

أثر الرقابة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي: الدور المعدل لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية د. محمد عبد الحليم الخرابشة*

تاريخ قبول البحث: 2024/5/20م

تاريخ استلام البحث: 2024/3/14م

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي، والدور المعدل لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية. تشكل مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين الأردنية والمسجلة تحت مظلة الاتحاد الأردني لشركات التأمين البالغ عددها (21) شركة، ويعمل بها (603) مديرون في الإدارتين العليا والوسطى. استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية لتمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (214) مديراً. اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الكمي (الأسلوب الوصفي التحليلي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة. وقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ومنها تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن مستوى الأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها كان مرتفعاً؛ كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية؛ كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير شركات التأمين الأردنية استراتيجيات رشيقة وقابلة للتكيف بدلاً من الاعتماد فقط على الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، من خلال اعتماد نهج أكثر ديناميكية يسمح بالسرعة والمرونة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون والتعلم متعدد الوظائف من خلال تشجيع الموظفين من الأقسام أو الفرق المختلفة على العمل معاً ومشاركة معارفهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى رؤى جديدة، وتحسين حل المشكلات، ورفع مستوى الأداء العام.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية؛ الأداء التنظيمي؛ تشاركية المعرفة؛ شركات التأمين الأردنية.

* أستاذ مساعد، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Strategic Agility on Organizational Performance: The Moderating Role of Knowledge Sharing at Jordanian Insurance Companies

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, and resource fluidity) on organizational performance and the moderating role of knowledge sharing at Jordanian insurance companies. The study population is composed of all 21 Jordanian insurance companies registered under the umbrella of Jordan Insurance Association, with 603 managers in the top and middle administrations. The study utilized the equal stratified random sampling method to represent the study's population, with a sample size of 214 managers.

The present study has adopted the quantitative approach (analytical descriptive method) and has utilized the questionnaire as a tool for the collection of primary data. The researcher has developed the identification of the study on the basis of a series of previous studies. Several statistical methods have been relied upon using the Social Sciences Statistical Package (SPSS) to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, including multi-standard and multi-hierarchic linear regression analysis.

The study revealed a set of findings, most notably: that the relative importance of all study variables and their dimensions was high; and there was a statistically significant impact at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, resource liquidity) on organizational performance at Jordanian insurance companies; and that there was a statistically significant impact at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) to knowledge sharing in improving the impact of strategic agility on organizational performance.

The study recommended that Jordanian insurance companies should develop agile and adaptable strategies rather than relying solely on long-term strategic plans through a more dynamic approach that allows speed and flexibility. The study also recommended that collaboration and multifunctional learning should be strengthened by encouraging staff from different sections or teams to work together and share their knowledge; this could lead to new vision, better problem-solving, and higher overall performance.

Keywords: Strategic Agility; Organizational Performance; Knowledge Sharing; Jordanian insurance companies.

المقدمة:

تواجه بيئة الأعمال المعاصرة العديد من التحديات كالعولمة والابتكار، وتغير متطلبات العملاء بشكل مستمر؛ مما يفرض على المنظمات التوجه نحو تعزيز قدراتها نحو مواكبة التطورات والتقلبات في السوق. تتمثل الرقابة الاستراتيجية بمجموعة من القدرات التي تمتلكها المنظمة من أجل الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

ووفقاً لـ Doz and Kosonen (2008; 2010) فإن مفهوم الرقابة الاستراتيجية يعود إلى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئات غير مؤكدة وفي نطاق واسع. كما تتمثل الرقابة الاستراتيجية بقدرة المنظمة على التنبؤ والاستجابة السريعة ضمن نهج استباقي لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واقتناص الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية. (Nkuda, 2017) يعتبر الأداء مفهوم واسع وشامل لجميع حقول الأعمال ويرتبط بالعديد من المتغيرات التي تحيط بالمنظمات داخليا وخارجيا. إن الأداء التنظيمي يتمثل بالقدرة على تنفيذ استراتيجية المنظمة ومواجهه كافة القوى التنافسية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الكفاءة والفعالية.

تعددت مفاهيم وأبعاد الأداء التنظيمي واختلف الكثير من الباحثين في تحديدها نظراً لإختلاف طبيعة نشاط المنظمات والنظر إلى مفهوم الأداء وأبعاده من زوايا مختلفة، فقد صنف بعض الباحثين مقاييس الأداء إلى مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية، بينما حددها آخرون بالكفاءة والفاعلية في حين يرى العديد من الباحثين أن مؤشرات الأداء يمكن قياسها من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما تم اعتماده في هذه الدراسة.

ويبين Kaplan and Norton (1999) أن العديد من المؤسسات تجد صعوبة في قياس الأداء المؤسسي من خلال المنظور المالي فقط، لذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات أخرى لقياس الأداء. يعد قياس الأداء التنظيمي مهماً جداً لمقارنه أداء المنظمة في الفترات السابقة والمستقبلية بحيث يمكن معرفة ما إذا كان الأداء قد تحسن فعلاً أو انخفض، إن قياس الأداء والمحاولة لتحويل الاستراتيجية إلى آليات عمل لتحقيق أهداف معينة وليس فقط الهدف النهائي الذي يجب قياسه ويصبح مقياس لأداء المنظمة ولكن يتعلق أيضاً بالكفاءات والعمليات التي تم تنفيذها (Bandono & Nugroho, 2023). يعتبر الأداء التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي في بيئة الأعمال شديدة التنافسية وسريعة التغير، حيث أصبح لزماً على

المنظمات المعاصرة تحسين أدائها باستمرار لتلبية المتطلبات المتزايدة للعملاء وأصحاب المصالح بشكل عام. (Olariu et al., 2023)

لذا جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية من خلال تشاركية المعرفة كمتغير معدل.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين وهما الجانب العلمي (النظري) والجانب العملي (التطبيقي) وكما يلي:

الجانب العلمي (النظري): تبرز أهمية الدراسة العلمية من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها وهي (الرقابة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي، وتشاركية المعرفة)، حيث تعتبر الرقابة الاستراتيجية من أبرز الموضوعات الإدارية المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية وكذلك تشاركية المعرفة والأداء التنظيمي. كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال سد الفجوة المعرفية فيما يتعلق بمتغيراتها.

الجانب العملي (التطبيقي): تبرز أهمية الدراسة العملية (التطبيقية) من خلال اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بوجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية. تعتبر شركات التأمين في الأردن رافداً مهماً للاقتصاد الوطني الأردني وتسهم بشكل فاعل دفع عجلة التنمية والاقتصاد في المملكة الأردنية الهاشمية؛ لذا تتطلع الدراسة الحالية إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لمتخذي القرار في شركات التأمين الأردنية فيما يتعلق بالرقابة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة وأثرهما في الأداء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (البعد لمالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) من خلال تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية. كما تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وكما يلي:

1. اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية.
 2. التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية للرقابة الاستراتيجية وأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في شركات التأمين الأردنية.
 3. التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية للأداء التنظيمي وأبعاده (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) في شركات التأمين الأردنية.
 4. التعرف إلى الأهمية النسبية لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية، حيث يعتبر الأداء التنظيمي ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية وقياس مدى فاعلية وكفاءة شركات التأمين الأردنية. وتعتبر الرقابة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة من أبرز المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية لما لها من دور في رسم استراتيجيات رشيقة، كذلك التوجه نحو تشاركية المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي في شركات التأمين الأردنية. بناء ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تبرز من خلال السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بوجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية؟"

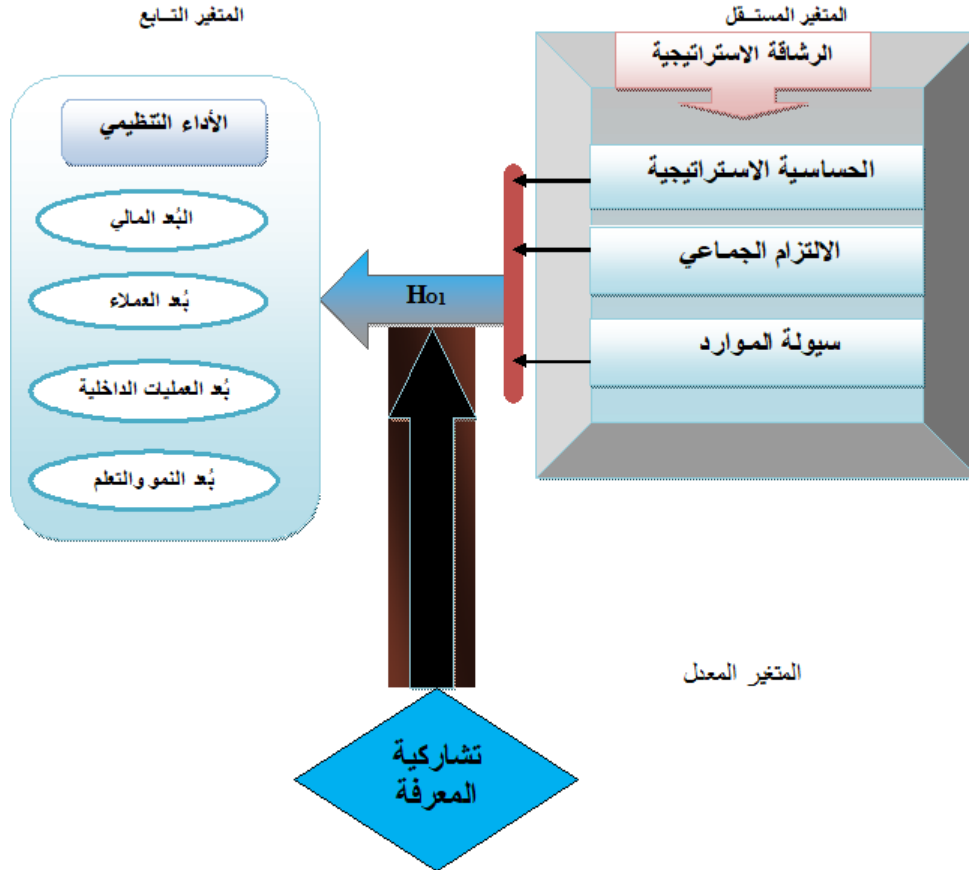
كما ينبثق عن السؤال الرئيس للدراسة مجموعة من التساؤلات وكما يلي:

- 1_ ما أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية؟
 - 2_ ما مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (الرقابة الاستراتيجية بأبعادها، والأداء التنظيمي بأبعاده، وتشاركية المعرفة) في شركات التأمين الأردنية؟
- فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة مجموعة من الفرضيات وكما يلي:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) في شركات التأمين الأردنية.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة في شركات التأمين الأردنية.



