

الدور الوسيط للتوجه الإستراتيجي في علاقة عمليات إدارة المعرفة بالبراءة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي

علاء الدين خليل السيد

جامعة الأقصى

سمية مصطفى السوس

جمعية الثقافة والفكر الحر

دولة فلسطين

الملخص

تهدف الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة في البراعة التنظيمية، والتأثير غير المباشر بوجود التوجه الإستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ باعتباره الأنسب في وصف متغيرات الدراسة وتحليلها، وقد تم استخدام معامل الانحدار الخطي لاختبار التأثير المباشر لإدارة المعرفة في البراعة التنظيمية، والتأثير غير المباشر بوجود التوجه الإستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً. أجرت الدراسة مسحاً شاملاً لجميع العاملين في الوظائف الإشرافية والتخصصية، وعددهم (246) موظفاً يعملون في شبكة المنظمات الأهلية - القطاع الصحي الفلسطيني، وقد استردت (224) استبانة، وخضع للتحليل (210) استبانة؛ بنسبة (85.4%). وقد تم اختبار أربعة فروض رئيسية. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة في كل من البراعة التنظيمية حيث فسرت من التغير فيها ما نسبته 55.6%، وفي التوجه الإستراتيجي؛ حيث فسرت ما نسبته 62.6% من التغير فيه. وفسر التوجه الإستراتيجي ما نسبته 60.2% من التغير في البراعة التنظيمية. كما تبين أن التوجه الإستراتيجي يتوسط جزئياً العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية. تتفرد الدراسة باختبار الدور الوسيط للتوجه الإستراتيجي بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية حيث لم يسبق أي من الدراسات السابقة تناول هذا الدور. كما عززت الدراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي كمتغير وسيط والبراعة التنظيمية كمتغير تابع، حيث اتسمت الدراسات التي جمعت بينهما بالندرية. اقتصرَت الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في شبكة المنظمات الأهلية - القطاع الصحي الفلسطيني، واستخدمت أسلوب المسح الشامل. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في قوة واتجاه العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وكل من التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية، وتركزت الدراسة على البيئة الفلسطينية بما لها من خصائص فريدة عن المجتمعات الأخرى الأكثر استقراراً.

المصطلحات العلمية: عمليات إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية، التوجه الإستراتيجي، شبكة المنظمات الأهلية، فلسطين.

تصنيف M10: JEL

المقدمة

تواجه المنظمات تحديات تؤثر على استقرارها، وذلك في ظل تزايد التطور التقني وتسارعه، فضلاً عن صعوبة التنبؤ بالتهديدات، مع اشتداد حدتها، وتباين قدرة المنظمات على تجنبها. لذلك، لم تُعدّ المنظمات بمعزل عن هذه التداعيات؛ مما يُحتمّ عليها انتهاز فكر ابتكاري، واتباع أساليب خلاقة، توظف المعرفة إستراتيجياً لاقتناص الفرص. لذلك، فإن القدرة على الاستجابة والتكيف السريع مع متغيرات البيئة هو مفتاح نجاح المنظمات، لاسيما أنها تدرك أهمية المعرفة، بل تعتبرها أحد أصولها، وتستخدمها أساساً لتوليد الابتكار والإبداع؛ وهو ما يعكس اهتماماً إستراتيجياً ببنية المنظمة المعرفية.

لذا، فإن إدارة المعرفة أصبحت تحدياً إدارياً رائداً، ولاسيما عندما تشتد المنافسة، تزامناً مع توليد المعرفة ونقلها واستخدامها وتطبيقها (أزيبي والحازمي، 2013). وبلاشك، يمكن اعتبار المعرفة بمثابة السمة الأبرز من سمات هذا العصر إن لم تكن هويته الأساسية، التي بها يمكن اكتساب دلالات وتحولات كثيرة، لها انعكاساتها على كل مجالات الحياة المختلفة (منير، 2010). وتتيح إدارة المعرفة تحديد البيانات، والمعلومات ذات القيمة والفائدة، وهذا ما يمنح المنظمة التي تتبناها مزايا كزيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء، والإنتاجية، والإبداع، والتنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات المحيطة (درويش، 2007). فالكثاب المعرفة وتطبيقها يكسب العاملين قدرة على اتخاذ القرار السليم في جميع المستويات.

كما أن تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمات مكون أساسي لنجاحها؛ إذ تكون المنظمات ديناميكية تحقق الإبداع وتخوض المخاطرة، للنمو في بيئة متغيرة. لذلك، على المنظمة أن تقود التغيير، وتواكب التغير المتلاحق في بيئتها لتحظى بمكانة جيدة بين نظيراتها، وذلك بتبني الأساليب الإدارية التي تقود إلى ناصية التفوق والنجاح، وأهمها البراعة التنظيمية التي تُعدّ أحد التوجهات التي تُمكن المنظمة من مواجهة تحدياتها بصلاية، وتعزيز بقاءها واستمرارها، وتُعنَى براعة المنظمة بقدرتها على استكشاف الفرص واستثمارها؛ ومن ثم هناك ضرورة للتوافق في إستراتيجيات المعرفة مع التوجه الإستراتيجي لضمان تحقيق مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية.

وعليه؛ فإن دراسة التوجه الإستراتيجي كمتغير وسيط متداخل يُسهّم في تفسير التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، وهذا ما ترنو إليه الدراسة؛ وذلك لتعظيم الاستفادة من إدارة المعرفة باعتبارها متطلباً لتأسيس المنظمة البارعة، ولاسيما تلك التي يتطلب بقاءها تطوراً دائماً. لذلك، فإن مؤسسات القطاع الصحي المستهدفة قد تجد ضالتها في تحسين

جودة خدماتها، وهذا يتطلب توظيفاً فعالاً للمعرفة. وقد تُفيد هذه الدراسة شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي، والمنظمات المناظرة، ولاسيما عند تحديد توجهاتها الإستراتيجية في ضوء إدارة المعرفة وحتى تكون أكثر براعة في تقديم خدماتها.

مشكلة الدراسة

يتنامى الدور الفعال للمنظمات الأهلية في تنمية المجتمع؛ إذ تأسست لتسد احتياجات ماسة، وتنامى الاهتمام بها نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي شهدتها العالم كالعولمة، وثورة الاتصالات، وجميعها عززت دورها في تنمية المجتمعات المحلية (مؤسسة أمان، 2017). ولتأثر المجتمع الفلسطيني بتلك التحولات، فإن مواكبتها بات أمراً حتمياً. غير أنَّ ما يتفرد به هذا المجتمع؛ كونه يشهد احتياجات صحية متزايدة ناتجة من العدوان الصهيوني المتكرر؛ يجعله من المجتمعات التي تهتم بالقطاع الصحي ومؤسساته وخدماته. لذلك، تنامي دور المنظمات الأهلية لتغطية هذا الدور في دعم المجتمع الفلسطيني، وباتت تقود أعمالها للقيام بدور بارع وليس اعتيادياً.

إنَّ البراعة في تقديم الخدمات الصحية مطلب مهم لتحقيق الأهداف، ويتعاضم هذا الدور في بيئة مليئة بالتحديات كقطاع غزة. ومن ثم فإنَّ البراعة في قيام المنظمات بأعمالها ليست اجتهداً جزافياً، بل هي مخرج ضروري لعمليات منظمة ذات أسس منهجية ومبنية على المعرفة. لذا تُعد إدارة تلك المعرفة مدخلاً مهماً لتحقيق براعة المنظمة.

والأزمات التي تعصف بالمجتمع الفلسطيني هي أزمات مزمنة؛ ومن ثم فإنَّ مواجهتها بالبراعة القائمة على توظيف المعرفة لابد أن يكون توجهاً إستراتيجياً تتبناه الإدارة العليا. لذا، فإنَّ التوجه الإستراتيجي في قيادة المعرفة نحو البراعة التنظيمية يُسهم في تعزيز دور منظمات القطاع الصحي في مجتمع مضطرب، كقطاع غزة.

نظرياً، تناولت الدراسات السابقة ما يعزز علاقة عمليات إدارة المعرفة بالبراعة التنظيمية من جهة، وبالتوجه الإستراتيجي من جهة أخرى. كما تناولت الدراسات السابقة - على الرغم من قلتها - العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية، وهي بذلك تبرهن على الأساس المنطقي لدراسة دور التوجيه الإستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً. وفي هذا السياق وجدت علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية كما في دراسة المنسي (2017)، ودراسة (Meissner et al. (2018، وعلاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي (الياسري والقطان، 2019؛ الزيابات، 2017؛ حمزة، 2015)، وعلاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية (إبراهيم، 2018؛ راضي وقاسم، 2017). وأكد حسين والعاني (2017) أنَّ البراعة تُعد أفضل المعالجات المعتمدة في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية؛ كونها تحافظ على استمرارية المنظمة، بتوسيع أنشطتها الحالية والمستقبلية. أما محيسن (2017) فكشف أنَّ نحو 60% من المنظمات الأهلية الفلسطينية غير قادرة على

تغطية نفقاتها، و80% منها ترى أنَّ عجز التمويل يؤثر على جودة خدماتها، في حين أنها تواجه تحدياتها بسياسة التشغيل المؤقت وتشجيع التطوع، وتقليص نفقاتها التشغيلية. مما يؤكد حاجتها لطرق إبداعية وأفكار خلاقة؛ بوصف ذلك ضرورة حتمية لمواجهة تلك التحديات.

وللوقوف على تحديات المنظمات الأهلية وتشخيصها، قام الباحثان بإجراء عدة مقابلات، أكد خلالها المقابلون أنَّ المنظمات الأهلية الفلسطينية تعتمد بشكل كبير على الممولين، الذين تجذبهم الأفكار المبتكرة؛ مما يعني أنَّه هناك فرصاً سانحة لتمويل مشاريع تتسم بالبراعة بعد خضوعها لتقييم فني وإداري عميق. لذلك، يرى الباحثان أنَّ فرص هذه المنظمات لتعزيز إبداعها تتجلى في توظيف المعرفة بطريقة مثلى؛ لتكون جزءاً من توجهاتها الإستراتيجية وتنعكس إيجاباً على تطورها وبراعتها. لذلك، نفذ الباحثان استطلاعاً ضمن دراسة استكشافية، استهدفت (30) موظفاً في مستويات إدارية مختلفة؛ بهدف تشخيص البراعة التنظيمية، التي حظيت بوزن نسبي (62.42%)، وهو يعدّ منخفضاً نسبياً.

