

الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على  
الأداء التنافسي  
دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الاردن ضمن مدينة عمان

**THE MEDIATING ROLE OF STRATEGIC  
CAPITAL IN THE IMPACT OF STRATEGIC  
LEARNING ON COMPETITIVE PERFORMANCE  
A FIELD STUDY IN THE COMMERCIAL BANKS WORKING IN  
JORDAN-AMMAN**

إعداد الطالبة  
حنين وادي البياتي

إشراف  
الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال  
كلية الأعمال  
جامعة الشرق الأوسط  
تموز، 2018

## التفويض

أنا الموقعة أدناه "حنين وادي البياتي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حنين وادي البياتي.

التاريخ: 2018 / 07 / 25

التوقيع: 




## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي

: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الاردن ضمن مدينة عمان

وأجيزت بتاريخ 25 / 07 / 2018

| التوقيع   | الجامعة                 | الصفة          | أعضاء لجنة المناقشة           |
|---|-------------------------|----------------|-------------------------------|
|                | الشرق الأوسط            | مشرفاً ورئيساً | الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح |
| <br>12-8-2018 | الشرق الأوسط            | مناقشاً داخلي  | الدكتور محمد عضيلة            |
| <br>12-8-2018 | جامعة البلقاء التطبيقية | مناقشاً خارجي  | الدكتور خليل الحيارى          |

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي الهمني الصبر ومن علي بالعون فله الحمد من قبل ومن بعد والصلاة والسلام على من زاده الله شرفاً وتعظيماً وأولاه منه تحية وتسليماً محمد الصادق الأمين اتقدم بالشكر والتقدير الى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح الذي اشرف على الرسالة ووجهني نحو المنهجية الصحيحة وتابع بأستمرار أدائي وانجازي وقدم الملاحظات التي ساهمت في اخراج الرسالة بصورتها الحالية متمنية له الصحة والعافية ودوام التقدم .

كما يقتضي واجب الوفاء والعرفان ان اتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتحملهم عناء قراءة هذه الرسالة وما بذلوه من جهد.

وعرفاناً بالجميل اتقدم بالشكر والتقدير الى اساتذتي الافاضل الذين زودونا بالعلم والمعرفة خلال مرحلة الماجستير .

كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كافة العاملين في كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط لما ابده من تعاون دائم ومستمر .

ومما لا بد منه هنا ان اقدم تثنائي ومحبتي الى زملائي خلال فترة الدراسة والبحث .

## والله ولي التوفيق

## الإهداء

إلى من ربياني على حب العلم ، وحقق الله حلمهم وأنا كبيراً والدي،  
إلى من ينافس الغيث في العطاء زوجي ، إلى من تسعدُ عيني برؤيتهم أخي وأخواتي ، إلى كل  
من نور طريقي بحروف العلم والمعرفة في بداية طريقي ، إلى كل ساهم ومد لي يد العون في  
دعمي وتشجيعي ،

اليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع                        |
|--------|--------------------------------|
| أ      | العنوان .....                  |
| ب      | التفويض .....                  |
| ج      | قرار لجنة المناقشة .....       |
| د      | شكر وتقدير .....               |
| هـ     | الإهداء .....                  |
| و      | فهرس المحتويات .....           |
| ح      | قائمة الجداول .....            |
| ك      | قائمة الأشكال .....            |
| ل      | قائمة الملاحق .....            |
| م      | الملخص باللغة العربية .....    |
| ن      | الملخص باللغة الإنجليزية ..... |

### الفصل الأول

#### خلفية الدراسة وأهميتها

|    |   |
|----|---|
| 3  | (1 . 1): المقدمة .....                              |
| 5  | (2 . 1): مشكلة الدراسة .....                        |
| 7  | (3 . 1): أهداف الدراسة .....                        |
| 8  | (4 . 1): أهمية الدراسة .....                        |
| 9  | (5 . 1): أسئلة الدراسة وفرضياتها .....              |
| 12 | (6 . 1): أنموذج الدراسة .....                       |
| 13 | (7 . 1): حدود الدراسة .....                         |
| 13 | (8 . 1): محددات الدراسة .....                       |
| 14 | (9 . 1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية ..... |

### الفصل الثاني

#### الأدب النظري والدراسات السابقة

|    |                        |
|----|------------------------|
| 20 | (1 . 2): المقدمة ..... |
|----|------------------------|

|    |  |
|----|--|
| 21 | ..... (2 . 2): التعلم الاستراتيجي                          |
| 32 | ..... (3 . 2): رأس المال الاستراتيجي                       |
| 40 | ..... (4 . 2): الأداء التنافسي                             |
| 47 | ..... (5 . 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية          |
| 61 | ..... (5 . 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |

### الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

|    |   |
|----|---|
| 64 | ..... (1 . 3): المقدمة  |
| 64 | ..... (2 . 3): منهج الدراسة                                       |
| 64 | ..... (3 . 3): مجتمع الدراسة                                      |
| 65 | ..... (4 . 3): عينة الدراسة                                       |
| 66 | ..... (5 . 3): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات |
| 69 | ..... (6 . 3): المعالجات الإحصائية                                |
| 70 | ..... (7 . 3): صدق أداة الدراسة                                   |
| 89 | ..... (8 . 3): ثبات أداة الدراسة                                  |

### الفصل الرابع

#### نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

|     |   |
|-----|---|
| 93  | ..... (1 . 4): المقدمة                        |
| 93  | ..... (2 . 4): نتائج التحليل الإحصائي للدراسة |
| 108 | ..... (3 . 4): اختبار فرضيات الدراسة          |

### الفصل الخامس

#### مناقشة النتائج والتوصيات

|     |                                    |
|-----|------------------------------------|
| 145 | ..... (1 . 5): المقدمة             |
| 145 | ..... (2 . 5): مناقشة النتائج      |
| 148 | ..... (3 . 5): التوصيات والمقترحات |

### المراجع

|     |                                |
|-----|--------------------------------|
| 152 | ..... أولاً: المراجع العربية   |
| 154 | ..... ثانياً: المراجع الأجنبية |
| 167 | ..... قائمة الملاحق            |

## قائمة الجداول

| رقم الفصل -<br>رقم الجدول | محتوى الجدول   | الصفحة |
|---------------------------|--|--------|
| 1 - 3                     | بيان اعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمناسبة للتحليل  | 65     |
| 2 - 3                     | توزيع افراد عينة الدراسة المشاركين من حيث معلوماتهم الشخصية والديمغرافية                             | 65     |
| 3 - 3                     | أبعاد ومقاييس إدارة الدراسة  | 68     |
| 4 - 3                     | قيم التحميل (التشبعات) للعوامل المستخلصة من فقرات ابعاد التعلم الاستراتيجي                           | 72     |
| 5 - 3                     | قيم التحميل (التشبعات) للعوامل المستخلصة من فقرات ابعاد الأداء التنافسي                              | 74     |
| 6 - 3                     | قيم التحميل (التشبعات) للعوامل المستخلصة من فقرات ابعاد رأس المال الاستراتيجي                        | 76     |
| 7 - 3                     | مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التعلم الاستراتيجي                          | 79     |
| 8 - 3                     | نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد التعلم الاستراتيجي (التشبعات المعيارية                     | 80     |
| 9 - 3                     | مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد الاداء التنافسي                             | 82     |
| 10 - 3                    | نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد الاداء التنافسي (التشبعات المعيارية للفقرات                | 83     |
| 11 - 3                    | مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد رأس المال الاستراتيجي                       | 85     |
| 12 - 3                    | نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد رأس المال البشري   | 86     |
| 13 - 3                    | نتائج ثبات ابعاد الدراسة باسلوب كرونباخ ألفا ونتائج الصدق التمييزي والصدق البنائي لكل بعد من الابعاد | 88     |
| 14 - 3                    | ثبات ابعاد التعلم الاستراتيجي باسلوب كرونباخ ألفا واسلوب الثبات المركب                               | 89     |
| 15 - 3                    | ثبات ابعاد الأداء التنافسي باسلوب كرونباخ ألفا واسلوب الثبات المركب                                  | 89     |
| 16 - 3                    | ثبات ابعاد رأس المال الاستراتيجي باسلوب كرونباخ ألفا واسلوب الثبات المركب                            | 90     |
| 1 - 4                     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التعلم الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً            | 94     |
| 2 - 4                     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إنشاء المعرفة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً        | 95     |
| 3 - 4                     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد توزيع المعرفة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً        | 96     |
| 4 - 4                     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً        | 97     |



|     |  |        |
|-----|--|--------|
| 98  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً                        | 5 - 4  |
| 99  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنافسي مرتبة ترتيباً تنازلياً                               | 6 - 4  |
| 100 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أداء الإبداع مرتبة تنازلياً                                      | 7 - 4  |
| 101 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أداء المنتج مرتبة تنازلياً                                       | 8 - 4  |
| 102 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أداء المبيعات مرتبة تنازلياً                                     | 9 - 4  |
| 104 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد رأس المال الاستراتيجي مرتبة ترتيباً                                  | 10 - 4 |
| 105 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رأس المال البشري مرتبة تنازلياً                                  | 11 - 4 |
| 106 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رأس المال الاجتماعي مرتبة  | 12 - 4 |
| 107 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رأس المال الثقافي مرتبة تنازلياً                                 | 13 - 4 |
| 109 | اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتطرح) لبيانات متغيرات الدراسة  | 14 - 4 |
| 116 | اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة   | 15 - 4 |
| 118 | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التقليدي لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنافسي           | 16 - 4 |
| 119 | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise) لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنافسي | 17 - 4 |
| 121 | نتائج إختبار أثر التعلم الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الاردن باستخدام تحليل الانحدار البسيط      | 18 - 4 |
| 122 | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التقليدي لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في أداء الإبداع              | 19 - 4 |
| 124 | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في أداء الإبداع    | 20 - 4 |
| 125 | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التقليدي لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في أداء المنتج               | 21 - 4 |
| 127 | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في أداء المنتج     | 22 - 4 |
| 128 | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التقليدي لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في أداء المبيعات             | 23 - 4 |

|     |  |        |
|-----|--|--------|
| 130 | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في أداء المبيعات                                     | 24 - 4 |
| 132 | نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم الاستراتيجي في رأس المال الاستراتيجي  | 25 - 4 |
| 133 | نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الاستراتيجي في الأداء التنافسي   | 26 - 4 |
| 134 | مؤشرات جودة وقيم التأثير المباشرة وغير المباشرة لتأثير رأس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بالأداء التنافسي في البنوك التجارية الاردنية | 27 - 4 |
| 136 | مؤشرات جودة وقيم التأثير المباشرة وغير المباشرة لتأثير رأس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء الابداع في البنوك التجارية الاردنية    | 28 - 4 |
| 139 | مؤشرات جودة وقيم التأثير المباشرة وغير المباشرة لتأثير رأس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء المنتج في البنوك التجارية الاردنية     | 29 - 4 |
| 141 | مؤشرات جودة وقيم التأثير المباشرة وغير المباشرة لتأثير رأس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء المبيعات في البنوك التجارية الاردنية   | 30 - 4 |

## قائمة الأشكال

| رقم الفصل -<br>رقم الشكل | المحتوى   | الصفحة |
|--------------------------|---|--------|
| 1 - 1                    | مخطط سير معلومات الفصل الأول وحقائقه                                      | 2      |
| 2 - 1                    | أنموذج الدراسة  | 12     |
| 1 - 2                    | مخطط سير معلومات الفصل الثاني وحقائقه                                     | 20     |
| 1 - 3                    | رموز وقيم تحميل فقرات ابعاد التعلم الاستراتيجي                            | 81     |
| 2 - 3                    | رموز وقيم تحميل فقرات ابعاد الاداء التنافسي                               | 84     |
| 3 - 3                    | رموز وقيم تحميل فقرات ابعاد رأس المال الاستراتيجي                         | 87     |
| 1 - 4                    | التوزيع الطبيعي لإنشاء المعرفة الاستراتيجية                               | 110    |
| 2 - 4                    | التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة الاستراتيجية                               | 110    |
| 3 - 4                    | التوزيع الطبيعي لتفسير المعرفة الاستراتيجية                               | 111    |
| 4 - 4                    | التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة الاستراتيجية                               | 111    |
| 5 - 4                    | التوزيع الطبيعي لأداء الإبداع   | 112    |
| 6 - 4                    | التوزيع الطبيعي لأداء المنتج  | 112    |
| 7 - 4                    | التوزيع الطبيعي لأداء المبيعات  | 113    |
| 8 - 4                    | التوزيع الطبيعي لرأس المال البشري   | 113    |
| 9 - 4                    | التوزيع الطبيعي لرأس المال الاجتماعي                                      | 114    |
| 10 - 4                   | التوزيع الطبيعي لرأس المال الثقافي  | 114    |
| 11 - 4                   | التوزيع الطبيعي لتعلم الاستراتيجي   | 115    |
| 12 - 4                   | التوزيع الطبيعي للأداء التنافسي   | 115    |
| 13 - 4                   | التوزيع الطبيعي لرأس المال الاستراتيجي                                    | 116    |
| 14 - 4                   | تأثير راس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بالأداء التنافسي | 136    |
| 15 - 4                   | تأثير راس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء الإبداع    | 138    |
| 16 - 4                   | تأثير راس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء المنتج     | 140    |
| 17 - 4                   | تأثير راس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء المبيعات   | 143    |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | الموضوع  | رقم الملحق |
|--------|--|------------|
| 168    | أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)    | 1          |
| 169    | أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي        | 2          |
| 174    | قائمة بأسماء البنوك التجارية العاملة في الاردن | 3          |

# الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلّم الاستراتيجي على الأداء التنافسي

دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الاردن ضمن مدينة عمان  
إعداد الطالبة

حنين وادي البياتي

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلّم الاستراتيجي على الأداء التنافسي في البنوك التجارية العاملة في الاردن ضمن مدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من لمديرين في المستويات الادارية الثلاثة (العليا والوسطى والاشرفية) والبالغ عددهم (745) فرداً. أما عينة الدراسة فقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية تشمل مديري الإدارة العليا والوسطى والاشرفية، ويبلغ حجمها (254) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار وتحليل المسار.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر للتعلّم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ وجود أثر للتعلّم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في رأس المال الاستراتيجي للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ووجود تأثير وسيط لرأس المال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلّم الاستراتيجي على الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تنوع أساليب التعلّم الاستراتيجي المستخدمة في البنوك التجارية في الاردن بشكل يساهم في زيادة الاستفادة من علاقتها مع رأس المال الاستراتيجي وانعكاس أثرها على تطوير الاداء التنافسي.

الكلمات الرئيسية: التعلّم الاستراتيجي، رأس المال الاستراتيجي، الاداء التنافسي، البنوك

التجارية في عمان.

**The Mediating Role of Strategic Capital in the impact of Strategic Learning on Competitive Performance**  
**A Field Study in the Commercial Banks Working in Jordan**  
**Amman**

**Prepared by**

**Haneen Wadi AL-Bayati**

**Supervisor**

**Prof.Dr. Ahmad Ali Salih**

**Abstract**

The study aimed to investigate the mediating role of Strategic Capital in the impact of Strategic Learning on Competitive Performance at Commercial Banks Working in Jordan Amman. The study population included all Managers at three levels (Top, middle and supervisory directors) totaling (745). The sample of the study was selected as a random sample of proportional strata, including Top, middle and supervisory directors totaling (254). To achieve the study objectives the study used quantitative (descriptive analytical method) through many statistical tools, most notably regression analysis and path analysis.

The study reached a number of results namely: there is a significant effect of strategic learning (Strategic Knowledge Creation, Strategic Knowledge Interpretation, Strategic Knowledge Distribution and Strategic Knowledge Implementation) on Competitive Performance at Commercial Banks Working in Jordan Amman at level ( $\alpha \leq 0.05$ ); there is a significant effect of strategic learning (Strategic Knowledge Creation, Strategic Knowledge Interpretation, Strategic Knowledge Distribution and Strategic Knowledge Implementation) on Strategic Capital at Commercial Banks Working in Jordan Amman at level ( $\alpha \leq 0.05$ ) and there is mediating effect of Strategic Capital in the impact of Strategic Learning on Competitive Performance at Commercial Banks Working in Jordan Amman at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

In light of the results, the study recommends diversify the strategic learning methods used in commercial banks in Jordan in a manner that contributes to increasing the benefit of their relationship with strategic capital and their impact on the development of competitive performance.

**Keywords: Strategic Learning, Strategic Capital , Competitive Performance, Commercial Banks in Amman.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

- (1 . 1) : المقدمة
- (2 . 1) : مشكلة الدراسة
- (3 . 1) : أهداف الدراسة
- (4 . 1) : أهمية الدراسة
- (5 . 1) : أسئلة الدراسة وفرضياتها
- (6 . 1) : أنموذج الدراسة
- (7 . 1) : حدود الدراسة
- (8 . 1) : محددات الدراسة
- (9 . 1) : مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

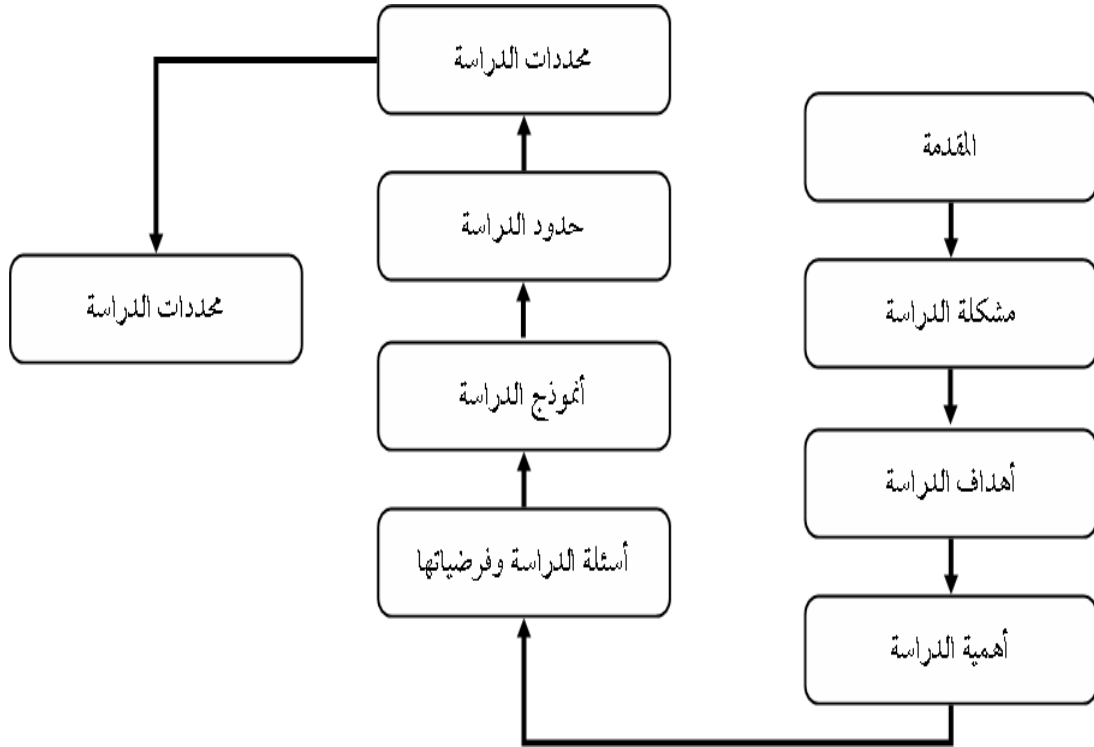
يهدف هذا الفصل الى تحليل ومناقشة محورين اثنين هما:

□ عرض مقدمة توضح موضوع الرسالة، وتمهيد لمشكلة الدراسة، واهدافها، واسئلة الدراسة،

فرضياتها، انموذج الدراسة، واهمية التي ستسهم بها الدراسة.

□ عرض مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية وحدود الدراسة والمحددات التي واجهتها.

وكما هو موضح بالشكل (1 - 1).



الشكل (1 - 1)

مخطط سير معلومات الفصل الأول وحقائقه



## (1.1): المقدمة

أصبحت شدة التنافس وزيادة اللاتأكد البيئي وسرعة الابداعات ودرجة رضا الزبون ومستوى الولاء عنده السمة المميزة لعالم الأعمال والتحديات المعاصرة لمنظمات الأعمال، ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحقيق البقاء والفاعلية وزيادة القدرة التنافسية اصبح الاهتمام بالأداء التنافسي (Competitive Performance) ضرورة قصوى للمنظمات المذكورة.

لان الاداء التنافسي يمثل القدرات التي تتميز بها المنظمة في مجال الانتاج من حيث قدرتها على تقديم منتجات بأقل كلفة وبأفضل مستوى من الجودة مقارنة بمنافسيها، في ظل مرونة كبيرة في تغيير المزيج الانتاجي وطرح المنتجات الابداعية في الوقت المناسب في السوق (Appiah-Adu; Okpattah & Hagan, 2017).

ونتيجة لهذا، دأبت المنظمات البحث عن العوامل المحتملة التي تحفظ للمنظمة ميزتها التنافسية. وبدأ الحديث عن عوامل عدّة تدرج في سياق تحقيق ما تصبو اليه المنظمة بكفاءة وفاعلية. ويمكن تصنيف هذه العوامل بما يتفق والأدب النظري في عدد من الجوانب تشمل المنتجات والابداع والمبيعات (Shan and Jolly, 2010).

كما انه من أهم الأسباب التي تدعو المنظمات الى الاهتمام بالأداء التنافسي خشيتها على فقدان ميزتها التنافسية (Testa et al., 2011).

ويمكن الحكم على تحقق أو تحسن مستوى أداء المنتجات وأداء الابداع من خلال التعرف الى أداء المبيعات. وقد أكد Shan and Jolly (2010) على أن المبيعات تشكل واحدة من الوسائل التي تقوي قدرة المنظمة على التصدي لمنافسيها، والتي يستخدم في قياسها مقدرة المنظمة على الوصول الى رقم المبيعات المستهدف والحكم على ذلك من خلال معدل المبيعات السنوية للمنظمة.

يظهر مما سبق ان الاهتمام بالأداء التنافسي أصبح هدفاً استراتيجياً لا بد من زيادة فاعليته ونتاجيته.

ويعد التعلم الاستراتيجي من وجهة نظر Sirén (2012) قدرة عالية المستوى تمتلكها المنظمة في مجال معالجة المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من البحث الخلاق وبما يخدم تجديد الاستراتيجيات التنظيمية. وهو منهجاً متكاملاً لبناء القدرات الاستراتيجية وتطويرها بما يمنح المنظمة الفرصة لانتاج معرفة جديدة (Al-Jawazneh and Al-Awawdeh, 2016).

وتأتي قوة رأس المال الاستراتيجي على خلفية العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي تشكل مورداً يسمح بتدفق المعرفة والخبرات بين العاملين (العنزي وصالح، 2009)، وشقها الاجتماعي، ومجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية التي تحكم العلاقات الاجتماعية سائلة الذكر، والسبل المقبولة ثقافياً المستخدمة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Kamin and Anker, 2014). إضافة إلى الدعائم الداخلية المتمثلة بتبني الجانب البشري على الحصيلة المعرفية والمهارات والمقدرة (صالح، 2015)، وهذه الدعائم يقوم عليها وهي رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الثقافي (Boyer, 2016).

ومن الطرق الممكنة لتحسين الأداء التنافسي وتحسينه استخدام التعلم الاستراتيجي، وهو ما أشارت به دراسات مثل دراسة (Al-Jawazneh and Al-Awawdeh, 2016) التي توصلت الى أن توزيع وتطبيق المعرفة الاستراتيجية، وهي من أبعاد التعلم الاستراتيجي، ذات أثر في بناء القدرات التنافسية للشركات، ودراسة (Shan and Jolly, 2010) التي أظهرت أن القدرات الابداعية التكنولوجية المتراكمة لدى المنظمة ذات أثر في الأداء التنافسي للمنظمة مقاساً بالأداء الابداعي وأداء المبيعات والقدرة التنافسية للمنتج.

وأكدت نظرية الموارد والمزايا بهذا الصدد على أن رأس المال لا يمتلك هذا التأثير ولا يكون استراتيجياً إلا في حال تم استغلال الموارد ودمجها في الاستراتيجية لتقدم قيمة أفضل للمنظمة. وتكمن أهمية رأس المال الاستراتيجي في أنه أحد الوسائل التي تدعم توجهات المنظمة وتساعد في تحقيق الميزة التنافسية التي تتطلع اليها (Hodgkinson and Hughes, 2012). وأخيراً، دراسة Mikalef et al (2016) التي توصلت إلى وجود أثر لمرونة تكنولوجيا المعلومات لدى مجموعة من الشركات الدولية في مختلف القطاعات على الأداء التنافسي.

وقد بينت دراسات وجود أثر لرأس المال الفكري ممثلاً برأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الابداعي في تحسين الأداء التنافسي (Kiang et al., 2016)، وإذ بينت دراسة Nieves and Quintana (2018) أن رأس المال البشري يؤدي دور الوسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابداع فإن ذلك يعني بطبيعة الحال وجود أثر لرأس المال البشري، وهو جزء لا يتجزأ من رأس المال الاستراتيجي، في تحسين الابداع.

وعلى الرغم مما تقدم، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التعلم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي والأداء التنافسي في بيئة منظمات الأعمال العربية بحسب علم الباحثة ما زالت قليلة، الأمر الذي أظهر وجود فجوة معرفية متمثلة بعدم دراسة المتغيرات الثلاثة معاً للاستفادة من نتائجها في البنوك بشكل عام والبنوك الاردنية بشكل خاص وهذا أحد أهم محفزات القيام بالدراسة الحالية.

## (1 . 2): مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة الحالية من عدم ايلاء الباحثين والمنظمات ، بضمنها البنوك التجارية ، أهمية للأداء التنافسي التي يفترض به أن يحظى بها. الأمر الذي أدى الى عدم وضوح هذا المفهوم بالنسبة لكثيرين، سواء من حيث التعريف أو من حيث الأبعاد المستخدمة في قياسه أو تطبيقه هذا

من جهة، وعدم الاهتمام بمتغيرات التعلّم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء التنافسي من جهة أخرى، وهذه الحالة قد تضيع الفرصة على منظمات الأعمال ومنها البنوك التجارية في الاردن، إذ تحرمها الاستفادة من فوائد الاستثمار في هذه العلاقات. وهذا في الواقع هو المحور الأساسي لمشكلة الدراسة الحالية والتي تم تحديدها من مصدرين، أولهما مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وثانيهما الاستطلاع الميداني.

وقد تأكد للباحثة من خلال مراجعة الأدبيات أن النقص الملحوظ في الدراسات التي تناولت الأداء التنافسي قد أوجدت حالة من عدم الدراية بماهية المفهوم وكيفية قياسه وأهميته ومدى تأثيره بغيره من المفاهيم؛ الأمر الذي تمخض عنه فجوة معرفية زادت من غموضه، حيث أن بعض الدراسات وضعت تصنيفات للأداء، ومن بينها الأداء التنافسي دون الإشارة الى المقصود به (Almasarweh, 2016 ؛ Kiang et al., 2016 ؛ Testa et al., 2011). ومن جهة أخرى، استخدمت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة في قياس الأداء التنافسي (Shan and Jolly, 2010; Kiang et al., 2016; Mikalef et al., 2016 and Almasarweh, 2016) وذلك بسبب طبيعة المتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات، واستخدام متغيرات ذات صلة بأصناف أخرى من الأداء مثل الأداء المالي والتشغيلي لقياس الأداء التنافسي.

كما ان الدراسات التي تخصصت بدراسة علاقة الأداء التنافسي بالمتغيرات الاخرى وخاصة التعلّم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي لا زالت محدودة جداً وتشكو من نقص واضح. إذ أكدت دراسة Shan and Jolly (2010) على أن غالبية الدراسات الخاصة بعلاقات الأداء التنافسي بالمتغيرات الأخرى قد استندت الى تقارير الشركات أو كانت عبارة عن حالات دراسية وليس دراسات ميدانية. كما اشارت دراسة Siren (2012) الى أن اهتمام الباحثين بدراسة التعلّم المنظمي لم يشمل التعلّم الاستراتيجي، ولهذا فإن الدراسات التي تناولت التعلّم الاستراتيجي تعد قليلة جداً.

فما زالت الحاجة قائمة الى اجراء المزيد من الدراسات التي تتناول طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الابداعي للشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن (Alzuod et al., 2017).

أما الجانب الاستطلاعي الميداني الأولي فكان عن طريق استخدام المقابلات المهيكلة التي أجرتها الباحثة في بعض البنوك التجارية (البنك العربي، والبنك الاردني الكويتي) من أجل التعرف إلى آراء المديرين التي تخص مفهوم الأداء التنافسي والسبل الممكنة لتعزيزه باستخدام استراتيجية التعلم التنظيمي ورأس المال الاستراتيجي؛ إذ طرحت الباحثة الاسئلة الآتية :

●ماذا يعني الاداء التنافسي؟ وكيف يمكن تحقيقه؟

●هل لديكم فكرة عن التعلّم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي؟

وقد اتضح ان مفهوم الأداء التنافسي ما زال غير واضحاً لدى أفراد العينة الاستطلاعية، فضلاً عن كيفية العمل على تحسينه وذلك بسبب وجود خلط بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى مثل الأداء المنظمي والمالي والتشغيلي، علاوة على أن بعض المديرين على غير دراية كافية بمفهوم التعلّم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي وأهميتهما للأداء التنافسي.

### (1 . 3): أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو تشخيص أثر التعلم الاستراتيجي في الأداء التنافسي بوجود رأس المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة (التعلم الاستراتيجي، ورأس المال الاستراتيجي، والأداء التنافسي) وطبيعة العلاقات بينها من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة والدراسات السابقة.

2. تحديد واقع التعلم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي والأداء التنافسي في البنوك التجارية في الأردن.

3. الكشف عن الأثر المباشر لأبعاد التعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في رأس المال الاستراتيجي (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي)، وفي الأداء التنافسي (أداء الابداع، وأداء المنتج، وأداء المبيعات)، والأثر المباشر لرأس المال الاستراتيجي في الأداء التنافسي في البنوك التجارية في الأردن.

4. اختبار الأثر غير المباشر لأبعاد التعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي بوجود رأس المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً في البنوك التجارية في الأردن.

#### (1. 4): أهمية الدراسة

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، يمكن بيانها على النحو الآتي:

##### الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في سد جزء من الفراغ الحاصل في موضوعات حديثة معاصرة في الأدب الاستراتيجي هي (التعلم الاستراتيجي، ورأس المال الاستراتيجي، والأداء التنافسي) وتقدم تحليلاً لمحتوياتها وابعادها بشكل يحقق فهم للاطار الفكري لهذه الموضوعات.
- تفتح نتائج الدراسة الحالية الافاق لاجراء دراسات مستقبلية من خلال تسليط الضوء على موضوعات لازال يكتنفها الغموض.

##### الأهمية التطبيقية:

- تساعد النتائج التي تتوصل اليها الدراسة متخذي القرارات في البنوك التجارية في الأردن على تطوير الأداء التنافسي لهذه البنوك، اذ أنها تسلط الضوء على المتغيرات المهمة المؤثرة فيه.

- تساهم النتائج في تعزيز التعلم الاستراتيجي واستثمار رأس المال الاستراتيجي في البنوك.
- تساعد نتائج الدراسة الحالية متخذي القرارات في البنوك التجارية في الأردن على تطوير الاداء التنافسي من خلال اسليط الضوء على اهمية المتغيرات التي تسهم في تطوير هذا الأداء.
- تساهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في توجيه البنوك المبحوثة حول كيفية الإستثمار في رأس المال الاستراتيجي لزيادة فعالية الاداء التنافسي.

### (1 . 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

تسعى الدراسة الى الاجابة عن مجموعة الأسئلة الآتية:

1. ما واقع التعلم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي والأداء التنافسي في البنوك التجارية في الأردن؟
2. ما أثر التعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي (أداء الابداع، وأداء المنتج، أداء المبيعات) في البنوك التجارية في الأردن؟
3. ما أثر التعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في رأس المال الاستراتيجي (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي) في البنوك التجارية في الأردن؟

4. ما أثر رأس المال الاستراتيجي (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي) في الأداء التنافسي (أداء الإبداع، وأداء المنتج، وأداء المبيعات) في البنوك التجارية في الأردن؟

5. ما اثر التعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي بوجود رأس المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً في البنوك التجارية في الأردن؟  
وعليه، تم صياغة الفرضيات الآتية، وذلك على النحو الآتي:

#### الفرضية الرئيسة الأولى

HO<sub>1</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

HO<sub>1-1</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء الإبداع للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

HO<sub>1-2</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء المنتج للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".



HO<sub>1-3</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية،

وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في

أداء المبيعات للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

الفرضية الرئيسة الثانية

HO<sub>2</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع

المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في رأس المال

الاستراتيجي للبنوك التجارية في الاردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

الفرضية الرئيسة الثالثة

HO<sub>3</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك

التجارية في الاردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

الفرضية الرئيسة الرابعة

HO<sub>4</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في الأداء التنافسي بوجود رأس

المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

HO<sub>4-1</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في أداء الإبداع بوجود رأس

المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

HO<sub>4-2</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في أداء المنتج بوجود رأس

المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

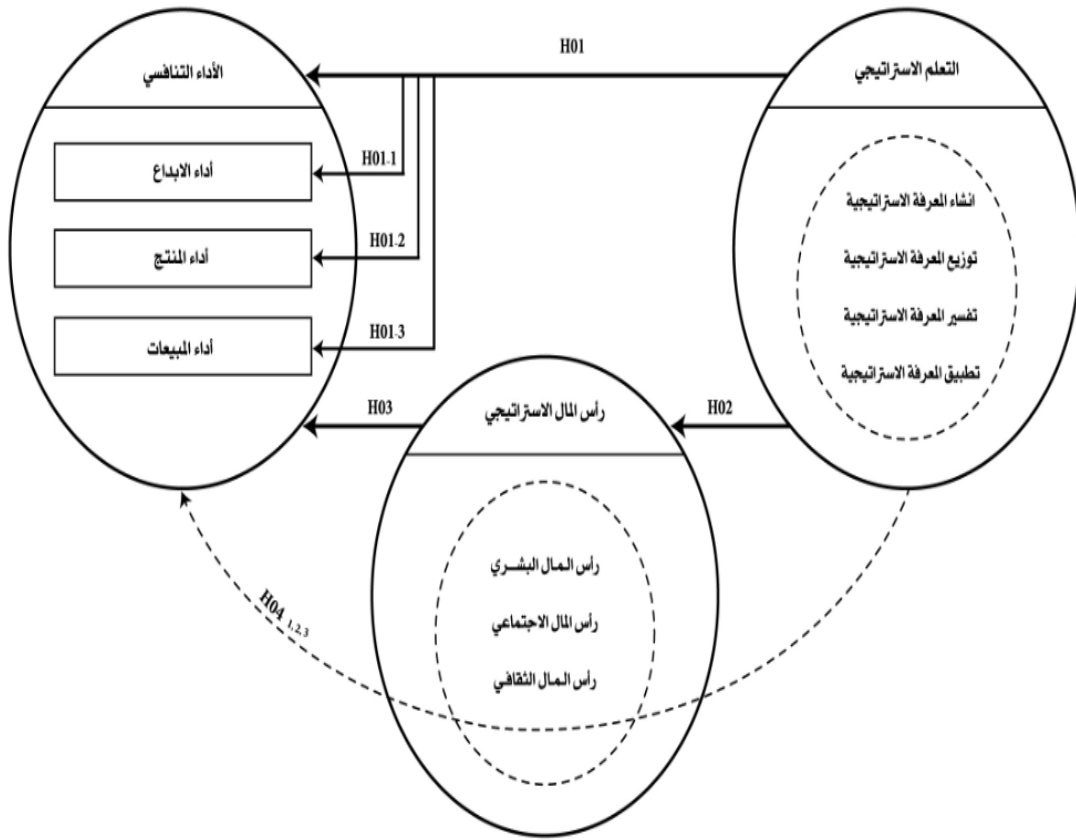
HO4-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في أداء المبيعات بوجود رأس

المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### (6.1): أنموذج الدراسة

يُصوّر الشكل (1 - 2) أنموذج الدراسة موضحاً فيه مجموعة من المتغيرات المكونة

لِلدراسة الحالية



الشكل (1 - 2)

انموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات التالية:

Shan and Jolly (2010), Siren( 2010),Boyer (2016), Al-jawazneh and Al –  
Awawdeh (2016)

## (7.1): حدود الدراسة

حدود الدراسة الحالية ، هي :

- الحدود المكانية: البنوك التجارية في الأردن في العاصمة عمان.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2017/2018
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المديرين (المستويات الادارية العليا والوسطى والاشرفية) في البنوك التجارية في الأردن في العاصمة عمان، لأنهم الأقدر في الإجابة على فقرات الإستبانة والتعامل مع متغيرات الدراسة الحالية.
- الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة اربعة أبعاد للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية)، وثلاثة أبعاد للأداء التنافسي (أداء الابداع، وأداء المنتج، وأداء المبيعات) وثلاثة أبعاد لرأس المال الاستراتيجي (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي).

## (8.1): محددات الدراسة:

تمثلت محددات الدراسة الحالية بما يأتي:

- طبقت الدراسة الحالية على القطاع المصرفي في الأردن، ونظراً لتباين القطاعات فيما بينها فإنه من غير الممكن تعميم نتائج الدراسة على بقية القطاعات الأخرى ويقتصر تعميم نتائجها على المجتمع الذي سحبت منه عينتها.
- اجريت الدراسة الحالية على البنوك التجارية في الأردن في العاصمة عمان ، وبالتالي قد يصعب تعميم نتائجها على البنوك غير التجارية .

- تعاملت الدراسة الحالية مع بيانات ومعلومات من البنوك التجارية في البيئة الاردنية ، وهذا يعني صعوبة تعميم نتائجها على البنوك المماثلة خارج الاردن.
- تتمثل أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات في الاستبانة الموزعة على المديرين في البنوك محل الدراسة، وبالتالي فإن النتائج التي تتوصل اليها الدراسة محددة بمدى صدق وثبات هذه الأداة.

