

2020

The Role of Knowledge Management Processes in Improving the Strategic Agility in Non- Governmental Organizations- Gaza Strip

Mahmoud A.I EL shanty

Israa University, Palestine, Mhmdshanty11@yahoo.com

Tahreer Shaban Elshareef

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl>



Part of the [Business Commons](#), and the [Law Commons](#)

Recommended Citation

shanty, Mahmoud A.I EL and Elshareef, Tahreer Shaban (2020) "The Role of Knowledge Management Processes in Improving the Strategic Agility in Non- Governmental Organizations- Gaza Strip," *AAU Journal of Business and Law* مجلة جامعة العين للأعمال والقانون: Vol. 3 : Iss. 1 , Article 1. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl/vol3/iss1/1>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in AAU Journal of Business and Law مجلة جامعة العين للأعمال والقانون by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, u.murad@aar.edu.jo.

دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة

*محمود عبد الرحمن الشنطي⁽¹⁾، تحرير شعبان الشريف⁽²⁾

(1) جامعة الإسراء - غزة، فلسطين

(2) جمعية النور الخيرية، فلسطين

Mhmdshanty11@yahoo.com*

المخلص

تتناول الدراسة بالبحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ تطوير استبانة البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، ولأجل هذه الغاية تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفًا، حيث تمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في الاستبيان الذي أجري، حيث بلغ عددها (343) موظفًا، وتمّ توزيع (400) استبانة، واسترداد (355) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (93.2%). واستُخدم برنامج الرُّزْم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة (69.99%) وكذلك نسبة الرقابة الاستراتيجية وصلت إلى (70.95%). إذ تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيرًا جوهريًا في الرقابة الاستراتيجية، وقد فسّرت ما نسبته (84.0%) من التباين في المتغير التابع. وأوصت الدراسة ضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات لزيادة الرقابة الاستراتيجية.

الكلمات الدالة: عمليات إدارة المعرفة؛ الرقابة الاستراتيجية؛ المنظمات غير الحكومية.

The Role of Knowledge Management Processes in Improving the Strategic Agility in Non- Governmental Organizations- Gaza Strip.

*Mahmoud A.I EL shanty ⁽¹⁾, Tahreer Shaban Elshareef ⁽²⁾

(1) Israa University, Palestine

(2) Al Noor Community Organization, Palestine

*Mhmdshanty11@yahoo.com

Abstract

This study aimed to identify the role of knowledge management processes in improving the strategic agility. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed as the main tool for collecting the necessary data and the descriptive analytical approach was applied. The study population consisted of all employees from the non-governmental organizations that work in Gaza Strip (N=3167). The stratified random sampling technique was used where their number was 343 questionnaires, 400 questionnaires were distributed and 355 questionnaires were collected that were suitable for analysis purposes with response rate of 93.2%. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for data analysis. The following results were reached: The percentages of the level of knowledge management practices in general, and the strategical agility were high; with the percentages of 69.99% and 70.95% respectively. Knowledge management processes have a statistical significant impact on the strategic agility and explained 84.0% of variance in the dependent variable. The study recommended a need for non-governmental organizations to adopt the concept of knowledge management as an approach to improve the overall performance, as well as to increase their capacity to adapt to the surrounding changes in order to increase strategic agility.

Keywords: Knowledge management processes; strategic agility; non-governmental organizations.

مقدمة

تواجه المنظمات العديد من التغييرات والتطورات المتسارعة، في العديد من المجالات، منها: الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، سواء أكان ذلك بظهور العولمة وحرية الاتصال وازدياد حدة المنافسة والانفتاح وتبادل المعلومات، أم من زيادة وعي المستهلك بحقوقه مما شكّل ضغوطات على هذه المنظمات لتحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات.

وأدركت المنظمات التي تسعى إلى النجاح أنّ الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى رشاققتها الاستراتيجية وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها؛ فالرشاقة تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة (sherehiy,2008). وتعمل الرشاقة الاستراتيجية على زيادة استفادة المنظمات وتعلمها من خبراتها في اقتناص الفرص التسويقية، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود، والاستدامة، وتعزيز وإعادة تحديد القيمة من عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين.

وتترك التحولات السابقة آثاراً إيجابية وسلبية على المنظمات؛ وذلك يتحدد طبقاً لسرعة استجابة المنظمات وتكيفها مع التغييرات

البيئية من حولها، وقدراتها المميزة. وتهتم الرقابة الاستراتيجية بزيادة قدرة الشركات لمواجهة التحديات المختلفة في بيئة أعمال سريعة التغيير، حيث تُعد ضرورة ملحة لمعالجة المشاكل والصعوبات الموجودة. وأكد العديد من الكتاب والباحثين على أن إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة من العوامل المؤثرة بقوة في الرقابة الاستراتيجية للمنظمات (Dove, 1999).

وحظيت إدارة المعرفة وبشكل متزايد باهتمام الكتاب والباحثين؛ كونها تُعد من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وعاملاً مهماً لا غنى عنه لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وتُمثل عمليات إدارة المعرفة المختلفة وتطبيقها في تنفيذ أنشطة المنظمات جوهر الرقابة الاستراتيجية (المحاميد، 2015). إن إدارة المعرفة تساعد المنظمات في التنبؤ بالتغيرات، واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة القدرة التنافسية والارتقاء بأدائها. ومن المعلوم أن ليس كل المعلومات تمثل بالضرورة معرفة ذات قيمة؛ الأمر الذي يفرض على إدارة المنظمات النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في أداء المهام؛ مما يستوجب أن تدرك كيف تخلق وتشارك وتستغل المعرفة التنظيمية لديها لزيادة رقابتها الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتعرض المنظمات الفلسطينية على وجه الخصوص لأزمات حادة في ظل ما يشهده العالم من أزمات مالية وغير مالية تهدد مستقبلها. إضافة إلى اندلاع الثورات العربية منذ سنوات عدة، وما تبعه من صراعات إقليمية واضطرابات سياسية، إلى جانب ممارسات التصفيق للاحتلال الإسرائيلي والحصار الذي انعكس سلباً على أداء الجمعيات، بحيث لم تعد الغالبية منها قادرة على الحصول على الدعم الكافي لتشغيلها؛ مما جعلها عاجزة عن التأثير والتحكم في بيئتها وبالأزمات التي تعصف بها لاستكمال مشاريعها وتأدية رسالتها. وبالإطلاع على نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الاستراتيجية ومنها دراسة (البوجي، 2018) والتي أظهرت أن نسبة الذكاء الاستراتيجي كان بمستوى متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الجمعيات (67.9%). كما أن هذه الدراسة تأتي كاستجابة لتوصيات بعض الدراسات المحلية مثل: (هنية، 2016؛ سعد، 2018) بإجراء المزيد من الدراسات في الرقابة التنظيمية في المنظمات الأهلية وربطها مع متغيرات أخرى، وفي سبيل التأكد من مشكلة الدراسة؛ فقد تم عمل دراسة استكشافية بإعداد قائمة استقصاء وزعت على عينة تَكُونت من (30) موظفاً يعملون بالمنظمات غير الحكومية لاستطلاع آرائهم حول المتغير التابع، وتوضح نتائج الجدول رقم (1) أن عدد غير الموافقين على تمتع الجمعيات بالبحوث بالرقابة الاستراتيجية بلغ (30%)، وهي نسبة لا يُستهان بها إذا ما أُضيف إليها المحايد (38.2%)، وبيّنت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية في مجملها كانت بمستوى متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي بلغ (67.6%)، وذلك بناءً على ما أشارت إليه إجابات عينة الدراسة مقارنة بالمتوسط الحسابي؛ مما يعني ضرورة أن تعمل قيادة هذه الجمعيات لتحسين مستوى رقابتها الاستراتيجية إذا ما أرادت أن تستمر في تقديم عملها بالوجه المناسب وضمان استمراريتها. ومن خلال ما سبق، يمكن طرح الأسئلة التالية:

جدول (1) : نتائج الدراسة الاستكشافية

الوزن النسبي	غير موافق	محايد	موافق	الرقابة الاستراتيجية
67.6%	30.0%	38.2%	31.8%	

1. ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ؟
2. ما مستوى الرقابة الاستراتيجية كما يتصورها أفراد العينة في المنظمات المبحوثة؟
3. هل يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الرقابة الاستراتيجية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، الرقابة الاستراتيجية) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تبرز أهمية الدراسة من حيث كونها تبحث في موضوع الرقابة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وهي من الموضوعات المهمة من موضوعات الإدارة والسلوك التنظيمي، كما وتساهم التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة المنشورة في البيئة الفلسطينية، التي تناولت دراسة أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية والعلاقة بينهما.

ثانيًا: الأهمية العملية: تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مجموعة من التوصيات لصنّاع القرار في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، من خلال الاهتمام بالمزيد من ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وهو ما سيسهم في شغل دور أكبر لهذه الجمعيات لخدمات متميزة للمواطن الفلسطيني. إنّ الدراسة الحالية تستمد أهميتها من المنظمات المبحوثة، التي تمثل بيئة التطبيق، والتي تعتبر مكوناً مهماً لتقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني وجلب المشاريع التمويلية إلى جانب القطاع الحكومي. وكذلك تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا النوع من الموضوعات الجديدة، والتي من الممكن الانتفاع منها بتطبيقها على قطاعات أخرى.

التعريفات الإجرائية

التعريف الإجرائي لعمليات إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات المستمرة التي تعمل على اكتساب المعارف من المصادر المختلفة، وحفظها بالوسائل الملائمة، وخلق بيئة مشجعة لتبادلها ونشرها بين العاملين، وحثهم على استخدامها في أداء مهام العمل وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛ مما يسهم في إكساب المزايا التنافسية للمؤسسة، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة من الفقرة (1-28).

تعريف الرقابة الاستراتيجية إجرائيًا: هي القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتقلبة، واقتناص الفرص من خلال تعزيز نظام استراتيجي متكامل، وامتلاك القدرة على الاستجابة السريعة بما يمكن المنظمة تحقيق المزايا المستدامة، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة من الفقرة (29-44).

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة أثر (المتغير المستقل) عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق)، في الرقابة الاستراتيجية (المتغير التابع) دون دراسة غيرها من المتغيرات الأخرى أو العمليات الأخرى.

الحد المكاني: شملت الدراسة المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة دون التطبيق على الجمعيات بالضفة الغربية؛ نظرًا لعوامل الحصار والحواجز والتواصل بسبب قوات الاحتلال الإسرائيلي.

الحد البشري: اشتملت هذه الدراسة على جميع العاملين بوظائفهم المختلفة في المنظمات غير الحكومية في غزة.