وعليه؛ فإنَّ هذه الدراسة تستهدف تعزيز البراعة التنظيمية في شبكة المنظمات الأهلية-القطاع الصحي، وذلك من خلال توجيه عمليات إدارة المعرفة؛ بصفتها مورداً استثمارياً نحو البراعة التنظيمية ضمن توجه إستراتيجي يعدّ وسيطاً في تلك العلاقة. لذا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما دور التوجه الإستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة - القطاع الصحي؟

أهمية الدراسة

- **الأهمية العلمية:** تستمد الدراسة أهميتها بالمراجعة النظرية للدراسات التي ربطت متغيرات الدراسة؛ إذ في ضوئها تم استخلاص نموذج للدراسة، الذي برر الدور الوسيط للتوجه الإستراتيجي في تفسير العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية. وذلك في إطار الاستجابة للدراسات التي دعت إلى تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار باختبار مزيد من المتغيرات الوسيطة (Ayavoo & Ode, 2019).

- **الأهمية التطبيقية:** تُسهم الدراسة في تعزيز إدراك المديرين لكيفية تنمية براءة المنظمة بتوظيف إدارة المعرفة وتحديد توجهاتها وخططها الإستراتيجية. كما تضيف الدراسة إلى المكتبة العربية مؤشرات مهمة للربط بين المتغيرات الثلاثة "التوجه الإستراتيجي، إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية" ولاسيما في بيئة غير مستقرة كالبيئة الفلسطينية، وتفتح الباب واسعاً أمام الباحثين لمزيد من الدراسات ذات الصلة، كما تقدم الدراسة توصيات تعزز البراعة التنظيمية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

- 1 - بيان تأثير عمليات إدارة المعرفة في البراعة التنظيمية في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي.
- 2 - تعرّف تأثير عمليات إدارة المعرفة في التوجه الإستراتيجي في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي.
- 3 - الكشف عن دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي.
- 4 - اختبار إذا ما كان للتوجه الإستراتيجي دور - بوصفه متغيراً وسيطاً - في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي.
- 5 - تقديم توصيات يمكن رفعها لمتخذي القرار للاسترشاد بها في مجال العمل في ضوء النتائج المتعددة التي تتوصل إليها الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

إدارة المعرفة

تشير المعرفة إلى معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو معلومات مفهومة محللة ومطبقة (فلاق، زيتوني، 2016). وتُعرّف بأنها ممارسة تؤدي إلى الإبداع وتكاثر الخبرات والتحالفات والعلاقات الخاصة، وهي أنشطة وسلوكيات ذات قيمة مضافة، ولتتزايد قيمتها يجب أن تكون مؤثرة، وموجودة، ومستمرة، وقابلة للاختبار والتميز (جاد الرب، 2011).

أما إدارة المعرفة؛ فهي ناتج نشاط العقل الإنساني وعمله، وتتمثل فيما يُعرف برأس المال الفكري، وتشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق وأوصاف وتقنيات ونظريات ومفاهيم وقوانين ونماذج وغيرها؛ إذ تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص متغيرات وظواهر محيطية ومحاولة فهمها؛ للسيطرة عليها واستثمارها، أو لتجنب الأضرار والأزمات (أبو طه، 2015). وتشير إلى توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين في المؤسسة، والمستفيدين؛ بحيث ترتكز على الاستفادة من المعلومات المتوافرة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإنَّ أهم مميزات تطبيقها هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تُسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة (منير، 2010). وهي

وضع للمعارف والخبرات والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت وبالشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها (إبراهيم، 2018).

وقد ركز تعريف جاد الرب (2011) على العمليات؛ حيث أشار إلى أنها: "تجميع العمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة وكذلك العملية التي يتم من خلالها قيام المهتمين بالمعرفة بتجميع المعرفة من مصادرها المختلفة ونقلها وتوزيعها للاستفادة منها". وعرفها (2004) Delong بأنها: منظومة من الأنشطة الإدارية تقوم باحتواء وتجميع وصياغة لكل ما يتعلق بالأنشطة المهمة بالمؤسسة لرفع كفاءة أدائها وضمان استمرارية تطورها في مواجهة التحديات.

وتُعد إدارة المعرفة نشاطاً جوهرياً يتوجب على المنظمات أن توليها اهتماماً كبيراً؛ فقد أكد الكبيسي (2005) أهميتها بأنها تحقق فرصة لخفض التكاليف ورفع قيمة الموجودات، وهي مصدر لتوليد الإيرادات. بالإضافة إلى كونها تعزز قدرة المنظمة على تحقيق أداء مميز، وتساعد في تحقيق أهدافها وفق منظومة تكاملية، كما تُسهم في حفز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة. ويرى الخليفة (2020) أنَّ إدارة المعرفة تُسهم في الاحتفاظ بالخبرات والتجارب والمهارات داخل المؤسسة، وتُقلص فجوة الاتصال بين الخبراء والموظفين ولاسيما الجدد، وتُنمي القدرة على التعلم من أخطاء الماضي وتجنبها مستقبلاً.

علاقة إدارة المعرفة بالمتغيرات الأخرى

تبين أنَّ إدارة المعرفة تؤثر في الميزة التنافسية، وقد أكدت ذلك عدة دراسات؛ كدراسة محاحي (2019) التي طبقت على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة. كما أن رأس المال المعرفي يؤثر -من جهة أخرى- على تحقيق النجاح الإستراتيجي (مزهري، 2019). وتؤدي إدارة المعرفة ومتطلباتها إلى تعزيز التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي السعودية (الجديبي، 2020). كما تؤثر على تطبيق المعرفة والابتكار (Ayavoo & Ode, 2019).

وتتأثر إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة وتؤثر على استدامة الشركات؛ إذ توسعت تلك العلاقة (Abbas, 2020)، كما ارتبطت بقوة بالرضا الوظيفي، وذلك في دراسة عبيد (2018) التي طبقت على مدرسي الحكومة في محافظتي رام الله والبيرة. وتبين ارتباط إدارة المعرفة بالذكاء التنافسي وذكاء الأعمال (Fattouche & Brahim, 2019). وقد أثرت بعض المتغيرات؛ كالثقافة التنظيمية، في إدارة المعرفة (القرشي ومحيسن، 2019).

عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها ومسمياتها، إلا أنَّ أغلبهم اتفق على أربع عمليات جوهريّة، هي: التوليد، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق: (البراهمة، 2018؛ أبو زريق، 2017؛ الشنطي، 2015؛ ياسين، 2007).

- 1 - **توليد المعرفة:** تعني الحصول على المعرفة واستخلاصها من المصادر الداخلية والخارجية، والإنسانية (كالخبراء والمتخصصين والمنافسين والعملاء) والرمزية (كالتي في الوسائط الرقمية والمادية وقواعد البيانات) ونقلها وتخزينها في نظم إدارة المعرفة.
- 2 - **تخزين المعرفة:** عملية تتم بعدة طرق؛ كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل الأحداث وإضافة أية معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إلى إدارة معينة؛ إذ يتم تحليل المعرفة وتنقيتها ثم توثيقها.
- 3 - **توزيع المعرفة:** وتتم بطريقتين، رسمية؛ كالتقارير والرسائل والمكاتبات والبريد الإلكتروني والاتصال عبر شبكة الحاسوب، وغير رسمية، من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- 4 - **تطبيق المعرفة:** بالاستفادة الفعلية منها واستخدامها بطريقة فعالة تتحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة وإعطاءهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.

التوجه الإستراتيجي

يُعد التوجه الإستراتيجي متغيراً مهماً لعالم الأعمال؛ فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء؛ نظراً لانطلاقه من نتائج التفكير الإستراتيجي كمرشد لإدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية، التي تحدد أولوية المنظمة في البقاء، والقيام بمسؤوليتها الاجتماعية، والنمو في إطار تصور إستراتيجي (الخفاجي، 2004).

ويُعرّف التوجه الإستراتيجي بأنه: "عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها" (يونس، 2002). كما يُعرّف بأنه: "تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها" (Morgan & Strong, 2003). وتُعرّف مقرّاش (2015) بأنه: "المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة؛ أي التقيد بالإمكانيات المتوفرة لديها". أما (Auh & Menguc, 2005) فيرون أنه: توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد التي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الإستراتيجي".

وقد أبرزت الدراسات دور التوجه الإستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى تنافسيتها. فقد أشار (الكرخي، 2014) إلى إسهامه في تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد إجراءات تحقيقها. كما يُساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي

طويل المدى، وفهم جيد للتغيرات المتسارعة وانعكاسها على أداء المنظمة. بالإضافة إلى كونه يُحسّن الأداء الكلي للمنظمة، ويُعزز قدرتها في مواجهة المشكلات.

علاقة التوجه الإستراتيجي بالمتغيرات الأخرى

تناول إنشاصي (2019) التوجه الإستراتيجي في دراسة طبقت على إدارة الجمعيات النسوية في فلسطين؛ حيث تبين ارتباط جميع أبعاد التوجه الإستراتيجي بالثقة التنظيمية. كما كان للتوجه الإستراتيجي أثر في إدارة التغيير (العصار، 2019)، والتفوق التنظيمي الضريبي (حسن، 2019)، وصناعة القرار (أبو نجم، 2018)، وأداء الشركات (Guo et al., 2020).

وقد لعب التوجه الإستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الدوافع والممارسات الفعلية (Liu et al., 2020). أما المتغيرات التي أثّرت في التوجه الإستراتيجي؛ فأبرزها الخصائص الرّيادية، جاء ذلك كنتاج لدراسة قُديّمت (2019) التي طبقت على كبرى شركات محافظة الخليل الفلسطينية.

البَراعة التنظيمية

البَراعة كلمة أصلها لاتيني، وتعني يدين يمينين؛ بمعنى استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية أو باستعمال متعدد (البغدادى والجبوري، 2011) وقال (Duncan, 1976): إن مفهوم البَراعة ورد لأول مرة في السياق التنظيمي واقترح أفكاراً للهياكل المزدوجة كطريقة للتعامل مع مطالب متضاربة من الكفاءة والفاعلية. وتعني في الأدب الإداري الاستعمال المزدوج للأشخاص البارعين القادرين على دمج صادق للأعمال بطريقة يصعب معها اكتشاف النية الحقيقية، وهي تعكس عملية ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وماتتطلب من عمليات تخطيط، وتكيف مستمر (Alpkan et al., 2013). وتشهد البيئة الفلسطينية تحديات مستمرة وبخاصة في القطاع الصحي، ودراسة البَراعة التنظيمية تساعد في الحد منها. ولاسيما أنها توجه يُمكن منظمات الأعمال من مواجهة تحدياتها، والصمود القوي تجاهها، والحرص على بقائها واستمرار أعمالها (Raisch et al., 2009).