### (1 . 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

#### التعلم الاستراتيجي (Strategic Learning)

يعرف التعلم الاستراتيجي بأنه شكلاً خاصاً من التعلم المنظمي يصف قدرة المنظمة على معالجة المعلومات على المستوى الاستراتيجي بطريقة تعمل على تجديد الاستراتيجيات المنظمة لكي تحافظ على مركزها التنافسي (Siren, 2012).

ويعرف التعلم الاستراتيجي اجرائياً بأنه مجموعة من المتغيرات التي تشمل (انشاء المعرفة، وتفسير المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة البنوك التجارية في عمان بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال التعلم الاستراتيجي.

#### انشاء المعرفة الاستراتيجية (Strategic Knowledge Creation)

يعرف انشاء المعرفة الاستراتيجية بأنه الخطوة الأولى في عملية التعلم الاستراتيجي، وتتمحور حول مسح البيئة المنظمة الخارجية من أجل رصد كافة القضايا أو الأحداث محتملة التأثير في المنظمة. ويتسم هذا النوع من المسح البيئي بالابداع اذ لا يركز فقط على التوجهات الحالية للمنظمة بل يتخطاها الى البحث عن فرص جديدة مثل الأسواق والخبرات التكنولوجية الجديدة التي تقدم قيمة استراتيجية للمنظمة (Al-jawazneh and Al –Awawdeh, 2016).

ويعرف انشاء المعرفة الاستراتيجية اجرائياً بأنه جمع المعلومات الجديدة من بيئة البنوك التجارية في عمان بهدف استخدامها في فتح آفاق جديدة للمنظمة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بانشاء المعرفة الاستراتيجية.

### **تفسير المعرفة الاستراتيجية (Strategic Knowledge Interpretation)**

يعرف تفسير المعرفة الاستراتيجية بأنه العملية التي تتضمن اعطاء معنى للمعلومات الجديدة المكتسبة خلال عملية انشاء المعرفة بالاضافة الى تطوير فهم مشترك لهذا المعنى بين أفراد المنظمة، ولهذا فإن تفسير المعرفة الاستراتيجية ذو صلة بالاستنتاج الاستراتيجي الذي يصف القدرة المعرفية للمنظمة من حيث ادراك مدى ملائمة وفائدة المعرفة المطورة وتوافقها مع فرص الأعمال المتاحة للمنظمة (Idris and AL-Rubaie, 2013).

ويعرف تفسير المعرفة الاستراتيجية اجرائياً بأنها اعطاء المعرفة المكتسبة معنى مشترك وبيان أهميتها تمهيداً لرفضها او تطبيقها، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بتفسير المعرفة الاستراتيجية.

### **توزيع المعرفة الاستراتيجية (Strategic Knowledge Distribution)**

يقصد بتوزيع المعرفة الاستراتيجية نشر المعرفة المكتسبة على المستوى الفردي بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة من خلال المناقشات والتفاعلات. وتعد الاتصالات الرسمية وغير الرسمية من الوسائل التي يمكن استخدامها لنشر المعرفة الاستراتيجية (Siren, 2012).

ويعرف توزيع المعرفة الاستراتيجية اجرائياً بأنه اوصول المعرفة الجديدة الى مختلف الوحدات في البنوك التجارية في عمان ، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بتوزيع المعرفة الاستراتيجية.

### تطبيق المعرفة الاستراتيجية (Strategic Knowledge Implementation)

يعرف تطبيق المعرفة الاستراتيجية بأنه تنفيذ التوجهات الاستراتيجية التي تم تصميمها في ضوء المعرفة الاستراتيجية التي اكتسبتها المنظمة من أجل تحقيق التجديد المنظمي والتنافسية (Ussahawanitchakit and Jitnom, 2010).

ويعرف تطبيق المعرفة الاستراتيجية أجراءياً بأنه وضع المعرفة الجديدة التي تم تفسيرها وتوزيعها موضع التنفيذ، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بتطبيق المعرفة الاستراتيجية.

### رأس المال الاستراتيجي (Strategic capital)

يعرف رأس المال الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح (Hodgkinson and Hughes, 2012).

ويعرف رأس المال الاستراتيجي اجراءياً بأنه مجموعة من المتغيرات التي تشمل (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي)، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة في البنوك التجارية في عمان بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال رأس المال الاستراتيجي.

### رأس المال البشري (Human Capital)

يعرف رأس المال البشري بأنه القدرات والمهارات والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المنظمة (Ozkan et al., 2017).

ويعرف رأس المال البشري اجراءياً بأنه المعرفة الموجودة لدى الموارد البشرية في البنوك التجارية في عمان ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة برأس المال البشري.

### رأس المال الاجتماعي (Social Capital)

يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه كمية وجودة العلاقات الاجتماعية التي تربط المنظمة بالمنظمات الأخرى، وتتضمن مجموعة الموارد في شبكة علاقات المنظمة والتي تعمل على تشجيع الابداع من خلال تشارك أفضل الممارسات، وتحسين كفاءة تنفيذ العمليات التنظيمية، وتحقيق عائد أعلى للمنظمة (Dalkir, 2013).

ويعرف رأس المال الاجتماعي أجرائياً بأنه علاقات البنوك التجارية مع الأطراف الخارجية التي تثق بها وتتعلم منها كيفية تحقيق أهدافها ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة برأس المال الاجتماعي.

### رأس المال الثقافي (Cultural Capital)

يعرف رأس المال الثقافي بأنه القيم والعادات والقواعد التي تهيمن ويمكن استخدامها كأداة استراتيجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي (Kamin and Anker, 2014).

ويعرف رأس المال الثقافي اجرائياً بأنه قيم المنظمة وعاداتها ومعتقداتها المؤثرة في توجهاتها الاستراتيجية، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة برأس المال الثقافي.

### الأداء التنافسي (Competitive Performance)

يعرف الأداء التنافسي بأنه الأداء الذي يجعل المنظمة قادرة على امتلاك مركز تنافسي متميز في السوق اذ انه نابع من قدرة المنظمة على سرعة تقديم المنتجات في السوق، الالتزام بمواصفات المنتجات، المرونة في تغيير المزيج الانتاجي، تخفيض كلفة العملية الانتاجية، جودة المنتجات ومواصفاتها التشغيلية، ودعم الزبائن (Phan et al., 2011).

ويعرف الأداء التنافسي أجرائياً بأنه مجموعة من الابعاد المتمثلة ب (اداء الابداع ، واداء المنتج، واداء المبيعات) التي تساهم على تقديم التوليفة المثلى للزبائن بصورة أفضل من المنافسين، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الأداء التنافسي.

#### **أداء الابداع (Innovation Performance)**

يعرف أداء الابداع بأنه النسبة التي يشكلها عدد المنتجات الجديدة التي تقدمها المنظمة من مجموع المنتجات المتوفرة لديها (Shan and Jolly, 2010).

ويعرف أداء الابداع أجرائياً بأنه ما تقدمه البنوك التجارية في عمان من توليفه مميزة للزبائن، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأداء الابداع.

#### **أداء المنتج (Product Performance)**

يعرف أداء المنتج أجرائياً بأنه مجموعة المزايا التي يمتلكها المنتج من حيث الجودة، السعر، الكلفة، التشغيل، والقدرة على المنافسة في السوق (Sadikoglu and Olcay, 2014).

ويعرف أداء المنتج أجرائياً بأنه ما يمتلكه المنتج من مزايا تفوق المنتجات المنافسة ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأداء المنتج.

#### **أداء المبيعات (Sales Performance)**

يعرف أداء المبيعات بأنه المعدل السنوي لنمو المبيعات ويعكس مساحة الحصة السوقية (Shan and Jolly, 2010).

ويعرف أداء المبيعات أجرائياً بأنه امتلاك البنوك التجارية في عمان حصة سوقية منافسة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بعد الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأداء المبيعات.



## الفصل الثاني

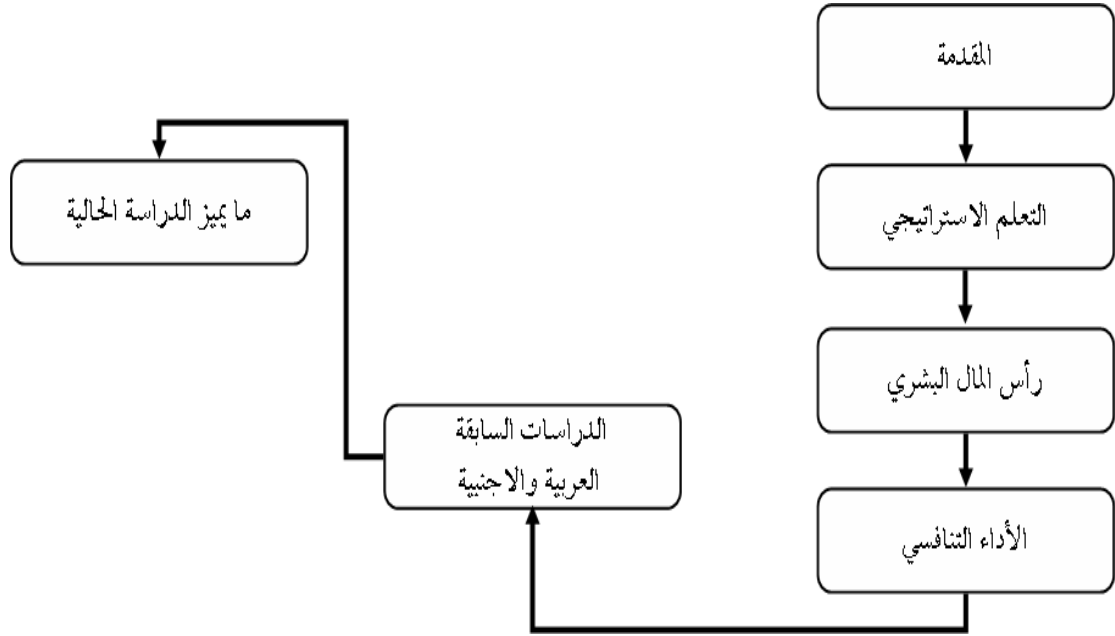
### الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1 . 2) : المقدمة
- (2 . 2) : التعلم الاستراتيجي
- (3 . 2) : رأس المال البشري
- (4 . 2) : الاداء التنافسي
- (5 . 2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (6 . 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

خُصصت محتويات هذا الفصل ومعلوماته لمناقشة الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة من

خلال بيان مفاهيمها وأهميتها وأبعادها، وكما هو موضح بالشكل (2 - 1).



الشكل (2 - 1)

مخطط سير معلومات الفصل الثاني وحقائقه

### (2 . 1): المقدمة

في بيئة الأعمال المعاصرة برزت مفاهيم جديدة في أوساط الباحثين الأكاديميين والممارسين في مجال المنظمات. ولعل التعلم الاستراتيجي كان من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي لا سيما بعد النجاح الباهر الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها منهج التعلم الاستراتيجي بوصفه عملية تفاعل واستقرار

واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية بما يمكّن المنظمة من إيجاد الحلول واختيار البدائل التي تحقق التحسين المستمر أو التغيير الجذري لسلوكها لضمان بقاءها وتفوقها التنافسي.

وتزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم نحو عصر المعرفة والمعلومات الذي يركز على استثمار رأس المال الاستراتيجي وكيفية الاستفادة منه وتحويله إلى سياقات عمل ونماذج سلوك بصورة مستمرة.

وانسجاماً مع هذه التحولات، تراجعت أسبقيات التنافس بمنطق اقتصاديات الكلفة والكفاءة وتحقيق الأرباح أمام المنطق الجديد للمنافسة المتمثل بامتلاك رأس مال استراتيجي لتحقيق مستويات أداء تنافسية عالية، مما جعل النظر إلى الاداء التنافسي يتحوّل من مجرد تحقيق عائد مالي أو حصة سوقية مستهدفين إلى تحقيق أداء إبداعي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية لا سيما من خلال إدارتها رأس المال الاستراتيجي بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها.

وانسجاماً مع ما سبق، فإن الفصل الحالي ناقش الأطر النظرية لكل من التعلم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي والاداء التنافسي.

## (2 . 2): التعلم الاستراتيجي

### (1 . 2 . 2): تطور التعلم الاستراتيجي ومفهومه

يعتبر التعلم الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك، والتفكير. فالإهتمام بتنظيم التعلم الاستراتيجي حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها إلى منظمات تعلم على نحو يساعدها على الإستجابة لطلبات المتعاملين معها، وكذلك الإهتمام بآليات تبادل المعلومات وإدارة الشراكة الاستراتيجية في بيئة المنافسة العالمية والدولية والمحلية، يعتمد على تشخيص مجالات استثمار التعلم الاستراتيجي بأبعاده التي تحتاجها تلك المنظمات (الطائي والخفاجي، 2009).

لذلك تواجه المنظمات عدد من التحديات التي تفرضها عليها البيئات التي تتسم بغموضها وصعوبة التنبؤ بها، إذ أنها بيئات مضطربة ويكتنفها الكثير من اللاتأكد؛ الأمر الذي استدعى أن تكون المنظمات ذات مقدرة أكبر من ذي قبل على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها. وبصورة مقارنة، يمكن تحقيق التغيير المطلوب في مقدرة المنظمة على التكيف والاستمرارية من خلال الدمج بين الإدارة الاستراتيجية للمنظمة والتعلم الاستراتيجي الذي يجعل المنظمة في حالة من التجديد الاستراتيجي الذي يحمل في طياته العمل الدؤوب على تغيير الاستراتيجيات المنظمة بما يتفق ومتطلبات التغيرات البيئية (Anderson, et al., 2009).

إذ تتخذ المنظمات الساعية الى امتلاك هذه المقدرة مدخلاً استراتيجياً يقوم على احداث نوع من التغيير في النظام المنظمي، يشمل مدخلاته وعملياته ومخرجاته، بهدف تحسين مقدرة هذا النظام أو مكوناته على تحقيق الأهداف التي يفترض به كما تم التخطيط له أن يحققها، ويعرف هذا المدخل بالتعلم الاستراتيجي (Bryson, 2018).

نظر الى التعلم الاستراتيجي بوصفه نوعاً من التعلم يؤدي الى توليد معرفة جديدة يمكن توظيفها من قبل المنظمة لانتاج المعرفة الاستراتيجية، وتطوير استراتيجياتها، واحداث التغيير الاستراتيجي (AL-Jawazneh and AL-Awawdeh, 2016). ولعل هذه السمة في التعلم الاستراتيجي، والمتمثلة في امكانية تطوير الخطط الاستراتيجية بما يواكب التغيرات في البيئة المنظمة هي التي جعلت من التعلم الاستراتيجي محط أنظار المنظمات (Alenzy, 2018).

في ضوء ما تقدم، يمكن القول أن تطور مفهوم التعلم الاستراتيجي قد جاء نتيجة لسعي المنظمات إلى امتلاك المقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها من خلال توليد المعرفة الاستراتيجية واستخدامها في التطوير المتجدد للاستراتيجيات المنظمة. وقد ظهر جوهر تطور هذا المفهوم جلياً في تعريفات الكتّاب والباحثين التي هدفت إلى بيان ماهية التعلم الاستراتيجي.

ومن جهة أخرى، تم التركيز على ركيزة ثانية في بناء التعلم الاستراتيجي هي التوجه الريادي للمنظمة، كما أشار بذلك التعريف الذي صوّر التعلم الاستراتيجي بأنه المحصلة النهائية التي تتوصل إليها المنظمة بعد مراجعتها لحالات النجاح والاختفاق التي شهدتها المنظمة جراء الريادية التي مارستها وما تزال، والخروج بقائمة من الدروس المستفادة وصياغتها بهيئة معرفة جديدة يتم استخدامها في تعديل أو تغيير الاستراتيجيات المطبقة حالياً في المنظمة واستبدالها باستراتيجيات جديدة (Anderson et al., 2009).

فضلاً عن ركيزة ثالثة تمثلت في المقدرة على معالجة المعلومات الاستراتيجية، كما وردت في التعريف الذي وصف التعلم الاستراتيجي بأنه مقدرة المنظمة على معالجة ما تشكل لديها من معلومات استراتيجية والتوصل الى مخرجات معرفية تستخدمها المنظمة لتحديث استراتيجياتها وتعزيز مقدرتها على الاحتفاظ بمركزها التنافسي في السوق (Siren, 2012).

وإن تعددت المداخل التي انطلق منها الباحثون في تعريف التعلم الاستراتيجي، إلا أن تعريفات هذا المفهوم قد انققت عموماً على جملة من الركائز التي يقوم عليها. ومن أمثلتها ركيزة التجديد الاستراتيجي التي وردت في التعريف الذي عدّ التعلم الاستراتيجي شكلاً من التعلم المنظم القائم على استخلاص المعرفة الاستراتيجية واستخدامها في تطوير استراتيجيات جديدة انسجاماً مع متطلبات التجديد الاستراتيجي (Al-Jawazneh and Al-Awawdeh, 2016).

وتتضح الركيزة الرابعة للتعلم الاستراتيجي من خلال طبيعة هذه العملية والنظر إليها بأنها عملية تفاعلية، بغض النظر عن المعلومات التي تعتمد عليها سواء كانت رسمية أم غير رسمية، والتي تعني أن عملية التعلم الاستراتيجي عبارة عن استجابة لمواقف وظروف متغيرة في البيئة التنظيمية بطريقة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية المحيطة مع التركيز على تحسين الفاعلية التنظيمية (Rascão, 2018).

أما الركيزة الخامسة المتعلقة بالرقابة والتغذية الراجعة، فقد ظهرت في التعريف الذي وصف التعليم الاستراتيجي بأنه العملية التعليمية القائمة على ممارسة الرقابة المستمرة على تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة حالياً في المنظمة، واستخدام التغذية الراجعة بشأن نتائج الأنشطة الرقابية في اجراء التعديلات التصحيحية المطلوبة على الاستراتيجيات (Dizaji et al., 2018).

وانسجماً مع التعريفات السابقة للتعلم الاستراتيجي، يفهم أن التعليم الاستراتيجي وسيلة تفيد المنظمة في تعلم كيفية ادارة مواردها بما يعزز مقدرتها على التكيف والتقليل من تأثيرات المخاطر التي تواجهها (Marhamat et al., 2018). علاوة على أن التعليم الاستراتيجي يعمل على توسعة تصورات المنظمة بشأن سيناريوهات التخطيط المستقبلي (Ebrahimi, 2018).

وعليه، ترى الباحثة بأن التعلم الاستراتيجي يمثل عملية تغيير القاعدة المعرفية للمنظمة والكفايات والروتينيات الخاصة بها من خلال تحسين قدراتها، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتهيئة العاملين فيها لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

## (2 . 2 . 2): أهمية التعلم الاستراتيجي

تتعدى أهمية التعلم الاستراتيجي مجرد كونه عملية لاكتساب المعرفة الاستراتيجية وتوظيفها في صياغة استراتيجيات جديدة يفترض بها أن تعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في البيئة التنظيمية والتحوط لها، إلى كونه ضرورة ملحة يجب على المنظمات الالتفات اليها والأخذ بها.

أكد Anderson, et al., (2009) بأن أهمية التعلم الاستراتيجي تتجلى بـ:

- تجسيد القيمة الإستراتيجية للمنظمة.

- تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعبة التقليد.
- تولد أداءً متفوقاً يمكنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي من خلال الإبداع فيما حدد Siren (2012) بأن أهمية التعلم الاستراتيجي تكمن من خلال:
  - مساعدة المنظمة من خلال التعرف بسرعة على التغيرات في البيئة واغتنام الفرص المتاحة فيها.
  - دعم المنظمة في تحقيق التكيف المنظمي طويل الأجل وذلك لأن ادارة عمليات المعرفة تتم على المستوى الاستراتيجي وتسهم في التجديد الاستراتيجي الذي يجعل المنظمة قادرة على التكيف.
  - تمكين المنظمة من تعديل أهدافها واجراءاتها واستراتيجياتها الحالية وتطوير استراتيجيات جديدة تجعلها قادرة على التميز والمنافسة.
- ويمكن التعرف إلى أهمية التعلم الاستراتيجي من خلال المفارقة بينه وبين التخطيط الاستراتيجي، ففي حين يشكل التخطيط الاستراتيجي الوجه الصريح لعملية التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية فإن التعلم الاستراتيجي هو وجهها الضمني الآخر (Sirén & Kohtamäki, 2016).
- إذ أن أهمية التعلم الاستراتيجي لا تقل عن أهمية بقية أركان الادارة الاستراتيجية وتطبيقاتها. ومن أمثلة منافع التعلم الاستراتيجي التي تجنيها المنظمة، ما ذكره كلاً من Waribugo (2016) و De Romemont, et al., (2018):
  - تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها.
  - مساعدة المنظمة في سعيها لتحقيق الرؤية المنظمة.
  - دعم التغيير الاستراتيجي في المنظمة وتطوير الاستراتيجيات الطارئة.

- تعزيز التفكير الاستراتيجي الذي يعد ركناً رئيساً في البناء المنظمي.
- فيما حدد Moon, et al., (2017) أهمية التعلم الاستراتيجي من خلال:
  - زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة،
  - القدرة على زيادة مبادرات الإبداع الإستراتيجي
  - تعزيز قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها.
- ويضيف Bryson (2018) إلى الأهمية السابقة، بان التعلم الاستراتيجي يساعد المنظمة على التعرف إلى الحالة التي يجب أن تكون عليها رؤية المنظمة واهدافها من حيث المثالية والواقعية وإمكانية تحقيقها، والعمل على تحسين مستوى الأداء الابداعي والسوقي للمنظمة (Cabrillo and Dahms, 2018)، ومساعدة المنظمة في تحسين أداء منتجاتها (Jiménez- Jimenéz, et al., 2018). ومساعدتها كذلك في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تزويدها بالمعرفة الاستراتيجية (Bolisani and Bratianu, 2018).
- وبذلك يمكن فهم أهمية التعلم الاستراتيجي من خلال الطرح الذي قدمه Rascão (2018) إذ ميّز بين نوعين رئيسيين من الاستراتيجيات المنظمة هما: الاستراتيجيات المدروسة والاستراتيجيات الطارئة، معرفاً الاستراتيجيات المدروسة بأنها تلك القائمة على الخطط المعدة مسبقاً التي تأسست خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، والاستراتيجيات الطارئة بأنها تلك التي تأتي نتيجة التعلم الاستراتيجي بصورة استجابة للمتطلبات والتغيرات البيئية. وهذا يعني أن الخطط الاستراتيجية الطارئة التي تعد حصيلة التعلم الاستراتيجي تكمل الخطط الاستراتيجية المعدة مسبقاً وتعالج جوانب قصورها من خلال أخذ التغيرات البيئية بعين الاعتبار وتعديل الاستراتيجيات بما يتناسب وتلك التغيرات البيئية.



وتأسيساً مما تقدم ترى الباحثة بأن أهمية التعلّم الإستراتيجي تتركز في كونه وسيلة مهمة لتفوق المنظمات، ومصدراً أساسياً للتغيير الإستراتيجي، إذ يمكن من خلاله ضمان استمرارية التفاعل بين المنظمة وبيئتها، واستجابة المنظمة للتغيرات البيئية بسرعة تفوق المنافسين عبر تثبيت مجموعة من القيم والممارسات والسلوكيات التي يتطلبها التغيير، كما يسهم التعلّم الإستراتيجي في تطوير العمليات العقلية والإدراكية، وإثراء التراكم المعرفي الذي ينتج عنه الإبداع في التفكير، ويضيف القيمة لأنشطة المنظمة ومخرجاتها الموجهة نحو توليد ميزة تنافسية مستدامة.

### (2 . 2 . 3): أبعاد التعلّم الاستراتيجي

تشير مراجعة الأدب النظري الخاص بعملية التعلّم الاستراتيجي الى أن تركيز الباحثين قد انصب في المقام الأول على المعرفة الاستراتيجية باعتبارها جوهر هذه العملية، ولوحظ أن العوامل أو الأبعاد التي استخدمها الباحثون بوصفها أبعاد للتعلّم الاستراتيجي لا تخرج عن كونها عمليات تتعلق بالمعرفة، سواء من حيث الحصول على المعرفة، وتوزيعها وتشاركها، وفهمها أو تفسيرها، وتطبيقها في السياق التنظيمية.

وتعد المعرفة الاستراتيجية بمثابة محصلة بديهية للتعلّم الاستراتيجي، ويمكن استخدامها من قبل المنظمة لصياغة استراتيجياتها في ضوء نتائج العمليات الفرعية مثل انشاء المعرفة وتشاركها. وفي واقع الأمر فإن المعرفة الاستراتيجية تقلل من الفجوة بين ما يجب أن تعرفه المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها وبين ما تعرفه فعلاً، إذ أن المعرفة الاستراتيجية تمثل نتيجة طبيعية للمدخل الكلي الذي تأخذ به المنظمة لتحقيق التناغم بين ما لديها من مصادر معرفية والمتطلبات الفكرية التي تحتاجها الاستراتيجية (López-Nicolás and Meroño-Cerdán, 2011).

وفي حين تمثل المعرفة الاستراتيجية مادة التعلّم الاستراتيجي فإنه يمكن قياس التعلّم الاستراتيجي من خلال العمليات المتعلقة بالحصول على المعرفة الاستراتيجية، وتوزيعها أو

تشاركها، وتفسيرها، وتطبيقها. ومما يؤكد على ذلك استخدام ذات العمليات في دراسات سابقة لقياس التعلم الاستراتيجي (Siren, 2012; Al-Jawazneh and Al-Awawdeh, 2016).

وعليه، إتمدت الباحثة في دراستها الحالية أربعة أبعاد للتعلم الاستراتيجي هي: انشاء المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية (Siren, 2012) كونها الأبعاد الأكثر استخداماً وملاءمة لقياس التعلم الاستراتيجي وفقاً للعديد من الباحثين مثل (siren, 2012; usshawanitckit & Jitnom, 2010; Al-Jawazneh and Al-Awawdeh, 2016; waribugo, 2016; الفاييز, 2013; الشريف, 2015).

### أولاً: انشاء المعرفة الاستراتيجية

تتمثل الخطوة الأولى من خطوات عملية التعلم الاستراتيجي هي توفير المعرفة الاستراتيجية للمنظمة في الحصول على المعرفة بداية أو اكتسابها من مصادرها المختلفة. وقد أطلق على هذه المرحلة في الدراسة الحالية انشاء المعرفة الاستراتيجية، إذ لا تكون جاهزة في أماكن تواجدنا بل تجرى عليها عمليات تجعل منها قابلة للاستخدام في المرحلة التالية من مراحل التعلم الاستراتيجي. ومن أجل فهم المقصود بانشاء المعرفة الاستراتيجية فإنه تجب الإشارة أولاً الى مصادر الحصول عليها، ومن أمثلتها الأخطاء الاستراتيجية التي سبق وأن ارتكبتها المنظمة (Anderson et al., 2009)، البيئة الخارجية (Al-Jawazneh and Al-Awawdeh, 2016)، والتغذية الراجعة من عمليات الرقابة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة (Dizaji et al., 2018). إذ تشير هذه المصادر الى أن طبيعة المعرفة تختلف باختلاف المصدر، الأمر الذي يعني أن تجميع المعرفة المختلفة من المصادر المختلفة يتطلب تهيئتها قبل استخدامها.

وتتمثل هذه العمليات، التي تعرف بالعمليات الفرعية لانشاء المعرفة الاستراتيجية، بالاستيعاب الذي يعني الحصول على المعرفة الضمنية من مصادرها الصريحة، والتفاعل

الاجتماعي الذي يمكن بواسطة التغذية الراجعة المنبثقة عنه بناء معرفة ضمنية جديدة، والاستنباط الذي يعني تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة، والدمج الذي يصف تجميع المعرفة من مصادر مختلفة ودمجها معاً بهدف تكوين معرفة جديدة (Papa et al., 2018).

ويظهر للباحثة من خلال ماتقدم أن انشاء المعرفة الاستراتيجية يتمثل في جمع المعلومات والأفكار الجديدة التي تتجاوز الأسواق الحالية والتكنولوجيا المستخدمة، وجمع المعلومات الجديدة تعلم أشياء جديدة في عملية تطوير الخدمات إضافة إلى اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات التي تعتمد على التجريب والمخاطر السوقية العالية.

### ثانياً: توزيع المعرفة الاستراتيجية

حظيت عملية توزيع المعرفة باهتمام متزايد من قبل المنظمات بسبب القناعة بأهميتها من حيث أثرها الايجابي في مقدرة المنظمة على المنافسة، وتحسين أدائها الابداعي والاقتصادي (Michna, 2018). ومن أهم آثار هذه العملية أنها تسهم في تحسين رأس المال الفكري في المنظمة (Akhavan and Khosravian, 2016).

وتعرف عملية توزيع المعرفة الاستراتيجية عن نشر المعرفة المكتسبة في المرحلة السابقة، وهي مرحلة انشاء المعرفة الاستراتيجية، بين مختلف الوحدات في المنظمة، تمهيداً للخطوة التالية من خطوات عملية التعلم الاستراتيجي وهي تفسير المعرفة الاستراتيجية (Siren, 2012). كما تعرف هذه العملية بأنها العملية التي تسمح للعاملين في المنظمة بالوصول الى المعرفة المتوفرة داخل المنظمة واستخدامها (Tang, 2017).

والغرض الأساسي بطبيعة الحال من عملية جمع المعلومات أو استقبالها ضمن عملية مشاركتها ليس الاحتفاظ بها بل نقلها الى الجهات المستفيدة منها، وهو ما يتم خلال العملية الفرعية

الثانية المعروفة بنشر المعرفة، والتي يشترط فيها أن تتم برغبة من مستقبل المعرفة، لأن عدم الرغبة بشاركتها يعني فقدان جزء مهم منها أو فقدانها لقيمتها (Tufail, et al., 2016).

ويطلق على هذه العملية تسمية أخرى هي تشارك المعرفة (Vangala et al., 2017)، وهي تتضمن عمليتين فرعيتين هما: استقبال أو جمع المعرفة من قبل العاملين في المنظمة أولاً ثم القيام بنشرها على مستوى المنظمة ككل (Michna, 2018).

وتستخلص الباحثة في ضوء ما تقدم أن توزيع وتشارك المعرفة واحدة من عمليات التعلم الاستراتيجي إذ يتم بموجبها نشر المعرفة الاستراتيجية وإيصالها إلى مستخدميها استعداداً لتوظيفها في تطوير الاستراتيجيات وذلك من خلال إعتبار أن تبادل المعلومات الاستراتيجية قاعدة سلوكية، وأن تبادل هذه المعلومات من المفترض أن يكون فعال، إضافة إلى أن نشر المعلومات الاستراتيجية يجب أن يتم على مستوى كافة الإدارات داخل المنظمة.

### ثالثاً: تفسير المعرفة الاستراتيجية

يحظى تفسير المعرفة الاستراتيجية بأهمية كبرى من منطلق أنها تسبق المرحلة الأخيرة من مراحل التعلم الاستراتيجي وهي مرحلة تطبيق المعرفة، إذ أنها تسهم في تطوير التفسير العام والفهم المشترك للمعرفة الاستراتيجية ودورها في حل المشكلات (King, 2009). إذ تكمن فائدة تفسير المعرفة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة في أنها توفر المعرفة المفيدة القابلة للتخزين والاستخدام (Evans, et al., 2015).

فقد أكد Oluikpe(2015) بأن تفسير المعرفة الاستراتيجية يؤدي دوراً بالغ الأهمية من حيث اعطاء هذه المعرفة الهوية والمعنى الذي يسهل معه جعلها أكثر قابلية للاستخدام >

وعليه، يمكن للباحثة القول أن فاعلية تفسير المعرفة الاستراتيجية تتجلى في تنقيح المعرفة وتخليصها من الشوائب وجعلها ذات معنى ووضعها في قالب جاهز للاستخدام، وفي كونها العملية الأكثر تأثيراً في فاعلية عملية تطبيق المعرفة التي تصاغ الاستراتيجيات في ضوء نتائجها..

#### رابعاً: تطبيق المعرفة الاستراتيجية

يشير تطبيق المعرفة الاستراتيجية وضع المعرفة المكتسبة المفسرة موضع التنفيذ في حال ثبوت أثرها الايجابي من جهة، وامكانية تحقيق هذا الأثر من قبل المنظمة.

وتكتسب عملية تطبيق المعرفة أهميتها من كونها المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على قيمة المعرفة الاستراتيجية. أي أن المعرفة الاستراتيجية تكتسب صفة الأهمية وتوصف بأنها قيمة اذا كانت قابلة للاستخدام (Chen and Huang, 2009). ومثال ذلك، إذا أرادت المنظمة الحصول على معرفة استراتيجية ضمنية لدى فرد أو منظمة فإنه لا سبيل الى نقلها الا باحضار الفرد أو المنظمة وتطبيقها على أرض الواقع.

ويذكر أن عملية التعلم الاستراتيجي تكتمل باكمال تطبيق المعرفة الاستراتيجية، والتي من المفترض أن يظهر أثرها في احداث التجديد المنشود واكتساب المنظمة للمقدرة التنافسية (Sirén, 2014)، في حال تمت بفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة الاستراتيجية، وتجنب العثرات السابقة، واتباع أفضل الممارسات في تطبيقها (Vangala et al., 2017).

مما سبق، تستخلص الباحثة بأن تطبيق المعرفة الاستراتيجية وان كانت المرحلة الأخيرة في دورة التعلم الاستراتيجي الا أنها الأكثر أهمية باعتبارها الهدف الأهم الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه كونها ترتبط باستراتيجيات المنظمة التشغيلية،

التي تسعى لتحسين خدمات المنظمة وتطوير سمعتها وصورتها في سوق المنافسة.

## (2 . 3): رأس المال الاستراتيجي

### (2 . 3 . 1): مفهوم رأس المال الاستراتيجي

نهج عدد من الباحثين هذا النهج بالنظر الى الموارد الاستراتيجية بأنها موارد غير ملموسة، نادرة ومن الصعب تقليدها. وتبعاً لذلك فقد استندت تعريفات الباحثين لمفهوم رأس المال الاستراتيجي من خلال الربط بين طبيعة الموارد المنظمة واستخداماتها الاستراتيجية.

فقد عرف (Hoyman and Faric (2009 استثماراً في شبكة العلاقات الاجتماعية والاستفادة من الموارد التي تمتلكها، ضمن ما أشارت به نظرية رأس المال الاجتماعي حيث تشكل العلاقات الاجتماعية مورداً للأفراد والجماعات.

وقد ظهرت فكرة رأس المال الاستراتيجي من خلال تمييز الباحثين لنوعين من الموارد في المنظمة هما: الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة، إذ أن المقارنة بين هذين النوعين من الموارد من حيث إمكانية اكتسابها وتوظيفها تبين أن الحصول على الموارد غير الملموسة أكثر صعوبة بالنسبة للمنظمات مقارنة بالموارد الملموسة (Hodgkinson and Hughes, 2012).

وحدد Hodgkinson and Hughes (2012) رأس المال الاستراتيجي بأنه موارد تمتلكها المنظمة وليس بمقدرة المنظمات المنافسة امتلاكها أو تقليدها، وهي ذات أثر في تحقيق مركز تنافسي متميز للمنظمة.

كما يعرف رأس المال الاستراتيجي في سياق المنظمات

بأنه مجموعة المعارف والمهارات التي تستخدمها المنظمة في ادارة شبكة أنشطتها و علاقاتها

الداخلية والخارجية في اطار بالقيم والعادات والمعتقدات التي تؤمن بها (Kamin and Anker, 2014).

وعليه، ترى الباحثة أن رأس المال الاستراتيجي يمثل حاصل مضامين ومحتويات المعارف والخبرات والمهارات (رأس المال البشري) ، وشبكة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة (رأس المال الاجتماعي) ، والقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة (رأس المال الثقافي).

## (2 . 3 . 2): أهمية رأس المال الاستراتيجي

شكل رأس المال الاستراتيجي من منظور اقتصاد الأعمال عنصراً من عناصر الانتاج في المنظمة، فإن منظور ادارة المنظمة يصفه بالموارد غير الملموس الذي يحقق للمنظمة قيمة مضافة، مقارنة بمنظور إدارة المعرفة الذي يرى فيه مورداً لا ينضب كما هو الحال بالنسبة لرأس المال المادي (Alika and Aibieyi, 2014). إذ تنبع أهمية رأس المال الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة من خلال مجموعة الآثار الايجابية التي يوفرها للمنظمة، فوفقاً لرأي Griffith, et al., (2010) بأن رأس المال الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً من حيث تهيئة البيئة الخصبة لتحقيق الأداء التنافسي المتميز. فإن ذلك يبرر من وجهة نظر الباحثة بأنه يمكن من توجيه المعرفة والمهارات نحو الأفكار الابداعية، وتحسين جودة المنتجات وكفاءة العمليات التشغيلية، الأمر الذي يزيد من فرص نمو المبيعات. علاوة على الدعم الذي تقدمه العلاقات الاجتماعية المثمرة التي توفر الخبرة وأفضل الممارسات في ظل القيم الثقافية المحفزة.

ويضاف الى ذلك أن تحسين مستوى الأداء الابداعي في المنظمة يرتبط برأس المال الاستراتيجي فيها. كما أن أداء العمليات في المنظمة بما في ذلك مستوى الجودة والكفاءة يتعلق برأسمالها البشري (López-Nicolás and Meroño-Cerdán, 2011).

كما تتمثل أهمية رأس المال الاستراتيجي في (Hodgkinson and Hughes, 2012):

- مساعدة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

- يرفع من مستوى أداء المنظمة.
  - يكسب المنظمة القدرة على تحقيق أهداف محددة مثل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم.
- ووفقاً لما ذكر أعلاه، فقد بدأ الاهتمام برأس المال الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين مثل Battagello, et al., ) من حيث القيمة والندرة وعدم القدرة على التقليد لهذا النوع من رأس المال ( Battagello, et al., 2015).

وعليه، ترى الباحثة بأن رأس المال الاستراتيجي يشكل مورداً للميزة التنافسية وذلك لأن رأس المال الاستراتيجي هو المحدد الرئيس لكفاءة العمليات وجودة المنتجات، في ظل عدم قدرة المنظمات المنافسة على الوصول الى ذات المركز.