الحد الزمني: تمّ تطبيق هذه الدراسة وإنجازها خلال العام 2018.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يعمل على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي تدرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات". وقد استُخدم مصدران أساسيان للمعلومات: أولاً: المصادر الثانوية: حيث تمّ الاعتماد في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، والتي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وثانيًا: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تمّ اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة البحث كأداة للدراسة، صممت خصيصًا لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة على مختلف أنواعها (محلية ودولية)، بالشروط الآتية:

- 1) أن يكون قد مضى على تأسيسها (3) سنوات كحد أدنى؛ حتى تستقر الجمعية وتكون مجالات عملها واضحة.
- 2) أن يكون عدد موظفيها (8) فأكثر؛ حتى تكون هناك عملية إدارية مطبقة على العاملين ويمكن دراستها.
- 3) أن تكون مصروفات الجمعية خلال سنة تزيد عن (2,000,000) شيكل؛ حتى تكون ذات تأثير في المجتمع.

وعليه؛ فإنَّ الجدول رقم (2) أدناه يرسم الصورة الكاشفة لعينة مجتمع الدراسة وطبيعتها، إذ تتكون العينة من (48) جمعية تضم (3167) موظفًا، موزعين على محافظات قطاع غزة الخمسة استنادًا إلى بيانات غير منشورة من وزارة الداخلية (2018). ونظرًا لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة؛ فقد قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وعددها (343) موظفًا حسب (Moore, McCabe, 2003)، حيث تم توزيع (400) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (363) استبانة بنسبة استجابة (90.75%)، وتم استبعاد (8) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت (355) استبانة للتحليل، وشكلت (88.75%) من عينة الدراسة، وما نسبته (11.2%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول (2): يوضح مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

م	المحافظة	عدد الجمعيات	عدد الموظفين	عدد العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1	الشمال	7	350	38	45	40
2	غزة	30	1831	198	230	200
3	الوسطى	4	458	50	58	52
4	خان يونس	6	425	46	54	48
5	رفح	1	103	11	13	10
	المجموع	48	3167	343	400	355

وبين الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية، حيث يظهر الجدول أنَّ ما نسبته (46.8%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (53.2%) إناث. وتفسر النتيجة بأنَّ تزايد الإناث في مجال العمل في المجتمع الفلسطيني وخاصة المنظمات غير الحكومية؛ ناتج عن حرص الإناث على إثبات ذواتهن ووجودهن من خلال العمل في شتى الميادين، وربما لم يكن الفرق كبيرًا؛ لأنَّ الإناث تفضل العمل في المنظمات غير الحكومية، كما أنَّ هناك جمعيات بأكملها تختص بعمل المرأة وتوجهاتها بتمكين المرأة وتعزيز دورها في الدول النامية. كما أنَّ بعض الجمعيات الخيرية تفضل توظيف الإناث كأحد الشروط الواجب توافرها لضمان عدم التمييز في الوظائف بين الجنسين، وطبيعة التعامل مع الفئة المستفيدة تكثُر من السيدات، وهذا دليل واضح على الدور والأهمية التي يولها المجتمع الفلسطيني للمرأة ودورها الفعّال في البناء، وهذا جزئيًا مع ما جاء في تقرير (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - مسح القوى العاملة، 2015) على أنَّ مشاركة المرأة قليلة أما الذكور فلهيهم النسبة الأكبر في الوظائف. ويتضح من الجدول أعلاه أنَّ معظم المبحوثين تنحصر أعمارهم في الفئة العمرية (30-50) على نسبة تقارب (70%) إذن الرغبة واضحة في الاعتماد على عنصر الشباب فيها؛ نظرًا لما يتمتعون به من أفكار إبداعية مبنية على أسس علمية، ولما يتمتع به الشباب من النشاط والقدرة على البحث عن التطوير، فهم بمنزلة ميزة قوية للمؤسسة، وخاصة أنَّ هذه الفئة تجمع بين القدرة والتأهيل والخبرة. كما أنَّ بيانات الجدول تدل على التوظيف المتنوع لجميع الأعمار السنية؛ نسبة من كانوا بأقل من (30) دليل على استمرار التوظيف واستقطاب المؤهلين المتميزين من الخريجين الجدد، أما نسبة من كانت أعمارهم أكثر من (50) فهم نسبة لا يتجاوز (6%)؛ فقد يكون السبب فتح باب التقاعد لهم.

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	(%)
الجنس	ذكر	166	46.8
	أنثى	189	53.2
العمر	أقل من 30 سنة	87	24.5
	من 30 - 40 سنة	177	49.9
	من 40 - 50 سنة	72	20.3
	50 سنة فأكثر	19	5.4

19.7	70	دكتوراة وماجستير	المؤهل العلمي
62.8	223	بكالوريوس	
17.5	62	دبلوم فأقل	
19.7	70	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
68.5	243	5-15	
11.8	42	أكثر من 15 سنة	
13.0	46	مدير دائرة	المسمى الوظيفي
23.9	85	رئيس قسم	
11.8	42	منسق/ مدير مشروع	
51.3	182	وظائف عادية	

ويتضح من جدول (3) أنَّ ما نسبته (19.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير أو دكتوراه، وتُفسر هذه النسبة بأنَّ طبيعة العمل بالمنظمات غير الحكومية لا تتطلب بالضرورة حملة الدراسات العليا، وقد يكون السبب في سعي العاملين لتطوير ذاتهم وتحسين وضعهم الوظيفي خاصة مع وجود العديد من الجامعات التي تمنح شهادة الماجستير. وتبيّن النتائج أنَّ غالبية موظفي المنظمات غير الحكومية يحملون الدرجة العملية الأولى البكالوريوس (62.8%)، مما يشير إلى وجود كوادر مؤهلين علمياً لشغل الوظائف التخصصية في المنظمات غير الحكومية، وتعتبر قاعدة المؤسسة في استثمار هذه الكوادر في خلق وتوليد معارف جديدة تستفيد منها المؤسسة في تحسين أدائها، كما أنَّ مؤهل البكالوريوس أصبح شرطاً أساسياً لشغل معظم الوظائف لا سيّما الإشرافية والتخصصية.

أما الدبلوم فهناك بعض الوظائف الفنية والكتابية تتطلب الدبلوم. يتضح من نتائج الجدول أيضاً أنَّ ما نسبته (19.7%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، (68.5%) تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 15 سنوات، وهي النسبة الأعلى، وهذه النسبة تصب في صالح المنظمات غير الحكومية؛ كونها تمتلك كادراً لديه خبرة متنوعة ومتعددة، وقد يكون السبب أنَّها منسجمة مع تواريخ تأسيس هذه الجمعيات، ويشير أنَّ الجمعيات تمتلك قوة متنوعة من الخبرة، بينما (11.8%) سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. ويتضح من جدول (3) أنَّ ما نسبته (13.0%) من عينة الدراسة مُسمّاهم الوظيفي (مدير دائرة)، بينما (23.9%) (رئيس قسم)، ومن يشغل وظيفة (منسق مشروع) بنسبة (11.8%)، وما يقارب (51%) يشغلون وظائف عادية. وتعد هذه النسبة منطقية وتدل على سلامة الهيكل التنظيمي، والذي كلّمّا اتجهنا إلى أعلى الهيكل قلّ عدد الأفراد العاملين في المستوى الأعلى، كما أنَّ طبيعة عمل الجمعيات تحتاج إلى إداريين، وسكرتارية، ومحاسبين، ومنسقي مشاريع، وغيرها من الوظائف التي هي أساس وقوام العمل بها، ويحتاج أيضاً إلى هيئات إشرافية لإدارة العمل بشكل ناجح.

أداة الدراسة

تمثّلت أداة الدراسة بالاستبانة، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي:
القسم الأول: البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: عمليات إدارة المعرفة، ويتكون من (28) فقرة، موزعة على 4 مجالات، هي: (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق).

القسم الثالث: يتكون من (16) عبارة لقياس الرضا الاستراتيجية، وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبانة، بحيث كلّمّا اقتربت الدرجة من (10) دلّ على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4) المحك المعتمد للحكم على درجة الموافقة على الفقرات:

جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي والمحك المعتمد

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	20% - 36%	36% - 52%	52% - 68%	68% - 84%	84% - 100%
الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صدق الاستبانة بثلاث طرق هي:

أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصصاً في الإدارة بالجامعات الفلسطينية المختلفة، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: تم إجراء الاتساق الداخلي Internal Validity، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتي أوضحت أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ للأداة، ومعامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية

المجال	تسلسل الفقرات	اختبار الثبات Alpha	اختبار الصدق البنائي	
			معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
اكتساب المعرفة	7-1	0.888	.914	*0.000
تخزين المعرفة	14-8	0.931	.904	*0.000
توزيع المعرفة	21-15	0.906	.947	*0.000
تطبيق المعرفة	28-8	0.917	.942	*0.000
عمليات إدارة المعرفة	28-1	0.971	.990	*0.000
الرقابة الاستراتيجية	44-29	0.937	.968	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثاً: تم أيضاً إجراء الصدق البنائي Structure Validity، الذي يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول رقم (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.904 - 0.990) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي. ومن ناحية أخرى، جرى التأكد من ثبات الأداة؛ وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية، حيث تم استخراج معامل الثبات (Cronbach's Alpha Coefficient) للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، ويظهر جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية. ويتبين من النتائج الموضحة في جدول رقم (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.888-0.906)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.979). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، حيث تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يؤكد على الثقة التامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية:

- بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (The statistical package) (Spss.22) (of social sciences)، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:
- 1- مقياس الإحصاء الوصفي؛ لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية.
 - 2- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي؛ لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
 - 3- اختبار معامل التضخم (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
 - 4- اختبار معامل الالتواء (Skewness)؛ وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).
 - 5- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم الوسائل والأساليب المستخدمة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات، وتطوير قدراتها الإبداعية، والتنافسية، التي تؤثر على نوعية وجودة العمل. وتعددت التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة؛ نظرًا لاختلاف وتخصصات الكتاب والباحثين، إلا أن هذه التعريفات وغيرها تتحدث عن المعرفة وأهميتها في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة للارتقاء إلى مستوى أداء أفضل. وعرفها (Delong 6: 2004) بأنها: منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة؛ بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. ويرى (Schermerhorn 43: 2010) بأنها: مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات؛ وذلك لتطوير وتنظيم المشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح. وهي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخرن ونقل وتطبيق المعرفة، وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار (Laudon & Laudon, 2011: 434). في حين عرفها آخرون أنها: "المزيج المتكامل والمتربط والخبرات والتجارب والمهارات والاتجاهات ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنية معرفية، وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة، وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة" (همشري، 2013: 57). ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن إدارة المعرفة تتضمن عناصر أساسية عدة؛ أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة، تعمل على إنتاج المعرفة عن طريق توليدها واكتساب المعرفة ومعالجتها وتخزينها، ونشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة واستخدامها، وإعادة استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل. كذلك لدعم عملية التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في تطوير الفهم وابتكار القيمة بتنمية أفكار الأفراد.

عمليات إدارة المعرفة

اكتساب المعرفة: عملية الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة؛ وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام الخبراء، والدوريات، والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي. ويجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائمًا مقصودًا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة، وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف إلى أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها (Mcshane & Glinow, 2007: 13).

