

المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في جامعة الاستقلال

علي سليمان رباح عبايدة¹، محمد يوسف توفيق الكرم²، محمد عبد الله خلاف عرجان³

أستاذ مساعد - قسم الإدارة العامة والعلوم العسكرية - كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية - جامعة الاستقلال/ فلسطين^{1&2}

استاذ مساعد - قسم التربية وعلم النفس - كلية العلوم الإنسانية والتربوية - جامعة بوليتكنك فلسطين/ فلسطين³

ali.ayadeh@pass.ps

استلام البحث: 29-12-2024 مراجعة البحث: 04-02-2025 قبول البحث: 16-02-2025

الملخص

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة الاستقلال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي للوصول إلى النتائج، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (156) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات الموظفين للمرونة الإستراتيجية كانت متوسطة (3.62)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموظفين الإداريين وأولئك ذوي الخبرة التي تتجاوز 16 عاماً. كما بينت النتائج أن تقديرات الموظفين لواقع إدارة المعرفة كانت أيضاً متوسطة (3.20)، مع فروق لصالح الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، في حين لم تظهر الدراسة فروقاً في تقديرات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة وفقاً للمستوى الوظيفي. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة. أخيراً، أوصت الدراسة بضرورة تطوير إدارة المعرفة من خلال تطبيق خطط إستراتيجية مرنة لمواكبة التغيرات الرقمية، جنباً إلى جنب مع تحليل الفجوات بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، جامعة الاستقلال.

Abstract:

This study proposes to analyze the relationship between clever adaptability and information management from the viewpoint of academicians and administrators at Al-Istiqlal University. The study secondhand the descriptive correlational approach to reach the results, and a layered chance sample of (156) things was picked. The results of the study showed that representatives' estimates of calculated elasticity were average (3.62), with statistically important distinctness in favor of departmental employees and those accompanying happening surpassing 16 age. The results also displayed that representatives' estimates of the realism of knowledge administration were likewise average (3.20), accompanying dissimilarities in favor of operators accompanying inferior 5 years of knowledge, while the study acted dismayed distinctnesses in the estimates of sample members towards information administration by the job level. The study disclosed a powerful beneficial connection between calculated elasticity and information management. Finally, the study urged the need to cultivate information administration by implementing pliable crucial plans to sustain mathematical changes, in addition to resolving the gaps between clever adaptability and information management inside the academy.

Keywords: Strategic flexibility, knowledge management, Al-Istiqlal University.

مقدمة

في ظل التطور العالمي في مجال الإدارة والتغيرات المتسارعة، وثورة المعلومات، فلقد فرضت هذه التغيرات على المنظمات إحداث تحولات جذرية في أسلوب عملها، وأنظمتها الهيكلية، وكذلك تغيرات في الكيفية التي تعالج بها المنظمات أمورها، لذلك أصبح إلزاماً على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات من خلال آليات إدارية، وأنماط تنظيمية حديثة لرفع الكفاءة التنظيمية. (الزامل وعثمان، 2021)

وتواجه الجامعات اليوم تحديات غير مسبقة نتيجة المستجدات البيئية السريعة سواء من الناحية الاقتصادية أو التكنولوجية، وهذا بدوره يزيد من أهمية تبني المرونة الاستراتيجية كأداة أساسية للحفاظ على تنافسيتها وتحقيق أهدافها المؤسسية (Johnson et al., 2003). وفي هذا السياق، تُعد المرونة الاستراتيجية القدرة التي تمتلكها المؤسسات للتكيف مع المتغيرات السريعة والاستجابة لها بفعالية من خلال تعديل استراتيجياتها وهياكلها التشغيلية لتحقيق أقصى قدر من الفعالية (Grewal & Tansuhaj, 2001). ومن هنا، أصبحت المرونة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية عاملاً جوهرياً لمواجهة التحديات على المستويين الداخلي والخارجي للجامعة.

من جهة أخرى، تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تعزيز المرونة الاستراتيجية، حيث يُنظر إلى المعرفة كأحد الأصول الاستراتيجية التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المؤسسي (العثمان، 2013). وإدارة المعرفة هي الوسيلة التي يتم بها دمج الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بشكل متعمد لتطوير والنقاط وتنفيذ البنية التحتية الفكرية للمؤسسة، ويتيح هذا المنهج للموظفين داخل المؤسسة تبادل معارفهم، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات والنتائج (Ramachandran et al., 2009). ومن خلال استخدام منهج إدارة المعرفة، يمكن للأفراد والمجموعات والمؤسسات بأكملها تطوير وتبادل واستغلال المعلومات لتحقيق أهدافهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين التعاون والكفاءة والإبداع (Sardjono and Firdaus, 2020). ومن خلال تطبيق إدارة المعرفة بفعالية، يمكن للجامعات الحكومية العمل على توظيف الخبرات والمعرفة المتاحة بين العاملين بها، وبالتالي تطوير عمليات اتخاذ القرار وتحسينها، إضافة إلى الإهتمام بجودة التعليم والبحث العلمي والعمل على تعزيزه (بركات وحسن، 2009). حيث أصبحت المعرفة ذات التأثير الكبير لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث يُنظر إليها كعنصر أساسي في تحقيق المنظمة لأداء أفضل وإنتاجية ورأس مال كبيرين، بينما يرى البعض ضرورة تعامل المنظمة مع المعرفة التي بحوزتها كقيمة رأسمالية مادية تتبع أصول المنظمة، لذلك، فإن الجمع بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة يسهم في خلق قدرات مؤسسية تمكن الجامعات بأن يكون لديها استراتيجية في إدارتها وتعاملها مع المستجدات المتسارعة والابتكار في ممارساتها الأكاديمية والإدارية (أبو خضير، 2009).

ولقد أظهرت نتائج عدة دراسات بأن المرونة الاستراتيجية لها دور مهم وعلاقة ايجابية مع إدارة المعرفة مثل دراسة عبد العزيز وآخرون (2020)؛ وعابد (2016)؛ لكن هذه الدراسات أجريت على شركات خاصة، بينما لم يتوصل الباحثين إلى دراسات اهتمت بالبحث في علاقة المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في مؤسسات أكاديمية كالجامعات، وهذا ما دفع الباحثين لإجراء هذه الدراسة؛ حيث أن المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية لها خصوصية وتختلف من حيث الإجراءات والسياسات والتطبيق، وبناءً على ما تقدم ولتحقيق الأهداف التي يصبوا إليها البحث، جاءت الدراسة الحالية للبحث في المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بواقع إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معالجتها للموضوع من منظورين نظري وتطبيقي:

الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على بناء إطار مفاهيمي يربط بين المرونة الإستراتيجية ودورها في دعم إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية، مع اختيار "جامعة الاستقلال" كنموذج تطبيقي. وتهدف الدراسة إلى تعميق الفهم حول أثر المرونة الإستراتيجية في إدارة المعرفة، نظرًا لدورها المشترك في تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري داخل الجامعة. كما تتجلى أهمية الدراسة في تأسيسها لأساس نظري يمكن أن يُستند إليه في الأبحاث المستقبلية، مما يتيح فرصًا لاستكشاف مزيد من جوانب هذه العلاقة في مؤسسات التعليم العالي وقطاعات أخرى.

الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار استنادًا إلى نتائجها، مما يسهم في دعم العاملين في المجالين الأكاديمي والإداري بجامعة الاستقلال في إحداث التغييرات والتطورات اللازمة لخلق بيئة جامعية لديها القدرة على مواكبة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة. كما تُسهم هذه التوصيات في تعزيز المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، مما يساعد الجامعة على تحسين الأداء الأكاديمي والإداري بشكل فعّال ومستدام.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن المؤسسات الحديثة بما فيها مؤسسات التعليم العالي تقف اليوم أمام تحديات غير مسبقة في بيئة مليئة بالمستجدات والتغيرات سواء في التكنولوجيا أو المعلومات الجديدة، بالإضافة إلى المنافسة الشرسية بين المنظمات المختلفة والعوائق التي ظهرت في القطاعات المتنوعة، خاصة قطاع التعليم. ولذلك، فرضت عجلة التغيير والمنافسة وجهاً جديداً على أسس العلم والمعرفة. (العثمان، 2013).

وتعد الجامعات بمثابة مؤسسات تعليمية يقع على عاتقها مسؤولية نقل المعرفة وإعداد أجيال قادرة على الوقوف أمام التحديات ومواكبة وقبول كل ما هو جديد في مجال التقنيات والتكنولوجيا الحديثة. وفي ظل التحولات المتسارعة، أصبح هناك حاجة ماسة لدى الجامعات لكي تتبنى مفهوم المرونة الاستراتيجية من أجل مواكبة المتغيرات في ظل بيئة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي، بما يضمن جودة الخدمات التعليمية المقدمة بحيث تلبي حاجات المجتمع، وتعزز سمعتها الأكاديمية من خلال بناء صورة ذهنية مميزة لشعاراتها وبرامجها. (الزامل وعثمان، 2021)

كما وأصبحت المرونة الاستراتيجية في عالم بيئة الأعمال واحدة من الموضوعات الأساسية التي تعبر عن التغيرات السريعة في مجال التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، حيث تساعد المرونة على حماية المنظمات من التغيير البيئي لها، وأيضاً من خلال المرونة تكون المنظمة لها امكانية عالية وقدرة على الوقوف أمام المخاطر مواجهة التحديات التي قد تعصف بها. (زين، ٢٠١٨) بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة المعرفة دوراً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال توفير أدوات تسمح بتبادل المعرفة وتوظيفها بفعالية داخل المؤسسة (العثمان، 2013). إلا أن الجامعات الحكومية غالباً ما تواجه صعوبات في دمج إدارة المعرفة مع مرونتها الاستراتيجية بسبب ضعف الهياكل التنظيمية وعدم مقدرتها على توظيف التقنيات والتكنولوجيا الحديثة بشكل كامل ببركات وحسن (2009)

من هذا المنطلق، تكمن الفجوة البحثية في ندرة الأدبيات التي بحثت العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في الجامعات الحكومية، لوحظ أن معظم الأبحاث السابقة ركزت إما على المرونة الاستراتيجية أو إدارة المعرفة كعناصر منفصلة. دون التركيز بشكل كاف على كيفية تكامل هذين العنصرين لتحقيق الأداء الأمثل في المؤسسات التعليمية، وهو ما أشارت إليه أيضاً دراسة أبو خضير (2009)، من هنا تبرز الحاجة لإجراء دراسة تركز على الربط بين هذين المفهومين وتحديد العوامل التي تعوق هذا التكامل في الجامعات الحكومي. وعليه تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس المتمثل فيما علاقة المرونة الإستراتيجية بإدارة المعرفة في جامعة الاستقلال؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال؟
2. هل تختلف درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.
3. ما درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو واقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال؟
4. هل تختلف درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو واقع المعرفة باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على:

1. العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة في جامعة الاستقلال.
2. درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال.
3. درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.
4. درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو واقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال.
5. درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو واقع المعرفة باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة الاستقلال.

الحد المكاني: الجامعات الحكومية " جامعة الاستقلال أنموذجاً".

الحد البشري: العاملون الأكاديميين والإداريين في جامعة الاستقلال.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2023-2024.

مفاهيم الدراسة الإجرائية:

المرونة الإستراتيجية: "الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير المتنوعة التي تحصل في البيئة التي تعمل فيها وبما يساعد على تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية" (الياسري وآخرون، 2016).

إدارة المعرفة: "عملية تنظيمية أو مدخل منظم لإضفاء الطابع الرسمي على المعرفة والخبرة والتجارب التي تساعد المنظمات على توليد كفاءات جديدة تؤدي إلى أداء تنظيمي متميز" (Gold et al., 2001; Rehman & 2020). (Iqbal).

1. المرونة الإستراتيجية:

مفهوم المرونة الإستراتيجية:

تباينت تعريفات المرونة الإستراتيجية وفقاً لآراء العلماء والباحثين، وكثير من الباحثين استخدموا المفهوم بطرق عدة، منهم على سبيل المثال

Evans, 1991; Hitt et al., 1998; Hitt et al., 2011 Wheelen, et al., Ansoff, 1965; Harrigan, 1985 2012; ووفقاً لرأي (Eppink, 1978 : 10) ، فتعتبر المرونة الإستراتيجية بمثابة الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع. وبحسب (Hurry et al, 1992 : 87) فترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد تفاعلها مع البيئة التي تعمل فيها. كما عرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إعادة توجيه وتنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجياتها من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية (Yang, Zhang, Jiang, & Sum 2015)، فيما عرفها عايش وعمر (2019، 118) بأنها قدرة المؤسسات على التعامل والتكيف مع ما يحيط بها ومع بيئتها التنافسية من متغيرات واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية الملائمة عن طريق الحصول على المنافع من قدراتها ومواردها المختلفة.

مما سبق، نستطيع القول بأن التعريفات أعلاه، ركزت معظمها على المتغيرات البيئية، لذلك، يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها استعداد المؤسسة على استيعاب المستجدات البيئية السريعة والتكيف الإستراتيجي معها والوقوف أمام تحديات مستجدات الوسط البيئي التنافسي من أجل تحسين المخرجات وجودتها.