### (2 . 3 . 3): أبعاد رأس المال الاستراتيجي

يتمثل رأس المال الاستراتيجي لأية منظمة بما لديها من رأس مال بشري ممثلاً بما يمتلكه موظفوها من معارف ومهارات ومقدرات (Della Torre, et al., 2018)، وقد اعتمدت الدراسة الحالية في دراسة رأس المال الاستراتيجي ثلاثة أبعاد هي رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي، وذلك انسجماً مع العنزي وصالح (2009) اللذين أوضحا بأن رأس المال الاجتماعي يشمل العلاقات المثمرة القائمة على تبادل المعرفة والخبرات ، وهذا يعني أن رأس المال الاجتماعي يدعم رأس المال البشري. إضافة إلى ما أكد عليه Vieregger (2013) على أهمية الجانب البشري والاجتماعي والثقافي في تحقيق المخرجات الاستراتيجية. إذ يغطي رأس المال الثقافي يغطي قيم ومعتقدات المنظمة التي تضبط آلية العمل فيها ( Kamin and Anker, 2014). كما يتضمن رأس المال البشري المعرفة والمهارات والخبرة لدى الموارد البشرية في المنظمة (صالح، 2015). وقد اعتمدت دراسة Boyer (2016) ذات الأبعاد الثلاثة،



ويمكن تبرير استخدام هذه الأبعاد الثلاثة لتقييم رأس المال الاستراتيجي من خلال النظر الى هذه الأبعاد بأنها شاملة وتغطي مختلف أبعاد رأس المال (Hodgkinson and Hughes, 2012).

### أولاً: رأس المال البشري

ظهر مفهوم رأس المال البشري في مطلع الستينيات اذ تبين حينها أن عوامل الانتاج التقليدية الأربعة ليست كافية لتفسير نمو الاقتصاديات، وجاء الحديث عن رأس المال البشري وقت ذاك لسد تلك الفجوة، وظهرت في ضوء ذلك نظرية Schultz (1961) لرأس المال البشري، وهي النظرية التي ترى أن المقدرة المعرفية التي يمتلكها الفرد أو المنظمة لا تقل أهمية عن بقية موارد المنظمة.

عرف العنزي وصالح (2009) رأس المال البشري بأنه المعارف المتطورة والخبرات المتراكمة والمهارات التقنية والفنية والعمل بروح الفريق الواحد.

أما Ukenna, et..al (2010) فأوضحا بان رأس المال البشري شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة، وهذه الأنشطة تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم والمهارات والقدرات والمعرفة والتدريب والإمكانات والصفات والخصائص الأخرى، والتي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد ونطاق الإستخدام. وأشار إليه Sels & De Winne (2010) بأنه أصل غير ملموس وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والإبتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى فهو قد يكون وافراً وغزيراً في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.

ومنذ ذلك التاريخ، تزامن الحديث عن مصطلح رأس المال البشري مع مصطلحات أخرى مثل رأس المال المنظمي، ورأس المال المعرفي، ورأس مال الزبائن، ورأس مال الاجتماعي، ورأس المال الابداعي، ورأس مال العمليات (Tan, 2014).

كما عرف Ozkan, et al., (2017) رأس المال البشري بأنه مجموع معارف ومهارات وخبرات موظفيها، التي تمكّنهم من شغل الوظائف الادارية والفنية من منطلق القدرات الابداعية التي تحظى بها هذه الموارد.

تبرز أهمية رأس المال البشري كونه يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات، لأن المنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تتنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وإبتكارات جديدة. ويساعد في توليد وإبتكار وإنشاء معارف جديدة يتم إستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة. كما أنه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المنظمة الحفاظ عليه وتطويره والإهتمام به وعدم السماح بخسارته. ويمكن من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالتنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس الإبتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسعة الممكنة، وهو ما لا يمكن للمنظمة من تحقيقه بدون رؤوس أموال بشرية لتتمكن من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لها (جرادات وآخرون، 2011)

كما تكمن أهمية رأس المال البشري في الحصيلة المعرفية والمهارة والمقدرة التي تمتلكها الموارد البشرية في المنظمة تشكلت نتيجة لثلاثة مصادر هي التعلم الرسمي، والتعلم التطبيقي أثناء العمل، والتعلم غير الرسمي من خلال الدورات التدريبية (Campbell, et al., 2012).

ومن وجهة نظر صالح (2015) فإن رأس المال البشري يصف القيمة المكتسبة من المعرفة والمهارة والمقدرة والمهارات التي تلعب دوراً في تمكين العاملين من انتاج السلع والخدمات، وهي تؤدي دوراً تصاعدياً في الدخل النقدي والعوامل النفسية للأفراد. ويفهم من ذلك أن رأس المال البشري وإن كان استثماراً مادياً إلا أن القيمة الفائضة التي تنتج عنه تطل الناحيتين المادية والمعنوية.

وإستناداً لما سبق، ترى الباحثة بأن رأس المال البشري يعمل بشكل فعال من أجل تحسين عمليات المنظمة والإرتقاء بها بما يجعل لهذه العمليات أسبقية وميزة تنافسية في المنظمات، فكما إهتمت المنظمة ببناء وتطوير رأس مالها البشري كلما كان ذلك من العوامل المرجحة في تحسين وتطوير مستوى أدائها على المدى البعيد.

### ثانياً: رأس المال الإجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي أحد المفاهيم المتطورة من مفاهيم السلوك التنظيمي اذ يصف العلاقات الاجتماعية التي تتضمنها البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وما يترتب عليها من ثقة متبادلة قائمة على قاعدة من القيم والمعايير الصحيحة التي تضبط أنشطة الجماعة ككل، وبالطريقة التي تضمن تحقيق حالة من الالتزام الأخلاقي والولاء التنظيمي، الأمر الذي يسمح بتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين (العنزي وصالح، 2009).

وقد عرّف الدوري وصالح (2009) رأس المال الاجتماعي بأنه مجموعة الموارد المتأصلة في علاقات الأفراد بالمنظمة، والتي تعكس خصائص العلاقات الاجتماعية التي يمكن ادراكها من خلال توجيه الافراد نحو العمل الجماعي وتحقيق الأهداف الجماعية والثقة المشتركة، ويعد رأس المال الاجتماعي كذلك صفة للأفراد الذين يدركون المزايا الخاصة بهم تبعاً لمكانتهم النسبية في المجموعة.

ويوصف رأس المال الاجتماعي كذلك كمية وجودة العلاقات الاجتماعية التي تربط المنظمة بالمنظمات الأخرى، وهي تتضمن مجموعة الموارد في شبكة علاقات المنظمة. ويمكن قياس قيمة رأس المال الاجتماعي من خلال درجة الولاء السائدة بين أصحاب المصالح بالمنظمة، وتشجيع الابداع من خلال تشارك أفضل الممارسات، وتحسين كفاءة تنفيذ العمليات التنظيمية، وتحقيق عائد ونمو أعلى، وانخفاض درجة ترك الموظفين للعمل (Dalkir, 2013).

يقوم رأس المال الاجتماعي على العلاقات الاجتماعية فإنه يوفر للمنظمة المعرفة والخبرة، حيث أن العلاقات الاجتماعية المقصودة ضمن رأس المال الاجتماعي هي العلاقات التي تسمح بتدفق المعرفة والمهارة والخبرة بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تربطها بها علاقة، وهي العلاقات التي تبنى أساساً من أجل تحقيق قيمة (Archer-Brown and Kietzmann, 2018). تتضح أهمية رأس المال الاجتماعي من خلال مدى الالتزام بالقيم والعادات الثقافية السائدة في المنظمة (Musoba & Baez, 2009). إضافة إلى المهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة والتي تجعل منهم أفراد منتجين في المنظمة، ومن خلال العلاقات الاجتماعية للمنظمة التي لا تقاس فقط بكميتها ولكن أيضاً بجودتها (Dalkir, 2013).

إذ أن استثمار المنظمة في رأس المال الاجتماعي يضاها استثمارها في رأس المال البشري، إذ أن العلاقات الاجتماعية تسهم في اكتساب المعرفة وتحسين قيمة المعرفة المكتسبة وتوظيفها في تقديم خدمات أفضل للزبائن (Suseno and Pinnington, 2018).

وعليه، ترى الباحثة بأن رأس المال الاجتماعي يعكس الثقة المتبادلة بين العاملين داخل المنظمة والمبنية على أساس من التعاون والزمالة والتكامل الاجتماعي ومالها من أثر كبير في تحسين وتنظيم العمل الجماعي.

### ثالثاً: رأس المال الثقافي

تعرف الثقافة عموماً بأنها الدليل الذي يرشد تفاعلات الأفراد والمجموعات مع بعضها البعض ومع الأطراف الخارجية. وعلى صعيد المنظمة، تشير الثقافة إلى المواقف والخبرات والقيم والمعتقدات المكتسبة عبر عمليات التعلم الاجتماعي والتي تحكم التفاعلات المنظمة. ويعد الهيكل المنظمي بمثابة مستودع لثقافة المنظمة (Serrate, 2010).

تشير نظرية رأس المال الثقافي إلى أن هذا النوع من رأس المال يتضمن تطوير سمات دائمة مثل المعرفة والمهارة، وامتلاك بعض السلع الثقافية مثل المقتنيات الثقافية والمشاركة الثقافية (Häuberer, 2011). ومن جهة أخرى، يصنّف بعض الكتاب رأس مال المنظمة الثقافي ضمن رأس مالها الهيكلي (Serrate, 2011).

يعرف رأس المال الثقافي بأنه قيم المنظمة وعاداتها ومعتقداتها التي تحكم طبيعة عملها والآليات المتبعة فيها عند صنع القرارات الاستراتيجية (Kamin and Anker, 2014).

ومن جهة أخرى، تتجاوز أهمية المكون الثالث من مكونات رأس المال الاستراتيجي وهو رأس المال الثقافي مجرد كونه مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التنظيمية، الى كونه مورداً يتوسط العلاقة بين المعرفة ومستوياتها في المنظمة بغيرها من المتغيرات، إذ يتضمن رأس المال الثقافي تحديد ماهية المعرفة التي تخص المنظمة والمعرفة التي لا تخصها، وكيفية ادارة المعرفة من حيث قابليتها للتبادل بين المستفيدين منها، والطرق المعتمدة في توزيعها على مستوى المنظمة ككل (Andersen & Jaeger, 2015).

وعليه، ترى الباحثة بان رأس المال الثقافي عامل مساعد لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، إذ أنه يزيد من مستوى رأس المال البشري من خلال تعزيز القيم

التي تشجع على التعليم، ويحسن من مستوى رأس المال الاجتماعي من خلال تفعيل أنشطة المشاركة المجتمعية التي يسهم في بناء وتقوية العلاقات الاجتماعية.

## (4.2): الأداء التنافسي

### (1.4.2): مفهوم الأداء التنافسي

إهتم الباحثون والمنظمات بالأداء التنافسي بصفة رئيسة استجابة للتغيرات التي قد تتعرض لها المنظمة، وعلى رأسها فقدانها لمقدرتها التنافسية؛ إذ حددت العديد من الدراسات السابقة أن من أهم هذه العوامل اهتمام المنظمة بأولوياتها الاستراتيجية مثل جودة المنتجات، والمرونة، والسرعة بتسليم المنتجات (Anh and Matsui, 2009). الأمر الذي استدعى ضرورة التعرف الى العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية للمنظمة (Testa, et al., 2011). وأضاف الباحثون أبعاد أخرى لهذه الأبعاد تمثلت في التكلفة، وزمن دورة الانتاج والابداع (Abei, 2017).

وإتساقاً مع ما سبق، برر الإهتمام بالأداء التنافسي من خلال ما توصلت اليه دراسات سابقة أشارت بأن الاستفادة من متغيرات معينة، مثل القدرة التكنولوجية للمنظمة، يتطلب الدمج بين الاستراتيجية التنافسية وأداء المنظمة بهدف تحقيق أفضل نتائج ممكنة (Ortega, et al., 2010). تعددت وجهات نظر الكتاب بشأن مفهوم الأداء التنافسي؛ إذ عدّه الدوري وصالح (2009) بمثابة الفاعلية المنظمة المتعلقة بتحقيق توقعات أصحاب المصالح، والمقدرة على مجابهة المنظمات المنافسة، والبقاء والاستمرارية. فيما وصفه كل من Rai and Tang (2010) بأنه قدرة المنظمة على الحصول على حصة سوقية، وزيادة ربحيتها وإستمرارها بالنمو مقارنة مع منافسيها الرئيسيين.

أما Hana (2013) فنظر إلى الأداء التنافسي بأنه تحقيق للميزة التنافسية من خلال الاعتماد

على المهارات الابداعية لتقديم منتجات متميزة.

كما وصف Al-Abdallah, et al., (2014) الأداء التنافسي بأنه الأولويات التنافسية التي تمتلكها المنظمة وتكسبها المقدره على المنافسة، ومن أمثلة هذه الأولويات تلك المرتبطة بمقدرة المنظمة على تقديم منتجات تمتاز بجودتها في الوقت المناسب بأقل التكاليف الممكنة، في ظل المقدره على تغيير المزيج الانتاجي بالسرعة الكافية التي تتفق والتغيرات في طلبات الزبائن، وتسليم المنتجات دون تأخير.

وأخيراً، أوضح Jin, et al., (2014) الأداء التنافسي بأنه قدرة المنظمة على تجديد قدراتها التنافسية من خلال تطوير منتجات جديدة وتحقيق رضا لزيائنها وتوليد الطلب على منتجاتها من خلال تطوير أسواق جديدة.

وإتساقاً مع ما سبق، ترى الباحثة أن الأداء التنافسي يتمثل بإنعكاس قدرة المنظمة على تقديم توليفة مثلى من المنتجات والخدمات لزيائنها بصورة أفضل من منافسيها.

## (2.4.2): أهمية الأداء التنافسي

إكتسب مفهوم الأداء التنافسي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع المنظمات، ذلك لأن قدرة المنظمات على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائها بالمقارنة مع المنافسين (Landoni, et al., 2016).

إذ يؤكد Huo, et al., (2016) بأن أهمية الأداء التنافسي تبرز من خلال:

1. إعطاء المنظمة مؤشراً لحجم النمو مقارنة مع منافسيها.
2. بيان ما تحققه المنظمة من عوائد مقارنة بالكلف المباشرة لتحقيق تلك العوائد.
3. يمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أياً كان مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء أكان في القدرة على التكيف والبقاء أم في النمو السريع في بيئة الصناعة.

فيما يؤكد Landoni (2016) بأن أهمية الاداء التنافسي تبرزمن كونه يعتبر محوراً جوهرياً في قياس نجاح وفشل المنظمة في ميدان المنافسة، إضافة إلى بيان قدرة المنظمة في إجراء التحليل التنافسي لمنافسيها بهد تطوير خدماتها أو منتجاتها. وعليه، ترى الباحثة بأن الأهمية المتعاطمة للأداء التنافسي تأتي من كونه أحد أهم مؤشرات البقاء والنمو للمنظمات ومقياساً لنجاحها أو فشلها .

### (2 . 4 . 3): أبعاد الأداء التنافسي

استخدم الباحثون أبعاد متنوعة لقياس وتقييم الأداء التنافسي في المنظمات. ومن أمثلة هذه الأبعاد النمو في الحصة السوقية والأصول ومحفظة الاستثمارات والائتمان ورأس المال (الدوري وصالح، 2009). وفي المقابل، تضمنت الأبعاد المستخدمة في دراسة Shan and Jolly (2010) ثلاثة أبعاد للأداء التنافسي هي: أداء الابداع، وأداء المنتج، وأداء المبيعات. إضافة إلى تكلفة الوحدة الانتاجية الواحدة، ومطابقة المنتج لمواصفات الجودة ومعاييرها المحددة مسبقاً، ومقدرة المنظمة على تغيير مزيجها الانتاجي بالسرعة المناسبة، وتسليم منتجاتها الى زبائنها في الوقت المحدد، وتقديم المنتجات الابداعية (Phan, et al., 2011).

وهناك مجموعة أخرى من العوامل الأخرى المستخدمة لقياس الأداء التنافسي مثل نمو الأرباح، وعائد المبيعات، والقوة المالية، والكفاءة التشغيلية، واستقرار الأداء، وصورة المنظمة، وأخلاقيات الموظفين، والتكيف التنظيمي، والأفكار الجديدة، والأثر الاجتماعي للمنظمة في المجتمع (Oyedijo, 2012 and Al-Masarweh, 2016).



وأخيراً، اعتمدت دراسات على أبعاد أخرى لتقييم الأداء التنافسي للمنظمة مثل أداء السوق، والقدرات الابداعية، وما تمتلكه المنظمة من أصول غير ملموسة. وتمثلت أبعاد الأداء التنافسي المستخدمة في دراسة، Prajogo, et al. (2016) بالتكلفة، والجودة، والمرونة، ووقت دورة الانتاج. وفي الدراسة الحالية إستندت الباحثة في تحديد أبعاد الأداء التنافسي وفقاً لما أشار إليه Shan and Jolly (2010) لتقييم الأداء التنافسي في البنوك التجارية محل الدراسة كونها الأبعاد الأكثر إنسجاماً وطبيعية عمل البنوك التجارية المبحوثة بالإضافة إلى أنها مختبرة ويمكن إستخدام مقاييسها بشكل واضح.

#### أولاً: أداء الإبداع

يعد أداء الابداع أحد الأركان الضرورية لأي منظمة بالإضافة الى ادارة المعرفة ورأس المال البشري (Frenz & Letto-Gillies, 2009). إذ عرف أداء الابداع في سياق المنظمات الخدمية بأنه الابداع المتعلق بتطوير خدمات جديدة؛ وهذا يعني أن تمتلك المنظمة الموارد اللازمة لتطوير هذه الخدمات الجديدة، وتوفر الموارد البشرية التي تمتلك المقدرة على التعامل مع هذه الخدمات وتقديمها للزبائن، ويشترط في تطوير الخدمات الجديدة أن تأتي في وقتها، ومن خلال المقدرة على تنفيذ العمليات بفاعلية والاستغلال الأمثل للموارد (Hu, et al., 2009). وهو الأداء المتعلق بتقديم خدمات ابداعية للزبائن، ولهذا فإن عملية قياصة تقوم على عدد الخدمات الجديدة وما تشكله من نسبة من مجموع الخدمات التي تمتلكها المنظمة (Shan and Jolly, 2010). ويرى Wang and Ellinger (2011) امكانية وصف اداء الابداع بأنه كل شيء جديد بالنسبة للأفراد في المنظمة أو فيما بين المنظمات أو في القطاع ككل، سواء كان فكرة أم منتج أم خدمة أم عملية أم نظام. وقد صنفت احدى الدراسات هذا النوع من الأداء في صنفين هما: أداء المنتج، وأداء العملية (Zizlavsky, 2016).

ويضاف الى ما سبق أن قياس أداء الابداع يمكن أن يتم من خلال توفير مدخلات العملية الابداعية مثل الانفاق على عملية البحث والتطوير، ومن خلال تحقق مخرجات العملية الابداعية مثل الحصول على براءة الاختراع أو تقديم خدمات جديدة ناجحة في السوق مما يعمل على أن يكون الأداء البادع مميزاً أن تلبي الخدمة احتياجات وتوقعات الزبائن وأن تقدم لهم القيمة المطلوبة (Choi & Lim, 2017).

وعليه، ترى الباحثة بأن أداء الإبداع يتطلب من المنظمة اعتماد أحدث الابتكارات التكنولوجية في توليد الخدمات والمنتجات الجديدة، إضافة إلى قدرة المنظمة على التحلي بقدرة تنافسية تكنولوجية عالية.

#### ثانياً: أداء المنتج

يعرف المنتج بأنه سلعة أو خدمة أو مزيج منهما يتم عرضه في السوق من أجل اشباع حاجات ورغبات الزبائن. وحيث أن المنتج يتألف من خصائص ملموسة وغير ملموسة فإن حصول الزبائن على المنتج يعني شراء مجموعة من المزايا التي تلبي احتياجاتهم (الزعمانين، 2010).

عُرف أداء المنتج بأنه مقدرة المنظمة على تقديم المنتجات في الوقت المناسب، بحيث تتسم هذه المنتجات بالجودة والميزة السعرية ومقدرتها على المنافسة في السوق، وفاعلية العمليات الصناعية المستخدمة في انتاجها. ويتم قياس أداء المنتج من خلال معدل الوقت المنقضي بين ظهور الفكرة ونزول المنتج الى السوق، ومستوى جودة المنتجات، وسعرها، وتكلفتها، ومقدرتها على المنافسة (Shan and Jolly, 2010). إذ يعتمد قياس أداء عملية تطوير المنتجات الجديدة على المخرجات النهائية التي تحققها المنظمة بعد الانتهاء من عملية التطوير مثل تحسين رضا الزبائن، وتكلفة تطوير المنتج، وجودة المنتج (Fok-Yew, 2014).

وعليه، ترى الباحثة بان أداء المنتج ينعكس في قدرة المنظمة بتقديم خدمات ومنتجات أوسع من المنافسين، وهذه الخدمات أو المنتجات تخدم شرائح المجتمع المختلفة بمعدلات أعلى من المنافسين، إضافة إلى سعي المنظمة للدخول للأسواق الجديدة على استخدام تطبيقات تكنولوجية معاصرة.

### ثالثاً: أداء المبيعات

تعد المبيعات واحدة من الأدوات التي تكسب المنظمة المقدرة على مواجهة المنافسين في السوق. ويشير أداء المبيعات الى مقدرة المنظمة على تحقيق معدل المبيعات المستهدف، الذي يمكن قياسه استخدام معدل المبيعات السنوية للمنظمة خلال فترة زمنية معينة (Shan and Jolly, 2010).

ويمكن التعرف الى أداء المبيعات من خلال الحصة السوقية التي تعني ما يخص المنظمة من مجمل المبيعات في السوق، أو من خلال التعرف على قيمة النقدية للمبيعات ومقارنتها بحجم المبيعات في السوق، أو من خلال عدد زبائن المنظمة مقارنة بعدد الزبائن في السوق الكلي (السبيعي، 2012).

صنف (Dimon, 2013) أداء المبيعات في ثلاث فئات هي: العوامل الاستراتيجية، والعوامل الاجرائية، والعوامل المتعلقة بعملية التنفيذ. وتتعلق العوامل الاستراتيجية بعائدات المبيعات، والانتاجية، والتعويضات، والمزيج الانتاجي، وصافي الربح التشغيلي. أما العوامل الاجرائية فتشمل ادارة طلبات الشراء، وبرامج تدريب المبيعات، والسلوك البيعي للمنظمة، والذكاء التنافسي، ومؤشرات الجودة، وادارة العملات. وأخيراً، فإن العوامل المتعلقة بالتنفيذ تتضمن ادارة نفقات عملية البيع، وادارة علاقات الزبائن، والمبادرات البيعية، ومعالجة المشكلات في قنوات البيع.

وتضاف أبعاد أخرى تتعلق بأداء المبيعات تبدأ من تحديد مهام عملية البيع التي يفترض بها أن تؤدي الى تقديم القيمة المحددة للزبائن، ثم تنظيم المبيعات من خلال التركيز على عمليات التطوير وقياس الفاعلية وإدارة قنوات البيع، ثم تقييم الأداء البيعي بما يتفق والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Cespedes, 2014).

وعليه، ترى الباحثة بأن أداء المبيعات يعكس الحصيلة النهائية لمجمل مبيعات المنظمة في السوق الذي تعمل به والتي تظهر من خلال تحقيق الرقم المنشود من المبيعات أو ما يفوقه.

## (2 . 5) : الدراسات السابقة :

تأتي الدراسات السابقة المعروضة متممة لما تمّ بيانه وتحديدده في الإطار النظري عن متغيرات الدراسة، وسيعتمد المعيار الزمني في عرض الدراسات السابقة، أي بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث مع مراعاة الباحثة في اختيار الدراسات السابقة موقع المتغير المبحوث في دراستها الحالية قدر المستطاع.

- دراسة Nicolai & Hilse (2004) بعنوان " Strategic learning in Germany's

**largest companies: Empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes**

"التعلم الاستراتيجي في الشركات الكبرى بألمانيا: دليل تجريبي على دور جامعات

الشركات ضمن العمليات الاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى توضيح المدى الذي تنتشر فيه الشركات الجامعية وآليات تنظيمها في ألمانيا بالمقارنة مع المفهوم النظري لعملية الإدارة الاستراتيجية. وقد شملت عينة الدراسة من أكبر (1000) شركة جامعية ألمانية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ضرورة ربط استراتيجية الشركات الجامعية مع عملية التعلم الاستراتيجي وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

**The effects of product modularity " Jacobs, et al., دراسة (2007) بعنوان " on competitive performance: Do integration strategies mediate the relationship."**

"آثار نمطية المنتج على الأداء التنافسي: هل أن استراتيجيات التكامل تتوسط العلاقة"

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر نمطية المنتج في الأداء التنافسي. تم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت عبر البريد الالكتروني على الشركات الكبرى التي تورد الاطارات لشركات تصنيع السيارات في امريكا، وعددها (150) شركة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لنمطية المنتج في الأداء التنافسي لشركات توريد الاطارات ووجود أثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات التكامل في العلاقة بين نمطية المنتج والأداء التنافسي.

**- دراسة عبيد (2008) بعنوان "التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي: دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية".**

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار وتحليل العلاقات السببية بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي في صناعة الخدمات المصرفية. أجريت الدراسة على المصارف الأهلية بالعراق الاكبر حجماً من حيث إجمالي الموجودات وهي (الوركاء، الشرق الأوسط، التجاري وبغداد). تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المصارف التجارية محل الدراسة. أما عينة الدراسة فقد شملت المديرين العاملين في المصارف محل الدراسة والبالغ عددهم (50) مديراً. وقد تم توزيع الإستبانة على افراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الإستبانة الصالحة للتحليل (42) استبانة. ولتحقيق اهداف

الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن كثافة استخدام المصارف لعمليات التحليل الاستراتيجي لها أثر إيجابي على الاداء التنافسي للمصارف، كذلك أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن العلاقة بين الأداء التنافسي والتحليل الاستراتيجي هي علاقة تبادلية، فالتحليل الاستراتيجي يسبب الأداء الأفضل وبالمقابل أن التفوق في الأداء يتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية والقدرات الاستراتيجية.

- دراسة شعبان (2010) بعنوان "بعض متطلبات خفة الحركة الإستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلّم الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق".

هدفت لبيان طبيعة العلاقة بين التقاسم بالمعرفة، والتعلّم الاستراتيجي، وانعكاس تلك العلاقة على خفة الحركة الإستراتيجية. وقد تمّ اختيار شركة (آسيا سيل للاتصالات المتنقلة) كميدان للدراسة التي تشكل عينة من قطاع الاتصالات في العراق. طبقت الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في مقر الشركة في محافظة السليمانية والبالغ عددهم (78) فرداً ممتثلين ب: (المدير العام، البعض من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، مدير وحدة أو شعبة)، وقد اختارت الباحثة (22) فرداً منهم لإجراء المقابلة الشخصية. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقات ارتباط بين تقاسم المعرفة والتعلّم الإستراتيجي، وأن هناك علاقة تأثير لهذه العلاقة في خفة الحركة الإستراتيجية للشركة المبحوثة، ولو أنها جاءت بنسبة متباينة.

- دراسة (2010) Ussahawanitchakit & Jitnom بعنوان " **Strategic Learning**

**Capability, Firm Performance and Sustainable Growth: An Empirical  
."Study of Auto Spare Part Manufacturing Businesses in Thailand**

"قدرة التعلم الاستراتيجي والأداء المؤسسي والنمو المستدام: دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية في قطاع قطع غيار السيارات في تايلاند"

هدفت إلى بيان الارتباط بين قدرات التعلم الاستراتيجي والنمو المستدام لأعمال مصنع Auto Spare Part في تايلاند من خلال فعالية المرونة التشغيلية، والإستجابة للذكاء والاداء. ولتحقيق اهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي تم اللجوء إلى المضامين النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى استخدام الاستبانة والتي بلغ عدد المستجيبين ما مجمله (211). وتم استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات إضافة إلى استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن قدرات التعلم الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على الأداء بشكليه المباشر وغير المباشر، وأن الاداء يرتبط بعلاقة إيجابية مع النمو المستدام.

- دراسة (2010) Shan and Jolly بعنوان " **Accumulation of Technological**

**Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese Firms: A  
."Quantitative Study**

"تراكم قدرة الإبداع التكنولوجي والأداء التنافسي في الشركات الصينية: دراسة كمية"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر قدرات الابداع التكنولوجي في الأداء التنافسي (أداء الابداع، أداء المنتج، أداء المبيعات) للشركات الصينية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة من (215) شركة من الشركات القائمة على استخدام



التكنولوجيا. وام استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ايجابية بين تراكم القدرات التكنولوجية الابداعية والأداء التنافسي. وبينت ان الاستثمار في البحث والتطوير الداخلي ذو اثر ايجابي في كافة ابعاد الأداء التنافسي. علاوة على وجود أثر ايجابي للقدرات التكنولوجية المتعلقة بالاستثمار والانتاج في اداء المنتج.

- دراسة البداح (2011) بعنوان "أثر انماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي:

دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في دولة الكويت. أجريت الدراسة على شركات الوساطة المالية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (14) شركة. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات الوساطة المالية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. اما عينة الدراسة فقد شملت على كافة المديرين العاملين في هذه الشركات من الفئات التالية: المدير العام، مدير التسويق، مدير الشؤون الإدارية، المدير المالي ومدير الموارد البشرية والبالغ عددهم (70) مديراً. وقد تم توزيع الإستبانات على افراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (63) استبانة. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في دولة الكويت.

- دراسة Sirén (2012) بعنوان " Unmasking the capability of strategic

**"learning: a validation study**

**"كشف القدرة على التعلم الاستراتيجي: دراسة التحقق من الصدق"**

هدفت إلى تطوير مقياس متعدد الأبعاد لعملية التعلم الاستراتيجي ومن ثم إختباره لتحديد مدى صلاحيته. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تجميع البيانات من (206) شركة برمجيات فنلندية، وتم استخدام أنموذج المعادلة البنائية للتحقق من المقياس المطور. وقد توصلت الدراسة إلى بناء مقياس للتعلم الاستراتيجي متضمناً أربعة أبعاد رئيسية هي توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية وتكون المقياس من (19) فقرة. كما أظهرت النتائج أن الأداة تتسم بالصدق والثبات؛ الأمر الذي يمكن من استخدامها في الدراسة المستقبلية.

- دراسة Oyedijo (2012) بعنوان " Strategic Agility and Competitive

**Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation**

**"الرشاقة الإستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات النيجيرية: أستقصاء**

**تجريبي"**

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي (المركز المالي، معدل نمو المبيعات، معدل نمو الربح، الصورة العامة للشركة، التكيف البيئي، الأفكار الجديدة، اخلاقيات الموظفين، والأثر المجتمعي). تكون مجتمع الدراسة من (9) شركات نيجيرية تعمل في مجال الإتصالات، أما عينة الدراسة فقد تضمنت كافة أعضاء الإدارة العليا في كل شركة والبالغ عددهم (248) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي

السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي.

- دراسة Hodgkinson and Hughes (2012) بعنوان " **The performance**

**implications of strategic capital for public leisure providers**."

"أثار الأداء المترتبة على رأس المال الاستراتيجي لمقدمي الخدمات الترفيهيه العامة"

هدفت الدراسة الى الكشف عن تأثيرات الأداء لرأس المال الاستراتيجي. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مرافق الاستجمام العامة في إنجلترا. أما عينة الدراسة فقد شملت على المسؤولين عن مرافق الاستجمام العامة في إنجلترا والبالغ عددهم (1060). وقد تم توزيع (1060) استبانة على أفراد عينة الدراسة، استرد منها (280) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن الأداء المرتفع ذو علاقة ذات دلالة احصائية بالمستويات المرتفعة من رأس المال الاستراتيجي.

- دراسة أقطي (2013) بعنوان "دور ادارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي

للمؤسسة: دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ادارة معرفة الزبون (التوجه للمعرفة من الزبون، النوجه للمعرفة عن الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون) في تحسين الأداء التنافسي (تميز الخدمات، قوة المنافسة، ادراك المحيط). أجريت الدراسة على مجموعة من وكالات التأمينات لولاية باتنة بالجزائر والبالغ عددها (9) وكالات. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وكالات التأمينات محل الدراسة، اما عينة الدراسة فقد شملت على (206) فرداً من العاملين في وكالات التأمينات محل الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء الاقسام والموظفين. وقد تم توزيع الإستبانات على افراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (98) استبانة. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ادارة معرفة الزبون بأبعادها المختلفة في الأداء التنافسي للوكالات.

- دراسة الفايز (2013) بعنوان "الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز".

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (51). أما عينة الدراسة فقد شملت الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (13)، وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل من الافراد العاملين في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني للتميز في القطاع الخاص من المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (101) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي

السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

- دراسة AL-Abdallah, et al., (2014) بعنوان " **The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms**."

#### "تأثير إدارة علاقات الموردين على الأداء التنافسي للشركات التصنيعية"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ادارة علاقة المورد في الأداء التنافسي (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، تقديم المنتجات في الوقت المناسب) للشركات الصناعية. تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين بالمصانع في عدة دول مثل اليابان، كوريا، الولايات المتحدة، وايطاليا. أما عينة الدراسة فقد شملت على (238) مديراً للمشاريع من العاملين بالمصانع في عدة دول مثل اليابان، كوريا، الولايات المتحدة، وايطاليا الذين وزعت عليهم استبانة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر لادارة علاقات المورد في الأداء التنافسي للشركات الصناعية محل الدراسة.

- دراسة الزيادات وآخرون (2015) بعنوان "أثر رأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر رأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في العاصمة الأردنية عمان. تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان والعاملة ضمن نشاط الخدمات فقط. أما عينة الدراسة فقد شملت على مجموعة من المشاريع الخدمية الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في العاصمة الأردنية عمان. وتم توزيع عينة ممثلة لأصحاب المشاريع الخدمية الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (384) مشروعاً. استرد من عدد الاستبانات الموزعة ما مجمله (202) استبانة، وبعد فحص الاستبانات الموزعة، تم استبعاد (23) استبانة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (183). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر رأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية تعزى الى حجم المشروع.

- دراسة الشريف (2015) بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية. وقد تم استخدام أسلوب الدراسة المسحية، حيث تم إستهداف كافة شركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها (20). وقد تمثلت وحدة التحليل (الفئة المستهدفة) من المديرين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا العاملين في الشركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (220) فرد. وقد تم توزيع (220) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (193). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (12) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (181) استبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم إستخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في كل من المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية.

- دراسة AL-Jawazneh and AL-Awawdeh (2014) بعنوان " **The Mediating**

**Role of Corporate Characteristics on the Relationship between the Strategic Learning and the Competitive Capabilities of the Telecommunications Companies in Jordan**."

"الدور الوسيط لخصائص المنظمة في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والقدرات التنافسية

لشركات الاتصالات في الأردن"

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الوسيط لخصائص الشركة في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية وتوزيعها وتفسيرها وتطبيقها) والقدرات التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من شركات الإتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددها (3) شركات. أما عينة الدراسة فقد شملت على (278) موظفاً من الموظفين العاملين في مختلف الوظائف الادارية. وقد تم توزيع استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة. استرد من عدد الاستبانات الموزعة ما مجمله (150) استبانة. وتم إستخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في القدرات التنافسية في وجود خصائص الشركة (عمر الشركة ونوع الخدمة) متغيراً وسيطاً.

- دراسة AL-Masarweh (2016) بعنوان " **The Impact of Human Capital on**

**Competitive Performance: An Empirical Study on Jordanian  
"Pharmaceutical Companies**

"أثر رأس المال البشري على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية

الأردنية"

هدفت الدراسة الى بيان اثر رأس المال البشري على الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الدوائية المسجلة في اتحاد منتجي الأدوية الأردنية في العام 2015 والبالغ عددها (15) شركة. أما عينة الدراسة فقد شملت على المديرين العاملين في الشركات محل الدراسة من مختلف المستويات الادارية بوصفهم وحدة المعاينة والتحليل والبالغ عددهم (64) مديراً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي،



وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري في الأداء التنافسي لهذه الشركات.

- دراسة Waribugo (2016) بعنوان " **Strategic Learning Capability and**

**."Innovativeness of Private Hospitals in Bayelsa State, Nigeria**

"قدرة التعلم الاستراتيجي وإبداعية المستشفيات الخاصة في ولاية بايلسا ، نيجيريا"

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين قدرات التعلم الاستراتيجي والإبداعية في المستشفيات الخاصة بولاية Bayelsa بنيجيريا. تكون مجتمع الدراسة من (88) فرداً يعملون في المستشفيات الخاصة بولاية Bayelsa بنيجيريا. أما عينة الدراسة فقد شملت على (70) فرداً من العاملين في المستشفيات الخاصة بولاية Bayelsa بنيجيريا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن قدرات التعلم الاستراتيجي ترتبط بشكل ايجابي في القدرة على الإبداع بالمستشفيات الخاصة بولاية Bayelsa بنيجيريا.

- دراسة King, et al., (2016) بعنوان " **Study on the Relationship between**

**."Entrepreneurship Intellectual Capital and the Enterprise Performance**

"دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري الريادي وأداء المشروع"

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي، رأس المال الابداعي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي) وأداء المؤسسة (أداء القدرات، والأداء

التنافسي) بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام استبانة تم توزيعها على (1000) مؤسسة من المؤسسات التكنولوجية الرائدة في الصين. بلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (803) استبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن أبعاد رأس المال الفكري باستثناء رأس المال الهيكلي ذات أثر ذو دلالة إحصائية في أداء القدرات والأداء التنافسي، حيث أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي فقط في الأداء التنافسي.

