

أثر المناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور المعدل لمشاركة المعرفة
(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض)

د. محمود عبد العزيز المنسي
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة - مصر

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر المناعة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، ومشاركة المعرفة بوصفها متغيراً معدلاً على الرشاقة التنظيمية للبنوك التجارية السعودية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وأجري البحث على عينة قوامها (٣٠١) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٨٣) قائمة بمعدل استجابة (٩٤%)، ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمناعة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة في الرشاقة التنظيمية، وكشفت النتائج أيضاً عن معنوية التأثير المعدل لسلوك مشاركة المعرفة على العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، إذ اتضح أنه في ظل توافر مستوى مرتفع من سلوك مشاركة المعرفة لدى المديرين بالبنوك موضع التطبيق يصبح التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية أكثر قوة وأهمية.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، مشاركة المعرفة، الرشاقة التنظيمية، البنوك التجارية السعودية.

Abstract:

The purpose of this research is to investigate how organizational immunity and knowledge sharing explain organizational agility. This research also aims to examine the influence knowledge sharing, as a moderator, on the relationship between organizational immunity and organizational agility. Primary data was collected based on a questionnaire collected from a sample consisting of 301 managers working in Saudi commercial banks in Riyadh city, among them was 283 valid surveys with a response rate of 94%. Partial Least Square (PLS) was used to validate and test the measurement and structural models.

These findings revealed a significant positive impact for the organizational immunity on organizational agility. The results showed that knowledge sharing displayed a significant positive impact on organizational agility. Moreover, it was found that the moderating role of knowledge sharing has impact on the relationship between organizational immunity on organizational agility, it was showed that a high level of knowledge sharing, the positive impact of organizational immunity on the organizational agility becomes more powerful and important.

Keywords: Organizational Immunity, Knowledge Sharing, Organizational Agility, Saudi Commercial Banks.

المقدمة:

تواجه المنظمات كثيراً من التغيرات البيئية والتحديات المتزايدة التي تفرض عليها ضرورة إعادة النظر في استراتيجياتها، وسياساتها، وأساليب العمل بها، ومع تسارع معدلات تلك التغيرات البيئية قدمت الدراسات مجالات جديدة تساعد على التكيف مع هذه التغيرات والتحديات؛ وتعد المناة التنظيمية من أهم الوسائل التي يجب على المنظمات أن تتبناها والتي تنظر إلى المنظمات على أنها كائنات حية مثل الإنسان تحتاج إلى مناة تجعلها قادرة على النمو والبقاء من خلال توافر مجموعة من المقومات ممثلة في التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية والتي تساعد على مواجهة المخاطر والتهديدات المحيطة بها (Alshawabkeh, 2021; Majeed and Lafta, 2022).

وتعتبر إدارة المعرفة أحد الموارد التنظيمية المهمة؛ حيث أصبحت تقاس قوة المنظمات بما تملكه من معارف، وتؤكد الدراسات على أن قدرة المنظمات في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستمرة تعتمد بشكل رئيسي على مدى معرفتها ببيئتها المحيطة بها، وتكون استجابتها بشكل أفضل إذا تهيأت بالمعرفة المسبقة لاحتمالات حدوث هذه التغيرات. وتعتبر مشاركة المعرفة أو تبادلها بين الأفراد والمجموعات أحد المحددات الأساسية التي تساعد توليد أفكار جديدة، وتطوير فرص عمل، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تطوير آليات فعالة لتنمية الأصول المعرفية داخل المنظمات، ودفع العاملين بها وحثهم على مشاركة المعرفة (منطاش، مناع، ٢٠١٧؛ Marjerison et al., 2022).

ولما كانت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً فإنه يجب عليها تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية من خلال تحسين القدرة على استشعار التغيرات البيئية المستمرة وغير المتوقعة، والعمل على سرعة الاستجابة لتلك التغيرات، وما يتطلب ذلك من استغلال الموارد المتاحة، وإدخال تغيرات هيكلية وإجرائية في أساليب وإجراءات العمل بما يضمن البقاء والازدهار، واستغلال هذه التغيرات باعتبارها فرص تحقق للمنظمة ميزة تنافسية (Park et al., 2017; Wicaksana et al., 2022).

وبناء على الاهتمام الذي حظى به موضوع المناة التنظيمية، ومشاركة المعرفة، والدور الذي يمكن أن يقوم به كل منها في تحسين الرشاقة التنظيمية، فإن البحث الحالي يسعى إلى تحليل العلاقة بين المناة التنظيمية والرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية السعودية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مع تناول الدور المعدل لمشاركة

المعرفة في تلك العلاقة، حيث يأمل أن تساعد نتائج هذا البحث القطاع المصرفي بوجه عام، والبنوك التجارية السعودية بوجه خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين المناعة التنظيمية ومشاركة المعرفة في تحسين الرقابة التنظيمية بهذه البنوك.

ويعرض الباحث في ما يأتي أدبيات البحث، ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهداف البحث، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لأهم توصيات البحث، ودلالات البحث، وأخيراً محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: أدبيات البحث:

تشمل أدبيات البحث الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتاحت للباحث فرصة الاطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

١- الإطار النظري:

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

١/١- المناعة التنظيمية **Organizational Immunity**:

يمثل مصطلح نظم المناعة التنظيمية استعارة مجازية من المصطلح الطبي نظم المناعة البيولوجية؛ فيستخدم الباحثين في مجال إدارة الأعمال هذا المصطلح للدلالة على قدرة المنظمة لتكوين جهاز دفاع مناعي لمواجهة المخاطر -سواء كانت داخلية أو خارجية- التي قد تهددها أو تؤثر عليها. وقدم مصطلح المناعة التنظيمية لأول مرة في أدبيات إدارة الأعمال من قبل (Degus) في عام ١٩٩٧ عندما قدم دراسة بعنوان "نظم مناعة المنظمات" لتأكيد الحاجة إلى ضرورة التعامل مع المنظمات بوصفها كائنات حية تستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، والتغلب على التهديدات والمخاطر المحيطة بها لتتمكن من البقاء والاستمرار (Alshwabkeh, 2021; Mahmood and Al-Jader, 2021).

ولقد استحوذ مفهوم المناعة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين، فقد عرفت بأنها: "مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تحقق التكامل بين جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها والمحافظة عليها من المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجهها" (Huang, 2013)، وعرفت بأنها: "نظام داخلي يتكون من مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي لديها القدرة على التنبؤ بالتغيرات غير المرغوب

فيها، والعمل على مقاومتها" (Bhattarai, 2016)، وعرفت بأنها: "قدرة المنظمة على التعامل مع التهديدات والمخاطر من خلال بناء جهاز دفاع يجنب المنظمة الأضرار أو يقلل من آثارها، وذلك من خلال مجموعة من العمليات المتمثلة في التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية" (Abbas, 2019)، وعرفت بأنها: "نظام متكامل للعمل يعتمد على تشخيص التهديدات والمخاطر ونقاط الضعف المحيطة بالمنظمة، وإيجاد الحلول المناسب لها، ليكون بمثابة حاجز منيع للحماية والدافع عن المنظمة إذا ما تعرضت لهذه العقبات والتهديدات" (Alshwabkeh, 2021).

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن المناعة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على بناء جهاز دفاع منيع للتعامل مع التهديدات والمخاطر أو التقليل من آثارها، وذلك من خلال مجموعة من العمليات والإجراءات المتمثلة في التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي قدمته دراسة (Huang, 2013) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً، وشمولاً، وكذلك يعكس الأبعاد المختلفة للمناعة التنظيمية.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد المناعة التنظيمية، إذ تناولتها دراسات (عبودي، ٢٠١٩؛ حسن، ٢٠٢٠) على أنها بُعدين أساسين هما المناعة التنظيمية الطبيعية (الموقع التنافسي، والجينات التنظيمية)، والمناعة التنظيمية المكتسبة (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، واللقاح التنظيمي، والمقارنة المرجعية)، بينما حددتها عدد من الدراسات العربية (اسماعيل، ٢٠٢٠؛ النقيرة، ٢٠٢١؛ أبو برهم، ٢٠٢٢)، والدراسات الأجنبية (Assayah, 2020; Mahmood and Al-Jader, 2021; Al-Tahan and Al-Hindawy, 2021; Majeed and Lafta, 2022) في ثلاثة أبعاد هي: التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، في حين تناولتها بعض الدراسات (Abbas, 2019; Zhou et al., 2021) على أنها خمسة أبعاد هي: إدراك المناعة، والدفاع عن المناعة، وذاكرة المناعة التنظيمية، ووظيفة الاستقرار، ووظيفة التحكم والرقابة. وبناء على مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالمناعة التنظيمية، وانسجاماً مع ما هو متبع في الكثير منها، سوف يعتمد البحث الحالي على ثلاثة أبعاد في قياس المناعة التنظيمية، باعتبارها القاسم المشترك فيما بين الأدبيات السابقة، وفي ما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١/١/١ - التعلم التنظيمي Organizational Learning:

يشير التعلم التنظيمي إلى الوعي المتنامي بالمشاكل التنظيمية والنجاح في تحديدها، وعلاجها من قبل العاملين في المنظمة والذي ينعكس على أداء ومخرجات المنظمة، كذلك يُعبر عن كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تبذل من أجل تنمية المعارف داخل المنظمة من خلال الحصول على البيانات والمعلومات، وتوزيعها، وتفسيرها، وتحويلها إلى معارف جديدة تحفظ في الذاكرة الخاصة بالمنظمة. إن التعلم التنظيمي وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة عملها التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير بوصفه عملية متعددة المستويات لاكتساب المعرفة من أجل التحسين المستمر، ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التعلم التنظيمي الأول التعلم التكييفي الذي يركز على الاستفادة من أفكار وممارسات الآخرين بغرض التكيف مع البيئة المتغيرة، والثاني التعلم التوليدي الذي يركز على تكوين أفكار ابتكارية وتعلم مهارات جديدة لمواكبة التطورات البيئية المستمرة (Mahmood and Al-Jader, 2021؛ النقيرة، ٢٠٢١؛ أبو برهم، ٢٠٢٢).

٢/١/١ - الذاكرة التنظيمية Organizational Memory:

تُعبّر الذاكرة التنظيمية عن قدرة المنظمة على استرجاع المعلومات والمعرفة المخزنة لديها حول الإجراءات والاستراتيجيات التي مارستها في مواجهة الحالات الطارئة في الماضي، والتي يمكن الاسترشاد بها في اختيار الأنسب للتعامل مع الوضع الراهن، ومن ثم يمكن القول أنها بمثابة الوعاء الذي تخزن فيه كافة الأحداث والتجارب التي مرت على المنظمة حتي يمكن الاستفادة منها المستقبل. وتتكون الذاكرة التنظيمية من نوعين أساسيين الأول الذاكرة الصلبة وهي المعلومات المتوافرة في السجلات والمستندات الورقية، والثاني الذاكرة اللينة وهي المعلومات المخزنة في أذهان وعقول العاملين بالمنظمة. وتبدء عمليات الذاكرة التنظيمية بالحصول على المعارف من المصادر المختلفة، يليها الاحتفاظ بها في الوسائل والأدوات المخصصة لذلك، ثم العمل على تحديثها وإدامتها بما يتناسب مع التغييرات البيئية، وأخيراً عملية استرجاع المعارف المخزنة واستغلالها في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية (حسن، ٢٠٢٠؛ Assayah, 2020؛ Mahmood and Al-Jader, 2021).

٣/١/١ - الجينات التنظيمية Organization DNA:

يُعد مصطلح الجينات مصطلح مجازي يوضح العوامل التي تحدد شخصية المنظمة ويساعد في شرح وتفسير أدائها، حيث أن لكل منظمة خصائص وراثية مثل أي كان حي. وتُعتبر الجينات التنظيمية عن الخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات؛ فهي أساس سلوكيات المنظمة، كما تشير إلى أسلوب أو طريقة لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتوقعها عن أداء أعمالها، وكيف يمكن التغلب عن تلك الصعوبات. وتتضمن الجينات التنظيمية أربعة أبعاد رئيسية تعمل على توحيد وتمييز شخصية المنظمة هي: الهيكل التنظيمي (يُعبّر عن الخريطة التنظيمية للمنظمة التي تشمل المستويات الإدارية، والسلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف)، والمعلومات (تمثل وسيلة لنقل المعرفة، وسرعة تدفقها بين المستويات التنظيمية، ومن الأفراد الذين يمتلكونها إلى من يحتاجونها)، وحقوق اتخاذ القرار (يعني تحديد الآليات الرئيسية لمن له الحق في اتخاذ القرارات، ومدى فاعليتها داخل المنظمة)، والمحفزات (يقصد بها الوسائل التي تتبعها المنظمة لحث وتشجيع العاملين على الاهتمام بعملهم، وبذل المزيد من الجهد) (نجم، وآخرون، ٢٠١٨؛ Assayah, 2020؛ الزهيري، العجري، ٢٠٢٢).