انموذج الدراسة: الشكل (1) أنموذج الدراسة

المتغير المستقل: (Doz, 2020; Morton et al., 2018; Reed, 2021)

المتغير التابع: (Kaplan and Norton, 2004; Coskun and Nizaeva, 2023; Olariu et al., 2023)

المتغير المعدل: (Fernandez et al., 2012; Sunarta et al., 2020).

الإطار النظري للدراسة:

الرشاقة الاستراتيجية

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

إن العمل في بيئة متقلبة وغير مستقرة تتطلب الرشاقة الاستراتيجية كقدرة للاستجابة ومواجهة التطورات والتكيف المستمر، والتوجه نحو تطوير طرق مبتكرة. وقد شهدت بيئة الأعمال العديد من التحديات السريعة وغير المؤكدة مما جعل من المفروض عليها التوجه استراتيجياً في جميع مجالاتها (Weber & Tarba, 2014). وفي هذا السياق يعرف Weber and Tarba (2014) الرشاقة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على البقاء مرنة في ظل مواجهة التطورات الجديدة، والتغيرات المستمرة والتوجه نحو التعديل المستمر للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة. ويرى Lungo (2018) إن الرشاقة الاستراتيجية تمثل وسيلة لتحدي المنظمة نحو تعزيز الابتكار والمستوى التنافسي في السوق الذي تعمل به في ظل بيئته عمل ديناميكية، كما أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل طريقاً نحو الاستدامة والابتكار وفرصة للتطور في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

ظهر مفهوم الرشاقة عام (1991) أول مرة من قبل مجموعة من الأكاديميين في جامعه ليهاي، وتم الإشارة إليه على أساس أنه مجموعة من المهارات والقدرات المتعلقة بالذكاء العقلي والجسدي السريع والماهر؛ إن الرشاقة الاستراتيجية تطلب قدرة على التكيف والمرونة في العمل، إضافة إلى الاستجابة السريعة نحو اغتنام الفرص وتجنب التهديدات وصولاً إلى رؤية استراتيجية واضحة طويلة المدى (Abshire, 1996).

وقدم Roth (1996) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية للمرة الأولى في مجال الإنتاج والتصنيع على أنها قدرة المنظمة على الإنتاج في الوقت والسعر والمكان الصحيح. بينما يرى Reed (2021) أن الرشاقة الاستراتيجية تتمثل بقدرة المنظمة على تغيير خطتها ديناميكياً لتحقيق الميزة التنافسية. ووصف Doz and Kosonen (2008) الرشاقة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القدرات المنظمة التي تعمل على التكيف والاستجابة بشكل ديناميكي في ظل بيئة معقدة ومتغيرة. ويرى الصبح والشوابكة (2022) أن الرشاقة الاستراتيجية تعرف على أنها خفة الحركة المنظمة والقدرة العالية على استشعار البيئة وسرعة الاستجابة بكافة المتطلبات نحو تحقيق المواكبة والتغير في بيئة الأعمال.

وتعرف الرقابة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمات على الاستفادة من مواردها المتاحة في ظل التحديات المتسارعة بسرعة ومرونة وبساطة من أجل استكشاف الفرص واستغلالها وتجنب تهديدات البيئة الخارجية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية (المواضية والبشاشة، 2022). ويعرف المري والبشاشة (2020) الرقابة الاستراتيجية على أنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتبناها المنظمات من أجل التكيف مع كافة التحديد تحت التحديات والتغيرات التي تحيط بها من أجل تشكيل استراتيجياتها نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي. ويرى الباحث من خلال استعراض مفهوم الرقابة الاستراتيجية أنها أجمعت حول قدرة منظمة على الاستجابة والمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة التي تواجهها وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

استعرض الباحثون العديد من الأبعاد التي تشكل الرقابة الاستراتيجية، فالرقابة الاستراتيجية قد تتمثل بوضوح الرؤية الاستراتيجية وقدرات الموارد البشرية والمسؤولية المشتركة والأهداف الاستراتيجية والجدارات الجوهرية لا أن معظم الباحثين اتفقوا على عدة أبعاد للرقابة الاستراتيجية والمتمثلة في ثلاثة أبعاد أساسية هي (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) وكما يلي:

الحساسية الاستراتيجية:

يعرف Doz and Kosonen (2008) الحساسية الاستراتيجية على أنها حدة الإدراك وكثافة الوعي والانتباه نحو التطورات الاستراتيجية، كما بينوا أن الحساسية الاستراتيجية تتمثل بمجموعة من القدرات وهي (التوقع والتجريب والأبعاد والتجريد وإعادة الصياغة). وفي نفس السياق بين Doz (2020) أن الحساسية الاستراتيجية تتمثل بقدرة المنظمة على رؤية وتأطير الفرص والتهديدات في رؤية جديدة. وفي ذات السياق بين Doz (2020) أن هنالك مجموعة من القدرات الديناميكية للحساسية الاستراتيجية والمتمثلة بما يلي: (اليقظة، والبحث عن فرص، والاستباقية والتفكير خارج الصندوق، والفهم السياقي للبيئة). ويشير Reed (2021) إلى أن الحساسية الاستراتيجية تتمثل بقدرة المنظمة على فهم وكشف بيئتها الداخلية والخارجية وكذلك الظروف المتغيرة التي تحيط بها من خلال المرونة والاستشعار والمعرفة واقتناص الفرص بشكل أسرع من المنافسين.

ويعرف (Sampath and Krishnamoorthy (2017) الحساسية الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على التنبؤ بأحداث تطورات السوق قبل المنافسين (بشكل استباقي)، مما يعني الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبحث عن الابتكار والحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصالح لخلق قيمة مستدامة. ويشير Jooss et al. (2023) إلى الحساسية الاستراتيجية على أنها مستوى عال من اليقظة والحوار الفاعل وملاحظة الفرص نحو النمو والتطوير.

الالتزام الاجتماعي:

يرى Doz and Kosonen (2010; 2008) أن الالتزام الاجتماعي يتمثل بالتفاني المشترك في تحقيق أهداف المنظمة من قبل القيادة والمؤوسين وعلى جميع مستويات المنظمة كما يشير الالتزام الجماعي على قدرة المنظمة بناء التزام مشترك لتحقيق الأهداف العامة والتعامل مع جميع أصحاب المصالح لتنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية، وأضاف Sampath and Krishnamoorthy (2017) أن الالتزام الجماعي يعني باتخاذ القرارات ضمن فريق، بحيث يلتزم جميع أعضاء الفريق في النهاية نحو تحقيق الهدف العام ودون مصالح شخصية، كما بينوا أن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة ضمن عمل جماعي أو وحدة قيادة والالتزام مشترك بالأهداف.

ويشير Reed (2021) إلى أن الالتزام الجماعي يسمى أيضا بوحدة القيادة وهو مدى التعاون والإنسجام بين قيادة المنظمة والعاملين ضمن فريق عمل لاتخاذ القرارات بشكل سريع وضمن منهج استراتيجي تشاركي، كما أن الالتزام الجماعي ينطوي على الاعتماد المتبادل والتعاون والتكامل. وفي نفس السياق بين Doz (2020) أن الالتزام الجماعي هو بمثابة قدرة قيادة المنظمة على صنع وتنفيذ استراتيجية مشتركة واتخاذ القرارات بسرعة دون التورط في سياسات الفوز والخسارة ومواصلة التنفيذ الاستراتيجي بقدرات عالية. ويعرف راضي وعبدالحسن (2022) الالتزام الجماعي على أنه العلاقة والتي تربط بين العاملين وقيادة المنظمة نحو السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ضمن فريق عمل يلتزم جميع الأطراف بكافة جوانبه. وفي السياق ذاته بين الرقابة بين عبدالله وعمير (2019) أن الالتزام الجماعي يتمثل من خلال مشاركة جميع الأطراف لاتخاذ القدرات وبشكل جماعي، كون القرارات الجماعية أقل خطوره مقارنة بالفردية مما يخلق قيمة مشتركة نحو تحقيق الهدف العام وهنا يكون التركيز على المستوى المنظمي ضمن أدواره ومستويات محددة لكل جهة.

سيولة الموارد:

تعتبر سيولة الموارد بمثابة القدرة الداخلية للمنظمة على إعادة تشكيل القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة (Doz, 2020). وفي نفس السياق بين (Doz and Kosonen, 2010) أن سيولة الموارد تتمثل من خلال أربعة عوامل فرعية وهي: (التقسيم أو الفصل، والنمذجة، وإعادة التوزيع، والمناقلة).

ويرى (Reed, 2021) أن سيولة الموارد هي قدرة المنظمة الداخلية على إعادة تشكيل قدراتها وتوزيع مواردها بسرعة وضمن التوجه الاستراتيجي الجديد، أي أنها تنطوي على الموائمة والاستراتيجية والهيكل ونماذج الأعمال المرنة التي يمكن إعادة تنظيمها بسرعة.

وبين (Morton et al., 2018) أن سيولة الموارد هي القدرات الداخلية المنظمية بأبعاده تكوين الأنشطة والإنظمة وإعادة توزيع الموارد الداخلية بسرعة وفاعلية وذلك بين خلال ثلاثة قدرات أساسية وهي: (الفصل بين الاستراتيجية، والهيكل لضمان نشر الموارد بسرعة، ومناقلة الأفراد والتمكين، والتنفيذ الفعال للأهداف الاستراتيجية، ووضع عمليات معيارية لتخصيص الموارد بما في ذلك الحوافز لضمان مواصلة التعاون وتحقيق الأهداف).

