



**إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية
دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية**

**Knowledge Management and its effect on
Strategic Flexibility:
An Empirical Study on Egyptian HEIs**

د/ عبير عباس عبدالحميد

**مدرس إدارة الأعمال بمعهد أكتوبر العالي
للهندسة والتكنولوجيا
taroka69@gmail.com**

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

**كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد السابع . العدد الثاني عشر- الجزء الأول
يوليو ٢٠٢١م**

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث :

بناءً على مبادئ الرؤية القائمة على الموارد والرؤية القائمة على المعرفة يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر ممارسات إدارة المعرفة (خلق، واكتساب، ومشاركة، وتدوين، وتطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، والوقوف على الدور الوسيط المعدل لنوع القطاع التعليمي (حكومي - خاص) في هذه العلاقات التأثيرية.

وفقاً لذلك، اتبع البحث الحالي التصميم الوصفي الكمي، وقياس متغيرات البحث من خلال مقاييس وبنود قياس ثبتت صدقها وثباتها في دراسات سابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع بيانات البحث عن طريق البريد الإلكتروني ووسائل التواصل من عينة حصصية (٢٧٠ مفردة) من قادة ومديري الجامعات المصرية بمساعدة إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

وبناءً عليه، كشفت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أساليب الانحدار المتعدد إلى وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة (خلق واكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية. وبينما لم تدعم النتائج تأثير عملية تدوين المعرفة، كان التأثير الأعلى لكل من تطبيق وخلق المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات. كما دعمت النتائج التأثير المعدل لنوع القطاع على علاقات ممارسات إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية، حيث كان التأثير الأقوى في حالة الجامعات الخاصة مقارنة بالجامعات الحكومية، يظهر ذلك جيداً في تأثير خلق وتطبيق المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية في قطاع التعليم العالي.

الكلمات الدالة : إدارة المعرفة، المرونة الاستراتيجية، خلق المعرفة، مشاركة المعرفة، اكتساب المعرفة، تدوين المعرفة، تطبيق المعرفة، الجامعات المصرية

Research Abstract

Drawing on principles of resource based- view and knowledge based- view, this research aims to examine the effect of knowledge management practices (knowledge creation, acquisition, sharing, codification and application) on strategic flexibility level at Egyptian universities, and investigate the moderating role of sector type (Public-Private) in such relationships.

Accordingly, the research adopted a quantitative descriptive research design for the purpose of empirical test of hypotheses, measuring research variables by valid and reliable measurement items and scales have been confirmed in relevant literatures, and using questionnaire to data collection through emails and social media from a quota sample of (270) leaders and managers at the Egyptian universities with coordination of HRM and IT professionals.

Consequently, using the multiple regression analysis, the results revealed that there are positive significant effects of knowledge management practices (knowledge creation, acquisition, sharing, and application) on strategic flexibility level. While results don't support the effect of knowledge codification, knowledge application and creation have had the most effects on strategic flexibility. Results also supported the moderated effect of sector type on knowledge management and flexibility relationships, as the higher effects in private universities compared to public universities. This demonstrates in case of creation and application effects on strategic flexibility at Egyptian universities in the higher education sector.

Key Words : Knowledge Management, Strategic Flexibility, knowledge creation, knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge codification and knowledge application, Egyptian Universities

١- مقدمة

تُعد المعرفة سلاح مهم ومن أهم موارد المنظمة الاستراتيجية التي يُمكن من خلالها بناء مزايا تنافسية مستدامة، حيث تحول الاهتمام من الأصول المادية إلى الامكانات الفكرية المعرفية، وبالتالي فإن القدرة على تطوير واستغلال والحفاظ على المزايا التنافسية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على خلق ومشاركة واستخدام المعرفة (Carrasco-Hernández, 2016).