٢/١ - الرشاقة التنظيمية Organizational Agility:

قدم مفهوم الرشاقة التنظيمية لأول مرة إلى الأدبيات الأكاديمية في تقرير بعنوان "استراتيجية المنظمات الصناعية في القرن الحادي والعشرين" والذي نشر من قبل معهد Iacocca في جامعة Lehigh بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩١م، وذلك لتوضيح كيفية إدارة المنظمات في ظل البيئة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستمرة وغير المتوقعة، واستغلال هذه التغيرات والاستفادة منها كفرص للمنظمات تحقق لها العديد من المزايا (Yaghoubi and Dahmardeh, 2010; Nafei, 2016).

ولقد استحوذ مفهوم الرشاقة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين، فقد عرفت بأنها: "قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في البيئة التنافسية التي تتسم بالتغير المستمر وغير المتوقع من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للأسواق المتغيرة، وذلك بتقديم المنتجات المصممة على أساس حاجات ورغبات العملاء" (Gunasekaran and Yusuf, 1998)، وعرفت بأنها: "قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة، ووضع الحلول الاستباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة" (Yaghoubi and Dahmardeh, 2010)، كذلك عرفت بأنها: "قدرة المنظمة على استشعار التغيرات

البيئية غير المتوقعة، والاستجابة السريعة لها من خلال استغلال الموارد المتاحة بما يعزز من بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال، ويدعم وضعها التنافسي" (Park, 2011)، وعرفت بأنها: "قدرة المنظمة على التعرف على التغييرات البيئية غير المتوقعة والاستجابة لها بشكل ملائم، وبطريقة سريعة وفعالة من خلال إعادة تشكيل واستغلال الموارد الداخلية بما يخلق ميزة تنافسية" (Zitkiene and Deksnys, 2018).

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الرشاقة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على استشعار التغييرات البيئية المستمرة وغير المتوقعة، والعمل على سرعة الاستجابة لتلك التغييرات، وما يتطلب ذلك من استغلال الموارد المتاحة، وإدخال تغييرات هيكلية وإجرائية في أساليب وإجراءات العمل، بما يضمن البقاء والازدهار، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي قدمته دراسة (Park, 2011) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً، وشمولاً، وكذلك يعكس الأبعاد المختلفة للرشاقة التنظيمية.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد الرشاقة التنظيمية، إذ تناولتها العديد من الدراسات العربية (محمود، ٢٠٢١؛ صلاح الدين، ٢٠٢٢؛ الزياي، ٢٠٢٣)، والدراسات الأجنبية (Park, 2011; Nafei, 2016;) (Mohammed and Omer, 2021; Ali et al., 2022) على أنها ثلاثة أبعاد هي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة عملية اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق أو الممارسة، في حين تناولتها بعض من الدراسات العربية (قنديل، ٢٠٢٠؛ النفراوي، ٢٠٢٢)، والدراسات الأجنبية (Yaghoubi and Dahmardeh, 2010; Chamanifard et al., 2015;) (Akkaya and Tabak, 2020) على أنها أربعة أبعاد هي: الاستجابة، والجدارات، والمرونة، والسرعة. وبناء على مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالرشاقة التنظيمية، وانسجاماً مع ما هو متبع في الكثير منها، سوف يعتمد البحث الحالي على ثلاثة أبعاد في قياس الرشاقة التنظيمية، باعتبارها القاسم المشترك فيما بين الأدبيات السابقة، وفي ما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١/٢/١ - رشاقة الاستشعار Sensing Agility:

تشير إلى الفحص والرصد الاستراتيجي للأحداث والتغييرات البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على استراتيجية المنظمة، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. وتتضمن مهمة الاستشعار أنشطة متعددة منها الحصول على معلومات عن التغييرات البيئية (مثل تغيير تفضيلات العملاء، والتحركات الاستراتيجية للمنافسين، وظهور تقنيات

جديدة)، والعمل على التخلص من المعلومات غير المهمة في ضوء القواعد المحددة سلفاً. إن مهمة الاستشعار هي نقطة البداية للمنظمات لاتخاذ القرارات، وتنفيذ المهام التي تساعدها على التكيف والتجاوب مع التغييرات البيئية أو الاستباقية في مواجهة تلك التغييرات (Park et al., 2017; Siddique, 2022).

٢/٢/١- رشاقة اتخاذ القرار **Decision-Making Agility**:

تشير إلى القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة، وإعادة هيكلتها، وتقييمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر الداخلية والخارجية لتوضيح الآثار المترتبة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث، وكذلك العمل على وضع خطط العمل التي توجه إعادة تشكيل الموارد، وتطوير إجراءات تنافسية جديدة. وتتكون مهمة اتخاذ القرار من عدة أنشطة مترابطة تشرح العديد من الأحداث، وتحدد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، ومن ثم فإن مهمة اتخاذ القرار تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة، والتقليل من تأثير التهديدات المحيطة بالمنظمة (Park et al., 2017; Shakhour, 2021).

٣/٢/١- رشاقة التطبيق أو الممارسة **Acting Agility**:

تشير إلى القدرة على استغلال الموارد، وتعديل إجراءات العمل، وإعادة هيكلة العلاقات بطريقة تؤدي إلى تطبيق وتنفيذ إجراءات تنافسية جديدة، والتي من بينها تقديم منتجات جديدة، وتحديد نماذج تسعير جديدة، وتغيير سياسات التعامل مع الشركاء الاستراتيجيين، والعملاء الرئيسيين. إن رشاقة التطبيق تتضمن تطبيق تغييرات في إجراءات العمل من خلال إعادة تجميع الموارد التنظيمية واستغلالها بطريقة مناسبة أو إعادة تصميم هيكل التنظيمي بما يساعد المنظمات على التعامل مع التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال (Park, 2011؛ صلاح الدين، ٢٠٢٢).

٣/١- مشاركة المعرفة **Knowledge Sharing**:

تمثل المعرفة أحد المحركات الرئيسية لتعظيم قيمة المنظمة وفقاً لوجهة نظر الإدارة المعرفة. إن المعرفة توجد داخل الأفراد وبشكل أكثر تحديداً داخل الأفراد القادرين على توليدها، وإدراكها، وتخزينها، مع توافر القدرة لديهم على الوصول إليها، واستخدامها لإنجاز المهام التي يكلفون بها، ومن ثم فإن تدفق المعرفة بين العاملين داخل المنظمة لأداء المهام المختلفة يعتمد بشكل رئيسي على قيامهم بمشاركة معرفتهم مع بعضهم البعض (داهش، ٢٠١٥؛ منطاش، مناع، ٢٠١٧).

ولقد استحوذ مفهوم مشاركة المعرفة على اهتمام العديد من الباحثين، فقد عرفت بأنها: "نشر وتبادل مختلف أنواع المعارف بين العاملين، والتفاعل مع الآخرين داخل وخارج المنظمة" (Lin, 2007)، وعرفت بأنها: "العملية التي من خلالها يتم توصيل المعارف سواء الصريحة أو الضمنية إلى الآخرين عن طريق الاتصالات والتفاعلات التي تتم بينهم" (Reychav and Weisberg, 2010)، كذلك عرفت بأنها: "نشر وتبادل المعارف الفردية والتنظيمية بين العاملين داخل حدود المنظمة" (Matic et al., 2017)، وعرفت بأنها: "عملية يقوم من خلال الأفراد أو الجماعات أو المنظمات بتبادل معرفتهم (المعلومات، والمهارات، والخبرات) (Wicaksana et al., 2022).

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن مشاركة المعرفة تشير إلى نشر أو تبادل كل من المعارف الصريحة والضمنية بين العاملين أو المجموعات داخل المنظمة عن طريق الاتصالات، وبحيث يستطيع مستلم المعرفة أن يفهمها، ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي قدمته دراسة (Reychav and Weisberg, 2010) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً، وشمولاً.

إن مشاركة المعرفة داخل المنظمة يتضمن تبادل ونشر المعرفة الصريحة (Explicit) التي تُعبر عن البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والمستندات الخاصة بالمنظمة، ومن ثم يتم مشاركتها مع الآخرين بسهولة من خلال التفاعل فيما بينهم عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني، بينما تشير المعرفة الضمنية (Tacit) إلى المعرفة الشخصية المخزنة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال الخبرات المتراكمة، والتي يتم تبادلها ونشرها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي (منطاش، مناع، ٢٠١٧؛ Wicaksana et al., 2022).

٢- الدراسات السابقة:

يعرض الباحث في الدراسات السابقة أهم الدراسات والكتابات العلمية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث، ويمكن تصنيف هذه الدراسات في ثلاث مجموعات رئيسية، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

١/٢- الدراسات التي تناولت أثر أبعاد المناعة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية:

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة تأثير أبعاد المناعة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Bahrami et al., 2016) إلى أن توافر التعلم

التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية يؤثر تأثيراً إيجابياً على الرقابة التنظيمية بالمستشفيات العاملة في إيران، وبينت دراسة (Shami and Nastiezaie, 2019) معنوية الدور الوسيط التداخلي للتعلم التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والرقابة التنظيمية بقطاع المدارس في إيران، وأكدت دراسة (Nadhira Putri and Mangundjaya, 2020) على أن توافر التعلم التنظيمي يؤثر إيجابياً في التمكين النفسي للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الرقابة التنظيمية بقطاعات مختلفة في أندونيسيا، وتوصلت (GhadI et al., 2020) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية بقطاعات مختلفة في الإمارات العربية المتحدة، وأثبتت دراسة (Cegarra-Navarro and Martelo-Landroguez, 2020) وجود علاقة معنوية إيجابية بين الذاكرة التنظيمية - كأحد أبعاد المناعة التنظيمية - والرقابة التنظيمية بقطاعات مختلفة في أسبانيا، كما أكدت دراسة (Mohammed and Omer, 2021) على أن توافر الذاكرة التنظيمية يؤثر تأثيراً إيجابياً على الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة عملية اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق أو الممارسة) بقطاع البنوك في العراق. وأظهرت نتائج دراسة (Cetindamar et al., 2021) إلى أن توافر التعلم التنظيمي يؤثر إيجابياً في الرقابة التنظيمية الأمر الذي ينعكس على نمو وازدهار المنظمات العاملة بقطاعات مختلفة في استراليا، وبينت دراسة (Shekari et al., 2022) أن توافر الذاكرة التنظيمية يؤثر إيجابياً في الرقابة التنظيمية الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي لإحدى الجامعات في إيران، وأشارت دراسة (Gokce and Pelit, 2023) إلى أن توافر الجينات التنظيمية - كأحد أبعاد المناعة التنظيمية - يؤثر طردياً على الرقابة التنظيمية بفنادق الخمس نجوم في تركيا، كما أكدت دراسة (Elsanhawy and Badway, 2023) على وجود علاقة إيجابية بين الجينات التنظيمية والرقابة التنظيمية بالشركات العاملة في قطاع البترول بمصر، وأوضحت دراسة (Bhatia and Khanna, 2023) إلى أن توافر التعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية يؤثر تأثيراً إيجابياً على الرقابة التنظيمية بقطاعات مختلفة في الهند، وتوصلت دراسة (الفرجاني؛ الطيرة، ٢٠٢٣) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة عملية اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق أو الممارسة) بشركة الخطوط الجوية الإفريقية بمدينة بنغازي في ليبيا.