وبين المواضية والبشاشة (2022) أن سيولة الموارد تتمثل بقدرة المنظمة في الحصول على الموارد وتخصيصها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية إضافة إلى قدرة المنظمة على تخصيص ومناقلة مواردها تبعاً للقدرات الداخلية وفي سياق بنيتها الخارجية. بينما يرى راضي وعبد الحسن (2022) أن سيولة الموارد تعكس القدرات المنظمية نحو توفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والإيفاء بمتطلباتها بكفاءة وفعالية.

الأداء التنظيمي:

مفهوم الأداء التنظيمي:

إن القياس الفعال للأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة، إن بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحت لأول مرة في مجلة هارفرد عام 1992 توفر للمديرين التنفيذيين إطاراً شاملاً يترجم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء، إن بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في نظام الإدارة من خلال عدة زوايا وهي (المنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء ومنظور التعلم والنمو)، وبهذا تقدم بطاقة الأداء المتوازن للمديرين أربع وجهات نظر مختلفة للقياس وتأتي مكملية للمقاييس المالية

التقليدية وذلك بإضافة مقاييس الأداء من خلال العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو (Kaplan and Norton, 2004).

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تكمل المقاييس التقليدية لقياس أداء المنظمات حيث تحتوي على مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء بما في ذلك الأداء المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، حيث إن بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من مقاييس الأداء المصممة لالتقاط استراتيجية العمل المرغوبة للمنظمة التي تتضمن محركات الأداء في جميع المجالات المهمة في وحدات العمل داخل المنظمات (Lipe & Salterio, 2000).

قدم كتاب كابلان ونورتون مخطط تفصيلي للمنظمات المهتمة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء الرائدة والمصممة للارتباط مع استراتيجية المنظمة ويتم ذلك من خلال أربع خطوات رئيسة للتنفيذ وهي: توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية والتواصل والربط والتخطيط وتحديد الأهداف والتغذية الراجعة الاستراتيجية والتعلم حيث تتضمن الخطوة الأولى توضيح وترجمة الرؤية الاستراتيجية وهو ما يتم إنجازه عادة من قبل فريق الإدارة العليا بينما تضمنت الخطوة الثانية قيام كل وحدة عمل استراتيجية بتحديد التدابير الخاصة لبطاقة الأداء الخاصة بها ويجب أن تكون مصممة خصيصاً لتناسب مهمة الوحدة واستراتيجيتها وتقنياتها وثقافتها (Lipe & Salterio, 2000).

وفي نفس السياق يشير كابلان ونورتون 1999 أنه يجب أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مقاييس الأداء المالي والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو التنظيمي، إلا أنه من المحتمل أن تختلف التدابير المحددة المختارة لكل وحدة عمل عن تلك الخاصة بالوحدة الأخرى، حيث يجب أن تكون مصممة وفقاً للأهداف والاستراتيجيات المحددة لكل وحدة بحيث تشمل التدابير المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول وصافي الدخل، حيث تشمل تدابير العملاء نتائج استبانات العملاء والمبيعات من العملاء المتكررين وربحية العملاء، بينما تتعلق مقاييس العمليات الداخلية على وجه التحديد بالعمليات التشغيلية لوحدة الأعمال، وتتعلق في النهاية بمقاييس الأداء بالتعلم والنمو من خلال مقاييس قدرات الموظفين وقدرات نظم المعلومات وتحفيز الموظفين وتمكينهم (Kaplan & Norton, 1999).

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن هي بمثابة أداة لتقييم الأداء وتحقيق التوازن بين وجهات النظر المالية وغير المالية لمساعدة المنظمات على عكس التفكير الجديد في القدرة التنافسية والفعالية، وأن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لتكمل القياس المالي التقليدي ودمج أربع وجهات نظر مختلفة

وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، بحيث يساعد هذا النظام إدارة المنظمة على قياس أداء الأعمال الحالي والمستقبلي والاستثمار في الموارد البشرية وتقييم الأحوال غير الملموسة مثل رضا العملاء وولائهم.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لكابلان ونورتون هي نظام قياس وإدارة ينظر إلى أداء وحدات العمل من خلال أربع وجهات نظر وهي: المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

يشير Coskun and Nizaeva (2023) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لإدارة الأداء تكمل التدابير المالية التقليدية وتربطها مع التدابير التشغيلية فيما يتعلق أيضاً برضا العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة الابتكار والتحسين حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة أداة موجهة نحو المهمة وتركز على الاستراتيجية ولها أهداف مختلفة اعتماداً على الرسالة المنظمة وأولوياتها. تعتبر أنظمة قياس الأداء ذات وجهات نظر مختلفة ومتعددة في الأدبيات السابقة، حيث تساعد المنظمات على تحديد الأداء وتقييمه بفعالية، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فاعلية للمديرين والمهنيين والباحثين بحيث تضمن المقاييس المالية وغيرها لقياس الأداء العام للمنظمة باستخدام المعلومات الداخلية والخارجية وتقديم رؤية شاملة للمنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية (Abueid & Nguyen, 2023).

يشير Lee et al. (2023) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن التي طورها كابلان ونورتون 1992 هي التي تعد بمثابة أداة إدارية مستخدمة على نطاق واسع تهدف إلى توظيف رؤية المنظمة واستراتيجيتها وترجمتها إلى أهداف وغايات قابلة للقياس، بحيث تركز على الأداء المالي والمؤشرات غير المالية كمحركات للأداء المالي المستقبلي وأن من المهم توفير كافة التدابير المالية وغير المالية للموظفين على جميع المستويات لفهم سبب اختيار هذه العوامل وكيفية تنفيذها لتحقيق نتائج الأداة المستقبلية وأن هنالك مجموعة من القيود والعقبات التي تحيط ببطاقة أداء المتوازن مثل التركيز على الكفاءة والفاعلية دون التطرق لرؤية المنظمة واتخاذ القرارات الحكيمة.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تعمل على تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة وتحويل الرؤيا والرسالة والأهداف إلى مؤشرات ملموسة حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربع مؤشرات رئيسية وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، إلا أن المسؤولية الاجتماعية البيئية أصبحت مؤشراً هاماً يؤثر على النتائج

ويمكن استخدامه لتقييم قياس الأداء لأنه يساعد المنظمات على فهم العلاقة بين الفرد باستخدام الموارد الطبيعية (Abbood, 2023).
أبعاد الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن):
البعد المالي:

يتضمن المنظور المالي ثلاثة مقاييس ذات أهمية لجميع أصحاب المصالح وهي العائد على رأس المال العامل والتدفق النقدي وقياس الربحية والمبيعات (Kaplan & Norton, 2004). يعد المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن هو البعد الأول من أبعادها الذي يتشكل من خلال عدة معايير مالية استراتيجية، تسعى المنظمات إلى تحقيقها على شكل أهداف استراتيجية ومنها معيار الربحية وكذلك معيار خفض التكاليف ومعيار نمو الإيرادات وتحقيق الفاعلية وتحقيق أفضل عائد على الاستثمار واستخدام النسب المالية والتحليل المالي كمؤشرات لقياس المنظور المالي (العريني وإدغيش، 2016).

ويرى عثمان (2016) أن بعد الأداء المالي يتمثل بترشيد كافة النفقات وتخصيص الموارد والاستفادة الأمثل منها وتوفير مصادر تمويل مناسبة لاستراتيجية المنظمة. بينما يعتبر التحي ومرعي (2018) البعد المالي من أهم أبعاد بطاقة الأبعاد المتوازن خصوصاً في ظل وجود وحدات عمل تهدف للربحية والتركيز على الأهداف التي تؤدي إلى تحسين النتائج المالية مثل رضا العملاء والجودة والتسليم ومدى مساهمتها في تحقيق العوائد المالية المنظمة.

إن المنظور المالي يقوم بتقييم استراتيجيات المنظمة ومدى تأثيرها في الربحية بحيث تشمل الأهداف الرئيسة العائد على الاستثمار والربحية ونمو الإيرادات والعائد على الأصول وتحقيق القيمة لكافة المساهمين (Abueid & Nguyen, 2023). ويعرف المنظور المالي على أنه التركيز على النتائج المالية للمنظمة وأن هذه النتائج يمكن أن تختلف في كل مرحلة من مراحل تطور المنظمة على التركيز على ثلاثة مستويات رئيسة وهي: زيادة إيرادات المنظمة أو خفض التكاليف أو تحسين الإنتاجية والاستخدام الفعال للموارد (Olariu et al., 2023).

بعد العملاء:

يركز منظور العملاء على رضا العملاء وتلبية متطلباتهم وعلى حجم العملاء في السوق ومدى تقييم المنتج والجودة والتكاليف، حيث يعتبر بعد العملاء أمراً بالغاً الأهمية للوصول إلى الأهداف المالية الاستراتيجية. يشير (Olariu et al., 2023) أن قياس الأداء من خلال بعض

العملاء يركز على تحديد العملاء واحتياجاتها وقطاعات السوق التي تريد المنظمة التنافس بها والتركيز على خدمة العملاء وتقديم المنتجات بجودة عالية وسعر مقبول. ويرى العريبي وإدغيش (2016) أن بعد العملاء يمكن أن يعبر عن كيف ستبدو المنظمة عند تحقيق رؤيتها في نظر عملائها؟ حيث يعتبر العملاء من أهم الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن ومن خلاله تسعى المنظمة لتحقيق رضا العملاء والسعي للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد. ويشير التبي ومرعي (2018) أن بعد العملاء يحدد قطاع السوق المستهدف ومدى نجاح المنظمة في هذا القطاع من خلال عدة مقاييس تتمثل برضا العملاء والحصة السوقية وعدد العملاء الحاليين والمحتملين كما يركز بعد العملاء على القيمة المتحققة لهم من قبل المنظمة وتوقعاتهم ومتطلباتهم.