- دراسة Boyer (2016) بعنوان " **The Way Forward: Educational**

**Leadership and Strategic Capital**."

"الطريق إلى الأمام: القيادة التربوية ورأس المال الاستراتيجي"

هدفت الدراسة الى فهم الطرق المتبعة من قبل رؤساء بعض الجامعات مثل هارفرد ودارماوث وشيكاغو لتعزيز الوصول الى تراكم رأس المال الاستراتيجي في الجامعات (رأس المال البشري، رأس المال الثقافي، ورأس المال الاجتماعي). استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى ومنهج بناء النظرية اذ استندت بيانات الدراسة الى المذكرات التاريخية المتوفرة في هذه الجامعات الثلاث. وتوصلت الدراسة الى رؤساء الجامعات منذ 1950 وحتى 2016 اعتمدوا استراتيجيات مختلفة لتعزيز رأس المال الاستراتيجي ومنها تشجيع البحث من خلال المراكز البحثية المتخصصة، تعليم الأفراد ذوي القدرات الفكرية، الانفتاح على الثقافات الأخرى، تطوير القدرات من أجل مواكبة التنوع والتغيير، وتشجيع التفكير الابداعي والناقد، التواصل مع النخب الاقتصادية والاجتماعية، المسؤولية المجتمعية الداخلية والخارجية، وتطوير مهارات الاتصال.

- دراسة Moon, et al., (2017) بعنوان " Organizational strategic learning

."capability: exploring the dimensions

"قدرة التعلم الاستراتيجي التنظيمي: إستكشاف الأبعاد"

هدفت الدراسة الى أستكشاف أبعاد لقدرات التعلم الاستراتيجي ومن ثم إختبارها لتحديد مدى صلاحيته. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تجميع البيانات من (237) مستجيباً من الشركات العاملة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكوريا. وقد توصلت الدراسة إلى بناء مقياس لقدرات التعلم الاستراتيجي متضمناً سبعة ابعاد رئيسة (التركيز الخارجي، الحوار الاستراتيجي، المشاركة الاستراتيجية، الاستراتيجية المرتكزة على العملاء، الخيال المنضبط، التعلم التجريبي والإستجابة المعاكسة) وتكون المقياس من (49) فقرة. كما أظهرت النتائج أن الأداة تتسم بالصدق والثبات؛ الأمر الذي يمكن من استخدامها في الدراسة المستقبلية.

(2 .6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تناولت ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل وبشكل مجتمع وهي (رأس المال الاستراتيجي، والتعلم الاستراتيجي، والأداء التنافسي) مما يوسع من فهم الظاهرة المبحوثة وتفسير أدق للنتائج.
- تناولت الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة في اماكن مختلفة اغلبها كانت منظمات صناعية وجامعات وشركات اتصالات، بينما طبقت هذه الدراسة على البنوك التجارية في الاردن.
- تم إعتبار رأس المال الاستراتيجي متغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والاداء التنافسي، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

أما محاور استعادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة تتمثل بـ:

1. التعرف على منهجيات دراسة التعلم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي والأداء التنافسي
2. تحديد ابعاد قياس متغيرات الدراسة الحالية (التعلم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي والأداء التنافسي).
3. الافادة في بناء أداة الدراسة (الأستبانة) وتطوير أنموذج الدراسة.

### الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- (1 . 3) المقدمة
- (2 . 3) منهج الدراسة
- (3 . 3) مجتمع الدراسة
- (4 . 3) عينة الدراسة
- (5 . 3) أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
- (6 . 3) المعالجات الإحصائية
- (7 . 3) صدق أداة الدراسة
- (8 . 3) ثبات أداة الدراسة

### الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

##### (3 . 1): المقدمة

من اجل الوصول الى المقاصد الباحثة في هذا الدراسة، والتي تهتم ب"الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في اثر التعلّم الاستراتيجي على الاداء التنافسي"، دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الاردن ضمن مدينة عمان، يتضمن الفصل الثالث المنهج المستخدم في الدراسة ، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، متغيرات الدراسة، ادوات الدراسة، طرق جمع البيانات، صدق اداة الدراسة، المعالجة الاحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات.

##### (3 . 2): منهج الدراسة

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يمكن من وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في سياقها الطبيعي من خلال جمع البيانات باستخدام أداة لقياس، اما طبيعة الدراسة فهي دراسة سببية ذات سمة نوعية (من خلال المقابلات) وكمية (من خلال الاستبانة).

##### (3 . 3): مجتمع الدراسة

تكون مجال الدراسة من البنوك التجارية العاملة في العاصمة الأردنية عمان وعددها (21) بنكاً وهي (البنك العربي، البنك الاهلي الاردني، بنك القاهرة عمان ، بنك الأردن، بنك الاسكان للتجارة والتمويل، بنك الاردني الكويتي، بنك الاستثمار العربي الاردني، بنك التجارة الاردني، بنك الاستثمار، بنك ABC، بنك الاتحاد، بنك سوسيته جنرال / الاردن، بنك المال الأردني، البنك العقاري المصري العربي، مصرف الرافدين، ستي بنك، بنك ستاندر تشارترد، بنك عودة، بنك الكويت الوطني، بنك لبنان والمهجر، بنك ابو ظبي الوطني) (جمعية البنوك في الاردن 2016)، وكما موضح في ملحق (3).

وبصدد مجتمع الدراسة فقد تكون من المديرين في المستويات الادارية الثلاثة (العليا والوسطى والاشرفية) و البالغ عددهم (745) فردا (جمعية البنوك الاردنية، 2016).

### (4 . 3) : عينة الدراسة

عينة الدراسة الحالية عشوائية طبقية تناسبية تشمل مديري الإدارة العليا والوسطى والاشرفية، ويبلغ حجمها (254) فرداً وهي عينة ممثلة لمجتمعها (Sekaran & Bougie, 2016). ويبين الجدول (3 - 1) أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمناسبة للتحليل.

#### جدول (1-3)

بيان اعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمناسبة للتحليل

| عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المستردة | عدد الاستبانات المستبعدة | عدد الاستبانات المناسبة للتحليل |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 330                    | 273                     | 31                       | 242                             |

ويظهر من الجدول (3 - 1) ان مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل كان (242) أستمارة ، وذلك لاستبعاد ( 31 ) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل اما لنقص معلوماتها او عدم دقة الاجابات ، وفيما يلي وصفاً بخصائص العينة المذكوره حسب النوع الاجتماعي، والمؤهل التعليمي، والمستوى الاداري، وسنوات الخبرة.

#### جدول (2-3)

توزيع افراد عينة الدراسة المشاركين من حيث معلوماتهم الشخصية والديمغرافية

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------|-------|-------|--------|
|         | أنثى  | 119   | 49.2   |
|         | ذكر   | 123   | 50.8   |

|       |     |                          |                 |
|-------|-----|--------------------------|-----------------|
| 100.0 | 242 | المجموع                  | النوع الاجتماعي |
| 35.1  | 85  | أقل من 30 سنة            | العمر           |
| 28.9  | 70  | من 30 إلى أقل من 35      |                 |
| 16.5  | 40  | من 35 إلى أقل من 40 سنة  |                 |
| 12.8  | 31  | من 40 إلى أقل من 45 سنة  |                 |
| 6.6   | 16  | من 45 سنة فأكثر          |                 |
| 100.0 | 242 | المجموع                  |                 |
| 58.7  | 142 | بكالوريوس                | المؤهل التعليمي |
| 3.3   | 8   | دبلوم عالي               |                 |
| 29.8  | 72  | ماجستير                  |                 |
| 8.3   | 20  | دكتوراه                  |                 |
| 100.0 | 242 | المجموع                  |                 |
| 28.5  | 69  | مدير إدارة عليا          | مستوى الإدارة   |
| 34.7  | 84  | مدير إدارة وسطى          |                 |
| 36.8  | 89  | مدير إدارة إشرافية       |                 |
| 100.0 | 242 | المجموع                  |                 |
| 32.2  | 78  | أقل من 5 سنوات           | الخبرة          |
| 37.6  | 91  | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                 |
| 18.2  | 44  | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                 |
| 12.0  | 29  | من 15 سنة فأكثر          |                 |
| 100.0 | 242 | المجموع                  |                 |

### (3 . 5): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

إستخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

- المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية المتاحة عبر شبكة الانترنت.



• المصادر الأولية وتتضمن في المقابلة التي أجريت مع المديرين في البنوك قبل البدء بالدراسة، والاستبانة التي تم تطويرها بناء على الأدب النظري والدراسات السابقة، وكما موضح في الجدول (3 - 3).

وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة من جزئين، الجزء الاول مرتبط بالمتغيرات الديمغرافية للعينة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوأة الخبرة). الجزء الثاني مرتبط بمحاور الاستبانة الرئيسية لقياس المتغيرات الثلاثة وشملت (43) فقرة.

وتم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الداسة تبعاً لقواعد وخصائص

المقاييس كما يلي:

|       |        |         |        |        |
|-------|--------|---------|--------|--------|
| أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
| 1     | 2      | 3       | 4      | 5      |

## جدول (3-3)

أبعاد ومقاييس إدارة الدراسة

| التأكد من كتابتها في قائمة المصادر  | أبعاد المتغير  | نوع المتغير | المتغير  |
|---|--|-------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Charlotta A. Sirén, (2012), "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study", The Learning Organization, Vol. 19 Iss: 6 pp. 497 – 517.</li> <li>Idris, W &amp; AL-Rubaie, M. Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. Journal of Management and Strategy, 4 (2): 70-77.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء المعرفة الاستراتيجية (Strategic Knowledge creation)</li> <li>توزيع المعرفة الاستراتيجية (Strategic knowledge distribution)</li> <li>تفسير المعرفة الاستراتيجية (Strategic knowledge interpretation)</li> <li>تطبيق المعرفة الاستراتيجية (Strategic knowledge implementation)</li> </ul> | مستقل       | التعلم<br>الاستراتيجي<br><b>Strategic Learning</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Boyer (2016). The Way Forward: Educational Leadership and Strategic Capital. Published Doctorate dissertation,</li> <li>Youndt, M &amp; Snell, S. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. Journal of Management Issues, XVI, (3): 337-360.</li> <li>Nekane Aramburu, N; Sáenz, J &amp; Blanco, C. (2015). Structural capital, innovation capability, and company performance in technology-based colombian firms. Cuadernos de Gestión, 15 (1): 39-60.</li> <li>Donate, M; Penã, I &amp; de Pablo, J. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. The International Journal of Human Resource Management, 27 (9): 928–95</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>رأس المال البشري (Human Capital)</li> <li>رأس المال الإجتماعي (Social Capital)</li> <li>رأس المال الثقافي (Cultural Capital)</li> </ul>   | وسيط        | رأس المال<br>الاستراتيجي<br><b>Strategic Capital</b> |

## يتبع جدول (3-3)

أبعاد ومقاييس إدارة الدراسة

| المصادر  | أبعاد المتغير  | نوع المتغير | المتغير                                    |
|--|--|-------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabello-Medina, c; López-Cabrales, A &amp; Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. The International Journal of Human Resource Management, 22 (4): 807–828.</li> <li>• Waheed, A; Yang, J &amp; Webber, J. (2017). The effect of personality traits on sales performance: An empirical investigation to test the five-factor model (FFM) in Pakistan. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 12, 139-157.</li> <li>• Gunday, G; Ulusoy, G; Kilic, K &amp; Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. Int. J. Production Economics 133: 662–676</li> <li>• Sadikoglu, E &amp; Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. Advances in Decision Sciences: 1-17.</li> <li>• Moorman, C &amp; Miner, A. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. Journal of Marketing Research, 34 (1): 91-106</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أداء الإبداع ( Innovation )</li> <li>• أداء المنتج (Product Innovation)</li> <li>• أداء المبيعات (Sales Performance)</li> </ul> | تابع        | الاداء التنافسي<br>Competitive Performance |

## (3 . 6) : المعالجات الإحصائية

قامت الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss وبرنامج AMOS الاصدار 22 في استخراج

النتائج التي ارتبطت باهداف الدراسة وفرضياتها حيث تم استخدام ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحُد الأعلى للبديل} - \text{الحُد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الواقع المنخفض 1 - 2.33

الواقع المتوسط 2.34 - 3.66

الواقع المرتفع 3.67 - 5.

- اختبار t
- معامل ارتباط بيرسون
- معامل الثبات بأسلوب كرونباخ الفا
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاسلوبين التقليدي والمرتج (Stepwise)
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برمجية AMOS

### (6.3) : صدق أداة الدراسة

الصدق هو ان تقيس اسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه اي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انه يقيسها الى اتساق كل فقرة من مقياس مع البعد الذي تنتمي اليه الفقرة، وقد إستخدمت الباحثة طريقتين للصدق هما (الصدق الظاهري ، والصدق البنائي والصدق التمييزي).

## 1. الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على (13) محكماً من اعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الاوسط وفي الجامعات الاردنية الاخرى، ملحق رقم (2) وذلك لاباء ارائهم في بمدى انتماء الفقرات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، واستناداً على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، أو بسبب التشابه في مدلولها مع فقرات أخرى، وقد أخذت الباحثة بجميع ملاحظات السادة المحكمين وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة.

## 2. الصدق البنائي

أستخدمت الباحثة التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي وذلك على النحو التالي:

### (1 - 2) الصدق العاملي الإستكشافي

يستخدم التحليل العاملي كمؤشر هام للصدق حيث يتم التحقق من فكرة ارتباط فقرات كل بعد من ابعاد العامل المفترض الذي يعبر عن مجموعة الفقرات المكونة له مجتمعة. ومن خلال هذه الافتراض يجب ان ترتبط الفقرة الواحدة بعامل واحد فقط وليس بعامل اخرى وهو ما يعرف بمفهوم او اصطلاح (احادية الاتجاه) وفي سياق التحليل العاملي يتم تستخدم عدة معايير ومحكات من اهمها الافتراض بان تكون درجة ارتباط كل فقرة بالعامل الجديد (قيمة التشبع او التحميل) لا تقل عن (0.40) , (julie pallant,2005).

اولا : تحليل فقرات أبعاد التعلم الاستراتيجي

## جدول (3-4)

قيم التحميل (التشبعات) للعوامل المستخلصة من فقرات ابعاد التعلم الاستراتيجي

| اختبار<br>KMO | التباين<br>المفسر | الجذر<br>الكامن | الفقرات<br>المحذوفة | قيم<br>التحميل | ترميز<br>الفقرات | العامل                           |
|---------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------|------------------|----------------------------------|
| 0.775         | 51.86             | 2.59            |                     | 0.763          | IV1.1            | إنشاء<br>المعرفة<br>الاستراتيجية |
|               |                   |                 | الارتباط بعامل اخر  | *0.992         | IV1.2            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.809          | IV1.3            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.843          | IV1.4            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.802          | IV1.5            |                                  |
| 0.841         | 67.13             | 3.35            |                     | 0.517          | IV2.1            | توزيع<br>المعرفة<br>الاستراتيجية |
|               |                   |                 |                     | 0.883          | IV2.2            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.841          | IV2.3            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.901          | IV2.4            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.888          | IV2.5            |                                  |
| 0.773         | 60.40             | 3.02            |                     | 0.830          | IV3.1            | تفسير<br>المعرفة<br>الاستراتيجية |
|               |                   |                 |                     | 0.839          | IV3.2            |                                  |
|               |                   |                 | اقل من 0.40         | *0.310         | IV3.3            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.872          | IV3.4            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.878          | IV3.5            |                                  |
| 0.706         | 49.65             | 2.49            | الارتباط بعامل اخر  | *0.458         | IV4.1            | تطبيق<br>المعرفة<br>الاستراتيجية |
|               |                   |                 |                     | 0.901          | IV4.2            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.897          | IV4.3            |                                  |
|               |                   |                 |                     | 0.823          | IV4.4            |                                  |
|               |                   |                 | الارتباط بعامل اخر  | *0.939         | IV4.5            |                                  |

\* فقرة تم استبعادها

يبين الجدول نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية (بعد التدوير المائل للمحاور بطريقة promax) لفقرات ابعاد لمتغير المستقل. وقد تبين ان اقل قيمة تحميل تم التوصل اليها قد تحققت في الفقرة الاولى IV2.1 في العامل (انشاء المعرفة الاستراتيجية) اذ بلغت (0.517) بينما كانت اعلى قيمة تحميل قد ظهرت بين الفقرة الرابعة IV2.4 وعامل توزيع المعرفة الاستراتيجية كما تم الحصول على نفس القيمة في الفقرة الثانية IV4.2 في العامل تطبيق المعرفة الاستراتيجية

حيث بلغت (0.901) وهي قيم أكبر من قيم الحد الأدنى لقيم التحميل لأنها أكبر من 0.40 وبنفس الوقت هي أكبر من 0.50

كما يبين الجدول قيم الجذر الكامن وقيم التباين مفسر لكل عامل مستخلص. ويعتبر محك كايزر في اختيار وقبول العوامل من أهم المحكات فقد اقترح كايزر مؤشر الجذر الكامن للعامل والذي يعبر عن مجموع مربعات تشعبات الفقرات على ذلك العامل بحيث يتم قبول هذا العامل إذا كانت قيمة الجذر الكامن أكبر من الواحد الصحيح ويتضح من خلال قيم الجذر الكامن المبينة أن جميع هذه القيم كانت أكبر من الواحد الصحيح وبالتالي تحقق هذا المحك. أما بالنسبة لقيم التباين المفسر فهي توضح قيم التباين المشترك للعامل الواحد نسبة إلى عدد الفقرات المكونة لهذا العامل وقد لوحظ أن أقل قيمة تباين تم التوصل إليها قد تحققت في عامل تطبيق المعرفة الاستراتيجية إذ بلغت (49.65 %) ومن المعلوم أنه كلما زاد تباين العامل دل ذلك على قوة الفقرات التي تشعبت على هذا العامل في تفسير التباين أي يشير ذلك إلى دلالة وقوة ارتباط الفقرات بهذا العامل وبالتالي فإن تفسير مانسبته 50 % من التباين يعتبر حداً مقبولاً بحيث كلما ازدادت القيمة فإنها تعبر عن أفضلية أكبر في تفسير التباين، أما بالنسبة لاختبار KMO والذي يبين مدى كفاية ومناسبة البيانات للتحليل العاملي. وتتراوح قيم هذا الاختبار بين الصفر والواحد بحيث تعتبر نتيجة الاختبار مقبولة وتشير إلى كفاية مناسبة للبيانات إذا كانت أكبر من 0.50 وبالرجوع إلى نتائج الجدول يتبين أن القيم التي تم التوصل إليها كانت جميعها أكبر من 0.50 ما يشير إلى أنها مقبولة ومناسبة .

ثانياً : تحليل فقرات أبعاد الأداء التنافسي

## جدول (3-5)

قيم التحميل (التشبعات) للعوامل المستخلصة من فقرات ابعاد الأداء التنافسي

| العامل        | ترميز الفقرات | قيم التحميل | الفقرات المحذوفة    | الجذر الكامن | التباين المفسر | اختبار KMO |
|---------------|---------------|-------------|---------------------|--------------|----------------|------------|
| أداء الإبداع  | DV1.1         | 0.644       |                     | 2.76         | 55.21          | 0.782      |
|               | DV1.2         | 0.709       |                     |              |                |            |
|               | DV1.3         | 0.809       |                     |              |                |            |
|               | DV1.4         | 0.784       |                     |              |                |            |
|               | DV1.5         | 0.757       |                     |              |                |            |
| أداء المنتج   | DV2.1         | *0.658      | التشبع على عامل اخر | 2.14         | 52.82          | 0.670      |
|               | DV2.2         | *0.853      | التشبع على عامل اخر |              |                |            |
|               | DV2.3         | 0.652       |                     |              |                |            |
|               | DV2.4         | 0.875       |                     |              |                |            |
|               | DV2.5         | 0.860       |                     |              |                |            |
| أداء المبيعات | DV3.1         | 0.865       |                     | 3.72         | 74.50          | 0.866      |
|               | DV3.2         | 0.818       |                     |              |                |            |
|               | DV3.3         | 0.903       |                     |              |                |            |
|               | DV3.4         | 0.929       |                     |              |                |            |
|               | DV3.5         | 0.794       |                     |              |                |            |

\* فقرة تم استبعادها

يبين الجدول نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية (بعد التدوير المائل للمحاور بطريقة promax) لفقرات ابعاد لمتغير التابع. وقد تبين ان اقل قيمة تحميل تم التوصل اليها قد تحققت في الفقرة الاولى DV1.1 في العامل (أداء الإبداع) اذ بلغت (0.644) بينما كانت اعلى قيمة تحميل قد ظهرت بين الفقرة الرابعة DV3.4 في عامل أداء المبيعات حيث بلغت (0.929) وهي قيم اكبر من قيم الحد الادنى لقيم التحميل لانها اكبر من 0.40 وبنفس الوقت هي اكبر من

0.50

كما يبين الجدول قيم الجذر الكامن وقيم التباين مفسر لكل عامل مستخلص. ويعتبر محك كاييزر في اختيار وقبول العوامل من اهم المحكات فقد اقترح كاييزر مؤشر الجذر الكامن للعامل



والذي يعبر عن مجموع مربعات تشبعات الفقرات على ذلك العامل بحيث يتم قبول هذا العامل اذا كانت قيمة الجذر الكامن اكبر من الواحد الصحيح ويتضح من خلال قيم الجذر الكامن المبينة ان جميع هذه القيم كانت اكبر من الواحد الصحيح وبالتالي تحقق هذا المحك

اما بالنسبة لقيم التباين المفسر فهي توضح قيم التباين المشترك للعامل الواحد نسبة الى عدد الفقرات المكونة لهذا العامل وقد لوحظ ان اقل قيمة تباين تم التوصل اليها قد تحققت في عامل أداء المنتج اذ بلغت (52.82 %) ومن المعلوم انه كلما زاد تباين العامل دل ذلك على قوة الفقرات التي تشبعت علي هذا العامل في تفسير التباين اي يشير ذلك الى دلالة وقوة ارتباط الفقرات بهذا العامل وبالتالي فان تفسير مانسبته 50 % تقريبا من التباين يعتبر حدا مقبولا بحيث كلما ازادت القيمة فانها تعبر عن افضلية اكبر في تفسير التباين. اما بالنسبة لاختبار KMO والذي يبين مدى كفاية ومناسبة البيانات للتحليل العاملي. وتتراوح قيم هذا الاختبار بين الصفر والواحد ابعث تعتبر نتيجة الاختبار مقبولة وتشير الى كفاية مناسبة للبيانات اذا كانت اكبر من 0.50 وبالرجوع الى نتائج الجدول يتبين ان القيم التي تم التوصل كانت جميعها اكبر من 0.50 ما يشير الى انها مقبولة ومناسبة.

ثالثا : تحليل فقرات ابعاد رأس المال الاستراتيجي

جدول (3-6)

قيم التحميل (التشبعات) للعوامل المستخلصة من فقرات ابعاد رأس المال الاستراتيجي

| مستوى دلالة اختبار Bartlett's | اختبار KMO | التباين المفسر | الجذر الكامن | الفقرات المحذوفة | قيم التحميل | ترميز الفقرات | العامل              |
|-------------------------------|------------|----------------|--------------|------------------|-------------|---------------|---------------------|
| 0.000                         | 0.879      | 75.44          | 3.77         |                  | 0.861       | MV1.1         | رأس المال البشري    |
|                               |            |                |              |                  | 0.873       | MV1.2         |                     |
|                               |            |                |              |                  | 0.862       | MV1.3         |                     |
|                               |            |                |              |                  | 0.861       | MV1.4         |                     |
|                               |            |                |              |                  | 0.885       | MV1.5         |                     |
| 0.000                         | 0.897      | 73.32          | 3.66         |                  | 0.830       | MV2.1         | رأس المال الإجتماعي |
|                               |            |                |              |                  | 0.882       | MV2.2         |                     |
|                               |            |                |              |                  | 0.878       | MV2.3         |                     |
|                               |            |                |              |                  | 0.839       | MV2.4         |                     |
|                               |            |                |              |                  | 0.851       | MV2.5         |                     |
| 0.000                         | 0.868      | 73.61          | 3.68         |                  | 0.815       | MV3.1         | رأس المال الثقافي   |
|                               |            |                |              |                  | 0.907       | MV3.2         |                     |
|                               |            |                |              |                  | 0.818       | MV3.3         |                     |
|                               |            |                |              |                  | 0.887       | MV3.4         |                     |
|                               |            |                |              |                  | 0.860       | MV3.5         |                     |

يبين الجدول نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الاساسية (بعد التدوير المائل للمحاور

بطريقة promax) لفقرات ابعاد لمتغير الوسيط. وقد تبين ان اقل قيمة تحميل تم التوصل اليها قد

تحققت في الفقرة الاولى MV1.1 في العامل (رأس المال الثقافي) اذ بلغت (.8150) بينما كانت

اعلى قيمة تحميل قد ظهرت بين الفقرة الثانية MV3.2 في عامل رأس المال الثقافي حيث بلغت

(0.907) وهي قيم اكبر من قيم الحد الادنى لقيم التحميل لانها اكبر من 0.40 وبنفس الوقت

هي اكبر من 0.50

كما يبين الجدول قيم الجذر الكامن وقيم التباين مفسر لكل عامل مستخلص. ويعتبر محك

كايزر في اختيار وقبول العوامل من اهم المحكات فقد اقترح كايزر مؤشر الجذر الكامن للعامل

والذي يعبر عن مجموع مربعات تشبعات الفقرات على ذلك العامل بحيث يتم قبول هذا العامل اذا كانت قيمة الجذر الكامن اكبر من الواحد الصحيح ويتضح من خلال قيم الجذر الكامن المبينة ان جميع هذه القيم كانت اكبر من الواحد الصحيح وبالتالي تحقق هذا المحك

اما بالنسبة لقيم التباين المفسر فهي توضح قيم التباين المشترك للعامل الواحد نسبة الى عدد الفقرات المكونة لهذا العامل وقد لوحظ ان اقل قيمة تباين تم التوصل اليها قد تحققت في عامل رأس المال الإجتماعي اذ بلغت (73.32 %) ومن المعلوم انه كلما زاد تباين العامل دل ذلك على قوة الفقرات التي تشبعت علي هذا العامل في تفسير التباين اي يشير ذلك الى دلالة وقوة ارتباط الفقرات بهذا العامل وبالتالي فان تفسير مانسبته 50 % من التباين يعتبر حدا مقبولا بحيث كلما ازدادت القيمة فانها تعبر عن افضلية اكبر في تفسير التباين. اما بالنسبة لاختبار KMO والذي يبين مدى كفاية ومناسبة البيانات للتحليل العاملي. وتتراوح قيم هذا الاختبار بين الصفر والواحد ا بحيث تعتبر نتيجة الاختبار مقبولة وتشير الى كفاية مناسبة للبيانات اذا كانت اكبر من 0.50 وبالرجوع الى نتائج الجدول يتبين ان القيم التي تم التوصل كانت جميعها اكبر من 0.50 ما يشير الى انها مقبولة ومناسبة.

## (2 - 2) الصدق العاملي التوكيدي

استخدمت الباحثة برمجية (AMOS) الاصدار رقم 22 لانجاز الصدق العاملي التوكيدي للفقرات المكونة للمتغيرات المستقلة والتابعة والمتغير الوسيط ومن المعلوم ان جودة البيانات التي يتم جمعها يعتبر هاما في التحقق منه اذ انه يعكس مدى الاعتماد على اداة الدراسة ووثوقنا بالنتائج المتمخضة عنها. وتحتوي هذه البرمجية على العديد من مؤشرات الحكم على جودة بيانات النموذج وقد اعتمدت الباحثة على اربعة مؤشرات تعتمدها معظم الدراسات وهذه المؤشرات هي اختبار مربع

كاي ومستوى الدلالة الاختبار وهو من اهم واقوى الاختبارات اللامعلمية التي تقيس جودة النموذج الا ان هذا الاختبار يؤخذ عليه سلبية وهي حساسية في من حيث اظهار نتائج غير ايجابية للتطابق وبخاصة في حالة العينات الكبيرة بسبب درجات الحرية والمرتبطة بعدد المتغيرات اضافة الى حجم العينة حيث تتاثر قيمة مستوى الدلالة بهاتين النقطتين بشكل كبير اما المؤشر الاخر فهو مؤشر (مؤشر جودة التطابق غير المقارن) GFI وهو مؤشر احصائي عام ويعتبر في المرتبة الثانية بعد مربع كاي حيث تتراوح قيمه بين (0 - 1) بحيث انه اذا ساوى الواحد صحيح دل ذلك على التطابق التام وهي حالة مثالية كذلك تعتمد الدراسات مؤشر (جودة التطابق المقارن) CFI حيث تتراوح قيمه بين (0 - 1) بحيث اذا ساوت القيمة الواحد صحيح دل ذلك على تطابق التام اما بالنسبة للمؤشر الاخير فهو مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات اخطاء التقدير (RMSEA) ويلاحظ ان هذا المؤشر يعتمد على مقدار مربعات الفروق بين النموذجين بحيث تكون الجودة افضل كلما قلت قيمة هذا المؤشر بحيث تكون افضلها ان تساوي هذه الاخطاء الصفر وهي الحالة المثالية التي تشير إلى التطابق التام

لذلك ومن خلال ما تقدم فان مؤشرات الحكم على جودة النموذج متعددة ولا يجوز ان يتم الاعتماد على مؤشر واحد فقط للحكم على جودة نموذج معين وبالتالي فان قراءة هذه المؤشرات وربطها فيما بينها والاعتماد على مؤشرين على الاقل منها للحكم على جودة بيانات النموذج قد يساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب للحكم.

اولا التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي)

## جدول (7-3)

مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التعلم الاستراتيجي

| المؤشرات                      | مربع كاي | مستوى الدلالة | GFI             | CFI             | RMSEA            |
|-------------------------------|----------|---------------|-----------------|-----------------|------------------|
| الناتجة عن نموذج الدراسة      | 211.87   | 0.000         | 0.918           | 0.94            | 0.081            |
| القيم المحكية المثلى للمؤشرات | 0.00     | 1.00          | -0.90<br>(1.00) | -0.90<br>(1.00) | - 0.00)<br>(0.08 |

يبين الجدول ان قيمة مربع كاي قد للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي) قد بلغت (211.87) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي طبقا لنتائج هذا المؤشر اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.918) وهي قيمة اعلى من حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس جودة لتطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.940) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.081) وهي قيمة تقع الجد الاعلى لمدى قبول هذا المؤشر ومن هنا وحيث ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق (اثنان منهما تزايدان اي يفضل ان تزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI) اما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة

## جدول (3-8)

نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد التعلم الاستراتيجي (التشبعات المعيارية للفقرات

على ابعادها)

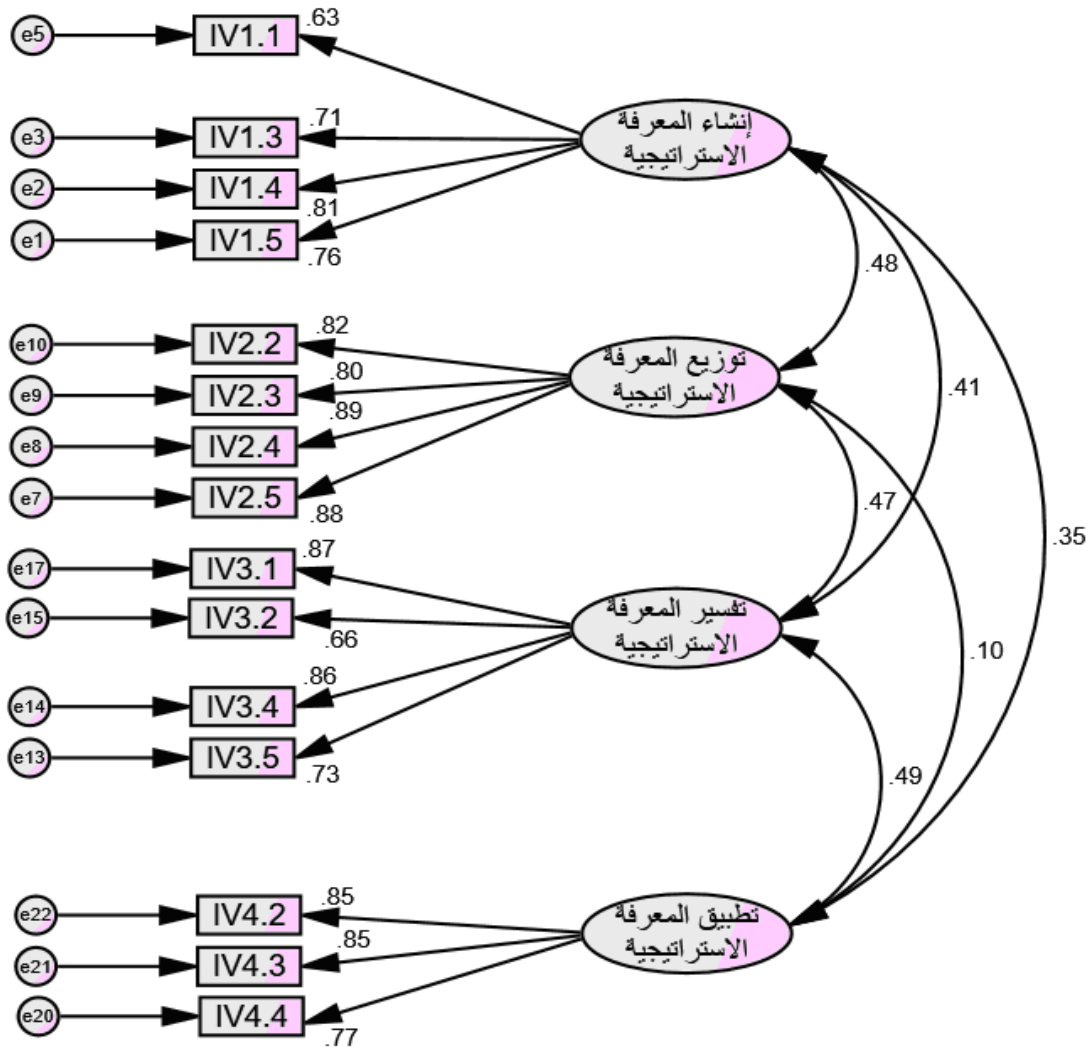
| البعـد                     | رمز الفقرات | قيم التحميل |
|----------------------------|-------------|-------------|
| إنشاء المعرفة الاستراتيجية | IV1.1       | 0.627       |
|                            | IV1.3       | 0.707       |
|                            | IV1.4       | 0.814       |
|                            | IV1.5       | 0.758       |
| توزيع المعرفة الاستراتيجية | IV2.2       | 0.820       |
|                            | IV2.3       | 0.803       |
|                            | IV2.4       | 0.893       |
|                            | IV2.5       | 0.880       |
| تفسير المعرفة الاستراتيجية | IV3.1       | 0.873       |
|                            | IV3.2       | 0.663       |
|                            | IV3.4       | 0.860       |
|                            | IV3.5       | 0.730       |
| تطبيق المعرفة الاستراتيجية | IV4.2       | 0.847       |
|                            | IV4.3       | 0.852       |
|                            | IV4.4       | 0.765       |

يبين الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد (العامل) الذي تنتمي إليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والتي تعتبر جزءا منه. وعادة ما يتم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر 50 % بحد ادنى (Audhesh Paswan,2009) من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (اذ ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات ومن خلال هذه النتائج يلاحظ ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه قد ظهر بين الفقرة الاولى التي رمزها (IV1.1) في بعد انشاء المعرفة الاستراتيجية اذ بلغت (0.627) وهي قيمة مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشبعات كذلك فقد كانت اكبر قيمة

تشيع تم التوصل اليها بين الفقرة الرابعة (IV2.4) وبعد توزيع المعرفة الاستراتيجية حيث بلغت (0.893) وتباينت باقي التشعبات بين هاتين القيمتين ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التأكد من الصدق البنائي التوكيدي ل فقرات كل بعد تم افتراضه من ابعاد المتغير المستقل. وقد بينت النتائج ان جميع قيم مستويات الدلالة كانت اقل من 0.001 ما يعني دلالة قيم التحميل من الناحية الاحصائية عند مستوى = 0.05. ويبين الشكل (3-1) مدخلات ورموز وقيم تحميل فقرات ابعاد التعلم الاستراتيجي في برمجية AMOS.