توزيع المعرفة: هي عملية تبادل للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين؛ الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع؛ فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. ويعتمد توزيع المعرفة على إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة، بمعنى وصفها في إطار من النظام، والإجراءات التي تسمح بتوزيعها على جميع المهتمين بها، وجعلها متاحة إلى كل من يقصدها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها؛ لكي يستفيد كل من له علاقة بها، ومن ثم تتحقق المصلحة (حرب، 2013: 13).

تخزين المعرفة: تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم والخبرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، ويمثل تخزين المعرفة جزءاً بين النقاط المعرفية وعملية استرجاعها؛ فالكثير من القيمة المحتملة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدارتها وتحديثها (عليان، 2008: 196).

تطبيق المعرفة: الاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المؤسسات بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، تعني جعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها استناداً على أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة؛ للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين. لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، إذ إنه أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإيداع والتخزين والتوزيع مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة (القرني، 2009: 31).

الرقابة الاستراتيجية

حظي مفهوم الرقابة - الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة - بكثير من الاهتمام، وقد تعددت التعريفات؛ وذلك لتعدد الخلفيات وخاصة بالباحثين والكتاب، ولكن تتفق في معظمها، في أنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف المحيطة، وسرعة التحرك والمرونة الكافية من خلال الاستفادة من نقاط القوة والضعف. ويعرفها المعاصري (2008) بأنها: القدرة الاستراتيجية على الإدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في بيئة الأعمال بشكل سريع وفعال. ويرأها كل من (Hill & Jones, 2009) عملية إعادة ترتيب وإلغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة. كما ويعرفها آخر بأنها: القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث للتغيير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011). بينما تُعرف بأنها: القدرة التي تحاول المنظمة امتلاكها وتستعد من خلالها لإحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها وتؤثر في أعمالها (الحريزات، 2015: 15). ومن خلال مراجعة عدد من الأدبيات الاستراتيجية المعاصرة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية نجد اختلافاً بين الباحثين في تحديد أبعاد الرقابة الاستراتيجية، حيث تم اعتماد الأبعاد الآتية: (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، الالتزام الجماعي) وهي (Ojha, 2008; Khoshnood & Nematizadeh, 2017):

وضوح الرؤية: وهي توفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار أو استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، وهي عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة، توفر لها الرؤية والسرعة اللازمة لتنفيذها، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة بها (Abu-Radi, 2013: 21). كذلك فالرؤية تمثل محركاً أساسياً للعمل على مختلف المستويات وبتربط منطقي يجعل من المنظمة قادرة على تحقيق غاياتها، كما أن الرؤية بدون تنفيذ ليست إلا حلمًا جميلًا، في حين أن التنفيذ دون امتلاك المنظمة ديناميكية ليست إلا انشغالاً عابثًا، حيث إنها تزود المنظمة بالسرعة المطلوبة للتنفيذ، كما تحصل المنظمة على اتحاد وتعاون شركائها، ويكون لديهم الدافع والحافز لاستغلال الفرص المتاحة؛ الأمر الذي يؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء.

الحساسية الاستراتيجية: هي مدى قدرة المنظمة على معرفة التغييرات وتحديدتها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها؛ أي أنها تشير إلى مدى إدراكها للعلامات المتخلفة والاتجاهات، وكذلك القوى المتقاربة، وكيفية تجاوزها للقيود، والعمل على تكوين رؤية مستقبلية مع الأخذ في الاعتبار التغيير المستمر للبيئة التي نعيش فيها. بينما تعرفها (البدراي، 2015) بأنها: مدى الوعي بالتوجه الاستراتيجي لها، وإدراكها للمسلوك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، من خلال فهم الفرص المواتية فيها بسرعة، والرد والتصرف أسرع من المنافسين. ويعتقد (Kettunen, 2010: 12) أن المنظمات تكون بحاجة دائمة لتطوير عادات جديدة؛ لمساعدتها في تكوين السلطة المعرفية الكاملة لكي توفر جميع المعلومات التي تبني الاستراتيجية، واستحضار الإمكانيات العقلية لتسهم في الإجابة عن الأسئلة الصعبة، وكذلك الحذر التام في استخدام النظريات والأبحاث المتاحة. ويذهب (Santala, 2009: 49) إلى أن القدرات المهمة والأساسية التي تساعد في محافظة المنظمة على الحساسية الاستراتيجية هي عمليات الاستراتيجية المفتوحة، والحوار الداخلي ذو الجودة العالية، ورفع مستوى البقطة الاستراتيجية.

الالتزام الجماعي: يعد أمرًا ضروريًا في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات التي تكون متكاملة أو أقرب إلى التكامل من غيرها مع فريق الإدارة بأكملها، وبمعنى آخر يكون النجاح الجماعي هو ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق بدلاً من القرار الفردي الناتج عن جدول الأعمال الشخصي، وهذه قاعدة منطقية، حيث إنَّ العقلين المفكرين يكون نتاجهما أفضل من العقل الواحد، إنَّ الالتزام الجماعي بالقرارات يكون من خلال التزام الفريق بالكامل الذي يجد نفسه مرغماً في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جيداً، وصنع القرار يكون أفضل من خلال الجميع، وكذلك فإنَّ القرارات الجماعية تميل إلى كونها أقل تحفظاً وأكثر ثقة بالمقارنة مع القرارات الشخصية والفردية، وعليه؛ تكون قدرة الاستجابة للاضطرابات هي أيضاً أكثر توازناً عندما تكون في شكلها الجماعي، وتمثل حافزاً وزيادة في التماسك داخل الفريق، بالإضافة إلى وجود حاجة لعمل التغييرات داخل الفريق؛ لأنَّ القيام بالعمل نفسه مع الأشخاص أنفسهم لفترات طويلة جداً هم تلقائياً في تراجع الحوار والدوافع الشخصية، لذا؛ فإنَّ التغيير في المسؤوليات والأدوار داخل الفريق سيكون وسيلة للتخفيف من المخاطر (Santala, 2009:52).

المقدرات الأساسية الجوهرية: هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وإدراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل أو معرفة الكيف، إذ إنَّ المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستكون عملية تعقب الفرص بشكل سيء، وهنا ضرورة إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع القدرة الجوهرية لها. (Long, 2000:25). كما تعرف بأنها: الخصائص والقدرات الفريدة للمنظمة التي يمكن من خلالها إنشاء مصدر للتمايز عن طريق تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة، وهناك خصائص عدة تنتم بها المقدرات الجوهرية، وهي كالتالي (محمد، 2012) هي:

- (1) علاقتها بالهدف: تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف الذي تريد الوصول إليه.
- (2) الندرة في الموارد والقابليات التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى.
- (3) صعوبة التقليد: أي أنَّ المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنَّها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.
- (4) غير قابلة للتحويل: إنَّ المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزاتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.
- (5) ليس لها بديل: عندما يبيأس المنافسون من عدم قدرتهم تحويل القدرات فيقومون بالدراسة عن توفير بديل لها.

اختيار الأهداف الاستراتيجية: أي منظمة مهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً، أو اختلاف نشاطها إنتاجي أو خدمي، تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف، واختيار الأهداف الاستراتيجية ترتبط برسالة المنظمة، ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتأهيلها، وتعزيز وتطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو الناشئة، فالهدف الاستراتيجي غاية ومسعى كل منظمة تريد أن تحقق نجاحها. وتمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها؛ بمعنى أنَّها وضع مستقبلي تطمح المنظمة للوصول إليه، حيث تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من تحقيق التميز والريادة في مجال معين (رضوان، 2014).

مشاركة المسؤولية: تُشير إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، تمثل مقياساً لمدى القيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، لذا؛ فإنَّ علاقات المنظمة مع الشركاء يمكن أن يخلق القيمة ويمكن أن يدمرها (Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، ويعرف (هنية، 2016:18) المشاركة المسؤولة: أن تكون بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي تجميعي، وهو ناشئ عن تضافر العمل بشكل مشترك؛ أي أنَّ هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية، وإنَّ ذلك سيشمل العديد من الأمثلة كما في حرب الائتلاف والتحالفات الاستراتيجية، سواء أكان ذلك في المعنى التجاري والعملي أم في المجال السياسي، وحسب المسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة تحدد كالتالي: درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم، استعمال نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة، درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (علي، 2018) للتعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري بقطاع غزة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارة، ويقدر عددهم (17654) موظفًا في قطاع غزة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة (376) موظفًا، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم استرداد (348) استبانة بنسبة (92.50%)، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق العسكري؛ كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (66.83%)، حيث تؤثر عمليات إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة في جودة الخدمات، وتفسر ما نسبته (63.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمات). وركزت دراسة (صلاح الدين، 2018) على تحديد مدى وجود أثر لتطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة المصرية للاتصالات، وقد اعتمدت الدراسة على عينة ميسرة مكونة من (60) مفردة من الإداريين بثلاث سنترالات من الشركة المصرية للاتصالات، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات. وكان من بين النتائج وجود مستوى مرتفع من إدارة المعرفة في الشركة المصرية للاتصالات، تؤثر إدارة المعرفة للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات تأثيرًا ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية.

وجاءت دراسة (إسماعيل، 2018) لبيان دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. واستخدم أسلوب المسح الشامل، حيث تمّ توزيع (231) استبانة تمّ استرداد (213) استبانة بنسبة (92.2%)، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، الالتزام الجماعي) في تحسين جودة القرارات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول الرقابة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية في المنظمات غير الحكومية.

وسعت دراسة (سعد: 2018) إلى الكشف عن دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة، وتكوّنت عينة الدراسة من أصحاب الوظائف الإشرافية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والبالغ عددهم (219) مبحوثًا، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ استخدام الرقابة الاستراتيجية: (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا) في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بنسبة (71.32%) بدرجة كبيرة. وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. هدفت دراسة (عز الدين، 2017) التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتكوّن مجتمع الدراسة من الأكاديميين، والإداريين، والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (1990) موظفًا. حيث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (322) موظفًا، وقد تمّ استرداد (278) استبانة بنسبة استجابة (86.3%)، وتوصلت الدراسة أنّ مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت مرتفعة، وبوزن نسبي (73.5%)، وأظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد فسرت نسبة (71.3%) من التباين في ثقافة التميز.

وهدف دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) إلى شرح مفهوم الرقابة الاستراتيجية ومحدداتها، وكشف أهميتها في القطاع المصرفي، والتحقق من تأثيرها على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، وتشكّلت عينة الدراسة من (150) مديرًا وخبيرًا من البنوك. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنّ الرقابة الاستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. كما جاءت أبعاد الرقابة الاستراتيجية بمتوسطات حسابية مرتبة كما يلي: وضوح الرؤية (4.18) واختيار الأهداف الاستراتيجية (4.12) واتخاذ إجراءات (3.57) ومشاركة المسؤولين (3.45) والقدرات الأساسية (3.36)، وهي نسب مرتفعة.

وتناولت دراسة (أمين وسالم، 2017) واقع ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس والمُشرفين والتربويين في محافظة جرش، ومعرفة أثر كل من متغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة، وتمّ اختيار عينة مكونة من (128) مشرفًا ومُشرفة ومديرًا ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقًا دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة تُعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي).

