

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية

سامي شكري جبرا زرافيلي *

سامر عبد المجيد البشايشة **

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من (13) بنكاً تجارياً أردنياً. واشتملت وحدة التحليل للدراسة على (853) مديراً في الإدارتين العليا والوسطى بالمسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير فرع). وتكونت عينة الدراسة من (309) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في تحقيق إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وخرن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية الأردنية منهج التوجه الريادي للإفادة من مخرجاته بتطوير خدماتها المصرفية لتلبية احتياجات العملاء.

الكلمات الدالة: التوجه الريادي، إدارة المعرفة، البنوك التجارية الأردنية.

* مدير تحليل وتطوير العمليات المصرفية، بنك الإسكان.

** كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 2020 / 2 / 7 م.

تاريخ تقديم البحث: 2019/12/2 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021م.

The Effect of Entrepreneurial Orientation in Achieving Knowledge Management in Jordanian Commercial Banks

Sami Shukri Jabra Zarafili

Samer AbdulMajid Al-Bashabsheh

Abstract

The study aimed to measure and analyze the effect of entrepreneurial orientation on achieving knowledge management in Jordanian commercial banks. The study's population consisted of (13) Jordanian commercial banks. The analysis unit consisted of (853) managers in top and middle managements (general manager, deputy general manager, department manager, branch manager). The study's sample consisted of (309) respondents selected by the simple random sample method. The descriptive analytical method was used. A questionnaire was used as a tool to collect data. The study found statistically significant impact at significance level ($\alpha \leq 0.05$) of entrepreneurial orientation with its combined dimensions (innovative entrepreneurial orientation, proactive entrepreneurial orientation, risk-taking entrepreneurial orientation) in achieving knowledge management with its combined dimensions (knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge sharing, Knowledge implementation) in Jordanian commercial banks. The study recommended that Jordanian commercial banks should adopt an entrepreneurial orientation to benefit from its outputs in developing banking services to meet customers' needs.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Knowledge Management, Jordanian Commercial Banks.

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم العديد من التقلبات والتغيرات المتسارعة، مما شكل العديد من التحديات التي أصبحت تواجه جميع المنظمات بمختلف أشكالها، بحيث أصبحت أمراً واقعاً ينبغي على المنظمات العمل في ظل مكوناته وضغوطاته، ولعل بروز العولمة، والتقدم التكنولوجي، وثورة الاتصالات، كان أهم مظاهر هذا التحدي، ولقد شكل ذلك حافزاً قوياً لتلك المنظمات نحو تبني مداخل ونماذج تحوي بين طياتها أساليب ومناهج إدارية حديثة قادرة على تجاوز هذه التحديات ضمن مفهوم معاصر يحقق لها التميز والنجاح، وذلك من خلال التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وخلق القيمة، لغرض البقاء، والنمو وتحقيق الازدهار.

إن التوجه الريادي يدعم منظمات الأعمال كافة، ويسهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، ويساعدها على استثمار مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، كما يحقق لها الاستباقية في اقتناص الفرص الجديدة ومواجهة التهديدات، في إطار نظرة موحدة للمنظمة ككل، والتوجه للاهتمام بالإبداع كقوة استراتيجية، وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة، أو تطوير أساليب العمل، وزيادة إمكانية الإدارة للتحليل الخارجي للبيئة والداخلي للمنظمة بشكل يحقق لها الريادة، ويقال من فرص تحملها للمخاطر.

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني إدارة المعرفة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، ولقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي؛ حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات.

وبناءً على ما سبق، فإن بيئة البنوك التجارية الأردنية الحالية قائمة على المنافسة الشديدة، وتواجه تحديات غير مسبقة؛ بسبب أن مفهوم التغيير أصبح قاعدة في العمليات المصرفية والخدمات الجديدة، فكان لابد من الاستجابة لهذا التغيير في الاتجاه نحو التوجه الريادي بمختلف أبعاده لتقديم خدمات مصرفية جديدة ومتنوعة، وكذلك سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء؛ لأن

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة

السرعة في التغيير الذي أخذت تفرضه المنافسة في عالم البنوك الحديثة، يعتمد بشكل متزايد على المنافسة والإبداع والاستباقية لتقديم أفضل الخدمات، والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من أجل إرضاء العملاء والمحافظة عليهم. أضف إلى ذلك أنّ الساحة المعرفية شهدت توسعاً كبيراً في التكنولوجيا وإدارة المعرفة، ومن أبرز مظاهرها انتشار البنوك الإلكترونية التي تُعدّ اتجاهاً حديثاً ومختلفاً عن البنوك التقليدية والذي ظهر نتيجة النمو المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أسهمت البنوك الإلكترونية بشكل فعّال في تقديم خدمات متنوعة، وتكاليف منخفضة مختصرة للوقت وحدود المكان، ومن هذا المنطلق يمكن القول: إنّ البنوك التجارية الأردنية - حتى تتمكن من المنافسة- لا بُدّ لها من تبني استراتيجيات حديثة؛ كالتوجه الريادي، ومواكبة التغيرات المحلية والعالمية في مجال الصناعة المصرفية، والتوجه نحو إدارة المعرفة التي تعدّ من أهم الأنظمة لأي منظمة أعمال تتشُدُّ الاستمرار وتطمح إلى النجاح في سوق العمل.

وانطلاقاً من أهمية موضوعات التوجه الريادي، وإدارة المعرفة، وتواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء المعرفي في هذا المجال، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الموضوعات الإدارية الهامة، وتطبيقها في البنوك التجارية الأردنية.

وبناءً على ما سبق، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التوجه الريادي في إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وعملية وتقديم التوصيات المناسبة لتلك البنوك والبنوك العاملة في القطاع المصرفي الأردني.

مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك التجارية الأردنية العديد من التحديات الناتجة عن التغييرات المتسارعة في الصناعة المصرفية محلياً وإقليمياً وعالمياً، فضلاً عن ظهور مفاهيم العولمة وتطبيقاتها وازدياد حدة المنافسة، مما دفع هذه البنوك إلى الاهتمام بمواكبة التقدم المعرفي من أجل مواكبة النمو والتطور المتسارع الذي أصاب بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء.

وفي ظل التطور المتسارع في مجال إدارة المعرفة، أصبح لزاماً على البنوك التجارية الأردنية أن تتكيف بسرعة مع التكنولوجيا الجديدة في مجال المعرفة، وكذلك نماذج الأعمال الحديثة التي تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة للأسواق بتقديم منتجات جديدة بطرق مبتكرة، مما جعل من إدارة المعرفة متغيراً هاماً في المحتوى الحالي.

وحتى تتمكن البنوك التجارية الأردنية من تحقيق أهدافها بالنمو والازدهار، لا بد لها وبشكل مستمر من تحديد الفرص الجديدة التي تقع خارج قدراتها الحالية من خلال الاستفادة من طاقتها المعرفية، وتبني منهج التوجه الريادي الذي يدفع هذه البنوك تجاه التحول إلى بنوك ريادية تمارس أنشطة استكشافية وإبداعية تحفز العاملين فيها على تقديم وتنفيذ الأفكار الريادية.

ومن هنا فإن مشكلة تكمن في محاولة التعرف على مستوى تطبيق التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية وما هو تأثيره في تحقيق إدارة المعرفة، خاصة في ظل ندرة البحوث المنشورة التي تناولت هذا الموضوع.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة من خلال عمليات البحث والتحليل الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توافر أبعاد التوجه الرياديّ (التوجه الرياديّ الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) في البنوك التجارية الأردنية؟
2. ما مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وخرن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة أثر التوجه الرياديّ في إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى توافر أبعاد التوجه الرياديّ (التوجه الرياديّ الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) في البنوك التجارية الأردنية.
2. التعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وخرن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية.

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة

3. معرفة أثر التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الرياديّ الإبداعي، والتوجه الرياديّ الاستباقي، والتوجه الرياديّ بتحمل المخاطرة) في تحقيق إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وخرن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: وتكمن في اعتماد الدراسة على مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة (التوجه الرياديّ، وإدارة المعرفة) وأبعادها، وبأنها من الدراسات النادرة وخاصة باللغة العربية-على حد علم الباحثين- التي تناولت تلك المتغيرات مجتمعة، وهي تُشكل مادة علمية حديثة ومفيدة تكون مرجعاً للدراسات المستقبلية بهذا الموضوع، فضلاً عن إسهامها في تقديم إطار نظري متكامل يُثري المكتبة الإدارية الأردنية والعربية في المفاهيم التي تناولتها.