واستناداً إلى الرؤية القائمة على المعرفة (KBV) للمنظمة، والمتأصلة في الرؤية القائمة على الموارد (RBV)، تؤكد الأبحاث الإدارية الحديثة على أن النجاح التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة طويلة الأجل في بيئة الأعمال المعقدة الديناميكية يتوقف إلى حد كبير على الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية القائمة على المعرفة (Costa & Monteiro, 2016; Rehman & Iqbal, 2020).

ولقد فرضت عوامل المنافسة الكثيفة والعولمة وثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على منظمات الأعمال المعاصرة الكثير من التحديات التي استلزم التصدي لها من خلال القدرة على الاستفادة من الموارد والامكانات التنظيمية لديها والعمل على إعادة هيكلة العمليات والأنشطة التنظيمية للاستجابة السريعة والتكيف مع التغييرات البيئية والظروف الناشئة (Najmaei & Sadeghinejad, 2009).

ومن أبرز تلك الظروف والتغييرات الطارئة في بيئة الأعمال - وبخاصة الأكاديمية - ما فرضته الظروف الصحية العالمية من انتشار وباء كورونا المستجد COVID-19 وما استلزمه من توخي الحذر وتطبيق إجراءات الوقاية بشتى أساليبها، ومنها منع التجمعات وإحلال نظم وأساليب وتطبيقات التكنولوجيا الحديثة في العمليات والأنشطة الأكاديمية بالجامعات؛ مما ألقى بالكثير من الأعباء على عاتق القادة والمسؤولين لإعادة هيكلة عملياتها والاستفادة من مواردها وامكاناتها التنظيمية لغرض التكيف والمرونة مع التغييرات البيئية والتحديات الخارجية.

ومما يجدر الإشارة إليه، أن مؤسسات التعليم العالي تُعتبر منظمات كثيفة المعرفة أو مؤسسات لخلق المعرفة، وتشارك هذه المؤسسات بشكل رئيسي في عمليات الأعمال القائمة على المعرفة كخلق المعرفة وتطويرها ونشرها من خلال البحث والتعليم ونقل المعرفة، واعتماداً على هذه العمليات فإنها تساهم في النمو الاقتصادي والتنمية المجتمعية للدولة من خلال توليد أفكار جديدة (Fullwood & Rowley, 2017; Mahdi et al., 2019).

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى تطوير إطار مفاهيمي مبني على مبادي نظرية الرؤية القائمة على المعرفة لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على تعزيز مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية المصرية، وذلك في سبيل سعي تلك الجامعات نحو بناء اقتصاد المعرفة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

المستدامة في مواجهة التحديات المفروضة عليها وأبرزها ما تعيشه اليوم من تداعيات انتشار وباء كورونا المستجد (COVID-19).

٢- مراجعة الدراسات السابقة :

١-٢ إدارة المعرفة

يتعين على المنظمات لتحقيق المزايا التنافسية الفريدة التركيز على قدرات قوة العمل لديها. ومع ذلك، فقد حولت المنظمات اهتمامها بالموارد الملموسة إلى الموارد غير الملموسة مثل: المعرفة والتكنولوجيا والكفاءات الأساسية والقدرات الابتكارية. لذا، قامت المنظمات بتعديل أنشطتها وأنظمتها الإدارية بسرعة للاستدامة في البيئة التنافسية التي تتكون من العولمة والتقنيات المختلفة (Iqbal et al., 2020; Obeidat et al., 2017).

ويُقصد بإدارة 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 & Iqbal, 2020).

وتشير عمليات أو ممارسات إدارة المعرفة 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., 2018).

وتفاوتت الأدبيات في تناولها لعمليات إدارة المعرفة ما بين ثلاثة أو أربعة عمليات متمثلة في خلق ودمج ونشر المعرفة (Nonaka & Takeuchi, 1995)؛ وخلق وتضمين ونشر واستخدام المعرفة (Demarest, 1997)، وأضيف لها تخزين ونقل وتطبيق المعرفة (Alavi & Leidner, 2001)؛ وجمع وتدقيق وتخزين ومشاركة المعرفة (Liu et al., 2004)؛ واكتساب وتحويل وتطبيق المعرفة (Ju et al., 2006).