وبحثت دراسة (الضمور، 2017) العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومع اختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس والرتبة الأكاديمية والسلطة المشرفة والتخصص ومصدر الحصول على آخر مؤهل وسنوات الخبرة، تكوّنت عينة الدراسة من (470) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنَّ درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تراوحت ما بين (3.07-3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية. وهدفت دراسة (أبو زريق، 2018) التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (208) موظفًا وموظفة، وتم توزيع الاستبانة على (135) مفردة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية البسيطة، وتم استرداد (105) استبانة بنسبة (77.8%). وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة كان متوسطًا، حيث بلغ وزنها النسبي (63.93%). كما أظهرت النتائج وجود تأثير موجب لعمليات إدارة المعرفة ذي دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي.

وأجرى (Zulhawati, 2016) دراسة لتحديد تأثير إدارة المعرفة والمتغيرات الثقافية على أداء المرشدين السياحيين في إندونيسيا، وتم أخذ العينات عن طريق جمع العينات العشوائية البسيطة وبلغ عدد مجتمع الدراسة (345) شخصًا موزعين على النحو التالي: (259) من الرجال، و(86) من النساء، وكان عدد المستجيبين (181) شخصًا، وتم جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق استخدام تقنيات أداة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ إدارة المعرفة لها آثار إيجابية ومهمة على أداء المرشدين السياحيين، وهذا يعني أنَّ إدارة المعرفة الثقافية التنظيمية يمكن أن تحسن من أداء المرشدين السياحيين. وهدفت دراسة (هنية، 2016) للتعرف إلى مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث انحصر مجتمع الدراسة في شركات الصناعات الغذائية المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة، التي بلغ عددها (67) شركة، وتم توزيع (104) استبانة على (55) شركة، وذلك لرفض (4) شركات تعبئة الاستبانة، ولوجود (8) شركات مغلقة لا تعمل، وكانت نسبة الاسترداد (100%). خلصت الدراسة إلى أنَّ مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية كبيرة بوزن نسبي (77.75%)، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي، وأنَّ أبعاد الرقابة الاستراتيجية المؤثرة على "التميز في الأداء المؤسسي" هي: (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية)، وأنَّ باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

دراسة (المواضية، 2016) وهدفت الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، طبقت الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في خمس جامعات خاصة أردنية، والبالغ عددهم (200) قائدًا، ووزعت استبانات الدراسة عليهم، واستبعد منها (47) استبانة؛ وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (153) استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الرقابة الاستراتيجية مرتفع. وذلك بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده في الرقابة الاستراتيجية، باستثناء (تشارك المعرفة) لم يكن له أثر.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث إن معظم الدراسات السابقة تناولت المتغيرين وهما إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية إما كمتغير تابع أو مستقل كل على حدة، فمنها من تناول إدارة المعرفة في متغيرات أخرى مثل: جودة الخدمات المقدمة، ثقافة التميز، الميزة التنافسية، الإبداع التنظيمي، البيانات الديمغرافية، الأداء الوظيفي (على، 2018؛ عز الدين، 2018؛ صلاح الدين، 2018؛ أبو زريق، 2017؛ أمين وسالم، 2017؛ Zulhawati, 2016)، وبعضها الآخر تناولت الرقابة الاستراتيجية مع متغيرات مختلفة مثل: جودة القرارات، تنمية الموارد البشرية، تميز الأداء المؤسسي، التعلم الاستراتيجي، والقدرات التنافسية مثل دراسة (إسماعيل، 2018؛ سعد، 2018؛ هنية، 2016؛ الضمور، 2017؛ المواضية، 2016؛ Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، إلا أنَّ أياً من هذه الدراسات لم يتناول دراسة العلاقة بين المتغيرين معاً في دراسة واحدة، كما أنَّ معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة مثل: (وزارة الداخلية، المحاكم، الجامعات، شركات الاتصالات، شركات الصناعات الغذائية، الجامعات، البنوك) باستثناء دراستي (إسماعيل، 2018؛ سعد، 2018) والتي طبقت على المنظمات الأهلية ولكنها لم تربط بين المتغيرين، حيث كانت الرقابة الاستراتيجية تمثل المتغير المستقل بينما في الدراسة الحالية كانت الرقابة الاستراتيجية متغيراً تابعاً.

أنموذج الدراسة ومتغيراتها:

تم تطوير أنموذج الدراسة الموضح بالشكل رقم (1) لإظهار العلاقة بين المتغيرات المختلفة؛ المتغير التابع وهو الرقابة التنظيمية بالاعتماد على دراسة (Santala 2009) و(Ojha 2008)، (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). والمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة الأربعة: (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) اعتماداً على الأنموذج الذي قدمه (Wiig, 1993). وسيتم اختبار هذه العلاقات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، واستناداً إلى مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، ومن أجل الإجابة عن أسئلتها وسعيًا لتحقيق أهدافها؛ فقد تمت صياغة الفرضيات التي تعكس أبعاد مشكلة الدراسة، وتم توظيف النظريات لتطوير الأنموذج الافتراضي لهذه الدراسة، الذي اعتمد بشكل أساسي على التخصصات الاجتماعية. إن مفهوم الرقابة الاستراتيجية كمتغير رئيس في الدراسة الحالية نشأ من أدبيات الإدارة الاستراتيجية. وقد تم دمج نظرية (Dynamic capability theory) القدرات الديناميكية التي تقيس كيف تعمل الشركات لبناء قدراتها الداخلية والخارجية لمواجهة بيئة العمل المضطربة والتقلبات المتسارعة فيها (Aminu & Mahmood, 2015)؛ وذلك من أجل أن تعالج القصور في النظرة المستندة للموارد (RBV) التي تركز على كيفية اختيار المصادر، في حين إن نظرية القدرات الديناميكية تهدف لتطويرها وتجديدها، وكذلك نظرية (organizational Knowledge management) التي تركز على الجوانب الهيكلية والثقافية لإدارة عمليات المعرفة ونظرية (Ecological KM theory) التي تركز على الناس والتفاعل بينهم للمشاركة بالمعرفة (Baskerville & Dulipovici, 2006).

ويُعد تسهيل ممارسة عمليات المعرفة بين العاملين لتزويدهم بالمعارف اللازمة وتسهيل تبادلها والوصول إليها كلما دعت الحاجة لذلك؛ نوعاً من الاهتمام بامتلاك الكادر البشري من ذوي الخبرة والكفاءة وهدفاً للحفاظ على مقدراتها الجوهرية، وهو بُعد أساسي في الرقابة الاستراتيجية؛ من خلال تشجيعهم على المشاركة بوضع الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع رؤية المنظمة ورسالتها، واستخدام أساليب تقنية حديثة حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تطمح إليه. إن إدراك الجمعيات لضرورة تبني الإجراءات الإبداعية وتحسين الخدمات المقدمة يتطلب منها توجيه الاهتمام بشكل أكبر لعملية اكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة لتحسين الأداء المعرفي، وبالتالي تحسين الرقابة الاستراتيجية. كما أن إدارة المعرفة تعمل على مساعدة الجمعيات بالقيام بأعمالها على أكمل وجه، وتتفادى الوقوع في الأخطاء أو تكرارها، بحيث تملك الانفتاح والمرونة في التعامل مع المتغيرات والتقلبات في البيئة الخارجية، من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الظروف والمعوقات، والتكيف مع المستقبل بامتلاك رؤية منطقية مدروسة. كذلك فإن المعرفة التي هي حسيبة لعمليات التعلم والتجريب تزيد من قدرة هذه الجمعيات نحو الحفاظ على مواردها المادية والمعنوية، خاصة وأن هذه الجمعيات يرتبط عملها بالمولين الخارجيين والدوليين في كثير من الأحيان، الذين هم في حالة رقابة لصيقة لتقييم مدى الاستفادة من الموارد ومدى الهدر فيها، وهي شروط لاستمرار تقديم الدعم من الجهات المانحة لهذه الجمعيات. وكذلك؛ فإن الرقابة الاستراتيجية ترتبط بإدارة المعرفة وعملياتها؛ لأن قدرة المنظمة على استخدام المعرفة في عقول العاملين والمعرفة الصريحة المنتشرة هي أداة فاعلة لتنسيق الاستراتيجيات والأساليب لردود الأفعال للتغيرات الصادرة في الأسواق.

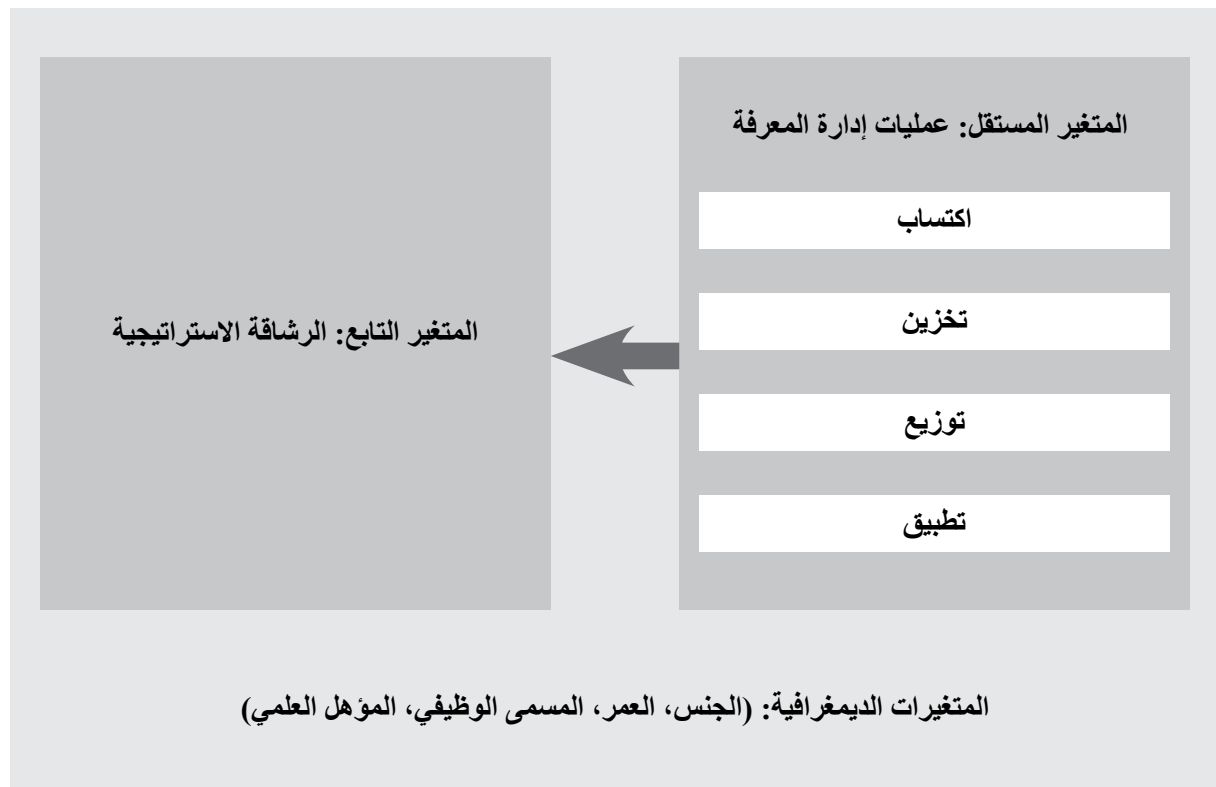
إن عمليات إدارة المعرفة هي بمكانة الآليات التي تفسر الرقابة الاستراتيجية وظهورها والحاجة إليها. كما أنها تشير وبكل صراحة إلى أهميتها في الحفاظ على المنظمات في هذه البيئة المعقدة والمضطربة التي تتميز بالمنافسة المحتدمة في عصر العولمة، فإن القدرات العقلية أصبحت منفصلة كثيراً من القوى الجسمية. (Doz, & Kosonen, 2008)