بعد العمليات الداخلية:

يركز منظور العمليات الداخلية على الأهداف التشغيلية الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة وتقييم الأداء وتلبية التوقعات ويأخذ في الاعتبار مقاييس الخدمة والجودة وخفض التكاليف والكفاءة والتسليم ومعدلات الابتكار (Abueid & Nguyen, 2023). تتضمن العمليات الداخلية أنشطة وسلوكيات تعتمد على الأهداف التنظيمية لرضا العملاء وضمان توليد القيمة وتطوير المنتج ويساعد هذا المنظور المنظمات على فهم كيفية توليد القيمة وتقديم المنتجات بشكل فعال (Olariu et al., 2023). ويرى Kaplan and Norton (2004) أن بعد العمليات الداخلية يتمثل من خلال خمس أبعاد رئيسية وهي: تحقيق متطلبات العملاء والفاعلية، جودة الخدمة، والتحكم في التكاليف، وإدارة المشاريع المتفوقة.

أما العريبي وإدغيش (2016) فيرى أن بعد العمليات الداخلية يتركز في الإجراءات وكافة العمليات التشغيلية الداخلية التي تجعل المنظمة متميزة وتحقق من خلالها كافة رغبات ومتطلبات العملاء بكفاءة وفاعلية إضافة إلى تحقيق نتائج مالية تحقق رضا المساهمين، أي التركيز على بُعدي خلق القيمة والبعد المالي. بينما يشير التبي ومرعي (2018) إلى أن بعد العمليات الداخلية يركز على قدرة المنظمات في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات تكاليف أقل من خلال سلسلة القيمة وتحسين نوعية الإنتاج بجودة عالية وسعر مقبول وكذلك خدمات ما بعد البيع.

بعد النمو والتعلم:

يشير بعد النمو والتعلم إلى قدرة المنظمة على التحسين والابتكار بشكل مستمر مع التركيز على المؤشرات غير ملموسة مثل رأس المال البشري وقدرات الموظفين ورأس المال التنظيمي والإنتاجية والتدريب وتنوع القوى العاملة، كما يهدف هذا البعد إلى تعزيز النمو والابتكار المنظم من خلال تحديد الموارد والمهارات والدعم الاستراتيجي وكذلك التركيز على ربط بعد التعلم والنمو مع كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع التركيز على مهارات العاملين وموارد تكنولوجيا المعلومات ومواءمة الأنشطة ورضا الموظفين (Abueid & Nguyen, 2023).

إن منظور الابتكار والتعلم والنمو يؤكد على أهمية الأصول غير الملموسة مثل الموارد البشرية والمعرفة والثقافة في توليد القيمة للمنظمة ويعتبر الاستثمار في البيئة التحتية والإدارة ونظم المعلومات لاجراءات ضروريا لتحقيق الأهداف المحددة (Olariu et al., 2023).

ويشير Kaplan and Norton (2004) إلى أنه من الضروري وجود مناخ داعم للموظفين وتحفيزهم لتحقيق كافة التحسينات في جوانب الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين لتشجيع الابتكار والتعلم والتحسين المستمر لكافة الموارد البشرية في المنظمة. في حين يرى التمي ومرعي (2018) أن منظور التعلم والنمو يركز على القدرات المنظمة فيما يخص العاملين ومدى التعلم المستمر والنمو وكذلك تشجيع الأفكار الإبداعية لتحقيق الابتكار مما يسهم في الأداء العام للمنظمة.

تشاركية المعرفة:

تعتبر المعرفة مزيجاً من المهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى المنظمة وكافة العاملين فيها، وتشتمل على عدة أصناف وأنواع مختلفة منها: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (العلي وآخرون، 2012، 26). وتمثل المعرفة إحدى أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال؛ لما لها من أثر فاعل في أداء العاملين، والعمليات والمنتجات، والأداء المنظمي ككل (الشوابكة والنجار، 2015).

تظهر أهمية المعرفة بشكل متزايد في ضوء التحديات المعاصرة التي تواجهها منظمات الأعمال لما لها من دور رئيس في تعزيز الفاعلية والكفاءة، وباتت المعرفة مورداً استراتيجياً وحيوياً ومؤشراً إيجابياً نحو دفع عجلة النمو والإبداع والابتكار (جرادات وآخرون، 2011). تعتبر تشاركية المعرفة إحدى أهم عمليات إدارة المعرفة، وتحتاج إلى جهد منظمي مخطط نحو تحفيز كافة

العاملين في المنظمة تجاه تشاركية وتبادل المعرفة ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية وبكافة الوسائل المتاحة ضمن إطار زمني محدد وتكاليف معقولة (الشوابكة، 2013). تعرف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات الفرعية والمتضمنة: اكتشاف المعرفة، والتقاطها، ومشاركتها، وتطبيقها؛ من أجل تعزيزها بطريقة فعالة من حيث التكلفة ومدى تأثيرها في مختلف جوانب المنظمة كنمو وتعلم الأفراد، والعمليات والمنتجات، وأثرها في الأداء العام للمنظمة (Fernandez et al., 2012, 66). ويرى (Fernandez et al., 2012, 60) أن تشاركية المعرفة تعتبر بمثابة النقل الفعال للمعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الآخرين؛ مما يمكن من فهمها والتصرف بناءً عليها، كما يمكن أن تتم تشاركية المعرفة من خلال الأفراد أو المجموعات أو الأقسام أو على مستوى المنظمة ككل، حيث تعد تشاركية المعرفة وتبادلها أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الابتكار والأداء المنظمي ككل من خلال استخدام عملية التبادل (Exchange) وعملية التنشئة الاجتماعية (Socialization).

يمكن تصنيف ممارسات تشاركية المعرفة وتبادلها من خلال التبرع بالمعرفة (Knowledge Donating) على المستوى الفردي، أو من خلال جمع المعرفة (Knowledge Collecting) على المستوى المنظمي؛ حيث يتضمن التبرع بالمعرفة مشاركة رأس المال المعرفي بين الأفراد، بينما يتضمن جمع المعرفة تلقي المعلومات الجديدة والاعتراف بها من قبل الشركاء كافة (Saif al., 2012, 66). وتشير الأدبيات السابقة إلى أن تشاركية المعرفة تؤدي دوراً مهماً وبارزاً في دعم الابتكار المنظمي والسعي نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Sunarta al., 2020). ويرى (Fernandez et al., 2012, 64) أن تشاركية المعرفة تتطلب مجموعة من الآليات والتقنيات التي تسهل عملها، ومن الأمثلة على الآليات التي تستخدم في عملية التنشئة الاجتماعية في عملية تشاركية المعرفة: (التدوير الوظيفي بين العاملين، وعقد المؤتمرات، والعصف الذهني، والمشاريع المشتركة، وتشجيع المبادرات)، أما الآليات التي تستخدم في عملية تبادل المعرفة في عملية تشاركية المعرفة: (مذكرات العمل، وأدلة العمل، والرسائل، وتقديم العروض)، بينما تشمل تقنيات تشاركية المعرفة فيما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية: (المؤتمرات الفيديوية، ومجموعات المناقشة الإلكترونية، واستخدام الإيميل)، في حين تشمل تقنيات التبادل على: (استخدام قواعد البيانات، ومستودعات المعلومات، وقواعد الممارسات الفضلى، وأنظمة تحديد مواقع الخبرة).

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة مجموعة من الدراسات التي ناقشت مفهوم المتغيرات المبحوثة في البيئة العربية وكما يلي:

الدراسات في البيئة العربية:

دراسة الصبح والشوابكة (2022) بعنوان "أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، وسيولة الموارد، والاستجابة) في السيادة الاستراتيجية كمتغير تابع من خلال أبعادها (الضغط التنافسي، ومنطقة النفوذ، والبناء التنافسي) بوجود إدارة الجدارات كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) إضافة لتحليل المسار باستخدام برنامج (Amos) وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية والوضوح الاستراتيجي وسيولة الموارد والاستجابة) في السيادة الاستراتيجية وبقوة تفسيرية بلغت (54%)، كما أظهرت الدراسة دور الوسيط لإدارة الجدارات كأثر غير مباشر بين الرقابة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية واعتبرت إدارة الجدارات متغير وسيط جزئي.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومن أهمها: العمل على تطوير مجموعة من التقنيات والآليات التي تسهم في تعزيز الرقابة الاستراتيجية مثل الاستشعار البيئي واليقظة الاستراتيجية واستخدام تقنيات التكنولوجيا.

دراسة راضي وعبد الحسن (2022) بعنوان: "تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية محافظة المثنى".

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء المتميز بأبعاده (مقياس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، مقاييس التسويق، ومقاييس التقويم الإدارة العليا). تشكل مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية القيادية في المصارف الأهلية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والأداء المتميز بقوة ارتباط بلغت (93.6%). كما أكدت الدراسة على أن المصارف المبحوثة تشجع ثقافة الرقابة الاستراتيجية في ظل البيئة الخارجية المضطربة. وأوصت الدراسة ضرورة توفير التكنولوجيا اللازمة لتدعيم الرقابة الاستراتيجية والاهتمام بالتعاون والعمل ضمن فريق.

دراسة المواضية والبشاشة (2022) بعنوان: "أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والنمو، والتكيف). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أثر الرقابة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي واستخدمت الدراسة لغايات التحليل الإحصائي البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) في النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بقوة تفسيرية بلغت (34.4%) وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالتفكير الاستراتيجي كمدخل الرقابة الاستراتيجية لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي.

دراسة المري والبشاشة (2020) بعنوان: "أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد) في النجاح الاستراتيجي في أبعاده (نمو الأعمال، ورضا العملاء، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية والثقافة التحفيزية الموظفين) في البنوك التجارية القطرية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والمنهج التحليلي للوصول إلى أثر الرقابة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.

وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية

الاستراتيجية، ووحدة القيادة وسيولة الموارد) في النجاح الاستراتيجي وبقوة تفسيرية بلغت (53.7%) كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وصولاً إلى تحسين الأداء التنظيمي والتكيف مع البيئة الخارجية.