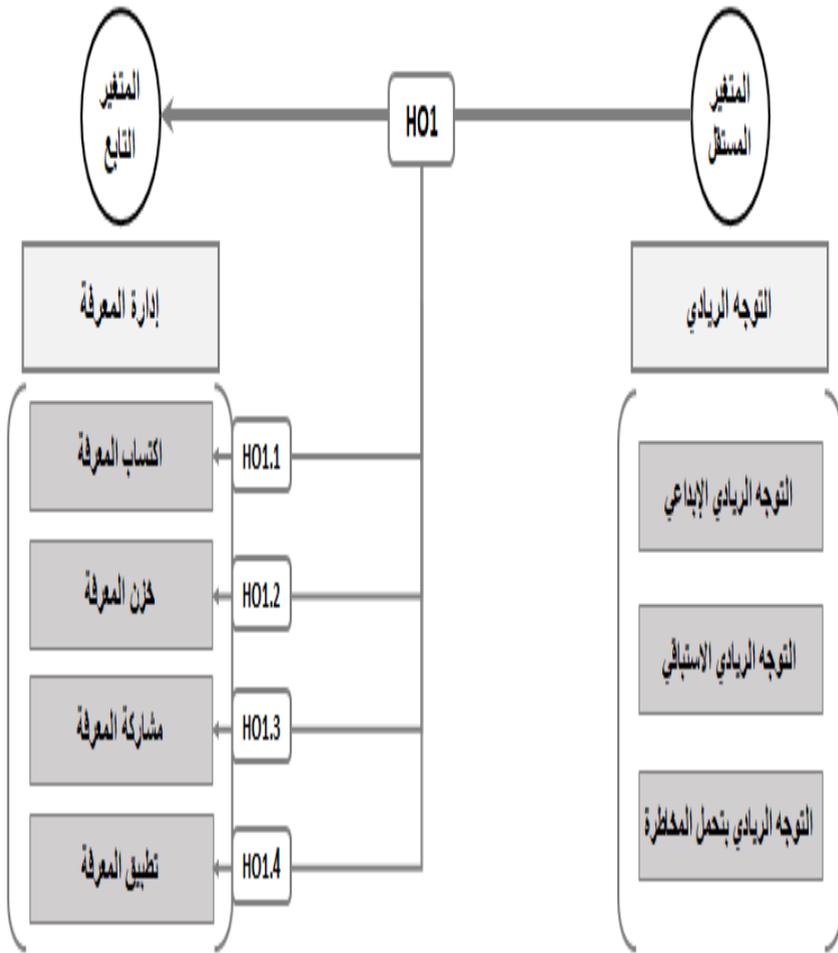
ثانياً: الأهمية العملية: وتكمن بشكل عملي في دراسة مستوى تطبيق متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات فيما بينها في البنوك التجارية الأردنية، وتقديم الدراسة الحالية معلومات مفيدة لهذه البنوك عن طريق بعض الاستنتاجات والتوصيات والأدلة التي يمكن الاسترشاد بها من قبل المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمواكبة التطورات المتسارعة، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، من خلال تسليط الضوء على أهمية التوجه الريادي ودوره في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية من حيث اكتسابها، وخرنها، ومشاركتها وتطبيقها من أجل دعم عمليات الإبداع وتقديم خدمات مصرفية متميزة تلبي احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة.

أ نموذج الدراسة:

يُصور الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة موضعاً مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن التأثير بين متغيرات الدراسة، التي ستكون في صورة كمية، ففي ضوء الطروحات الفكرية وآراء المنظرين والباحثين والكتاب بأهمية التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة، اعتمدت الدراسة أنموذجاً يُظهر المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة).

2. المتغير التابع: إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وخرن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة).



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة
دراسات شملت المتغير المستقل (التوجه الريادي):

(Serai et al., 2017); (Ejdys, 2016); (Hussaini et al., 2016); (Kollman, 2016);
(Martin and Javagi, 2016); (Szymaniec, 2016); (Bierwerth, et al., 2015);
(Jangl, 2015); (Teresa, 2015); (Yung, 2015).

دراسات شملت المتغير التابع (إدارة المعرفة):

(Wach, et al., 2018); (Farooq and Vig, 2018); (Baskaran, 2018); (Jiang, et
al., 2018); (Mallasi and Ainin, 2015); (Funmilola, 2015); (Rusly, et al.,
2014); (Royal, 2013); (Esterhuizen, et al., 2012).

فرضيات الدراسة:

لغاية تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات
بناءً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، وكانت كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة
($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه
الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في تحقيق إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، وخرن
المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.

وللتحقق من تأثير التوجه الريادي بدلالة أبعاده في كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة في البنوك
التجارية الأردنية، جُزئت الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربعة فرضيات فرعية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده
(التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة)
مجتمعة في اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده
(التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة)
مجتمعة في خزن المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-003-005>

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعاً في مشاركة المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعاً في تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم اختيار البنوك التجارية الأردنية كأحد تشكيلات القطاع الخدمي المالي في الأردن ليمثل الموقع التطبيقي للدراسة.
- الحدود البشرية: المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية.
- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة امتدت من شهر مايو حتى شهر نوفمبر من عام 2019.
- الحدود المعرفية: وتمثلت بالمتغيرات التالية للدراسة: التوجه الريادي، وإدارة المعرفة.

محددات الدراسة:

عدم وجود أقسام متخصصة في البنوك التجارية الأردنية في مجال الدراسات والأبحاث ليمتد الاستعانة بها تسهياً لعملية جمع البيانات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التوجه الريادي:

يُعد التوجه الريادي الالتزام المجدد للإبداع، والإبتكار، وحالات الاستجابة السريعة للمخاطر المحسوبة في إطار استغلال الفرص التي تفرضاها عوامل البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات التي تواجه المنظمة (Zainol & Ayadurai, 2011). ويُشير التوجه الريادي إلى استراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة الريادية لديها (Agca, 2012). وقد أشار

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة
 Fatoki (2014) إلى أن أنشطة التوجه الريادي، أدت إلى تنوع منتجات منظمات الأعمال، وتنوع أسواقها فهي ترسم السياسات المستقبلية لدخول أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو المنتجات القديمة بعد تعديلها وتطويرها لتلائم أذواق العملاء. ووضح Otache (2015) أن التوجه الريادي يُمثل السلوك والمنهج التي تتبناها المنظمة والذي ينعكس على كافة أعمالها واستراتيجياتها، والجدول (1.2) يوضح المفاهيم التي حددها الكتاب والباحثون حول مفهوم التوجه الريادي.

جدول (1.2) مفهوم التوجه الريادي

الرقم	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Villaverde, 2018)	العامل الأساسي القادر على توليد التميز أمام المنافسين، وتعزيز التكيف مع عوامل البيئة الخارجية.
2	(Thibault, 2016)	الاستجابة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية.
3	(Tutar, 2015)	قدرة المنظمات على الاستجابة بديناميكية لتغيرات السوق.
4	(Revilla e al., 2014)	العامل الاستراتيجي الحاسم في بقاء المنظمة، ونموها، وتطويرها.
5	(Aliyu et al., 2013)	قدرة المنظمة واستعدادها على اتخاذ القرارات التي تدعم الإبداع والأفكار الجديدة
6	(Muchiri, 2013)	مجموعة من السياسات والتوجهات التي توفر أساساً لاتخاذ القرارات الريادية.
7	(Yukl, 2013)	رغبة الإدارة العليا في أن يكون لدى المنظمة القدرة على إشباع رغبات العملاء.
8	(Murray, 2012)	قدرة المنظمات على الحفاظ على مواردها وزيادة حصتها السوقية.
9	(Osoro, 2012)	حالة ذهنية مرغوبة تنعكس على توجهه واستراتيجيات المنظمة.

المصدر من إعداد الباحث إستناداً للدراسات السابقة.

أهمية التوجه الريادي:

يعد التوجه الريادي نظاماً إدارياً متكاملًا يسهم في تحسين أداء المنظمة وتميزها، وامتدت أهميته لتغطي طيفاً واسعاً من أعمال المنظمة، كما تتحدد أهمية التوجه الريادي في الآتي:

1. المساهمة في تحقيق النمو والازدهار في الأداء المالي للمنظمة بما يساهم إيجابياً بتحقيق أعلى الإيرادات (Sharma & Gogia, 2014).
2. القدرة على اكتشاف واقتناص الفرص على نحو استباقي، وبما يعزز الموقع التنافسي للمنظمة (Gathumgu et al., 2014).
3. تبني استراتيجية الإبداع التنظيمي، خاصة أن الإبداع يشكل أحد العوامل الحاسمة للمنافسة في ظل البيئة المتغيرة (Kraus et al., 2012).
4. المعرفة اللازمة لمتطلبات العملاء وإشباع حاجاتهم، ورغباتهم بطرح منتجات مميزة تلبي هذه الاحتياجات (Rad et al., 2013).
5. زيادة قدرة المنظمة على استثمار المعرفة التسويقية المتاحة بغرض الاستحواذ على الأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة لتحقيق التفوق التسويقي على المنافسين (Martin, 2011).
6. خلق قيمة للعملاء تتسجم ورغباتهم وطموحاتهم الحالية والمستقبلية (Becherer, 2012).

أبعاد التوجه الريادي:

اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد أبعاد التوجه الريادي، ويعود سبب هذا الاختلاف لنوع اختصاصاتهم الأكاديمية وخبراتهم العملية، ولكن نجد أن معظم الباحثين والكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية قد بنوا دراساتهم على ما أشار إليه (Miller, 1983) من خلال استخدامه ثلاثة أبعاد هي (الإبداع، تقبل المخاطرة، الاستباقية)، ثم أضاف (Lumpkin & Dess, 1996) بُعدين آخرين للتوجه الريادي وهما (الهجومية التنافسية، الاستقلالية)، والجدول رقم (2.2) يوضح أبعاد التوجه الريادي وفقاً لبعض الدراسات السابقة.

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد البشاشة

جدول (2.2) أبعاد التوجه الريادي وفقاً لبعض الدراسات السابقة

الرقم	الباحث والسنة	الإبداع	تحمل المخاطرة	الاستباقية	العدوانية التنافسية	الاستقلالية
1	(Serai et al., 2017)	√	√	√	√	√
2	(Ejdys, 2016)	√	√	√	√	√
3	(Hussaini et al., 2016)	√	√	√		
4	(Kollman, 2016)	√			√	
5	(Martin & Javagi, 2016)	√	√	√		
6	(Szymaniec, 2016)		√	√		
7	(Bierwerth et al., 2015)	√				
8	(Jangl, 2015)	√		√	√	
9	(Teresa, 2015)	√	√	√	√	√
10	(Yung, 2015)	√	√	√		
	المجموع	9	7	8	5	3
	النسبة %	90%	70%	80%	50%	30%

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر أعلاه.

ونظراً لاختلاف وتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التوجه الريادي، تم تلخيص هذه الأبعاد حسب الجدول رقم (2.2)، والذي يُظهر الأبعاد التي تبناها عدداً من الباحثين في مجال التوجه الريادي، وحسب الآتي:

1. الإبداع: حصلت على (90%) من الدراسات التي تناولت التوجه الريادي.
2. الاستباقية: حصلت على (80%) من الدراسات التي تناولت التوجه الريادي.
3. تقبل المخاطرة: حصلت على (70%) من الدراسات التي تناولت التوجه.