٢/٢- الدراسات التي تناولت أثر سلوك مشاركة المعرفة في الرشاقة التنظيمية:

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة تأثير سلوك مشاركة المعرفة في الرشاقة التنظيمية، توصلت دراسة (Keshavarz *et al.*, 2015) إلى أن توافر سلوك مشاركة المعرفة يؤثر تأثيراً إيجابياً في الرشاقة التنظيمية بقطاع السيارات في إيران، وأثبتت دراسة (Almahamid, 2018) وجود علاقة معنوية إيجابية بين سلوك مشاركة المعرفة - كأحد عمليات إدارة المعرفة- ورشاقة القوى العاملة بالمنظمات الصناعية في البحرين، وأوضحت دراسة (Ghadampour and Zandkarimi, 2019) أن توافر سلوك مشاركة المعرفة يؤثر إيجابياً في الرشاقة التنظيمية بقطاع التعليم في إيران، كما وجدت دراسة (Ributhi, 2020) أن توافر سلوك مشاركة المعرفة الضمنية يؤثر تأثيراً طردياً في الرشاقة التنظيمية بالمستشفيات في كينيا، وأشارت نتائج دراسة (Ismael *et al.*, 2021) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة - كأحد عمليات إدارة المعرفة- على الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة عملية اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق أو الممارسة) بالمستشفيات التابعة لجامعة بنها في مصر، وتوصلت دراسة (Jaffal and Alshawabkeh, 2021) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة على الرشاقة التنظيمية بقطاع تصنيع الأدوية في الأردن.

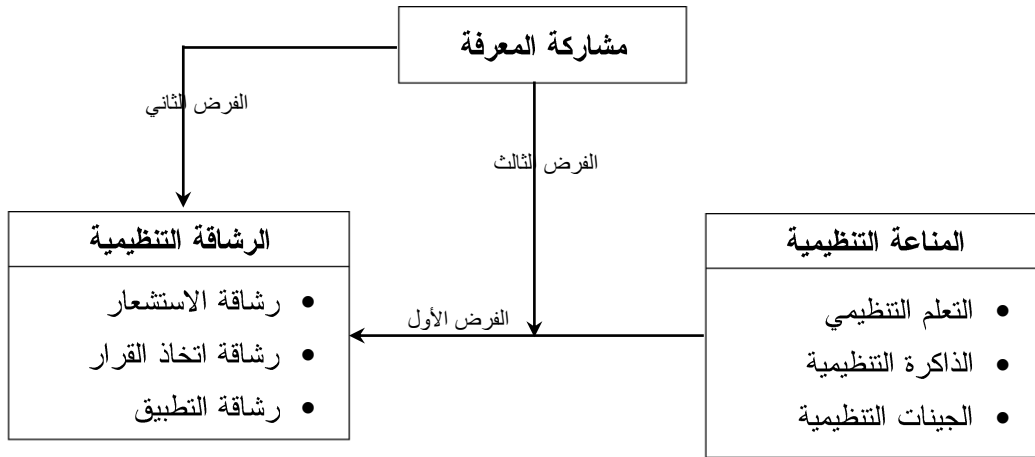
وأوضحت دراسة (Idrees *et al.*, 2022) أن توافر سلوك مشاركة المعرفة يؤثر إيجابياً في الرشاقة التنظيمية بقطاع تصنيع السيارات في الصين، وأثبتت دراسة (Marjerison *et al.*, 2022) وجود علاقة معنوية إيجابية بين سلوك مشاركة المعرفة والرشاقة التنظيمية بقطاعات متعددة في الصين، وأظهرت نتائج دراسة (Wicaksana and Isfania, 2022) أن توافر سلوك مشاركة المعرفة (مشاركة المعرفة الضمنية، ومشاركة المعرفة الصريحة) يُسهم في تحسين الرشاقة التنظيمية للمنظمات الحكومية في أندونيسيا، وتوصلت دراسة (Nami and Molaeisirooyi, 2022) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين سلوك مشاركة المعرفة والرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية في إيران، وأكدت دراسة (Wicaksana *et al.*, 2022) على أن توافر سلوك مشاركة المعرفة (مشاركة المعرفة الضمنية، ومشاركة المعرفة الصريحة) يؤثر تأثيراً إيجابياً في الرشاقة التنظيمية بقطاعات متعددة في أندونيسيا، وبينت دراسة (Aghileh and Lima, 2022) أن توافر سلوك مشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة- يؤثر تأثيراً إيجابياً في الرشاقة التنظيمية بقطاع تصنيع السيارات في البرتغال.

٣/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية، وسلوك مشاركة المعرفة، والرشاقة التنظيمية:

تناولت عدد من الدراسات دور سلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والرشاقة التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Ghadampour and Zandkarimi, 2019) إلى أن توافر القيادة التحويلية يؤثر إيجابياً على سلوك مشاركة المعرفة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تحسين الرشاقة التنظيمية بقطاع التعليم في إيران، وأظهرت نتائج دراسة (Chung et al., 2019) معنوية تأثير سلوك مشاركة المعرفة (مشاركة المعرفة الضمنية، ومشاركة المعرفة الصريحة) بوصفه متغيراً معدلاً في العلاقة بين عمليات تكوين المعرفة والرشاقة التنظيمية الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي للمنظمات بقطاعات متعددة في تايوان، وبينت دراسة (Ributhi, 2020) أن توافر الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة يؤثر إيجابياً في سلوك مشاركة المعرفة الضمنية الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تحسين الرشاقة التنظيمية بالمستشفيات في كينيا، وأثبتت دراسة (Jaffal and Alshawabkeh, 2021) معنوية تأثير سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً في العلاقة بين الإبداع التنظيمي والرشاقة التنظيمية بقطاع تصنيع الأدوية في الأردن، وتوصلت دراسة (Nami and Molaeisirooyi, 2022) إلى أن سلوك مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرشاقة التنظيمية بالمدراس الثانوية في إيران.

ويخلص الباحث من العرض السابق للدراسات السابقة إلى أن بعض الدراسات السابقة تناولت العلاقة المباشرة بين أبعاد المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية (GhadI et al., 2020; Mohammed and Omer, 2021; Bhatia and Khanna, 2023) بينما ركزت عدد من الدراسات على طبيعة العلاقة المباشرة بين سلوك مشاركة المعرفة والرشاقة التنظيمية (Ributhi, 2020; Marjerison et al., 2022; Wicaksana et al., 2022)، كذلك تبين ندرة الدراسات التي تناولت الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والرشاقة التنظيمية (Chung et al., 2021; Jaffal and Alshawabkeh, 2021)، أما الدراسات التي تناولت الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية على نحو محدد وخاص فلم يرصد الباحث- في حدود علمه- أي دراسة تناولت تلك العلاقة.

وبناء على العرض السابق يتضح أن البحث الحالي يختلف عن البحوث السابقة بأنه يتضمن معظم المتغيرات التي شملتها البحوث والدراسات السابقة بشكل جزئي وذلك بتقديم إطار مفاهيمي مقترح والموضح بالشكل رقم (١) في محاولة لفهم طبيعة تأثير الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية السعودية، كذلك يتميز البحث الحالي بتطبيقه على قطاع البنوك في بيئة المملكة العربية السعودية وهو مجال تطبيق مخالف لمجالات الدراسات السابقة، فلم تتناول أي دراسة عربية - في حدود علم الباحث - طبيعة هذه العلاقات في البنوك موضع التطبيق، وهو ما قد يسهم في تبنى متغيرات وأبعاد البحث الحالي بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها وظروفها البيئية المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.



شكل رقم (١)
الإطار المقترح للبحث

المصدر: أدبيات البحث

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث:

يواجه قطاع البنوك السعودية العديد من التطورات والتحديات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية التي تفرض عليه إعادة النظر في استراتيجياته، وأساليب العمل به بما يتوافق مع هذه التطورات والتحديات. وأكدت الدراسات العلمية على أن المفاهيم التقليدية التي سبق وأن ساعدت المنظمات على النجاح سابقاً لا يمكن الاعتماد عليها في إدارة التحولات الجديدة التي تشهدها البيئات التنافسية، وتحسين قدرتها على

الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وأكدت على أن المناعة التنظيمية، ومشاركة المعرفة من المفاهيم التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين رشاقة المنظمات واستجابتها للتغيرات البيئية التي تواجهها (Mahmood and Al-Jader, 2021; Wicaksana and Isfania, 2022).

توصلت العديد من الدراسات وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية (Cetindamar *et al.*, 2021; Shekari *et al.*, 2022; Bhatia and Khanna, 2023)، وكذلك أشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة على الرشاقة التنظيمية (Marjerison *et al.*, 2022; Wicaksana and Isfania, 2022; Nami and Molaeisirooyi, 2022; Aghileh and Lima, 2022)، إلا أنه لوحظ ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت أثر سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً في العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بصفة عامة - ذلك في حدود علم الباحث - ومن ثم يمكن القول أن مشكلة البحث تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري لدراسة أثر العلاقة التفاعلية بين المناعة التنظيمية ومشاركة المعرفة على الرشاقة التنظيمية، وهو ما يستدعي البحث والاستقصاء لفهم تلك العلاقة بالبنوك السعودية.

ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (٥٠) مفردة من المديرين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وذلك بالاعتماد على قائمة استقصاء مبدئية تم إعدادها في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضع البحث؛ وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر المناعة التنظيمية، ودرجة توافر سلوك مشاركة المعرفة، ومستوى الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق.

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في:

- تباينت اتجاهات المديرين بالبنوك موضع التطبيق حول درجة توافر المناعة التنظيمية؛ فأشار ٥٠% من مفردات العينة إلى توافر المناعة التنظيمية والتي تظهر في صورة قدرة البنوك على استقطاب الكوادر البشرية ذوى الخبرات المتميزة، وسعيها إلى الاحتفاظ البيانات والمعارف المتوافرة لديها، والعمل على تحديثها باستمرار، وكذلك مشاركة المديرين بمختلف المستويات الإدارية في

صنع القرارات، ووجود برامج فعالة لتحفيز العاملين بها، بينما كان ٣٠% اتجاهاتهم محايدة، في حين يرى ٢٠% انخفاض مستوى المناعة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق.

- وجود تفاوت بين اتجاهات المديرين حول درجة توافر سلوك مشاركة المعرفة موضع التطبيق؛ فأشار ٤٢% من مفردات العينة إلى توافر سلوك مشاركة المعرفة من خلال حرص زملاء العمل على تقديم ما يوسعهم للإجابة على التساؤلات المقدمة لهم عند استشارتهم حول مهام العمل، ورجبتهم في تبادل ومشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين، بينما كان ٢٢% اتجاهاتهم محايدة، في حين يرى ٣٦% انخفاض درجة مشاركة المعرفة بالبنوك موضع التطبيق.

- تباينت اتجاهات المديرين بالبنوك موضع التطبيق حول مستوى الرشاقة التنظيمية؛ فيرى ٤٨% من مفردات العينة توافر الرشاقة التنظيمية بالبنوك، ويظهر ذلك في صورة سرعة التعرف على التغييرات في احتياجات وتفضيلات عملائها، وزيادة قدرتها علي تحديد الفرص المتاحة أمامها، والتهديدات التي يمكن أن تواجهها في البيئة المحيطة بها، إضافةً إلى تحسين قدرتها على تطوير عملياتها، وسرعة الاستجابة لشكاوى عملائها، بينما كان ١٢% اتجاهاتهم محايدة، في حين يرى ٤٠% انخفاض مستوى الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل بصورة أساسية في الكشف عما إذا كان لمشاركة المعرفة أثر في العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية للبنوك التجارية السعودية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر مشاركة المعرفة بوصفها متغيراً معدلاً على قوة العلاقة بين المناعة

التنظيمية والرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية السعودية موضع التطبيق؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما أثر المناعة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق؟

٢- إلى أي مدى تؤثر مشاركة المعرفة في الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق؟

٣- ما تأثير مشاركة المعرفة على قوة العلاقة بين المناة التنظيمية والرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق؟

ثالثاً: أهداف البحث:

بناء على العرض السابق لمشكلة البحث وتساؤلات البحث فإن أهداف البحث تتمثل في الآتي:

١- التعرف على طبيعة تأثير المناة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق.

٢- الكشف عن مدى تأثير مشاركة المعرفة في الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق.

٣- التعرف على طبيعة الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين المناة التنظيمية والرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها فيما يلي:

١- الأهمية العلمية:

- تعتبر المناة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وفي حدود علم الباحث فإن هناك عدداً محدوداً من الدراسات السابقة في البيئة الغربية - حسب ما توافر لدى الباحث - التي تناولت أثر أبعاد المناة التنظيمية (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) في الرشاقة التنظيمية بالمنظمات المختلفة، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين المناة التنظيمية والرشاقة التنظيمية.