دراسة الشويخي (2022) بعنوان: "أثر مشاركة المعرفة على الإبداع الإداري في المشاريع المشتركة دراسة حالة: مؤسسة جنيرال كابل الكترك بسكرة".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر مشاركة المعرفة بأبعادها (نقل المعرفة واكتساب المعرفة) في الإبداع الإداري في المشاريع المشتركة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدراسة من (75) مديرًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة عددًا من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة بأبعادها (نقل المعرفة، واكتساب المعرفة) في الإبداع الإداري في المؤسسة المبحوثة وبقوة تفسيرية بلغت (96%) وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني رؤية شاملة بمشاركة المعرفة بين العاملين وفي مختلف المجالات من خلال تحفيزهم لنقل المعارف والتدريب والتدريب المستمر لتنمية مهاراتهم.

دراسة الميالي وحمزة (2022) بعنوان: "القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الناعمة بأبعادها (الرؤيا والذكاء العاطفي والاتصال) في الأداء الاستراتيجي المتميز باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي وبعد الزبون وبعض العمليات وبعد النمو والتعلم) في مديرية طرق وجسور الديوانية في العراق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لاختبار الفرضيات الدراسية كما تم استخدام (Amos) تحليل المسار. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر دلالة إحصائية للقيادة الناعمة بأبعادها في الأداء الاستراتيجي المتميز بكافة أبعاده في الوحدات المبحوثة التابع للمديرية. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: إن تعزيز الأداء الاستراتيجي المتميز يتطلب قدرات منظمية عالية لتنفيذ الاستراتيجية كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على التدريب المستمر والتمكين العاملين.

دراسة الخرابشة والنجار (2021) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمة المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية".

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في الأداء الاستراتيجي من خلال الحاكمة المؤسسية كمتغير معدل في المصارف التجارية الأردنية كما تناولت الدراسة متغير الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البعد المالي وبعد العملاء وبعض العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو والبعد البيئي) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في الأداء الاستراتيجي بأبعادها في المصارف التجارية الأردنية بقوة تفسيرية بلغت (48.1%) وأن الحاكمة المؤسسية قد حسنت من أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال التطبيق الفعال للحاكمة المؤسسية ودورها المشترك مع إدارة الموارد البشرية.

دراسة بريس وجبر (2021) بعنوان تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيره في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي في أبعاده (مصدر القيمة وتجزئة السوق وقنوات توزيع الخدمة المصرفية والأنشطة الأساسية والموارد الأساسية والشركاء الأساسيين للمصرف وهيكل كلف السوق) في الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المنظور المالي والمنظور الزبائن منظور العمليات الداخلية منظور التعلم والنمو) في المصارف العراقية الخاصة العاملة في محافظة كربلاء وعددها (6) مصارف.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في الأداء الاستراتيجي في المصارف المبحوثة وبقوة

تفسيرية بلغت (38.5%). كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إدخال التكنولوجيا الرقمية كوسيلة للوصول إلى أداء استراتيجي متميز ومواكبة كافة مستلزمات التحول الرقمي في بيئة الأعمال المصرفية.

دراسة القبي وأبوشويته (2020) بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المصارف التجارية وأثرها في الأداء المؤسسي، وتمثلت عمليات إدارة المعرفة بالأبعاد التالية: توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) بينما تمثلت أبعاد الأداء المؤسسي (رضا العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة وعددها (7) مصارف وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة أو توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الأداء المؤسسي بالمصارف المبحوثة وبقوة تفسيرية (13.8%). وبناء على نتائج واستنتاجات الدراسة فقد قدمت مجموعة من التوصيات أهمها تشجيع المصارف المبحوثة على مشاركة المعرفة بين كافة العاملين وفي كافة الأقسام والوحدات الإدارية، كما أكدت الدراسة على ضرورة نشر المعرفة في المصارف عن طريق استقطاب أفراد ذوي مهارات وخبرات عالية وتدريبهم لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.

دراسة مزهرياسر (2018) بعنوان: "تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء".

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة الارتباطية بين الأبعاد الرقابة الاستراتيجية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة) في الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده (البعد التنظيمي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد الاستراتيجي والبعد التنافسي).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط دلالة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة)

في الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده (البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاستراتيجي، والبعد التنافسي) ونسبة بلغت 67%. وأوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز مفهوم الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المستدام كما أكدت على ضرورة إدخال تقنيات تكنولوجية تدعم تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة.

الدراسات في البيئة الأجنبية:

دراسة (Amini and Rahmani (2023 بعنوان:

"How strategic Agility Affects the competitive capabilities of private Banks".

"كيف تؤثر الرقابة الاستراتيجية في القدرات التنافسية في البنوك الخاصة".

هدفت الدراسة التعرف على أثر قدرات الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤيا، والقدرات الجوهرية، والمسؤوليات المشتركة، واختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) في القدرات التنافسية بأبعادها (الابتكار، والمرونة، والجودة، والتسليم، وقيادة التكلفة) في البنوك الخاصة في إيران.

تعتبر الدراسة دراسة تطبيقية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة بلغت (150) مديرا في البنوك الخاصة في إيران واعتمدت الدراسة على البرنامج الاحصائي (PLS) لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤيا والقدرات الجوهرية والمسؤوليات المشتركة واختيار الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات) تؤثر بشكل كبير في القدرات التنافسية في البنوك الخاصة في إيران كما بينت الدراسة أن أكثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية تأثيراً في القدرات التنافسية هو وضوح الرؤية.

دراسة (Bandonono and Nugroho (2023 بعنوان:

"The Assessment of company performance Target Using Balanced scorecard Methods"

"تقييم أداء الشركة المستهدف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية قياس أداء الشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال عدة أبعاد تتمثل بما يلي: (البعد المادي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد

النمو والتعلم) من خلال دراسة وصفية تحليلية وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تحقيق أداء الشركة يمكن قياسها باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن كما أشارت الدراسة إلى دور كل بعد من الأبعاد في تحقيق أهداف الشركة.

كما أشارت الدراسة إلى دور جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة في تحقيق الأداء المنظمي كما بينت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات شاملة ليست فقط من الجانب المالي ولكن أيضا من الجانب التشغيلي (الذي يعد محركاً من محركات نجاح الشركة لتحقيق أهدافها المستقبلية)، وبشكل تفصيلي بينت الدراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن بتحقيق أهداف الشركة قد جاء أعلى قليلاً من الهدف المحدد مسبقاً من قبل الشركة كما أن البعد المالي الذي يتكون من مؤشر الربحية والعائد على الاستثمار قد ازداد بدرجة تراكمية أما من منظور العملاء فقد تم قياس الرضا والموثوقية والاستجابة بينما تشكل منظور العمليات الداخلية من نسبة الابتكار والالتزام حيث أشارت الدراسة إلى أن منظور النمو والتعلم يمكن تحقيقه من خلال رضا العاملين ومدى التعلم والتدريب.

دراسة (Vrontis et al (2023 بعنوان:

"Strategic Agility Openness and performance: a mixed method comparative analysis of firms operating in developed and emerging markets"

"الرقابة الاستراتيجية والانفتاح والأداء: طريقة مختلفة لتحليل المقارنة للشركات العاملة في الأسواق المتقدمة والناشئة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء بوجود الانفتاح كمتغير وسيط في الشركات العاملة في الأسواق المتقدمة والناشئة في إيطاليا. اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين عدة أساليب منها الدراسة الاستقصائية باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب المقابلات مع المدراء التنفيذيين للشركات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (استشعار الفرص، وسيولة الموارد، ووحدة القيادة) في الأداء بوجود الانفتاح كمتغير وسيط للشركات العاملة في الأسواق المتقدمة والناشئة في إيطاليا.

دراسة (Aremu et al (2022 بعنوان:

"Parameters of strategic Agility and organizational performance: An Empirical study of Manufacturing sector in oyo state, Nigeria"

"عوامل الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: دراسة تجريبية لقطاع التصنيع في ولاية أولي، نيجيريا".

تناولت هذه الدراسة أثر رشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسيه الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وقدرات الموارد البشرية) في الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع في ولاية أولي، نيجيريا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء التنظيمي وبقوة تفسيرية بلغت 45% كما بينت الدراسة أن قدرات الموارد البشرية كبعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية يملك الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي في القطاع المبحوث.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تنفيذ أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في بيئة العمل الديناميكية والمنافسة والوصول إلى أداء تنظيمي أكبر في قطاع التصنيع مع التأكيد على استجابة سريعة واستباقية وتحديد تكنولوجيا المعلومات.

دراسة (Doz (2020 بعنوان:

"Fostering strategic agility: How individual executive and human resource practices contribute"

"التنبؤ بالرشاقة الاستراتيجية: كيف يمكن للمديرين التنفيذيين وممارسات الموارد البشرية أن تسهم في ذلك "

هدفت الدراسة من خلال عرض نظري لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها وفق الأدبيات السابقة وأشارت الدراسة إلى أن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية يعتبر أحد نتائج التكيف والاستجابة مع البيئة الخارجية وأنها تتأثر بسلوكيات ومهارات المدراء التنفيذيين.

كما أشارت الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية ليست مجرد استراتيجية تحليلية أو تصميمية تحليلية فعلا، بل مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوكيات والمهارات والقيم التي تحفز الإدارة العليا في صنع وتنفيذ الالتزامات الاستراتيجية. بينت الدراسة أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للرقابة الاستراتيجية هي (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي) توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية متجذرة بشكل كبير في مجال الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى أن مجال إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على القدرات والمهارات التي يحتاج إليها المديرون التنفيذيون عملياً.

Sunarta et al: دراسة (2020)

"The Effect of Knowledge sharing on Organizational performance with Types of Innovation as Mediation: A study of star Hotel in Bali province, Indonesia".