وعرفت البَراعة التنظيمية بأنّها: "قدرة المنظمات على تلبية المطالب المتعارضة في وقت واحد، وفقاً للمهارات الإدارية المتقدمة" (Duncan, 1976). كما عرفت بأنّها: "احتياج المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الأداء المتفوق" (He & Wong, 2004).

ويرى بعضهم أنّ: "البَراعة تؤكد إنجاز وحدات عمل أكثر تركيزاً في المنظمة ذات القدرة على الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة" (Simsek, 2009). وقد عرفها (Luo & Rui, 2009) أنّها: "تمثل قدرة منظمات الأعمال لمتابعة أمرين غير متشابهين في الوقت نفسه؛ كاستغلال الزمن والبحث عن الفرص الجديدة، أو الكفاءة والمرونة، أو الكلفة

المنخفضة والاستجابة لطلبات الزبون، أو المواءمة والتكيف، أو الربح والنمو طويل وقصير الأجل". في حين يرى (Jansen et al., 2009) أنَّها: "سعي المنظمة المتزامن لتحقيق الاستكشاف والاستغلال". وعرفها البغدادي والجبوري (2011) أنَّها: "أساليب تنظيمية متعددة تُمثل قدرة المنظمة على متابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات التنظيمية". ويرى (Yigit, 2013) أنَّها: "قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً". والبراعة التنظيمية "تمثل متطلبات إدراكية لمقتضيات المرحلة الحالية، وما يمكن استكشافه أو استغلاله من فرص إستراتيجية لنقل المنظمة إلى واقع أفضل تُمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية" (الحاسنة، 2017).

وحدد (Dewhurst & Navarro, 2007) أربع سمات للبراعة التنظيمية، هي:

- 1 - مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
- 2 - التحفيز الكافي للأفراد ليتصرفوا أنياً دون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
- 3 - تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- 4 - قدرة الأفراد على التكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة.

علاقة البراعة التنظيمية بالمتغيرات الأخرى

تناولت غالب الدراسات السابقة البراعة التنظيمية كمتغير تابع؛ حيث تأثرت بالتفكير الإستراتيجي (أبو زيد، 2019؛ جرجون، 2019)، ونظم نكاه الأعمال (صويص وعابدين، 2018)، والقيادة التبادلية (المصري، 2018)، والممارسات القيادية (الغرباوي، 2018)، ونظم المكافآت واتخاذ القرارات (نور، 2017)، والممارسات المبتكرة (Vario, 2017). وقد أدت البراعة التنظيمية دور المتغير الوسيط؛ إذ تأثرت بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة وأثرت في الأداء المالي للشركات الهندية (Venugopala et al., 2015). وارتبطت مع إدارة المعرفة وكذلك مع الأداء (Meissner et al., 2018).

الدراسات السابقة

ركزت الدراسة اهتمامها على دراسات ربطت بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة، التي تم استعراضها لتحقيق اشتراطات دراسة المتغير الوسيط المتداخل وفقاً لاشتراطات (Baron & Kenney, 1986)، كما يلي:

أولاً- العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية

ترتبط إدارة المعرفة بعلاقة وثيقة بالبراعة التنظيمية وعادة ما تشكل حلقة مترابطة تركز على الدور المهم لإدارة المعرفة في دعم ريادة الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن إدارة المعرفة لها دور فعال في تحقيق الريادة والبراعة واستكشاف الأفكار والفرص التي تظهر أمام المنظمات واستغلالها (مطلوب، 2019).

وتتخلل إدارة المعارف جميع العلاقات بين الكيانات؛ مما يدعم الحجة القائلة: إن المعرفة مورد تنظيمي أساسي يستفيد من جميع الأنشطة التي تُضفي القيمة في المنظمة. وتناولت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية وخرجت نتائجها بأن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في البراعة التنظيمية مثل دراسة (Meissner et al., 2018)، وحددت دراسة (Filippini et al., 2012) أهم مبادرات إدارة المعرفة التي تُسهّل الاستكشاف والاستغلال في الوقت نفسه؛ حيث تُمثل سياق إدارة المعارف الذي يُتيح للموظفين استثمار المعرفة الحالية أو استكشاف المعرفة الجديدة، بطريقة مؤقتة أو مستقرة، وهذا الاستكشاف المعرفي-في مضمونه-يشير إلى تحقق البراعة في المنظمة.

وعلى الرغم من ندرة الدراسات التي ربطت بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، فإنها عكست منطقيّة العلاقة بين المتغيرين؛ فدراسة مطلوب (2019) ربطت بين إدارة المعرفة والاستثمار الأمثل للفرص، في حين أن استثمار الشركات للفرص هو أحد براهين البراعة التنظيمية. أما دراسة المنسي (2017) فأكدت أن رأس المال الفكري، يؤثر في البراعة التنظيمية، جاء ذلك في دراسة طبقت على الشركات الصناعية بمصر، وأشارت بعض الدراسات إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري هو نتاج اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة.

في ضوء ما سبق نستنتج أن الدراسات التي ربطت مباشرة إدارة المعرفة بالبراعة التنظيمية ما زالت تتسم بالندرة؛ مما يستدعي تعزيز هذا الحقل بجهود بحثية إضافية، إلا أن هذه الدراسات - مع ندرتها - قد توافقت مخرجاتها في تأثير عمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية على الرغم من تباينها في مكان التطبيق وزمانه.

ثانياً- العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي

تؤدي إدارة المعرفة دوراً محورياً في ريادة الأعمال وبراعتها، وقد أكد ذلك (Ashouri & Boroumand, 2014). في حين أشارت بعض الدراسات؛ مثل (Laith et al., 2013) حمزة، (2015) إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي. يأتي ذلك متفقاً مع دراسة العدواني وآخرين (2014) بالتأثير القوي للتوجه الإستراتيجي في المعرفة الإستراتيجية وخياراتها المختلفة، ودراسة عبدالسادة والهداوي (2011) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية التي درست باستخدام إستراتيجيات ما وراء المعرفة. وذكرت دراسة الياسري والقطان (2019) قوة العلاقة بين البعدين: التوجه

الإستراتيجي وإدارة المعرفة. أما دراسة (Mwaura & Obonyo 2018)؛ فخلصت إلى أنَّ التأثير التفاعلي لعمليات إدارة المعرفة مع التوجه الإستراتيجي يُسهم في رفع أداء المنظمة. وذكّرت دراسة ملكاوي (2015) أنَّ هنالك تأثيراً إيجابياً للتوجه نحو الريادة على قدرات إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي، أما الذبابات (2017)، فتوصل إلى وجود أثر إيجابي لإستراتيجيات إدارة المعرفة في تبني التوجه الريادي في الشركات الصناعية، ووجود أثر إيجابي لتبني التوجه الريادي كوسيط بين إستراتيجية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. وتشير نتائج دراسة (Ferraresi et al. 2012) إلى أنَّ كلاً من إدارة المعارف والابتكارات تحدث أثراً كبيرة على الأداء عندما تكون متسقة مع توجه إستراتيجي يمكن المنظمة من توقع الظروف السوقية المتغيرة والاستجابة لها. وقد أدت إدارة المعرفة دوراً وسيطاً بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية (الحسين، 2017).

وعليه؛ يمكن استنتاج العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي، وعلى الرغم من قلة الدراسات التي ركزت على تلك العلاقة فإن هنالك دراسات معززة قد أشارت إلى ارتباط إدارة المعرفة بعدة مؤشرات للتوجه الإستراتيجي كالتوجه الريادي، كما نستنتج أنَّ توظيف كلا المتغيرين له إسهام ملموس في تعزيز الأداء التنظيمي. وعلى الرغم من أنَّ بعض الدراسات قد تناولت ارتباط المتغيرين معاً، فإن هنالك دراسات أخرى - على الرغم من ندرتها - قد وضحت اتجاه العلاقة في تأثير إدارة المعرفة على التوجه الإستراتيجي للمنظمة؛ إذ إن التوجه الإستراتيجي يُحدد في ضوء المعرفة المتاحة.

ثالثاً- العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية

يُعد التوجه الإستراتيجي ذا علاقة إيجابية وثيقة بالبراعة التنظيمية؛ فمن دونه لا تستطيع المنظمة وضع رسالتها أو تحديد أهدافها (راضي وقاسم، 2017). ويُعبر التوجه الإستراتيجي عن منهج مُنظَّم يحدد سبل تفوق المنظمة؛ ومن خلاله يتم تحديد سلوك المنظمة من منظور بعيد المدى؛ حيث الآلية والكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز أهدافها الإستراتيجية (عبدالرزاق وآخرون، 2015).

وتوصلت دراسة إبراهيم (2018) إلى وجود تأثير غير مباشر للتوجه في السوق على نمو الشركة من خلال توسط أبعاد البراعة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجه بالسوق في أبعاد البراعة التنظيمية ونمو الشركة. وأشارت الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية بين التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية كدراسة (راضي وقاسم، 2017)، ودراسة (Mahabir, 2010). كما أنَّ هناك علاقة طردية بين التوجه الإستراتيجي والتوجه للبراعة، توفر بدورها مرونة متزايدة وقدرة على تطوير إبداعات مستمرة وغير متكررة (Kortmann, 2014).

يستنتج مما سبق، أن علاقة التوجه الإستراتيجي بالبراعة التنظيمية هي علاقة سببية؛ بمعنى أن بناء المنظمة البارعة يتطلب توجهاً إستراتيجياً للمنظمة؛ إذ إن هذا النهج يتطلب تغييراً ملموساً، وربما يحتاج إلى زمن طويل نسبياً. كما يستنتج أيضاً أن علاقة التوجه الإستراتيجي بالبراعة التنظيمية قد لا تكون مباشرة أيضاً؛ مما يعني أن هناك عوامل يمكن أن تؤدي دور الوسيط المتداخل أو التفاعلي في تلك العلاقة، وهذا ما يمكن أن يركز عليه الباحثون مستقبلاً.

رابعاً- التوجه الإستراتيجي بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية

يُعد التوجه الإستراتيجي مجالاً رئيسياً للإدارة الإستراتيجية بوصفه أحد أهم المفاهيم المعاصرة؛ فهو متغير يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى التي تسهم في الأداء الفعال للمنظمة. والتوجه الإستراتيجي يُمكن من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها وتوفير شروط وظروف تُسهّل وصولها إلى أهدافها (البغدادى وعباس، 2015). كما يساعد المنظمة على توجيه مواردها التوجه الصحيح في المدى البعيد، وتمكينها من استخدام امكانياتها بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المحددة (الخفاجي، 2004). ومن شأنه أن يدعم عمليات الإبداع التنظيمي، ويزيد انسجام العاملين، وينعكس إيجاباً على الإنتاج (حمزة، 2015).