- إلقاء المزيد من الضوء على المناة التنظيمية، ومشاركة المعرفة، والرشاقة التنظيمية، بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على دور كل من المناة التنظيمية، ومشاركة المعرفة في التنبؤ بالرشاقة التنظيمية بقطاعات صناعية، أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن القطاع موضع التطبيق.

٢- الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في البنوك التجارية السعودية والتي تسهم في دعم الاقتصاد السعودي من خلال خططها وبرامجها الاستثمارية المتعددة التي تقدمها للقطاعات المختلفة الحكومية والخاصة، كما تُعد قضية تحسين الرقابة التنظيمية للبنوك التجارية السعودية في الوقت الحالي قضية مهمة، خاصةً في ظل التغييرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والمنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع المصرفي في العالم، ومن ثم فإن تبنى مداخل إدارية حديثة نسبياً مثل نظم المناعة التنظيمية قد يُمكن هذه البنوك من دعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.

- تسهم نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين بالبنوك موضع التطبيق بمفهوم، وأبعاد المناعة التنظيمية، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تحسين كل المناعة التنظيمية، وسلوك مشاركة المعرفة بالشكل الذي يمكن أن يساعد في تحسين الرقابة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق.

خامساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن البحث يسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:

- ١- تؤثر المناعة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرقابة التنظيمية للبنوك التجارية موضع التطبيق.
- ٢- تؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرقابة التنظيمية للبنوك التجارية موضع التطبيق.
- ٣- يزداد التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية في الرقابة التنظيمية بزيادة مشاركة المعرفة بالبنوك التجارية موضع التطبيق.

سادساً: منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في منهج البحث، وأنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفي ما يأتي يستعرض الباحث هذه العناصر:

١- منهج البحث:

يُعد البحث من البحوث الوصفية التفسيرية Descriptor-Explanatory Researches التي تقوم على وصف الظاهرة محل البحث، وذلك بمراجعة الأدبيات السابقة لبناء الإطار النظري، وتصميم قائمة استقصاء تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث لجمع البيانات المطلوبة، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فروض البحث، ومن ثم تحليل وتفسير النتائج بما يخدم أهداف البحث، وتم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي Deductive Approach، وباستخدام أسلوب البحث الكمي Quantitative Method لمناسبتها لدراسة الظواهر الإنسانية الاجتماعية (إدريس، ٢٠٠٨، Saunders et al., 2011).

٢- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث الحالي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع، والدوريات العلمية المحلية والعالمية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للبحث، إضافةً إلى البيانات والتقارير الصادرة عن البنك المركزي السعودي، والتقارير المتاحة على المواقع الإلكترونية للبنوك موضع التطبيق، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

٣- متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (١= غير موافق تماماً) إلى (٥= موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمدها عليها البحث:

١/٣- المناعة التنظيمية (متغير مستقل):

اعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي وضعته دراسة (Huang, 2013)، واستخدمته العديد من الدراسات السابقة الأجنبية منها (Assayah, 2020; Mahmood and Al-Jader, 2021; Al-Tahan and Al-Hindawy, 2021; Majeed and Lafta, 2022)، وكذلك الدراسات السابقة العربية منها (صالح، عبد

المجيد، ٢٠١٧؛ النقيرة، ٢٠٢١؛ عزام، ٢٠٢٢) على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، ويتكون المقياس من (١٨) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، وذلك بواقع ست عبارات لكل بُعد.

٢/٣- مشاركة المعرفة (متغير مستقل/ معدل):

اعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي وضعته دراسة (Collins and Smith, 2006)، واستخدمته العديد من الدراسات السابقة منها (Gagne et al., 2019; Perez-Luno et al., 2019; Anser et al., 2021; Matoskova, 2023)، وكذلك الدراسات السابقة العربية منها (منطاش، مناع، ٢٠١٧) على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، ويشتمل المقياس على خمس عبارات.

٣/٣- الرشاقة التنظيمية (متغير تابع):

اعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي وضعته دراسة (Park, 2011)، واستخدمته العديد من الدراسات السابقة الأجنبية منها (Hamdan and Rahman, 2020; Almahirah, 2020; Shakhour et al., 2021; Obulor and Onuoha, 2023)، وكذلك الدراسات السابقة العربية منها (النشيلي، ٢٠٢٠؛ عبد المقصود، ٢٠٢٢) على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، ويتكون المقياس من (١٥) عبارة منها ثلاث عبارات لقياس بُعد رشاقة الاستشعار، وخمس عبارات لقياس بُعد رشاقة اتخاذ القرار، وسبع عبارات لقياس بُعد رشاقة التطبيق أو الممارسة.

٤- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المديرين ممثلين في مديري العموم، ومديري الإدارات أو الأقسام المختلفة بجميع فروع البنوك التجارية السعودية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها (١١) بنكاً، ويضم هذا المجتمع (١٣٧٨) مديراً وفقاً للبيانات المتوفرة على المواقع الإلكترونية للبنوك، وتقاريرها السنوية لعام ٢٠٢٢م، ويرجع اختيار هذه البنوك كمجال للدراسة الميدانية نظراً لزيادة عدد فروع هذه البنوك بمدينة الرياض مقارنةً بباقي المدن الأخرى، كذلك الانتشار الجغرافي لفروع هذه البنوك الذي يغطي غالبية الأحياء السكنية، كما تضم مدينة الرياض كافة نوعيات

البنوك موضع البحث، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب احتمالات عدم تمثيل البيانات لمجتمع البحث أو صعوبة تعميم نتائجها.

نظراً لكبير حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لهذا سحبت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٠١) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل بنك، وتمثلت وحدة المعاينة في مدير عام الفرع، ومدير الإدارة أو القسم الذي يقدم الخدمات المصرفية في البنوك موضع التطبيق سواء كان العمل مرتبط بمصرفية الأفراد أو مصرفية الشركات أو خدمة العملاء وغيرها. واعتمد البحث على المديرين كوحدة للمعاينة لامتلاكهم الرؤية الواضحة التي تسهم في رسم السياسات العامة لمختلف نشاطات البنوك، وكذلك إلمامهم بكافة تفاصيل وإمكانيات المتوفرة بالبنوك.

٥- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بطريقة الكترونية؛ وتم الاتصال بمعظم المفردات لشرح طبيعة وأهداف البحث وطلب مشاركتهم وتعاونهم في إتمام البحث، واستغرقت عملية جمع البيانات أربعة أشهر من بداية شهر يونيو ٢٠٢٣ م إلى منتصف شهر أكتوبر ٢٠٢٣ م، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي استخدمت في التحليل الإحصائي (٢٨٣) قائمة بمعدل استجابة (٩٤%)، ويوضح الجدول رقم (١) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من الشركات موضع التطبيق.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث على البنوك موضع التطبيق

م	البنك	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	القوائم الصحيحة
١	البنك الأهلي السعودي	٢١٥	٠,١٦	٤٨	٤٤
٢	مصرف الراجحي	٢٤٩	٠,١٨	٥٤	٥١
٣	بنك الرياض	٢٢٧	٠,١٧	٥١	٤٨
٤	البنك السعودي الأول	١٠٢	٠,٠٧	٢٢	٢١
٥	البنك العربي الوطني	٩٧	٠,٠٧	٢١	٢٠
٦	مصرف الإنماء	١٠٨	٠,٠٨	٢٤	٢٣
٧	البنك السعودي الفرنسي	٨٩	٠,٠٦	١٨	١٧
٨	البنك السعودي للاستثمار	٧٤	٠,٠٥	١٥	١٤
٩	بنك الجزيرة	٦٧	٠,٠٥	١٥	١٤
١٠	بنك البلاد	٨٦	٠,٠٦	١٨	١٧
١١	بنك الخليج الدولي	٦٤	٠,٠٥	١٥	١٤
	المجموع	١٣٧٨	١	٣٠١	٢٨٣

المصدر: إعداد الباحث من المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنوك، وتقاريرها السنوية، واستجابة العينة.

وفيما يتعلق بتوزيع مفردات عينة البحث بحسب خصائصهم الديموغرافية؛ فقد بلغ عدد الذكور في عينة البحث ١٧٠ مفردة (٦٠%)، والإناث ١١٣ مفردة (٤٠%)، وبلغ عدد المديرين بفئة التعليم الجامعي ١٩٤ مفردة (٦٩%)، وبفئة التعليم فوق الجامعي ٨٩ مفردة (١١%)، وبلغ عدد المديرين بالفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة ٣١ مفردة (٤٢%)، وبالفئة العمرية من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة ١٣٦ مفردة (٤٨%)، وبالفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر ١١٦ مفردة (٤١%)، وفيما يتعلق بمدى الخدمة فقد بلغ عدد المديرين بالفئة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنة ٢٥ مفردة (٩%)، وبالفئة من ١٠ لأقل من ١٥ سنة ١١٠ مفردة (٣٩%)، وبالفئة من ١٥ سنة فأكثر ١٤٨ مفردة (٥٢%).

٦- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

تم اختبار نموذج وفروض البحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية The Partial Least Square - PLS التي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية- SEM Structural Equation Modeling، والتي تسمح بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وبين واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في نموذج واحد، ويُعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات، وصدق التقارب، وصدق التمايز للمقاييس المستخدمة في دراسة ما، كذلك تعتبر طريقة المربعات الصغرى الجزئية أحد الأساليب الإحصائية القوية لتقييم نماذج القياس والنماذج الهيكلية التي تتضمن أكثر من متغير كامن (ضمني) متعدد المؤشرات أو العبارات، بالإضافة إلى ذلك فإنها تُمكن من الاختبار المتزامن لصدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث مع تقدير قوة واتجاه العلاقات لفروض البحث (Hair et al., 2010; Ringle et al., 2012).

سابعاً: نتائج البحث:

اعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية على مدخل الخطوتين لـ (Hair et al., 2010)، ففي الخطوة الأولى تم اختبار نموذج القياس من خلال تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في البحث اعتماداً على التحليل العاملي التوكيدي، وفي الخطوة الثانية تم تقييم واختبار النموذج الهيكلية للبحث للوقوف على الصحة أو عدم الصحة في كل فرض من فروض البحث، وقد تم اختبار كلا النموذجين باستخدام برنامج Warp PLS 7، ويمكن توضيحهما على النحو الآتي:

١- تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment:

يتضمن تقييم نموذج القياس اختباري الصدق والثبات لأداة البحث، ويمكن استعراضهما في الآتي:

١/١- تقييم صدق المقاييس:

استخدم هذا التقييم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطى للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يأتي:

- **صدق المحتوى (Content Validity):** وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضها على عدد من أساتذة

الإدارة بإحدى كليات التجارة في مصر، إضافةً إلى (٨) مفردات من البنوك موضع التطبيق، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

– **صدق التقارب (Convergent Validity):** وذلك لقياس مدى التوافق بين العبارات المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات التحميل المعيارية (Factor loadings) لجميع العبارات أكبر من (٠,٧)، وأن جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) لكل متغير أكبر من (٠,٥)، ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (Hair et al., 2010).