أهمية المرونة الإستراتيجية:

ذكر الباحثين والعلماء ومنهم الغزالي، والكرعاوي، والجبوري (2018) أهمية المرونة الإستراتيجية في عدة نقاط وهي على النحو الآتي:

1. مساعدة المؤسسة في إدارة مواردها الأولية للتكيف مع بيئات ديناميكية وذلك من خلال تبني مقدرات ذات مستوى عالي.
2. تحسين الإجراءات الإستراتيجية للمنظمة، والإهتمام بهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تحسين الثقافة التنظيمية وأنظمة الاتصالات بشكل مستمر ونشر الموجودات واستثمار الاستراتيجيات بكفاءة.
3. تحسين قدرة المؤسسة وتمكينها من التعامل مع المستجدات وحالة عدم التأكد عن طريق السيطرة على الجمود والركود المؤسسي.
4. تساهم المرونة الإستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمات الحديثة وتحديداً الصغيرة منها في التعامل مع المسؤوليات المختلفة والسيطرة عليها.

5. تساهم أيضاً في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة الفعالة للمستجدات في ظل المتغيرات البيئية المستمرة والتكيف معها.
 6. السرعة والفعالية في إعادة القدرات والموارد عن طريق هيكلتها وإعادة توجيهها بأسلوب يساهم في الإستجابة للمستجدات في بيئة متغيرة بشكل مستمر.
 7. تساهم كذلك في تلبية حاجات المستهلكين وتوقعاتهم المختلفة وتنفيذ الأفكار الإبداعية.
 8. تحافظ أيضاً على قدرة المؤسسة التنافسية، فضلاً عن مواجهة المشاكل التي تتعلق بالمعرفة الحديثة والإبداع المستمر في ظل بيئة سريعة التغير.
- كما وذكرت المجاهد والسدي (2018) أهمية المرونة الإستراتيجية عن طريق مساعدة المؤسسات لتخصيص مواردها بشكل يضمن لها استخدامات عديدة بديلة للمورد الواحد، كذلك تعديل الهياكل التنظيمية بما يؤهلها لمواجهة المستجدات في ظل مختلف المتغيرات البيئية، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تنفيذ الأفكار الإبداعية، والاحتفاظ بالميزة التنافسية.

أبعاد المرونة الإستراتيجية:

تباينت آراء العلماء والباحثين في الإدارة حول أبعاد المرونة الإستراتيجية، فمنهم من حددها ببعدين كدراسة عايش وآخرون (2019)، ومنهم من تناول حتى ستة أبعاد كدراسة الزامل (2021)، كما تعددت وتنوعت أبعاد المرونة الإستراتيجية واختلفت بعدها تبعاً لأهداف الأدبيات السابقة، كنموذج (Stalk, Evans, & Shulman, 1992) ونموذج (Mackinnon et al., 2008) اللذان تناولاً خمسة أبعاد، إضافة إلى نموذج (Yongsun, 1991) الذي تناول أربعة أبعاد، هذا بالإضافة إلى نموذج (Bhandari et al., 2004) الذي أقرح ثلاثة أبعاد، ونموذج (Sanchez, 1995) الذي تناول بعدين فقط. لذلك حاولت الدراسة تناول أبعاد تتلاءم مع بيئة الجامعات حول المرونة الإستراتيجية، بحيث يعكس كل بُعد الفقرات التي تناولها بصورة واضحة، وجاءت الأبعاد على النحو الآتي:

1. الاستجابة السريعة للتغيرات:

- تستجيب الجامعة بسرعة للتغيرات في البيئة التعليمية.
- تستجيب الجامعة بسرعة للتغيرات في متطلبات السوق.
- تتميز الجامعة بقدرتها على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

2. التكيف الاستراتيجي:

- لدى الجامعة القدرة على تعديل استراتيجياتها عند الحاجة.
- تعتمد الجامعة على الأدلة القائمة على البيانات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تضع الجامعة خططاً بديلة لمواجهة التحديات المحتملة.
- تتمتع الجامعة بالمرونة في تلبية احتياجات الأقسام المختلفة.

3. الابتكار والتجديد:

- تشجع القيادة الجامعية على الابتكار والتجديد.
- تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على ممارسة التفكير النقدي في حل المشكلات التي تواجههم.
- تشجع الجامعة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة للتحديات المستجدة.
- تدعم الإدارة تجريب الأفكار الجديدة قبل اعتمادها بشكل كامل.

4. التقييم والتحسين المستمر:

- تقوم الجامعة بتقييم منتظم لمدى فعالية استراتيجياتها.
- تشجع الجامعة على الاستفادة من الأخطاء السابقة.

5. التكيف مع الفرص والتحديات:

- تتبنى الجامعة سياسة استغلال الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة.
- تعزز القيادة الجامعية نهج التغيير داخل الأقسام المختلفة.
- تضع الجامعة خططاً بديلة لمواجهة التحديات المحتملة.

لذلك، فإن اعتماد هذه الأبعاد في بيئة الجامعات يمكن أن يدعم الجامعة في تحسين أدائها ومواكبة المستجدات البيئية والمتغيرات التي تحيط بها، والذي بدوره يعمل على تحسين وتعزيز إدارة المعرفة بالشكل الصحيح.

2. إدارة المعرفة:

في ظل التقدم التكنولوجي السريع والتغيرات المستمرة وظهور المنافسة في التقنيات المختلفة، يتعين على المؤسسات المضي قدماً من أجل الإستدامة والتنافس والتميز، لذلك لا بد التركيز على قوة العمل لديها واستغلال قدراتها، حيث حولت معظم المؤسسات اهتمامها إلى الموارد غير الملموسة كالإهتمام بالمعرفة ومواكبة التكنولوجيا والتمسك بالكفاءات والقدرات الابتكارية.

(Iqbal et al., 2020; Obeidat et al., 2016).

تباينت تعريفات إدارة المعرفة وفقاً لآراء العلماء والباحثين، حيث ذكرت أبو معمر (2016) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من النشاطات الإدارية التي من شأنها مساعدة المؤسسات لعملية الحصول على المعلومات التي يمكن أن تحتاجها ومن ثم تنظيمها من أجل الحصول على الفائدة منها في سبيل جني أهدافها بكفاءة وفاعلية ورفع مستوى الأداء لديها. كما أن إدارة المعرفة تشير إلى تدفق المعرفة والمعلومات بين الجهات الفاعلة في المنظمة، وتعتبر عن قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وخلقها ومشاركتها واستخدامها (Obeidat et al., 2016; Razzaq et al., 2019).

مما سبق، يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من النشاطات أو العمليات التي تهدف بشكل مستمر إلى الإهتمام بالمعرفة عن طريق تحديدها وتسجير الحصول عليها والعمل على تطويرها ومن ثم توزيعها للإستفادة منها إضافة إلى حفظها بشكل صحيح يسهل عملية الرجوع لها، والذي بدوره يساعد على حصول المؤسسات على أداء عالي وإنتاجية مرتفعة واستغلال الموارد بأقل تكلفة وبالتالي تحقيق الكفاءة التنظيمية في واقع بيئة مليئة بالمستجدات البيئية المختلفة والمتلاحقة.