والتوجه الإستراتيجي الفعال يقود إلى التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، ولا سيما عندما يكون ذا مرتكزات مهمة كوجود نظام معلوماتي إستراتيجي فعال وأنظمة تدقيق بيئية ونظم رقابة إستراتيجية (الزاملي، 2015)، وبالطبع فإن أنظمة المعلومات الإستراتيجية لا تعمل بمعزل عن إدارة فعالة للمعرفة.

ويرى شنيتر (2015) أن للتوجه الإستراتيجي تأثيراً معنوياً وقوياً في إدارة التغيير، وأنَّ هناك دوراً أساسياً لرؤية والرسالة والأهداف التي تتبعها الشركة في التغيير، كما أنه يؤدي دوراً وسيطاً مهماً بين كثير من المتغيرات؛ إذ أكدت الدراسات وجود تأثير إيجابي لتبني التوجه الريادي وسيطاً في أثر إستراتيجية إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية؛ إذ أكدت ضرورة التركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة لاغتنام الفرص والتوسع في الأسواق (الذيابات، 2017) وجميعها أنشطة تعكس براعة المنظمة في إدارة أعمالها. كما أن للتوجه نحو الريادة - باعتباره تحولاً إستراتيجياً- تأثيراً إيجابياً على قدرات إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي الذي يرتبط إيجاباً بالبراعة التنظيمية (ملكاوي، 2015)، التي تتأثر بالتفكير الإستراتيجي (أبو زيد، 2019).

ويعمل التوجه الإستراتيجي على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المنظمة الدائم، ويعكس إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية (جندب، 2013). وتؤثر عديد من المتغيرات على التوجه الإستراتيجي؛ حيث تؤثر المقدرات القيادية في صياغة

التوجه الإستراتيجي تأثيراً واضحاً وقوياً (محمد وخلف، 2016)، يمثل المسار الذي تسترشد به المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية (عبدالرزاق وآخرون، 2015)، وتلك المتغيرات كالفدرات القيادية كان لها ارتباط وثيق بإدارة المعرفة (الراجحي، 2017). تأسيساً على ما سبق، فإننا نستنتج أنه يمكن التنبؤ بوجود دور وسيط للتوجه الإستراتيجي في تأثير عمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، وهذا الافتراض الرئيس الذي تسعى الدراسة إلى اختباره.

نموذج الدراسة وفروضها

تتناول هذه الدراسة عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيراً مستقلاً مكوناً من أربعة أبعاد، هي: توليد، وتخزين، وتوزيع وتطبيق المعرفة. أما المتغير التابع، فهو البراعة التنظيمية، والتوجه الإستراتيجي هو المتغير الوسيط المتداخل. في إطار إثبات العلاقات بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء ما قدمه (Baron & Kenny, 1986) من اشتراطات لدراسة المتغير الوسيط المتداخل، جاءت الدراسات السابقة مدعمة لذلك.

من جهة أخرى، أشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة مباشرة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية؛ مما يساعد في التنبؤ بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهها؛ حيث أكدت دراسة (Meissner et al. (2018 ودراسة (Filippini et al. (2012 وجود تأثير ملحوظ لعمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، وفي ضوء ذلك فإنه من الممكن التنبؤ بوجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في البراعة التنظيمية، لذلك تم صياغة الفرض الآتي:

H₁ يوجد تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية في البراعة التنظيمية

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغير المستقل والوسيط؛ فقد أشارت الدراسات السابقة؛ مثل دراسة الياسري والقطان (2019) ودراسة (Mwaira & Obonyo (2018 ودراسة حمزة (2015)، إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في التوجه الإستراتيجي، وللتحقق من ذلك، يمكن نظرياً افتراض ما يأتي:

H₂ يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في التوجه الإستراتيجي

من جهة أخرى، وحتى يتم اختبار الشرط الثالث لاختبار دور المتغير الوسيط، أشارت النتائج المقدمة من عدة دراسات سابقة مثل: (راضي وقاسم، 2017؛ Mahabir, 2010)، إلى أن التوجه الإستراتيجي يمكن أن يؤثر في البراعة التنظيمية، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة فقد تم وضع فرض لاستشرف ذلك التأثير واختباره، وذلك على النحو الآتي:

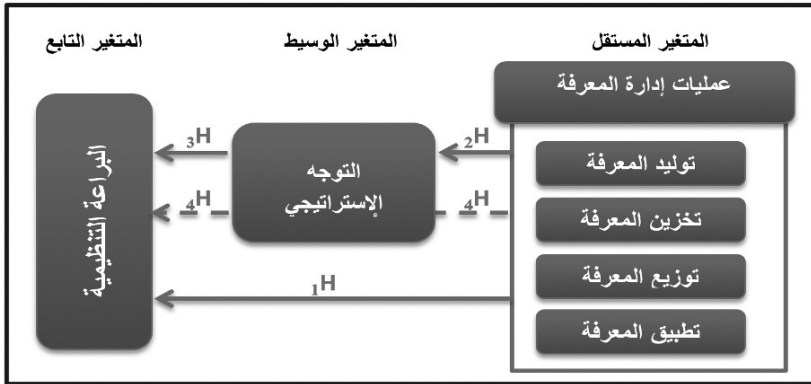
H₃ يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في البراعة التنظيمية

استناداً إلى ما سبق، يأتي بناء أنموذج الدراسة في ضوء الاستشرف والتنبؤ بالعلاقة بين متغيرات الدراسة، التي تناولتها الدراسات السابقة، وأشارت إلى وجود تأثير لكل من عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) في البراعة التنظيمية (المتغير التابع)، وفي

المتغير الوسيط (التوجه الإستراتيجي). كما أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى وجود تأثير للتوجه الإستراتيجي (المتغير الوسيط في هذه الدراسة) في البراعة التنظيمية (المتغير التابع كما تتناوله دراستنا)، لذلك، فإن وجود هذا التأثير - وفق ما قدمت نتائج الدراسات السابقة - يعزز من تقديم فروض هذه الدراسة على النحو المشار إليه لانطباق شروط دراسة المتغير الوسيط الذي يبقى متوقفاً على نتائج اختبار الفروض الثلاثة الأولى، فعند تحققها، يمكن التنبؤ بدور وسيط للتوجه الإستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، وهذا الافتراض أو التخمين الذي ارتهن بإثبات الفروض السابقة في هذه الدراسة يمكن التعبير عنه بصياغة الفرض الآتي:

H₄ يلعب التوجه الإستراتيجي دوراً وسيطاً دالاً إحصائياً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية

استناداً إلى ما تقدم، يمكن لشكل 1 أن يلخص العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، التي تم تعزيزها وفق نتائج الدراسات السابقة.



شكل 1: أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بتصرف اعتماداً على (Mertins et al. 2003; Wiig, 1993) و(ياسين، 2007؛ الشنطي، 2015).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة حولها وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة للوصول إلى معلومات واستنتاجات يمكن البناء عليها مستقبلاً.

أنواع البيانات ومصادرها

استخدمت الدراسات مصدرين للبيانات، وهي البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وذلك على النحو الآتي:

- **مصادر البيانات الثانوية:** اعتمدت الدراسة على هذه المصادر في تعزيز المشكلة البحثية، وإعداد الإطار النظري، ومراجعة الدراسات السابقة التي استخدمت أيضاً في بناء أنموذج الدراسة، وكذلك في مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لاحقاً، تمثلت هذه المصادر بالدرجة الأولى في الأبحاث المنشورة في الدوريات المحكمة، بالإضافة إلى الرسائل العلمية، والأوراق العلمية المنشورة في المؤتمرات، والتقارير ذات الصلة، بالإضافة إلى بعض الكتب العلمية. وشكلت تلك المصادر البنية المعرفية الأساسية لهذه الدراسة، وتم النفاذ إليها من خلال محركات البحث العلمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتاحة.
- **مصادر البيانات الأولية:** تقوم هذه الدراسة على الوصف والتحليل؛ ومن ثم لا بد من تعزيز بنيتها المعرفية واستكمال جوانبها التطبيقية من خلال بيانات أخرى تم جمعها من المبحوثين، الذين ساهمت آراؤهم في استكمال الدراسة؛ لذلك، صممت استبانة لجمع البيانات الأولية؛ وذلك استناداً إلى الدراسات السابقة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وهو ما سنعرضه لاحقاً.

مجتمع الدراسة

استهدفت الدراسة العاملين في الوظائف الإشرافية والمتخصصة لدى شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي - البالغ عددها (12) منظمة؛ بواقع (246) شخصاً، وتم إجراء مسح شامل لصغر مجتمع الدراسة نسبياً. وقد استردت (224) استبانة بنسبة (91.1%)، في حين خضع للتحليل (210) استبانات بنسبة (85.4%).

متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها

عمليات إدارة المعرفة: هي أنشطة إدارية تكاملية في المؤسسة، تقوم على اكتساب المعارف وتوليدها وتخزينها بطريقة منظمة وتوزيعها للاستفادة منها، ومن ثم تطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة. ويتم قياسها من خلال استبانة اشتملت على (4) مجالات، بواقع خمس فقرات لكل مجال، صيغت استناداً إلى دراسة (الشراري، 2019؛ أبوعمرة، 2018؛ سعدة، 2018؛ زيتوني وفلاق، 2016؛ الشنطي، 2015).

التوجه الاستراتيجي: إحدى عمليات الإدارة الاستراتيجية، وهو منهج يُحدد ويُوّجه تحركات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى ويُساعد على إيجاد التوافق بين الموارد والفرص الحالية. وقيس من خلال استبانة، ضمت (10) فقرات، صيغت استناداً إلى دراسة كل من: (العصار، 2019؛ محمد وخلف، 2016؛ شنيتز، 2015؛ البدراني، 2013).

البراعة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن في استغلال الكفاءات المتاحة لديها واستكشاف الفرص الجديدة للحفاظ على بقائها واستمرارها في أداء أعمالها في ظل المتغيرات والظروف البيئية. وقيست باستبانة، ضمت (10) فقرات، اشتقت من دراسات (حسين والعاني، 2017؛ المحاسنة، 2017؛ نور، 2017).

كما تضمنت الاستبانة البيانات الشخصية للمبحوثين (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وتمت الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي راوحت أوزانه بين موافق بشدة وغير موافق.