إن استخدام مفهوم المنظمات المتعلمة وغازارة المعرفة يُمكن الجمعيات لتطبيق المعلومات الموجودة بداخلها ويكسبها المزايا التنافسية والقدرات على المبادأة والمبادرة، التي تعتبر من خصائص الريادة، وبالمفهوم العام؛ فإن طبيعة الذكاء العام والرقابة الاستراتيجية تعود حتماً إلى التعلم والمعارف، وبالمفهوم الأضيق المتخصص فإن الرقابة الاستراتيجية هي إدراك للتغيرات التي تحيط بالمنظمات فتزودها بالكثير من التأقلم والتعلم مع بيئتها. كما أن المعرفة توفر المعلومات الضرورية عن الأسواق وأذواق المستهلكين أو المستفيدين في محاولة منها للاستجابة لها بالسرعة الممكنة وبأعلى جودة وأقل تكاليف؛ مما يعني زيادة حالة الرضا عند المستفيدين. وأشارت نتائج العديد من الدراسات لتأثير إدارة المعرفة بالعوائد التنظيمية، ومنها: جودة الخدمة، الميزة التنافسية، ثقافة التميز، الإبداع التنظيمي والأداء (علي، 2018؛ صلاح الدين، 2018؛ عز الدين، 2017؛ أبو زريق، 2017؛ Zulhawati, 2016). كما أكدت دراسة (Sanjar & Mojtaba, 2016) وجود علاقة مهمة بين إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على (140) موظفاً من الجمارك بمقاطعة كرمات. وبيّنت دراسة (Arbabi, Zomorrodi, Nezhad & Abasaltian, 2016) أن اكتساب وتحويل المعرفة يؤثران في الرقابة التنظيمية. وأظهرت دراسة (Suofi, Hosnavi, & Mirsepasi, 2014) وجود علاقة إيجابية بين تشارك المعرفة والرقابة الاستراتيجية، وأنها تساعد العاملين لممارسة سلوكيات رشيدة، وتكسبهم القدرة على المرونة والتكيف. وأظهرت نتائج دراسة (Taghizadeh, 2017) وجود أثر مهم لعمليات المعرفة في الرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على شركات قطع

غيار السيارات بإيران. وبناءً على هذه المناقشة ونتائج الدراسات السابقة؛ فإنه تم صياغة الفرضيتين الآتيتين، اللتين تشكلان أنموذج الدراسة كما يظهر في الشكل رقم (1)، الذي تم تصميمه بالرجوع للأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يقدم الأنموذج دعمًا نظريًا ومنطقيًا للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، بناءً على هذه المناقشة تم صياغة الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) في الرشاقة الاستراتيجية.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كل من (عمليات إدارة المعرفة، الرشاقة الاستراتيجية) تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟ وحول كل من (عمليات إدارة المعرفة، الرشاقة الاستراتيجية) تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟



شكل (1): أنموذج متغيرات الدراسة

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصه "ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟". تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة. ويتضح من الجدول رقم (6) أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (7.0) بوزن نسبي (69.99%). ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين في المجال لم تكن متباينة بشكل كبير، Hair, (1.43). وأظهر أفراد العينة أن عملية تخزين المعرفة جاءت بالترتيب الأول بين العمليات الأخرى (7.26)، يليها عملية تطبيق المعرفة (6.98)، ثم توزيع المعرفة (6.95)، وأخيراً عملية اكتساب المعرفة (6.78).

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعمليات المعرفة والرقابة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	15.08	متوسطة	4	67.80	1.60	6.78	اكتساب المعرفة
0.000	21.13	كبيرة	1	72.63	1.57	7.26	تخزين المعرفة
0.000	17.20	كبيرة	3	69.55	1.58	6.95	توزيع المعرفة
0.000	17.93	كبيرة	2	69.78	1.54	6.98	تطبيق المعرفة
0.000	19.75	كبيرة		69.99	1.43	7.00	عمليات إدارة المعرفة
0.000	20.05	كبيرة		70.95	1.49	7.09	الرقابة الاستراتيجية

ويمكن تفسير حصول تخزين المعرفة على المرتبة الأولى؛ لأنَّ عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومن شبكات العمل، وأنَّه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة.

إنَّ إدارة تخزين واسترجاع المعرفة تُمثِّل جسراً بين نقاط المعرفة وعملية استرجاعها، بالإضافة إلى توافر التقنيات التكنولوجية في الجمعيات لتخزين المعارف والحفاظ على سريتها، واهتمام الجمعيات بحفظ المعلومات كونها أحد المصادر التي يستند إليها في القرار. وقد احتلَّ البُعد الرابع (تطبيق المعرفة) المرتبة الثانية بوزن نسبي، (69.78%)، وهذا يدل على أنَّ الموظفين في الجمعيات الخيرية يحاولون الاستفادة القصوى من معارفهم في المجال العملي والتطبيقي لمعارفهم، كما أنَّهم يسعون إلى مواجهة جميع الأزمات التي يواجهونها في أعمالهم عن طريق تطبيق أفضل ما يمتلكون من معارف في مجال عملهم، واستعادة الحقيقة من المعارف في ميدان عملهم، ويشير إلى دعم المنظمات غير الحكومية لتطبيق المعرفة ضمن الأسس العلمية السليمة للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف، أضف إلى ذلك أنَّها تشجع الموظفين، وتتيح لهم فرص تطبيق المعرفة وإنَّ كان دون مستوى الطموح، مع بناء قاعدة بيانات تخدم الجميع، وتساهم في تحقيق قوة المنظمات غير الحكومية من خلال تطبيق المعرفة وتوفير المستلزمات لذلك. أما البُعد الثالث؛ فاحتلَّ المركز الثالث؛ وذلك لأنَّ الجمعيات سعت إلى تشجيع المشاركة وتشمل: التوزيع والنشر والمشاركة بالطرق المختلفة. بينما كان بُعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأخيرة مقارنة بأبعاد عمليات المعرفة؛ لأنَّ اكتساب المعرفة يعتمد على تشخيص الفجوة المعرفية، ودراسة نوعية المعرفة المطلوبة وتوافرها بالجمعيات، وكذلك الموجودة حالياً، وهذه تتطلب دراسة معمقة تبرز خاصية في ظل التوظيف بالجمعيات التي تعتمد العقود المؤقتة. كما أنَّ عملية اكتساب المعرفة تحتاج إلى أدوات، منها: ورش العمل، وحضور المؤتمرات الخارجية، ومحاكاة التجارب السابقة، وهذا لا يتناسب مع ظروف الحصار، وانشغال الجمعيات بالخدمات التشغيلية والإغاثية عن الاهتمام بالنواحي التطويرية.

وكأحد التفسيرات المحتملة على تفسير حصول إجمالي عمليات المعرفة درجة مرتفعة (69.99%)، حيث إنَّ الجمعيات غير الحكومية تعتمد على أساليب غير تقليدية في تخزينها، كما أنَّ تدريب الموظفين على بعض أنظمة تكنولوجيا المعلومات أصبح سهلاً، حيث تعقد ورش عمل في مجال قواعد البيانات، وتنمية مهارة إعداد التقارير الموجزة والمخططات لتنظيم المعارف وتصنيفها بطريقة يسهل تفسيرها والرجوع إليها وقت الحاجة، وتوحيد استخدام تطبيقات معالجة النصوص لتفسير عملية استرجاع المعرفة، وإضافة إلى ما سبق، فإنَّ عملية تخزين المعرفة التي تمثل الذاكرة التنظيمية للجمعية والمؤسسات التي تسعى لعدم فقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها؛ لضمان سير العمل في الجمعيات واستدامة المعرفة المتواجدة والمخزنة حين الحاجة إليها، وبالذات عند صنع القرارات التي تعتمد على تجميع وتصنيف المعلومات. إنَّ إدراك الجمعيات واهتمامها بتشجيع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة، وحضور الندوات وورش العمل، وتشكيل فرق عمل، وصقل المعرفة، ومساندة بعضهم بعضاً من أصحاب الخبرة؛ يُساعد في نقل المعرفة الخاصة بأنشطتها بين الأطراف المختلفة، التي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة، وتقليل تكاليف التدريب التقليدي، كما يمكن أن يؤدي التطور التقني دوراً بارزاً بوجود شبكات محلية ووسائل تواصل مختلفة يستخدمها العاملون لتوزيع المعرفة وتبادلها فيما بينهم. ويمكن تفسير ذلك بأنَّ هناك وعياً إلى حد ما لدى الموظفين لأهمية تطبيق إدارة المعرفة، بهدف التميز في جميع المجالات باعتبار أنَّ المعرفة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم استثمارها واستخدامها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمات غير الحكومية، ومن جهة أخرى؛ فإنَّ هذه