فوائد تطبيق إدارة المعرفة:

ذكر (kidwell et al., 2000) فوائد تطبيق إدارة المعرفة في جانب التعليم العالي على النحو الآتي:

أولاً: البحث العلمي: ويكون ذلك من خلال التنافسية والعمل على زيادتها وسرعة القيام بالبحوث الممولة والمنح البحثي.
ثانياً: تطوير المناهج: تساعد على الارتقاء بمستوى التعليم من خلال المقررات التعليمية، وتطوير مهارات الأكاديميين.
ثالثاً: الخدمات الإدارية: ويكون ذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية وتقديم الخدمات الإدارية بمستوى أفضل والعمل على تحسينها.

رابعاً: خدمات الطالب والخريج: ويكون ذلك من خلال تقديم الخدمات للطالب والخريج بجودة عالية كالاستشارات وغيرها من الخدمات.

خامساً: التخطيط الإستراتيجي: ويكون ذلك من خلال تحسين تبادل المعلومات، والتخطيط المرتبط بسوق العمل.

أبعاد إدارة المعرفة:

تباينت آراء العلماء والباحثين في الإدارة حول أبعاد إدارة المعرفة، حيث تفاوتت الدراسات في تناولها، فبعض الدراسات الحديثة تناولت بين أربعة إلى ستة أبعاد، أهمها خلق المعرفة، واكتسابها، ومشاركتها، بالإضافة إلى تدوينها وتطبيقها , (Shahzad et al., 2020; Wu & Chen, 2014 ;. Alaarj et al., 2016; Kianto et al.2016)

وفيما يتعلق بالدراسات الأقل حداثة، فتباينت ما بين ثلاثة و أربعة أبعاد تمثلت في خلق المعرفة ودمجها ونشرها (1995 Nonaka & Takeuchi,؛ وكذلك أشار لها (Alavi & Leidner, 2001) في تخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها، إضافة إلى (Li et al., 2004) الذي أشار إلى جمعها وتدقيقها وتخزينها ومشاركتها، هذا بالإضافة إلى (Ju et al., 2006) الذي ركز على اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها.

مما سبق، نستطيع القول بأن إدارة المعرفة واحدة من أهم المفاهيم والتي تستحوذ على أبعاد عديدة، حيث تم التركيز على أهمها والتي تتلائم مع بيئة الجامعات: وجاءت على النحو الآتي:

1. توليد المعرفة:

- تستثمر الجامعة في البحث والتطوير لتحسين إدارة المعرفة.
- تشجع الجامعة على تحليل الفجوات في إدارة المعرفة بين الإداريين والأكاديميين.
- تحث الجامعة موظفيها على التعلم المعرفي المستمر.

2. تخزين المعرفة:

- توفر الجامعة قاعدة معلومات مفتوحة لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.
- لدى الجامعة نظام معمول به لإدارة المعرفة.

3. تبادل المعرفة:

- توفر الجامعة منصة لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.
- تشجع الجامعة على مشاركة المعرفة بين الإداريين والأكاديميين.
- توظف الجامعة تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتبادل المعرفة بين الموظفين.
- تضع الجامعة إجراءات مبسطة لتسهيل تبادل المعرفة بين الموظفين.

4. تطبيق المعرفة:

- تدعم القيادة الجامعية الممارسات المهنية لإدارة المعرفة بين موظفيها.
- تتم إدارة المعرفة الأكاديمية والإدارية بناء على الأدلة العلمية.

5. التعلم التنظيمي وتطوير الثقافة المعرفية:

- تسعى الجامعة لتطوير ثقافة المشاركة والتعاون لتحسين إدارة المعرفة.
- تقدم الجامعة دورات تدريبية لتعزيز إدارة المعرفة.
- توفر الجامعة الموارد الكافية لإدارة المعرفة.

6. مراجعة وتحسين إدارة المعرفة:

- يتم مراجعة سياسات إدارة المعرفة في الجامعة من وقت لآخر.

لذلك، فإن هذه الأبعاد تتكامل معاً لتشكّل نموذجاً لإدارة المعرفة، حيث تسعى الجامعة لتعزيز توليد وتخزين وتطبيق المعرفة بطريقة تضمن تحقيق أهدافها وفعاليتها واستدامتها.

وقد أجريت دراسات عديدة تناولت المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، حيث حاولت الدراسة الحالية مراجعة أبرز الأدبيات العربية منها والأجنبية، والتي تناولت العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة وتحديداً في الجامعات الحكومية، حيث لوحظ أن غالبية الدراسات أجريت في بيئات أخرى غير بيئة التعليم العالي والجامعات، ومن تلك الدراسات البارزة ذات الصلة التي تناولت العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، دراسة الزامل (2021) التي هدفت إلى التعرف إلى المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المرونة الإستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاء مرتفعاً، وجاءت درجة تحقيق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة. وتبين وجود علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتبين أيضاً وجود إثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وتبين عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول مستوى المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغيري (سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية).

هذا وركزت دراسة عبد العزيز وآخرون (2020) على أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة دال (مصنع دال للألبان-كابو) ولاية الخرطوم للفترة من (2018-2019)، حيث خلصت إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة.

كما وهدفت دراسة وهبة والصوالحة (٢٠٢٠) إلى استكشاف أثر عملية إدارة المعرفة من خلال (اكتشاف المعرفة، ومشاركتها، والنقاطها، وتطبيقها) على التميز التنظيمي من أبعاد (القيادة، والهيكل، والثقافة الاستراتيجية، والمروؤوسين) في حالة البنوك التجارية الأردنية. وقد كشفت نتائج الدراسة: وجود أثر معنوي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة المختلفة (اكتشاف المعرفة، والنقاطها، ومشاركتها، وتطبيقها) على التميز التنظيمي من حيث الأبعاد المجمع (الاستراتيجي، والتتظيمي، والقيادي، والمروؤوسين، والتميز الثقافي) في البنوك التجارية الأردنية.

أما دراسة عرقاوي وآخرون (2018) فقد هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على الأداء في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر العاملين، والكشف عن الفروق بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول موضوع الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات مثل (الجنس، طبيعة العمل، المستوى التعليمي، التخصص، سنوات الخبرة). وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة الموافقة على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة فلسطين التقنية خضوري تتباينت بين قليلة وكبيرة، وكان الوزن النسبي للمحور كاملاً (68.2). أما درجة إدراك العاملين لواقع التميز في الأداء في جامعة فلسطين التقنية خضوري فقد تتباينت بين متوسطة وكبيرة جداً. يوجد أثر لقيود تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء في جامعة فلسطين التقنية-خضوري.

فيما هدفت دراسة الحميدي (2019) التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير قوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف.