بعنوان "تأثير تشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي بوجود أنواع الابتكار كمتغير وسيط: دراسة الفنادق ذات النجوم في مقاطعة بالي، إندونيسيا".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي في وجود أنواع متعددة من الابتكار (ابتكار المنتج، الخدمة وابتكار العملية، والابتكار المنظمي، والابتكار التسويقي) في الفنادق المبحوثة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) وتشكل مجتمع الدراسة من الفنادق التي تصنف من ثلاث نجوم إلى خمس نجوم في مقاطعة بالي في إندونيسيا. تم تحليل البيانات باستخدام برمجية Smart pls للتوصل إلى الأثر المباشر لتشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي والأثر غير المباشر للابتكار بكافة أنواعه في العلاقة بين تشاركية المعرفة والأداء التنظيمي في الفنادق المبحوثة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي: وجود أثر مباشر لتشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي في الفنادق مبحوثة بقوة تفسيرية بلغت (64%)، كما تبين وجود أثر ذي دلالة معنوية للابتكار المنظمي بكافة أنواعه كمتغير وسيط جزئي بين تشاركية المعرفة والأداء التنظيمي في الفنادق المبحوثة.

Aamir et al. دراسة (2020)

"Impact of knowledge sharing on sustainable performance: Mediating Role of Employee's Ambidexterity"

بعنوان: أثر تشاركية المعرفة في الأداء المستدام: الدور الوسيط لبراعة العاملين. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تشاركية المعرفة في الأداء المستدام في الشركات الصناعية العاملة في الباكستان، كما هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر غير المباشر لبراعة العاملين في العلاقة بين تشاركية المعرفة والأداء المستدام في الشركات المبحوثة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات وتشكل مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في الباكستان، حيث تم توزيع (240) استبانة لأغراض جمع بيانات حول متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر مباشر لتشاركية المعرفة في الأداء المستدام وبقوة تفسيرية بلغت (54%) كما تبنت وجود أثر غير مباشر لبراعة العاملين كمتغير وسيط بين تشاركية المعرفة والأداء المستدام وبقوة تفسيرية بلغت (30.7%) ليصبح الأثر الكلي (84.7%).

أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة الاهتمام بكافة أنشطة تشاركية المعرفة وتحفيز العاملين على نقل المعارف وتعزيز كافة الأنشطة المتعلقة ببراعة العاملين من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية متنوعة.

دراسة (2019) Arokodare etal بعنوان:

"Strategic Agility and firm performance: The Moderating Role of organizational culture".

"الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركات: الدور المعدل للثقافة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحدس الاستراتيجي، والاستشراف الاستراتيجي، وتوجه الاستجابة الداخلية، وتوجه الاستجابة الخارجية، وقدرات الموارد البشرية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات) في أداء الشركات بأبعاده (الحصة السوقية، والكفاءة، والميزة التنافسية، ورضا العملاء، والإبداع) بوجود الثقافة المنظمة كمتغير معدل. تعتبر هذه الدراسة دراسة نظرية لسد الفجوة المعرفية في الأدبيات السابقة وخصوصا في سياق الدراسات النيجيرية.

واعتمدت الدراسة على مراجعة العديد من الدراسات والأبحاث التي ربطت بين المتغيرات الثلاثة المبحوثة (الرقابة الاستراتيجية، وأداء الشركات، والثقافة التنظيمية). توصلت الدراسة إلى أن العديد من المنظمات تعيش في بيئة غير مستقرة وأن الثقافة التنظيمية تملك دوراً بارزاً في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية في أداء الشركات بشكل عام كما أظهرت الأدبيات السابقة التي تناولتها الدراسة أهمية الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أداء الشركات وخصوصاً عند وجود ثقافة تنظيمية قوية.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة سعي الشركات نحو تبني أبعاد الرقابة الاستراتيجية من أجل تحقيق أداء أكبر للشركات مثل الحصة السوقية والكفاءة، والميزة التنافسية، ورضا العملاء، والإبداع. كما أوصت الدراسة بضرورة توظيف الرقابة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية لجميع أنشطة الشركات التجارية وعملياتها وقراراتها واتجاهاتها بما ينسجم مع التوجه العالمي لبيئة الأعمال وبالتالي تحقيق أداء أفضل لتلك الشركات.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الكمي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي للوصول إلى أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء التنظيمي بوجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية وصولاً إلى تقديم مجموعة من النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

نوع وطبيعة الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية من حيث الطبيعة، وإيضاحية من حيث الغرض، حيث تسعى إلى اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بوجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية، كما تعتبر الدراسة غير مخططة؛ لأنها أجريت في البيئة الطبيعية في شركات التأمين الأردنية، أما من حيث أفقها الزمني فهي دراسة مقطعية وطبقت على عينة واحدة وفي وقت واحد (النجار وآخرون، 2020، 55، 56)

مجتمع وعينة الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين الأردنية والمسجلة ضمن مظلة الاتحاد الأردني لشركات التأمين البالغ عددها (21) شركة، ويعمل بها (603) مديرون في الإدارتين العليا والوسطى. استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية لتمثيل مجتمع الدراسة؛ وذلك نظراً لطبيعة تعدد البنوك المبحوثة واعتبار كل بنك طبقة لضمان توزيع العينة

بشكل متساوٍ بينها، حيث بلغ حجم العينة (235) حسب جدول العينات إذا كان هامش الأخطاء المسموح به (0.5) (النجار وآخرون، 2020، 109). وقد قام الباحث بتوزيع 252 استبانة تحوطاً لنسبة استرداد أعلى، وبواقع 12 استبانة لكل شركة. وبلغ عدد الاستبانات المستردة (225) تبين أن (11) منها غير صالحة للتحليل الإحصائي وتم استبعادها، وبناء عليه فإن عدد الاستبانات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (214) استبانة بنسبة (91%) من العينة.

وحدة التحليل:

تشكلت وحدة المعاينة والتحليل للدراسة الحالية من مديري الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية.

طرائق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة اعتمدت الدراسة على مصدرين هما:

المصادر الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية فيما يتعلق بأدبيات الدراسة، والدوريات، والبحوث، والنشرات.
المصادر الأولية: استناداً إلى نوع وطبيعة الدراسة والمنهج المستخدم اعتمدت الدراسة على تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية.

6.9 . أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد قام الباحث بتطوير استبانة بالاستناد إلى الدراسات السابقة، وقد تألفت الاستبانة من جزئين وكما يلي:
الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على فقرات تقيس الخصائص الشخصية (الديموغرافية) والوظيفية لعينة الدراسة وكما يلي (الجنس، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة (الرقابة الاستراتيجية وأبعادها، والأداء التنظيمي وأبعادها، وتشاركية المعرفة).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من الصلاحية والصدق الظاهري أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ضمن التخصص في الجامعات، والمتخصصين في الشركات المبحوثة؛ وذلك لتحكيم الاستبانة من حيث المحتوى واللغة ومدى ارتباط الفقرات بالأبعاد والمتغيرات. وفي ضوء ما تم من ملاحظات ومقترحات وتوصيات تم إضافة بعض الفقرات وتعديل بعضها.

اختبار ثبات أداة الدراسة: للتأكد من مدى موثوقية وثبات أداة الدراسة ضمن استجابات أفراد عينة الدراسة تم الاستناد إلى معامل الثبات "كرونباخ ألفا"؛ لقياس مدى الاتساق في إجابات المستجيبين نحو كافة أبعاد ومتغيرات أداة الدراسة (الاستبانة)، وباعتماد على "معامل كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، وجاءت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول "1" قيم معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات والموثوقية

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	الحساسية الاستراتيجية	0.884
2	الالتزام الجماعي	0.885
3	سيولة الموارد	0.871
4	الرقابة الاستراتيجية	0.945
5	الأداء التنظيمي	0.938
6	تشاركية المعرفة	0.878

يشير الجدول رقم "1" أن قيم "كرونباخ ألفا" لجميع فقرات أداة الدراسة قد بلغت نسبتها أعلى من (0.70) وهذا يعتبر مؤشر لاتساق وثبات فقرات أداة الدراسة، وأنها جميعها تتمتع بالموثوقية، ويمكن الاستناد إليها في إجراء التحليل الإحصائي. حيث تعتبر قيمة المعامل التي أدنى من (60%) نسبة تتسم بأنها ضعيفة، بينما تكون القيمة التي تبلغ (70%) هي نسبة مقبولة، في حين إذا بلغت أعلى من (80%) تعتبر قيمة جيدة، (Sekar & Bougie, 2010, 290). وبناءً على النتائج أعلاه فإن قيم "كرونباخ ألفا" الخاصة بأداة الدراسة تعتبر صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

وصف خصائص عينة الدراسة: يعرض هذا الجزء وصفاً للخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين وهي: "الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية" وكما يلي:

جدول (2) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	"ذكر"	121	56.5
	"أنثى"	93	43.5
	"المجموع"	214	100
الفئة العمرية	"أقل من 30 سنة"	43	20.1
	"30 – أقل من 40 سنة"	103	48.1
	"40 – أقل من 50 سنة"	57	26.6
	"50 سنة فأكثر"	11	5.1
	"المجموع"	214	100.0
المؤهل العلمي	"بكالوريوس فأقل"	131	61.2
	"ماجستير"	47	22.0
	"دكتوراه"	36	16.8
	"المجموع"	214	100.0
سنوات الخبرة العملية	"أقل من 5 سنوات"	33	15.4
	"5 – أقل من 10 سنوات"	46	21.5
	"10 – أقل من 15 سنة"	81	37.9
	"15 سنة فأكثر"	54	25.2
	"المجموع"	214	100.0

يتضح من الجدول رقم "2" بأن الخصائص الشخصية والوظيفية لجميع أفراد عينة الدراسة المستجيبين قد كانت تتسم بالاتساق والإنسجام مع طبيعة نشاط العمل في شركات التأمين الأردنية وبما يحقق أهداف الدراسة ويمكن الاستناد اليهم في الاستجابة نحو متغيرات الدراسة الحالية؛ حيث لوحظ التركيز على فئة الشباب في الفئة العمرية من 30- أقل من 40 سنة، وهذا يتناسب مع المؤهل العلمي وسنوات الخبرة العملية. كما تبين أن الشركات المبحوثة تساوي تقريباً بين فرص

الذكور والإناث في تسلم المناصب الإدارية ضمن الإدارة العليا والوسطى. بينما تشير سنوات الخبرة العملية إلى مدى مرونة الهيكل التنظيمي وتناسقه مع عمر الموظف ومؤهلاته العلمية.