النسبة (69.99%) ما زالت تحتاج إلى مزيد من الجهود للارتقاء بها، ويفسر الباحثان النتيجة أن تطبيق المعرفة نتائج لعمليات المعرفة المختلفة (اكتساب، تخزين، توزيع)، حيث اكتساب المعرفة من المصادر المختلفة ثم تخزين وتوزيع المعرفة، وبالتالي يتم الاعتماد على رسائل وتقنيات حديثة في تطبيق المعرفة، وربما سبب ذلك أن عمليات إدارة المعرفة تحتاج لفريق متخصص في إدارة عملياتها، ولإيجاد قيادة تؤسس ثقافة عدم الخوف وعدم اللوم حال فشل ذلك. أو لأن التطبيق للمعارف هو الحالة العملية للمعارف النظرية، إذن هناك فرق بين ما يرسم من خطط وما يطبق عملياً، حيث إن بعض الخطط والبرامج تبقى ثراوح مكانها دون تطبيقها؛ إما كونها غير قابلة للتطبيق أو غير ذات جدوى في تحسين الخدمات المقدمة وتبسيط الإجراءات المتبعة. إن المنظمات غير الحكومية لديها الحرص والتشجيع على اكتساب المعارف الجديدة من خلال امتلاكها أدوات تكنولوجية، مما لها الأثر الفعال في اكتساب المعرفة. وتُعزى النتيجة أيضاً إلى إدراك المنظمات غير الحكومية أن عملية تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين بما في ذلك تقليل الوقت والجهد والتكاليف والنوعية في العمل، تعتمد على الحاجة إلى توجيه الاهتمام لاكتساب المعارف اللازمة الجديدة من الداخل والخارج بهدف الارتقاء بتزويد الموظفين الخبرات والمعلومات اللازمة والمفيدة لهم في مجال عملهم، الذي يمكنهم من تحقيق المزايا التنافسية المستدامة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عز الدين، 2017) حيث بينت أن درجة جميع مجالات إدارة المعرفة موافقة بدرجة كبيرة، وذلك بوزن نسبي (73.5%)، ودراسة (صلاح الدين، 2018) إذ أظهرت الدراسة توافر مستوى عمليات إدارة المعرفة في الشركة المصرية للاتصالات بمستوى مرتفع. واختلفت هذه النتائج نسبياً مع دراسة (علي، 2018)، حيث أظهرت درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني بوزن نسبي (66.83%) ودراسة (أبو زريق، 2017)، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية في قطاع غزة متوسطة بوزن نسبي (63.9%)، ودراسة (أمين وسالم، 2017)، حيث أوضحت درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: نتيجة السؤال الثاني، ونصه "ما مستوى الرضا الاستراتيجي كما يتصورها أفراد العينة في المنظمات المبحوثة؟" يُلاحظ من الجدول رقم (6) أن مستوى الرضا الاستراتيجي جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (7.09)، بوزن نسبي (70.95%). وتدل الانحرافات المعيارية على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير ومتقاربة حول متوسطها الحسابي. ويمكن أن يكون السبب لهذه النتيجة القدرة القوية للجمعيات على استشراف المستقبل والتنبؤ به، وامتلاك رؤية ورسالة واضحتين وتحويلهما لواقع ملموس عبر خطة كاملة، لديها استجابة واضحة للتغيرات المحيطة بها، لكي تبقى في إطار المنافسة، وهذا ما يجعل الموظفين في الجمعيات رشيقة استراتيجياً في تعاملها مع البيئة، وربما يعود ذلك للجمعيات الخيرية في قطاع غزة.

وترى الرضا الاستراتيجي مفتاح النجاح، وتؤدي دوراً مهماً فيه، فهي توفر المرونة وخفة في التعامل مع الفئات المستهدفة، ومتطلبات التغيرات المعقدة للبيئة، وتساعد على إدارة ضبط التغيير المستمر، ولقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعداد تنظيم وتعبئة الموارد، واتخاذ إجراءات حازمة، وإزالة العوائق أمام التغيير، كما أنها تعمل على إحداث نوع من التوافق بين الأهداف للعاملين والجمعيات؛ لئتم العمل على تحقيقها، دون تضارب أو صراعات. والاستفادة من تحديد كل الإجراءات التطويرية؛ لتقديم خدمة الرضا للمراجعين. واتفقت الدراسة مع دراسة (سعد، 2018) التي أظهرت أن مستوى الرضا الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية جاء بنسبة (71.61%) بدرجة كبيرة، ودراسة (إسماعيل، 2018) التي أفادت أن مستوى الرضا في القرارات الحكومية كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (81.8%)، ودراسة (هنية، 2016)، التي بينت أن مستوى الرضا الاستراتيجي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط النسبي للرضا الاستراتيجي (77.75%). ودراسة (المواضية، 2016)، وقد نتج عن هذه الدراسة أن مستوى الرضا الاستراتيجي لدى المبحوثين في الجامعات الخاصة الأردنية مرتفع. حيث جاءت منسجمة مع دراسة (Khoshnood & Nematizadeh، 2017) التي بينت أن الرضا الاستراتيجي بالبنوك الخاصة بإيران مرتفعة بوزن نسبي يقارب (75.44%). واختلفت جزئياً مع دراسة (الضمور، 2017) التي كشفت أن درجة ممارسة الرضا الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية كانت بدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات.

ثالثاً: نتيجة السؤال الثالث، ونصه "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في الرضا الاستراتيجي؟ واختبار الفرضية الأولى." وقبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات؛ من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity"، أجرى الباحثان اختبار معامل تضخم

البيانات "Variance Inflation Factor VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (7) الذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير، أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.512-2.840)، وقيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.357-0.398). وعليه؛ يمكن القول بعدم وجود مشاكل حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، كما يشير الجدول رقم (7) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة تنحصر بين (1، -1)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

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

الأبعاد	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء (Skewness)
اكتساب المعرفة	0.352	2.840	-0.582
تخزين المعرفة	0.396	2.525	-0.738
توزيع المعرفة	0.357	2.801	-0.545
تطبيق المعرفة	0.398	2.512	-0.687

وتم استخدام معادلة الانحدار التدريجي لاختبار الفرضية (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في الأنموذج الرياضي، الذي يمثل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) في الرقابة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ويتضح من نتائج إجراء اختبار الانحدار التدريجي في الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط (R) تساوي (0.917)، بمعنى إن زيادة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مرتبطة بزيادة مستوى الرقابة الاستراتيجية. وتشير قيمة معامل التحديد المعدل ($adj.R^2$) أن عمليات إدارة المعرفة تُفسر ما يقارب (84.0%) من التباين في المتغير التابع (الرقابة الاستراتيجية)، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الرقابة الاستراتيجية. وتوضح قيمة (F) (452.197) التي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.00) أن العلاقة بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الرقابة الاستراتيجية) هي علاقة خطية تشير إلى صلاحية الأنموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع، وعليه تقبل الفرضية الأولى. ويتبين من الجدول (8) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن عملية تطبيق المعرفة قد احتلت المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (72.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير عملية تخزين المعرفة، وقد فسرت مع متغير عملية تطبيق المعرفة (81.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير عملية توزيع المعرفة، وقد فسرت مع متغيري عملية تطبيق وتخزين المعرفة ما يقارب (83.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير عملية اكتساب المعرفة؛ حيث فُسر مع المتغيرات الأربعة السابقة ما مقداره (84.2%) من التباين في متغير الرقابة الاستراتيجية في الجمعيات غير الحكومية في قطاع غزة.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالرقابة الاستراتيجية من خلال عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.314	-	1.931	0.054
تطبيق المعرفة	0.320	0.726	8.165	0.000
تخزين المعرفة	0.355	0.815	10.206	0.000
توزيع المعرفة	0.171	0.837	4.151	0.000
اكتساب المعرفة	0.116	0.842	3.118	0.002
معامل الارتباط = 0.917		معامل التحديد المعدل = 0.840		
قيمة الاختبار F = 452.197		القيمة الاحتمالية = 0.000		

ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ كون عمليات إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية تعد فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة. وتتيح إدارة المعرفة للجمعيات تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها. وتعد أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية مما يؤدي إلى خلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاته، وتسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، وتوفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات. إنَّ تحقق عمليات إدارة المعرفة وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرًا والاستعداد للتكيف معها، وتوفر منظومة الكفاءات المحورية للجمعيات وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء، وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات، ويهيئ فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة إلى جانب الخبرة المتركمة للأفراد.

ولعلَّ عملية تخزين المعرفة في أوعية تكنولوجية حديثة ووسائل متقدمة تساعد على توثيق التجارب والمعلومات والبيانات على أشكال وإجراءات عمل حتَّى تبقى هذه المعرفة مستمرة بعد ترك بعض العاملين للمنظمة، إلى جانب عملية الدقة في التخزين والتصنيف وتبويب هذه المحتويات لأهميتها، وليسهل الوصول إليها وقت الحاجة، مع الاحتفاظ بالعقول والكفاءات، ومحاولة تقديم الحوافز التي تمنع انتقالهم إلى أماكن أخرى، وكذلك الاعتماد على أساليب متطورة لتقييم مدى جدوى هذه المعارف، وذلك لتحديثها؛ لتبقى الجمعية منسجمة ومرنة مع أي تغيير يحدث حولها، وهذا الأمر يعد تعزيز للرشاقة الاستراتيجية. كما أنَّ الحفاظ على العاملين هو الحفاظ على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تمتد لسنوات وعامل ومسهل لتحقيق الرؤية التي تنتبها المنظمة، كما أنَّه الحفاظ على مقدراتها، ومعدات، وإمكاناتها، ومواطن قوتها.

وتتلخص الفائدة الحقيقية من عمليات المعرفة في مدى تطبيق ما يتعلمه العاملون لتحسين جودة الخدمات، والعمليات الداخلية والأداء، وكذلك فإنَّ سياسة التمكين ومنح الصلاحيات للعاملين هو تطبيق للدروس المستفادة من المعرفة المكتسبة في مجال مشاركة الحوار والمناقشات والقرارات، وحتَّى تحديد الإمكانيات المطلوبة للجمعيات، وهو ما يمثل الحساسية الاستراتيجية. كما أنَّ تطبيق المعرفة يعني نجاحها وتحسين خدماتها ومنتجاتها وبالتالي هو يعمل على بناء سمعة تنظيمية جيدة، وصورة ذهنية إيجابية لدى المستفيدين، التي يتسنى لها الاعتماد على الكفاءة والمهارة، وهو ما يُعنى بشكل أو بآخر بالمقررات الجوهرية. إنَّ تطبيق المعرفة أو جعلها واقعاً هو تطبيق للرؤية المستقبلية وهو يخلق حساً جماعياً مشتركاً لتحقيق الأهداف. وأيضاً؛ فإنَّ نشر المعرفة في جميع المستويات الإدارية عبر استخدام وسائل البريد الإلكتروني والوثائق الورقية، والاجتماعات، وورش العمل والتدريب المستمر لتبادل ما يمتلكه كل منهم من خبرات، مع توفير ثقافة دائمة بالمعنى الحقيقي لنشر المعرفة وتشجيع العاملين على مساندة زملائهم، وتقليلهم وتزويدهم بكل ما هو جديد. وإيجاد مُناخ وبيئة تسهل التواصل بكل اتجاهاتها بين العاملين وبين الأقسام والوحدات المختلفة فيما بينهم وبين العاملين وبين رؤسائهم في العمل.

إنَّ المعرفة مصدر قوة لمن يمتلكها، فإنَّ المنظمة يجب أن تسعى إلى حفظ حقوق أولئك العمال المهرة المتميزين، والثناء عليهم، وهذا أحد مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية المتعلقة بالحفاظ على المقررات وتنمية رأس المال البشري، حيث إنَّ نشر المعرفة يُصبح التزاماً جماعياً وقيمة مشتركة للعمل، ويعمل على تحقيق الخطة الاستراتيجية برسالتها وأهدافها، وجميع مكوناتها. أضف إلى ذلك فإن عملية اكتساب المعرفة تشمل البحث من أفضل المعارف، والمعارف المطلوبة والعمل على جذبها وامتلاكها من استخدام إجراءات للرصد المخطط من المصادر المطلوبة، والاعتماد على الفرق الجماعية والعمالة المتنوعة الماهرة، والتفاعل بينهما والحرص على امتلاك العاملين لديها، بحيث توفر الخصائص الريادية الفريدة والمهارات العلمية (النظرية والعملية)، مع استخدام أحدث الوسائل التقنية التي تساعد على اكتساب المعارف المختلفة، والعمل على جذب الكفاءات والمستشارين من الخارج في حال عدم توفرها بالداخل، وكذلك إتاحة الفرصة للعاملين بالإبداع، والتطور وطرح الأفكار؛ مما يساعد في زيادة وتحسين الرشاقة الاستراتيجية، حيث إنَّ عملية اكتساب المعرفة تُسهم في بناء رؤية مستندة لتحليل البيئة، والحفاظ على جميع مقدراتها، وتأسيس مفهوم روح العمل الجماعي المشترك.