الشكل (3-1)

رموز وقيم تحميل فقرات ابعاد التعلم الاستراتيجي



ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الاداء التنافسي

جدول (3-9)

مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد الاداء التنافسي

| المؤشرات                      | مربع كاي | مستوى الدلالة | GFI             | CFI             | RMSEA             |
|-------------------------------|----------|---------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| الناتجة عن نموذج الدراسة      | 127.94   | 0.000         | 0.924           | 0.957           | 0.066             |
| القيم المحكية المثلى للمؤشرات | 0.00     | 1.00          | -0.90<br>(1.00) | -0.90<br>(1.00) | - 0.00)<br>(0.08) |

بين الجدول ان قيمة مربع كاي قد للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد المتغير التابع (الاداء التنافسي) قد بلغت (127.94) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.924) وهي قيمة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس مستوى مرتفع لجودة تطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.957) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة تطابق النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.066) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول والمتشدد لهذا المؤشر (0.05 فاقل) لهذا المؤشر ومن هنا وحيث ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق (اثنان منهما تزايدان اي يفضل ان تزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI) اما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة فيمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة



## جدول (3-10)

نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد الاداء التنافسي (التشبعات المعيارية للفقرات على ابعادها)

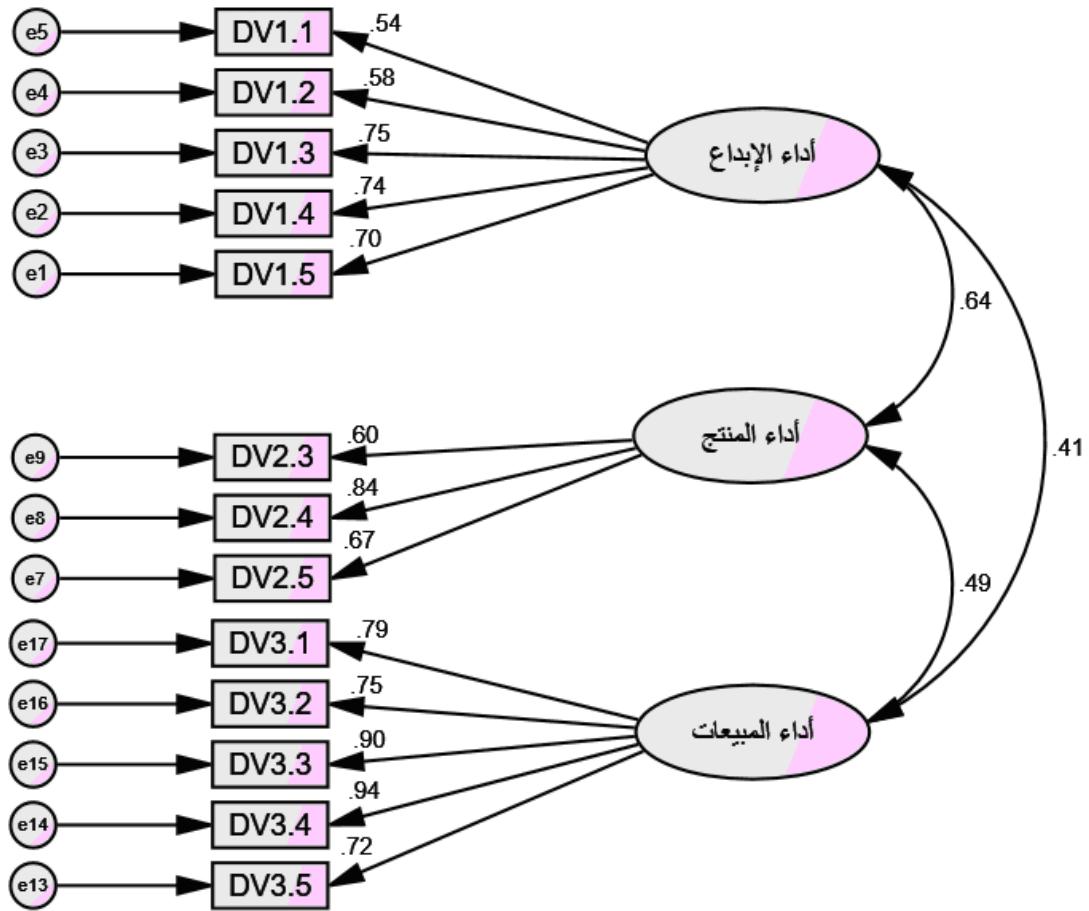
| البعء         | رمز الفقرات | قيم التحميل |
|---------------|-------------|-------------|
| أداء الإبداع  | DV1.1       | 0.538       |
|               | DV1.2       | 0.585       |
|               | DV1.3       | 0.748       |
|               | DV1.4       | 0.738       |
|               | DV1.5       | 0.704       |
| أداء المنتج   | DV2.3       | 0.598       |
|               | DV2.4       | 0.840       |
|               | DV2.5       | 0.674       |
| أداء المبيعات | DV3.1       | 0.793       |
|               | DV3.2       | 0.753       |
|               | DV3.3       | 0.902       |
|               | DV3.4       | 0.944       |
|               | DV3.5       | 0.723       |

يبين الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد (العامل) الذي تنتمي إليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والتي تعتبر جزء منه. وعادة ما يتم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر 50 % بحد ادنى (Audhesh Paswan,2009) من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (اذ ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات ومن خلال هذه النتائج يلاحظ ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه كان بين الفقرة الاولى التي رمزها (DV1.1) في بعد أداء الإبداع اذ بلغت (0.538) وهي قيمة مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشبعات كذلك فقد كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الرابعة (DV3.4) وبعد أداء المبيعات حيث بلغت (0.944) وتباينت باقي التشبعات بين هاتين القيمتين ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التأكد من الصدق البنائي التوكيدي لفقرات

كل بعد تم افتراضه من ابعاد المتغير التابع. وقد بينت النتائج ان جميع قيم مستويات الدلالة كانت اقل من 0.001 ما يعني دلالة قيم التحميل من الناحية الاحصائية عند مستوى 0.05. ويبين الشكل (3 - 2) مدخلات ورموز وقيم تحميل فقرات ابعاد الاداء التنافسي في برمجية AMOS.

الشكل (3 - 2)

رموز وقيم تحميل فقرات ابعاد الاداء التنافسي



ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير الوسيط (رأس المال الاستراتيجي)

## جدول (3-11)

مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد رأس المال الاستراتيجي

| المؤشرات                      | مربع كاي | مستوى الدلالة | GFI             | CFI             | RMSEA             |
|-------------------------------|----------|---------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| النتيجة عن نموذج الدراسة      | 192.39   | 0.000         | 0.904           | 0.964           | 0.072             |
| القيم المحكية المثلى للمؤشرات | 0.00     | 1.00          | -0.90<br>(1.00) | -0.90<br>(1.00) | - 0.00)<br>(0.08) |

بين الجدول ان قيمة مربع كاي قد للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد المتغير الوسيط (رأس المال الاستراتيجي) قد بلغت (192.39) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.904) وهي قيمة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس مستوى مرتفع لجودة تطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.964) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة تطابق النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.072) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول والتمتدد لهذا المؤشر (0.05 فاقل) لهذا المؤشر ومن هنا وحيث ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق (اثنان منهما تزايديان اي يفضل ان تزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI) اما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة فيمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة.

## جدول (3-12)

نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد رأس المال البشري

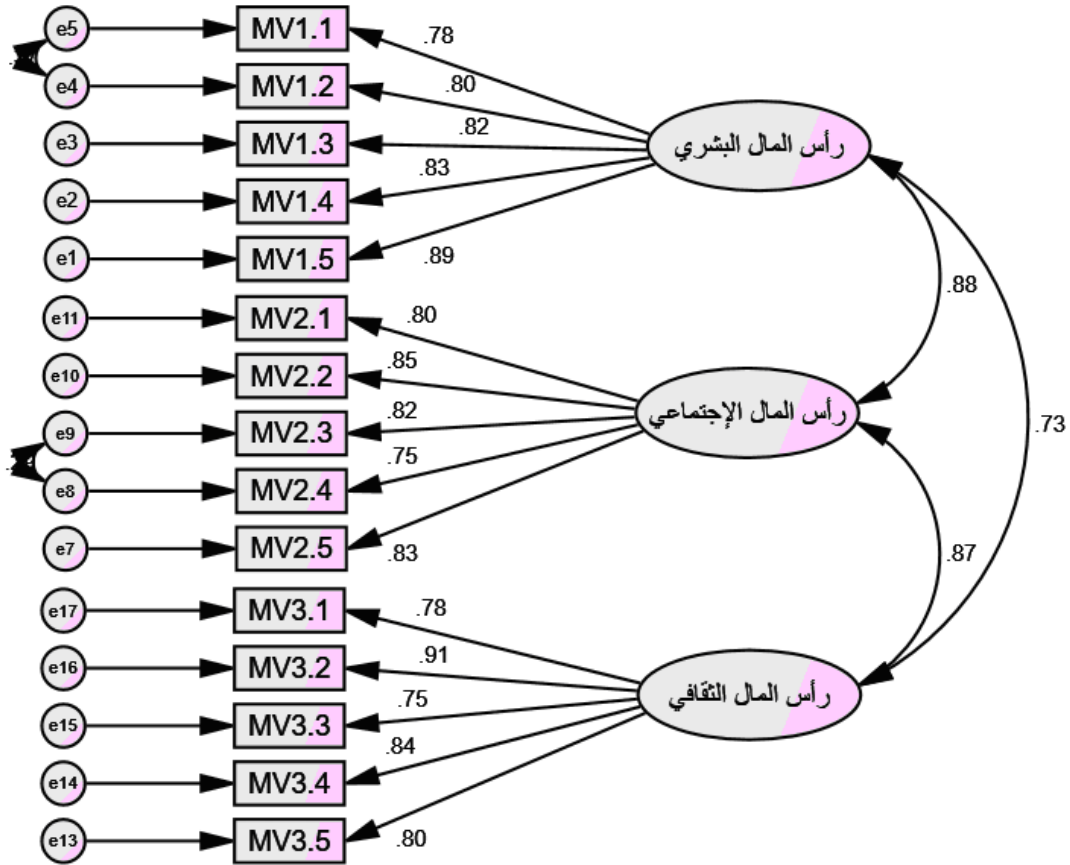
| البعء               | رمز الفقرات | قيم التحميل |
|---------------------|-------------|-------------|
| رأس المال البشري    | MV1.1       | 0.777       |
|                     | MV1.2       | 0.804       |
|                     | MV1.3       | 0.824       |
|                     | MV1.4       | 0.828       |
|                     | MV1.5       | 0.886       |
| رأس المال الإجتماعي | MV2.1       | 0.797       |
|                     | MV2.2       | 0.850       |
|                     | MV2.3       | 0.823       |
|                     | MV2.4       | 0.746       |
|                     | MV2.5       | 0.830       |
| رأس المال الثقافي   | MV3.1       | 0.782       |
|                     | MV3.2       | 0.910       |
|                     | MV3.3       | 0.754       |
|                     | MV3.4       | 0.843       |
|                     | MV3.5       | 0.799       |

يبين الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد (العامل) الذي تنتمي إليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والتي تعتبر جزء منه. وعادة ما يتم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر 50 % بحد ادنى (Audhesh Paswan,2009) من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه (اذا ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات ومن خلال هذه النتائج يلاحظ ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه كان بين الفقرة الرابعة التي رمزها (MV2.4) في بعد رأس المال الإجتماعي اذ بلغت (0.746) وهي قيمة مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشبعات كذلك فقد كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الثانية (MV1.5) وبعد رأس المال الثقافي حيث بلغت (0.910) وتباينت باقي التشبعات بين هاتين القيمتين ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التأكد من الصدق

البنائي التوكيدي لفقرات كل بعد تم افتراضه من ابعاد المتغير الوسيط. وقد بينت النتائج ان جميع قيم مستويات الدلالة كانت اقل من 0.001 ما يعني دلالة قيم التحميل من الناحية الاحصائية عند مستوى 0.05. وسبين الشكل (3 - 3) مدخلات ورموز وقيم تحميل فقرات ابعاد رأس المال الاستراتيجي في برمجة AMOS.

الشكل (3- 3)

رموز وقيم تحميل فقرات ابعاد رأس المال الاستراتيجي



## 3. الصدق التمييزي

## جدول (3-13)

نتائج ثبات ابعاد الدراسة باسلوب كرونباخ الفا ونتائج الصدق التمييزي والصدق البنائي لكل بعد من الابعاد

| البعء                                     | (التعلم الاستراتيجي) | الاداء التنافسي | راس المال الاستراتيجي | (AVE) |
|---|----------------------|-----------------|-----------------------|-------|
| المتغير المستقل<br>(التعلم الاستراتيجي)   | <b>0.855</b>         |                 |                       | 73.25 |
| المتغير التابع<br>(الاداء التنافسي)       | *0.634               | <b>0.741</b>    |                       | 55.17 |
| المتغير الوسيط<br>(راس المال الاستراتيجي) | *0.454               | *0.220          | <b>0.817</b>          | 66.91 |

\* دال عند مستوى 0.05

تشير بيانات الجدول الى قيم معاملات ارتباط المتغيرات فيما بينها كما يبين الجدول قيم التباين المشترك لكل متغير من المتغيرات الثلاثة (AVE) المقاس من خلال تشبعات الفقرات الممثلة لكل متغير من المتغيرات الاساسية في الدراسة والذي يدل على نسبة التباين المشترك للعامل بين الفقرات المكونة له بينما تبين القيم المضللة باللون الغامق قيم الصدق التمييزي والذي يعبر عن مقدار الجذر التربيعي لقيم التباين المشترك (AVE) لكل متغير من المتغيرات الثلاثة وباستعراض النتائج المبينة في الجدول يلاحظ ان القيم تراوحت بين (0.741) في المتغير التابع و (0.855) في المتغير المستقل وتعكس القيم الاكبر صدقا تمييزيا اكبر لفقرات البعد علما بانه كلما زادت القيمة عن 50 % (Audhesh Paswan,2009) دل ذلك على افضلية وصدقا تمييزيا اكبر.

## (3.7): ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات اداة الدراسة باعتماد اسلوب الاتساق الداخلي لكرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha) وكذلك اسلوب الاتساق الداخلي المركب (Reliability Composite).

## جدول (3-14)

ثبات ابعاد التعلم الاستراتيجي باسلوب كرونباخ ألفا واسلوب الثبات المركب

| الرقم | الابعاد الفرعية                  | عدد الفقرات | قيمة الفا كرونباخ CA | الثبات المركب CR |
|-------|----------------------------------|-------------|----------------------|------------------|
| 1     | إنشاء المعرفة<br>الاستراتيجية    | 4           | 0.818                | 0.818            |
| 2     | توزيع المعرفة<br>الاستراتيجية    | 4           | 0.910                | 0.912            |
| 3     | تفسير المعرفة<br>الاستراتيجية    | 4           | 0.879                | 0.864            |
| 4     | تطبيق المعرفة<br>الاستراتيجية    | 3           | 0.860                | 0.862            |
|       | الدرجة الكلية للتعلم الاستراتيجي | 15          | 0.875                | 0.962            |

يبين الجدول (3-14) ان ابعاد التعلم الاستراتيجي تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث كانت اكبر من 0.60 لكل بعد ابعاد المتغير المستقل كما بلغت لفقرات المتغير المستقل (0.875) باسلوب كرونباخ ألفا وبلغت (0.962) باسلوب الاتساق الداخلي المركب. وتعتبر جميع هذه القيم مناسبة وكافية لاغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة علما ان القيمة القصوى التي يمكن ان يصلها الثبات هي الواحد الصحيح وان الحد الأدنى الذي تقبل عنده قيم الثبات هو 0.60.

## جدول (3-15)

ثبات ابعاد الأداء التنافسي باسلوب كرونباخ ألفا واسلوب الثبات المركب

| الرقم | الابعاد الفرعية      | عدد الفقرات | قيمة الفا كرونباخ CA | الثبات المركب CR |
|-------|----------------------|-------------|----------------------|------------------|
| 1     | أداء الإبداع         | 5           | 0.795                | 0.798            |
| 2     | أداء المنتج          | 3           | 0.727                | 0.750            |
| 3     | أداء المبيعات        | 5           | 0.909                | 0.912            |
|       | الدرجة الكلية للتابع | 13          | 0.872                | 0.935            |

يبين الجدول (3-15) ان ابعاد الاداء التنافسي تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث كانت اكبر من 0.60 لكل بعد ابعاد المتغير التابع كما بلغت لفقرات الدرجة الكلية للمتغير التابع (0.872) بأسلوب كرونباخ الفا وبلغت (0.935) بأسلوب الاتساق الداخلي المركب. وتعتبر جميع هذه القيم مناسبة وكافية لاغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة علما ان القيمة القصوى التي يمكن ان يصلها الثبات هي الواحد الصحيح وان الحد الأدنى الذي تقبل عنده قيم الثبات هو 0.60.

### جدول (3-16)

ثبات ابعاد رأس المال الاستراتيجي بأسلوب كرونباخ ألفا وأسلوب الثبات المركب

| الرقم | الابعاد الفرعية      | عدد الفقرات | قيمة الفا كرونباخ CA | الثبات المركب CR |
|-------|----------------------|-------------|----------------------|------------------|
| 1     | رأس المال البشري     | 5           | 0.918                | 0.798            |
| 2     | رأس المال الإجتماعي  | 5           | 0.908                | 0.750            |
| 3     | رأس المال الثقافي    | 5           | 0.910                | 0.912            |
|       | الدرجة الكلية للوسيط | 15          | 0.955                | 0.935            |

يبين الجدول (3-16) ان ابعاد المتغير الوسيط تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث كانت اكبر من 0.60 لكل بعد ابعاد المتغير الوسيط كما بلغت لفقرات الدرجة الكلية لرأس المال الاستراتيجي (0.955) بأسلوب كرونباخ الفا وبلغت (0.935) بأسلوب الاتساق الداخلي المركب. وتعتبر جميع هذه القيم مناسبة وكافية لاغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة علما ان القيمة القصوى التي يمكن ان يصلها الثبات هي الواحد الصحيح وان الحد الأدنى الذي تقبل عنده قيم الثبات هو 0.60 (Hair et al. 2013).

### (3 - 8): المعالجات الإحصائية

قامت الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss وبرنامج AMOS الاصدار 22 في استخراج

النتائج التي ارتبطت باهداف الدراسة وفرضياتها حيث تم استخدام ما يلي:

▪ التكرارات والنسب المئوية

▪ المتوسطات الحسابية



- الانحرافات المعيارية
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحُد الأعلى للبيدِل - الحُد الأدنى للبيدِل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الواقع المنخفض من 1 - أقل من 2.33

الواقع المتوسط من 2.33 - لغاية 3.66

الواقع المرتفع من 3.67 فأكثر .

- اختبار t
- معامل ارتباط بيرسون
- معامل الثبات بأسلوب كرونباخ الفا
- معامل الثبات بالاسلوب المركب
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاسلوبين التقليدي والمرتج (Stepwise)
- تحليل المسار Path Analysis بأستخدام برمجية AMOS

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(1 . 4) : المقدمة

(2 . 4) : نتائج التحليل الإحصائي

(3 . 4) : إختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

سعت هذه الدراسة الى البحث عن تاثير رأس المال الاستراتيجي كمتغير وسيط في أثر التعلم الاستراتيجي على الاداء التنافسي وفي ضوء هذا الهدف فقد امكن للباحثه صياغة عدة اسئلة تهدف للتعرف على مستوى تقييم افراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة الرئيسية التعلم الاستراتيجي والاداء التنافسي ورأس المال الاستراتيجي كما هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اثر التعلم الاستراتيجي على الاداء التنافسي من خلال صياغة فرضيات مرتبطة اضافة الى صياغة فرضية اساسية (رئيسية) تتناول الاثر المحتمل لرأس المال الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والاداء التنافسي حيث امكن للباحثة صياغة اربع فرضيات رئيسية تفرع منها ست فرضيات. وفيما يلي عرض لاسئلة وفرضيات الدراسة :

(4 - 2): نتائج التحليل الإحصائي

(4 - 2 - 1): ما واقع التعلم الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي والاداء التنافسي في البنوك

التجارية في الأردن؟

لكي يكون العرض والتحليل واضح ومباشر، تم تجزئة هذا السؤال إلى ثلاثة أسئلة فرعية

على النحو التالي:

(4 - 2 - 1 - 1): ما واقع التعلم الاستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. حيث

يوضح الجدول (4 - 1) نتائج هذا التساؤل.

## جدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد التعلم الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الابعاد                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | الرتبة |
|-------|----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------|
| 1     | إنشاء المعرفة الاستراتيجية       | 3.53            | 0.66              | 70.60           | 1      |
| 2     | توزيع المعرفة الاستراتيجية       | 3.51            | 0.82              | 70.20           | 2      |
| 3     | تفسير المعرفة الاستراتيجية       | 3.47            | 0.75              | 69.40           | 3      |
| 4     | تطبيق المعرفة الاستراتيجية       | 3.35            | 0.75              | 67.00           | 4      |
|       | الدرجة الكلية للتعلم الاستراتيجي | 3.46            | 0.52              | 69.30           |        |

يبين الجدول (4-1) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد التعلم

الاستراتيجي، ويلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتعلم الاستراتيجي قد بلغ (3.46)

وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (69.30 %) بمستوى متوسط كما تراوحت قيم المتوسطات

الحسابية بين (3.53-3.35) ، وجاء في الرتبة الأولى بعد انشاء المعرفة الاستراتيجية بمتوسط

حسابي (3.53) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (70.60 %) وبمستوى متوسط وفي المرتبة

الأخيرة جاء بعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.35) وتمثل هذه القيمة اهمية

نسبية بقيمة (67.00 %) ما هو مستواه وبمستوى متوسط.

وهو ما يؤشر أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة تعي أهمية التعلم الاستراتيجي

لديها، إلا ان هذا أهمية هذا التعلم من وجهة نظر عينة الدراسة يحظى بأهمية متوسطة.

وقد تم تحليل ابعاد التعلم الاستراتيجي على مستوى الفقرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل فقرات بعد إنشاء المعرفة الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعء إنشاء المعرفة الاستراتيجية

والجدول (4-2) يبين ذلك.

#### جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إنشاء المعرفة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | قيمة t | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 1     | يولد البنك المعرفة الجديدة من خلال تحليل المخاطر السوقية العالية                             | 3.65            | 0.83              | 73.00           | 12.21  | 1      |
| 4     | يسعى البنك من جمع المعلومات الجديدة بهدف تعلم أشياء جديدة في عملية تطوير الخدمات .           | 3.58            | 0.83              | 71.60           | 10.96  | 2      |
| 3     | يستخدم البنك تكنولوجيا متقدمة في انشاء المعرفة .   | 3.49            | 0.82              | 69.80           | 9.30   | 3      |
| 2     | يشجع البنك فرق العمل لتوليد الافكار الابداعية .<br>الدرجة الكلية لإنشاء المعرفة الاستراتيجية | 3.38<br>3.53    | 0.79<br>0.66      | 67.60<br>70.60  | 7.52   | 4      |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد

إنشاء المعرفة الاستراتيجية، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممتلئة للبعء قد

بلغت (3.53) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (70.60 %) ، كما تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (3.38 - 3.65) ، وجاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى وهي " يولد البنك المعرفة

الجديدة من خلال تحليل المخاطر السوقية العالية . " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.65) وتمثل

هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (73.0 %) بينما جاءت الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة وهي " يشجع

البنك فرق العمل لتوليد الافكار الابداعية " اذ تحققت بمتوسط حسابي (3.38) وتمثل هذه القيمة

اهمية نسبية بقيمة (67.60 %)، كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة

الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد

عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

وهذا دليل على أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة تهتم بالتطور التكنولوجي لإنشاء معرفتها وتوليد الأفكار الإبداعية، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا لجمع معلومات بهدف تطوير إجراءات وآليات تقديم الخدمات المصرفية لديها.

ثانياً: تحليل فقرات بعد توزيع المعرفة الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعده توزيع المعرفة الاستراتيجية

والجدول (4-3) يبين ذلك.

### جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد توزيع المعرفة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | قيمة t | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 2     | يسهم توزيع المعرفة الاستراتيجية في زيادة الوعي المعرفي لدى الموظفين         | 3.55            | 0.92              | 71.00           | 9.37   | 1      |
| 4     | يسعى البنك لايصال المعلومات الى مختلف وحدات البنك .                         | 3.52            | 0.89              | 70.40           | 9.14   | 2      |
| 1     | يتسم الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية داخل البنك بالسهولة للمحتاجين ليها . | 3.48            | 0.89              | 69.60           | 8.46   | 3      |
| 3     | يستخدم البنك تكنولوجيا معلومات متطورة لتوزيع المعرفة .                      | 3.48            | 1.00              | 69.60           | 7.37   | 3      |
|       | توزيع المعرفة الاستراتيجية  | 3.51            | 0.82              | 70.20           |        |        |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد

توزيع المعرفة الاستراتيجية ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد

بلغت (3.51) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (70.20 %) ، كما تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (3.55 - 3.48) ، وجاءت الفقرة (2) في الرتبة الأولى وهي " يسهم توزيع المعرفة

الاستراتيجية في زيادة الوعي المعرفي لدى الموظفين " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.55) وتمثل

هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (71.0 %) بينما جاءت الفقرة (1) و(3) في الرتبة الأخيرة وهي "

يتسم الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية داخل البنك بالسهولة للمحتاجين ليها . " و" يستخدم البنك تكنولوجيا معلومات متطورة لتوزيع المعرفة" اذ تحققت بمتوسط حسابي (3.48) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (69.60 %). كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00). وهذا دليل على أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة تركز على تحليل بيئتها الداخلية من خلال توزيع معرفتها بهدف زيادة الوعي المعرفي لدى موظفيها وإيصال المعلومات كافة إلى مختلف وحداتها التنظيمية.

ثالثاً: تحليل فقرات بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعده تفسير المعرفة الاستراتيجية

والجدول (4- 4) يبين ذلك.

#### جدول (4- 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | قيمة t | الاهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة   | الرقم |
|--------|--------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 1      | 8.25   | 70.20           | 0.97              | 3.51            | يقوم البنك بدراسة المعرفة الاستراتيجية الجديدة ليحدد اثرها في الاداء                                     | 2     |
| 2      | 9.06   | 69.60           | 0.82              | 3.48            | يعتمد البنك أسلوب التفكير بالافتراضات المشتركة بشكل نقدي عند التعامل مع المعلومات الاستراتيجية الجديدة . | 3     |
| 2      | 8.64   | 69.60           | 0.86              | 3.48            | يسعى البنك الى توضيح المعلومات الاستراتيجية الجديدة للأفراد لغرض الاستفادة منها لأدائهم .                | 4     |
| 4      | 7.97   | 68.60           | 0.84              | 3.43            | يحلل البنك حجم التأثير المحتمل جراء الحصول على المعلومات الاستراتيجية عن منافسيه .                       | 1     |
|        |        | 69.40           | 0.75              | 3.47            | تفسير المعرفة الاستراتيجية   |       |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (3.47) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (69.40%) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 - 3.43) ، وجاءت الفقرة (2) في الرتبة الأولى وهي "يقوم البنك بدراسة المعرفة الاستراتيجية الجديدة ليحدد اثرها في الاداء" اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.51) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (70.20%) بينما جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة وهي " يحلل البنك حجم التأثير المحتمل جراء الحصول على المعلومات الاستراتيجية عن منافسيه" اذ تحققت بمتوسط حسابي (3.43) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (68.60%). كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

وهو ما يعكس الوضوح التام بالمعلومات التي تستخدمها البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة إضافة إلى قيام البنوك بتحليل المعلومات عن منافسيها لتطوير استراتيجيات دفاعية لها.

رابعاً: تحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعده تطبيق المعرفة الاستراتيجية

والجدول (4-5) يبين ذلك.

#### جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | قيمة t | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 1     | يطبق البنك اليات المعرفة الاستراتيجية الجديدة لزيادة الحصة السوقية  | 3.41            | 0.87              | 68.20           | 7.35   | 1      |
| 2     | يعتمد البنك طرائق علمية في تطبيق المعرفة الاستراتيجية .             | 3.32            | 0.84              | 66.40           | 5.92   | 2      |
| 3     | يستفيد البنك من المعرفة الاستراتيجية في تطوير خدمات المقدمة للزبائن | 3.32            | 0.86              | 66.40           | 5.85   | 2      |
|       | تطبيق المعرفة الاستراتيجية  | 3.35            | 0.75              | 67.00           |        |        |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05



يعرض الجدول (4-5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (3.55) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (67.00 %) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32 - 3.41) ، وجاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى وهي " يطبق البنك اليات المعرفة الاستراتيجية الجديدة لزيادة الحصة السوقية . " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.41) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (68.20 %) بينما جاءت الفقرة (3) في الرتبة الأخيرة وهي " يستفيد البنك من المعرفة الاستراتيجية في تطوير خدمات المقدمة للزبائن " اذ تحققت بمتوسط حسابي (3.32) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (66.40 %). كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

وهو ما يؤكد على أن البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة تهتم بتطبيق معرفتها الاستراتيجية بعد طرائق بهدف تطوير الخدمات المقدمة للزبائن وزيادة حصتها السوقية.

#### (4 - 2 - 1 - 2): ما واقع الأداء التنافسي في البنوك التجارية في الأردن؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. حيث

يوضح الجدول (4-6) نتائج هذا التساؤل.

#### جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الأداء التنافسي مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الابعاد                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | الرتبة |
|-------|-------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------|
| 3     | أداء المبيعات                 | 3.19            | 0.71              | 63.80           | 1      |
| 2     | أداء المنتج                   | 3.13            | 0.68              | 62.60           | 2      |
| 1     | أداء الإبداع                  | 3.10            | 0.55              | 62.00           | 3      |
|       | الدرجة الكلية الاداء التنافسي | 3.14            | 0.51              | 62.80           |        |

يبين الجدول (4-6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الاداء التنافسي، ويلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الاداء التنافسي قد بلغ (3.14) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (62.80 %) وبمستوى متوسط كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.10-3.19) ، وجاء في الرتبة الأولى بعد أداء المبيعات بمتوسط حسابي (3.19) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (63.80 %) وبمستوى متوسط وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد أداء الإبداع بمتوسط حسابي (3.10) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (62.0 %) وبمستوى متوسط.

وهو إنعكاس واضح لمستويات الاداء التي تحظى بها البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة سواء على مستوى مبيعاتها أو أبداعها في تقديم الخدمات للزبائن.

وقد تم تحليل ابعاد الاداء التنافسي على مستوى الفقرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل فقرات بعد أداء الإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعء أداء الإبداع والجدول (4-7) يبين ذلك.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أداء الإبداع مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | قيمة t | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 3     | يتسم البنك بقدرة تنافسية تكنولوجية عالية .                        | 3.19            | 0.74              | 63.80           | 3.93   | 1      |
| 4     | يتسم البنك بسرعة تطوير الخدمات الجديدة .                          | 3.15            | 0.74              | 63.00           | 3.22   | 2      |
| 1     | يقدم البنك تشكيلة متعددة المنتجات مقارنة بالمنافسين.              | 3.14            | 0.76              | 62.80           | 2.80   | 3      |
| 5     | تعد الخدمات الجديدة للبنك الأولى من نوعها في السوق .              | 3.11            | 0.78              | 62.20           | 2.21   | 4      |
| 2     | يستخدم البنك أحدث الابتكارات التكنولوجية في توليد الخدمات الجديدة | 2.90            | 0.70              | 58.00           | -2.21  | 5      |
|       | أداء الإبداع  | 3.10            | 0.55              | 62.00           |        |        |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4-7) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أداء الإبداع، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (3.10) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (62.0%) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.19 - 2.90) ، وجاءت الفقرة (3) في الرتبة الأولى وهي " يتسم البنك بقدرة تنافسية تكنولوجية عالية ". اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.19) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (63.80%) بينما جاءت الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة وهي " يستخدم البنك أحدث الابتكارات التكنولوجية في توليد الخدمات الجديدة " اذ تحققت بمتوسط حسابي (2.90) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (58.0%). كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

وهو مؤشر حول بالقدرة العالية التي تتحلى بها البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من حيث التطور التكنولوجي وتشكيلة الخدمات والمنتجات التي تقدمها البنوك إضافة إلى الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن من حيث تطوير الخدمات الجديدة.

ثانياً: تحليل فقرات بعد أداء المنتج

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعء أداء المنتج والجدول (4-8)

(8) يبين ذلك.

#### جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أداء المنتج مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | قيمة t | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 3     | يسعى البنك لتقديم خدمات جديدة تنفذ خلال فترة قصيرة .                      | 3.16            | 0.90              | 63.20           | 2.79   | 1      |
| 2     | يعتمد البنك عند الدخول للأسواق الجديدة على استخدام تطبيقات مصرفية جديدة . | 3.13            | 0.78              | 62.60           | 2.57   | 2      |
| 1     | يتميز البنك بأسلوب عالي الدقة بالتعامل مع الزبائن.                        | 3.12            | 0.85              | 62.40           | 2.11   | 3      |
|       | أداء المنتج   | 3.13            | 0.68              | 62.60           |        |        |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4-8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أداء المنتج ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (3.13) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (62.60 %) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16 - 3.12) ، وجاءت الفقرة (3) في الرتبة الأولى وهي " يسعى البنك لتقديم خدمات جديدة تنفذ خلال فترة قصيرة ." اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.16) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (63.20 %) بينما جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة وهي " يتميز البنك بأسلوب عالي الدقة بالتعامل مع الزبائن." اذ تحققت بمتوسط حسابي (3.12) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (62.40%). كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

وهو ما يعكس قدرة البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة على السعي بإستمرار لتطوير خدماته وتقديمها بسرعة ودقة أثناء التعامل مع الزبائن.

ثالثاً: تحليل فقرات بعد أداء المبيعات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد أداء المبيعات والجدول (4)

(9- يبين ذلك.

#### جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أداء المبيعات مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | قيمة t | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 5     | يتميز البنك بتقديم عروض مبيعات لخدماته عالية الجودة .                  | 3.35            | 0.96              | 67.00           | 5.68   | 1      |
| 3     | يهتم البنك بتحقيق أهداف المبيعات النوعية .                             | 3.18            | 0.79              | 63.60           | 3.59   | 2      |
| 4     | يسعى البنك للمحافظة على الحصة السوقية من خلال التطوير المستمر لخدماته. | 3.17            | 0.78              | 63.40           | 3.46   | 3      |
| 1     | يملك البنك القدرة على تحقيق أهداف المبيعات المرسومة بفاعلية .          | 3.11            | 0.79              | 62.20           | 2.11   | 4      |
| 2     | يخفض البنك التكاليف من خلال السيطرة على النفقات غير الضرورية           | 3.11            | 0.80              | 62.20           | 2.16   | 4      |
|       | أداء المبيعات  | 3.19            | 0.71              | 63.80           |        |        |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4-9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أداء المبيعات ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (3.19) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (63.80 %) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35 - 3.11)، وجاءت الفقرة (5) في الرتبة الأولى وهي " يتميز البنك بتقديم عروض مبيعات لخدماته عالية الجودة ". اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.35) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (67.0 %) بينما جاءت الفقرة (1) و (2) في الرتبة الأخيرة وهي " يمتلك البنك القدرة على تحقيق أهداف المبيعات المرسومة بفاعلية. " و"يخفض البنك التكاليف من خلال السيطرة على النفقات غير الضرورية" اذ تحققت بمتوسط حسابي (3.11) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (62.20%). كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

وهو دليل واضح على التميز الذي تتمتع به البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة في عروض الخدمات التي تقدمها إضافة إلى القدرة العالية في السيطرة على النفقات المرتبة على تقديم الخدمات وتطويرها.

(4 - 2 - 1 - 3): ما واقع رأس المال الاستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. حيث

يوضح الجدول (4-10) نتائج هذا التساؤل.

## جدول (4- 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد رأس المال الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | الابعاد               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | الرتبة |
|-------|-----------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------|
| 1     | رأس المال البشري      | 3.58            | 0.83              | 71.60           | 1      |
| 3     | رأس المال الثقافي     | 3.58            | 0.86              | 71.60           | 1      |
| 2     | رأس المال الاجتماعي   | 3.51            | 0.85              | 70.20           | 3      |
|       | رأس المال الاستراتيجي | 3.56            | 0.77              | 71.20           |        |

يبين الجدول (4- 10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد رأس المال الاستراتيجي، ويلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لرأس المال الاستراتيجي قد بلغ (3.56) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (71.20 %) وبمستوى متوسط كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.58- 3.10) ، وجاء في الرتبة الأولى بعد رأس المال البشري وبعد رأس المال الثقافي بمتوسط حسابي (3.58) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (71.60 %) وبمستوى متوسط وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد رأس المال الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.51) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (70.20 %) وبمستوى متوسط. وقد تم تحليل ابعاد رأس المال الاستراتيجي على مستوى الفقرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل فقرات بعد رأس المال البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعدها رأس المال البشري والجدول

(4- 11) يبين ذلك.

## جدول (4- 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رأس المال البشري مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | قيمة t | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 1     | يتصف موظفو البنك بدرجة عالية من المهارة .                          | 3.64            | 0.92              | 72.80           | 10.81  | 1      |
| 5     | يتسم موظفو البنك باتجاهات ايجابية في التعامل مع العملاء .          | 3.62            | 1.01              | 72.40           | 9.49   | 2      |
| 2     | يتميز موظفو البنك بخبرات عالية في التعامل مع الزبائن.              | 3.59            | 0.93              | 71.80           | 9.93   | 3      |
| 4     | يتحلى موظفو البنك بدرجة عالية من المعرفة المصرفية .                | 3.58            | 0.99              | 71.60           | 9.18   | 4      |
| 3     | يمتلك موظفو البنك خبرات ادارية عالية بمعدل اعلى من البنوك المنافسه | 3.47            | 0.94              | 69.40           | 7.77   | 5      |
|       | رأس المال البشري   | 3.58            | 0.83              | 71.60           |        |        |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4- 11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد

رأس المال البشري ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت

(3.58) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (71.60 %) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (3.64 - 3.47) ، وجاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى وهي " يتصف موظفو البنك بدرجة

عالية من المهارة . " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.64) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة

(72.80 %) بينما جاءت الفقرة (3) في الرتبة الأخيرة وهي " يمتلك موظفو البنك خبرات ادارية

عالية بمعدل اعلى من البنوك المنافسه . " اذ تحققت بمتوسط حسابي (3.47) وتمثل هذه القيمة

اهمية نسبية بقيمة (69.40%). كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة

الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد

عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

وهو مؤشر على إمتلاك موظفي البنوك محل الدراسة على خبرات ومعرفة ومهارات تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم سواء على المستوى العملي أو على مستوى المنافسة من البنوك التجارية الأخرى المنافسة.

ثانياً: تحليل فقرات بعد رأس المال الإجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد رأس المال الإجتماعي والجدول (4- 12) يبين ذلك.

#### جدول (4- 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رأس المال الاجتماعي مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | قيمة t | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 1     | يتميز موظفو البنك في التعاون مع بعضهم بعضاً .        | 3.56            | 1.02              | 71.20           | 8.53   | 1      |
| 4     | يضع البنك معايير واضحة تحكم شبكة العلاقات .          | 3.54            | 0.97              | 70.80           | 8.63   | 2      |
| 3     | يطور البنك شبكة العلاقات الاجتماعية بين موظفيه.      | 3.52            | 1.06              | 70.40           | 7.74   | 3      |
| 5     | يتبنى البنك مبادئ سلوكية اساسها الشفافية.            | 3.51            | 0.98              | 70.20           | 8.12   | 4      |
| 2     | يتعامل موظفو البنك بثقة متبادلة مبنية على المصادقية. | 3.43            | 0.95              | 68.60           | 7.07   | 5      |
|       | رأس المال الإجتماعي                                  | 3.51            | 0.85              | 70.20           |        |        |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4- 12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رأس المال الإجتماعي ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (3.51) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (70.20 %) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.43 - 3.56) ، وجاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى وهي " يتميز موظفو البنك في التعاون مع بعضهم بعضاً . " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.56) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (71.20 %) بينما جاءت الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة وهي " يتعامل موظفو البنك بثقة متبادلة مبنية على المصادقية." اذ تحققت بمتوسط حسابي (3.43) وتمثل هذه القيمة اهمية



نسبية بقيمة (68.60%). كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00). وهو ما يعكس التعاون بين الموظفين في البنوك محل الدراسة إضافة إلى متانة العلاقات الإجتماعية بين هؤلاء الموظفين والثقة المتبادلة المبنية على المصادقية في التعامل.