3.10. التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

يشير الجدول رقم "3" وصفاً لمتغيرات وأبعاد الدراسة من خلال الحكم على الأهمية النسبية بالاستناد إلى المتوسطات الحسابية، وبيان الرتبة لكل متغير وبعد، وكما يلي:

الجدول "3" التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

الرقم	المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الحساسية الاستراتيجية	3.8306	.52985	1	مرتفعة
2	الالتزام الجماعي	3.7512	.59985	3	مرتفعة
3	سيولة الموارد	3.7630	.52792	2	مرتفعة
❖	الرقابة الاستراتيجية	3.7816			مرتفعة
❖	الأداء التنظيمي	3.7612			مرتفعة
❖	تشاركية المعرفة	4.0152			مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم "3" إلى أن مستوى الأهمية النسبية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية قد جاء مرتفعاً، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.7816)، وكذلك أظهرت نتائج الجدول أن بعد (الحساسية الاستراتيجية) قد جاء في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.8306) وانحراف معياري بلغ (0.52985)، وبأهمية نسبية بمستوى مرتفع، بينما جاء بعد (الالتزام الجماعي) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.7512) وانحراف معياري (0.59985)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تبين من نتائج الجدول رقم "3" أن مستوى الأهمية النسبية للمتوسط العام للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) قد جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.7612). كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل (تشاركية المعرفة) بلغ أهمية نسبية مرتفعة، وبمتوسط عام بلغت قيمته (4.0152).

اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) في شركات التأمين الأردنية.

للتوصل إلى نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم تحليل البيانات الأولية التي تم التوصل إليها من أفراد عينة الدراسة باستخدام اختبار "الانحدار الخطي المتعدد القياسي"، وكما يلي:

جدول (4) "نتائج اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء التنظيمي"

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		متغير التابع
Sig t	T	Beta β	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.051	-1.961	-0.119	الحساسية الاستراتيجية	0.000	3	134.906	0.724	0.851	الأداء التنظيمي
0.000	4.493	0.340	الالتزام الجماعي						
0.000	13.018	0.621	سيولة الموارد						

* "الأثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$)".

يشير الجدول (4) وجود علاقة ارتباط عالية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.851$)، وتبين أن الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الرقابة الاستراتيجية وبقوة تفسيرية بلغت ($R^2 = 0.724$)، حيث كانت قيمة F المحسوبة (134.906) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهي أقل من (0.05).

وبين جدول المعاملات أن قيمة بيتا عند بعد الحساسية الاستراتيجية بلغت (-0.119)، وأن قيمة هي T (-1.961) وبمستوى معنوية بلغ (0.051) وهي أعلى من (0.05) مما يشير إلى أن هذا

البعد غير معنوي. كما تبين أن قيمة بيتا عند بعد الالتزام الجماعي بلغت (0.340)، وأن قيمة T (4.943) وبمستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وتبين أن قيمة بيتا عند بعد سيولة الموارد بلغت (0.621)، وأن قيمة T (13.018) وبمستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أعلى من (0.05) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق لا يمكن قبول الفرضية الصفريّة الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) في شركات التأمين الأردنية".

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة في شركات التأمين الأردنية. وللتوصل إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم استخدام اختبار "الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression)"; والجدول رقم (5) يبين ذلك:

جدول رقم (5) "الانحدار المتعدد الهرمي للفرضية الرئيسية الثانية":

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	قيمة t المحسوبة	β	Sig.	قيمة t المحسوبة	β		
0.123	550.1-	86-.0	0.051	-1.961	-0.119	الحساسية الاستراتيجية	الأداء التنظيمي
0.000	5.022	0.314	0.000	4.493	0.340	الالتزام الجماعي	
0.000	11.759	0.532	0.000	13.018	0.621	سيولة الموارد	
0.000	6.703	0.263				تشاركية المعرفة	
		0.879			0.851	R	
		0.774			0.724	R ²	
		0.050			0.724	ΔR^2	
		44.943			134.906	ΔF	
		0.000			0.000	Sig ΔF	

يشير الجدول (5) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي وفق نموذجين، حيث تبين من النموذج الأول أن قيمة معامل ارتباط (0.851)، وهذا يدل على ارتباط موجب وعال بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية، كما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (0.724) وأن قيمة F (134.906) عند مستوى معنوية (0.000)؛ وهذا يشير إلى معنوية الانحدار في النموذج الأول ويدل على أن الرقابة الاستراتيجية قد فسرت ما نسبته (72.4%) من التباين في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية.

أما النموذج الثاني فقد تم إدخال المتغير المعدل (تشاركية المعرفة) وتبين أن قيمة التغير في معامل التحديد بلغت (0.050) وقيمة التغير في F بلغت (44.934) وعند مستوى معنوية بلغ (0.000) وهذا يشير إلى معنوية التغير، وأن تشاركية المعرفة قد فسرت (0.05%) من التباين في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية. فقد تبين من تحليل النموذج الثاني أن قيمة معامل

التحديد (0.774) عند F (139.929) وبمستوى معنوي (0.000) مما يشير إلى معنوية الانحدار في النموذج الثاني؛ ويعني أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها وتشاركية المعرفة قد فسرت ما نسبته (77.4%) من التباين في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية. كما أشارت نتائج جدول المعاملات للنموذج الثاني أن قيمة بيتا لبعد الحساسية الاستراتيجية بلغت (-0.086) وقيمة T (-1.550) عند مستوى معنوي (0.123)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي، كما تبين أن قيمة بيتا لبعد الالتزام الجماعي بلغت (0.314) وقيمة T (5.022) عند مستوى معنوي (0.000)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، بينما بلغت قيمة بيتا لبعد سيولة الموارد (0.532) وقيمة T (11.759) عند مستوى معنوي (0.000)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وتبين أيضا أن قيمة بيتا للمتغير المعدل (تشاركية المعرفة) بلغت (0.263) وقيمة T بلغت (6.703) عند مستوى معنوي (0.000)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. بناءً على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (a ≤ 0.05) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية".

مناقشة النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للمتغيرات المبحوثة قد جاءت جميعها مرتفعة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمتغير الرقابة الاستراتيجية ككل (3.7816). كما بينت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية لمتغير الأداء التنظيمي قد جاءت مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.7612). أما الأهمية النسبية للمتغير المعدل تشاركية المعرفة فقد جاء بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.0152).

ويرى الباحث أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تساهم في الأهمية النسبية العالية للرقابة الاستراتيجية، وتشاركية المعرفة، والأداء في شركات التأمين الأردنية. بعض الأسباب المحتملة تشمل: ديناميكية السوق التنافسية، حيث يتميز قطاع التأمين في الأردن بقدرة تنافسية عالية، وتحتاج الشركات باستمرار إلى التكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء. علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد الرقابة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة المنظمات على البقاء في صدارة منافسها والاستجابة بسرعة لتغيرات السوق. كما أن شركات التأمين تواجه تقدماً تكنولوجياً متزايداً بسبب التقنيات الجديدة مثل المنصات الرقمية، والذكاء الاصطناعي،

وتحليلات البيانات. ويمكن للشركات القادرة على الاستفادة من هذه التقنيات من خلال المرونة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة أن تكتسب ميزة تنافسية وتحسن أداؤها.

2. بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت القوة التفسيرية ($R^2 = 0.724$)، مما يعني أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) تفسر ما مقداره (72.4%) من التباين في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة راضي وعبد الحسن (2022)، والتي وجدت تأثير للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء المتميز بأبعاده (المقياس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس التقويم) لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية في محافظة المثنى.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مزهر وياسر (2020) التي بين أن هنالك علاقة ارتباطية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) في الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده (البعد التنظيمي، والبعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاستراتيجي، والبعد التنافسي) في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء مع استطلاع عينة من المدراء. كذلك انسجمت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Vrontis et al (2023) التي بينت أن هنالك علاقة ارتباط موجبة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء بوجود الانفتاح كمتغير وسيط في الشركات العاملة في الأسواق المتقدمة والناشئة في إيطاليا.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Aremu et al (2022) التي توصلت إلى أن هنالك أثراً للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وقدرات الموارد البشرية) في الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع في ولاية أولي، نيجيريا.

واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة Arokodare et al (2019) والتي أظهرت أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحدس الاستراتيجي، والاستشراف الاستراتيجي، وتوجه الاستجابة الداخلية، وتوجه الاستجابة الخارجية، وقدرات الموارد البشرية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات) في أداء الشركات بوجود الثقافة المنظمة كمتغير معدل.

ويرى الباحث أن الرقابة الإستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في بيئة الأعمال. ومن خلال الرقابة الاستراتيجية يمكن لشركات التأمين في الأردن التكيف بشكل أفضل مع ظروف السوق المتغيرة وتفضيلات العملاء ومتطلباتهم. وهذا يمكن أن يساعدهم على البقاء في صدارة المنافسة، وتحديد الفرص الجديدة والاستفادة منها، وتخفيف المخاطر. علاوة على ذلك، يمكن للرقابة الاستراتيجية أيضا تمكين شركات التأمين من تعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحسين عمليات صنع القرار، ودفع الابتكار. وهذا يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي، وزيادة رضا العملاء، والنمو المستدام. بشكل عام، من المنطوق أن يكون تأثير الرقابة الإستراتيجية في أداء شركات التأمين الأردنية إيجابيًا، حيث يمكن أن تساعدهم على النمو بفعالية في قطاع سريع التغير وتنافسية عالية.

بشكل عام، يعد تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء في شركات التأمين أمرًا بالغ الأهمية، فهي تعزز الميزة التنافسية، وإدارة المخاطر، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، وكلها تساهم في تحسين الأداء المالي والنجاح على المدى الطويل في شركات التأمين الأردنية.