– **صدق التمايز (Discriminant Validity):** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى. وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتعدد أو المشترك بين متغيرين (Multicollinearity) (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

المتغيرات	العبارات	المعاملات المعيارية	التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي:		٠,٥٢١	٠,٨٥٩	٠,٨٨٤
	استفادة البنك من التجارب التي مر بها سابقاً.	٠,٧٩١			
	تدريب وتطوير المديرين وفق خطة محددة.	٠,٧٢٩			
	استقطاب الكوادر البشرية من ذوى التجارب والخبرات.	٠,٧٤٦			
	تحليل أساليب البنوك المنافسة للاستفادة من تجاربها وخبراتها.	٠,٧٢٨			
	تشجيع التعلم الجماعي داخل البنك.	٠,٧١٠			
	وجود جلسات حوارية لتحليل المشكلات لإيجاد الحلول لها.	٠,٧٤٢			
	الذاكرة التنظيمية:		٠,٥٥٣	٠,٨٨٤	٠,٩٠٢
	امتلاك البنك قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	٠,٧٩٤			
	احتفاظ البنك بمعارفه في مستودعات الذاكرة الخاصة بها.	٠,٧٧٢			
	استخدام البنك المعارف المتاحة في ذاكرته لاتخاذ القرارات المناسبة.	٠,٧٣٤			
	استرجاع البنك تجاربه وخبراته السابقة من الذاكرة لمواجهة المشاكل.	٠,٧٦٣			
	استعانة البنك بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث والمواقف الطارئة.	٠,٧٨٢			
	قيام البنك بعملية تحديث بيانات نظام الذاكرة باستمرار.	٠,٧٥٢			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

المتغيرات	العبارات	المعاملات المعيارية	التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
المناعة التنظيمية	الجينات التنظيمية:		٠,٥٨٩	٠,٨٧٤	٠,٨٩٩
	توافر هيكل تنظيمي مرن للتكيف من التغييرات البيئية المحيطة بها.	٠,٧١٤			
	توافر البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل في الوقت المناسب.	٠,٧٢٠			
	استفادة إدارة البنك من المقترحات والمشاركات عند صنع القرارات.	٠,٧٣٣			
	مشاركة المديرين بمختلف المستويات الإدارية في صنع القرارات.	٠,٧٢٨			
	ترسيخ إدارة البنك لثقافة الرقابة الذاتية بين المديرين.	٠,٧٠٦			
	اعتماد إدارة البنك برامج تحفيز فعالة (رواتب، مكافآت، ...).	٠,٧٢٦			
مشاركة المعرفة	مشاركة المعرفة:		٠,٦١٧	٠,٨٦٦	٠,٩٠٣
	تقديم الزملاء بالبنك ما بوسعهم للإجابة على التساؤلات عند طلب استشارتهم حول العمل.	٠,٧٩٠			
	تقديم الزملاء بالبنك أفضل المقترحات عند مناقشتهم بخصوص إجراءات العمل.	٠,٧٨١			
	شعور الزملاء بالبنك أنهم تعلم بعضهم من بعض من خلال تبادل الخبرات والأفكار.	٠,٨١٢			
	امتلاك الزملاء بالبنك الكفاءة في طرح ودمج الأفكار لحل مشكلات و/أو أداء العمل بشكل أفضل.	٠,٧٩٧			
	توافر الرغبة لدى الزملاء بالبنك في مشاركة معرفتهم مع بعضهم البعض.	٠,٧٣٤			

تابع جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

المتغيرات	العبارات	المعاملات المعيارية	التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
	رشاقة الاستشعار:		٠,٦١٢	٠,٨٢٨	٠,٨٨٦
	التعرف على التغييرات في احتياجات وتفضيلات العملاء.	٠,٧٩٩			
	الكشف عن التغييرات التي تحدث في تحركات المنافسين (الأسعار- المنتجات-....).	٠,٧٩٥			
	التعرف على التغييرات التي تطرأ على التقنيات التكنولوجية بسرعة.	٠,٧٥١			
الرشاقة التنظيمية	رشاقة اتخاذ القرار:		٠,٦٣٢	٠,٨٦٤	٠,٨٩٨
	الاهتمام بسرعة تحليل الأحداث المتعلقة بالعملاء والمنافسين والتكنولوجيا.	٠,٧١٨			
	الكشف عن الفرص والتهديدات مع الأخذ في الاعتبار التغييرات التي تطرأ على العملاء والمنافسين والتكنولوجيا.	٠,٧٦٧			
	الحرص على تنفيذ خطة عمل لتلبية احتياجات ورغبات العملاء في الوقت المناسب.	٠,٨٠٦			
	قدرة البنك على تنفيذ خطة سريعة لمواجهة أية تحركات للمنافسين.	٠,٧٨١			
	قدرة البنك على وضع خطة عمل للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.	٠,٧٨٥			
	رشاقة التطبيق أو الممارسة:		٠,٦٠٨	٠,٨٢٩	٠,٨٧٥
	قدرة البنك على استغلال موارده في الوقت المناسب.	٠,٧٣٩			
	قدرة البنك على إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.	٠,٧٧١			
	قدرة البنك على إدخال التكنولوجيا الجديدة للعمل في الوقت المناسب.	٠,٨١٥			

تابع جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

المتغيرات	العبارات	المعاملات المعيارية	التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
الرشاقة التنظيمية	إمكانية طرح وتقديم خدمات جديدة في الوقت المناسب.	٠,٧٧٤			
	قدرة البنك على إجراءات تغييرات في أسعار خدماتها بسرعة.	٠,٧١٦			
	وجود إجراءات محددة لتغيير خطط الشراكة الاستراتيجية متى تطلب ذلك.	٠,٧٢٢			
	سعي البنك إلى حل مشكلات وشكاوي العملاء بسرعة دون تأخير.	٠,٧٤٢			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

٢/١ - تقييم ثبات المقاييس:

استخدم هذا التقييم لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وتم إجراء هذا التقييم للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (٠,٧) وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وصدق التمايز

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١- التعلم التنظيمي	٣,٥٧	٠,٩٩٧	٠,٧٧٢						
٢- الذاكرة التنظيمية	٣,٤٢	٠,٨٨٧	٠,٥٦١	٠,٧٤٣					
٣- الجينات التنظيمية	٣,٦٠	٠,٥٦٦	٠,٤٤٨	٠,٥٦٩	٠,٧٦٧				
٤- مشاركة المعرفة	٣,٤٤	٠,٦٠٨	٠,٦٢٨	٠,٦٨٨	٠,٥٣٩	٠,٧٨٥			
٥- رشاقة الاستشعار	٣,٧٢	٠,٩٠٥	٠,٦٤١	٠,٥٣٦	٠,٤٨٧	٠,٥٢٩	٠,٧٨٢		
٦- رشاقة اتخاذ القرار	٣,٤٩	٠,٦٧١	٠,٦٣٢	٠,٦٤٢	٠,٥٢٢	٠,٥٤٦	٠,٤٠٧	٠,٧٩٥	
٧- رشاقة التطبيق	٣,٦١	٠,٨٤٦	٠,٥٥٨	٠,٥٩١	٠,٥٥٠	٠,٤٨٥	٠,٣١٤	٠,٣٠٨	٠,٧٧٩
جميع القيم معنوية عند مستوى ٠,٠١									
قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted- AVE).									

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

٢- تقييم النموذج الهيكلي **Structural Model Assessment**

يتضمن تقييم النموذج الهيكلي التعرف على مدى تطابق وملائمة النموذج المقترح البحث، يلي ذلك اختبار فروض البحث، ويمكن توضيحهما على النحو الآتي:

١/٢- جودة تطابق وملائمة نموذج البحث المقترح:

اعتمد البحث على ثلاثة مؤشرات للتأكد من جودة تطابق وملائمة النموذج هي متوسط معامل المسار (Average Path Coefficient- APC)، ومتوسط معامل الارتباط (Average R-squared-ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (Average Variance Inflation Factor-AVIF)، وتقبل قيم كلاً من متوسط معامل المسار، ومتوسط معامل الارتباط إذا كانت قيمة (P) أقل من ٠,٠٥، بينما يقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من ٥ (Hair et al., 2010)، وأظهرت النتائج أن قيم متوسط معامل المسار ٠,١٩٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، ومتوسط معامل الارتباط ٠,٤٦٦ عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، ومتوسط التباين لمعامل التضخم ٣,٠٨٢، وهو ما يدل على أن نموذج البحث المقترح يتمتع بجودة تطابق مقبولة، ويمكن الاعتماد عليه.

٢/٢- نتائج اختبار فروض البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي الذي اعتمد على نموذجين هيكليين أساسيين؛ ففي النموذج الهيكلي الأول تم قياس التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث، وفي النموذج الهيكلي الثاني تم تحديد إدخال سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً في العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق باختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث؛ فقد تم اختبار الفرض الأول الذي ينص على: "تؤثر المناعة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة التنظيمية للبنوك التجارية موضع التطبيق"، والذي يفيد في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، وبينت نتائج الجدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للمناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق (مأخوذة بصورة إجمالية) حيث بلغ قيمة معامل المسار المباشر ٠,٤٨٥ عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كذلك اتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للمناعة التنظيمية على الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية المتمثلة في رشاقة الاستشعار ٠,٣٢٤، ورشاقة اتخاذ القرار ٠,٣٣٨، ورشاقة التطبيق والممارسة ٠,٢٥٧، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما تبين أن قيمة معامل التفسير بلغت ٤٧% عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وهو ما يعني أن المناعة التنظيمية تسهم بنسبة ٤٧% في تفسير التباين في الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وهو ما يدعم قبول الفرض الأول من فروض البحث.

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار نموذج البحث المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)									
الرشاقة التنظيمية		رشاقة التطبيق		رشاقة اتخاذ القرار		رشاقة الاستشعار		المتغيرات المستقلة	الفرض
مستوى معنوية (P)	معامل المسار	مستوى معنوية (P)	معامل المسار	مستوى معنوية (P)	معامل المسار	مستوى معنوية (P)	معامل المسار		
<٠,٠٠١	٠,٤٨٥	<٠,٠٠١	٠,٢٥٧	٠,٠٠٢	٠,٣٣٨	<٠,٠٠١	٠,٣٢٤	المناعة التنظيمية	الفرض الأول
<٠,٠٠١	٠,٤٧٧	<٠,٠٠١	٠,٤٥٢	٠,٠٠٧	٠,٣٩٦	٠,٠٠١	٠,٣٧٣	التعلم التنظيمي	
٠,٠٠٨	٠,٤٠٦	٠,٠٢٦	٠,٣٢٢	٠,٠٠١	٠,٤١٢	٠,٠١١	٠,٢٩٨	الذاكرة التنظيمية	
٠,٠٠٣	٠,٤٢٨	٠,٠٠٥	٠,٣٠٦	<٠,٠٠١	٠,٣٤٢	٠,٠٠٦	٠,٤١٤	الجينات التنظيمية	
<٠,٠٠١	٠,٣٦٧	<٠,٠٠١	٠,٣٧١	<٠,٠٠١	٠,٣٩٤	<٠,٠٠١	٠,٢٤٦	مشاركة المعرفة	الفرض الثاني
<٠,٠٠١	٠,١٠٩	<٠,٠٠١	٠,١٠٢	<٠,٠٠١	٠,١٣٤	<٠,٠٠١	٠,١١٧	المناعة التنظيمية × مشاركة المعرفة	الفرض الثالث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وعلى المستوى التفصيلي، وللوقوف على أثر المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) في أبعاد الرشاقة التنظيمية (مأخوذة بصورة فردية)، فأظهرت نتائج الجدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للأبعاد الثلاثة للمناعة التنظيمية على بُعد رشاقة الاستشعار واتضح أن أكثر الأبعاد قدرة على تفسير بُعد رشاقة الاستشعار وذلك وفقاً لمعاملات المسار هو بُعد الجينات التنظيمية ٠,٤١٤، يليه بُعد التعلم التنظيمي ٠,٣٧٣، ثم بُعد الذاكرة التنظيمية ٠,٢٩٨ وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، بينما اتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير بُعد رشاقة اتخاذ القرار هو بُعد الذاكرة التنظيمية ٠,٤١٢، يليه بُعد التعلم التنظيمي ٠,٣٩٦، ثم بُعد الجينات التنظيمية ٠,٣٤٢ وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك تبين أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ ببُعد رشاقة التطبيق والممارسة هو بُعد التعلم التنظيمي ٠,٤٥٢، يليه بُعد الذاكرة التنظيمية ٠,٣٢٢، ثم بُعد الجينات التنظيمية ٠,٣٠٦ وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

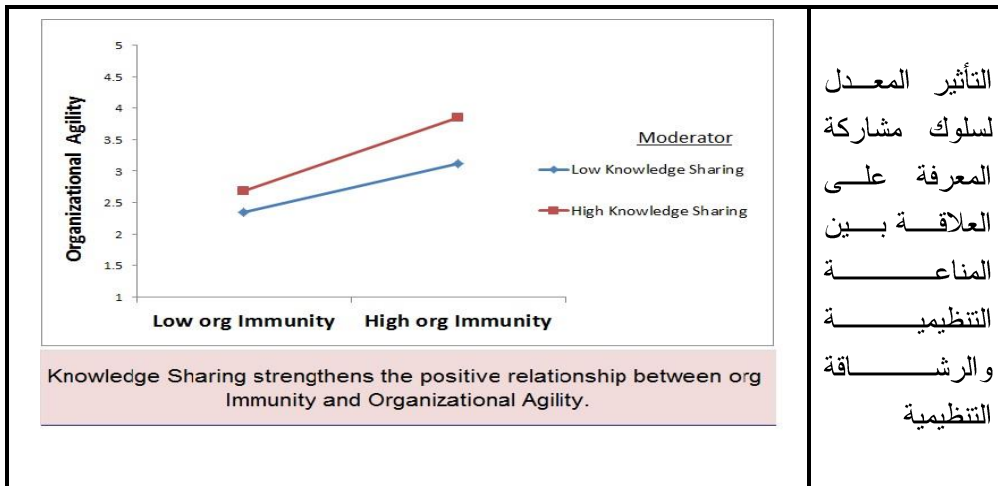
تم اختبار الفرض الثاني الذي ينص على: "تؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة التنظيمية للبنوك التجارية موضع التطبيق"، والذي يفيد في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، وأظهرت نتائج الجدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة على الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق (مأخوذة بصورة إجمالية) حيث بلغ معامل المسار المباشر ٠,٣٦٧ عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وتبين أن قيمة معامل التفسير بلغت ٣٥% عند مستوي معنوية ٠,٠٠١ وهو ما يعني أن سلوك مشاركة المعرفة يسهم بنسبة ٣٥% في تفسير التباين في الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وهو ما يدعم قبول الفرض الثاني من فروض البحث.

