle,V. (1997) "Iz principles Knoledge Mangers "traning of Development Vol. 51, No II.
- Andreeva, H. T., Kianto,. (2011), "Knowledge management practices and innovation performance in Finland", Baltic Journal of Management, 10(4), 432-455.
- Darroch J.,(2003),"Knowledge Management Innovation and Firm Performance", Journal of Knowledge Management, Vol(9), No(3)
- Darroch J.,(2003),"Knowledge Management Innovation and Firm Performance", Journal of Knowledge Management, Vol(9), No(3)
- Duffy Jan,(2000), Knowledge Management, Information Management journal, Vol 34. No1.
- Ernst, H. (2009). Attitudes to externally organizing knowledge. International Journal of Asian Social Science, 4(10), 1045-1061
- Gagu, S., Atwa, E., Kiwan, S. (2011), The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. International Journal of Management Science, 1(5), 65-75.
- Gegrra, (2016). Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies, Information Science Reference, Hershey, NewYork.
- Georghion (2015). Managing Strategic Intelligence, Journal of Competitive Intelligence and Management. Vol 2, No. 1, pp. 16 – 24.
- Hurbert, s. January. (1998). " The Development of Strategic Intelligence: AmanagerialPerspective", Intrnational Journal of Management, Vol23, No1.
- Johnson. (2014). " The Development of Strategic Intelligence: Amanagerial Perspective", Intrnational Journal of Management, Vol23, No1.
- 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.
- Lakshman, C. (2005). Top executive knowledge leadership: Managing knowledge to lead change at General Electric. Journal of Change Management, 4, 429-446.
- Leonard, D. Sensiper, S. (2013). The role of tacit knowledge in group innovation. California Management Review, 40, 112-132.
- 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.

- Lin, H.-F., & Lee, G.-G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43, 171–188.
- Maccoby M. (2011), Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(3), 32-40.
- 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.
- Martinez-Miranda, (2017). "Emotions in human and artificial intelligence". *Computers in Human Behavior*, 21, 323–341.
- Messeni.Petruzzelli, A. (2009), "Technology districts: proximity and knowledge access", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 98-114.
- 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.
- Murugesan, M., (2016). Business intelligence market trends and growth in enterprise business. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 4(3), 188–192.
- 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.
- Robson (2011). Introduction to Strategic Intelligence, Gia white Paper, Global Intelligence Alliance, Finland. *European Management Journal*, 19, 5, 443–556.
- Thierauf, R. (2015) *Effective Business Intelligence Systems*. Westport: Quorum Books.
- 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.
- Wang R. (2011). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 528–544.
- 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.
- 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.
- Zack, M., McKeen, J. (2009), "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.
- Zorn, T. (2004) "Knowledge Management and the Technology of management Fashion. *Information & Management journal*. v9.n11

بدائل الإجابة					العبارة	
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
أولاً: الاستشراف						
					امتلك طاقة استقرائية اضعها لتطوير استراتيجيات البنك.	
					احدد مسارات التنافس المستقبلي عن طريق السيناريوهات.	
					اشخص الفرص المستقبلية باعتماد أساليب التنبؤ المستقبلية.	
					استفيد من خبرتي الشخصية في التعامل مع التطورات المستقبلية.	
ثانياً: التفكير المنظم						
					ادرك ان البنك يعمل ضمن نضام متكامل.	
					ادرس الافكار بشكل شمولي لتحقيق أهداف البنك.	
					اعتمد تحليل المشكلات لتحقيق الشمولية في حلها.	
					ادمج عناصر الأحداث عند تحليلها للوصول إلى القرار المناسب.	
ثالثاً: الرؤية الإستراتيجية						
					امتلك رؤية لأحدد اتجاه الأعمال في البنك.	
					اسخر رؤيتي الشمولية في توحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف البنك.	
					أعمل على تحويل رؤيتي إلى واقع ملموس من خلال ممارسات واقعية.	
					اعتمد على رؤيتي في صناعة بدائل القرارات.	
رابعاً: الشراكة						
					ارى ان الشراكة تعد اسلوباً مميزاً لتحقيق أهداف البنك.	
					أؤمن بأن الشراكة منهجاً لحل الأزمات.	
					اعتقد ان التحالفات الإستراتيجية تساعد في الاستفادة من موارد البنوك الأخرى.	
					ادرك ان قوة القرار تزداد عندما ينتج عن منظمات متحالفة.	
خامساً: الدافعية						
					اعتمد نظام حوافز مجزي للعاملين لتحقيق اهداف البنك.	
					احفز التنافس الإيجابي للعاملين لتحقيق الانجاز العالي.	
					أوفق بين تطلعات العاملين، أهداف البنك.	
					أنوع في الحوافز بما يتوافق وميول العاملين لتحقيق أهداف البنك.	
المتغير الوسيط: إدارة المعرفة						
أولاً: توليد المعرفة						
					تحرص إدارة البنك على تكوين نماذج مصرفية للاستفادة منها في وحداته المختلفة.	33
					تشجع إدارة البنك العاملون إلى المشاركة بالمعرفة الفنية ولا يحتكرونها.	34
					تنشر إدارة البنك المعارف المتولدة للاستفادة منها في تحقيق الأهداف.	35
					توفر إدارة البنك آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال قنوات الاتصال الالكترونية.	36

ثانياً: مشاركة المعرفة					
				تمتلك إدارة البنك مكتبة الكترونية لقواعد العمل تستفيد منها كافة الإدارات والاقسام.	37
				تعزز إدارة البنك مبدأ المشاركة الواسعة في المعرفة.	38
				تقوم إدارة البنك بفتح المجال للاطلاع على قاعدته المعرفية من كافة العاملين	39
				توفر إدارة البنك مشاركة تجارب المعرفة مع البنوك الأخرى.	40
ثالثاً: تطبيق المعرفة					
				تشجع إدارة البنك تطبيق المعرفة الالكترونية.	41
				تستخدم إدارة البنك إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجياتها وأهدافها.	42
				تتواجد دائرة متخصصة في البنك لتسهيل تطبيق إدارة المعرفة.	43
				تمتلك إدارة البنك بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.	44