وبهدف التعرف على مدى تأثير المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، خلصت نتائج دراسة عابد (2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية وتطبيق إدارة المعرفة، حيث تبين أن تحسين المرونة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين تنفيذ إدارة المعرفة في الشركة، فتوصلت

الدراسة إلى أن توفر المرونة الإستراتيجية جاء مرتفعاً، ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، حول كل من المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.

وبهدف الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري للشركات الصناعية في تركيا، توصلت نتائج دراسة (Kamasak et, 2016) إلى أن تفاعل إدارة المعرفة والمرونة الإستراتيجية يؤثر بشكل كبير على الأداء الابتكاري.

هذا بالإضافة إلى دراسة (Ghorbani, 2012) والتي هدفت إلى التعرف على العوامل المشتركة في المؤسسات ومستوى المرونة في المؤسسات الصناعية، وخلصت أهم نتائجها أن التطور التكنولوجي والعلمي في الاتصالات والشبكات قد غير في البيئة العامة والخاصة المحيطة بالمؤسسات الصناعية مما تطلب إيجاد المرونة للقدرة على الاستجابة مع المتغيرات الحديثة والمتسارعة بشكل كفوء وفعال، بالإضافة إلى أهمية المرونة في التعامل مع الأنظمة الاجتماعية المفتوحة لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة، وأخيراً، أهمية المرونة في تحقيق أفضل النتائج في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرات المتسارعة في الأسواق وانخفاض أسعار السلع وارتفاع جودة المنتج و حاجة العملاء.

كما حاولت دراسة (Abd aziz & Zailani 2011) التعرف على أثر تطبيق المرونة على مجموعة من المؤسسات في ماليزيا أختيرت بشكل عشوائي، وأظهرت أهم نتائجها أن أهمية المرونة تكمن في الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعتبر المرونة أحد الاحتياجات لتحقيق الميزة التنافسية لها، كذلك أهمية المرونة للمؤسسة تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في السوق، وأن تطبيق المرونة في المؤسسات يساعدها في شتى المجالات لتحقيق ميزة تنافسية.

كما وأشارت نتائج دراسة (Najmaei & Sadeghinejad, 2009) في ماليزيا والتي اتبعت المنهجية النوعية، إلى أن المرونة الإستراتيجية بمفهومها كإمكانية للتكيف مع التغيرات البيئية في الفترات قصيرة وطويلة الأجل، فإنها تركز على إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية للمشروعات قصيرة ومتوسطة الحجم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تظهر الأدبيات السابقة تشابهاً في تأكيدها على دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة، كما في دراسة الزامل (2021) وعبد العزيز وآخرون (2020)، التي أثبتت وجود تأثير إيجابي بينهما. ومع ذلك، اختلفت الدراسات في بيئاتها؛ حيث ركز بعضها على التعليم العالي مثل الزامل (2021) والحميدي (2019)، بينما تناولت أخرى القطاعات الصناعية والتجارية مثل (Ghorbani 2012) ودراسة (Kamasak et al. 2016) كما تنوعت الأهداف بين دراسة الميزة التنافسية، التميز التنظيمي، ومعوقات إدارة المعرفة تبرز هذه المراجعة فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تستكشف العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بشكل معمق.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استندت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي للتعرف على المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الاستقلال وذلك لأنه الأنسب لموضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين الأكاديميين والإداريين والإداريين (رؤساء الأقسام ومديري الدوائر) في جامعة الاستقلال، والبالغ عددهم 186 موظفًا وموظفة. وقد شملت العينة 156 فردًا، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية على أساس المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح خصائص العينة وفقا تبعا لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	أكاديمي وإداري	17.9
	أكاديمي	51.3
	إداري	30.8
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	15.4
	6-10 سنوات	25.6
	11-15	38.5
	16 سنة فما فوق	20.5

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من المبحوثين. وقد اعد المقياس استنادا إلى الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع. وقد اشتملت أداة القياس على قسمين الأول: للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) واشتمل القسم الثاني على المتغير المستقل في الدراسة المرتبط بالمرونة الإستراتيجية والذي تكون من (15) فقرة، والمتغير التابع والمتعلق بإدارة المعرفة الذي تكون من (15) فقرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياسين، الأول لقياس المرونة الإستراتيجية، والثاني لقياس إدارة المعرفة، حيث تكون عدد فقرات المقياسين (30) فقرة. ويقدم الجزء التالي توضيحًا حول المقياسين وخصائصهما السيكمترية.

صدق المقياس:

تم التأكد من صدق مقياس الدراسة الظاهري وصدق البناء على النحو الآتي:

1. مقياس المرونة الإستراتيجية: يتكون المقياس من (15) فقرة، وتم التأكد من صدق المقياس من خلال الصدق الظاهري وصدق البناء كما يلي:

1. الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين في مجالات الإدارة. وتضمنت الأداة بصورتها الأولية (20) فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وبعد التعديل وأخذ آراء المحكمين بعين الاعتبار، أصبح عدد فقرات المقياس (15) فقرة.

2. صدق البناء: تم التحقق من صدق البناء من خلال ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول 2: نتائج اختبار بيرسون لتشبع فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس المرونة الإستراتيجية

الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)
1	**.702	6	**.498	11	**.498
2	**.649	7	**.826	12	**.826
3	**.748	8	**.816	13	**.816
4	**.693	9	**.660	14	**.660
5	**.613	10	**.530	15	**.530

(دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01) **

تشير نتائج اختبار بيرسون أن كافة فقرات مقياس المرونة الإستراتيجية مرتبطة إحصائياً مع الدرجة الكلية، وتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.49 - 0.81).

مقياس واقع إدارة المعرفة: تم التأكد من صدق مقياس الدراسة عن طريق الصدق الظاهري وصدق البناء كما يلي:
أ- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين في مجالات الإدارة. تضمنت الأداة بصورتها الأولية (17) فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وبعد التعديل وأخذ آراء المحكمين بعين الاعتبار، أصبح عدد فقرات المقياس (15) فقرة.

ب- **صدق البناء:** تم التحقق من صدق البناء من خلال ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول (3).

جدول 3: نتائج اختبار بيرسون لتشبع فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة

الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)
1	**.714	6	**.781	11	**.755
2	**.749	7	**.742	12	**.745
3	**.694	8	**.721	13	**.671
4	**.605	9	**.661	14	**.651
5	**.750	10	**.727	15	**.738

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير نتائج اختبار بيرسون أن جميع فقرات مقياس واقع إدارة المعرفة مرتبطة إحصائياً مع الدرجة الكلية، وتراوح قيم معاملات الارتباط (0.651 - 0.755).

ثبات مقياسي الدراسة:

جدول رقم 4: معاملات الثبات لمقياسي الدراسة حسب كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

المقياس الفقرات قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا

المرونة الإستراتيجية 15 93.

إدارة المعرفة 15 95.