وعلى المستوى التفصيلي، وللوقوف على أثر سلوك مشاركة المعرفة في أبعاد الرشاقة التنظيمية (مأخوذة بصورة فردية)، أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لسلوك مشاركة المعرفة على الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية المتمثلة في رشاقة الاستشعار ٠,٢٤٦، ورشاقة اتخاذ القرار ٠,٣٩٤، ورشاقة التطبيق والممارسة ٠,٣٧١ وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١.

وفيما يتعلق باختبار دور سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً (وسيطاً تفاعلياً) في العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق، تم اختبار الفرض الثالث الذي ينص على: "يزداد التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية في

الرشاقة التنظيمية بزيادة مشاركة المعرفة بالبنوك التجارية موضع التطبيق"، والذي يفيد في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث. وبشكل عام، يتحقق التأثير الوسيط التفاعلي (المعدل) عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين إما بتقوية هذه العلاقة أو إضعافها (Baron and Kenny, 1986)، وأظهرت نتائج الجدول رقم (٤) معنوية الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق (مأخوذة بصورة إجمالية)، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,١٠٩ عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وهو ما يعنى أن توافر سلوك مشاركة المعرفة يقوي التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق وهو ما يدعم قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

وعلى المستوى التفصيلي، أوضحت النتائج بالجدول رقم (٤) معنوية الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين المناعة التنظيمية وأبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في بُعد رشاقة الاستشعار ٠,١١٧، وبُعد رشاقة اتخاذ القرار ٠,١٣٤، وبُعد رشاقة التطبيق ٠,١٠٢ وجميعها معنوية عند مستوى ٠,٠٠١، الأمر الذي يؤكد على أن التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية يزداد كما ارتفع سلوك مشاركة المعرفة بالبنوك موضع التطبيق، ومن ثم يمكن القول أن العلاقة بين متغيرات نموذج البحث تزداد قوتها كلما ارتفع توافر سلوك مشاركة المعرفة، والعكس صحيح كما هو موضح بيانياً في الشكل رقم (٢).



شكل رقم (٢)

التوضيح البياني للتأثير المعدل لمشاركة المعرفة على العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية

تبين أيضاً من التحليل الإحصائي أن قيمة معامل التحديد للنموذج الهيكلي الأول الذي يوضح تأثير كل من المناعة التنظيمية، وسلوك مشاركة المعرفة مع عدم الأخذ في الاعتبار العلاقة التفاعلية بينهما يفسران ما نسبته ٥٤% من التباين في الرقابة التنظيمية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج الهيكلي الثاني الذي يأخذ في الاعتبار العلاقة التفاعلية ٧١% أي أن دخول متغير سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً في العلاقة بين المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق أسهم في زيادة القدرة التفسيرية للنموذج بمقدار ١٧%.

ثامناً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج، يمكن تناولها وتفسيرها على النحو

الآتي:

١- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للمناعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وعلى المستوي التفصيلي تبين وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) على الأبعاد الثلاثة للرقابة التنظيمية (مأخوذة بصورة فردية) المتمثلة في رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق أو الممارسة. وبينت النتائج أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير الرقابة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق هو بُعد التعلم التنظيمي، يليه بُعد الجينات التنظيمية، ثم بُعد الذاكرة التنظيمية، واتضح أن بُعد الجينات التنظيمية هو الأكثر تفسيراً لبُعد رقابة الاستشعار، أما بُعد الذاكرة التنظيمية هو الأكثر أهمية في تفسير بُعد رقابة اتخاذ القرار، أما بُعد التعلم التنظيمي هو الأكثر تفسيراً لبُعد رقابة التطبيق والممارسة، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت أبعاد المناعة التنظيمية ساعد ذلك على تحسين الرقابة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق.

تتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه غالبية الدراسة السابقة في هذا الشأن والتي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) على الرقابة التنظيمية بقطاعات مختلفة (GhadI et al., 2020; Cegarra-Navarro and Martelo-)

Landroquez, 2020; Mohammed and Omer, 2021; Shekari *et al.*,
(2022; Gokce and Pelit, 2023; Elsanhawy and Badway, 2023).

وتشير هذه النتائج إلى أن توافر أبعاد المناعة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق والتي تظهر في حرص البنوك على استقطاب الكوادر البشرية من ذوي الخبرات والتجارب المتميزة، والتأكيد على تدريب وتطوير منسوبيها وفق خطط محددة، والحرص على الاستفادة من خبرات ومهاراتهم لتنفيذ مهام عملهم، وتشجعهم على العمل التعاوني والجماعي، كذلك امتلاك البنوك قواعد ومستودعات لحفظ معارفها لاستخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة، والتأكيد على تحديث تلك المعارف باستمرار، إضافة إلى توافر هياكل تنظيمية مرنة بالبنوك موضع التطبيق، وحرصها على مشاركة المديرين بمختلف المستويات الإدارية في عملية صنع القرارات، واعتمادها برامج تحفيز فعالة كل ذلك من شأنه أن يساعد البنوك على تعزيز وتحسين درجة رشاققتها التنظيمية، وجعلها أكثر قدرة على التعرف بشكل أسرع على التغييرات في احتياجات العملاء، وتحركات المنافسين، والتغييرات في التكنولوجيا المرتبطة بالقطاع المصرفي، وتحسين قدرتها على الكشف عن الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها، بما يمكنها من سرعة تنفيذ خططها لمواجهة تلك التغييرات، مع إمكانية رفع قدرتها على استغلال مواردها المتاحة، وإعادة هيكلة عملياتها وإجراءاتها، والسرعة في تقديم الخدمات الجديدة، والسرعة في تعديل أسعار خدماتها، وحل مشاكل وشكاوي عملائها بسرعة دون تأخير.

٢- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لسلوك مشاركة المعرفة على الرشاقة التنظيمية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وعلى المستوى التفصيلي أظهرت النتائج أن المناعة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً وبشكل مباشر على الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق (مأخوذة بصورة فردية)، واتضح أن سلوك مشاركة المعرفة أكثر تأثيراً وبشكل إيجابي على بُعد رشاقة اتخاذ القرار، يليه بُعد رشاقة التطبيق والممارسة، ثم بُعد رشاقة الاستشعار، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما توافر سلوك مشاركة المعرفة ساعد ذلك على تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق. تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتائج عدد من الدراسات السابقة والتي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة على الرشاقة التنظيمية بقطاعات

متعددة (Ghadampour and Zandkarimi, 2019; Ributhi, 2020; Ismael et al., 2021; Idrees et al., 2022; Wicaksana et al., 2022; Aghileh and Lima, 2022).

وتشير هذه النتائج إلى أن توافر سلوك مشاركة المعرفة -الصريحة والضمنية- داخل البنوك موضع التطبيق والتي تظهر في صورة حرص الزملاء على تقديم ما بوسعهم للإجابة على التساؤلات المقدمة لهم عند استشارتهم حول مهام العمل، وسعيهم إلى تقديم أفضل المقترحات عند مناقشة تطوير إجراءات العمل، وامتلاكهم الكفاءة والمهنية في طرح الأفكار لحل المشكلات أو أداء مهام العمل بشكل أفضل، وتوافر الرغبة لديهم لتبادل معارفهم وتقديمها بالشكل وفي الوقت المناسبين لمستخدميها وطالبيها كل ذلك من شأنه أن يساعد على تحسين مستوى الرضا التنظيمية بالبنوك وذلك من خلال سرعة التعرف على التغييرات في احتياجات وتفضيلات عملائها، والكشف على تحركات منافسيها، والتعرف على التغييرات في التكنولوجيا، كذلك زيادة قدرتها على تحديد الفرص المتاحة أمام البنوك والتهديدات التي يمكن أن تواجهها في البيئة المحيطة بها، وجعلها أكثر قدرة على تطوير خطط العمل اللازمة لاستغلال تلك الفرص أو مواجهة التحديات بشكل سريع، إضافة إلى تحسين قدرتها على تطوير عملياتها، وطرح أفكار جديدة لتطوير منتجاتها، وسرعة الاستجابة لشكاوى عملائها.

٣- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث إلى معنوية تأثير سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً على العلاقة بين المناعة التنظيمية والرضا التنظيمية (مأخوذة بصورة إجمالية) بالبنوك موضع التطبيق، وأظهرت النتائج أيضاً معنوية تأثير سلوك مشاركة المعرفة على العلاقة بين المناعة التنظيمية والأبعاد الثلاثة للرضا التنظيمية (مأخوذة بصورة فردية)، كذلك تبين أن دخول سلوك مشاركة المعرفة كمتغير معدل في تلك العلاقة أدى إلى تحسين وتعديل معنوية النموذج من ٥٤% إلى ٧١%، وهو الأمر الذي يعنى أنه عندما يزداد توافر سلوك مشاركة المعرفة يصبح التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية على الرضا التنظيمية أكثر أهمية وقوة.

وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج عدد الدراسات السابقة التي أكدت على أن دخول سلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً يسهم في تعديل وتقوية

العلاقة بين المتغيرات موضع البحث، فأوضحت دراسة (Chung *et al.*, 2019) معنوية تأثير سلوك مشاركة المعرفة (مشاركة المعرفة الضمنية، ومشاركة المعرفة الصريحة) بوصفه متغيراً معدلاً في العلاقة بين عمليات تكوين المعرفة والرشاقة التنظيمية بقطاعات متعددة في تايوان، كما أكدت دراسة (Jaffal and Alshwabkeh, 2021) على معنوية الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين الإبداع التنظيمي والرشاقة التنظيمية بقطاع تصنيع الأدوية في الأردن. وتشير هذه النتائج إلى أن متغير سلوك مشاركة المعرفة يُعدل ويقوي التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية، إذ سيكون هذا التأثير الإيجابي أقوى في البنوك التي يتوافر بها مستوى أعلى من مشاركة المعرفة. ووفقاً لهذه النتيجة، يمكن القول أنه عندما يمتلك الزملاء الكفاءة في طرح أفكار لحل المشكلات أو أداء مهام العمل، وحرصهم على تقديم ما بوسعهم للإجابة على التساؤلات المقدمة لهم عند استشارتهم حول مهام وإجراءات العمل، وراغبهم في تبادل ومشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين بالشكل والوقت المناسبين يصبح التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق أكثر أهمية وقوة، وعلى العكس من ذلك عندما يفتقد المدبرون بالبنوك الرغبة في تبادل ومشاركة معارفهم وخبراتهم، مع توافر درجة منخفضة من طرح أفكارهم، وتقديم استشاراتهم حول مهام العمل، تصبح العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية أقل قوة وأهمية.