نتائج الدراسة الميدانية

يعرض هذا القسم من الدراسة وصفاً للبيانات الأولية التي تم جمعها من المبحوثين بواسطة الاستبانة؛ حيث تم تبويبها وفقاً للخصائص الديموغرافية للمبحوثين. كما يتناول طرق التحقق من جودة أداة الدراسة التي استخدمت من خلال استعراض مؤشرات صدقها وثباتها. كما يتناول أيضاً، اختبار الفروض التي تصف العلاقة بين المتغيرات، ويناقش نتائج الاختبارات الإحصائية ومدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، ومبررات ذلك وفق رؤية الباحثين.

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

جدول 1

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	107	51.0%	المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	18	8.6%
	أنثى	103	49.0%		مدير برنامج	14	6.7%
	المجموع	210	100%		مدير مشروع	12	5.7%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	38	18.1%	ممنسق مشروع	رئيس قسم	63	30.0%
	من 30 إلى أقل 40 سنة	94	44.8%		موظف متخصص	53	25.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	36	17.1%		رئيس شعبة	13	6.2%
	50 سنة فأكثر	42	20.0%		المجموع	210	100%
	المجموع	210	100%		أقل من 5 سنوات	36	17.1%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	15	7.1%	سنوات الخدمة	5-10 سنوات	53	25.2%
	بكالوريوس	135	64.3%		11-15 سنة	44	21.0%
	دراسات عليا	60	28.6%		أكثر من 15 سنة	77	36.7%
	المجموع	210	100%		المجموع	210	100%

يوضح جدول 1 أن نسبة الذكور (51%) مقارنة بالإناث (49%) في الوظائف الإشرافية والتخصصية، وهي نسبة متفقة مع التعداد السكاني وفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2018؛ إذ بلغت نسبة الذكور (51.3%)، (48.6%) الإناث.

كما تبين أن غالب مجتمع الدراسة من فئة شابة دون الأربعين وبنسبة (62.9%)، يحملون على الأقل مؤهل بكالوريوس بنسبة (92.9%)؛ مما يشير إلى ملاءمة درجة المؤهل للموقع الوظيفي. وبلغ مجموع العاملين بوظيفة (مدير تنفيذي، ومدير برنامج، ومدير مشروع) ما نسبته 21%، وهذا يعكس هياكل تنظيمية متناسقة؛ حيث تتزايد أعداد العاملين في الوظائف التنفيذية مقارنة بالإدارتين الوسطى والعليا. ومن الواضح أن الفئة المستهدفة تتضمن أفراداً ذوي خبرات متنوعة تتسق مع الفئة العمرية.

صدق الاستبانة

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري للأداة (صدق آراء المحكمين): عرضت الاستبانة على (12) محكماً متخصصاً، وتم تحديدها في ضوء توصياتهم.

صدق المقياس: تم التحقق منه باحتساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وذلك بحساب معاملات الارتباط لكل مجال. وكانت جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؛ وبذلك تعد جميع محاور الاستبانة صالحة لما وضعت لقياسه، كما في جدول 2.

ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات كل محور، بالإضافة إلى حساب الاستبانة ككل.

جدول 2

معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط لكل متغير

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط ومستوى الدلالة
1	توليد المعرفة	5	0.912 ^{**}	0.912 ^{**}
2	تخزين المعرفة	5	0.876 ^{**}	0.911 ^{**}
3	توزيع المعرفة	5	0.904 ^{**}	0.932 ^{**}
4	تطبيق المعرفة	5	0.912 ^{**}	0.930 ^{**}
	عمليات إدارة المعرفة	20	0.919 ^{**}	0.953 ^{**}
	التوجه الإستراتيجي	10	0.936 ^{**}	0.963 ^{**}
	البراعة التنظيمية	10	0.906 ^{**}	0.926 ^{**}
	الدرجة الكلية للاستبانة	40	0.954	—

راوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.911 و 0.963)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة (0.954)، وهو مرتفع.

اختبار فروض الدراسة ومناقشة النتائج

نص الفرض الأول على ما يأتي: يوجد تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة نو دلالة إحصائية في البراعة التنظيمية. وقد استخدم تحليل الانحدار الخطي التدريجي (Stepwise)، وهو ما يبينه جدول 3:

جدول 3

نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	1.360	0.169	---	8.037	0.000	دال
توليد المعرفة	0.585	0.046	0.659	12.628	0.000	دال
تخزين المعرفة	0.552	0.048	0.622	11.471	0.000	دال
توزيع المعرفة	0.555	0.038	0.710	14.539	0.000	دال
تطبيق المعرفة	0.557	0.041	0.690	13.747	0.000	دال
عمليات إدارة المعرفة	0.693	0.043	0.746	16.133	0.000	دال

تحليل التباين ANOVA

قيمة اختبار F	260.279	القيمة الاحتمالية	0.000
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.556	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000

يتبين من النتائج السابقة ما يأتي:

- أن معامل التفسير المعدل (R^2) يساوي (0.556)؛ أي أن أبعاد عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 55.6% من التغيرات التي تطرأ في البراعة التنظيمية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 260.279، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)؛ من ثم نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية. وتبين أن لجميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البراعة التنظيمية؛ وعليه فإننا نقبل الفرض.
- معادلة الانحدار: البراعة التنظيمية =

$$1.36 + 0.585 (\text{توليد المعرفة}) + 0.522 (\text{تخزين المعرفة}) + 0.555 (\text{توزيع المعرفة}) + 0.557 (\text{تطبيق المعرفة})$$

اتسم ارتباط عمليات إدارة المعرفة بالبراعة التنظيمية بالقوة؛ إذ كان معامل الانحدار طردياً قوياً؛ ما يعني أن الزيادة في عمليات إدارة المعرفة سيصحبها زيادة في البراعة التنظيمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع عدة دراسات؛ كدراسة مطلوب (2019) التي أظهرت

وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد إدارة المعرفة مع الاستثمار الأمثل للفرص. ويمكن تفسير ذلك بأن المنظمات بتوظيفها للمعرفة ستكون أكثر قدرة على استثمار الإمكانيات المتاحة وتوظيفها للحفاظ على الأنشطة الحالية، وكذلك تحسين قدرتها على البحث والتنقيب عن أنشطة جديدة بما يمكنها من مواكبة التطور في توظيف المعرفة وإدارتها.

كما جاءت هذه النتيجة أيضاً متفقة مع دراسة المنسي (2017) التي أظهرت علاقة معنوية بين أبعاد راس المال الفكري والبراعة التنظيمية، ويعد رأس المال الفكري أحد محركات القوة في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المنظمة (منير، 2010). ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تشير أيضاً إلى حرص المنظمات على توفير المعارف المتاحة لديها ونشرها للعاملين، وتأكيد أهمية نشر الممارسات داخل المنظمات وتوافر الوسائل المختلفة التي تساعد على تخزين معارفها وحفظها.

كما توافقت هذه النتيجة مع دراسة (2014) Ashouri & Boroumand التي أوضحت أن إدارة المعرفة لها دور محوري في تحقيق ريادة المنظمات وبراعتها في مجالات أعمالها المختلفة. وكذلك دراسة (2018) Meissner *et al.* التي توصلت إلى ارتباط إدارة المعرفة بالبراعة التنظيمية. كما اتفقت مع دراسة (2019) Ayavoo & Odea التي وجدت أن إدارة المعرفة تؤثر على ابتكار الشركة. ويمكن أن تعزى تلك النتائج إلى أن هذه المنظمات تُعنى بالإفصاح عن خططها وهيكلها التنظيمية لنيل ثقة أصحاب المصلحة والموولين؛ ومن ثم تكون المنظمات معنية ببناء علاقات قوية ومتميزة مع تلك الأطراف، وتقديم نموذج عمل مثالي في بيئتها التنظيمية بجانب حفز العاملين على المشاركة بالمعرفة لتتبع الصدرة دوماً.

أما الفرض الثاني؛ فنص على أنه: يوجد تأثير إيجابي نو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في التوجه الإستراتيجي. وقد اختبر باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في جدول 4:

جدول 4

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير عمليات إدارة المعرفة على التوجه الإستراتيجي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	0.737	0.182	---	4.040	0.000	دال
عمليات إدارة المعرفة	0.864	0.046	0.791	18.649	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	347.778				القيمة الاحتمالية	0.000
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.626				القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000

يتبين من النتائج السابقة ما يأتي:

- أن معامل التفسير المعدل (R²) يساوي (0.626)؛ وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 62.6% من التغيرات التي تطرأ على التوجه الإستراتيجي.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 347.778، والقيمة الاحتمالية (0.000)؛ أي هناك علاقة دالة إحصائياً بين عمليات إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي. وتبين أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في التوجه الإستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ وعليه فإننا نقبل الفرض.

- معادلة الانحدار: التوجه الإستراتيجي = $0.737 + 0.864$ (عمليات إدارة المعرفة)

وقد اتفقت هذه النتيجة مع عدة دراسات سابقة؛ منها دراسة الياسري والقطان (2019) التي أوضحت قوة العلاقة التفاعلية والتأثير بين البعدين التوجه الإستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة، ودراسة الحسين (2017) التي برهنت على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي، وكذلك دراسة حمزة (2015) التي ربطت بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي والأداء.

ويمكن أن يُعزى اتفاق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة إلى استخدام المنظمات المبحوثة للمعرفة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ إذ إن إدارة المعرفة لا تحقق شيئاً من النفع ما لم تسخر بفاعلية في التطبيق. فتطبيق المعرفة ونشرها وتخزينها يساعد إدارة المنظمة في تعظيم الاستفادة منها؛ وهو ما يساهم في حل المشكلات، كما يساعد الإدارة في أن تكون أكثر تبصراً في استشرافها للمستقبل ومتغيراته؛ ومن ثم يمكنها تحديد توجهاتها الإستراتيجية على هدى وبينة وفق المعلومات المتاحة والتجارب السابقة.

كما يمكن الاستدلال بقوة هذه العلاقة على إدراك إدارة المنظمات الأهلية لأهمية توجيه أهدافها نحو غايات تنسجم مع رغبات الممولين؛ ومن ثم فإنها تحرص على تعظيم المنفعة المعرفية وتوظيفها على أكمل وجه حتى تتمكن من ترجمتها إلى أنشطة ومشاريع طموحة تحقق نقلة نوعية في الخدمات المقدمة على المستوى الإستراتيجي، ولاسيما أن حفاظ المنظمة على توجهاتها الإستراتيجية هي إحدى نقاط القوة التي تهم المانحين.