وبعد تحديد الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي، سيتم توضيحها في الآتي:

الإبداع:

يُعد الإبداع عنصراً مهماً وفاعلاً في التوجه الريادي، ومكوناً أساسياً من مكونات استراتيجية الريادة، وأن نشاط الإبداع الناجح والمميز يقود المنظمة لطرح منتجات مميزة في الأسواق بما يحقق لها التميز عن المنافسين الذين يسعون باستمرار لتقليد الإبداع، لذا فإن اليقظة والاستباقية متطلب أساسي ومن الخصائص الأساسية للمنظمات التي تسعى لتحقيق الإبداع والإبتكار من خلال استراتيجية قيادة الأعمال (Abuya, 2016).

وعُرف الإبداع على أنه نشاط إداري ذو منهجية محددة تتخذ فيها المنظمة كافة الطرق والوسائل لتقديم كل ما هو جديد وإبتكاري لتطوير المنتجات (Karlosson & Wiberg, 2017).

في حين عرّف (Proctor, 2014) الإبداع على أنه عملية تشمل إضافة قيمة ودرجة من الحداثة والتطوير للمنتجات التي تقدمها المنظمة ويشكل يعزز موقفها التنافسي.

الاستباقية:

ظهر مفهوم التوجه الاستباقي كمنهج إداري استراتيجي متكامل تتبناه العديد من منظمات الأعمال في ظل التطورات والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية وما رافقه من تغيرات في بيئة الأعمال، أهمها اشتداد المنافسة بين المنظمات ودخول العولمة، لذلك فإن المنظمة ذات التوجه الاستباقي تسعى باستمرار إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استكشاف الفرص واستغلالها، لذلك يرى (Wheelen, 2008) بأن التوجه الاستباقي يُمكن المنظمة من البحث عن الأسواق الحديثة بما يعزز حصتها السوقية في ضوء مراقبة البيئة الخارجية بهدف الاستجابة المبكرة بوجود الفرص واستثمارها بطرح منتجات جديدة.

إضافة إلى ذلك فإن استخدام الاستباقية يساعد المنظمة على التكيف مع عوامل البيئة الخارجية، ويمكنها من الدفاع عن حصتها السوقية أمام المنافسين، خاصة أن الهدف من الاستباقية الحصول على المزايا التنافسية، والحصول على حصة سوقية وإخراج بعض المنافسين من السوق (Kolter & Armstrong, 2008).

تحمل المخاطرة:

يُعد تحمل المخاطرة من العناصر الأساسية في التوجه الريادي، إذ يُنظر إليها على أنها أحد سمات الإبداع والمبادرة بتشكيل الأعمال الجديدة، والإجراءات الاستباقية بطرح المنتجات الجديدة للسوق قبل المنافسين (Govender, 2010)، لذلك يشير (Bleeker, 2011) بأن تحمل المخاطرة هو عملية اتخاذ إجراءات محددة كدخول أسواق جديدة في منطقة معينة أو طرح منتجات جديدة ذات نتائج غير مؤكدة لدرجة معينة.

أما (Njagi, 2016) فيرى بأن تحمل المخاطرة هو طريقة المنظمة في التعامل مع الفرص واستغلالها بالرغم من عدم التأكد حول نجاح العمل أو معرفة النتائج، خاصة أن المنظمات الريادية غالباً ما تأخذ المزيد من المخاطرة في سعيها لتحصيل الفرص. تمثل المخاطرة الإطار العام للتوجه الاستراتيجي الريادي الذي يُشير إلى ميل المنظمة في اتباع مسلك المغامرة في المجهول من دون معرفة أو تحديد نتائج هذه المغامرة، وتأخذ أشكالاً متعددة مثل دخول أسواق جديدة، أو طرح منتجات جديدة، أو تبني تكنولوجيا جديدة غير مستخدمة مسبقاً. وبذلك يمكن القول بأن الأساس في تبني منهج التوجه الريادي بإيجاد الفرص واقتناصها ومواجهة المخاطرة المحتملة، وتحويل تلك الفرص إلى مشاريع عمل (Narayanan, 2017).

مفهوم إدارة المعرفة وأبعادها:

هناك اختلافات كثيرة في تحديد مفهوم محدد لهذا المصطلح الجديد، فقد اختلف كتاب الإدارة في تناول إدارة المعرفة تبعاً لخلفياتهم العلمية والعملية، إضافة إلى اختصاصاتهم الأكاديمية، ويُشير (Martina et al., 2012) إلى أن إدارة المعرفة تمثل القدرات والمهارات اللازمة التي تمتلكها المنظمة من مصادرها الداخلية والخارجية لتلبية متطلبات العمل بطريقة دقيقة، وتقديم حلول للمشاكل اليومية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة، وهذا مفهوم يأتي من منظور الكفاءة الإدارية.

ويبين (Azimi & Nili, 2014) أن إدارة المعرفة عملية إدارية ومنهجية متكاملة شاملة لكافة أجزاء المنظمة ومكوناتها الأساسية، هدفها تحقيق الترابط والتنسيق والتكامل بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، ونشر المعرفة المكتسبة لكافة أعضاء المنظمة.

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-003-005>

في حين أشار (Crnjar & Dlacic, 2014) إلى أن إدارة المعرفة تمثل إطاراً تنسيقياً منتظماً لمجموعة من العوامل المتمثلة بالموارد البشرية ومهاراتها، والتكنولوجيا والعمليات بهدف خلق قيمة للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع، ووفقاً لهذا المنظور الشمولي لإدارة المعرفة فإن متطلبات وعناصر إدارة المعرفة هي: رأس المال البشري، التكنولوجيا، والعمليات، وهدف هذا النهج الإداري خلق الابتكار والإبداع في المنظمة.

وبيّن (Zhang et al., 2018) أن إدارة المعرفة يتم تحديدها من خلال الجانب الثقافي للمنظمة الذي يمثل القيم، والعادات، والتعليمات، والسياسات، والأنماط الإدارية السائدة، والتي تسعى المنظمة بموجبها لتقليل التعارض والفوارق ما بين ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد، وخلق حالة من التوافق بينهما باستخدام المعرفة ونشرها بين العاملين في المنظمة.

وإلى جانب ما ورد ذكره من تحديد لمفهوم إدارة المعرفة، يلاحظ أن هناك تعاريف أخرى لإدارة المعرفة، والجدول رقم (3.2) يوضح تعريفات بعض الباحثين.

جدول (3.2) تعريفات الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة

الرقم	الباحث والسنة	التعريف
1	(Allameh et al., 2016)	الإدراك الواعي للظواهر والحقائق، من خلال الخبرات والمهارات الكامنة لدى الفرد والمنظمة.
2	(Sentosa, 2016)	هدف استراتيجي تسعى المنظمة لتحقيقه لتعزيز الميزة التنافسية.
3	(Anumnum, 2014)	حقل إداري علمي يعزز مدخل التكامل لاكتساب المعرفة من قواعد البيانات، والوثائق والسياسات في المنظمة.
4	(Dastaviz, 2014)	توفير المعلومات لضمان الأداء المناسب للموارد المتاحة بما يحقق أهداف المنظمة.
5	(Sain & Wekly, 2014)	نشر المعرفة للآخرين بصورة تفاعلية وتطبيقها في المنظمة.
6	(Baksh, 2013)	مجموعة المهارات التي يمتلكها الأفراد، والأدوات الحديثة والتقنية التي تستخدم في الأعمال اليومية.

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد البشاشة

استثمار رأس المال البشري عن طريق تطوير وتنمية مهاراتهم لتحقيق الأداء الفعال.	(Hoglund, 2012)	7
مجموعة الوسائل المعرفية التي تمكن المنظمة من الوصول بسرعة للمعلومات المطلوبة.	(Namana, 2010)	11
الطريقة التي يتم من خلالها الاستفادة الكلية من المعلومات والمهارات والخبرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة.	(Pathirage et al., 2007)	12
عمليات إدارية مطورة تتم في المنظمة وتمكنها من الوصول بسرعة كافية للمعلومات المطلوبة.	(Regan, 2006)	13

المصدر من إعداد الباحث إستناداً للدراسات السابقة.

أبعاد إدارة المعرفة:

اعتمدت هذه الدراسة عدة أبعاد لإدارة المعرفة والتي تشمل بُعد اكتساب المعرفة، وخبز المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

اكتساب المعرفة:

بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوبة التي تحتاجها المنظمة يتم اتخاذ إجراءات اكتساب المعرفة وتحصيلها من مصادرها الداخلية والخارجية، وهذه المصادر تأخذ أشكالاً متعددة على شكل وثائق، بحوث ودراسات، تجارب سابقة للمنظمة.

أكد (Sitali, 2008) على أن اكتساب المعرفة تشمل الجمع، والتوليد، والتحليل، والتحقق من صحة المعلومات الواردة من مصادرها بتدقيقها لتحري الدقة في جمع واكتساب المعرفة، خاصة وأنها تكون مدخلاً لحل المشاكل التي تواجه المنظمة.

خبز المعرفة:

يشير (Rodrigo & Manole, 2017) بأن خبز المعرفة هي عملية تكوين الذاكرة التنظيمية في المعرفة التي يتم تخزينها رسمياً في أنظمة الذاكرة الفعلية في قاعدة بيانات المنظمة واستخدامها عند الحاجة.

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-003-005>

ويرى (Sixue, 2016) أن تخزين المعرفة يجب أن يتم بشكل واضح وصريح داخل المنظمة، وترتيب إدارة المعرفة بشكل منظم ليسهل الوصول إليها عند الحاجة لاستخدامها، وفي حين أشار (Urbanova, 2012) بأن خزن المعرفة يرتبط بعملية ترميز وتخزين المعرفة بشكل منظم بحيث يُمكن الآخرين من استخدامها عند الحاجة إليها، وفي الوقت المناسب، ويتطلب ذلك توفير قاعدة بيانات لخزن المعرفة، وتوفير بريد إلكتروني لتسهيل التواصل بين المنظمة والعاملين.

مشاركة المعرفة:

يُشير (Rusly et al., 2014) إلى أن أهمية مشاركة المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة تكمن في تحويل عمليات المعرفة الفردية _ ومن مصادرها الداخلية والخارجية _ إلى المعرفة التنظيمية لتطبيقها في المنظمة لتحقيق أهدافها، وتحسين جودة اتخاذ القرارات.