ونظراً لندرة الدراسات التي بيّنت أثر العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية فقد تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة، التي أوضحت أثر إدارة المعرفة في متغيرات وعوائد تنظيمية مختلفة، منها:

1. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (علي، 2018) التي تؤثر على أبعاد عمليات المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية وفسرت نسبته (63.3%) في المتغير جودة الخدمات، وكذلك تتفق مع دراسة (عز الدين، 2017) التي بينت أنَّ لعمليات إدارة المعرفة أثر في ثقافة التميز وفُسِّرت نسبته (71.3%)، وكذلك دراسة (أبو زريق، 2017) التي بينت وجود أثر لعمليات المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي لدى المحاكم النظامية بغزة.
2. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Zulhawati, 2016) التي بيّنت وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحسين

أداء المرشدين السياحيين في إندونيسيا، ودراسة (المواضية، 2016) والتي أكدت وجود أثر التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ودراسة (صلاح الدين، 2018) والتي أكدت وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في الشركة المصرية للاتصالات.

3. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Sanjar & Mojtaba, 2016) التي أكدت وجود علاقة مهمة بين إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية، وانسجمت مع نتيجة (Arbabi et al., 2016) والتي أوضحت أن اكتساب وتحويل المعرفة يؤثران تأثيراً ذو دلالة إحصائية في الرقابة التنظيمية. واتفقت مع دراسة (Taghizadeh, 2017) التي خلصت لوجود أثر مهم لعمليات المعرفة في الرقابة الاستراتيجية بشركات قطع غيار السيارات بإيران.

رابعاً: نتيجة السؤال الرابع، ونصه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين حول (عمليات إدارة المعرفة، الرقابة الاستراتيجية) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟". للإجابة عن السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار "T" - لعينتين مستقلتين " فيما يخص الجنس، كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" فيما يتعلق بالعمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

جدول (9) الفروق الإحصائية بين كل من (عمليات إدارة المعرفة، الرقابة الاستراتيجية) والمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التصنيف	عمليات إدارة المعرفة			الرقابة الاستراتيجية		
		الوسط الحسابي	قيمة T - F	الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	قيمة T - F	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	7.07	0.829	0.408	7.14	0.515	0.607
	أنثى	6.94			7.06		
العمر	أقل من 30 سنة	7.28	5.129	0.006*	7.33	2.907	0.056
	30 إلى 40 سنة	6.76			6.91		
	40 سنة فأكثر	7.20			7.24		
المؤهل العلمي	دراسات عليا	7.00	2.106	0.123	7.01	1.871	0.156
	بكالوريوس	6.91			7.03		
	دبلوم متوسط فأقل	7.33			7.43		
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	7.19	2.187	0.055	7.25	1.504	0.188
	رئيس قسم	6.66			6.77		
	منسق مشروع	7.21			7.21		
	وظائف عادية أخرى	7.10			7.20		

الفروق حول متغير عمليات إدارة المعرفة: من النتائج الموضحة في جدول (9) يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس. ويمكن تفسير النتيجة بتكافؤ الجنسين في التأهيل وإجراءات العمل والإمكانات المتاحة لهما، إذ إنَّ هناك مساواة واضحة بين الجنسين في الواجبات والحقوق، وهذا ربما يدلُّ على الأهمية التي يولكلها المجتمع الفلسطيني للمرأة من خلال دورها الفعَّال في البناء، كما أنَّ عمليات المعرفة من حيث تخزينها، وتطبيقها، متاحة للجميع، ولا توجد معوقات تواجه أي من الجنسين في ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

1. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عز الدين، 2017؛ علي، 2018؛ أمين وسالم، 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى الباحثين، واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عودة، 2016) لصالح الذكور. وأظهرت النتائج الموضحة في جدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول عمليات المعرفة تُعزى إلى العمر؛ وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة. وتفسر النتيجة بأن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تتطلب طاقة الشباب بشكل أكبر من غيرهم؛ لأنَّهم في حاجة لتعلم المعرفة واكتسابها حتى يثبتوا ويطوروا أنفسهم، ويتبادلون الخبرات مع مَنْ هم أكثر خدمة في محاولة تطبيقها في مهام عملهم.

2. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عودة، 2010) التي بيّنت وجود فروق تُعزى لمتغير العمر. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (علي، 2018؛ عز الدين، 2017؛ أبو عودة، 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة لمتغير العمر. وتدل النتائج في جدول (9) أنه لا توجد فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي. وكأحد التفسيرات الممكنة؛ لأن أصحاب المؤهلات الأقل يعوضون هذه الفجوة بمزيد من سنوات الخبرة الطويلة والتدريب، كما أن عمليات إدارة المعرفة في المنظمات غير الحكومية لا تحتاج إلى مؤهلات عليا؛ فالخبرة كافية للحكم على الأداء المعرفي، ويرجع ذلك للوعي والإدراك المشترك لجميع العاملين، بغض النظر عن المؤهل العلمي لأهمية عمليات المعرفة بما يعود بالتحسين على جودة الخدمات المقدمة من المنظمات غير الحكومية.
 3. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (علي، 2018؛ أبو عودة، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 4. اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عز الدين، 2017) التي بيّنت وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويفسر الباحثان النتيجة المتعلقة بعدم وجود اختلافات بين المبحوثين حول عمليات المعرفة تبعاً للمسمى الوظيفي إلى أن جميع العاملين مهما اختلفت درجة الوظيفة أو المهام فالمعرفة متاحة للجميع، وليست مختصة بفئة دون أخرى، إذا ما أرادت الجمعيات أن ترتقي بنفسها. كما تم تحديد لكل موظف ما عليه من مسؤوليات، من تقييم وترقية. إذ يسعى الموظف إلى معرفة معايير تقييم أدائه، وبالتالي يجعله مسؤولاً أمام نفسه بالدرجة الأولى لتحقيق متطلبات عمله، ومعرفة كل النواحي المعرفية الخاصة بها وبذل الحرص الكافي لذلك. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أمين وسالم، 2017؛ عز الدين، 2017؛ علي، 2018).
- الفروق حول متغير الرقابة الاستراتيجية:** من جهة أخرى من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس. ويمكن عزو النتيجة إلى أن كلا من الطرفين الذكور والإناث يعيشون الظروف والتحديات نفسها التي تحدتها البيئة، وتأثيرها عليهم وعلى المنظمات التي يعملون فيها، وبالتالي يعملون في بيئة من الرقابة الاستراتيجية للمنظمة.
1. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سعد، 2018؛ إسماعيل، 2018) والتي أفادت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول الرقابة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس. وتؤكد النتائج الموضحة في جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى العمر. يعود ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى رغبة الجمعيات للاعتماد على جميع الفئات العمرية في الجمعيات للمشاركة في تحسين الرقابة الاستراتيجية للجمعية التي يعمل بها، فكل منهم يستطيع أن يساهم في تحقيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية، بما يمتلك من أفكار إبداعية تتميز بالمرونة وعدم التجرد، فهم لديهم فهم لرؤية الجمعية، ويسعون للتطوير والمشاركة وتعزيز روح العمل الجماعي والتفكير، والمرونة الاستراتيجية، والرقى وتحسين السمعة في المنظمة.
 2. اتفقت هذه النتائج مع (سعد، 2018؛ إسماعيل، 2018) التي أظهرت عدم وجود دلالة إحصائية حول الرقابة الاستراتيجية تُعزى لمتغير العمر. وتشير النتائج أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المؤهل العلمي. ربما لأن جميع العاملين لديهم وعي بأهمية بذل الجهد للوصول إلى مستوى مقبول من المرونة والرقابة الاستراتيجية، وبالتالي لا يقتصر تحقيق الرقابة الاستراتيجية للمنظمة على مؤهل يعوق بقدر ما يعتمد على الرغبة، والقدرة على تحقيق ذلك من خبراء بذل الجهود واستخدام الأساليب العلمية التقنية للتنبؤ ببيئة العمل من رؤية مستقبلية لتستوعب أي أحداث طارئة.
 3. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (إسماعيل، 2018)، ودراسة (سعد، 2018) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الرقابة الاستراتيجية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأيضاً دراسة (الضمور، 2017؛ هنية، 2016؛ Radi، 2013) التي بيّنت عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول الرقابة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية المؤهل العلمي.
- من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق تبعاً إلى المسمى الوظيفي. ولعل ذلك يرجع لتكوين تصور واضح لكل موظف عن المهام والمسؤوليات المُلقاة على عاتقه، وإظهار الحدود الوظيفية والصلاحيات لكل منصب، وتوضيح التسلسل الهرمي للوظيفي وتحديد المسار الوظيفي، ورسم حدود الاعتماد عند تطبيق النظام التقني، وتحديد المهارات والمعارف الواجب تنميتها لدى الموظفين.
4. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (إسماعيل، 2018) ودراسة (سعد، 2018)، ودراسة (Ojha، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول الرقابة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية المسمى الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن مستوى عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة كبيرة بنسبة (69.99%)، حيث عملية تخزين المعرفة جاءت بالترتيب الأول بين العمليات الأخرى (7.26)، يليها عملية تطبيق المعرفة (6.98)، ثم توزيع المعرفة (6.95)، وأخيراً عملية اكتساب المعرفة (6.78)، وكذلك مستوى الرقابة الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كانت كبيرة بوزن نسبي (70.95%).
- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.910)، كما أظهرت أن أكثر عمليات إدارة المعرفة ارتباطاً وذا دلالة إحصائية بالرقابة الاستراتيجية هو عملية تطبيق المعرفة، حيث كانت قيمة الارتباط (0.855) تلاه عملية تخزين المعرفة، حيث كان معامل الارتباط (0.85)، ثم عملية توزيع المعرفة ارتباطاً بعلاقة موجبة تساوي (0.818)، وأخيراً عملية اكتساب المعرفة، حيث وجدت علاقة موجبة بينه وبين الرقابة الاستراتيجية بلغت (0.780).
- أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرقابة الاستراتيجية، وتفسر ما نسبته (84%) من التباين في المتغير التابع (الرقابة الاستراتيجية)، وأن باقي المتغير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. بينت نتائج الدراسة أن أهم العوامل تأثيراً في الرقابة الاستراتيجية وحسب قيمة (ت) الجدولية هو (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، اكتساب المعرفة) على الترتيب.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين حول إجمالي عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) مع وجود فروق تُعزى لمتغير العمر؛ ولصالح من هم أقل من 30 سنة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول إجمالي الرقابة الاستراتيجية تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

التوصيات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات هي كالآتي: أظهرت النتائج وجود أثر لإدارة المعرفة في الرقابة الاستراتيجية، وقد فسرت نسبة كبيرة تُقارب (84%) من التباين في المتغير التابع، وعليه توصي الدراسة بضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها وزيادة الرقابة الاستراتيجية، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات وتقلبات لرصد الفجوة بين متغيرات عصر العولمة وبين ما هي كائنه فيه، إذ لا يوجد مكان للمنظمات المتباطئة في مواكبة التغيير. أضف إلى ذلك، يتوجب على هذه المنظمات زيادة قدراتها على الإبداع والابتكار والعمل على تلبية احتياجات المستفيدين والمجتمع المحيط بها، وامتلاك المرونة الكافية لتعديل استراتيجياتها وخططها بشكل عام لتتلاءم مع ما يستجد من ظروف طارئة؛ وذلك باستخدام نتائج التحليل البيئي بما يتضمنه من تشخيص لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات كمدخل مهم لإعداد الاستراتيجيات. ويجب أن تعمل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لتأسيس وترسيخ فلسفة الرقابة الاستراتيجية في جميع مستويات وتبني هذه المنهجية؛ لما لها من أثر في خفض التكاليف وتجويد الخدمات والمنتجات وسرعة التسليم وتغيير ثقافة المؤسسة لخلق بيئة مناسبة لمنهج التحسين المستمر الشامل؛ كون الرقابة الاستراتيجية أصبحت ظاهرة عالمية لدورها في تخفيض الهدر أو إزالته للموارد بهدف الوصول إلى الهدر الصفري، وكونها تسمح للاستجابة السريعة لتغيرات السوق وطلبات العملاء واحتياجاتهم لتتمكن من مواجهة المنافسين.