استخدمت الدراسة معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب الثبات. وقد بلغت قيمة الثبات الكلي لمقياس المرونة الإستراتيجية (0.93)، بينما كانت قيمة الثبات لمقياس إدارة المعرفة (0.95)، وهي معاملات ثبات تعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية.

معياري تصحيح أداتي الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على المفتاح التالي كمفتاح لتصحيح العبارات، بحيث تكون درجة المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بواقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين كالتالي:

1. (1 - 2.33) درجة ضعيفة

2. (2.34 - 3.67) درجة متوسطة

3. (3.68 - فأعلى) درجة عالية

المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات تم إدخالها للحاسوب حيث عولجت باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) بحيث استخدمت الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار بيرسون للعلاقات الارتباطية (Person Correlation)، اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، ونتائج الانحدار المتعدد (Multiple Regression Test) ونتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية (Tukey-Post Test) ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تقدم الدراسة الحالية عرضاً وصفيًا وتحليليًا للعلاقة بين درجة المرونة الإستراتيجية وواقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين (رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر)، وذلك كما هو واضح من نتائج الأسئلة في الجداول التالية.

نتائج الإجابة على السؤال الأول "ما درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال؟" للإجابة على هذا السؤال استخرج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو واضح من الجدول 5.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال؟

الرقم	درجة المرونة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال	م	ع	الدرجة
	تستجيب الجامعة بسرعة للتغيرات في البيئة التعليمية	3.92	.77	متوسطة
	لدى الجامعة القدرة على تعديل استراتيجياتها عند الحاجة	3.90	.84	متوسطة

متوسطة	3.85	66.	تستجيب الجامعة بسرعة للتغيرات في متطلبات السوق
متوسطة	3.77	86.	تضع الجامعة خططاً بديلة لمواجهة التحديات المحتملة
متوسطة	3.72	88.	تتمتع الجامعة بالمرونة في تلبية احتياجات الأقسام المختلفة
متوسطة	3.72	82.	تتبنى الجامعة سياسة استغلال الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة
متوسطة	3.67	95.	تعزز القيادة الجامعية نهج التغيير داخل الأقسام المختلفة
متوسطة	3.64	95.	تعتمد الجامعة على الأدلة القائمة على البيانات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية
متوسطة	3.56	93.	تتميز الجامعة بقدرتها على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
متوسطة	3.51	1.01	تشجع القيادة الجامعية على الابتكار والتجديد
متوسطة	3.49	75.	تشجع الجامعة على الاستفادة من الأخطاء السابقة
متوسطة	3.46	96.	تدعم الإدارة تجريب الأفكار الجديدة قبل اعتمادها بشكل كامل
متوسطة	3.44	1.01	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على ممارسة التفكير النقدي في حل المشكلات التي تواجههم
متوسطة	3.38	93.	تقوم الجامعة بتقييم منتظم لمدى فعالية استراتيجياتها
متوسطة	3.33	95.	تشجع الجامعة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة للتحديات المستجدة
متوسطة	3.62	64.	الدرجة الكلية

يظهر الجدول 5 أن درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت متوسط تقديراتهم نحو ذلك (3.62)، ولقد كانت أبرزها استجابة الجامعة للتغيرات في البيئة التعليمية بمتوسط حسابي (3.92)، تلاها قدرة الجامعة على تعديل استراتيجياتها عند الحاجة (3.90)، تلاها تستجيب الجامعة للتغيرات في سوق العمل (3.85)، تضع الجامعة خططاً بديلة لمواجهة التحديات المحتملة (3.77) وتتمتع الجامعة بالمرونة في تلبية احتياجات الأقسام المختلفة و تتبنى الجامعة سياسة استغلال الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة على التوالي بمتوسط حسابي (3.72)

نتائج الإجابة على السؤال الثاني " هل تختلف درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين نحو المرونة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة؟"، تم إجراء اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات، كما هو موضح في الجداول 6، 7،

جدول 6: نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية
المسمى الوظيفي	2.376	2	1.309	3.068	.049
سنوات الخبرة	4.034	3	750.	3.472	.018
الخطأ	58.090	150	366.		
الكلية	2111.964	156			

			155	63.235	الكلبي المعدل
--	--	--	-----	--------	---------------

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول 7: نتائج اختبار توكي للفروق البعدية في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	أكاديمي وإداري	أكاديمي	إداري	-
أكاديمي وإداري	3.55			20.- **	
أكاديمي	3.57			18.- **	
إداري	3.75			-	
سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فما فوق
1-5 سنوات	3.56	-	37.- **	31.- **	41.- **
6-10 سنوات	3.54	-	-	-	-
11-15	3.63	-	-	-	-
16 سنة فما فوق	3.79	-	-	-	-

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول 7 عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين لمفهوم المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال، وذلك باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة. أظهرت نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية، الواردة في الجدول 8، أن هناك فروقاً في تقديرات الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي؛ إذ جاءت هذه الفروق لصالح الموظفين الإداريين عند المقارنة مع الأكاديميين والإداريين معاً، وكذلك مع الأكاديميين فقط. حيث بلغ متوسط تقديرات الإداريين نحو المرونة الإستراتيجية (3.75)، بينما كانت تقديرات الأكاديميين الإداريين (3.55)، وتقديرات الأكاديميين (3.55).

أما بالنسبة للفروق في التقديرات نحو المرونة الإستراتيجية وفقاً لسنوات الخبرة، فقد كشفت نتائج اختبار توكي أن الفروق كانت لصالح الموظفين ذوي الخبرة التي تتجاوز 16 عاماً مقارنة بمن لديهم سنوات خبرة أقل. حيث بلغ متوسط تقدير الموظفين الذين تتجاوز خبرتهم 16 عاماً نحو المرونة الإستراتيجية (3.79)، مقارنة بـ (3.63) للموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و15 عاماً، و (3.54) لمن تتراوح خبرتهم بين 6 و10 سنوات، و (3.56) للموظفين ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات.