ويرى (Mallasi & Si Ainin, 2015) أن مشاركة المعرفة تدل على ترجمة المعرفة إلى الواقع الفعلي، وجعلها متاحة للجميع وفق منهج إداري متكامل لإيصالها لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بالوقت المناسب لاستخدامها في حل المسائل الإدارية التي تواجهها لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

تطبيق المعرفة:

يكمن نجاح المنظمة، وتقدمها ونموها في قدرتها على تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها بكافة الأقسام والدوائر الإدارية فيها، والاستفادة من المعرفة المخزنة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه المدراء بشكل مستمر، إضافة إلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تستخدم المعرفة بشكل مستمر بكافة أعمالها اليومية، بحيث يتم انتقال المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي والجماعي لنشرها داخل المنظمة (Esterhuizen et al., 2012).

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

دراسة (Al-Arabi, 2019) بعنوان: "تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة

عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الجزائرية، ومدى مساهمتها في خلق ابتكارات تنظيمية لدى البنوك التجارية الجزائرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، إذ تم تطوير استبانة مكونة من (58) فقرة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري، كما واشتملت عينة الدراسة على (350) مفردة من بين العاملين في البنوك التجارية الجزائرية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية لتحليل للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الجزائرية جاء بمستوى متوسط، وكذلك فإن مستوى تطبيق أبعاد الابتكار التنظيمي جاء بمستوى متوسط أيضاً، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتشخيص التغييرات البيئية للوصول إلى المعرفة الحقيقية للواقع البيئي والعمل على تحليلها للاستفادة منها في خلق الفرص ومواجهة التهديدات المفروضة.

دراسة (Salah, 2019) بعنوان: "دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الريادي (متغير مستقل) بأبعاده (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطرة، والهجومية التنافسية، والاستقلالية) في تحقيق النجاح التنظيمي (متغير تابع)، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين بمختلف المستويات الإدارية في الشركة وفروعها، واشتملت عينة الدراسة التي تم اختيار مفرداتها بطريقة العينة العشوائية البسيطة على (60) مديراً من العاملين في الشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وتحليل فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة يوجد لديها اهتمام بالتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطرة، الاستقلالية، الهجومية التنافسية)، وأيضاً توصلت إلى أن هناك مستويات جيدة للنجاح التنظيمي في شركة زين للاتصالات المتنقلة، كما بينت الدراسة أيضاً أن إدارة شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة قد قامت باستخدام التوجه الريادي في تعزيز نجاحها التنظيمي وبحيث ظهرت هذه المساهمة بشكل متميز فيما يتعلق باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وخصائص الإدارة العليا. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركة

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-003-005>

زين العراق للاتصالات باستثمار الإيداع، والاستباقية، وتقبل المخاطرة، والاستقلالية، والهجومية التنافسية، والعمل على دعمها والاستفادة منها في تعزيز النجاح التنظيمي في المستقبل.

دراسة (Elshanty & Elshareef, 2018) بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة". تناولت الدراسة البحث حول دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ عدد مفردات العينة (343) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، حيث تم تطوير استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاء بدرجة كبيرة، إضافة إلى أن مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بمستوى مرتفع، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة أنه من الضروري للمنظمات محل الدراسة تبني مفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الوعي بأهمية مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وكذلك توجيه الاهتمام نحو الإبداع والابتكار والعمل على تلبية احتياجات المستفيدين والمجتمع الذي تعمل على خدمته.

دراسة (Al-Sayer, 2017) بعنوان: "العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، العراق" هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية في المصارف الأهلية العاملة في مدينة دهوك - العراق، وقد تبنت الدراسة موضوع التوجه الريادي وموضوع التوجه السوقي بوصفهما متغيراً مفسراً للميزة التنافسية (متغيراً تابعاً). وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في المصرف ممثلة بالمديرين العاملين، ومساعديهم، ونوابهم، ومديري الفروع، ورؤساء الأقسام، أما عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة العينة القصدية فقد شملت (70) موظفاً. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات من مفردات العينة. وتوصلت الدراسة إلى

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة

عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه السوقي والميزة التنافسية، وأيضاً دلت نتائجها على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التوجه الريادي والميزة التنافسية على مستوى المصارف المبحوثة، وهو مؤشر على اهتمام المصارف محل الدراسة بدور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بوجوب الاهتمام بدور التوجه الريادي في المصارف الأهلية في مدينة دهوك وتوضيحه للمديرين، من أجل اتخاذ إجراءات تنظيمية تؤدي إلى الاهتمام بالتوجه الريادي في الخدمات الجديدة في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات العاملة في قطاع المصارف، وكذلك تأكيد دور التوجه السوقي في المصارف الأهلية في مدينة دهوك واتخاذ كافة الإجراءات الإدارية التي تؤدي إلى الاهتمام بالتوجه السوقي نحو الخدمات الجديدة في ظل التغيير المستمر في أدواق العملاء وتغيير مواقفهم نحو الخدمات التي تقدمها تلك المصارف.

دراسة (Al-Nuaimi and Al-Momani, 2016) بعنوان: "أثر العلاقات بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفعاليات التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي بمتغيراته (التوجه الريادي الإبداعي، التوجه الريادي الاستباقي، التوجه الريادي بتحمل المخاطرة). والتوجه الريادي الجزري بمتغيراته (التوجه الريادي العدائي، التوجه الريادي الاستقلالي)، على الفعالية التنظيمية بأبعادها. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا في تلك الجامعات ممثلة بـ (رؤساء الجامعات، رؤساء مجالس الأمناء، أعضاء مجالس الأمناء، نواب الرئيس، والعمداء)، والبالغ عددهم (101) مفردة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات طُورت على أيدي نخبة من الباحثين والكتّاب في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (50) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي التدريجي والجزري بأبعادهما على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة بمدينة عمان، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة التشابكية ما بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجزري بأبعاده على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات محل الدراسة سلوكيات التوجه الريادي، ومحاولة الاستفادة من مخرجاته في رفع فاعلية قراراتها من خلال التفكير المبدع وإدراك بيئتها الخاصة.

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-003-005>

دراسة (Al-Kasasbeh, 2015) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك" هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في البنوك التجارية في مدينة تبوك، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد تم توزيع استبيان لجمع المعلومات. تكون مجتمع الدراسة من المديرين بالبنوك التجارية العاملة في منطقة تبوك والبالغ عددها (12) بنكاً تجارياً موزعة على (28) فرعاً في مدينة تبوك. تم اختيار (119) مفردة (عينة قصدية) للدراسة ممن لهم علاقة بالإدارة العليا ومركز اتخاذ القرار. ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت عدة أساليب إحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة في ثقافة التميز في البنوك التجارية العاملة في منطقة تبوك. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة لدورها الهام في تطوير ثقافة التميز في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك.

الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (Baskaran, 2018) بعنوان: "الدور الوسيط لعوامل التمكين لإدارة المعرفة على العلاقة بين الخصائص التنظيمية والتوجه الريادي" هدفت الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط لعوامل تمكين إدارة المعرفة بين الخصائص التنظيمية والتوجه الريادي للموظفين، ونظرت الدراسة في ثلاث بنى، وهي: عوامل التمكين لإدارة المعرفة، والخصائص التنظيمية والتوجه الريادي، وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي ثلاث شركات لتصنيع الإسمنت في ولاية جوهور في ماليزيا، وتم استخدام مسح عبر الإنترنت لتوزيع الاستبيانات على المجيبين باستخدام طريقة بسيطة لأخذ العينات العشوائية. وتم اختيار الاستطلاع عبر الإنترنت نظراً لأن استطلاعات الويب تحظى بقبول أوسع اليوم، وقد عدد أفراد العينة بحوالي 300 موظف من ثلاث مصانع لتصنيع الإسمنت في ولاية جوهور/ ماليزيا. بعد جمع البيانات لمدة ثلاثة أشهر، تم الحصول على 181 استبياناً صالحاً للاستخدام، نظراً لأن الاستبيان قد تم تصميمه كمشح على شبكة الإنترنت وأن جميع عناصر الاختبار كانت إلزامية، ولم يتم حذف أي استبيان نتيجة لنقص البيانات. وأظهرت النتائج أن السلوك الريادي يمكن أن يوجد على جميع مستويات المنظمة، ومع ذلك فإن تفعيل قيادة الأعمال وممارسة

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة
سلوك الريادة يخضعان لتوافر عوامل التمكين لإدارة المعرفة، إلى جانب الخصائص التنظيمية التي
تسهل هذه المساعي بين الموظفين.

دراسة (Farooq and Vij, 2018) بعنوان: "ربط التوجه الريادي وأداء الأعمال: الدور
الوسيط لتوجه إدارة المعرفة" هدفت الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط لتوجه إدارة المعرفة في العلاقة
بين التوجه الريادي وأداء الأعمال، وتكون مجتمع الدراسة من (400) شركة من قطاع التصنيع
والخدمات من ولايات شمال الهند، وقد شملت عينة الدراسة (276) شركة تم استطلاع آراء كبار
المديرين فيها من صناع القرار. ووجدت الدراسة أن التوجه الريادي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على
أداء الأعمال وإدارة المعرفة، وأن توجه إدارة المعرفة يتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء
الأعمال. وأظهرت الدراسة أيضاً أن مبدأ الاستباقية هو المحدد الأكثر أهمية لريادة الأعمال يليها
تحمل المخاطرة والإبداع. وأوصت الدراسة بوجود تركيز الشركات التي تسعى إلى تحسين أداء
الأعمال لديها بشكل أكبر على التقييم الاستباقي لفرص السوق، واستباق تحركات المنافسين والتكيف
مع بيئة الأعمال سريعة التغير.