إن مستوى عمليات إدارة المعرفة في هذه الدراسة كانت بدرجة لم تكن بالمستوى المأمول أو الكافي وخاصة في العمليات الثلاثة التطبيق والتوزيع والاكتساب حيث بلغ وزنها النسبي ما يقارب (69%)، ولذا توصي الدراسة بضرورة أن تولي الإدارة بالمنظمات المبحوثة الاهتمام والتشجيع الكافيين للعاملين لتطبيق واستخدام المعارف المكتسبة في تطوير العمل وتذليل العقبات التي تمنع ذلك. إضافة إلى ذلك، فعليها العمل على تقييم المعلومات والمعرفة المخزنة في قواعد البيانات وتحديثها باستمرار لتقييم جودتها ومدى الاستفادة منها.

ويُنصح كذلك بتعزيز استخدام منهج البحوث العلمية للمساعدة على توليد المعرفة الجديدة واكتسابها واجتذاب الموارد البشرية ذات الكفاءة وعمال المعرفة المهرة كمصدر للمعرفة والخبرات المتنوعة لتُضم إلى المعارف الموجودة حالياً فيها، وبالتالي تشكل مزيجاً من القوى المتنوعة التي تسهم في تحسين الأداء، ومن أجل الاحتفاظ بالمعرفة وتطويرها على اعتبار أنها مصدر أساسي يكسب المنظمات بشكل عام الكثير من المزايا التنافسية والتفوق، فإن زيادة الاهتمام بالعاملين ذوي المهارات والمعارف وتهيئة مناخ داخل هذه الجمعيات يشجعهم على البقاء واستمرار العمل بها للحفاظ عليهم ومن انتقاهم لجهات عمل أخرى أمر يجب أن تهتم به إدارة المنظمات غير الحكومية.

إنَّ تعزيز ممارسة عملية نشر المعرفة يحتاج لتهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة ونشرها بين العاملين، وتحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين لتصبح معرفة صريحة يمكن للجميع الاستفادة منها في حل مشكلات العمل، وتحسين الخدمات وتحقيق الأهداف المنشودة. فضلاً عن أنَّ تطبيق المعرفة يتطلب تشجيع العاملين على العمل المشترك، وبث روح التعاون من خلال العمل الجماعي الذي يُتيح للعاملين مشاركة بعضهم بعضاً بما يمتلكون من معلومات قيمة وخبرات متراكمة ومهارات عالية دون الخوف على فقدان مناصبهم الوظيفية، والشعور بفقدان مصدر من مصادر القوة التي يتمتعون بها. إنَّ زيادة ممارسة عمليات المعرفة وتشجيع العاملين على ممارسات السلوكيات الرشيدة يتطلب قيادة حكيمة تستخدم نظم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على ذلك، وتُثري العاملين ما لديها حال نفذوا مهام وظائفهم بالشكل المطلوب أو بما يفوق، وبالتالي وكتوصية أخرى، فإنَّه من المفضل أن تعمل هذه الجمعيات على تطوير نظام لتقييم أداء العاملين بحيث يشمل في معايير مدي نسبة تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف من خلال مجال عملهم، بحيث تستند نظم التعويضات والحوافز على نتائج هذا التقييم. وخلق التوازن بين الأهداف الشخصية للعاملين وأصحاب المصلحة وبين أهداف الجمعيات من أجل تحقيق قدر كبير من التوافق بين العاملين والاستراتيجيات المستخدمة للوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

محددات الدراسة والدراسات المستقبلية

اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الجمعيات غير الحكومية في قطاع غزة ، وهذا يرجع لصعوبة الاتصال والحركة بسبب الإغلاقات الإسرائيلية، مما يحد من القدرة على تعميم النتائج على الجمعيات الأخرى في الضفة الغربية كما يحد من التعميم على القطاعات الأخرى، وعليه؛ يقترح تكرار هذه الدراسة على الجمعيات غير الحكومية العاملة في الضفة وأيضاً العاملين في القطاع الخاص والجامعات والبنوك. ومما يجدر ذكره أيضاً، أنه تمَّ جمع البيانات في هذه الدراسة عند نقطة زمنية واحدة (Cross-Sectional)، وبالتالي يُقترح جمع البيانات من المستجيبين عند أكثر من نقطة زمنية (longitudinal study) حيث من المتوقع أن يساعد استخدام هذه الطريقة على فهم أكبر لطبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة. ويقترح الباحثان إجراء بحوث مستقبلية تضم متطلبات إدارة المعرفة وليس عملياتها أو متغيرات مستقلة أخرى مثل (التخطيط الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية). وذلك من أجل دراسة تأثيرها على الرقابة الاستراتيجية؛ مما قد يفسر التباين في المتغير التابع بشكل أفضل مما توصلت إليه هذه الدراسة وهي ما يقارب (84.0%). وتمَّ في هذه الدراسة كذلك تناول العلاقة والأثر المباشر بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية، وفي الواقع من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى تلعب دور المتغير الوسيط (المتداخل) في العلاقة فتكون العلاقة غير مباشرة مثل (الإبداع التنظيمي، الأداء الوظيفي، رأس المال لفكري) يُقترح أن تُؤخذ بعين الاعتبار. كما يمكن دراسة متغيرات معدلة مثل (التدريب) للتفاعل مع إدارة المعرفة وتأثيرهما في الرقابة الاستراتيجية.

المراجع العربية

1. أبو زريق ، نبيل (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
2. أبو عودة ، صالح (2016). دور ممارسة الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
3. اسماعيل ، سما (2018). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة فلسطين.
4. أمين، محمد وسالم، حسني (2017). واقع ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة جرش. مجلة جامعة النجاح للأبحاث -العلوم الإنسانية، 31(7)، 1230-1256.
5. البدراني، إيمان. (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(4).
6. البوجي ، ريهام (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
7. حرب، محمد. (2013). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. دراسات تربوية ونفسية، مجلة التربية بالزقازيق، مصر.
8. الحريزات ، محمد (2015). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي . دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
9. الحمداني، موفق (2006). مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
10. رضوان، طارق. (2014). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات مصر. مجلة التمويل والتجارة ، كلية التجارة ، (3)، 1-44.
11. سعد، عمر (2018). دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
12. صلاح الدين، نانسي (2018). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للشركات دراسة حالة الشركة المصرية للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
13. الضمور ، معتصم (2017). الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. عز الدين، هبة (2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة فلسطين.
15. على ، أمين (2018). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
16. عليان، ربحي (2008). إدارة المعرفة. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. عودة ، فراس (2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
18. القرني ، بندر (2013). واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
19. الكبيسي، صلاح الدين ونوري، أسماء. (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد ، (3)، 170-202.
20. المحاميد ، ربا (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
21. محمد ، صفاء (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
22. المعاضيدي، معن (2008). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استناداً على قدرات تفانة المعلومات: دراسة حالة منظمة صناعية. بحث مشارك في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن: 1-24.
23. المواضية ، يوسف (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية "دراسة ميدانية .رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.
24. همشري، عمر (2016). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
25. هنية ، محمد (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية

1. Abu Radi, S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals. Unpublished Master Thesis, Middle East university, Jordan.
2. Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015). Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance : A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 1–14.
3. Arbabi, A., Zomorodi, A., Nezhad, F. & Abasaltian, A. (2016). The Effect of Knowledge Management on. Organizational Agility in Zahedan Social Security Organization. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, (12)3, 75-85.
4. Baskerville, R., & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research*, 4(2), 83-105.
5. DeLong, D. W., D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*, USA: Oxford University Press.
6. Dove, R. (1999). Knowledge Management, Responsibility, and the Agile Enterprise. *Journal of knowledge Management*, (10), 18-35.
7. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game*, Harlow: Wharton School Publishing.
8. Hair, J. F., Back, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis A global Perspective*. New Jersey: Prentice.
9. Hill, W., & Jones, G. (2009). *Essentials of Strategic Management*. 2nd ed., South-Western, Cengage Learning.
10. Kettunen, O. (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms*, Helsinki University, Finland.
11. Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12 (2), 220-229.
12. Laudon, K. C. & Laudon, J. P., (2011). *Management Information Systems*. Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
13. Long, C. (2000). Measuring your strategic agility, *Journal of Consulting to Management*, 11(3), 25.
14. McShane, S. L., & Glinow, M. (2007). *Organizational behavior*. McGraw-Hill, Inc., New York, NY.
15. Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W., & Sclove, S. (2003). *The Practice of Business Statistics: Using data for decisions*. New York, NY: Freeman.
16. Ojha, D. (2008). Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance. Unpublished PhD Thesis, Clemson University, USA.
17. Park, Y. K. (2011). The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies. Unpublished Doctor Thesis, Clemson University, USA.
18. Sanjar, S., Mojtaba, N. (2017). Studying the relation of knowledge management strategy with organization agility in General Administration of Customs of Kerman province. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 237-248.
19. Santala, M. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company :Case SWOT. Department of Marketing and Management, Unpublished master Thesis.
20. Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley & sons, Inc.
21. Sherehiy, B. (2008). Relationship between agility strategy work organization and workforce agility. Unpublished Doctor Thesis, University of Louisville, USA.
22. Suofi, H., Hosnavi, M., & Mirsepasi, N. (2014). A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management Science Letters*, 4(5), 1015-1020.
23. Taghizadeh, H. (2017). Investigation the Effect of Knowledge Management on Organizational Agility. *Shiraz Journal of System Management*, 3 (1), 067-086.
24. Wiig, Karl. (1993). *Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking*. USA: Schema Press.
25. Zulhawati, S. (2016). Effect of Knowledge Management and Organizational Culture on Performance Guides . *European Journal of Business and Management*, 8(32), 2222-2839.