الفرض الثالث، ونص على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في البراعة التنظيمية. وتم التحقق منه من خلال الانحدار الخطي البسيط؛ على نحو ما في جدول 5:

جدول 5

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوجه الإستراتيجي على البراعة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	1.350	0.155	---	8.721	0.000	دال
التوجه الإستراتيجي	0.660	0.037	0.776	17.725	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	314.193			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.602			القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

يتبين من النتائج السابقة ما يأتي:

- أن معامل التفسير المعدل (R^2) يساوي (0.602)؛ وهذا يعني أن التوجه الإستراتيجي يفسر ما نسبته 60.2% من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 314.193، والقيمة الاحتمالية (0.000)؛ أي يوجد علاقة دالة إحصائياً بين التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية. وتبين أن التوجه الإستراتيجي يؤثر في البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ وعليه فإننا نقبل الفرض.

- معادلة الانحدار: البراعة التنظيمية = $0.66 + 1.35$ (التوجه الإستراتيجي)

وتشير هذه النتيجة إلى أن البراعة التنظيمية تتأثر بالتوجه الإستراتيجي، وقد كان هذا التأثير طردياً قوياً؛ إذ إن تنامي التوجه الإستراتيجي لشبكة المنظمات الأهلية - القطاع الصحي، يؤدي إلى زيادة براعتها التنظيمية. وقد جاءت نتائج الدراسات السابقة متفقة مع هذه النتيجة؛ ومنها دراسة راضي وقاسم (2017) التي توصلت إلى تأثير للتوجه الإستراتيجي في البراعة التنظيمية، وكذلك دراسة إبراهيم (2018) التي أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجه الإستراتيجي على كل من أبعاد البراعة التنظيمية ونمو الشركة، ودراسة (Nafei 2018) التي كشفت عن ارتباط البراعة التنظيمية إيجاباً مع النجاح الإستراتيجي للمنظمة، ودراسة رشيد والعبودي (2018) التي أظهرت وجود تأثير موجب للسلوك الإستراتيجي في البراعة التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام شبكة المنظمات الأهلية وحرصها المتزايد على تحديد توجهاتها الإستراتيجية من خلال تنسيق مواردها وتحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة، وذلك وفقاً لكيفية تفكير الإدارة وعملها وقدرتها على الاستغلال الجيد للفرص واستكشاف أخرى جديدة. فالمنظمات المستهدفة - دون التوجه الإستراتيجي - لا تستطيع تحديد أهدافها أو خططها، في حين هي ملزمة بتحديد رؤيتها، ويقوم نشاطها أساساً على استثمار الفرص الإستراتيجية بالسعي المتزامن والمتلاحق لمواكبة المتغيرات البيئية، كل ذلك من شأنه أن يساعدها على تطوير قدرتها على النظر إلى أبعد من حدود أعمالها الحالية، من خلال تقديم خدمات جديدة وابداعية قادرة على تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للجمهور.

وأخيراً الفرض الرابع، ونصّه: يؤدي التوجه الإستراتيجي دوراً وسيطاً دالاً إحصائياً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية. وللكشف عن أثر المتغير الوسيط استخدم تحليل الانحدار المتعدد على ثلاث مراحل كما حددها (Baron & Kenny, 1986):

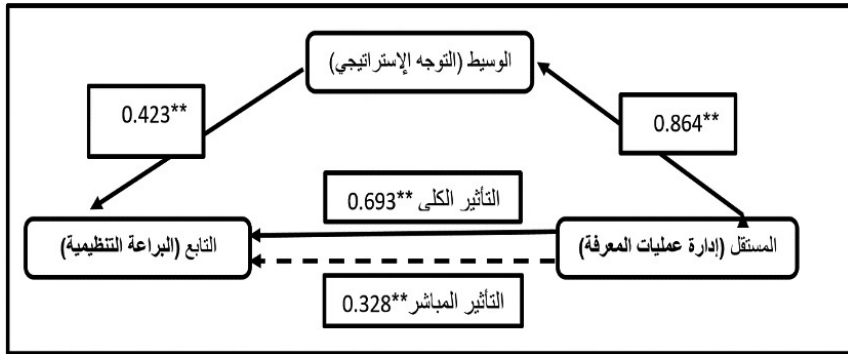
الأولى: لقياس تأثير المتغير المستقل (إدارة عمليات المعرفة) في المتغير التابع (البراعة التنظيمية).

الثانية: لقياس أثر المتغير المستقل (إدارة عمليات المعرفة) في المتغير الوسيط (التوجه الإستراتيجي).

الثالثة: لقياس أثر المتغير الوسيط (التوجه الإستراتيجي) في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) في وجود المتغير المستقل (إدارة عمليات المعرفة). وقد أدخل المتغير الوسيط في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس أثر الوساطة التي يقوم بها في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

مع ملاحظة أن:

- 1 - تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (إدارة عمليات المعرفة) في المتغير الوسيط (التوجه الإستراتيجي) ذاته، ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (إدارة عمليات المعرفة) في المتغير التابع (البراعة التنظيمية).
- 2 - عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع إما أن يختفي تماماً وإما أن يقترب من الصفر، ويصبح الارتباط غير دال إحصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض الارتباط ويبقى دالاً إحصائياً؛ ومن ثم يعد توسطاً جزئياً.



شكل 2: مراحل الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحثين.

وبناءً على ما تقدم؛ فإن الوساطة الكلية لم تتحقق؛ لأنها تحدث عندما يكون التأثير المباشر في المعادلة الثالثة (0.328^{**}) أقرب إلى الصفر منه إلى التأثير الكلي في المعادلة نفسها (0.693^{**})، والتأثير المباشر يجب أن يكون غير دال إحصائياً (وهذا الشرط غير متحقق هنا) فلم تتحقق بذلك الوساطة الكلية. أما الوساطة الجزئية؛ فتحققت، وهي تحدث عندما يكون التأثير المباشر في المعادلة الثالثة (0.328^{**}) أقرب إلى الصفر منه إلى التأثير

الكلي في المعادلة نفسها (**0.693)، والتأثير المباشر يجب أن يكون دالاً إحصائياً (وهنا كل الشروط متحققة؛ ومن ثم نقول إنَّ الوساطة جزئية).

جدول 6

نتائج العلاقة بين إدارة عمليات المعرفة والبراعة التنظيمية في وجود التوجه الإستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً

خطوات الوسيط	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig.	R ²
1	0.693	0.043	0.746	16.133	0.000	0.556
2	0.864	0.046	0.791	18.649	0.000	0.626
3	0.328	0.063	0.353	5.231	0.000	0.648
	0.423	0.057	0.497	7.372	0.000	

Sobel test results

نوع التوسط	Z score	Direct effect	Indirect effect	Total effect	Sig
جزئي	6.90	0.328	0.283	0.611	0.000

ملاحظة: قيمة Z score تحسب من المعادلة الآتية:

$$z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*sa^2 + a^2*sb^2)$$

حيث: a قيمة معامل الانحدار في معادلة تأثير المتغير المستقل في الوسيط، S_a الخطأ المعياري في هذه الحالة.

b قيمة معامل الانحدار في معادلة تأثير المتغير الوسيط على التابع، S_b الخطأ المعياري في هذه الحالة.

يتبين من النتائج في الجدول السابق ما يأتي:

- تحقيق المراحل أو الخطوات الثلاث التي حددها (Baron & Kenny, 1986) على النحو الآتي:
 - تؤثر إدارة عمليات المعرفة إيجابياً في البراعة؛ بحيث ($B = 0.693, P \leq 0.05$)
 - تؤثر إدارة عمليات المعرفة إيجاباً في التوجه الإستراتيجي؛ بحيث ($B = 0.864, P \leq 0.05$)
 - يؤثر التوجه الإستراتيجي في البراعة التنظيمية؛ بحيث ($B = 0.423, P \leq 0.05$)
- إنَّ قيمة معامل الانحدار في المعادلة الثالثة (أثر المتغير الوسيط) قد انخفضت من (0.693) إلى (0.328) على الرغم من أنها ما زالت تحمل دلالة إحصائية، وقد تحسنت نسبة التفسير من (55.6%) إلى (64.8%) في تفسير التباين الحادث في (البراعة التنظيمية)؛ مما يعني أنَّ (التوجه الإستراتيجي) يتوسط العلاقة جزئياً بين إدارة عمليات المعرفة والبراعة التنظيمية.

لمزيد من التأكد استخدم اختبار "Sobel test" وتبين أن قيمة ($Z = 6.90, p \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد ثبوت الفرض الرابع بوجود دلالة إحصائية لتوسط التوجه الإستراتيجي في العلاقة بين إدارة عمليات المعرفة والبراعة التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه العلاقة في إطار حرص المنظمات على امتلاك المعرفة وممارسة عملياتها وفق منظومة إدارية فعالة، يأتي ذلك في سياق وعيها الكبير لأهمية دورها في تحديد توجهاتها الإستراتيجية، التي يمكن أن تفسح المجال أمامها واسعاً لتكون أكثر براعة في إدارة مواردها واستثمارها، لذلك فإن توجيه الأفراد نحو تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة بالإضافة إلى تخصيص الموارد التي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الإستراتيجي الذي بدوره يؤثر على تحركات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى يؤثر في عمليات الإدارة وعلى صنع القرارات، وينعكس ذلك على الأداء الحالي والمستقبلي.

ويتركز الأداء البارع في قدرة المنظمة على متابعة نشاطين مختلفين في وقت واحد وقدرتها على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف المعرفة الجديدة وكذلك إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات الإدارية. تنجح المنظمات في ذلك ليس بامتلاكها ونشرها المعرفة فحسب، وإنما أيضاً عندما تحدد توجهاتها الإستراتيجية في ضوء تلك المعارف، وتوجهها نحو أهدافها وبرامجها. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع دراسة Ferraresi *et al.* (2012) التي أشارت إلى أنه على الرغم من عدم وجود تأثير غير مباشر كبير لعمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، فإن العلاقة تكون مهمة عندما يتوسطها التوجه الإستراتيجي.

الخلاصة والتوصيات

أولاً - الخلاصة

تركزت الدراسة على اختبار إذا ما كان التوجه الإستراتيجي يؤدي دوراً بوصفه متغيراً وسيطاً متداخلاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية. وقد استندت الدراسة في تقديم ذلك إلى مراجعة نظرية لتأصيل العلاقة بين المتغيرات، وتعزيزها في ضوء نتائج الدراسات السابقة، التي مثلت اللبنة الأساسية لنموذج الدراسة. تم تطبيق الدراسة على عينة من المشرفين والمختصين في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي. وقد خلصت الدراسة إلى تحقق الشروط اللازمة لدراسة المتغير الوسيط التي تشير إلى وجود علاقات دالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، مع تحديد اتجاه العلاقة بما يعزز تلك الشروط. وقد تبين أن عمليات إدارة المعرفة - بوصفها متغيراً مستقلاً - تؤثر في كل من التوجه الإستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً في البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً. كما تحقق شرط تأثير التوجه الإستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً في البراعة التنظيمية بوصفها

متغيراً تابعاً. كما خلصت الدراسة إلى أن التوجه الإستراتيجي يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في تلك العلاقة.