دراسة (Jiang et al., 2018) بعنوان: "التوجه الريادي وخلق المعرفة التنظيمية: نهج
تكويني" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير العلاقات التجارية وديناميكية السوق بشكل مستقل
وتفاعلي على العلاقة بين التوجه الريادي وخلق المعرفة التنظيمية، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على
عينة مكونة من 257 شركة صينية غطت قطاعات المواد، والكيماويات، والمنسوجات،
والإلكترونيات، وقد تم استرداد 196 استبانة. تشير النتائج المستخلصة من عينة الدراسة أن التوجه
الريادي في السياق الصيني يعزز خلق المعرفة التنظيمية، وأن العلاقات التجارية وديناميكية السوق
تضمان فوائد التوجه الريادي، إضافة إلى أن تكوين التوجه الريادي العالي، وروابط العمل القوية،
والأسواق الديناميكية لها التأثير الكبير، مما يوفر دعماً للأبحاث المقدمة في أبحاث ريادة الأعمال.
وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بمواءمة استراتيجية التوجه الريادي لديها مع البيئة الخارجية
والروابط بين المنظمات في متابعة أهداف إنشاء المعرفة التنظيمية بنجاح.

دراسة (Wach et al., 2018) بعنوان: "التوجه الريادي، واستخدام المعرفة وتدويل الشركات"
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقات بين التوجه الريادي واستخدام المعرفة في تدويل الشركات
البولندية، وطبق البحث المنهج الكمي استناداً إلى استبيان، مما سمح بتقييم تدويل الشركات

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
[http.10.35682/0062-036-003-005](http://10.35682/0062-036-003-005)

ومواردها المعرفية. وبناءً على المنطق الاستنتاجي، حاولت الدراسة ربط البيانات التي تميز الشركات التي شملها الاستقصاء والتحقق من الفرضيات المفترضة. واستندت الدراسة على دراسة استقصائية أجريت في عام 2015 على عينة من 355 شركة بولندية، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية للتحقق من الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن للتوجهات الريادية تأثير جوهري في استخدام المعرفة في عملية التدويل، وأن التوجه الريادي له آثار إيجابية كبيرة على نطاق التدويل، وأن المعرفة الريادية لها آثار إيجابية كبيرة على تكثيف مقياس التدويل. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بين المديرين والمديرين التنفيذيين حول أهمية التوجه الريادي للشركات، إضافة إلى وجوب تطوير المعرفة حول مكونات معينة من التوجه الريادي.

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، ومن ثم فإن تصميم الدراسة الحالية يعتمد على المنهج الوصفي في البحوث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والتي تتمثل في التوجه الريادي كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع، كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي (السببي) بغرض تحديد تأثير التوجه الريادي بأبعاده في إدارة المعرفة، كما تتناول الدراسة البيانات المطلوبة ومصادرها، وأداة جمع البيانات، وتقسيم صلاحية النموذج، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكاً، وشملت وحدة التحليل للدراسة الحالية على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرون ونوابهم ومديري الدوائر ومدراء الفروع) في البنوك التجارية الأردنية أو ما يعادل هذه المسميات الوظيفية بسبب اختلافها من بنك إلى آخر والبالغ عددهم (853) فرداً حسب النشرات التي تم الحصول عليها من سجلات هذه البنوك والبنك المركزي الأردني لسنة (2018)، وتكونت عينة الدراسة من (309) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبنسبة (36%) من إجمالي عدد العاملين، والجدول رقم (2.3) يوضح مجتمع الدراسة.

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد النشابشة

جدول (2.3) أسماء البنوك التجارية الأردنية

إسم البنك	التسلسل
البنك العربي	1
بنك الإسكان	2
بنك الأردن	3
بنك القاهرة عمان	4
البنك الأهلي	5
البنك الأردني الكويتي	6
بنك الاستثمار العربي الأردني	7
بنك الاتحاد	8
البنك التجاري	9
بنك المؤسسة العربية المصرفية	10
البنك الاستثماري	11
بنك سوسيتيه جنرال	12
بنك المال الأردني	13
13	المجموع

المصدر: نشرات وتقارير البنك المركزي الأردني والبنوك التجارية كما هو الوضع بتاريخ 2018/12/31.

وحدة التحليل:

شملت وحدة التحليل للدراسة الحالية على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى والمتمثلة بالمسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير فرع)، والبالغ عددهم (309) مفردة، استرد منها (256) استبانة، واستبعد منها (20) استبانة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ما مجمله (236) استبانة موزعة بين أفراد عينة الدراسة.

أساليب جمع البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة، وهي الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم الدراسة الحالية من تقارير ونشرات صادرة عن البنك المركزي الأردني، والبنوك التجارية الأردنية، وكذلك المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، حيث تم الاعتماد على البيانات الأولية التي تم استخراجها من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة والموجهة إلى المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية، وتضمنت الاستبانة النهائية أسئلة تحقق أهداف الدراسة الحالية.

أساليب القياس ومتغيرات الدراسة:

فيما يلي عرض لمتغيرات وأبعاد الدراسة الرئيسية، والمقاييس المستخدمة فيها:

أولاً: التوجه الريادي:

ويضم ثلاثة متغيرات رئيسية، تتلخص في (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة)، ولقياس متغيرات التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية استخدمت الدراسة مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) المتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى (موافق بدرجة كبيرة جداً)، بينما يُشير الرقم (1) إلى (غير موافق على الإطلاق)، وقد استخدم هذا المقياس في الاستبانة (السؤال الأول) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية نحو درجة تطبيق التوجه الريادي.

ثانياً: إدارة المعرفة:

وتضم أربعة متغيرات فرعية، وهي (اكتساب المعرفة، وخرن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، ولقياس متغيرات أبعاد إدارة المعرفة استخدمت الدراسة مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى (موافق بدرجة كبيرة جداً)، بينما يشير الرقم (1) إلى (غير موافق على الإطلاق)، وقد استخدم هذا المقياس في الاستبانة لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية نحو مستوى تطبيق إدارة المعرفة (أنظر ملحق رقم 1).

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد البشاشة

أداة الدراسة:

اعتمد هذا البحث بصفة رئيسة على تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة وأهدافها، وطلب التعاون في استيفاء المعلومات المطلوبة، أما الأقسام الأخرى فكانت كما يلي:

القسم الأول: وتضمن الأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وشملت (المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: وتضمن بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة نحو مستوى تطبيق التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة)، وخصصت الأسئلة من (1 - 18) لقياس هذا المتغير.

القسم الثالث: وتضمن بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وخرن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وخصصت الأسئلة من (19 - 42) لقياس هذا المتغير وأبعاده.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم جمع الاستبيان باستخدام طريقة الزيارة المباشرة لتسليم الاستبيان باليد لعينة الدراسة، وبعد تجميعها تم إدخالها على حزمة الأساليب الإحصائية المتخصصة للبحوث الاجتماعية (SPSS, V.25)، وتمثلت الخطوة الأولى في تحليل بيانات هذه الدراسة بتقييم صدق وثبات أداة الدراسة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (12) محكماً، وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملاحظاتهم، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة عليها بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقسيم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المستخدم، وأن الحدود المقبولة بمعامل الارتباط ألفا ($\text{Alpha} > 0.70$) وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al., 2010)، وتم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس التوجه الريادي، ومقياس إدارة المعرفة، وذلك بصورة اجمالية ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدى، ولقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا لمقياس التوجه الريادي ككل يمثل نحو (89.7)، ولمقياس إدارة المعرفة (90.1)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية والجدول رقم (3.3) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة حسب الآتي:

جدول (3.3) تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي

بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الأسئلة	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
6-1	التوجه الريادي الإبداعي	6	82.6
12-7	التوجه الريادي الاستباقي	6	78.8
18-13	التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	6	76.8
18-1	التوجه الريادي	18	89.7
24-19	اكتساب المعرفة	6	75.1
30-25	خزن المعرفة	6	82.5
36-31	مشاركة المعرفة	6	80.3
42-37	تطبيق المعرفة	6	84.5
19-42	إدارة المعرفة	24	90.1
42-1	جميع فقرات الاستبانة	42	91.3

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة
وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من
الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة والاعتماد عليها في المراحل
اللاحقة من التحليل.

اختبار التوزيع الطبيعي:

يتم إجراء هذا الاختبار باستخراج قيمة (Z Skewness) وقيمة (Z Kurtosis)، من خلال
قسمة قيمة Skewness و Kurtosis على الانحراف المعياري لها (Khin et al, 2013)، ووفقاً
لهذا الأسلوب الإحصائي فإن البيانات تتوزع طبيعياً إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة ضمن حدود
($1.96 \pm$) عند مستوى دلالة معنوية $P \leq 0.05$ (Hair et al., 2010)، وبما أن القيم الناتجة من
المعادلتين وكما هو موضح في الجدول (4.3) تقع ضمن نطاق ($1.96 \pm$)، فإن ذلك يدل على أن
البيانات موزعة طبيعياً، أي أن العينة متماثلة لمجتمع الدراسة الأصلي بما يشير إلى كونها تتناسب
مع أسلوب الإحصاء المعلمي، والجدول رقم (4.3) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات
الدراسة.

جدول (4.3) اختبار التوزيع الطبيعي Skewness - Kurtosis

البُعد	Skewness	Kurtosis	الاستنتاج
التوجه الريادي الإبداعي	-1.302	0.339	توزيع طبيعي للبيانات
التوجه الريادي الاستباقي	-1.348	0.788	توزيع طبيعي للبيانات
التوجه الريادي يتحمل المخاطرة	-1.693	1.460	توزيع طبيعي للبيانات
اكتساب المعرفة	-1.383	0.460	توزيع طبيعي للبيانات
خزن المعرفة	-1.436	0.474	توزيع طبيعي للبيانات
مشاركة المعرفة	0.916	0.762	توزيع طبيعي للبيانات
تطبيق المعرفة	-1.030	-0.390	توزيع طبيعي للبيانات

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

وصف إجابات أفراد وحدة التحليل عن متغيرات الدراسة:

سعت هذه الفقرة للإجابة عن تساؤلات الدراسة حسب الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى توافر أبعاد التوجه الرياديّ (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) في البنوك التجارية الأردنية؟

لوصف واقع ممارسة أبعاد التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح بالجدول (1.4).