ثالثاً: تحليل فقرات بعد رأس المال الثقافي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعء رأس المال الثقافي والجدول (4- 13) يبين ذلك.

#### جدول (4- 13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رأس المال الثقافي مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | قيمة t | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 3     | يشجع البنك العقلية المتفتحة .                | 3.62            | 1.00              | 72.40           | 9.60   | 1      |
| 5     | يتبنى البنك قواعد اخلاقية واضحة في التعامل . | 3.61            | 0.99              | 72.20           | 9.56   | 2      |
| 2     | يطبق البنك ممارسات رموزه الناجحين .          | 3.57            | 1.02              | 71.40           | 8.72   | 3      |
| 4     | يلتزم البنك بالقيم الجوهرية التي يتبناها .   | 3.57            | 1.05              | 71.40           | 8.49   | 3      |
| 1     | يحافظ البنك على تقاليده الموروثة .           | 3.51            | 0.95              | 70.20           | 8.34   | 5      |
|       | رأس المال الثقافي                            | 3.58            | 0.86              | 71.60           |        |        |

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4- 13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد

رأس المال الثقافي، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعء قد بلغت

(3.58) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (71.60%) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (3.62 - 3.51) ، وجاءت الفقرة (3) في الرتبة الأولى وهي " يشجع البنك العقلية المتفتحة

" اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (3.62) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (72.40 %) بينما جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة وهي " يحافظ البنك على تقاليده الموروثة . " اذ تحققت بمتوسط حسابي (3.51) وتمثل هذه القيمة اهمية نسبية بقيمة (70.20%). كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

وهو ما يمكن تفسيره بأن البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة ونتيجة الإنفتاح الكبير فإنها بديهياً تلتزم بمجموعة من القيم السرمدية الخالدة والتي تؤكد على التعامل الأخلاقي والإنفتاح والنجاح المحقق من قبل موظفيه.

#### (3 . 4) : إختبار فرضيات الدراسة

تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاسلوب التقليدي العام مرة وبالاسلوب المتدرج (Stepwise) مرة اخرى حيث يقوم الاسلوب المتدرج على مبدأ حساب اكبر قيمة معامل ارتباط بين المتغير المستقل والتابع في المرحلة الاولى ومن ثم يبدأ باضافة المتغيرات المستقلة تباعا بحيث يتحقق شرط اساسي من اضافة المتغير المستقل الجديد وهو ان يسهم المتغير الذي يضاف في رفع قيمة R2 بحيث يتم المحافظة على الدلالة الاحصائية فاذا لم يتحقق هذا الشرط يتم استبعاد هذا المتغير وهكذا حتى يتم التحقق من جميع المتغيرات المستقلة في علاقاتها بالمتغير التابع. ومن هنا قد نرى في نتائج الانحدار بهذا الاسلوب نماذج تحتوي على متغير مستقل واحد فقط او اثنين او ثلاثة بحسب قدرتها واسهامها في زيادة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وفيما يلي عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

تشير نتائج الالتواء والتفرطح ان بيانات متغيرات الدراسة تتوزع بصورة مقاربة للتوزيع الطبيعي حيث عادة ما تعتبر توزيعات بيانات المتغيرات قريبة من التوزيع الطبيعي اذا اکت قيمة الالتواء محصورة بين -1 الى +1 (اي ان القيمة المطلقة هي اقل من او تساوي 1) كذلك ويرافق معامل الالتواء اختبار التفرطح لتوزيع البيانات وعادة ما يقبل التفرطح ضمن مدى (-7 الى +7) او ان القيمة المطلقة للاختبار تكون اقل من او تساوي 7 (West et al., 1995) وهو احد المعايير التي يمكن ان تعتمد في وصف مقاربة توزيع البيانات بالتوزيع الطبيعي وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين ان توزيع بيانات الدراسة تتوزع بصورة قريبة من التوزيع الطبيعي.

#### جدول (4- 14)

اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة

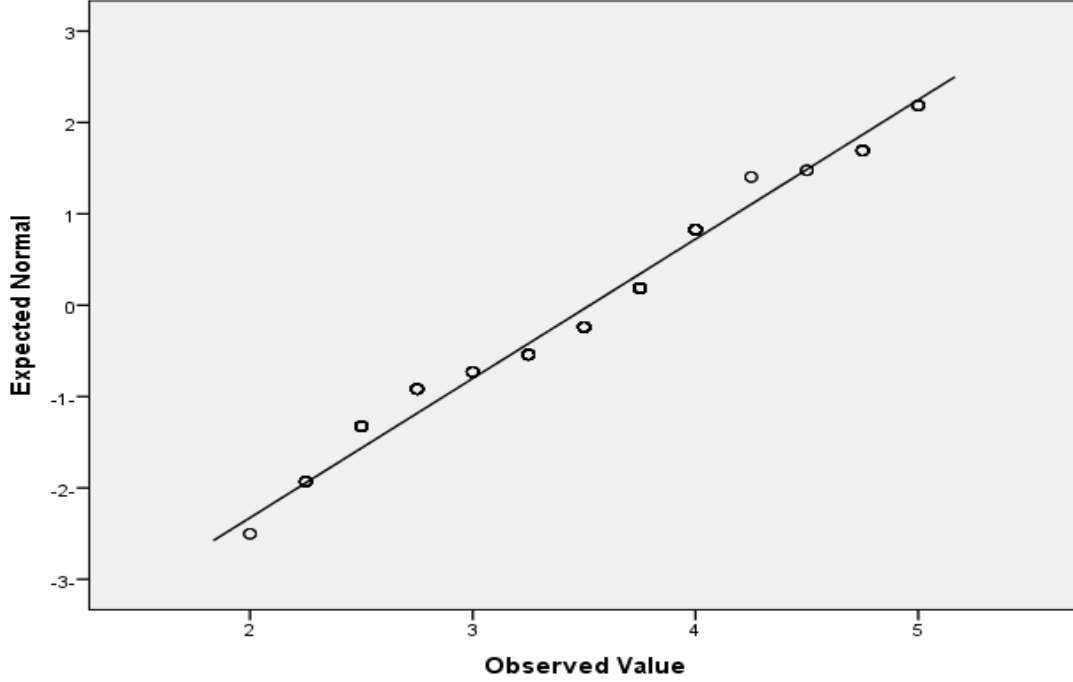
| التفرطح | الالتواء | المتغيرات                  |                 |
|---------|----------|----------------------------|-----------------|
| -0.261  | -0.202   | إنشاء المعرفة الاستراتيجية | المتغير المستقل |
| -0.199  | -0.506   | توزيع المعرفة الاستراتيجية |                 |
| 0.117   | -0.901   | تفسير المعرفة الاستراتيجية |                 |
| -0.432  | -0.715   | تطبيق المعرفة الاستراتيجية |                 |
| 0.619   | -0.654   | التعلم الاستراتيجي         |                 |
| -0.760  | 0.147    | أداء الإبداع               | المتغير التابع  |
| -0.158  | -0.073   | أداء المنتج                |                 |
| -0.002  | -0.154   | أداء المبيعات              |                 |
| 0.164   | 0.178    | الاداء التنافسي            |                 |
| -0.700  | -0.175   | رأس المال البشري           | المتغير الوسيط  |
| -0.422  | -0.110   | رأس المال الإجتماعي        |                 |
| -0.312  | -0.135   | رأس المال الثقافي          |                 |
| -0.539  | 0.186    | رأس المال الاستراتيجي      |                 |

كما توضح الأشكال البيانية التالية طبيعة توزيع بيانات ابعاد الدراسة في المتغيرات الثلاثة الرئيسية المستقل والتابع والوسيط.

شكل (4-1)

التوزيع الطبيعي لإنشاء المعرفة الاستراتيجية

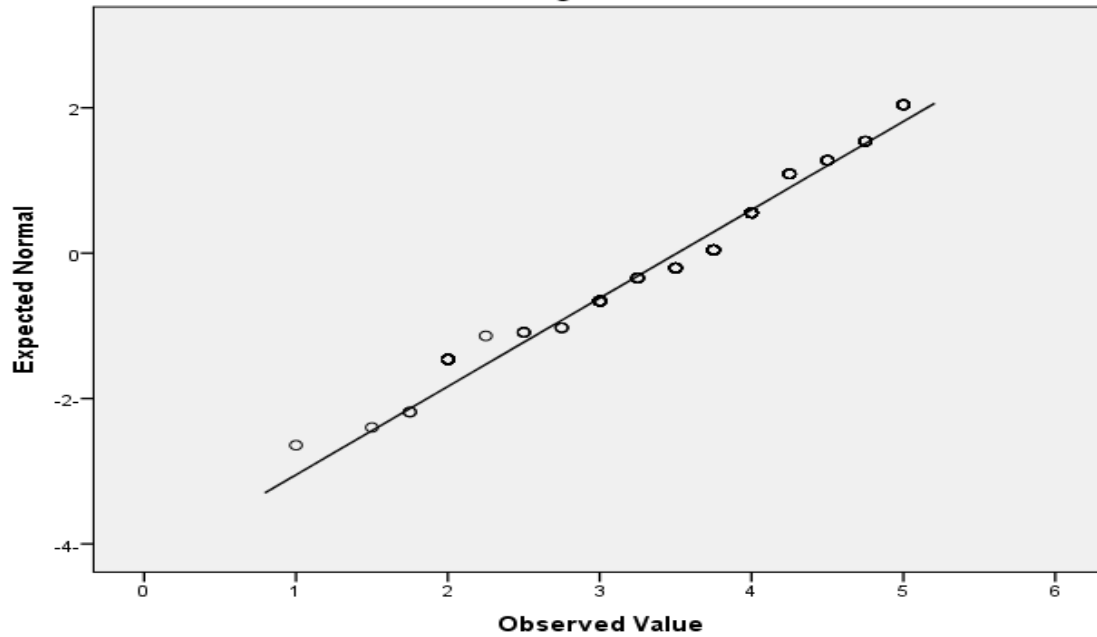
Normal Q-Q Plot of إنشاء المعرفة



شكل (4-2)

التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة الاستراتيجية

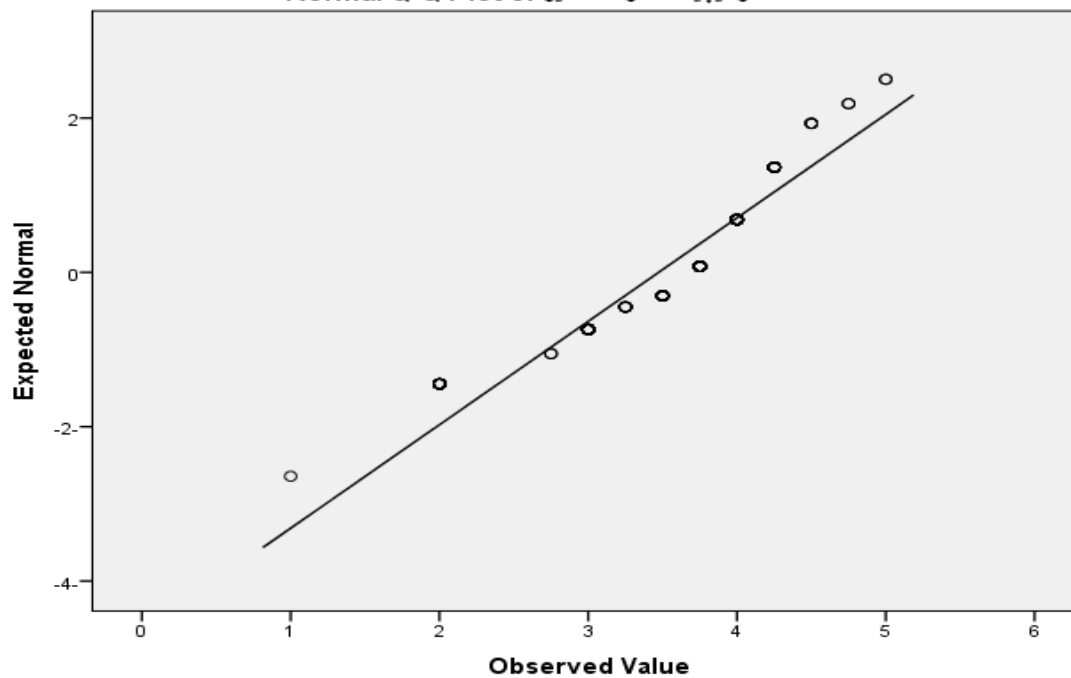
Normal Q-Q Plot of توزيع المعرفة



شكل (4-3)

التوزيع الطبيعي لتفسير المعرفة الاستراتيجية

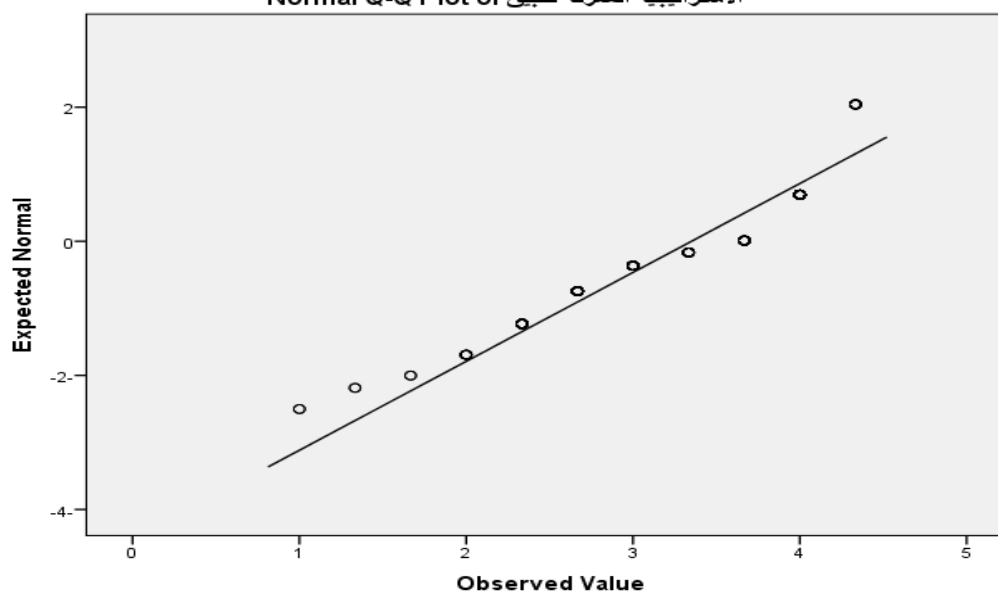
Normal Q-Q Plot of الاستراتيجية المعرفة تفسير



شكل (4-4)

التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة الاستراتيجية

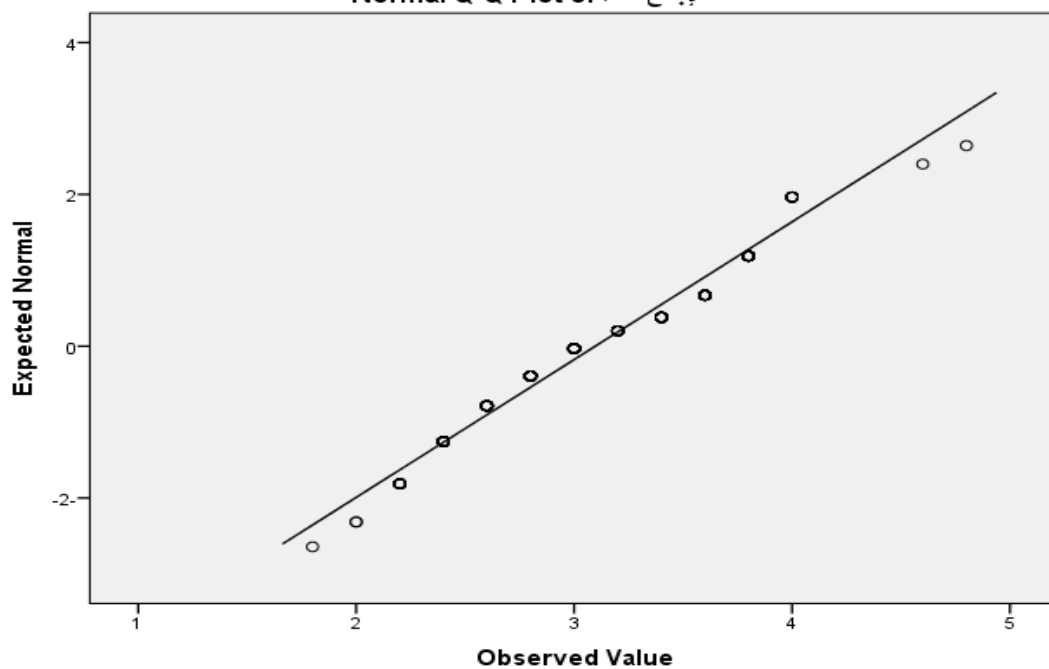
Normal Q-Q Plot of الاستراتيجية المعرفة تطبيق



شكل (4- 5)

التوزيع الطبيعي لأداء الإبداع

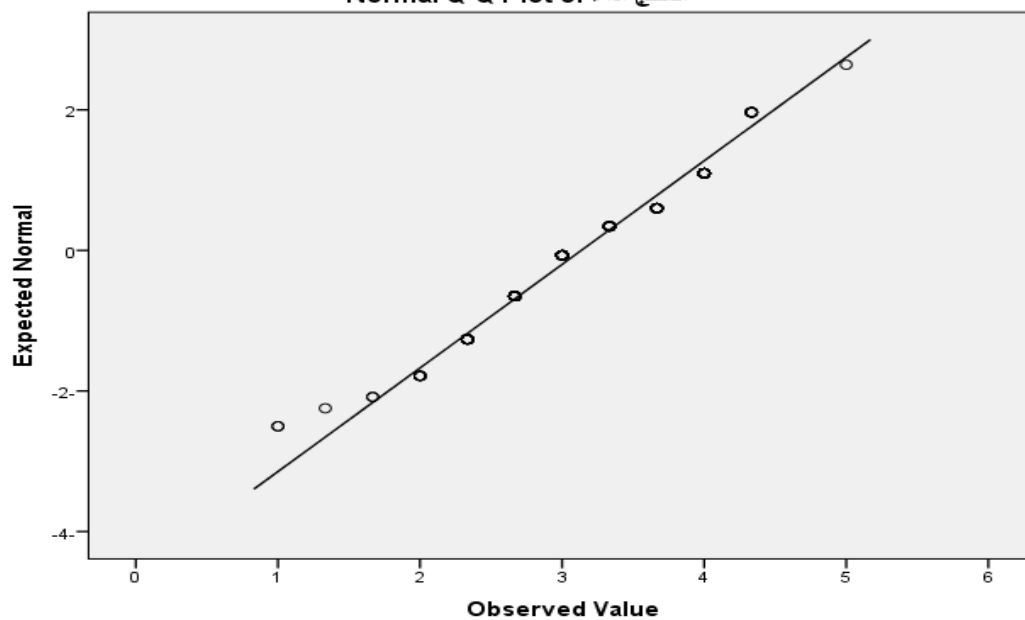
Normal Q-Q Plot of الإبداع أداء



شكل (4- 6)

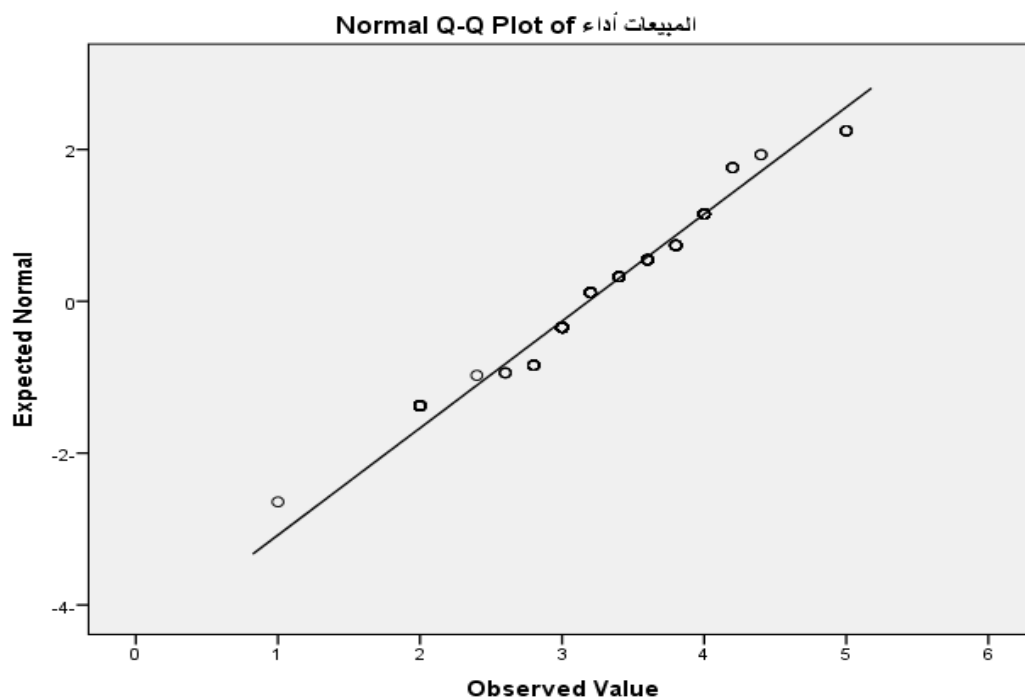
التوزيع الطبيعي لأداء المنتج

Normal Q-Q Plot of المنتج أداء



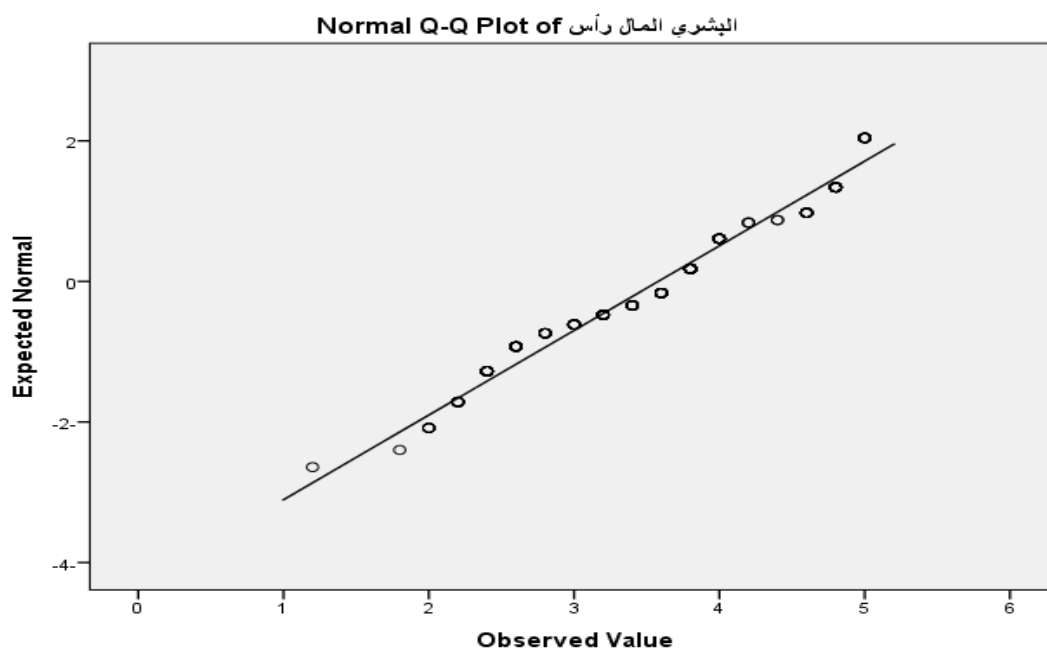
شكل (4-7)

التوزيع الطبيعي لأداء المبيعات



شكل (4-8)

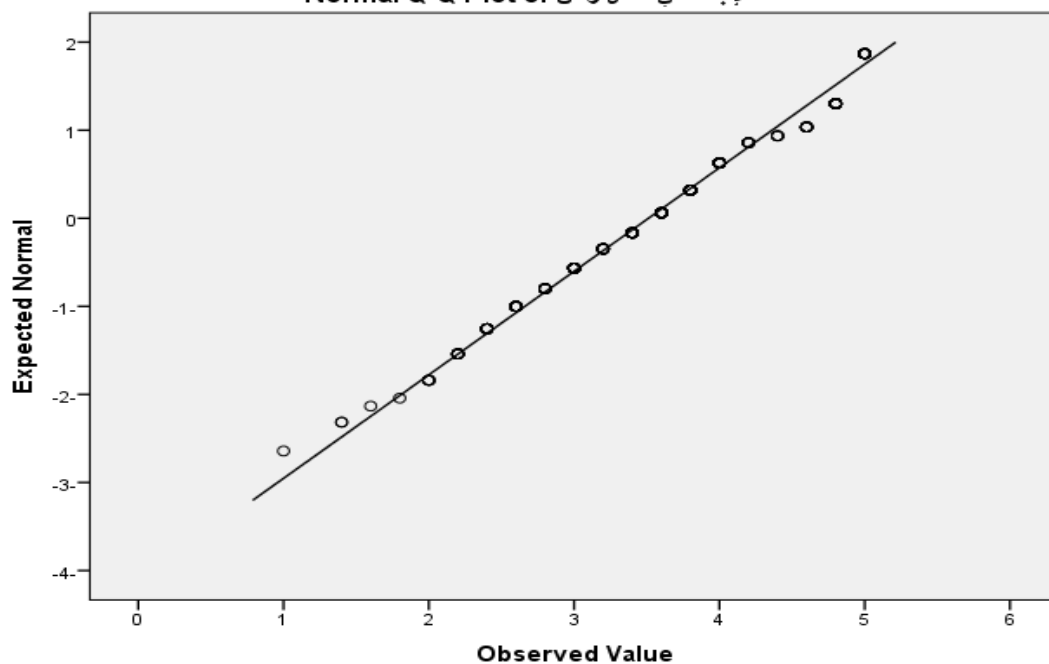
التوزيع الطبيعي لرأس المال البشري



شكل (4-9)

التوزيع الطبيعي لرأس المال الاجتماعي

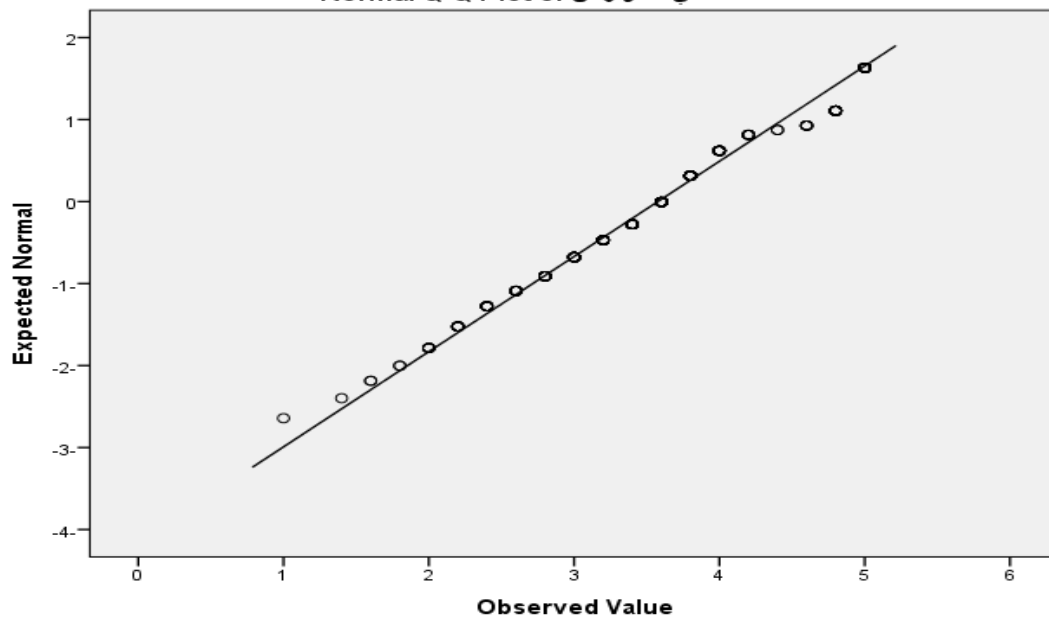
Normal Q-Q Plot of رأس المال الإجتماعي



شكل (4-10)

التوزيع الطبيعي لرأس المال الثقافي

Normal Q-Q Plot of رأس المال الثقافي

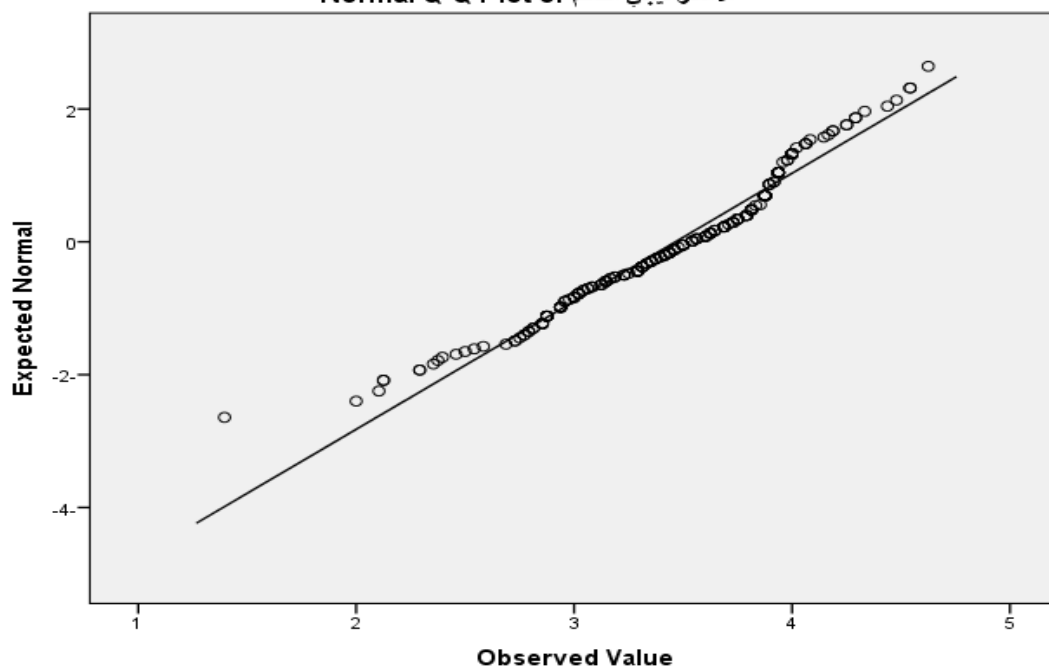




شكل (4- 11)

التوزيع الطبيعي لتعلم الاستراتيجي

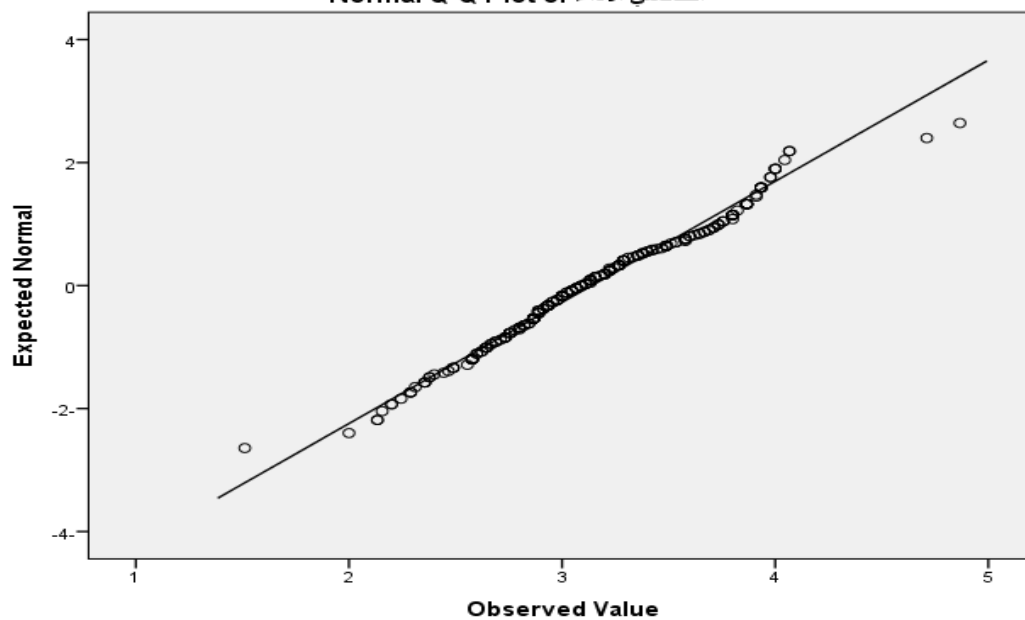
Normal Q-Q Plot of الاستراتيجي التعلم



شكل (4- 12)

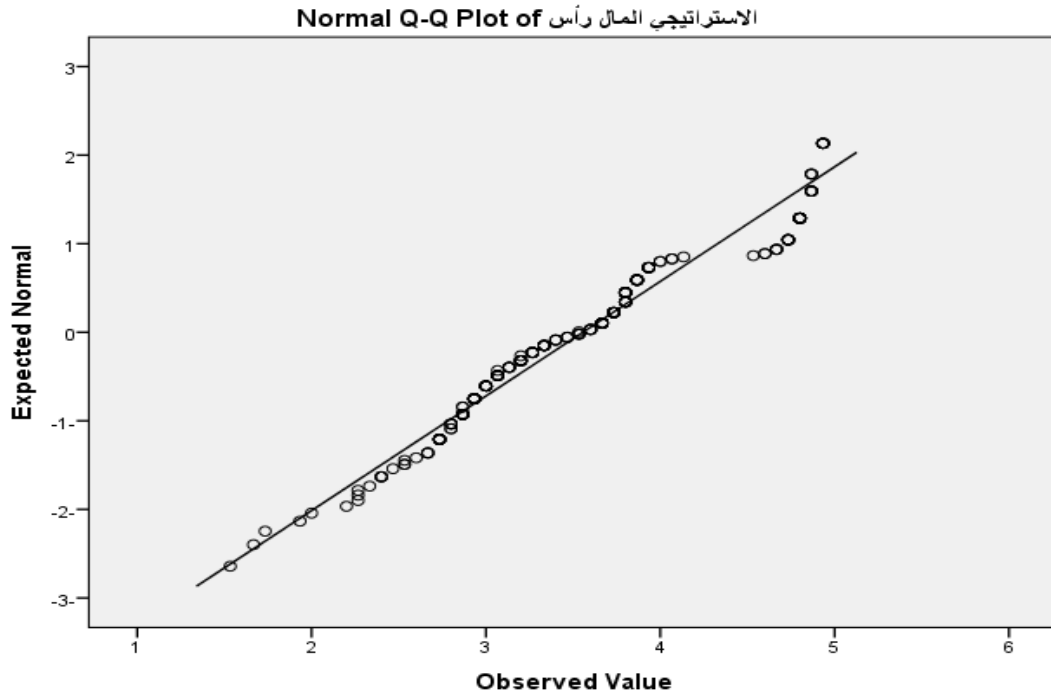
التوزيع الطبيعي للأداء التنافسي

Normal Q-Q Plot of التنافسي الاداء



## شكل (4- 13)

التوزيع الطبيعي لرأس المال الاستراتيجي



## جدول (4- 15)

اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة

| VIF   | Tolerance | المتغيرات                  |
|-------|-----------|----------------------------|
| 1.323 | .756      | إنشاء المعرفة الاستراتيجية |
| 1.340 | .746      | توزيع المعرفة الاستراتيجية |
| 1.417 | .706      | تفسير المعرفة الاستراتيجية |
| 1.263 | .792      | تطبيق المعرفة الاستراتيجية |
| 2.700 | .370      | رأس المال البشري           |
| 3.873 | .258      | رأس المال الإجتماعي        |
| 2.628 | .381      | رأس المال الثقافي          |

يعتبر الارتباط الخطي مشكلة بين المتغيرات المستقلة ويعني ان العلاقة الخطية بين متغيرين مستقلين عالية بدرجة كبيرة لدرجة انه يمكن لاحد المتغيرين ان يؤثر على قيمة المتغير التابع بنفس القيمة ما يعني انه يعمل كبديل للمتغير الاخر وحيث ان الهدف من التنبؤ وتحليل الانحدار هو الوصول الى متغيرات مختلفة قادرة على التنبؤ بدرجة مرتفعة لقيم المتغير التابع فانه يجب التأكد من عدم وجود هذه المشكلة (او وجودها بدرجة خفيفة ضمن المعايير الموضوعة). ويستخدم اختبار معامل تضخم التباين (variance inflation factor VIF) في الكشف عن وجود هذه المشكلة ويرافق اختبار تضخم التباين اختبار الحد الأدنى للتباين المسموح به (tolerance) ويعرف بانه مقلوب معامل تضخم التباين وتشير قيم اختبار VIF الى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي اذا كانت القيمة اقل من 5 وتشير الى وجود المشكلة بدرجة خفيفة اذا كانت اكبر من 5 واقل من 10 بينما تبين قيم الحد الأدنى للتباين المسموح عدم وجود هذه المشكلة اذا كانت اكبر 0.20 بينما اذا كانت محصورة بين 0.1 - 0.2 فتعني ان المشكلة غير مؤثرة (Gujarati and Porter 2010) وبالتالي تدل نتائج الجدول على ان هذه المشكلة غير مؤثرة وذلك عند احتساب قيم هذه الاختبارات اذ كانت جميع القيم ضمن وصف انها موجودة بدرجة خفيفة

### الفرضية الرئيسية الأولى

HO<sub>1</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

## جدول (4- 16)

نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التقليدي لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في

## الأداء التنافسي

| Sig t | المعاملات |      |      | الثابت | Sig f | F     | مؤشرات النموذج          |                |       | المتغيرات المستقلة         |
|-------|-----------|------|------|--------|-------|-------|-------------------------|----------------|-------|----------------------------|
|       | t         | SE   | B    |        |       |       | adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |                            |
| .028  | 2.208     | .097 | .097 | 1.011  | 0.000 | 43.57 | 0.414                   | 0.424          | 0.651 | إنشاء المعرفة الاستراتيجية |
| .004  | 2.874     | .101 | .101 |        |       |       |                         |                |       | توزيع المعرفة الاستراتيجية |
| .000  | 5.328     | .213 | .213 |        |       |       |                         |                |       | تفسير المعرفة الاستراتيجية |
| .000  | 5.535     | .206 | .206 |        |       |       |                         |                |       | تطبيق المعرفة الاستراتيجية |

يبين الجدول (4- 16) ان نموذج انحدار التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولا من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة علاقة المتغيرات المستقلة بالتابع (0.651). وتعتبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (42.4%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (41.4%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط جدا (1.00) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في

النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع . وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.097) وبمستوى دلالة (0.028) لبعد انشاء المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.101) بمستوى دلالة (0.004) لبعد توزيع المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.213) بمستوى دلالة (0.000) لبعد تفسير المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.206) بمستوى دلالة (0.000) لبعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية (0.213) كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة. وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير بحيث تبين انه يوجد أثر للتعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن.