ثانياً - التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

- 1 - يتعين على المشرفين والمديرين في شبكة المنظمات الأهلية - القطاع الصحي - أن يعززوا اهتمامهم في جميع عمليات إدارة المعرفة، بتشجيع توليد المعرفة، وفق سياسات تسهل تطبيقها وتوزيعها، كما يتعين عليهم تخزينها بما يسمح بسهولة الاستفادة منها، وذلك وفق منهج واضح ومكتوب.
- 2 - يتعين على الإدارة العليا أن تحدد توجهاتها الإستراتيجية وفق برامج عمل واضحة، تسير باتجاه تعزيز سبل الابتكار وتطويرها، والإبداع، في الأنشطة والعمليات التي تدار في شبكة المنظمات الأهلية - القطاع الصحي.
- 3 - يتوجب على شبكة المنظمات الأهلية - القطاع الصحي - أن توظف عمليات إدارة المعرفة ضمن سياساتها العامة، تماماً كما استطاعت أن تبني نظاماً مشتركاً؛ بحيث يحظى النظام نفسه بتوظيف عمليات إدارة المعرفة وتحديثها؛ لما لذلك من دور جوهري في مساندتها عند تحديد توجهاتها الإستراتيجية، وتطوير الابتكارية والإبداع بين العاملين.
- 4 - يتوجب على الإدارة العليا أن تبذل جهداً كافياً لتأسيس منظومة معرفية تعزز دورها بالتحفيز، وتدريب موظفيها في جميع مستوياتهم على كيفية التفاعل مع تلك المنظومة؛ بين توليد المعرفة و/أو استخدامها، وفق نهج يعزز الوعي الذاتي، وتنظمه سياسات العمل.
- 5 - تُوصى شبكة المنظمات الأهلية - القطاع الصحي - بأن تجعل عمليات إدارة المعرفة جزءاً من عملية تقييم الأداء الفردي والمؤسسي، وأن تصدر تقريراً سنوياً يحدد مستوى التغير في عمليات إدارة المعرفة على مستوى أقسامها المختلفة.
- 6 - ضرورة رصد متخذي القرار، وصانعي السياسات بتشخيص دقيق لواقع عمليات إدارة المعرفة في جميع منظمات القطاع الصحي، ولاسيما داخل شبكة المنظمات الأهلية عند تطوير الخطط الإستراتيجية للاسترشاد في تحديد توجهاتها الإستراتيجية؛ مع تشخيص قدرتها على تحقيق الطموح الإستراتيجي، وتحديد متطلبات تحقيقه.
- 7 - تطوير سياسات تحفيزية لحث الموظفين على تقديم أنشطة وأفكار إبداعية لتعزيز البراعة داخل منظمات القطاع الصحي وقياس مدى إسهامها بصفة دورية في تحسين أدائها بما يساعد في توجيه بوصلة السياسات نحو تحقيق أقصى منفعة ممكنة.

- 8 - يتعين على الإدارة العليا، بجانب تطوير السياسات والموارد البشري، أن توفر المتطلبات المادية والتكنولوجية المعاصرة التي تتيح المعرفة عبر الأقسام، وفق خطة زمنية توازن بين التكلفة والعائد.
- 9 - يتوجب على شبكة المنظمات الأهلية - القطاع الصحي - أن تعيد النظر في بنيتها التنظيمية أيضاً، لتحديد طبيعة العلاقة التي ستبنى بين الأقسام داخلياً، وبين المنظمات خارجياً؛ إذ إن المعرفة ليست مجرد سياسات وبرامج تدريبية وإنما تتطلب وحدات مشرفة، وداعمة، باعتبارها جزءاً من تنظيم المؤسسة.
- 10 - يتعين على شبكة المنظمات الأهلية - القطاع الصحي - وبالتزامن مع تبني النهج التطويري لعمليات إدارة المعرفة أن تشكل فرق عمل متخصصة تحدد مستوى التقدم واتساقه مع البرنامج الزمني، لتستطيع التدخل في الوقت المناسب، ولضمان تقليص الفجوة بين الواقع والتوقع، وللتغلب على جوانب القصور، وللاسيما تلك التي تنعكس بشكل مباشر على الموظفين التنفيذيين وعلى الجمهور.
- 11 - ضرورة توظيف إدارة المعرفة على نحو تكاملي بين جميع مؤسسات القطاع الصحي (الحكومية والخاصة) جنباً إلى جنب مع مؤسسات القطاع الأهلي.
- 12 - يتعين على وزارة الداخلية والأمن الوطني بوصفها مشرفاً مباشراً على المنظمات الأهلية؛ بجانب وزارة الصحة، أن تقدم التسهيلات الكافية لشبكة المنظمات الأهلية- القطاع الصحي بما يحقق لها الابتكارية والبراعة، ويعزز بنيتها المعرفية، وذلك بالتعاطي المرن لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، وتقديم ما يلزم من سياسات أو إجراءات أو معلومات، على نحو تكاملي، لدور المنظمات الرائد في تخفيف العبء عن كاهل القطاع الصحي الحكومي.

الدراسات المستقبلية

ما زالت الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة تتسم بالندرة؛ مما يدعو الباحثين إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وكل من التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية. أما علاقة التوجه الإستراتيجي بالبراعة التنظيمية فقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وما زال هنالك حاجة لدراسة متغيرات وسيطة بين كلا المتغيرين. من جهة أخرى، فإن الدراسات التي تناولت التوجه الإستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً تتسم بالندرة، لذا فإن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات كدراسة التوجه الإستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً بين الخصائص الريادية والثقة التنظيمية، وبين الأنماط القيادية والتفكير الإستراتيجي بوصفها متغيرات مستقلة، والبراعة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً. كما ما زالت بعض القطاعات، كالقطاع الخاص، في حاجة إلى دراسات مناظرة ومقارنة النتائج عبر القطاعات.

المراجع

- أحمد ناصر أبوزيد، 2019، دور التفكير الإستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 15، العدد 3: 311-329.
- أكرم محسن الياسري، مناف عبدالكاظم القطان، 2019، تأثير تفاعل التوجه الإستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة التعليمية: دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة، *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، المجلد 45، العدد 16: 9-58.
- إلهام الراجحي، 2017، دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الادارية بمؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، العدد 88: 361-400.
- إيمان عبدالبدواني، 2013، دور التوجه الإستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، *جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات إدارية*، المجلد 7، العدد 14: 133-189.
- بسام فتحي الذيابات، 2017، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 25، العدد 2: 157-176.
- بسمة إبراهيم نور، 2017، أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، العدد 7: 739-771.
- تهاني الرشيد حمزة، 2015، التوجه الإستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات: إدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- تيسير محيسن، 2017، منظمات العمل الأهلي في قطاع غزة: نحو سياسات تمويلية بديلة مرنة وخلاقة في مواجهة أزمة التمويل الخارجي، ورقة سياسات، ورشة عمل نظمها شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بعنوان: منظمات العمل الأهلي بغزة في مواجهة أزمة التمويل الخارجي بتاريخ (2017/10/17).
- جواد محسن راضي، زهراء نعيم قاسم، 2017، التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري بعض المصارف الخاصة، جامعة كربلاء العراق، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 7، العدد 25: 105-139.

حازم محمد البراهمة، 2018، إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

الحمزة منير، 2010، إدارة المعرفة: توجه جديد لبناء الانسان والتعليم النوعي، بحوث في التربية النوعية، جامعة القاهرة، كلية التربية النوعي، العدد 35: 1063-1092.

خالدية مصطفى عبدالرزاق وسامي أحمد عباس وحמיד علي أحمد، 2015، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 39، العدد 1: 65-92.

رأفت محمد علي الجديبي، 2020، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية 2030، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 36: 52-95.

رامي إبراهيم إنشاصي، 2019، التوجه الإستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

رمزي عطية مظهر، 2019، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الإستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 1: 20-47.

ريما مصطفى محاحي، 2019، قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد 13: 129-157.

الزبير التوم الحسين، 2017، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة على عينة من المستشفيات الخاصة - ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

الزين خليفة الخليفة، 2020، إدارة المعرفة ومدى استثمارها في تطوير العملية التعليمية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 16: 223-250.

زينب جمال إبراهيم، 2018، توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالسوق ونمو الشركة: بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة.

زينب عبدالسادة عواد، سنابل ثعبان الهداوي، 2011، أثر استخدام إستراتيجيات ما وراء المعرفة في التحصيل والاتجاه لدى طلبة كلية التربية في مادة طرائق التدريس، مجلة كلية التربية للعلوم الصرفة، المجلد 1، العدد 4: 51-64.

سامي سليم أبوطه، 2015، إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمحافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 18، العدد 2: 95-118.

سعد غالب ياسين، 2007، إدارة المعرفة، المفاهيم -النظم -التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

شريف حامد الشراري، 2019، مدى ممارسة معلمي العلوم لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم في إدارة تعليم القرية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 1: 171-188.

صابرين سعيد أبوعمرة، 2018، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحولية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

صالح عبدالرضا رشيد، علي عبدالرزاق العبودي، 2018، السلوك الإستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سميت السماوة، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد بعنوان: "الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال"، (28-29/11/2018)، المجلد الأول: رقم الإيداع (641): 25-55.

صلاح الدين الكبيسي، 2005، إدارة المعرفة، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السلسلة: بحوث ودراسات، مصر.

طارق شريف يونس، 2002، الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السلسلة: بحوث ودراسات، مصر.

طال لمهود الزامل، 2015، دور عمليات إدارة الأداء في زيادة فاعلية التسويق: دراسة ميدانية على بعض شركات وزارة التجارة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، مصر.

ظاهر رداد القرشي، بلقيس سمير محيسن، 2019، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الخاصة في مدينة عمان، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 1: 80-95.

عادل هادي البغدادي، الحمزة فاضل عباس، 2015، تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن: دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 35: 140-168.

عادل هادي البغدادي، حيدر الجبوري، 2011، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1: 17-32.

عاصم شوقي عبيد، 2018، درجة الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بإدارة المعرفة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 4: 373-394.

عباس خضير الخفاجي، 2004، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

عبدالرحمن طاهر شنيتير، 2015، قياس تأثير التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي: بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 15: 284-313.

عبدالستار العدواني، علاء أحمد الجبوري، زياد النجيفي، 2014، دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي: دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 25: 79-106.

عبدالفتاح محمد العصار، 2019، أثر التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

عبدالكريم أبو الفتوح درويش، 2007، إدارة المعرفة: خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة، مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات.