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وواقع ممارسة أبعاد التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية

الأسئلة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6 - 1	التوجه الريادي الإبداعي	4.32	0.91	1	مرتفع
12 - 7	التوجه الريادي الاستباقي	4.07	0.99	3	مرتفع
18 - 13	التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	4.21	0.79	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.2	0.90		

يظهر من الجدول (1.4) أنّ المتوسط الكلي لبُعد التوجه الريادي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.2) وانحراف معياري (0.90)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.32-4.07) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى واقع الممارسة المرتفع لأبعاد التوجه الريادي، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد "التوجه الريادي الإبداعي" بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.2) وانحراف معياري بلغ (0.91)، فيما حصل بعد "التوجه الريادي الاستباقي" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.07) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.2) وانحراف معياري (0.99)، وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد التوجه الريادي، وهو ما يعكس

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة
 النقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع ممارسة أبعاد التوجه الريادي، ويشير الجدول
 أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن واقع ممارسة أبعاد التوجه
 الريادي في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً. ويرى الباحث أن
 النتائج السابقة تعني أن في البنوك التجارية الأردنية اهتمام عال في تبني مفهوم التوجه الريادي
 بكافة أبعاده.

السؤال الثاني: ما مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وخرن المعرفة، ومشاركة
 المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية؟

لوصف واقع ممارسة أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام
 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح بالجدول (2.4).

جدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وواقع ممارسة أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية

الأسئلة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
19 - 24	اكتساب المعرفة	4.24	0.76	1	مرتفع
25 - 30	خرن المعرفة	4.18	0.80	2	مرتفع
31 - 36	مشاركة المعرفة	4.14	0.77	4	مرتفع
37 - 42	تطبيق المعرفة	4.16	0.79	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.18	0.78		

يظهر من الجدول (2.4) أن المتوسط الكلي لبُعد التوجه الريادي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.18) وبانحراف معياري (0.78)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.14-4.24) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى واقع الممارسة المرتفع لأبعاد إدارة المعرفة، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد "اكتساب المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.18) وبانحراف معياري بلغ (0.76)، فيما حصل بعد "مشاركة المعرفة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.14) وهو أدنى

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-003-005>

من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.18) وبانحراف معياري (0.77)، وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد إدارة المعرفة، وهو ما يعكس تقارب وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع ممارسة أبعاد إدارة المعرفة، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن واقع ممارسة أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، 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، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.88 - 2.06)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.716 - 0.529)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (3.4) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

الأسئلة	البُعد	قيمة VIF	قيمة Tolerance
6-1	التوجه الريادي الإبداعي	1.88	0.529
12-7	التوجه الريادي الاستباقي	1.39	0.716
18-13	التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	2.06	6320.

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد البشاشة

2- تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R ²	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
إدارة المعرفة	(3, 232)	0.771	260	* 0.000
اكتساب المعرفة	(3, 232)	0.705	184	* 0.000
خزن المعرفة	(3, 232)	0.523	85.1	* 0.000
مشاركة المعرفة	(3, 232)	0.479	71.14	* 0.000
تطبيق المعرفة	(4, 231)	0.662	119.05	* 0.000

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

يوضح الجدول (4.4) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والتي بلغت قيمة (F) المحسوبة (260)، وأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)، حيث أن أبعاد التوجه الريادي تفسر ما مقداره (77.1%) من التباين في إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، كما تُفسر أيضاً (70.5%) من التباين في بُعد "اكتساب المعرفة"، وتُفسر أيضاً (52.3%) من التباين في بُعد "خزن المعرفة"، وتُفسر أيضاً (47.9%) من التباين في بُعد "مشاركة المعرفة"، وتفسر ما مقداره (66.2%) من التباين في بُعد "تطبيق المعرفة".

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، وخزن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (5.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الريادي في إدارة المعرفة

أبعاد التوجه الريادي	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي الإبداعي	0.231	0.034	0.291	6.75	* 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	0.140	0.027	0.193	5.20	* 0.000
التوجه الريادي بتحمل لمخاطرة	0.484	0.041	0.532	11.78	* 0.000

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

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (5.4)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد التوجه الريادي (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) لها تأثير في إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي الإبداعي ($t=6.75$)، التوجه الريادي الاستباقي ($t=5.20$)، التوجه الريادي بتحمل لمخاطرة ($t=11.78$)، وهي ذات دلالة إحصائية، مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، وخصن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود أثر للتوجه الريادي في إدارة المعرفة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) في إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، تم توضيح نتائج ذلك في الجدول (6.4).

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد البشاشة

جدول (6.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

(Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التوجه الريادي في إدارة المعرفة

أبعاد التوجه الريادي	معامل التحديد R ²	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	0.687	11.781	* 0.000
التوجه الريادي الإبداعي	0.745	6.754	* 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	0.771	5.204	* 0.000

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

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6.4) إلى أنّ بعد "التوجه الريادي بتحمل المخاطرة" فسر ما مقداره (68.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد "التوجه الريادي الإبداعي" وقد فسر مع المتغير السابق ما مقداره (74.5%) من التباين في المتغير التابع، أما متغير "التوجه الريادي الاستباقي" فقد فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (77.1%) من التباين في إدارة المعرفة بوصفه متغيراً تابعاً.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (7.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار

أثر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة في اكتساب المعرفة

أبعاد التوجه الريادي	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي الإبداعي	0.252	0.041	0.302	6.153	* 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	0.150	0.032	0.196	4.647	* 0.000
التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	0.459	0.049	0.480	9.353	* 0.000

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7.4)، ومن متابعة قيم اختبار (t)، أن أبعاد التوجه الريادي (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) لها تأثير في اكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي الإبداعي (t=6.153)، التوجه الريادي الاستباقي (t=4.647)، التوجه الريادي بتحمل المخاطرة (t=9.353)، وهي ذات دلالة إحصائية، مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) في اكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، تم توضيح نتائج ذلك في الجدول (8.4).

جدول (8.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة في اكتساب المعرفة

أبعاد التوجه الريادي	معامل التحديد R ²	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	0.616	9.353	* 0.000
التوجه الريادي الإبداعي	0.678	6.153	* 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	0.705	4.647	* 0.000

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

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8.4) إلى أن بعد "التوجه الريادي بتحمل المخاطرة" فسر ما مقداره (61.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد "التوجه الريادي الإبداعي" وقد

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد البشاشة
 فسر مع المتغير السابق ما مقداره (67.8%)، من التباين في المتغير التابع، أما متغير "التوجه
 الريادي الاستباقي" فقد فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (70.5%) من التباين في إدارة المعرفة
 بوصفه متغيراً تابعاً.

الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى
 دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي،
 والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في خزن المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك
 التجارية الأردنية.

جدول (9.4) نتائج تحليل الاتحدار المتعدد لاختبار

أثر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة في خزن المعرفة

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	قيمة (B)	أبعاد التوجه الريادي
* 0.000	6.33	0.395	0.055	0.346	التوجه الريادي الإبداعي
* 0.044	2.02	0.108	0.043	0.087	التوجه الريادي الاستباقي
* 0.000	4.99	0.326	0.066	0.329	التوجه الريادي بتحمل المخاطرة

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9.4)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن
 أبعاد التوجه الريادي (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل
 المخاطرة) لها تأثير في خزن المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة
 كما يلي: التوجه الريادي الإبداعي ($t=6.33$)، التوجه الريادي الاستباقي ($t=2.02$)، التوجه الريادي
 بتحمل المخاطرة ($t=4.99$)، وهي ذات دلالة إحصائية، مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية
 الصفرية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-003-005>

الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في خزن المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) في خزن المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، تم توضيح نتائج ذلك في الجدول (10.4).

جدول (10.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة في خزن المعرفة

أبعاد التوجه الريادي	معامل التحديد R^2	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة لاحصائية
التوجه الريادي الإبداعي	0.440	6.33	* 0.000
التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	0.514	4.99	* 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	0.523	2.021	* 0.044

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

جدول (11.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة في مشاركة المعرفة

أبعاد التوجه الريادي	معامل التحديد R^2	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة لاحصائية
التوجه الريادي الإبداعي	0.440	6.33	* 0.000
التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	0.514	4.99	* 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	0.523	2.021	* 0.044

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

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (11.4)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد التوجه الريادي (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) لها تأثير في خزن المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة
 كما يلي: التوجه الريادي الإبداعي ($t=4.31$)، التوجه الريادي الاستباقي ($t=2.23$)، التوجه الريادي
 بتحمل المخاطرة ($t=5.75$)، وهي ذات دلالة إحصائية، مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية
 الصفرية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه
 الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة
 في مشاركة المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى
 دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد
 أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل التوجه الريادي
 بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة)
 في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، تم توضيح نتائج ذلك في الجدول
 (12.4).

جدول (12.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression)

للتنبؤ بأثر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة في مشاركة المعرفة

أبعاد التوجه الريادي	معامل التحديد R^2	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	0.416	5.75	* 0.000
التوجه الريادي الإبداعي	0.463	4.31	* 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	0.479	5.75	* 0.026

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

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12.4) إلى أنّ بعد "التوجه الريادي بتحمل المخاطرة"
 فسر ما مقداره (41.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد "التوجه الريادي الإبداعي" وقد
 فسر مع المتغير السابق ما مقداره (46.3%) من التباين في المتغير التابع، أما متغير "التوجه
 الريادي الاستباقي" فقد فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.9%) من التباين في مشاركة
 المعرفة بوصفه متغيراً تابعاً.

الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (13.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار

أثر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة في تطبيق المعرفة

أبعاد التوجه الريادي	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي الإبداعي	0.211	0.045	0.247	4.72	* 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	0.131	0.035	0.168	3.72	* 0.000
التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	0.509	0.054	0.521	9.49	* 0.000

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

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (13.4)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد التوجه الريادي (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) لها تأثير في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي الإبداعي ($t=4.72$)، التوجه الريادي الاستباقي ($t=3.72$)، التوجه الريادي بتحمل المخاطرة ($t=9.49$)، وهي ذات دلالة إحصائية، مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد البشاشة
 بتحمل المخاطرة) في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، تم توضيح نتائج ذلك في
 الجدول (14.4).

جدول (14.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression)
 للنتائج بأثر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة في تطبيق المعرفة

أبعاد التوجه الريادي	معامل التحديد R ²	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي بتحمل المخاطرة	0.599	4.72	* 0.000
التوجه الريادي الإبداعي	0.639	3.72	* 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	0.658	9.49	* 0.000

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

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14.4) إلى أنّ بعد "التوجه الريادي بتحمل المخاطرة" فسر ما مقداره (59.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد "التوجه الريادي الإبداعي" وقد فسر مع المتغير السابق ما مقداره (63.9%) من التباين في المتغير التابع، أما متغير "التوجه الريادي الاستباقي" فقد فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (65.8%) من التباين في تطبيق المعرفة بوصفه متغيراً تابعاً.

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضاً فرضيات تتعلق بالتأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية - ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة- أن المتوسطات الحسابية له تراوحت بين (4.07-4.32) على مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط حسابي كلي (4.20)، والذي يعكس أن مستوى تطبيق التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك أعطت

استجابات عينة الدراسة درجة موافقة بشدة لأبعاد التوجه الاستراتيجي، حيث احتل بُعد التوجه الريادي الابداعي المرتبة الأولى، تلاه بُعد التوجه الريادي بتحمل المخاطرة، بينما احتل بُعد التوجه الريادي الاستباقي المرتبة الأخيرة.

ويظهر من خلال هذه النتيجة وجود جهود إيجابية في البنوك التجارية الأردنية بتبني نهج التوجه الريادي بكافة أبعاده من خلال السعي إلى اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها، وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة في البنوك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، ودعم جهود البحث والتطوير لإيجاد الحلول المبتكرة التي تساهم في إيجاد قيمة أعلى للبنوك من خلال تطوير وتحسين الخدمات المصرفية بكافة أنواعها. وتُفسر هذه النتيجة أيضاً تبني البنوك للتوجه الريادي الاستباقي من خلال الاستجابة لمتطلبات ورغبات العملاء القائمة والمستقبلية والمبادرة بتطوير الخدمات المصرفية، والقيام بعملية الفحص البيئي للتكيف مع عوامل البيئة الخارجية المتغيرة. كما تدل هذه النتيجة أيضاً على وعي البنوك التجارية بأهمية الميل بقبول المخاطرة القائمة على حشد واستغلال الموارد المتاحة لاستغلال الفرص الجديدة لتحقيق عائداً مرتفعاً بتبني استراتيجيات تكون نتائجها ذات درجة عالية في ظل حالات عدم التأكد البيئي وظروف البيئة الخارجية المضطربة، مع الأخذ بالمخاطرة والجرأة في بيئة الأعمال بطرح خدمات مصرفية جديدة تسمح لها بزيادة حصتها السوقية للتفوق على المنافسين في القطاع المصرفي.

2. بلغ مستوى إدارة المعرفة بأبعادها في البنوك التجارية الأردنية درجة مرتفعة، إذ جاء بُعد اكتساب المعرفة بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.24) على مقياس ليكرت الخماسي، وجاء في المرتبة الثانية بُعد خزن المعرفة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.18) على مقياس ليكرت الخماسي، تلاه بُعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (4.16)، في حين جاء بُعد مشاركة المعرفة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.14).

ويظهر من خلال هذه النتيجة قيام البنوك التجارية الأردنية بالسعي المتواصل لاكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، من خلال تشجيع تبني الأفكار الإبداعية التي تساهم في اكتساب المعرفة، وتُشير هذه النتيجة أيضاً إلى قيام هذه البنوك بالسعي إلى إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية منظمة لخزن المعرفة بكافة أشكالها وأنواعها، وأن تكون متاحة لجميع العاملين بمختلف

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد البشاشة
المستويات الإدارية لاستخدامها عند الحاجة، بما يعزز تطوير الخدمات المصرفية وإجراءات العمل
بشكل أفضل من المنافسين.

3. وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه
الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في
تحقيق إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وخصن المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق
المعرفة) مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية، كما وأظهرت الدراسة أثر التوجه الريادي بأبعاده
(التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة
في تحقيق اكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر للتوجه الريادي بأبعاده
(التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة
في تحقيق خصن المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه
الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في
تحقيق مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه
الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) في تحقيق
تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

ويظهر من خلال هذه النتيجة مقدرة البنوك التجارية الأردنية على تبني التوجه الريادي المعتمد
على تطوير وتحسين الخدمات المصرفية، وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة التي تساهم بتطوير
وتحسين نوعية الخدمات المقدمة وإجراءات العمل من خلال المبادرة بشكل استباقي باقتناص الفرص
التي تفرصها عوامل البيئة الخارجية التي يرافقها بعض المخاطر، وقد أسهم ذلك بشكل مباشر في
تعزيز وتحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة ودراسة (Farooq and Vij, 2018) والتي توصلت لوجود أثر
للتوجه الريادي في إدارة المعرفة بكافة أبعادها، كما واتفقت هذه النتيجة ودراسة (Tiang et al.,
2018) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق المعرفة
التنظيمية، وأخيراً اتفقت نتيجة هذه الدراسة ودراسة (Wach et al., 2018) والتي توصلت إلى أن
للتوجه الريادي تأثير إيجابي في إدارة المعرفة.

التوصيات:

1. ضرورة تبني البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة منهج التوجه الريادي للإفادة من مخرجاته بتطوير الخدمات المصرفية وتلبية حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية.
2. تشجيع الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية للإبداع، وتوفير بيئة عمل تشجع على توليد الأفكار الريادية التي تساهم بتطوير الخدمات المصرفية وتحسين أداء العمل.
3. ضرورة تبني وتطبيق الأفكار الإبداعية والمبتكرة المقدمة من العاملين بمختلف المستويات الإدارية، واعتبارها مدخلاً هاماً لتطوير وتحسين الخدمات المصرفية.
3. ضرورة المبادرة بدخول أسواق جديدة وتقديم خدمات مصرفية جديدة ومميزة قبل المنافسين، بهدف تعزيز الموقع التنافسي للبنوك التجارية الأردنية.
4. ضرورة تبني البنوك التجارية الأردنية بُعد التوجه الريادي بتحمل المخاطرة الذي يحقق الاستباقية في استكشاف الفرص واقتناصها قبل المنافسين في حالات عدم التأكد البيئي واضطرابات البيئة الخارجية.
5. ضرورة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بإدارة المعرفة بشكل مخطط ومقصود، من خلال تخصيص دائرة خاصة ضمن الهيكل التنظيمي لتقديم أفضل الأساليب العلمية لإدارة عمليات إدارة المعرفة من اكتسابها، وخبزنها، ومشاركتها وتطبيقها لتطوير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وتحسين إجراءات العمل.
6. جعل العمل المصرفي عملاً معرفياً، من خلال تشجيع نقل ومشاركة المعرفة وتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين بمختلف المستويات الإدارية.
7. توظيف وتطبيق إدارة عمليات المعرفة بفعالية لتطوير إجراءات العمل وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة، والتكيف مع عوامل البيئة الخارجية المتغيرة.

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد الشباشبة

المحددات والدراسات المستقبلية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، الأمر الذي يصعب معه تعميم النتائج على المجتمع الأردني، لذلك لا بد أن تأخذ الدراسات المستقبلية بعين الاعتبار قطاعات مختلفة من أجل إمكانية تعميم النتائج، الأمر الذي يتطلب من الباحثين في المستقبل دراسة قطاعات خدمية أخرى للتأكد من إمكانية الوصول إلى نفس النتائج، وبالتالي إمكانية تعميمها، كما يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية القطاعات الصناعية المختلفة.

كما اعتمدت الدراسة الحالية على اختبار أثر عدد من المتغيرات، وهي التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة)، وإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وهنا لا بد من أن تأخذ الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى مثل (الاستقلالية، والعدوانية التنافسية)، والتي يمكن أن تكون ذات أهمية في تحقيق إدارة المعرفة.

References:

- Abuya, P. (2016). Entrepreneurial Orientation and Performance of Commercial Banks in Kenya. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7(2), 37-44.
- Agca, V. & Topal, Y. (2012). Linking entrepreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study, *International Entrepreneurship Management Journal*,8(2):15-33.
- Al-Arabi, S. (2019). The Impact of Knowledge Management Operations on Organizational Innovations in light of the Orientation Toward Adaptation to Organizational Change. *Journal of the Islamic University for Economic Studies*, 27(2), 34-58.
- Aliyu, Mukhtar S., Rogo, H. & Mahmood, R. (2015). "Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and firm performance: the Role of Organizational Culture", *Asian Social Science*, 11(23), 60-82.
- Al-Kasasbeh, W. (2015). The Impact of Knowledge Management on Developing a Culture of Excellence, a field study of commercial banks operating in the city of Tabuk. *Journal of Studies for Administrative Science*, 42(2),
- Allameh, S., Shahin,. A. & Tabanifar, B. (2012), Analysis of Relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10),
- Al-Nuaimi, M. & Al-Momani, H. (2016). The Impact of Relationships between the Gradual and Rooted Entrepreneurial Orientation on the Organizational Events of Jordanian Private Universities in Amman. *Baghdad College Journal of University Economic Sciences*, 16(48),
- Al-Sayer, O. (2017). The relationship between the Entrepreneurial Orientation and Market Orientation and Their Impact on Competitive Advantage: A Study of a Sample of Workers in the

Private Banks in Dohuk City. Journal of Baghdad College of Economic Sciences University.

Anummum, S. (2014). Knowledge management and Development of Entrepreneurial Skills Among Students in Vocational Technical Institutions in Lagos, Nigeria , the Electronic Journal of Knowledge Management , 12(2), 144-154.