نتائج الإجابة على السؤال الثالث "ما درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين نحو واقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال؟" للإجابة على هذا السؤال استخرج المتوسطات الحسابية والانحرافات وذلك كما هو واضح من الجدول 8

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو واقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال

الرقم	درجة التقدير نحو واقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال	م	ع	الدرجة
	تحت الجامعة موظفيها على التعلم المعرفي المستمر	3.54	0.88	متوسطة

متوسطة	96.	3.44	توظف الجامعة تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتبادل المعرفة بين الموظفين
متوسطة	99.	3.31	تسعى الجامعة لتطوير ثقافة المشاركة والتعاون لتحسين إدارة المعرفة
متوسطة	96.	3.28	تدعم القيادة الجامعية الممارسات المهنية لإدارة المعرفة بين موظفيها
متوسطة	85.	3.28	تضع الجامعة إجراءات مبسطة لتسهيل تبادل المعرفة بين الموظفين
متوسطة	89.	3.23	تتم إدارة المعرفة الأكاديمية والإدارية بناء على الأدلة العلمية
متوسطة	97.	3.21	تشجع الجامعة على مشاركة المعرفة بين الإداريين والأكاديميين
متوسطة	1.20	3.18	تستثمر الجامعة في البحث والتطوير لتحسين إدارة المعرفة
متوسطة	98.	3.15	لدى الجامعة نظام معمول به لإدارة المعرفة
متوسطة	92.	3.15	يتم مراجعة سياسات إدارة المعرفة في الجامعة من وقت لآخر
متوسطة	1.03	3.15	توفر الجامعة الموارد الكافية لإدارة المعرفة
متوسطة	1.05	3.08	توفر الجامعة منصة لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس
متوسطة	99.	3.05	تقدم الجامعة دورات تدريبية لتعزيز إدارة المعرفة
متوسطة	1.08	3.03	تشجع الجامعة على تحليل الفجوات في إدارة المعرفة بين الإداريين والأكاديميين
متوسطة	1.05	2.87	توفر الجامعة قاعدة معلومات مفتوحة لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس
متوسطة	78.	3.20	الدرجة الكلية

يشير الجدول 8 إلى أن درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين لواقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال كانت متوسطة، حيث بلغت هذه الدرجة (3.20). وقد أبرزت التقديرات اهتمام الجامعة بعدة جوانب، منها حث الموظفين على التعلم المعرفي المستمر بمتوسط حسابي (3.54)، يليه توظيف الجامعة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة وتبادل المعرفة بين الموظفين بمتوسط (3.44)، ثم سعي الجامعة لتطوير ثقافة المشاركة والتعاون لتحسين إدارة المعرفة بمتوسط (3.31)، ودعم القيادة الجامعية للممارسات المهنية لإدارة المعرفة وتبسيط إجراءات تبادلها بين الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجانب (3.28).

نتائج الإجابة على السؤال الرابع "هل تختلف درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين نحو واقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة؟" للإجابة على هذا السؤال استخراج نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد وذلك كما هو واضح من الجدولين 9-10.

جدول 9: نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين نحو واقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية
المسمى الوظيفي	1.309	1	.845	1.587	.208
سنوات الخبرة	2.249	3	4.293	8.062	.000
الخطأ	164.288	449	.533		
الكلية	6413.862	456			

			455	169.742	الكلبي المعدل
--	--	--	-----	---------	---------------

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

جدول 10: نتائج اختبار توكي للفروق البعدية في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو واقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال باختلاف سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فما فوق
1-5 سنوات	3.88	-	**82.	**80.	**79.
6-10 سنوات	3.05		-	-	
11-15	3.08	-	-	-	-
16 سنة فما فوق	3.09	-	-	-	-

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يظهر الجدول 9 عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين نحو إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.587)، وهي غير دالة إحصائياً. بالمقابل، كشفت نتائج تحليل التباين الثاني عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال باختلاف سنوات الخبرة، حيث أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية، كما هو موضح في الجدول 10، إلى أن الفروق كانت لصالح الموظفين ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات مقارنة بمن لديهم سنوات خبرة أعلى. فقد بلغ متوسط تقدير الموظفين الذين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات (3.88)، مقارنة بـ (3.05) للموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 6-10 سنوات، و(3.08) للذين تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة، و(3.09) للموظفين ذوي الخبرة التي تزيد عن 16 سنة..

نتائج الإجابة على السؤال الخامس "هل توجد علاقة في تقديرات درجة الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين الإداريين والإداريين في جامعة الاستقلال بين المرونة الإستراتيجية وواقع إدارة المعرفة" للإجابة على هذا السؤال استخراج نتائج اختبار نتائج الانحدار المتعدد وذلك كما هو واضح من الجدول 11.

جدول 11 نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر المرونة الإستراتيجية وواقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال

المتغيرات	قيمة (بيتا)	الخطأ المعياري	قيمة ت	ر (2)	الدالة الإحصائية
المرونة الإستراتيجية X واقع إدارة المعرفة	741.	066.	13.697	549.	000.

يشير الجدول 11 إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين المرونة الإستراتيجية وواقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين، حيث بلغت قيمة معامل بيتا. (741.).

مناقشة النتائج:

أظهرت الدراسة أن تقديرات الموظفين الأكاديميين والإداريين نحو المرونة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية "جامعة الاستقلال أنموذجاً" كانت متوسطة (3.62). ويُعزى ذلك إلى أن المرونة الإستراتيجية قد لم تُنفذ بشكل

كامل أو متكامل في كافة جوانب العمل داخل الجامعة، مما يؤدي إلى تفاوت في تطبيقها وفهمها بين الموظفين. علاوة على ذلك، قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في استيعاب أو تطبيق هذه الاستراتيجيات بسبب اختلاف أدوارهم الوظيفية أو نقص التدريب والتوعية المتعلقة بهذه الاستراتيجيات، مما يؤثر في تقديرهم لها بشكل عام.

على مستوى الفروق في تقديرات العينة نحو المرونة الإستراتيجية وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين والإداريين لمفهوم المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال، وذلك باختلاف المسمى الوظيفي، حيث كانت الفروق لصالح الموظفين الإداريين. ويُعزى ذلك إلى أن الموظفين الإداريين قد يكونون أكثر ارتباطاً بالجوانب التنفيذية والعملية للمرونة الإستراتيجية، مما يعزز فهمهم وتقديرهم لأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي.

كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين والإداريين والإداريين لمفهوم المرونة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال باختلاف المسمى الوظيفي، لصالح الموظفين الذين تجاوزت خبرتهم 16 عاماً. ويُعزى ذلك إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يمتلكون قدرة أكبر على فهم التحديات المؤسسية ولديهم أسلوب في التعامل مع هذه التحديات بمرونة. حيث تمنحهم الخبرة الطويلة مهارات تحليلية وتواصلية تساعدهم في تقدير دور المرونة الإستراتيجية في تحسين الأداء. كما أن هؤلاء الموظفين غالباً ما يشغلون مناصب قيادية، مما يعزز من إدراكهم لأهمية هذه الاستراتيجيات في الوصول إلى تحقيق النجاح المؤسسي.

على مستوى واقع إدارة المعرفة شاركت النتائج إلى أن درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين نحو واقع إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال كانت متوسطة (3.20). ويُعزى ذلك إلى أن الجامعة قد تكون في مرحلة تطوير وتحسين أنظمة إدارة المعرفة، مما ينعكس في تقدير الموظفين لهذه العملية بشكل متوسط، حيث قد تحتاج إلى المزيد من الدعم والتطوير لتحقيق أعلى مستويات الفعالية في نقل وتطبيق المعرفة.

كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في جامعة الاستقلال نحو إدارة المعرفة باختلاف المسمى الوظيفي. ويُعزى ذلك إلى أن جميع الفئات الوظيفية قد تعتمد على نفس الأدوات والنظم لإدارة المعرفة في الجامعة، مما يجعل الفهم العام لها مشتركاً بين الجميع. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الفرص التعليمية والتدريبية المتعلقة بإدارة المعرفة متاحة لجميع الفئات بشكل متساوٍ، مما يؤدي إلى توحد التصورات تجاه أهمية إدارة المعرفة بغض النظر عن المسمى الوظيفي.

في حين بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقدير الموظفين الأكاديميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في جامعة الاستقلال نحو إدارة المعرفة باختلاف سنوات الخبرة، لصالح الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات. ويُعزى ذلك إلى أن الموظفين ذوي الخبرة القليلة قد يكونون أكثر انفتاحاً ومرونة في تبني الأساليب والتقنيات الحديثة في إدارة المعرفة، مما يجعلهم يقدرون بشكل أكبر التطورات الجديدة في هذا المجال مقارنة بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة الذين قد يكونون أقل تأثراً بالتغيرات الحديثة في سياسات وأدوات إدارة المعرفة.

على مستوى العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وواقع إدارة المعرفة، كشفت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بينهما في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين. ويُعزى ذلك إلى أن المرونة الإستراتيجية تساعد في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الأكاديمية والإدارية، مما يعزز من تدفق المعرفة

وتبادلها بشكل أكثر فعالية داخل الجامعة. كما أن تبني استراتيجيات مرنة يسهم في تحسين قدرة الجامعة على إدارة المعرفة وتنفيذ السياسات المتجددة بشكل يتماشى مع احتياجات الأفراد والمستجدات في البيئة الجامعية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الدراسة، يوصي الباحثون بما يلي:

1. تبني المرونة الإستراتيجية في الدوائر الأكاديمية والإدارية من أجل تعزيز التكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.
2. تطوير إدارة المعرفة داخل الجامعة من خلال خطط إستراتيجية مرنة للتكيف مع المستجدات والتغيرات والتحول الرقمي.
3. تمكين العاملين وتشجيعهم على خلق حلول ابتكارية للتحديات والمستجدات البيئية ومواجهتها.
4. إجراء التقييم المنتظم وبشكل مستمر لاستراتيجيات الجامعة.
5. توفير قاعدة بيانات مفتوحة لتبادل المعرفة بين الموظفين
6. التشجيع على تحليل الفجوات في إدارة المعرفة بين الإداريين والأكاديميين.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو خضير، أ. (2009). أثر المرونة الإستراتيجية على ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
- أبو معمر، تهاني فيصل (2016). دور ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة غزة.
- بركات، أ.، وحسن، م. (2009). التحديات التي تواجه التعليم العالي في العالم العربي. المجلة العربية للعلوم والتعليم.
- حسن، زينا (٢٠١٨). "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات العراق".
- الحميدي، منال (2019) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، كلية التربية، المجلد 35، العدد 5.
- الزامل، & مها عثمان. (2021). المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية) ، 40(190)، 179-225.

عابد، هند. احمد. ابراهيم. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة (Doctoral dissertation).

عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، وعمر، عمر حسن محمد. (2019). المرونة الإستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج25، ع2، 111 - 136. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1029800>

عبد العزيز، آدم. حسن. وآخرون. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة دال (مصنع دال للألبان - كابو) ولاية الخرطوم. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(3)، 496-480. <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.3.2>

العثمان، ح. (2013). دور إدارة المعرفة في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية. المجلة الدولية للأعمال والإدارة.

عرقاوي، س. م.، الحيلة، أ. أ.، أبو ناصر، س. س.، الشوبكي، م. ج. (2018). تأثير العوائق على تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التميز في الأداء. مسترجع من <https://philarchive.org/archive/ARQTIO>

المجاهد، آمال محمد علي، والسدعي، قايد عبد الله عبد الرحمن. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 12(3)، 845-774.

وهبة، معتصم. أحمد، & الصوالحة، أيوب أحمد. (2020). أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المنظمي في المصارف التجارية الأردنية. *Global Journal of Economics & Business*, 8(2).

الياسري، أ. م.، الخالدي، ع. ك.، & الحميري، ب. ع. (2016). مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Abd Aziz, A. K., & Zailani, S. (2011). A conceptual paper on determinants and outcomes of supply chain agility. In *Proceedings of the International Conference on Computer Communication and Management* (Vol. 5). IACSIT Press.
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 729-738.

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Bhandari, G., Bliemel, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in e-business strategies: A requirement for success. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(2/3), 11-22.

capability and competitiveness in Taiwan's industries. *Technovation*, 24(12), 971-977.

- Eppink, D. J. (1978). Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning*, 11(4), 10.
- Ghorbani, M. (2012). Study the relation between inter-organizational factors and agility rate of manufacturing companies. *Trends in Advanced Science and Engineering*, 3(2), 99-103. Science Road Publishing Corporation.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.

Higher Education. *Educause Quarterly*, 23 (4), 28-33.

- Hurry, D., Miller, A. T., & Bowman, E. H. (1992). Calls on high-technology: Japanese exploration of venture capital investments in the United States. *Strategic Management Journal*, 13(2), 87.
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2003). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Ju, T. L., Li, C. Y., & Lee, T. S. (2006). A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 855-877.
- Kamasak, R., Yavuz, M., & Altuntas, G. (2016). Is the relationship between innovation performance and knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability? Evidence from a turbulent market. *Business Research*, 9(2), 229-253.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of*
- Kidwell, J.; Linde, V., Johnson K., (2000). *Applying Corporate Knowledge Management Practices in*

knowledge management.

- Liu, P. L., Chen, W. C., & Tsai, C. H. (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management

- MacKinnon, W., Grant, G., & Cray, D. (2008, January). Enterprise information systems and strategic flexibility. In Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008) (pp. 402-402). 7-10 January, IEEE, Waikoloa, HI.
- Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2009). How does knowledge management matter in enterprise strategic flexibility? Multiple case study approach based on SMEs in Malaysia. *IBIMA Business Review*, 1(4), 32-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., and Ismail, H. (2009). The practice of knowledge management processes: a comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. *Vine* 39, 203–222. doi: 10.1108/03055720911003978
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. *Business process management journal*.
- Rehman, W., & Iqbal, M. (2020). Knowledge management and its impact on organizational performance. *International Journal of Business and Management Sciences*, 10(2), 1-15.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.
- Sardjono, W., and Firdaus, F. (2020). Readiness model of knowledge management systems implementation at the higher education. *ICIC Express Lett.* 14, 477–487. doi: 10.24507/icicel.14.05.477
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard business review*, 70(2), 57-69.
- Wu, I. L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.
- Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., & Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 347-356.
- Yongsun, P. (1991). *The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment* (Doctoral dissertation). University of Washington, Seattle, Washington.