تاسعاً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي البحث بما يأتي:

١- نظراً لما أشارت إليه نتائج البحث الحالي من وجود أثر معنوي إيجابي للمناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق، فإن ذلك يتطلب من إدارة هذه البنوك ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين وتنمية أبعاد المناعة التنظيمية، ويُقترح أن تركز تلك الجهود على الآتي:

١/١- توجيه الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا نحو نشر ثقافة التعلم التنظيمي

بالبنوك موضع التطبيق، وذلك من خلال الآتي:

- بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للتعلم تُشجع تبادل المعارف التنظيمية، وتتيح الفرص أمام نمو وتراكم المعارف والخبرات الشخصية والتنظيمية، وتمنح منسوبها المساحة الكافية لاتخاذ المبادرة، وتؤمن بأهمية التعلم من الأخطاء.
- تعزيز الهياكل التنظيمية الأفقية التي تسمح بمشاركة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية، والتي تساعد على انسيابية المعرفة وانتقالها بين كافة المستويات الإدارية داخل البنوك.
- التوسع في بناء فرق عمل متنوعة الخبرات والمعارف، وإعطائها كافة سبل التمكين، بما يجعلها قادرة على إبداع طرق جديدة في إنجاز العمل، وحل مشكلاته، وتسمح بتوفير فرص التشارك المعرفي بين أعضائها.
- تعزيز امتلاك المديرين قيم المبادرة والمخاطرة المحسوبة، والاعتراف بالأخطاء والتعلم منها، بما يساعد على الاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلم، ويتيح الفرص أمامهم لتقديم طرق إبداعية في أداء العمل، ويساعدهم في إبداع المعرفة التنظيمية.
- تشجيع المديرين على الانخراط في الشبكات المهنية والأكاديمية المتاحة إلكترونياً، بما يمكنهم من التعرف على الجديد في مجالهم المهني، بما يعكس على مستوى التمكن المعرفي لديهم.
- تقديم الحوافر المادية والمعنوية لصناع المعرفة بالبنوك، والقائمين على حفظها، وصيانتها، ونشرها، ويمكن تأسيس جائزة سنوية تمنح للمديرين الذين ساهموا في إثراء المعرفة، أو في توثيق ونشر الممارسات المهنية الجيدة.
- ٢/١ - التركيز على تحسين قدرة الذاكرة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق للقيام بالأدوار المتوقعة منها، وذلك من خلال الآتي:
 - تدعيم ذاكرة البنوك وتحديثها من خلال بناء مستودعات وقواعد المعرفة على كافة المستويات الإدارية، وتطوير المستودعات القائمة بشكل مستمر للتمكن من استخدام تلك المعارف وقت الحاجة إليها.
 - تسجيل كافة المعلومات وبخاصة التسويقية، والعمل على تحديثها، وتخزينها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة، وذلك من خلال استغلال مستودعات المعرفة لتوثيق كافة المعلومات عن بيئة وسوق العمل، وتوثيق كافة التطورات في البيئة التنافسية.

- الاهتمام بالبنية التكنولوجية لنظم معلومات الذاكرة التنظيمية بالبنوك بما يجعلها أكثر كفاءة، من خلال الاستعانة بالنظم الخبيرة، وبرمجيات الذكاء الاصطناعي التي تساعد في إدارة الذاكرة التنظيمية بكفاءة.

- توفير برامج التدريب والتأهيل لمنسوبي البنوك لرفع مستوى كفاءتهم في استخدام نظم الذاكرة التنظيمية، وتوفير الندوات وورش العمل لبناء الاتجاهات الإيجابية نحو المشاركة في تحديث وتطوير الذاكرة التنظيمية.

٣/١- التزام إدارة البنوك موضع التطبيق بدعم أبعاد الجينات التنظيمية لها، وذلك من خلال الآتي:

- التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال اعتماد سياسة تفويض الصلاحيات التي تتوافق مع طبيعة الوظائف وتساعد على إنجاز مهام العمل، وتحسن من سرعة الاستجابة لطلبات المتعاملين، مع التأكيد على ضرورة توافر أنظمة للمساءلة وتحمل المسؤولية.

- إعادة النظر في آلية توزيع المديرين والعاملين على الهيكل التنظيمي بحيث يتناسب ذلك التوزيع مع الاحتياج الفعلي للمديرين، والمهام المطلوبة حسب كل وحدة في الهيكل التنظيمي ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدوير المديرين بين الأقسام المختلفة، بحيث يتم وضع المديرين في الأماكن المناسبة حسب الاحتياج الفعلي إليهم، ووفق المهام المطلوبة منهم.

- العمل على تقديم المعلومات بشكل واضح، وبطريقة مناسبة تمكن من الاعتماد عليها، وجعلها قابلة للاستخدام الكفاء، وذلك من خلال تدريب المديرين على طرق وأساليب التعامل مع قواعد البيانات المختلفة.

- التأكيد على دقة المعلومات وصحتها، مع توفير قنوات اتصال واضحة لنقل المعلومات، وتحديد المسؤول في كل قناة عند نقل المعلومات، مع إيجاد الآلية المناسبة لتحديث المعلومات والحفاظ عليها بشكل مستمر.

- إعادة تقييم هيكل نظام الحوافز والمكافآت سواء الفردية أو الجماعية بالشكل الذي يحقق العدالة في هذا الشأن، وذلك بوضع آليات مناسبة تأخذ في اعتبارها تقييمات الأداء الواقعية العادلة، ومنح المكافآت التي تتناسب مع الجهود المبذولة من قبل المديرين، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار التوازن بين نظم المكافآت الفردية والجماعية.

- التأكيد على ضرورة إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة بالشكل الذى يسمح بتوصل وتوضيح أهداف البنوك وخططها، وكذلك تشجيع المديرين والعاملين في مختلف الأقسام على تبادل الأفكار والمعلومات، والاستفادة منها في إنجاز مهام العمل بنجاح، مع ضرورة إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.
- ٢- انطلاقاً مما أشارت إليه نتائج البحث من معنوية تأثير سلوك مشاركة المعرفة - بوصفه متغيراً معدلاً- على العلاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، فإن الأمر يقتضي من إدارة البنوك موضع التطبيق ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو تعزيز سلوك مشاركة المعرفة، ويُقترح أن تركز تلك الجهود على الآتي:
 - وضع وتأسيس نظم إدارة معرفة فعالة تساعد على اكتساب، وتخزين، ونشر، واسترجاع المعرفة وقت الاحتياج إليها. وللاستفادة من مشاركة المعرفة؛ فإنه ينبغي التحقق من قدرة المديرين على تلقي وفهم المعرفة التي يحتاجونها لإنجاز الوظائف والمهام الموكلة إليهم.
 - بناء قنوات فعالة لنشر ومشاركة المعرفة المكتسبة والكامنة لدى المديرين؛ فعلى سبيل المثال، وجود هياكل تنظيمية أقل في درجة المركزية، وتبني سلوك مشاركة المعرفة والتفاعل مع الزملاء بوصفه أحد بنود تقييم الأداء من الممكن أن يسهم إلى حد كبير على زيادة درجة مشاركة المديرين لمعرفتهم وخبراتهم.
 - تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتعليم لزيادة القدرات الابتكارية للمديرين والعاملين، وإكسابهم المعارف من مصادرها المختلفة، ونشرها ومشاركتها، والاستفادة منها في تحقيق أهداف البنوك.
 - تصميم نظام فعال للحوافز والمكافآت لحاملي المعارف لتشجيعهم على مشاركة ونشر المعارف داخل البنك والاستفادة منها في تحقيق أهدافه، مع التأكيد على الربط بين مكافآت المديرين والعاملين وبين قدراتهم على الحصول على المعارف، وتبادلها، والاستفادة منها.

عاشراً: دلالات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث الحالي عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية، والتطبيق كما يتضح في ما يأتي:

١- على مستوى النظرية:

- قدم البحث تصوراً للعلاقة التفاعلية بين المناعة التنظيمية وسلوك مشاركة المعرفة، وأثرها على الرقابة التنظيمية، حيث لم يرصد الباحث أي سبق في هذا الصدد بالبيئة العربية على الرغم من أن الأدب الإداري على الصعيد العالمي يزخر بغير القليل- حسب ما توافر لدى الباحث- من الدراسات في هذا الشأن، وبذلك قد يُعد ما تم تقديمه إضافة إلى الأدبيات السابقة في هذا المجال.

٢- على مستوى التطبيق:

- إن نتائج البحث الحالي، بما أكدته من وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد المناعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية، يعطي دلالة في ما يتعلق بالجهود الهادفة لتحسين الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة؛ إذ يجب على المسؤولين في تلك البنوك الأخذ في الاعتبار ضرورة الاهتمام بتحسين درجة توافر أبعاد المناعة التنظيمية، وذلك لدعم وتعزيز الرقابة التنظيمية بالبنوك التجارية السعودية موضع التطبيق؛ فقد أشارت نتائج البحث إلى أن مستوى المناعة التنظيمية يميل لأن يكون متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٥٣.

- ثمة دلالة أخرى؛ إذ توصلت نتائج البحث إلى أن سلوك مشاركة المعرفة يؤثر تأثيراً إيجابياً في الرقابة التنظيمية، ومن ثم لا بد من إعطاء الاهتمام المتزايد برفع درجة توافر سلوك مشاركة المعرفة لدى المديرين بالبنوك موضع التطبيق.

- إضافةً إلى ما سبق، فإن نتائج البحث الحالي بما أكدته من وجود تأثير لسلوك مشاركة المعرفة بوصفه متغيراً معدلاً على العلاقة بين المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية، تعطي دلالة على أن سبل تعزيز الرقابة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق يمر من خلال سلوك مشاركة المعرفة، إذ أنه على الرغم من أهمية رفع درجة توافر المناعة التنظيمية بوصفه متغيراً مؤثراً في تحسين الرقابة التنظيمية، إلا أن هذا التأثير يصبح أكثر قوة وأهمية عندما يدعم المسؤولون بالبنوك مستوى توافر سلوك مشاركة المعرفة.

حادي عشر: محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على دراسة أثر المناعة التنظيمية في الرقابة التنظيمية بالبنوك التجارية السعودية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مع بيان الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث

والدراسات العربية في المستقبل، وتم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

١- تركزت الدراسة التطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض في المملكة

العربية السعودية دون التطرق لفروع هذه البنوك بالمدن الأخرى، كذلك لم يشمل البحث فروع البنوك التجارية الأجنبية المرخص لها بالعمل داخل المملكة العربية السعودية، ومن ثم يُقترح إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل باقي المدن الأخرى أو فروع البنوك الأجنبية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات مثل قطاع الاتصالات، وقطاع التعليم، وقطاع الصحة.

٢- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضها على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من المديرين بالبنوك موضع التطبيق، وذلك خلال فترة زمنية محددة من بداية شهر يونيو ٢٠٢٣ م إلى منتصف شهر أكتوبر ٢٠٢٣م، ومن ثم تبقى هذه الدراسة معتمدة بشكل رئيسي على وجهات نظر هؤلاء المستقصى منهم بتلك البنوك، ومن ثم يُقترح إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة (Longitudinal Research) لمزيد من التوضيح والفهم لطبيعة العلاقات المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات التي تضمنها البحث.

٣- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في المناعة التنظيمية، ومشاركة المعرفة، الرشاقة التنظيمية، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث لتشمل دراسة بعض المتغيرات الوسيطة التفاعلية الأخرى مثل الدعم التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية، كذلك يمكن دراسة تأثير العلاقة التفاعلية بين المناعة التنظيمية ومشاركة المعرفة على بعض المتغيرات التابعة مثل الأداء المستدام، والتميز التنظيمي، والأداء التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الزهيري، أميرة أحمد، العجري، دينا فاروق، (٢٠٢٢). "الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-١٩ بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣(٣): ٩٤١-٩٨٥.
- الزياي، مها عادل رمضان، (٢٠٢٣). "أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للإدارة*، ٤٣(٤): ٩٥-١٢٠.
- الفرجاني، فاطمة علي؛ الطيرة، إيمان فرج، (٢٠٢٣). "التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الإفريقية- بنغازي"، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ٦(١): ٨٤-١٠٦.
- النشيلي، دينا حلمي عباس محمد، (٢٠٢٠). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠(٣): ١٩٣-١٨٢.
- النفراوي، أحمد عبد السلام، (٢٠٢٢). "دور الرشاقة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف: دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ١٣(١): ٤٥٧-٤٩٩.
- النقيرة، أحمد محمود محمد، (٢٠٢١). "الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١): ٢٢٩-٢٧٥.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٨). "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، *الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية*.
- اسماعيل، عمار فتحي موسي، (٢٠٢٠). "دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٣٦(١): ١٥١-٢٢١.
- أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد، (٢٠٢٢). "المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(٧): ٢٨-١.