Azimi-Pour, L. & Nili-Ahmadabadi, A. (2014). "Assessing Knowledge Management Establishment: Case Study", International Journal of Academic Research in Management, 3(2), 126-134, Helvetic.

Baksh, S. (2013). Information technology managers role and responsibility A Study at Select Hospitals. Global journal of Computer and technology , European Journal of Social Sciences, 28(4), 512-522.

Baskaran, Shathees, (2018). Mediation Effect of Knowledge Management Enablers on the Relationship between Organizational Characteristics and Entrepreneurial Orientation, Gadjah Mada International Journal of Business 21(1), 1-32.

Becherer, Richard C., Helms, Marilyn M. & John P. McDonald, (2012) "The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs", New England , Journal of Entrepreneurship, Vol. (15) No(1), pp.7-18.

Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R. & Kabst, R. (2015). "Corporate entrepreneurship and performance, Small Bus Econ, 45(2), 255–278.

Bleeker, I. (2011). The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An empirical research on manufacturing SMEs, Strategic Management Journal, 22(13), 255-273.

Crnjar, K.. & Dlacic, J. (2014). "Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation in Hotel Enterprises", Journal of Knowledge Management, 18(6), 1053-1074.

Dastaviz, A. (2014). Competing Values: Facilitate Knowledge management Activities With New Conceptual Framework, International Conference on Trends in Multidisc nary Business and Economics Research, 27-28 march, Bangkok, Thailand. 15

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
[http.10.35682/0062-036-003-005](http://10.35682/0062-036-003-005)

- Ejdys, Joanna (2016). "Entrepreneurial Orientation vs. Innovativeness of Small and Medium Size Enterprises", *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(1), 13-24.
- Elshanty, M. & Elshareef, T. (2019). The role of Knowledge Management Processes in Improving Strategic Agility in Non Governmental Organizations - Gaza Strip. *AAU Journal of Business & Law*.
- Esterhuizen, D. Schutte, C. & Toit, A. (2012). "Knowledge creation processes as critical enablers for innovation", *International Journal of Information Management*, 32(4), 354-364.Elsevier.
- Farooq, R. & Vij, S. (2018). Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Mediating Role of Knowledge Management Orientation, *Pacific Business Review International*, 10(8),174-194.
- Fatoki, Olawale, (2014). "The Entrepreneurial Orientation of Micro Enterprises in the Retail Sector in South Africa", *Journal of Africa*, 5(2): 125-129.
- Funmilola, O.(2015) Knowledge Management as an important tool in Organisational Management, A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 11(22), 206-231.
- Gathunmgu, J., Aiko, D. & Machuki. V. (2014). " Entrepreneurial Orientation, Networking, External Environment and Firm Performance: a Critical Literature Review", *European Scientific Journal*, 10(7), 335-357.
- Govender, D. (2010). An assessment of corporate entrepreneurship in a petrochemical company, *Journal of Management*. 11(7), 315-337.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., Pearson prentice Hall.
- Hoglund, M. (2012) "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts", *Emerald Group Publishing, Personnel Review*, 1(2)

- Hussaini, H., Abubakar, A. & Bamble, M. (2016). The mediating effect of proactive market orientation on Entrepreneurial proclivity and Small scale business performance, *Journal of marketing and management*, 7(1), 72-90.
- Jangl, P. (2015). Relationship between market orientation and business performance in Czech and German High-Tech firms, *Trziste*, 27(2)15-37.
- Jiang, F., Wang, G. & Jiang, X (2018), Entrepreneurial orientation and organizational knowledge creation: A Configurational approach, *Journal of Business Strategy*, 9(3), PP17-31.
- Karlsson, A. & Wiberg, J., (2017). The Entrepreneurial Orientation of Nonprofits, *Acase Study on Swedish Sport Associations*.
- Kollman, T, (2016). When members of entrepreneurial teams differ: Linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843–859.
- Kotler, P. & Armstrong, N. (2008). *Gary Marketing an introduction*, printed in Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 07458 5th Ed, p: 134.
- Kraus, S., Rigtering, C. & Hosman, V. (2012) "Entrepreneurial Orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands", *Review Management Science* 6(2), 161–182.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Mallasi, H. & Aininm S. (2015). Investigating Knowledge Sharing Behaviour in Academic Environment. *Journal of Organizational Knowledge Management* ،1-20.
- Martin, D. (2011). "The entrepreneurial marketing mix" *Qualitative Market Research: An International Journal* . 12(4), 391-403.
- Martin, S. & Javagi, R. (2016). "Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive

- Intensity on Latin American International New Ventures”, *Journal of Business Research*, 69(2), 2040–2051.
- Martina, K. Hana, U. & Jiri, F. (2012). "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations", *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129-142.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Muchiri, M. (2013). “Entrepreneurial Orientation and Leadership: A Review, model and Research Agenda”, *Small Enterprise a social on of Australia and new Zealand 26th Annual Seams Conference Proceedings*.
- Murray, J. (2012). The role of strategic orientation and environmental scanning, *American Psychological Association*, 6th edition, Queensland university of Technology
- Namana, M. (2010). The role of information system in management decision making an theoretical. *European Journal of Innovation Management*, 20(1) 4-30.
- Narayanan, V. (2017). Theorizing on entrepreneurial orientation in international business: A synthetic review .25(6). 115-128.
- Njagi, K. (2016). Influence of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance Among Small and Medium Enterprises in the Automobile Industry in Nairobi County, Kenya. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 90-125.
- Osoro, W. (2012).“Entrepreneurial Orientation Effects on Business Performance of Small and Medium Enterprises in Information Technology Sector in Nairobi“ , Thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy in Entrepreneurship in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology .
- Otache, I. (2015). " Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian Banks: The Mediating Effect of Teamwork", *Mediterranean, Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, 6(3), 200-230.

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد النشابشة

Pathirage, Chaminda & Amaratunga, Dilanthi and Richard, Haigh, (2007). "Tacit Knowledge and organizational performance: construction industry perspective", *Journal of Knowledge management*, 1(11).

Proctor, T. (2014). *Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation*, Routledge, London and New York.

Rad, A., Massafi, S. & Tak, F. (2013) "Role of Informational Systems on Marketing", *Journal of Business and Management Review* , 2(5).143-148.

Regan, E. (2006). "Knowledge Management" *Industrial Marketing Management*, 39(3), 437-449.

Revilla, A., Perez –luno, A. & Nieto, M. (2014), "Lessons from a Crisis: Does Entrepreneurial Orientation Compromise Family Firm Survival? ", Paper to be presented at the DRUID Society Conference, CBS, Copenhagen, June 16-18.

Rodrigo, V, & Manoel M. (2017). Knowledge management process: a theoretical conceptual research, *Journal of Management studies* .4(2), 86-101.

Royal, C. (2013). Knowledge Acquisition Competencies for Non-profit Leaders, *Journal of Knowledge Management*, 21(3). 623-639

Rusl, F., Yih-Tong Sun, P. & L. Corner, J. (2014). The impact of change readiness on the knowledge sharing process for professional service firms. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 687-709.

Sain, S. & Wekly, S. (2014) :customer Knowledge Management for Performance, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(1), 55-62.

Salah, A. (2019). The Role of Entrepreneurial Orientation Tool to Achieve the Organizational Success for Zain Iraq for Mobile Communications. *AL-Anbar University Journal of Economic and Administration Sciences*.

Sentosa, A. (2016). "The Impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management. *Life Science Journal*, 10(4), 2284-2296.

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021م.
[http.10.35682/0062-036-003-005](http://10.35682/0062-036-003-005)

- Serai, M., Johl, S. & Marimuthu, M. (2017), "An Overview on Relationship between Corporate Entrepreneurship and Firm Performance, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 428-438.
- Sharma, N. & Gogia, J. (2014). "Infusing the elements Of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises ", *Advance in Economics and Business Journal*, 2(4), 155-163.
- Sitali, W. (2008). Developing guidelines for a knowledge management policy to enhance knowledge retention at the university of zambia, *African Journal of Business*. 9(13). 310-335.
- Sixue, C. (2016). an examination and critique of the use of knowledge management in Achieving and sustaining competition advantage in business, *African Journal of Baseness Management*. 11(5). Pp. 102-134.
- Szymaniec, M. (2016). Impact of Strategic Orientation Adopted By An Organization On Its Performance" *Management And Social Science Faculty Of Economics*, 21(2),14-34.
- Teresa, A. (2015), Dynamics of Entrepreneurial orientation on the performance of women owned enterprises in Kenya, *international journal of academic research in business and social sciences*, 5(9), 46-66.
- Thibault, M. (2016). "The Effect of Entrepreneurial Organization on Teacher Satisfaction and Retention" *Journal of Psychology*, 95(6), 1134- 1144.
- Tutar, H. (2015). "The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance. *International Strategic Management Conference*. 35(6), 107-132.
- Urbancova, H. (2012). The Process of Knowledge Continuity Ensuring ,*Journal of Competitiveness*, 3(11), 518-542.

أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية سامي شكري زرافيلي، سامر عبدالمجيد النشابشة

Villaverde, P. (2018). "Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital" *Journal of Business Research*. 7(2) 51–64,

Wach K., Agnieszka G., & Marek, M. (2018). Entrepreneurial Orientation, Knowledge Utilization and Internationalization of Firms, *Sustainability Journal*, 10(11). 2-23.

Wheelen, T. & Hunger, J. (2008), "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11thEd.

Yukl, G., (2013). "Leadership in Organization", 8 th ed., Pearson Education Inc., Upper Sadel River, Now Jersey, USA.

Yung, C. (2015): Exploring amassing link for the market orientation effect on business performance: the strategic role of customer value creating capabilities, *Journal of management China University*, 32(3), 18-39.

Zainol, F. & Ayadurai, S. (2011). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia, *Centre for Promoting Ideas, USA*, 59-71.

Zhang, Y.m Liu, S., Tan, J., Jiang, G. & Zhu, Q. (2018)." Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities", *International Journal of Project Management*, 36(4). 627-639, Elsevier.