هذا، وتناولت مجموعة حديثة من الدراسات الممارسات الأكثر شيوعاً لإدارة المعرفة من أربعة إلى ستة عمليات وأبرزها عمليات خلق المعرفة واكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتدوين المعرفة وتطبيق المعرفة (Alaarj et al., 2016; Kianto et al., 2016; Shahzad et al., 2020; Wu & Chen, 2014).

وبناءً عليه، تُعد إدارة المعرفة مفهوماً متعدد الأبعاد والممارسات، يُمكن التركيز على أهم وأبرز هذه الأبعاد الخمسة على النحو التالي:

- ١) خلق المعرفة: وتشير إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة ومفيدة وحلول تتعلق بالجوانب المختلفة للنشاط التنظيمي (Kianto et al., 2016).
- ٢) اكتساب المعرفة: ويُقصد بها عملية تفاعل الأفراد والتكنولوجيا والموارد داخل وخارج المنظمة (Chiu & Chen, 2016).
- ٣) مشاركة المعرفة: وتعني عملية مشاركة الاقتراحات والأفكار والمعلومات والمهارات بين الموظفين داخل المنظمة (Elrehail et al., 2018).

- ٤) تدوين المعرفة: ويقصد بها عملية تحويل وتخزين المعرفة الموثقة وتحديثها للآخرين في المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات والتواصل ومهارات الموظفين (Kianto et al., 2016).
- ٥) تطبيق المعرفة: وتشير إلى عملية استخدام المعرفة للوظائف التنظيمية والعمليات والمنتجات والخدمات لخلق قيمة تجارية وتحقيق التميز في الأداء (Lee et al., 2013).

ومن الأعمال البارزة التي تناولت إدارة المعرفة من منظور الامكانات التنظيمية، دراسة (Gold et al., 2001) التي اقترحت أن البنية التحتية للمعرفة تتكون من التكنولوجيا والهيكل والثقافة إلى جانب العمليات المتمثلة في اكتساب المعرفة وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة كإمكانات تنظيمية ضرورية لإدارة المعرفة الفعالة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وركزت دراسة (Kianto et al., 2016) على الإجابة عن تساؤل رئيسي "كيف يمكن لممارسات إدارة المعرفة (خلق واكتساب ومشاركة وتدوين والحفاظ على المعرفة) أن تؤثر على الرضا الوظيفي لدى الأفراد في أماكن العمل؟"، وأثبتت النتائج تأثير ثلاثة فقط من ممارسات إدارة المعرفة (مشاركة وتدوين واحتفاظ المعرفة) على الرضا الوظيفي، بينما لم يكن هناك دليل من واقع البيانات على وجود تأثير لخلق واكتساب المعرفة على الرضا الوظيفي.

ومن خلال تصميم دراسة الحالة لجامعة الأردن، اختبرت دراسة (Masa'deh et al., 2017) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للموظفين بالجامعة. وكشفت نتائج الدراسة عن أن عمليات إدارة المعرفة (متمثلة في: تحديد وخلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة) لها تأثيرات معنوية مباشرة على أداء إدارة المعرفة، وأن أداء إدارة المعرفة يؤثر معنوياً على الأداء الوظيفي في السياق الأردني.

وفي دراسة حديثة (Saide et al., 2019) ركزت على تقييم أهمية تعظيم الموارد في المؤسسات الأكاديمية لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة، وذلك من خلال تحليل العلاقات بين القيادة وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. وتوصلت النتائج إلى أن نمط القيادة وتكنولوجيا المعلومات عناصر مؤثرة بشكل إيجابي على برنامج إدارة المعرفة في سياق الجامعات.