عبد الوهاب أحمد جندب، 2013، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

علي فلاق وسارة زيتوني، 2016، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات أبحاث الندوة العلمية الرابعة، الإبداع في عالم الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 68-80.

فاتن نبيل أبو زريق، 2017، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

فوزية مقراش، 2015، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

لميس عارف المحاسنة، 2017، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات

الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

مجيد الكرخي، 2014، التخطيط الإستراتيجي، المبني على النتائج، منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.

محمد إبراهيم صويص، إبراهيم عبد عابدين، 2018، دور نظم نكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 1: 176-201.

محمد أحمد الغرابوي، 2018، أثر دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر.

محمد سيد جاد الرب، 2011، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، دار الفكر العربي، مصر.

محمد قديمات، 2019، دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

محمد ياسر مطلوب، 2019، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الاستثمار الأمثل للفرص: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 3: 737-757.

محمود الشنطي، 2015، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 3: 435-453.

محمود صالح ملكاوي، 2015، قدرات إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة: التوجه نحو الريادة كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ماليزيا.

محمود عبدالعزيز المنسي، 2017، رأس المال الفكري وأثره على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2: 161-210.

مروان المصري، 2018، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 16، العدد 1: 65-82.

مؤسسة أمان، 2017، واقع الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الأجنبية العاملة في فلسطين، تقرير صادر عن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، فلسطين.

ميرنا أبونجم، 2018، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة استطلاعية على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

نايف جحشور أزيبي، أحمد علي الحازمي، 2013، تطبيقات إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية الحديثة في المملكة العربية السعودية وجامعة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 3: 696-723.

نسرین جاسم محمد، زينب أبو علي خلف، 2016، دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الإستراتيجي: بحث ميداني لعينة القيادات في أمانة بغداد جامعة بغداد، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 17: 247-275.

هبة فائق حسن، 2019، تأثير التوجه الإستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 50: 77-88.

هدى عبدالرحيم حسين، آلاء عبدالوجود العاني، 2017، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من المديرين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105: 216-293.

هناء خميس سعدة، 2018، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 22، العدد 1: 123-154.

وفاء محمد جرغون، 2019، التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

Abbas A. 2020. Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability through the Mediating Effect of Knowledge Management. *Journal of Cleaner Production*, 244: 118806

Alpkan L.Sanal M. and Ayden M. 2012. Market Orientation Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 41: 461-468.

- Ashouri T. and Boroumand R. 2014. The Relationship between Knowledge Management and the Process of Entrepreneurship in Sport Organizations. *Annals of Applied Sport Science*, 2(3): 41-43.
- Auh S. and Menguc B. 2005. The Influence of Top Management Team Functional Diversity on Strategic Orientations: The Moderating Role of Environmental Turbulence and Inter Functional Coordination. *International Journal of Research in Marketing*, 22(3): 333-350.
- Ayavoo R. and Odea E. 2019. The Mediating Role of Knowledge Application in the Relationship between Knowledge Management Practices and Firm Innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3): 210-218.
- Baron R. and Kenny D. 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.
- Delong D. 2004. Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press.
- Dewhurst F. and Navarro J. 2007. Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation In SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1720-1735.
- Duncan B. 1976. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization*, 1(1): 167-188.
- Fattouch S. and Brahim B. 2019. The Integral Role of Knowledge Management and Business Intelligence with Competitive Intelligence. *Journal of Innovation & Knowledge*, 13 (3): 165-184.
- Ferraresi A. Quandt C. dos Santos S. and Frega J. 2012. Knowledge Management Innovativeness and Strategic Orientation as Drivers of Business Performance: A Survey of Brazilian Companies. *Journal of Knowledge Management*, 16 (5): 688-701.
- Filippini R. Güttel W. and Nosella A. 2012. Ambidexterity and the Evolution of KM Initiatives. *Journal of Business Research*, 65 (3): 317-324.
- Guo H. Wang Ch. Su Z. and Wang D. 2020. Technology Push or Market Pull? Strategic Orientation in Business Model Design and Digital Start-up Performance Product Development & Management Association. *Journal of Production and Innovation Management*, 37 (4): 352-372.

- He Z. and Wong.2004. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Jansen J. Tempelaar M. Bosch F. and Volberda H. 2009. Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20 (4): 797-811.
- Kortmann S. 2014. The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity Decisions and Innovative Ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5): 666-684.
- Laith A. Yousif A. and Shahizan H. 2013. Knowledge Management Strategies Innovation and Organisational Performance: An Empirical Study of the Iraqi MTS. *Journal of Advances in Management Research*, 10(1): 58-71.
- Liu Sh. Eweje G. He Q. and Lin Z. 2019. Turning Motivation into Action: A Strategic Orientation Model for Green Supply Chain Management. *Business Strategy and the Environment*, 29 (7): 2908-2918.
- Luo Y. and Rui H. 2009. An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises from Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives Journal*, 23 (4): 49-70.
- Mahabir S. 2010. The Association between Ambidexterity Strategic Orientation and Business Performance in the Financial Services Banking Sector, (Master's Dissertation), University of Pretoria.
- Meissner D. Izosimova A. and Dranev Y. 2018. Performance and Knowledge Management: Empirical Evidence from the Energy and Pharmaceutical Sectors, Output of a Research Project Implemented at the National Research University, Higher School of Economics, WP BRP 83/STI/2018.
- Mertins K. H. and Vorbeck J. 2003. Knowledge Management: Best Practices in Europe 1/d. Fraunhofer Institute, Germany.
- Morgan R. and Strong C. 2003. Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research*, 56 (3): 163-176.
- Mwaura A. and ObonyoP. 2018. Strategy Orientation and Performance of Medium Manufacturing Firms in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3 (2): 550-568.
- Nafei W. 2018. Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study. *CaseStudies-Journal*, 8 (11): 1-19.

- Raisch S. Birkinshaw J. Probst G. and Tushman L. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4): 685-695.
- Simsek Z. 2009. Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (4): 597-624.
- Vario A. 2017. Organizational Ambidexterity in Nonprofit Organization: A descriptive Case Study to Uncover the Innovative Practices by Key Organizational Decision Makers,(PhD. Thesis), The School of Education Northeastern University Boston Massachusetts U.S.A.
- Venugopala A. T.N K. Upadhyayulac R. and Kumar M. 2015. Finding the Micro Foundations of Organizational Ambidexterity - Demystifying the Role of Top Management Behavioural Integration. *Journal of Business Research*, 106: 1-11.
- Wiig K. 1993. Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking, USA, Schema Press.
- Yigit M. 2013. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations,(Master Dissertation), School of Management,Blekinge Institute of Technology.

ABSTRACT

Mediating Role of Strategic Orientation in Relationship between Knowledge Management Operations and Organizational Ambidexterity: An Applied Study on Palestinian National Organizations (PNO)- Health Sector

Alaedin K. Alsayed
*Alaqa University,
Palestine*

Somaia M. Basoos
*Cultural & Free Thought Association,
Palestine*

The study aims to analyze the direct impact of knowledge management operations on organizational ambidexterity, and the indirect effect of having strategic orientation as a mediating variable.

The study followed the descriptive-analytical approach. As being the most appropriate in describing and analyzing the study variables, the linear regression coefficient was used to test the direct effect of knowledge management operations on organizational ambidexterity, and the indirect effect of having strategic orientation as a mediating variable.

The study conducted a comprehensive survey of all workers in supervisory and specialized jobs: (246) employees working in the PNO -Health Sector, (224) questionnaires retrieved, (210) questionnaires analyzed at a rate of (85.4%). and four main hypotheses tested.

The study found a direct and statistically significant impact of knowledge management operations on organizational ambidexterity, (55.6% change) and in the strategic orientation, (62.6% change). Strategic orientation showed that there was 60.2% change in organizational ambidexterity. It was also shown that strategic orientation partially mediated the relationship between knowledge management operations and organizational ambidexterity.

The study was unique in testing the mediating role of strategic orientation between knowledge management operations and organizational ambidexterity, as none of the previous studies had tackled this role before. The study also reinforced the relationship between strategic orientation as a mediating variable and organizational ambidexterity as a dependent variable, those studies that tackled the two of them all together were scarce.

The study, using the comprehensive survey method, was limited to employees holding supervisory positions in the PNO-Health Sector. The current study, along with the previous studies, showed the strength and direction of the relationship between knowledge management operations and both strategic

orientation and organizational ambidexterity, and between strategic orientation and organizational ambidexterity. The study focused on the Palestinian environment with its unique characteristics from other more stable societies.

علاء الدين خليل السيد، أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد بجامعة الأقصى، وعميد كلية الإدارة والتمويل فيها منذ أربع سنوات، حاصل على الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية من جامعة العلوم المالية USM، عام 2012؛ حيث حصل على منحة الجامعة وعمل فيها لمدة عامين. لديه اهتمامات بحثية في القيادة والقيم التنظيمية، ومؤشرات تقييم الأداء، والسلوك التنظيمي.
(alaedina@hotmail.com)

سمية مصطفى البسوس، قابلة قانونية، ومسؤولة عيادة تنظيم الأسرة في مركز صحة المرأة التابع لجمعية الثقافة والفكر الحر، ومسؤول متابعة مشاريع سرطان الثدي، حاصلة على بكالوريوس في القبالة القانونية، الجامعة الإسلامية بغزة، وماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، عام 2021، ولديها اهتمامات بحثية في القيادة، والتطوير التنظيمي، وإدارة المشاريع وتمويلها.
(somiamosa@hotmail.com)

مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية



مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت
صدر العدد الأول منها في يناير عام 1975م

رئيس التحرير

أ.د. عثمان حمود الخضر

ترحب المجلة بنشر البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بشؤون
منطقة الخليج والجزيرة العربية في مختلف المجالات العلمية.

ومن أبوابها

■ البحوث العربية

■ البحوث الإنجليزية

■ البحوث الفرنسية

الاشتراكات

ترسل قيمة الاشتراك مقدماً بشيك لأمر - جامعة الكويت
مسحوب على أحد المصارف الكويتية

داخل دولة الكويت : للأفراد : 3 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً
الدول العربية : للأفراد : 4 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً
الدول الغير عربية : للأفراد : 4 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً

توجه جميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

ص.ب: 170073 الخالدية - الرمز البريدي: 72451 الكويت

تلفون: 24984067 - 24984066 - 24833705 (965)

البريد الإلكتروني: jgaps@ku.edu.kw

موقع المجلة: www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jgaps

f: [jgaps.kuniv](https://www.facebook.com/jgaps.kuniv)

t: [jgaps_ku](https://twitter.com/jgaps_ku)

@: [jgaps.ku](https://www.instagram.com/jgaps.ku)