كما تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (stepwise) بهدف ترتيب اهمية المتغيرات المستقلة في ارتباطاتها بالمتغير التابع انطلاقا من فكرة زيادة قيمة معامل التحديد وقد جاءت النتائج على النحو الاتي

#### جدول (4- 17)

نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise) لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنافسي

| الابعاد                    | r    | R <sup>2</sup> | التغير R <sup>2</sup> | F     | Sig f | الثابت | B    | SE   | t     | Sig t |
|----------------------------|------|----------------|-----------------------|-------|-------|--------|------|------|-------|-------|
| تفسير المعرفة الاستراتيجية | .540 | .292           | .292                  | 43.57 | 0.000 | 1.011  | .213 | .040 | 5.328 | .000  |
| تطبيق المعرفة الاستراتيجية | .613 | .376           | .084                  |       |       |        | .206 | .037 | 5.535 | .000  |
| توزيع المعرفة الاستراتيجية | .642 | .412           | .036                  |       |       |        | .101 | .035 | 2.874 | .004  |
| إنشاء المعرفة الاستراتيجية | .651 | .424           | .012                  |       |       |        | .097 | .044 | 2.208 | .028  |

يبين الجدول (4-17) ان نموذج انحدار التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولاً من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار  $f$  كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.651). وتعتبر قيمة  $R^2$  عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (42.4%). وباستعراض قيم التغير في قيم معامل التحديد  $R^2$  يتبين انها بلغت (0.292) لبعده تفسير المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.084) لبعده تطبيق المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.036) لبعده توزيع المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.012) لبعده انشاء المعرفة الاستراتيجية حيث يلاحظ الترتيب التنازلي في قيم  $R^2$  ويتبين من خلال هذه لنتائج ان بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية قد حقق اكبر زيادة في قيمة معامل التحديد (0.292) بينما حقق بعد انشاء المعرفة الاستراتيجية ادنى زيادة في قيمة معامل التحديد (0.012). وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة  $f$  البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن.

كما تم اختبار هذه الفرضية من خلال الدرجة الكلية لمجموع ابعاد المتغير المستقل وذلك

على النحو التالي

## جدول (4- 18)

نتائج إختبار اثر التعلم الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الاردن باستخدام

## تحليل الانحدار البسيط

| Sig t | المعاملات |       |       |        | مؤشرات النموذج |        |                         |                |       | المتغيرات المستقلة |
|-------|-----------|-------|-------|--------|----------------|--------|-------------------------|----------------|-------|--------------------|
|       | t         | SE    | B     | الثابت | Sig f          | F      | adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |                    |
| 0.000 | 12.68     | 0.049 | 0.634 | 0.991  | 0.000          | 160.95 | 0.399                   | 0.401          | 0.634 | التعلم الاستراتيجي |

يبين الجدول (4- 18) ان اثر التعلم الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولا من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f البالغة 0.000 كانت اقل من 0.05) وقد بلغت قيمة علاقة المتغيرات المستقلة بالتابع (0.634). وتعتبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (40.1%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (39.9%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة 2R بسيط جدا (0.002) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع. وباستعراض قيمة التأثير المتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.634) وبمستوى دلالة (0.000) ويلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى، وبهذه النتيجة وبالاغتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة

الصفية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير بحيث تبين انه يوجد أثر للتعلم الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن.

HO<sub>1-1</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية،

وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في

أداء الإبداع للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

جدول (4- 19)

نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التقليدي لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في أداء الإبداع

| المعاملات |       |      |      | مؤشرات النموذج |       |       |                         |                |       | المتغيرات المستقلة         |
|-----------|-------|------|------|----------------|-------|-------|-------------------------|----------------|-------|----------------------------|
| Sig t     | t     | SE   | B    | الثابت         | Sig f | F     | adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | r     |                            |
| .000      | 6.966 | .054 | .375 | 1.378          | 0.000 | 21.36 | 0.253                   | 0.265          | 0.515 | إنشاء المعرفة الاستراتيجية |
| .926      | .093  | .043 | .004 |                |       |       |                         |                |       | توزيع المعرفة الاستراتيجية |
| .671      | .425  | .049 | .021 |                |       |       |                         |                |       | تفسير المعرفة الاستراتيجية |
| .028      | 2.217 | .046 | .101 |                |       |       |                         |                |       | تطبيق المعرفة الاستراتيجية |

يبين الجدول (4- 19) ان نموذج انحدار التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير

وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء الإبداع للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولاً من الناحية

الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة علاقة المتغيرات

المستقلة بالتابع (0.515). وتعتبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار

المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى

(او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد

تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (26.5%)

كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل

على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (25.3%) ويلاحظ ان الفرق بينها



وبين قيمة  $R^2$  بسيط جدا (1.20) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع. وباستعراض قيم تاثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.375) وبمستوى دلالة (0.000) لبعد انشاء المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.004) بمستوى دلالة (0.926) لبعد توزيع المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.021) بمستوى دلالة (0.671) لبعد تفسير المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.101) بمستوى دلالة (0.028) لبعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية حيث يلاحظ ان قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 في بعدي انشاء المعرفة الاستراتيجية وبعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير (دالة إحصائية) قد تحققت من خلال بعد انشاء المعرفة الاستراتيجية (0.375)

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة  $f$  البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة ولكن قبولاً جزئياً وهي فرضية التأثير لانه تبين وجود أثر للتعلم الاستراتيجي (انشاء وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء الابداع للبنوك التجارية في الأردن. كما تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (stepwise) بهدف ترتيب اهمية المتغيرات المستقلة في ارتباطاتها بالمتغير التابع انطلاقا من فكرة زيادة قيمة معامل التحديد وقد جاءت النتائج على النحو الاتي

## جدول (4- 20)

نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير التعلم الاستراتيجي

بأبعاده في أداء الإبداع

| Sig t | t     | SE    | B    | الثابت                      | Sig f | F     | التغير<br>R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | r    | الابعاد                    |
|-------|-------|-------|------|-----------------------------|-------|-------|--------------------------|----------------|------|----------------------------|
| .000  | 7.761 | .049  | .379 | 1.400                       | 0.000 | 42.95 | .244                     | .244           | .494 | إنشاء المعرفة الاستراتيجية |
| .011  | 2.553 | .042  | .108 |                             |       |       | .020                     | .264           | .514 | تطبيق المعرفة الاستراتيجية |
| .962  | .047  | 0.064 | .003 | توزيع المعرفة الاستراتيجية* |       |       |                          |                |      |                            |
| .676  | .418  | 0.062 | .026 | تفسير المعرفة الاستراتيجية* |       |       |                          |                |      |                            |

(\*) متغير تم استبعاده من نموذج الانحدار

يبين الجدول (4- 20) ان نموذج انحدار التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء الابداع للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولا من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.651). وتعتبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (42.4%). وباستعراض قيم التغير في قيم معامل التحديد R<sup>2</sup> يتبين انها بلغت (0.244) لبعدها انشاء المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.020) لبعدها تطبيق المعرفة الاستراتيجية حيث يلاحظ الترتيب التنازلي في قيم R<sup>2</sup> ويتبين من خلال هذه النتائج ان انشاء تفسير المعرفة الاستراتيجية قد حقق اكبر زيادة في قيمة معامل التحديد (0.244) بينما حقق بعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية ادنى زيادة في قيمة معامل التحديد

(0.020) وبالتالي فان ترتيب اهمية ابعاد المتغير المستقل في التابع هي كما هو مبين في الجدول كما يبين الجدول انه تم استبعاد بعدين (المشار اليهما بالرمز \*) من ابعاد المتغير المستقل نظرا لان كلا منهما لم يتم برفع وزيادة قيمة معامل التحديد لهذا النموذج وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير ولكن قبولاً جزئياً وهي فرضية التأثير لانه تبين وجود أثر التعلم الاستراتيجي (انشاء وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء الابداع للبنوك التجارية في الأردن.

HO<sub>1-2</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء المنتج للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

#### جدول (4 - 21)

نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التقليدي لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في

#### أداء المنتج

| المعاملات |       |      |      |        | مؤشرات النموذج |       |                         |                |       | المتغيرات المستقلة         |
|-----------|-------|------|------|--------|----------------|-------|-------------------------|----------------|-------|----------------------------|
| Sig t     | t     | SE   | B    | الثابت | Sig f          | F     | adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |                            |
| .153      | 1.435 | .065 | .094 | 1.256  | 0.000          | 23.79 | 0.274                   | 0.287          | 0.535 | إنشاء المعرفة الاستراتيجية |
| .702      | .383  | .052 | .020 |        |                |       |                         |                |       | توزيع المعرفة الاستراتيجية |
| .390      | .860  | .059 | .051 |        |                |       |                         |                |       | تفسير المعرفة الاستراتيجية |
| .000      | 7.757 | .055 | .430 |        |                |       |                         |                |       | تطبيق المعرفة الاستراتيجية |

يبين الجدول (4- 21) ان نموذج انحدار التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء المنتج للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولاً من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار  $f$  كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة علاقة المتغيرات المستقلة بالتابع (0.535). وتعتبر قيمة  $R^2$  عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (28.7%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (27.4%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة  $R^2$  بسيط جداً (1.30) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع. وباستعراض قيم تاثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.094) وبمستوى دلالة (0.153) لبعدها انشاء المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.020) بمستوى دلالة (0.702) لبعدها توزيع المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.051) بمستوى دلالة (0.390) لبعدها تفسير المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.430) بمستوى دلالة (0.000) لبعدها تطبيق المعرفة الاستراتيجية حيث يلاحظ ان قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 في بعد واحد فقط هو تطبيق المعرفة الاستراتيجية مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى في هذا البعد حيث كانت اكبر قيمة تأثير (دالة إحصائية) قد تحققت من خلال هذا البعد. وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة  $f$  البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير ولكن قبولاً جزئياً وهي

فرضية التأثير لانه تبين وجود أثر للتعلم الاستراتيجي (تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء المنتج للبنوك التجارية في الأردن.

كما تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (stepwise) بهدف ترتيب اهمية المتغيرات المستقلة في ارتباطاتها بالمتغير التابع انطلاقا من فكرة زيادة قيمة معامل التحديد وقد جاءت النتائج على النحو الاتي

#### جدول (4- 22)

نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في أداء المنتج

| Sig t | t     | SE    | B     | الثابت | Sig f | F     | التغير<br>R2                | R2    | R     | الابعاد                    |
|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-----------------------------|-------|-------|----------------------------|
| .000  | 9.56  | 0.049 | 0.473 | 1.551  | 0.000 | 91.56 | 0.273                       | 0.276 | 0.526 | تطبيق المعرفة الاستراتيجية |
| .102  | 1.642 | 0.057 | .094  |        |       |       | إنشاء المعرفة الاستراتيجية* |       |       |                            |
| .578  | .556  | 0.056 | .031  |        |       |       | توزيع المعرفة الاستراتيجية* |       |       |                            |
| .245  | 1.167 | 0.060 | .070  |        |       |       | تفسير المعرفة الاستراتيجية* |       |       |                            |

(\*) متغير تم استبعاده من نموذج الانحدار

يبين الجدول (4- 22) ان نموذج انحدار التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء المنتج للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولا من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.526). وتعتبر قيمة R2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية

(27.6%) وباستعراض قيم التغير في قيم معامل التحديد R2 يتبين ان متغيرا واحدا فقط (بعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية) هو البعد الوحيد الذي كان له اثر في رفع قيمة معامل التحديد وان هذه الزيادة كانت دالة إحصائيا اذ بلغت (0.276) بينما لم تحقق باقي الابعاد اية زيادة لها مدلول او تاثير من الناحية الاحصائية وبذلك تم استبعادها (المشار اليهما بالرمز \*) من هذا النموذج وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التاثير ولكن قبولاً جزئياً وهي فرضية التاثير لانه تبين وجود أثر التعلم الاستراتيجي (تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء المنتج للبنوك التجارية في الأردن

HO1-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء المبيعات للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

#### جدول (4- 23)

نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التقليدي لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في أداء المبيعات

| المعاملات |        |      |      |        | مؤشرات النموذج |        |                         |                |       | المتغيرات المستقلة         |
|-----------|--------|------|------|--------|----------------|--------|-------------------------|----------------|-------|----------------------------|
| Sig t     | t      | SE   | B    | الثابت | Sig f          | F      | adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | r     |                            |
| .000      | 3.632  | .049 | .178 |        |                |        |                         |                |       | إنشاء المعرفة الاستراتيجية |
| .000      | 8.347  | .039 | .328 | 0.400  | 0.000          | 102.34 | 0.627                   | 0.633          | 0.796 | توزيع المعرفة الاستراتيجية |
| .000      | 12.722 | .045 | .567 |        |                |        |                         |                |       | تفسير المعرفة الاستراتيجية |
| .036      | 2.109  | .042 | .088 |        |                |        |                         |                |       | تطبيق المعرفة الاستراتيجية |

يبين الجدول (4-23) ان نموذج انحدار التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اداء المبيعات للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولا من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار  $f$  كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة علاقة المتغيرات المستقلة بالتابع (0.796).

وتعبر قيمة  $R^2$  عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (63.3%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (62.7%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة  $R^2$  بسيط جدا (0.006) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع. وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.178) وبمستوى دلالة (0.000) لبعدها انشاء المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.328) بمستوى دلالة (0.000) لبعدها توزيع المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.567) بمستوى دلالة (0.000) لبعدها تفسير المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.088) بمستوى دلالة (0.036) لبعدها تطبيق المعرفة الاستراتيجية حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية (0.567) وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة  $f$  البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية

التأثير قبولاً كلياً بحيث تبين انه يوجد أثر للتعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اداء المبيعات للبنوك التجارية في الأردن.

كما تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (stepwise) بهدف ترتيب اهمية المتغيرات المستقلة في ارتباطاتها بالمتغير التابع انطلاقاً من فكرة زيادة قيمة معامل التحديد وقد جاءت النتائج على النحو الاتي

#### جدول (4- 24)

نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير التعلم الاستراتيجي

بأبعاده في أداء المبيعات

| Sig t | t      | SE   | B    | الثابت | Sig f | F     | التغير<br>R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | r    | الابعاد                    |
|-------|--------|------|------|--------|-------|-------|--------------------------|----------------|------|----------------------------|
| .000  | 12.722 | .045 | .567 | 1.011  | 0.000 | 43.57 | .524                     | .524           | .724 | تفسير المعرفة الاستراتيجية |
| .000  | 8.347  | .039 | .328 |        |       |       | .086                     | .610           | .781 | توزيع المعرفة الاستراتيجية |
| .000  | 3.632  | .049 | .178 |        |       |       | .016                     | .626           | .791 | إنشاء المعرفة الاستراتيجية |
| .036  | 2.109  | .042 | .088 |        |       |       | .007                     | .633           | .796 | تطبيق المعرفة الاستراتيجية |

يبين الجدول (4- 24) ان نموذج انحدار التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير

وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اداء المبيعات للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولاً من الناحية

الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين

المتغيرات المستقلة والتابع (0.796)

وتعتبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر

عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير



المستقل وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث ان أعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (63.3%)

وباستعراض التغير في قيم معامل التحديد  $R^2$  يتبين انها بلغت (0.524) لبعده تفسير المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.086) لبعده توزيع المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.016) لبعده انشاء المعرفة الاستراتيجية وبلغت (0.007) لبعده تطبيق المعرفة الاستراتيجية حيث يلاحظ الترتيب التنازلي في قيم  $R^2$  ويتبين من خلال هذه لنتائج ان بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية قد حقق أكبر زيادة في قيمة معامل التحديد (0.524) بينما حقق بعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية ادنى زيادة في قيمة معامل التحديد (0.007) وبالتالي فان ترتيب اهمية ابعاد المتغير المستقل في التابع هي كما هو مبين في الجدول. وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير قبولاً كلياً اي تبين انه يوجد أثر للتعليم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اداء المبيعات للبنوك التجارية في الأردن.

#### الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الاستراتيجي (انشاء المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في رأس المال الاستراتيجي للبنوك التجارية في الاردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

## جدول (4- 25)

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم الاستراتيجي في رأس المال الاستراتيجي

| Sig t | المعاملات |       |       |        | مؤشرات النموذج |       |                         |                |       | المتغيرات المستقلة |
|-------|-----------|-------|-------|--------|----------------|-------|-------------------------|----------------|-------|--------------------|
|       | t         | SE    | B     | الثابت | Sig f          | F     | adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |                    |
| 000.  | 7.89      | 0.086 | 0.454 | 1.213  | 0.000          | 62.35 | 0.203                   | 0.206          | 0.454 | التعلم الاستراتيجي |

يبين الجدول (4- 25) ان اثر التعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في رأس المال الاستراتيجي للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولاً من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f البالغة 0.000 كانت اقل من 0.05) وقد بلغت قيمة علاقة المتغيرات المستقلة بالتابع (0.454). وتعبّر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (20.6%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (20.3%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط جداً (0.003) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع. وباستعراض قيمة التأثير المتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.676) وبمستوى دلالة (0.000) ويلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى. وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول

الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير بحيث تبين انه يوجد أثر للتعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في رأس المال الاستراتيجي للبنوك التجارية في الأردن.

### الفرضية الرئيسة الثالثة

HO<sub>3</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك

التجارية في الاردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

### جدول (4- 26)

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الاستراتيجي في الأداء التنافسي

| المعاملات |      |       |       |        | مؤشرات النموذج |       |                         |                |       | المتغيرات المستقلة    |
|-----------|------|-------|-------|--------|----------------|-------|-------------------------|----------------|-------|-----------------------|
| Sig t     | t    | SE    | B     | الثابت | Sig f          | F     | adjusted R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | r     |                       |
| 0.001     | 3.49 | 0.041 | 0.220 | 2.625  | 0.001          | 12.24 | 0.045                   | 0.049          | 0.220 | رأس المال الاستراتيجي |

يبين الجدول (4- 26) ان اثر رأس المال الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن كان مقبولا من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f البالغة 0.001 كانت اقل من 0.05) وقد بلغت قيمة علاقة المتغيرات المستقلة بالتابع (0.220). وتعتبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (4.9 %) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (4.5 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط جدا (0.004) ما يدل

على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع. وباستعراض قيمة التأثير المتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.145) وبمستوى دلالة (0.001) ويلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى. وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.001) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير بحيث تبين انه يوجد أثر لرأس المال الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة

HO<sub>4</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في الأداء التنافسي بوجود رأس المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل المسار ويوضح الجدول (4-27) نتيجة هذا التحليل.

#### جدول (4-27)

مؤشرات جودة وقيم التأثير المباشرة وغير المباشرة لتأثير راس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بالاداء التنافسي في البنوك التجارية الاردنية

| AVE   | التأثير الكلي | التأثير غير المباشر | التأثير المباشر |      |       |                     | RMSEA | CFI   | GFI   | p     | Chi sq |
|-------|---------------|---------------------|-----------------|------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
|       |               |                     | Sig             | C.R  | B     | اتجاه التأثير       |       |       |       |       |        |
| 0.730 | 0.634         | 0.243               | ***             | 6.99 | 0.391 | المستقل –<br>التابع | 0.062 | 0.908 | 0.939 | 0.000 | 43.79  |
|       |               |                     | ***             | 8.94 | 0.404 | المستقل –<br>الوسيط |       |       |       |       |        |
|       |               |                     | ***             | 4.82 | 0.601 | الوسيط –<br>التابع  |       |       |       |       |        |

بين الجدول ان قيمة مربع كاي قد للنموذج قد بلغت (43.79) بمستوى دلالة (0.000)

وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي طبقا لنتائج هذا المؤشر اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت

قيمته (0.939) وهي قيمة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس جودة لتطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.908) وهي قيمة مرتفعة وتقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وتشير إلى جودة النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.062) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر ومن هنا وحيث ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق (اثنان منهما تزايدان اي يفضل ان تزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI) اما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة.

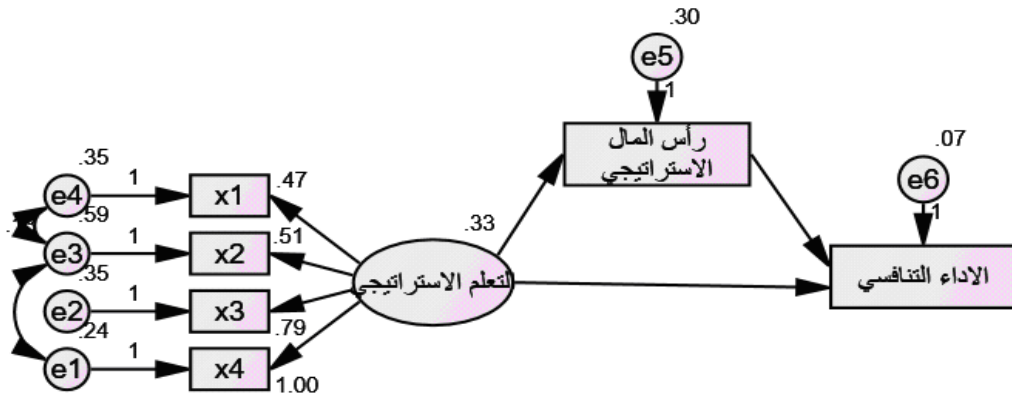
كما يبين الجدول قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لعلاقة المتغير الوسيط (راس المال الاستراتيجي) لدى البنوك التجارية في الاردن على العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والأداء التنافسي. وباستعراض قيم التأثيرات المباشرة في الجدول يتبين ان قيمة تأثير المتغير المستقل على التابع (بوجود الوسيط) قد بلغت (0.391) كما بلغت قيمة تأثير المتغير المستقل على الوسيط (0.404) وبلغت قيمة التأثير المباشر للوسيط على التابع (0.601) وقد تم التعبير عن هذه التأثيرات باستخدام القيم المعيارية حيث يلاحظ ان تأثير (المعاملات) علاقة الوسيط في التابع كانت دالة احصائيا لانها كانت اقل من 0.05 ما يعني ذلك وجود التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط من الناحية الاحصائية كما كانت قيم التأثيرات الاخرى دالة احصائيا اذ كان قيم مستوى الدلالة اقل من 0.001 ولذلك تم الرمز لها بالرمز (\*\*\*) .

وتبين النتائج في الجدول ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط قد بلغت (0.243) وعليه يصبح التأثير الكلي للمتغير المستقل على التابع بقيمة (0.634) بوجود الوسيط. وحيث ان

تأثير المتغير الوسيط كان دالاً من الناحية الاحصائية فاننا نعتبر في هذه الحالة وجود تأثير للمتغير الوسيط وان هذا التأثير يعتبر تأثيراً جزئياً وبالتالي يتم رفض فرضية الدراسة اذ تبين وجود تأثير المتغير الوسيط ويبين الشكل (4- 14) النموذج المستخدم لاختبار هذه الفرضية.

شكل (4- 14)

تأثير رأس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بالاداء التنافسي



HO4-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في أداء الإبداع بوجود رأس

المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل المسار ويوضح الجدول التالي نتيجة هذا

التحليل

جدول (4- 28)

مؤشرات جودة وقيم التأثير المباشرة وغير المباشرة لتأثير رأس المال الاستراتيجي على

علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء الإبداع في البنوك التجارية الاردنية

| AVE   | التأثير الكلي | التأثير غير المباشر | التأثير المباشر |      |       |                  | RMSEA | CFI   | GFI   | p     | Chi sq |
|-------|---------------|---------------------|-----------------|------|-------|------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
|       |               |                     | Sig             | C.R  | B     | اتجاه التأثير    |       |       |       |       |        |
| 0.354 | 0.446         | 0.203               | ***             | 4.59 | 0.243 | المستقل - التابع | 0.083 | 0.891 | 0.931 | 0.000 | 54.53  |
|       |               |                     | ***             | 8.70 | 0.347 | المستقل - الوسيط |       |       |       |       |        |
|       |               |                     | ***             | 3.81 | 0.585 | الوسيط - التابع  |       |       |       |       |        |

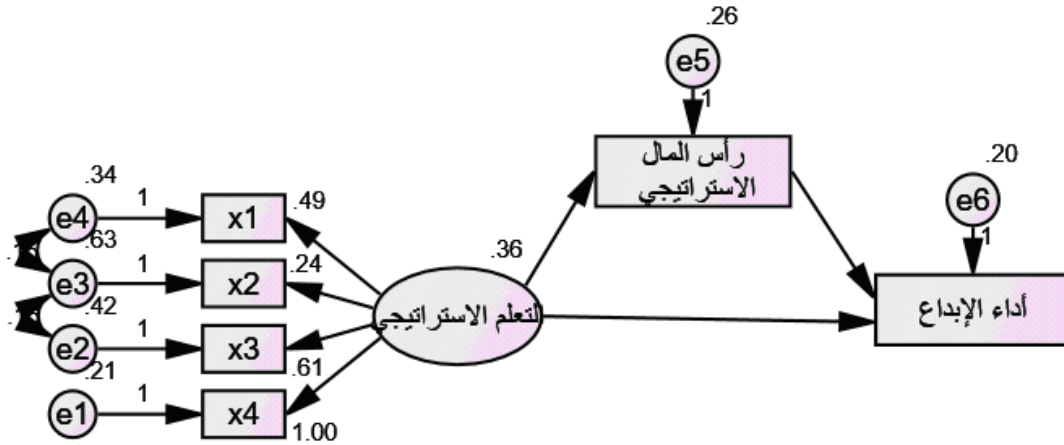
بين الجدول ان قيمة مربع كاي قد للنموذج قد بلغت (54.53) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي طبقا لنتائج هذا المؤشر اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.931) وهي قيمة ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس جودة تطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.891) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.083) وهي قيمة تقع على الحد الاعلى لمدى قبول هذا المؤشر ومن هنا وحيث ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق (اثان منهما تزايدان اي يفضل ان تتراد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI) اما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة

كما يبين الجدول قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لعلاقة المتغير الوسيط (راس المال الاستراتيجي) لدى البنوك التجارية في الاردن على العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وأداء الابداع. وباستعراض قيم التأثيرات المباشرة في الجدول يتبين ان قيمة تأثير المتغير المستقل على التابع (وجود الوسيط) قد بلغت (0.243) كما بلغت قيمة تأثير المتغير المستقل على الوسيط (0.347) وبلغت قيمة التأثير المباشر للوسيط على التابع (0.585) وقد تم التعبير عن هذه التأثيرات باستخدام القيم المعيارية حيث يلاحظ ان تأثير (المعاملات) علاقة الوسيط في التابع كانت دالة احصائيا لانها كانت اقل من 0.05 ما يعني ذلك وجود التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط من الناحية الاحصائية كما كانت قيم التأثيرات الاخرى دالة احصائيا اذ كان قيم مستوى الدلالة اقل من 0.001 ولذلك تم الرمز لها بالرمز (\*\*\*) .

وتبين النتائج في الجدول ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط قد بلغت (0.203) وعليه يصبح التأثير الكلي للمتغير المستقل على التابع بقيمة (0.446) بوجود الوسيط. وحيث ان تأثير المتغير الوسيط كان دالا من الناحية الاحصائية فاننا نعتبر في هذه الحالة وجود تأثير للمتغير الوسيط وان هذا التأثير يعتبر تأثيرا جزئيا وبالتالي يتم رفض فرضية الدراسة اذ تبين وجود تأثير المتغير الوسيط ويبين الشكل (4-15) النموذج المستخدم لاختبار هذه الفرضية.

شكل (4-15)

تأثير راس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء الإبداع



HO4-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في أداء المنتج بوجود رأس

المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل المسار ويوضح الجدول التالي نتيجة هذا

التحليل.



## جدول (4- 29)

مؤشرات جودة وقيم التأثير المباشرة وغير المباشرة لتأثير راس المال الاستراتيجي على

علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء المنتج في البنوك التجارية الاردنية

| AVE   | التأثير الكلي | التأثير غير المباشر | التأثير المباشر |      |       |                  | RMSEA | CFI   | GFI   | p     | Chi sq |
|-------|---------------|---------------------|-----------------|------|-------|------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
|       |               |                     | Sig             | C.R  | B     | اتجاه التأثير    |       |       |       |       |        |
| 0.483 | 0.391         | 0.101               | ***             | 5.79 | 0.290 | المستقل - التابع | 0.063 | 0.974 | 0.979 | 0.017 | 15.46  |
|       |               |                     | ***             | 9.41 | 0.676 | المستقل - الوسيط |       |       |       |       |        |
|       |               |                     | ***             | 4.08 | 0.150 | الوسيط - التابع  |       |       |       |       |        |

بين الجدول ان قيمة مربع كاي قد للنموذج قد بلغت (15.46) بمستوى دلالة (0.017)

وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات

الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي طبقاً لنتائج هذا المؤشر اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت

قيمه (0.979) وهي قيمة ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة

تعكس جودة تطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.974) وهي قيمة مرتفعة

تشير إلى جودة النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.063) وهي

قيمة تقع على الحد الاعلى لمدى قبول هذا المؤشر ومن هنا وحيث ثلاثة من مؤشرات جودة

التطابق (اثان منهما تزايدان اي يفضل ان تزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما

GFI و CFI) اما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت

قيمه وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الحكم على

ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة

يبين الجدول قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لعلاقة المتغير الوسيط (راس المال

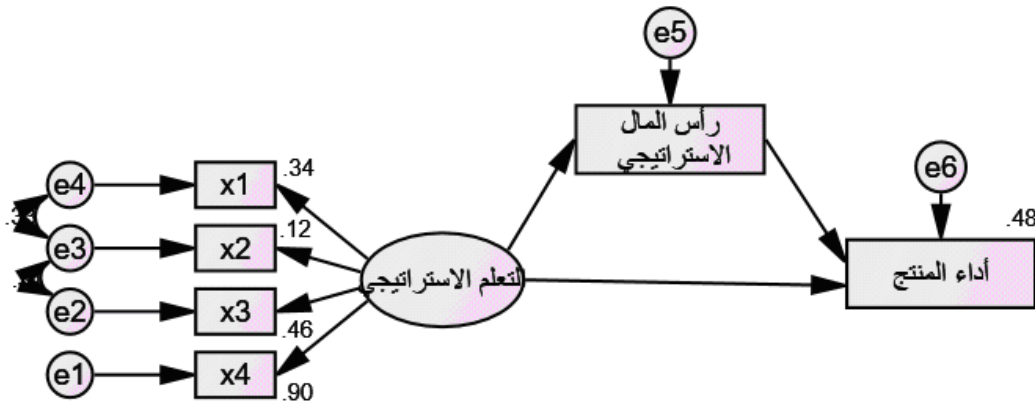
الاستراتيجي) لدى البنوك التجارية في الاردن على العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وأداء الابداع.

وباستعراض قيم التأثيرات المباشرة في الجدول يتبين ان قيمة تأثير المتغير المستقل على التابع (بوجود الوسيط) قد بلغت (0.290) كما بلغت قيمة تأثير المتغير المستقل على الوسيط (0.676) وبلغت قيمة التأثير المباشر للوسيط على التابع (0.150) وقد تم التعبير عن هذه التأثيرات باستخدام القيم المعيارية حيث يلاحظ ان تأثير (المعاملات) علاقة الوسيط في التابع كانت دالة احصائيا لانها كانت اقل من 0.05 ما يعني ذلك وجود التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط من الناحية الاحصائية كما كانت قيم التأثيرات الاخرى دالة احصائيا اذ كان قيم مستوى الدلالة اقل من 0.001 ولذلك تم الرمز لها بالرمز (\*\*\*) .

وتبين النتائج في الجدول ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط قد بلغت (0.101) وعليه يصبح التأثير الكلي للمتغير المستقل على التابع بقيمة (0.391) بوجود الوسيط. وحيث ان تأثير المتغير الوسيط كان دالا من الناحية الاحصائية فاننا نعتبر في هذه الحالة وجود تأثير للمتغير الوسيط وان هذا التأثير يعتبر تأثيرا جزئيا وبالتالي يتم رفض فرضية الدراسة اذ تبين وجود تأثير المتغير الوسيط ويبين الشكل (4-16) النموذج المستخدم لاختبار هذه الفرضية.

شكل (4-16)

تأثير راس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء المنتج



HO4-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في أداء المبيعات بوجود رأس

المال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل المسار ويوضح الجدول التالي نتيجة هذا

التحليل

#### جدول (4-30)

مؤشرات جودة وقيم التأثير المباشرة وغير المباشرة لتأثير رأس المال الاستراتيجي على

علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء المبيعات في البنوك التجارية الاردنية

| AVE   | التأثير الكلي | التأثير غير المباشر | التأثير المباشر |      |       | RMSEA     | CFI   | GFI   | p     | Chi sq |               |
|-------|---------------|---------------------|-----------------|------|-------|-----------|-------|-------|-------|--------|---------------|
|       |               |                     | Sig             | C.R  | B     |           |       |       |       |        | اتجاه التأثير |
| 0.880 | 0.902         | 0.347               | ***             | 7.30 | 0.555 | المستقل - | 0.174 | 0.878 | 0.891 | 0.000  | 114.72        |
|       |               |                     | ***             | 6.12 | 0.676 | التابع -  |       |       |       |        |               |
|       |               |                     | ***             | 4.65 | 0.514 | الوسيط -  |       |       |       |        |               |

يبين الجدول ان قيمة مربع كاي قد للنموذج قد بلغت (114.72) بمستوى دلالة (0.000)

وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات

الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي طبقاً لنتائج هذا المؤشر اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت

قيمتها (0.891) وهي قيمة مرتفعة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر

وهي قيمة تعكس جودة تطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.878) وهي قيمة

مرتفعة تشير إلى جودة النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.174)

وهي قيمة تقع على الحد الاعلى لمدى قبول هذا المؤشر ومن هنا وحيث ان اثنين من مؤشرات

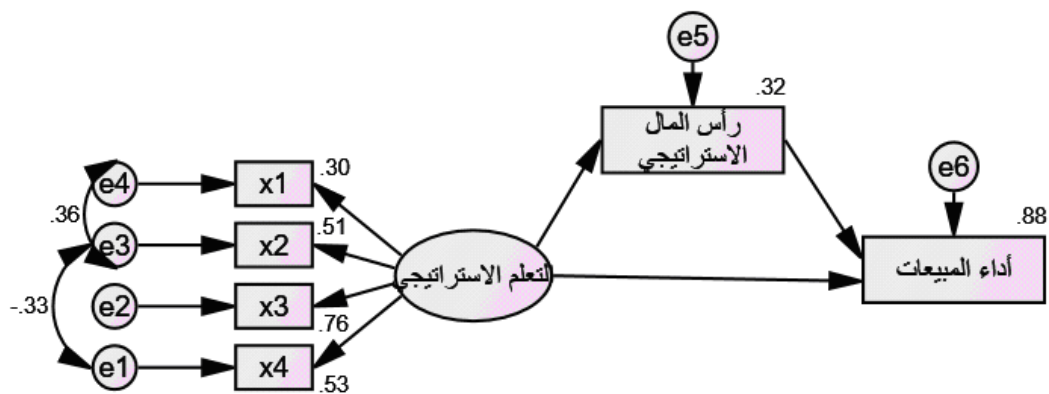
جودة التطابق (هما GFI و CFI) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مقبولة لاغراض مثل هذه الدراسة

يبين الجدول قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لعلاقة المتغير الوسيط (راس المال الاستراتيجي) لدى البنوك التجارية في الاردن على العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وأداء المبيعات. وباستعراض قيم التأثيرات المباشرة في الجدول يتبين ان قيمة تأثير المتغير المستقل على التابع (بوجود الوسيط) قد بلغت (0.555) كما بلغت قيمة تأثير المتغير المستقل على الوسيط (0.676) وبلغت قيمة التأثير المباشر للوسيط على التابع (0.514) وقد تم التعبير عن هذه التأثيرات باستخدام القيم المعيارية حيث يلاحظ ان تأثير (المعاملات) علاقة الوسيط في التابع كانت دالة احصائيا لانها كانت اقل من 0.05 ما يعني ذلك وجود التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط من الناحية الاحصائية كما كانت قيم التأثيرات الاخرى دالة احصائيا اذ كان قيم مستوى الدلالة اقل من 0.001 ولذلك تم الرمز لها بالرمز (\*\*\*) .

وتبين النتائج في الجدول ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط قد بلغت (0.347) وعليه يصبح التأثير الكلي للمتغير المستقل على التابع بقيمة (0.902) بوجود الوسيط. وحيث ان تأثير المتغير الوسيط كان دالا من الناحية الاحصائية فاننا نعتبر في هذه الحالة وجود تأثير للمتغير الوسيط وان هذا التأثير يعتبر تأثيرا جزئيا وبالتالي يتم رفض فرضية الدراسة اذ تبين وجود تأثير المتغير الوسيط ويبين الرسم التالي النموذج المستخدم لاختبار هذه الفرضية.