3. بينت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسيه الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية". حيث بلغت قيمة ($R^2\text{change} = 0.050$)، مما يعني أن تشاركية المعرفة كمتغير معدل يفسر ما مقداره (5%) في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسيه الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية؛ ليرفع قيمة التباين في تفسير النموذج الكلي إلى (774%).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Sunarta et al 2020) التي بينت أثر تشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي في الفنادق التي تصنف من ثلاث نجوم إلى خمس نجوم في مقاطعه بالي في إندونيسيا. كما انسجمت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القبي وأبو شوتيه (2020) التي أظهرت واقع إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) وأثرها في الأداء المؤسسي (رضا العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية.

وهنا يرى الباحث أن تشاركية المعرفة يمكن أن تؤدي دوراً حاسماً كوسيط بين الرقابة الاستراتيجية والأداء في شركات التأمين الأردنية. ومن خلال المشاركة الفعالة للمعرفة والمعلومات عبر مختلف أقسام ومستويات المنظمة، يمكن للمنظمات تحسين عمليات الاتصال والتعاون وصنع القرار، وهذا يمكن أن يؤدي إلى منظمة أكثر مرونة واستجابة، ومجهزة بشكل أفضل للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد تشاركية المعرفة أيضاً في الاستفادة من الإمكانيات الكاملة لمبادرات الرقابة الاستراتيجية من خلال ضمان استخدام الرؤى والخبرات القيمة بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى الابتكار والكفاءة والأداء العام، مما يؤدي في النهاية إلى مزايا تنافسية ونمو مستدام لشركات التأمين الأردنية.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات، ومن أهمها كما يلي:

1. ضرورة تطوير ثقافة التعلم المستمر والتكيف من خلال تشجيع الموظفين على الانفتاح على التغيير والبحث المستمر عن فرص التحسين. وكذلك من خلال تعزيز بيئة تعليمية مستمرة حيث يمكن اختبار الأفكار والاستراتيجيات الجديدة وتنفيذها بسرعة.
2. العمل على احتضان التكنولوجيا والابتكار من خلال عدة آليات ومنها: الاستثمار في التقنيات والمنصات الجديدة التي يمكن أن تعزز الرقابة الاستراتيجية، ويتضمن ذلك استخدام تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لتحديد الاتجاهات والتغيرات الناشئة في السوق، والاستفادة من الأدوات الرقمية لتبسيط العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية.
3. ضرورة العمل على تعزيز التعاون والتواصل من خلال تشجيع الفرق متعددة الوظائف، وتعزيز التعاون عبر الأقسام ومستويات التسلسل الهرمي. كما يمكن أن يساعد التواصل الفعال ومشاركة المعرفة في ضمان توافق جميع الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية للشركة ويمكنهم الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق.
4. تطوير استراتيجيات رشيقة وقابلة للتكيف بدلاً من الاعتماد فقط على الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، من خلال اعتماد نهج أكثر ديناميكية يسمح بالسرعة والمرونة.

5. ضرورة الاستثمار المستمر في تطوير الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المنتظمة للموظفين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم. كما يمكن أن يساعد ذلك في ضمان أن الموظفين مستعدون للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة ويمكنهم المساهمة بشكل استباقي في التوجه نحو الرشاقة الاستراتيجية.

6. تعزيز الاهتمام بمحور العملاء من خلال تطوير فهم عميق لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم ومواءمة استراتيجيات المنظمة وإجراءاتها وفقًا لذلك. يمكن أن يساعد ذلك في دفع الابتكار والتأكد من بقاء المنظمة مستجيبة وذات صلة بمتطلبات العملاء المتغيرة.

7. تشجيع ثقافة تبادل المعرفة من خلال خلق بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين ومكافأتهم على مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين. يمكن القيام بذلك من خلال قنوات مثل منصات الاتصال الداخلية أو اجتماعات الفريق أو أحداث مشاركة المعرفة.

8. تدريب الموظفين على تقنيات تشاركية المعرفة الفعالة من خلال توفير التدريب وورش العمل لمساعدة الموظفين على تطوير المهارات اللازمة لمشاركة معارفهم بشكل فعال. يمكن أن يشمل ذلك مهارات الاتصال وتقنيات العرض وكيفية إنشاء مستودعات المعرفة والحفاظ عليها. ووضع مقاييس لتتبع تأثير تشاركية المعرفة في الأداء الفردي والتنظيمي. يمكن أن يشمل ذلك مؤشرات مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين رضا العملاء أو تقليل الأخطاء.

المراجع باللغة العربية:

بريس، أحمد وجبر، ورود (2021). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 65 (16)، 204-230.

التعي، خالد ومرعي، منى (2018). تصميم آلية لقياس وتقويم الأداء المتوازن باستخدام الخرائط الإستراتيجية للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل-بحث تطبيقي *Journal of Administration and Economics*، 117، 235-256.

جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، والصالح، أسماء (2011). *إدارة المعرفة*. الأردن، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع. الخرابشة، محمد والنجار، فايز (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحكومية المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7 (2)، 111-144.

راضي، جواد وعبد الحسن، مثنى (2022). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، *Journal of Kufa Studies Center*، 1(64)، 249-284.

- الشوابكة، خالد محمود (2013). إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الشوابكة، خالد محمود، والنجار، فايز جمعه (2015). إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 36(2)، 348-321.
- الشويخي، اسماعيل (2022). أثر مشاركة المعرفة على الإبداع الإداري في المشاريع المشتركة: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل الكترك بسكرة. *مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية إدارة الأعمال*، 11(2)، 211-192.
- الصبح، حنين أحمد، والشوابكة، خالد محمود (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الإستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجداريات في المصارف التجارية الأردنية. *المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 8(3)، 131-89.
- عبدالله، حيدر وعمير، عراك (2019). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية. *ECONOMICS AND ADMINISTRATION STUDIES JOURNAL (EASJ)*، 1(15).
- عثمان، خالد محمد (2016). إطار مقترح لتطوير بطاقات الأداء المتوازن لترشيد القرارات ذات البعد البيئي بأمانة مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40(4)، 383-337.
- العربي، بهاء وإدغيش، أحمد (2016). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية والاقتصادية*، 24(3)، 46-21.
- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، والعمري، غسان (2012). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. الأردن: عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القي، الطيب محمد وأبو شويته، فتحية أبو بكر (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، 8(4)، 48-19.
- المري، محمد والبشاشة، سامر (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20(1)، 21-1.
- مزهري، أسيل وياسر، ياسر (2018). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء). *IRAQI JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE SCIENCES*، 55(14)، 239-210.
- المواضية، عارف شاكر والبشاشة، سامر (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. *Humanities and Social Sciences Series*، 37(3)، 267-302.
- المياي، حاكم وحزمة، حسن (2022). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 64(1)، 370-339.

النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط 5). دار الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Aamir, A., Jan, S. U., Qadus, A., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2021). Impact of knowledge sharing on sustainable performance: Mediating role of employee's ambidexterity. *Sustainability*, 13(22), 12788.
- Abbood, R. H. (2023). The Impact of adopting Balanced Score card-Environmental Social Responsibility Indicator in achieving qualified financial projects (Central Bank of Iraq CBI as a case study). *ENTERPRENEURSHIP JOURNAL FOR FINANCE AND BUSINESS*, 4(2).
- Abshire, D. (1996). U.S. global policy: Toward an agile strategy. *Washington Quarterly*, 19(2), 38-61. <http://doi:10.1080/01636609609550196>
- Abueid, R., Rehman, S. U., & Nguyen, N. T. (2023). The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine. *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 34-45.
- Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(1), 8397- 8406.
- Aremu, A. B., Lawal, L. O. & Oladeji, A. A. (2022). Parameters of Strategic Agility and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing Sector in Oyo State, Nigeria. *American Journal of Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 1-7.
- Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. O. (2019). Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Culture. *Business Management Dynamics*, 9(3), 1-12.
- Bandono, A., & Nugroho, S. H. (2023). The Assessment of Company Performance Target Using Balanced Scorecard Methods. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01968-e01968.
- Coskun, A., & Nizaeva, M. (2023). Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions. *Open Education Studies*, 5(1), 20220198.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Doz, Y. L. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30 (2020), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>

- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Fernandez, B, Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2012). *Knowledge management challenges, solutions, and technologies*, Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2023). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1002/hrm.22192>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). The balanced scorecard for public-sector organizations. Balanced Scorecard Report, 15(11), 1999.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Focusing your organization on strategy-with the balanced scorecard*. Cambridge: Harvard Business School Publishing.
- Lee, B., Tsui, A. S., & Yau, O. H. (2023). Impact of Balanced Scorecard implementation on company performance of PRC listed companies in the healthcare industry. *Journal of Transnational Management*, 1-39.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The accounting review*, 75(3), 283-298.
- Lungu, Miruna Florina (2018). Achieving strategic agility through business model innovation- The case of telecom industry. Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence 2018, 557-567, ISSN 2558-9652. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0050>
- Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. (2018). Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders. *California Management Review*. <https://doi.org/10.1177/0008125618790245>
- Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2017/30979>
- Olariu, A. A., Popa, Ş. C., Breazu, A., & Popa, C. F. (2023). Organizational performance in the public and private sectors in Romania: The Balanced Scorecard perspective. *Management Research and Practice*, 15(2), 17-28.
- Reed, J. (2021). Strategic agility in the SME: Use it before you lose it. *Journal of Small Business Strategy*, 31(3), 33-46.

- Roth, A.V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Strategy & Leadership*, 24(2), 30- 36.
- Saifi, Imran , Siddiqui & Hassan, Atif. (2018). Impact of Knowledge Sharing on Organizational Performance: The Moderating Role of Organizational Culture Proxies. *Organization Theory Review*, 2, 19-40. 10.32350/OTR.0202.02
- Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new holy grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180.
- Sekaran U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A Skill building approach* (7th ed.). John Wiley and Sons.
- Sunarta, I. N., Rohman, A., & Kawedar, W. (2020). The effect of knowledge sharing on organisational performance with types of innovation as mediation: A study of star hotels in Bali province, Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(3), 540-564.
- Vrontis, D., Belas, J., Thrassou, A., Santoro, G., & Christofi, M. (2023). Strategic agility, openness and performance: A mixed method comparative analysis of firms operating in developed and emerging markets. *Review of Managerial Science*, 17, 1365–1398. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00562-4>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>