- حسن، فاضل عباس، (٢٠٢٠). "المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني للعمارة"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٧(١٢٥): ٣٢٧-٣٥٠.
- داهش، جمال عبد الحميد، (٢٠١٥). "أثر المشاركة المعرفية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال في مصر"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، ٢٢(٢): ١٩٩ - ٢٣٢.
- صالح، أحمد علي؛ عبد المجيد، عثمان رياض، (٢٠١٧). "نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية"، *مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية*، ٣(١): ٩٤ - ١٣٥.
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد، (٢٠٢٢). "دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس"، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، ٣٢(٢): ٢١-٧٣.
- عبد المقصود، هاني فتحي عبد اللاه، (٢٠٢٢). الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٤٧(٤): ٤١١-٤٧٤.
- عبودي، صفاء ادري، (٢٠١٩). "التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل"، *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٩(٢): ٨١-٩٨.
- عزام، مي ناصر حسن، (٢٠٢٢). "أثر نظم المناعة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- قنديل، سماح خليل، (٢٠٢٠). "أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- محمود، مي مرعي كامل، (٢٠٢١). "أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للإدارة*، ٤١(١): ٢٠٩-٢٢٨.

– منطاش، محمد عبد الحكيم؛ مناع، يوسف حامد، (٢٠١٧). "العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، ٢٤(٢): ٢٦٧-٣١١.

– نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، خشبه، ناجي محمد فوزي، سليمان، أمينة صالح، (٢٠١٨). "الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار: الدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٤٢(٣): ١٣٦-١٧٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas, A. A. (2019). "Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system", **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 25(116): 262-289.
- Aghileh, M. and Lima, R. (2022). "Investigating the Relationship between Knowledge Management and Organizational Agility in an Industrial Company", **6th International Conference on Advanced Research in Business, Management and Economics (ICABME)**.
- Akkaya, B. and Tabak, A. (2020). "The link between organizational agility and leadership: A research in science parks", **Academy of Strategic Management Journal**, 19(1): 1-17.
- Ali, R. M., Mohammed, M. Z. and Ahmed, A. (2022). "Organizational agility: the pathway to career aspirations among staff nurses at selected hospitals", **Egyptian Journal of Health Care**, 13(4): 1658-1668.
- Almahamid, S. O. (2018). "Knowledge management processes and workforce agility: a theoretical perspective", **International Journal of Management and Applied Science**, 4(7): 28-33.
- Almahirah, M. S. Z. (2020). "The effectiveness of organizational agility as a strategic input in the process of enhancing organizational competitiveness", **International Journal of Advanced Science and Technology**, 29(8s):1628-1637.
- Alshawabkeh, Z. (2021). "The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study", **Management Science Letters**, 11(6): 1881-1892.
- Al-Tahan, R. S. and Al-Hindawy, Z. A. (2021). "The effect of organizational health on strengthening organizational immune systems : An exploratory study of the opinions of a sample of doctors in Imam Zain Al-Abidin (be upon him) hospital in the holy city of Karbala", **Journal of Statistics and Management Systems**, 24(4): 809-815.
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Khan, A. and Usman, M. (2021). "Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge

- sharing", **European Journal of Innovation Management**, 24(2): 461-480.
- Assayah, A. A. M. (2020). "Organizational Immunity and its Effect on Strategic Technological Change Options A Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange", **Academy of Strategic Management Journal**, 19(5): 1-10.
 - Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. and Zadeh, M. M. (2016). "The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility", **Osong public health and research perspectives**, 7(3):190-196.
 - Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). "The moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51 (6): 1173-1182.
 - Bhatia, N. and Khanna, M. 2023. "organizational learning orientation and its impact on organizational agility: a study in the Indian context" , **Business, Management and Economics Engineering**, 23(1): 1078-1090.
 - Bhattarai, R. K. (2016). "Empathic Actors Strengthen Organizational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal", **Outlines. Critical Practice Studies**, 17(1): 109-128.
 - Cegarra-Navarro, J. G. and Martelo-Landroguez, S. (2020). "The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application", **Journal of Intellectual Capital**, 21(3): 459-479.
 - Cetindamar, D., Katic, M., Burdon, S. and Gunsell, A. (2021). "The interplay among organisational learning culture, agility, growth, and big data capabilities". **Sustainability**, 13(23): 13024. <https://doi.org/10.3390/su132313024>.
 - Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S. and Nobarieidishe, S. (2015). "Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran", **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**, 4(1):199-207.
 - Chung, T. T., Liang, T. P., Peng, C. H., Chen, D. N. and Sharma, P. (2019). "Knowledge creation and organizational performance: moderating and mediating processes from an organizational agility perspective", **AIS Transactions on Human-Computer Interaction**, 11(2): 79-106.
 - Collins, C. J. and Smith, K. G. (2006). "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms", **Academy of Management Journal**, 49(3): 544–560.

- Elsanhawy, K. E. Y. and Badway, S. M. (2023). "The Impact of Organizational DNA on Corporate Agility and Sustainability-A Field Study on the Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies)", **Journal of Business**, 11(2): 115-128.
- Gagne, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B. and Hosszu, K. (2019). "Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design", **Journal of organizational behavior**, 40(7): 783-799.
- Ghadampour, E. and Zandkarimi, M. (2019). "The study relationship between Transformational Leadership and organizational agility with role Knowledge sharing of the mediator", **School Administration**, 7(2): 212-235.
- Ghadi, M., Sakka, F. and Shehata, O. (2020). "examining the impact of organizational learning and job crafting on organizational agility: an organizational analysis study in UAE", **International Journal of Management (IJM)**, 11(10): 2091-2105.
- Gokce, F. and Pelit, E. (2023). "The Effect of Organizational DNA on Organizational Agility: A Study on Hotel Enterprises", **Guncel Turizm Arastirmalari Dergisi**, 7(2): 467-485.
- Gunasekaran, A. and Yusuf, Y. (2002), "Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives", **International Journal of Production Research**, 40(6):1357-1385.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis**, (7 th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- Hamdan, H. and Rahman, A. (2020). "Effect of business intelligence system on organizational agility: evidence from Syria". **Journal of Southwest Jiaotong University**, 56(4): 288-299.
- Huang, J. (2013). "Organizational knowledge, learning and memory – a perspective of an immune system", **Knowledge Management Research & Practice**, 11(3): 230-240.
- Idrees, H., Hynek, J., Xu, J., Akbar, A. and Jabeen, S. (2022). "Impact of knowledge management capabilities on new product development performance through mediating role of organizational agility and moderating role of business model innovation", **Frontiers in Psychology**, 13, 950054. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.950054>.
- Ismael, Z. I., El-kholy, S.M. and Abd-Elrhaman, E. S., (2021). "Knowledge Management as a predictor of Organizational Resilience and Agility", **Egyptian Journal of Health Care**, 12(4): 1397-1412.
- Jaffal, S. A and Alshawabkeh, Z. A. E. (2021). "The Impact of Organizational Creativity on Organization Agility: The Moderating Role of Knowledge Sharing in Pharmaceutical Companies in Jordan", **International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)**, 9(3): 171-190.

- Keshavarz, S., Heydari, M. and Farsijani, H. (2015). "The strategic factors of knowledge management success in achieving organizational agility on the model (APQC)(Case study: automotive-related companies)", **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**, 4(1):2309-2319.
- Lin, H. F. (2007). "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions", **Journal of information science**, 33(2): 135-149.
- Mahmood, Z. K. and Al-Jader, S. A. (2021). "Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research", **Revista geintec**, 11(3): 771-784.
- Majeed, O. R. and Lafta, B. S. (2022). "The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company", **International Journal of Health Sciences**, 6(S6): 7016–7035.
- Marjerison, R. K., Andrews, M. and Kuan, G. (2022). "Creating sustainable organizations through knowledge sharing and organizational agility: empirical evidence from China", **Sustainability**, 14(8), 4531-4554. <https://doi.org/10.3390/su14084531>.
- Matic, D., Cabrilo, S., Grubic-Nesic, L. and Milic, B. (2017). "Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing", **Knowledge Management Research & Practice**, 15(3): 431-446.
- Matoskova J. (2023). "The effectiveness of high-commitment human resource practices for employee knowledge sharing", **Journal of Management & Organization**, [doi:10.1017/jmo.2023.33](https://doi.org/10.1017/jmo.2023.33).
- Mohammed, H. Z. and Omer, D. Y. (2021). "testing the relationship between organizational memory and organizational agility: a case study of duhok private banks", **Journal of Business and Social Science Review**, 2(4): 45-53.
- Nadhira Putri, D. and Mangundjaya, W. (2020). "Examining the effects of organizational learning on workforce agility through psychological empowerment", **Open Journal for Psychological Research**, 4(2):85-94.
- Nafei, W. A. (2016). "Organizational agility: The key to improve organizational performance", **International Business Research**, 9(3): 97-111.
- Nami, K. and Molaeisirooyi, R. (2022). "The role of mediator of knowledge sharing in relation to organizational citizenship behavior with organizational agility", **Journal of Training and Improvement of Human Resources**, 7(7): 118-132.
- Obulor, G. A. and Onuoha, B. C. (2023). "Strategic orientation and organizational agility of manufacturing firms in Rivers

- State", **International Journal of Advanced Academic Research**, 9(6): 309-320.
- Park, Y. K. (2011). "The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role of information technologies", **Ph.D. Dissertation**, Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California.
 - Park, Y., El Sawy, O.A. and Fiss, P. (2017). "The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach", **Journal of the association for information systems**, 18(9), 648-686.
 - Perez-Luno, A., Alegre, J. and Valle-Cabrera, R. (2019). "The role of tacit knowledge in connecting knowledge exchange and combination with innovation", **Technology Analysis & Strategic Management**, 31(2), 186-198.
 - Reychav, I. and Weisberg, J. (2010). "Bridging intention and behavior of knowledge sharing", **Journal of knowledge management**, 14(2): 285-300.
 - Ributhi, J. N. (2020). "Influence of Knowledge Centered Culture on Organizational Agility: The Mediating Role of Tacit Knowledge Sharing Members of National Hospital Insurance Fund", **Ph.D. Dissertation**, School of Business and Economics, Kenya Methodist University.
 - Ringle, C., Sarstedt, M. and Straub, D. (2012). "A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly", **MIS Quarterly**, 36 (1): 3-14.
 - Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2011). "**Research methods for business students**", 5th edition. Pearson Education India.
 - Shakhour, N.H.T., Obeidat, B.Y., Jaradat, M.O. and Alshurideh, M. (2021). "Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation", **Academy of Strategic Management Journal**, 20: 1-25.
 - Shami, S. and Nastiezaie, N. (2019). "The relationship between intellectual capital and organizational agility through the mediating of organizational learning", **The New Educational Review**, 56: 184-194.
 - Shekari, M., Shabani Bahar, G., and Soleimani, M. (2022). "The effect of organizational memory on performance management with the mediating role of organizational agility in physical education departments of medical universities", **Sport Management Studies**, 14(73): 315-334.
 - Siddique, A. (2022). "The Association between Organization Agility and Quality of Work Life in Small and Medium Enterprise of Punjab Pakistan", **International Journal of Social Science & Entrepreneurship**, 2(1): 1-15.
 - Wicaksana, S. A. and Isfania, R. (2022). "Building Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Organizational Culture in Non-Departmental Government Agencies", **JABM**, 8(3): 749-749.

- Wicaksana, S. A., Purwoko, B. and Sihite, M. (2022). " Role of organization culture on organizational agility for digital transformation in XYZ government organization", **International Journal of Business Management and Economic Review**, 5(3): 70-83.
- Yaghoubi, N. M. and Dahmardeh, M. R. (2010). "Analytical approach to effective factors on organizational agility", **Journal of basic and applied scientific research**, 1(1): 76-87.
- Zhou, B., Liu, Q., Guo, Y. and Cheng, C. (2021). "Evaluation of Immune System Health of Quality Improvement Teams in Manufacturing Enterprises", **Accounting and Corporate Management**, 3(1): 13-18.
- Zitkiene, R. and Deksnys, M. (2018). "Organizational agility conceptual model", **Montenegrin journal of economics**, 14(2): 115-129.