شكل (4- 17)

تأثير رأس المال الاستراتيجي على علاقة التعلم الاستراتيجي بأداء المبيعات



## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

- (1 . 5) المقدمة
- (2 . 5) مناقشة النتائج
- (3 . 5) التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### (1 . 5): المقدمة

تختص معلومات هذا الفصل حول النتائج التي توصلت لها الدراسة، وتحديد الإنفاق من نتائج الدراسات السابقة، ووضع التوصيات اللازمة للبنوك محل الدراسة واقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي تصب في استكمال جوانب الدراسة الحالية، وكما هو موضح أدناه

#### (2 . 5): مناقشة النتائج

##### (1 - 2 - 5): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. تبين أن واقع التعلم الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة كان متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التعلم الاستراتيجي بين حد أعلى بلغ (3.53) وحد أدنى بلغ (3.35) الذي يعكس الواقع المتوسط للتعلم الاستراتيجي بأبعاده في البنوك التجارية محل الدراسة، حيث تبين أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعدها المعرفة (3.53)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.38 - 3.65). كما أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعدها توزيع المعرفة قد بلغت (3.51)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.48 - 3.55). كما بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعدها تفسير المعرفة (3.47)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.43 - 3.51). وأخيراً، تبين أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعدها تطبيق المعرفة (3.55)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.32 - 3.41).

2. أظهرت النتائج أن واقع الأداء التنافسي في البنوك التجارية في الأردن كان متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الاداء التنافسي بين حد أعلى بلغ (3.19) وحد أدنى بلغ (3.10) الذي يعكس الواقع المتوسط للأداء التنافسي بأبعاده في البنوك التجارية في الأردن،

حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعء اداء الابداع قد بلغت (3.10)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.19 - 2.90). كما تبين ان قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعء اداء المنتج قد بلغت (3.13)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.16 - 3.12). وأخيراً، تبين ان قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعء اداء المبيعات (3.19)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.35 - 3.11).

3. بينت نتائج التحليل أن راقع رأس المال الاستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن كان متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد رأس المال الاستراتيجي بين حد أعلى بلغ (3.58) وحد أدنى بلغ (3.51) الذي يعكس الواقع المتوسط لرأس المال الاستراتيجي بأبعاده في البنوك التجارية في الأردن. حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعء رأس المال البشري (3.58)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.64 - 3.47). كما اظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعء رأس المال الاجتماعي (3.51)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.56 - 3.43). وأخيراً، تبين أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعء رأس المال الثقافي (3.58)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.62 - 3.51).

### (5 - 2 - 2): نتائج إختبار فرضيات الدراسة

1. وجود أثر للتعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن. كما تبين أن هناك تأثير للتعلم الاستراتيجي (انشاء وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء الابداع للبنوك التجارية في الأردن. وتبين أيضاً أن هناك أثر للتعلم الاستراتيجي (تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء المنتج للبنوك التجارية في الأردن. وأخيراً، أظهرت النتائج أن هناك أثر للتعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في أداء المبيعات للبنوك التجارية في الأردن.



وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Ussahawanitchakit & Jitnom (2010) التي بينت أن قدرات التعلم الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على الأداء بشكله المباشر وغير المباشر، وأن الأداء يرتبط بعلاقة إيجابية مع النمو المستدام.

2. وجود أثر للتعلم الاستراتيجي (انشاء، وتوزيع، وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في رأس المال الاستراتيجي للبنوك التجارية في الأردن .

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة AL-Masarweh (2016) التي بينت أن رأس المال البشري تؤثر على الأداء التنافسي لهذه الشركات.

3. وجود أثر لرأس المال الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن ، وهذه اشارة إلى زيادة الاهتمام في رأس المال الاستراتيجي سينعكس على زيادة مستوى الاداء التنافسي .

4. وجود تأثير لرأس المال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والاداء التنافسي. كما ان هناك تأثير لرأس المال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وأداء الإبداع، وهناك تأثير وسيط لرأس المال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وأداء المنتج، وأخيراً، فقد تبين أن لرأس المال الاستراتيجي تأثير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وأداء المبيعات.

### (5 . 3): التوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية :

#### التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة ومناقشتها تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات وكما يأتي :

1. زيادة الاهتمام في إنشاء المعرفة الاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة وذلك من

خلال قيام البنوك التجارية محل الدراسة بجمع المعلومات والأفكار الجديدة التي تتجاوز

الأسواق الحالية والتكنولوجيا المستخدمة.

2. تعزيز توزيع المعرفة الاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة وذلك من خلال قيام

البنوك التجارية محل الدراسة بإيصال المعرفة الاستراتيجية الى مستخدميها استعداداً

لتوظيفها في تطوير الاستراتيجيات وذلك من خلال إعتبار أن تبادل المعلومات الاستراتيجية

قاعدة سلوكية.

3. أيلاء عملية تفسير المعرفة الاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة تركيز اكثر ،

وذلك من خلال قيام البنوك التجارية محل الدراسة بتقيج المعرفة وجعلها اكثر وضوح

للتطبيق والمشاركة وصناعة القرارات واتخاذها.

4. قيام البنوك التجارية في الأردن بتعزيز تطبيق المعرفة الاستراتيجية وذلك من خلال قيام

البنوك التجارية محل الدراسة بربط تطبيق المعرفة الاستراتيجية باستراتيجيات المنظمة

التشغيلية وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى لها البنوك.

5. الإهتمام بأداء المبيعات من قبل البنوك التجارية محل الدراسة كونه يعكس الحصيلة

النهائية لمجمل مبيعات البنوك في السوق الذي تعمل به، وذلك من خلال قيام البنوك

التجارية محل الدراسة بتقديم عروض مبيعات عالية الجودة لخدماته إضافة إلى التطوير

المستمر لخدماته.

6. إعطاء أداء المنتج أهمية من قبل البنوك التجارية محل الدراسة وذلك من خلال قيام البنوك التجارية محل الدراسة بتقديم خدمات ومنتجات أوسع من المنافسين والدخول للأسواق الجديدة وتقديم خدماته بأقصر فترة ممكنة.
7. الإهتمام بأداء الإبداع من قبل البنوك التجارية محل الدراسة وذلك من خلال قيام البنوك التجارية محل الدراسة باعتماد أحدث الابتكارات التكنولوجية في توليد الخدمات والمنتجات الجديدة وتطوير القدرات التكنولوجية لتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية.
8. إعطاء رأس المال البشري في البنوك التجارية محل الدراسة أهمية كبيرة كونه يعمل بشكل فعال من أجل تحسين عمليات البنوك والإرتقاء بها بما يجعل لهذه العمليات أسبقية وميزة تنافسية في البنوك، وذلك من خلال قيام البنوك التجارية محل الدراسة بعقد دورات تدريبية لموظفيها تكسبهم الخبرات والمهارات الجديدة في طرق التعامل مع الخدمات المصرفية والزيائن.
9. الإهتمام برأس المال الثقافي في البنوك التجارية محل الدراسة من خلال تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، وذلك من خلال قيام البنوك التجارية محل الدراسة بالمحافظة والإلتزام بالقيم والتقاليد والقواعد الاخلاقية للتعامل المصرفي وتشجيع العقليات المنفتحة المرتبطة بتطوير العمل المصرفي واقديم الخدمات للزيائن.
10. قيام البنوك محل الدراسة بإعتماد طرائق متجددة وعلمية في تطبيق المعرفة الاستراتيجية، من خلال الإستفادة من تجارب وخبرات البنوك المنافسة.
11. إستفادة البنوك محل الدراسة من المعرفة الاستراتيجية في تطوير خدمات المقدمة للزيائن، وذلك من خلال إجراء مسوحات للتعرف على إحتياجات ومتطلبات وتوقعات الزيائن من الخدمات المقدمة.

12. التأكيد على استخدام البنوك محل الدراسة أحدث الابتكارات التكنولوجية في توليد الخدمات الجديدة، وذلك بالاستفادة من أفضل الممارسات والتطبيقات التكنولوجية المستخدمة في العمل المصرفي وتقديم الخدمات للزبائن.

13. قيام البنوك محل الدراسة بالإعتماد عند الدخول للأسواق الجديدة على استخدام تطبيقات مصرفية جديدة، وذلك بالإطلاع على ممارسات البنوك العالمية واللجوء لبيوت الخبرة لتطوير التطبيقات المصرفية.

14. تنوع أساليب التعلم الاستراتيجي المستخدم في البنوك بشكل يساهم في زيادة الاستفادة من المعرفة الاستراتيجية واستخداماتها في تطوير الاداء التنافسي، وذلك من خلال تأسيس ثقافة العمل، ليكون بمثابة المنهج والدليل في التطبيق العملي، وتشجيع فاعلية التعاون في حل المشكلات عبر التحفيز المادي والمعنوي بحيث يكون هذا التحفيز مقدرًا لحجم الجهود المبذولة.

### مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسة لإثر تكنولوجيا انترنت الاشياء على تطوير الاداء التنافسي للبنوك.
2. إجراء دراسة لإثر رأس المال الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك .
3. إجراء دراسة لإثر التعلم الاستراتيجي في أستشراف الرؤية المستقبلية للبنوك بوجود الذكاء الاستراتيجي متغير معدل .
4. إجراء دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والاسلامية بأستخدام نفس متغيرات الدراسة الحالية .

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. اقطي، جوهرة (2013). دور ادارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة - دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر . بسكرة، الجزائر.
2. البداح، صلاح. (2011). أثر انماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
3. جردات، ناصر؛ المعاني، أحمد والصالح، أسماء. (2011). إدارة المعرفة. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمنا: الأردن.
4. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2009أ). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
5. الدوري، زكريا، وصالح أحمد علي (2009ب). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
6. الزعانين، عاصم فايز (2010). الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها في زيادة الحصو السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
7. الزيادات، محمد عواد، الشعار، اسحق محمود، والعوامرة، محمد عبدالله (2015). أثر رأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 23 (1)، 123-154.

8. الشريف، روان. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
9. شعبان، مصطفى رجب علي (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. صالح، أحمد علي (2015). ادارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
11. الطائي، محمد والخفاجي، نعمة (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية. دار الثقافة للنشر وتوزيع، عمان: الاردن.
12. عبيد، عبد السلام. (2008). التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي: دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1، (10)، 185 - 213.
13. العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي (2009). ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
14. الفايز، أمجد. (2013). الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

## ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Abdolmaleki, K & Ahmadian, S. (2016). The relationship between product characteristics, customer and supplier involvement and new product development. *Procedia Economics and Finance*, 36: 147 – 156
2. Abei , I .(2017) . An analysis of the competitive performance of the Cameroonian cocoa industry. Unpublished Master thesis, Stellenbosch University.
3. Akhavan, P., & Khosravian, F. (2016). Case study of a structural model to explore the effects of knowledge sharing on intellectual capital. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 338-352.
4. Al-Abdallah, G., Abdallah, A. and Hamdan, H. (2014). The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms. *International Journal of Business and Management*, 9 (2), 192-202.
5. Alenzy, M. Z. (2018). Strategic Approach of Saudi Small and Medium-Sized Enterprises: More of Emergent or Deliberate?. *International Business Research*, 11(3), 110.
6. Alika, I. and Aibieyi, S (2014). Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics. *Journal of Business Administration and Education*, 5 (1), 55-78.
7. Al-jawazneh and, B. and Al –Awawdeh, W. (2016). The Mediating Role of Corporate Characteristics on the Relationship between the Strategic Learning



and the Competitive Capabilities of the Telecommunications Companies in Jordan. *International Business Research*, 9 (5), 125-134.

8. Al-Masarweh, M. (2016). The impact of human capital on competitive performance: An empirical study on Jordanian pharmaceutical companies. *European Scientific Journal*, 12 (4), 1857-7881.

9. Alzuod, M., Isa, M. and Othman, S. (2017). Intellectual Capital, Innovative Performance and the Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation among Small and Medium-sized Enterprises in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 7 (2), 309-315.

10. Andersen, I & Jæger, M. (2015). Cultural capital in context: Heterogeneous returns to cultural capital across schooling environments. *Social Science Research*, 50: 177-188

11. Anderson, B., Covin, J. and Slevin, D. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 218-240.

12. Anh, P. and Matsui, Y. (2009). Effect of quality management on competitive performance in manufacturing companies: International perspective. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 4(2), 153-177. DOI: 10.1504/IJPQM.2009.023185.

13. Appiah-Adu, K; Okpattah, B & Hagan, F. (2017). Strategic choices for competitive performance in a developing economy. *African Journal of Business and Economic Research*, 12 (1): 81 – 106.

14. Archer-Brown, C. and Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. *Journal of Knowledge Management*. Emerald Publishing Limited  
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0359>  
2018
15. Audhesh, paswan, (2009). *An introduction to confirmatory Factor Analysis and Structural Equations Modeling*.
16. Battagello, F; Grimaldi, M & Cricelli, L. (2015). A rational approach to identify and cluster intangible assets: A relational perspective of the strategic capital. *Journal of Intellectual Capital*, 16 (4): 809-834.
17. Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). Knowledge as a Strategic Weapon. In *Emergent Knowledge Strategies* (pp. 49-72). Springer, Cham.
18. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2017). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
19. Boyer (2016). *The Way Forward: Educational Leadership and Strategic Capital*. Published Doctorate dissertation,
20. Bryson, J .M, (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organization: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* . John Wiley & Sons.
21. Cabrilo ,s & Dahms, S. (2018 ) .How strategic knowledge management drives intellectual Capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management*, 22 (3), 621-648.

22. Campbell, J. B., & Coff, R. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, 37, (3).
23. Cespedes, F. V. (2014). *Aligning strategy and sales: The choices, systems, and behaviors that drive effective selling*. Harvard Business Press.
24. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
25. Choi, Y. S. & Lim, U. (2017). Contextual Factors Affecting the Innovation Performance of Manufacturing SMEs in Korea: A Structural Equation Modeling Approach. *Sustainability*, 9, 1 – 15.
26. competitive-advantage-theori-ebook\_finaljan2014-v3.pdf
27. Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
28. De Romemont, A., Macombe, C., & Faure, G. (2018). Can farm management advice to small-scale farmers trigger strategic thinking to innovate?. *Journal of Innovation Economics & Management*, (1), 119-138.
29. Della Torre, E., Zatzick, C. D., Sikora, D., & Solari, L. (2018). Workforce churning, human capital disruption, and organisational performance in different technological contexts. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 112-127.
30. Dimon, R. (2013). *Enterprise Performance Management Done Right: an operating system for your organization*. John Wiley & Sons

31. Dizaji, M., Mazdeh, M., & Makui, A. (2018). Performance evaluation and ranking of direct sales stores using BSC approach and fuzzy multiple attribute decision-making methods. *Decision Science Letters*, 7(2), 197-210.
32. Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2015). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1), 47.
33. Fok-Yew, Oon: The Determinants of New Product Performance in Malaysian Industry. In: *Journal of ASEAN Studies* 2 (2014), 2, pp. 49-61.
34. Frenz, M & Letto-Gillies, G. (2009). The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, 38 (7): 1125-1135
35. Griffith, D.A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R.J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments?. *Journal of World Business*, 45, 217–227.
36. Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5 (1), 82-96.
37. Häuberer, J. (2011). *Social capital theory*. Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH..
38. Hiles & Nicola .(2004) . Strategic learning in Germany's largest companies: Empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes. *Journal of Management Development*, 23 (4), 372-398.

39. Hodgkinson, I. and Hughes, P. (2012). The performance implications of strategic capital for public leisure providers. *Service Industries Journal*, 32 (8), 1375 - 1391.
40. Hoyman, M. and Faricy, C. (2009). It takes a village: A test of the creative class, social capital, and human capital theories. *Urban Affairs Review*, 44(3), 311-333.
41. <http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-33-43>
42. Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), 41-50.
43. Huo , b ., ye , y ., zhao , x .,&shou, y .(2016) . The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 178, 132 – 143.
44. Idris, w & **AL-Rubaie, M. (2013)**. Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*, 4 (2), 70 -77.
45. Jimenéz-Jimenéz, D., Martínez-Costa, M., & Ahmed-Dine RabeH, H. (2018). Fostering new product success through learning competences. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(1), 58-70.
46. Jin ,y ., Vonderembse , m ., Nathan ,t.s .,& Smitha , j. (2014) . Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 153, 24 – 34.

47. Julie pallant, *SPSS Survival Manual*, (2005)
48. Kamin T. and Anker T. (2014). Cultural capital and strategic social marketing orientations. *Journal of Social Marketing*, 4 (2), 94-110.
49. Kiang, Y., Cao, Y., Yue, W. and Chang, K. (2016). Study on the Relationship between Entrepreneurship Intellectual Capital and the Enterprise Performance. *Business and Economics Journal*, 7 (4), 1-5.
50. King, W. (2009) *Knowledge Management and Organizational Learning*, *Annals of Information Systems* 4, Springer Science+Business Media, 1-11.
51. Landoni , m .(2016). Innovation policy in progress. Institutional intermediation in public procurement of innovation: satellite telecommunications in Italy. *R & D Management*, 47 (4), 583-594
52. López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
53. Marhamat, L. F., Zali, M. R., & Rezvani, M. (2018). The Dimensions of Organizational Entrepreneurial Learning: A Model of the Opportunity-Oriented Interactive Learning. In *Evaluating Media Richness in Organizational Learning* (pp. 16-35). IGI Global.
54. Michna, A. (2018). The mediating role of firm innovativeness in the relationship between knowledge sharing and customer satisfaction in SMEs. *Engineering Economics*, 29(1), 93-103.
55. Mikalef, P., Pateli, A. and van de Wetering, R. (2016). IT flexibility and competitive performance: The mediating role of IT-enabled dynamic

- capabilities. Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS), Istanbul, Turkey.
56. Moon, H. (2017 ). Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions. *European Journal of Training and Development*, 41 (3), 222-240.
57. Musoba, G & Baez, B. (2009). The Cultural Capital of Cultural and Social Capital: An Economy of Translations. *Higher Education: Handbook of Theory of Research*, book series (HATR, volume 24): 151-182.
58. Nafukho, F., Hairston, N. and Brooks, K. (2004). Human Capital theory: Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 7 (4), 545-551.
59. Oluikpe, P. (2015) "Knowledge creation and utilization in project teams", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 Issue: 2, pp.351-371
60. Ortega, M. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
61. Oyedijo, A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2 (3), 227-237.
62. Ozkan, N., Cakan, S. and Kayacan, M. (2017). Intellectual Capital and Financial Performance: A Study of the Turkish Banking Sector. *Borsa Istanbul Review*, 17 (3), 190-198.

63. Papa, A., Santoro, G., Tirabeni, L., & Monge, F. (2018). Social media as tool for facilitating knowledge creation and innovation in small and medium enterprises. *Baltic Journal of Management*. ent, <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0125>. Emerald Publishing Limited
64. Phan, A., Abdallah, A. and Matsui, U. (2011). Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 133, 518-529.
65. Prajogo, d.,oke, a., & Olhager, j. (2016). Management Supply chain processes: Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance. *International Journal of Operations & Production*, 36 (2), 220 – 238.
66. Qin, H., Wang, H., & Johnson, A. L. (2017). A RFBSE model for capturing engineers' useful knowledge and experience during the design process. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 44, 30-43.
67. Quintana, A & Nieves, J. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: the mediating Role of human Capital, 81 (1), 72-83.
68. Rascão, J. (2018). Information System for Strategic Decision Making. In *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage* (pp. 397-428). IGI Global.



69. Razavi, S; Nargesi, G; Hajihoseini, H & Akbari, M. (2016). The impact of technological innovation capabilities on competitive performance of Iranian ICT firms. *Iranian Journal of Management Studies*, 9 (4): . 855-882
70. Sekaran. U and Bougie R. (2016), *Research Methods for Business, A Skills Building Approach*, John Ley & Sons Ltd.
71. Sels , l . & de winne , s .(2010) . Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management* , 21 (11), 1863-1883
72. Serrate, O. (2010) *A Primer on Organizational Culture*. In: *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore.
73. Serrate, O. (2011) *A Primer on Intellectual Capital*. In: *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore
74. Shan, J. and Jolly, D. (2010). *Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese firms: A quantitative study*. IAMOT 2010, Cairo, Egypt, March, 8-11.
75. Siren, C. (2012). *Unmasking the Capability of Strategic Learning: A Validation Study*. *The Learning Organization*, 19 (6), 497-517.
76. Sirén, C. (2014). *Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage*. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-528-2.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-528-2.pdf)
77. Suseno, Y., & Pinnington, A. H. (2018). The significance of human capital and social capital: professional–client relationships in the Asia Pacific. *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 72-89.

78. Tan, E. (2014). Human Capital Theory: A Holistic Criticism. *Review of Educational Research*, 48 (3): 411 – 445.
79. Tang, H. (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13 (6), 1831-1845.
80. Testa, F., Iraldo, F. and Frey, M. (2011). The effect of environmental regulation on firms' competitive performance: The case of the building & construction sector in some EU regions. *Journal of Environmental Management*, 92, 2136-2144.
81. Tufail, M. S., Ismail, H., & Zahra, S. (2016). The Impact of Work Social Support on Firm Innovation Capability: The Meditational Role of Knowledge Sharing Process and Job Satisfaction and Moderating Role of Organizational Trust. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(2), 1215-1228.
82. Ukenna, S., Ijeoma, N., Anionwu, C., & Olise, M. C. (2010) effect of investment in human capital development on organizational performance: Empirical examination of the perception of small business owners in Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 26, 93-107
83. Vangala, R., Banerjee, A., and Hiremath, B. (2017). Linkage Between ICT and Agriculture Knowledge Management Process: A Case Study from Non-Government Organizations (NGOs), India. In *International*

- Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries (pp. 654-666). Springer, Cham.
84. Vieregger, C, (2013). Three Essays on Strategic Capital Allocation. Unpublished thesis, Washington University in St. Louis.
85. Vieregger, C, (2013). Three Essays on Strategic Capital Allocation. Unpublished thesis, Washington University in St. Louis.
86. Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, 33-43. Wollongong, Australia:
87. Waribugo , S. (2016). Strategic Learning Capability and Innovativeness of Private Hospitals in Bayelsa State, Nigeria. *International Journal of Innovation Research and Development*, 5 (4), 72-80.
88. Yu-Lin Wang, Andrea D. Ellinger . (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 512-536.
89. Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice. *Economic Research*, 29 (1): 816-838



## قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)
- الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)
- الملحق رقم (3): قائمة بأسماء البنوك التجارية العاملة في الاردن

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

| الرقم | اللقب العلمي والاسم        | التخصص       | مكان العمل         |
|-------|----------------------------|--------------|--------------------|
| 1     | أ.د. محمد النعيمي          | إحصاء        | الجامعة الأردنية   |
| 2     | أ.د. موسى اللوزي           | إدارة عامة   | الجامعة الأردنية   |
| 3     | أ.د. عبد الحافظ محمد سلامة | إدارة تربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 4     | أ.د. عباس الشريفي          | إدارة تربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 5     | د. حمزة الشعار             | إدارة أعمال  | جامعة البلقاء      |
| 6     | د. فراس الشلبي             | إدارة أعمال  | جامعة البلقاء      |
| 7     | د. أمجد طويقات             | إدارة أعمال  | جامعة الشرق الأوسط |
| 8     | د. أحمد شموط               | إدارة أعمال  | جامعة البلقاء      |
| 9     | د. حمزة العساف             | إدارة تربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 10    | د. أياد التميمي            | إدارة أعمال  | جامعة البترا       |
| 11    | د. نضال الصالحي            | إدارة أعمال  | جامعة البترا       |
| 12    | د. عبد الحكيم أخورشيدة     | إدارة عامة   | الجامعة الأردنية   |
| 13    | د. نهلة الناظر             | إدارة أعمال  | جامعة الشرق الأوسط |

## الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على الاداء التنافسي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الاردن ضمن مدينة عمان" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط ، ولكون الموضوع يخص مصرفكم لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق تتوجه اليكم الباحثة بالاستبانة المرافقة راجياً قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة ( في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة. إن الباحثة على ثقة بأنكم ستكونون خير عوناً لها خدمةً للبحث العلمي ، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

الباحثة

إشراف

حنين وادي

أ.د أحمد علي صالح  
البياتي

### البيانات التعريفية :

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة ( في المكان المناسب:

### البيانات الأساسية

#### •النوع الاجتماعي

نكر

أنثى

#### •العمر

من 30- أقل من 35

أقل من 30

من 40- أقل من 45

من 35- أقل من 40

45 فأكثر

#### •المستوى التعليمي

دكتوراه

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير

## ● طبيعة العمل

مدير إدارة وسطي

مدير إدارة عليا

مدير إدارة اشرافية

## ● سنوات الخبرة

من 5 الى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 الى أقل من 15 سنة

| رقم الفقرة  | التعريفات الاجرائية<br>فقرات الاستبانة   | دائماً | غالباً | احياناً | نادراً | ابدأ |
|---|--|--------|--------|---------|--------|------|
|   |  | 5      | 4      | 3       | 2      | 1    |
| <b>المحور الأول: التعلم الاستراتيجي: Strategic Learning</b>   |  |        |        |         |        |      |
| مجموعة الابعاد التي تشمل (انشاء المعرفة الاستراتيجية ، تفسير المعرفة الاستراتيجية ، توزيع المعرفة الاستراتيجية ،وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) بهدف تجديد استراتيجيات البنك وتطويرها باستمرار من أجل المحافظة على مركزه التنافسي. |  |        |        |         |        |      |
| <b>إنشاء المعرفة الاستراتيجية: (Strategic Knowledge creation)</b>   |  |        |        |         |        |      |
| عملية تكوين معرفة جديدة ذات سمة استراتيجية مستقبلية للبنك بهدف استخدامها في فتح آفاق جديدة وتحسين المركز التنافسي.  |  |        |        |         |        |      |
|   | • يولد البنك المعرفة الجديدة من خلال تحليل المخاطر السوقية العالية .                 |        |        |         |        |      |
|   | • يهتم البنك بتحويل معارف الافراد إلى معارف متاحة للجميع عن طريق التعلم المستمر .    |        |        |         |        |      |
|   | • يشجع البنك فرق العمل لتوليد الافكار الابداعية .                                    |        |        |         |        |      |
|   | • يستخدم البنك تكنولوجيا متقدمة في انشاء المعرفة .                                   |        |        |         |        |      |
|   | • يسعى البنك من جمع المعلومات الجديدة بهدف تعلم أشياء جديدة في عملية تطوير الخدمات . |        |        |         |        |      |
| رقم الفقرة  | فقرات الاستبانة  | دائماً | غالباً | احياناً | نادراً | ابدأ |
|   |  | 5      | 4      | 3       | 2      | 1    |
| <b>توزيع المعرفة الاستراتيجية: (Strategic Knowledge distribution)</b>   |  |        |        |         |        |      |
| ايصال المعرفة الجديدة الى مختلف الوحدات في البنك للاستفادة منها في تطوير الخدمات واتخاذ القرارات.   |  |        |        |         |        |      |
|   | • يمثل تبادل المعلومات الاستراتيجية في البنك قاعدة سلوكية .                          |        |        |         |        |      |

ملحق رقم (3) : قائمة بأسماء البنوك التجارية العاملة في الاردن



|  |        |         |        |        |  |            |
|--|--------|---------|--------|--------|--|------------|
|  |        |         |        |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتسم الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية داخل البنك بالسهولة للمحتاجين ليها .</li> <li>• يسهم توزيع المعرفة الاستراتيجية في زيادة الوعي المعرفي لدى الموظفين</li> <li>• يستخدم البنك تكنولوجيا معلومات متطورة لتوزيع المعرفة .</li> <li>• يسعى البنك لايصال المعلومات الى مختلف وحدات البنك .</li> </ul>  |            |
| ابدأ   | نادراً | احياناً | غالباً | دائماً | فقرات الاستبانة  | رقم الفقرة |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      |  |            |
| <b>تفسير المعرفة الاستراتيجية: ( Strategic Knowledge interpretation )</b><br>اعطاء المعرفة المكتسبة معنى مشترك وبيان أهميتها تمهيداً لرفضها او تطبيقها في عمليات البنك وقراراته. |        |         |        |        |  |            |
|  |        |         |        |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحلل البنك حجم التأثير المحتمل جراء الحصول على المعلومات الاستراتيجية عن منافسيه .</li> <li>• يقوم البنك بدراسة المعرفة الاستراتيجية الجديدة ليحدد اثرها في الاداء</li> <li>• يشكل البنك فرق عمل لإعادة النظر في القرارات المتخذة عند الحصول على معلومات ذات أهمية استراتيجية .</li> <li>• يعتمد البنك أسلوب التفكير بالافتراضات المشتركة بشكل نقدي عند التعامل مع المعلومات الاستراتيجية الجديدة .</li> <li>• يسعى البنك الى توضيح المعلومات الاستراتيجية الجديدة للأفراد لغرض الاستفادة منها لأدائهم .</li> </ul> |            |
| ابدأ   | نادراً | احياناً | غالباً | دائماً | فقرات الاستبانة  | رقم الفقرة |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      |  |            |
| <b>تطبيق المعرفة الاستراتيجية: ( Strategic Knowledge Implementation )</b><br>وضع المعرفة الجديدة التي تم توزيعها و تفسيرها موضع التنفيذ للبنك . الفعلي في ممارسات                |        |         |        |        |  |            |
|  |        |         |        |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يستخدم البنك المعرفة الاستراتيجية المكتسبة لتحسين عملياته التشغيلية</li> <li>• يطبق البنك اليات المعرفة الاستراتيجية الجديدة لزيادة الحصة السوقية</li> <li>• يعتمد البنك طرائق علمية في تطبيق المعرفة الاستراتيجية .</li> <li>• يستفيد البنك من المعرفة الاستراتيجية في تطوير خدمات المقدمة للزبائن .</li> <li>• تطور البنك قدرات العاملين لتمكينهم من تطبيق المعرفة الاستراتيجية .</li> </ul>  |            |
| ابدأ   | نادراً | احياناً | غالباً | دائماً | التعريفات الاجرائية<br>فقرات الاستبانة   | رقم الفقرة |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      |  |            |

### المحور الثاني :الاداء التنافسي:Competitive Performance

مجموعة الابعاد التي تشمل (اداء الابداع ، واداء المنتج ، واداء المبيعات) التي تعكس قدرة البنك على تقديم التوليفة المثلى للزبائن بصورة افضل من المنافسين

#### أداء الإبداع:( Innovation Performance)

قدرة البنك على تقديم افكار جديدة وتطبيقها لخدمة العملاء بشكل متميز عن المنافسين .

|      |        |         |        |        |  |            |
|------|--------|---------|--------|--------|--|------------|
|      |        |         |        |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>يقدم البنك تشكيلة متعددة المنتجات مقارنة بالمنافسين .</li> <li>يستخدم البنك أحدث الابتكارات التكنولوجية في توليد الخدمات الجديدة</li> <li>يتسم البنك بقدرة تنافسية تكنولوجية عالية .</li> <li>يتسم البنك بسرعة تطوير الخدمات الجديدة .</li> <li>تعد الخدمات الجديدة للبنك الأولى من نوعها في السوق .</li> </ul> |            |
| ابدأ | نادراً | احياناً | غالباً | دائماً | فقرات الاستبانة  | رقم الفقرة |
| 1    | 2      | 3       | 4      | 5      |  |            |

#### أداء المنتج:( Product Performance)

مجموعة المزايا التي تتمتع بها منتجات البنك وخدماته وتميزها عن المنتجات المنافسة .

|      |        |         |        |        |  |            |
|------|--------|---------|--------|--------|--|------------|
|      |        |         |        |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>يقوم البنك بتقديم خدمات مصرفية ذات تسهيلات أوسع من البنوك المنافسه .</li> <li>يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية تخدم شرائح المجتمع المختلفة بمعدلات أعلى من البنوك المنافسه .</li> <li>يتميز البنك بأسلوب عالي الدقة بالتعامل مع الزبائن.</li> <li>يعتمد البنك عند الدخول للأسواق الجديدة على استخدام تطبيقات مصرفية جديدة .</li> <li>يسعى البنك لتقديم خدمات جديدة تنفذ خلال فترة قصيرة .</li> </ul> |            |
| ابدأ | نادراً | احياناً | غالباً | دائماً | فقرات الاستبانة  | رقم الفقرة |
| 1    | 2      | 3       | 4      | 5      |  |            |

#### أداء المبيعات:( Sales Performance)

امتلاك البنك حصة سوقية منافسة يسعى للمحافظة عليها وتطويرها.

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>يمتلك البنك القدرة على تحقيق أهداف المبيعات المرسومة بفاعلية .</li> <li>يخفض البنك التكاليف من خلال السيطرة على النفقات غير الضرورية.</li> <li>يهتم البنك بتحقيق أهداف المبيعات النوعية.</li> </ul> |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |       |       |
|--|--|--|--|--|-------|-------|
|  |  |  |  |  | البنك | الرقم |
|--|--|--|--|--|-------|-------|

|  |        |         |        |        |   |            |
|--|--------|---------|--------|--------|---|------------|
|  |        |         |        |        | يسعى البنك للمحافظة على الحصة السوقية من خلال التطوير المستمر لخدماته . | رقم الفقرة |
|  |        |         |        |        | يتميز البنك بتقديم عروض مبيعات لخدماته عالية الجودة.                    |            |
| ابدأ   | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | التعريفات الإجرائية   | رقم الفقرة |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      | فقرات الاستبانة   |            |
| <b>المحور الثالث : رأس المال الاستراتيجي: Strategic Capital</b>  |        |         |        |        |   |            |
| مجموعة من الابعاد التي تشمل (رأس المال البشري ، رأس المال الاجتماعي ، رأس المال الثقافي ) والتي تساهم في تطوير مقدرات ، وخبرات ، ومهارات ، واتجاهات ، وعلاقات ، وقيم البنك . |        |         |        |        |   |            |
| <b>رأس المال البشري: ( Human Capital )</b>   |        |         |        |        |   |            |
| مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات الموجودة لدى الموارد البشرية في البنك   |        |         |        |        |   |            |
|  |        |         |        |        | يتصف موظفو البنك بدرجة عالية من المهارة .                               | رقم الفقرة |
|  |        |         |        |        | يتميز موظفو البنك بخبرات عالية في التعامل مع الزبائن .                  |            |
|  |        |         |        |        | يمتلك موظفو البنك خبرات ادارية عالية بمعدل اعلى من البنوك المنافسه      | رقم الفقرة |
|  |        |         |        |        | يتحلى موظفو البنك بدرجة عالية من المعرفة المصرفية .                     |            |
|  |        |         |        |        | يتسم موظفو البنك باتجاهات ايجابية في التعامل مع العملاء .               | رقم الفقرة |
| ابدأ   | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | فقرات الاستبانة   |            |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      |   |            |
| <b>رأس المال الإجتماعي: ( Social Capital )</b>   |        |         |        |        |   |            |
| شبكة العلاقات والمعايير ، والقيم الجماعية ، والمعتقدات التي تسهل التعاون بين المجموعات الاجتماعية للبنك  |        |         |        |        |   |            |
|  |        |         |        |        | يتميز موظفو البنك في التعاون مع بعضهم بعضاً .                           | رقم الفقرة |
|  |        |         |        |        | يتعامل موظفو البنك بثقة متبادلة مبنية على المصادقية.                    |            |
|  |        |         |        |        | يطور البنك شبكة العلاقات الاجتماعية بين موظفيه.                         | رقم الفقرة |
|  |        |         |        |        | يضع البنك معايير واضحة تحكم شبكة العلاقات .                             |            |
|  |        |         |        |        | يتبنى البنك مبادئ سلوكية اساسها الشفافية.                               | رقم الفقرة |
| ابدأ   | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | فقرات الاستبانة   |            |
| 1  | 2      | 3       | 4      | 5      |   |            |
| <b>رأس المال الثقافي: ( Cultural Capital )</b>   |        |         |        |        |   |            |
| مجموعة الطقوس والعادات والقيم والقواعد التي تساهم في زيادة الذكاء الثقافي في البنك .   |        |         |        |        |   |            |
|  |        |         |        |        | يحافظ البنك على تقاليده الموروثة .                                      | رقم الفقرة |
|  |        |         |        |        | يطبق البنك ممارسات رموزه الناجحين .                                     |            |
|  |        |         |        |        | يشجع البنك العقلية المتفتحة .   | رقم الفقرة |
|  |        |         |        |        |   |            |

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | يلتزم البنك بالقيم الجوهرية التي يتبناها .   | • |
|  |  |  |  |  | يتبنى البنك قواعد اخلاقية واضحة في التعامل . | • |
|  |  |  |  |  | 1. البنك العربي                              |   |
|  |  |  |  |  | 2. بنك الاهلي الاردني                        |   |
|  |  |  |  |  | 3. بنك الاسكان للتجارة والتمويل              |   |
|  |  |  |  |  | 4. بنك التجاري الاردني                       |   |
|  |  |  |  |  | 5. بنك عوده                                  |   |
|  |  |  |  |  | 6. بنك الاردني الكويتي                       |   |
|  |  |  |  |  | 7. بنك لبنان و المهجر                        |   |
|  |  |  |  |  | 8. مصرف الراجحي                              |   |
|  |  |  |  |  | 9. بنك القاهرة عمان                          |   |
|  |  |  |  |  | 10. بنك الاردن                               |   |
|  |  |  |  |  | 11. بنك الاستثمار العربي                     |   |
|  |  |  |  |  | 12. بنك الاستثمار                            |   |
|  |  |  |  |  | 13. بنك ABC                                  |   |
|  |  |  |  |  | 14. بنك الاتحاد                              |   |
|  |  |  |  |  | 15. بنك سوسيته جنرال - الاردن                |   |
|  |  |  |  |  | 16. بنك المال الاردني                        |   |
|  |  |  |  |  | 17. البنك العقاري المصري العربي              |   |
|  |  |  |  |  | 18. ستي بنك                                  |   |
|  |  |  |  |  | 19. بنك ستاندر تشارترد                       |   |
|  |  |  |  |  | 20. بنك الكويت الوطني                        |   |
|  |  |  |  |  | 21. بنك ابو ظبي الوطني                       |   |