وفي ذات السياق، هدفت دراسة (Mahdi et al., 2019) إلى بحث كيف ولماذا يتم خلق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة العراقية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة. كما خلصت إلى أنه لكي تحقق الجامعات الخاصة ميزة تنافسية أفضل، يجب عليها توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة المدعومة بتحديد المعرفة وصياغة أهدافها في كل جانب من جوانب المنظمة.

وأجريت دراسة (Obeso et al., 2020) الأكثر حداثة بهدف تحليل التأثير الفردي لممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، والوقوف على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء الشركات الأسبانية. أوضحت النتائج أن توليد المعرفة وتدفق المعرفة لهما تأثير إيجابي على أداء الشركة، بينما لا يوجد تأثير مباشر لتخزين المعرفة على الأداء، كما أكدت النتائج على أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء.

وفي السياق الأكثر صلة بالبحث الحالي، التعليم العالي، أجريت دراسة (Rehman & Iqbal, 2020) بغرض تفصي تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي واختبار الدور الوسيط التفسيري لعمليات إدارة المعرفة والابتكار في هذه العلاقة. وخلصت نتائج البحث إلى أن عمليات إدارة المعرفة والابتكار تتوسط جزئياً تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة على الأداء التنظيمي، فضلاً عن تدعيم التأثير المباشر الإيجابي بينهما.

٢-٢ دراسات تناولت المرونة الاستراتيجية

عرفت المرونة الاستراتيجية في أدبيات الإدارة بأنها "القدرة على إعادة الاختراع أو الابتكار الديناميكية لنماذج أعمال واستراتيجيات جديدة كلما تغيرت الظروف" (Hamel & Valikangass, 2003).

وعرفت بنفس المعنى على أنها "القدرة على تتبع الفرص الجديدة والاستجابة السريعة للتهديدات في البيئة التنافسية للمنظمة" (Zahra et al., 2008).

كما تُعرف المرونة الاستراتيجية بأنها "قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخلياً وكذلك أيضاً علاقتها ببيئتها الخارجية" (Roberts & Stockport, 2009).

ويعني آخر عُرفت المرونة الاستراتيجية بأنها "قدرات الشركة على الاستجابة السريعة للمشكلات، وإعادة التفكير في أنشطتها واستراتيجياتها، وتلبية المتطلبات البيئية بشكل أفضل" (Escrig-Tena et al., 2011).

ومن الدراسات البارزة التي تناولت المرونة الاستراتيجية وعلاقتها المختلفة، دراسة (Nadkarni & Herrmann, 2010) بهدف اختبار العلاقات بين شخصية المدير التنفيذي CEO والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند. وأوضحت نتائج الدراسة أهمية شخصية المدير التنفيذي في تعزيز مستوى المرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى إثبات تأثير كل بُعد منفرداً من أبعاد الشخصية (مثل: الضمير الواعي والاستقرار العاطفي والانفتاح... الخ) على تحسين مستوى المرونة الاستراتيجية في تلك الشركات.

كما هدفت دراسة (Zhou & Wu, 2010) إلى اختبار دور القدرة التكنولوجية في ابتكار المنتجات، حيث يُقترح أن للقدرة التكنولوجية تأثيرات مميزة على كل من الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي. ودعمت النتائج دور القدرة التكنولوجية في تعزيز

الابتكار الاستغلالي بمعدل متسارع، بينما لها علاقة معكوسة على شكل حرف U مع الابتكار الاستكشافي للمنتجات، بمعنى أن المستوى العالي من القدرات التكنولوجية يُعيق الابتكار الاستكشافي. كما أوضحت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تعزز الآثار الإيجابية للقدرات التكنولوجية على الابتكار الاستكشافي، بحيث عندما تكون المرونة الاستراتيجية عالية، يزيد ارتباط القدرة التكنولوجية بالابتكارات الاستكشافية بدرجة أكبر.

وفي سياق الشركات متعددة الجنسيات، تناولت دراسة (Bock et al., 2012) محددات المرونة الاستراتيجية خلال ابتكار نموذج الأعمال من وجهة نظر المديرين التنفيذيين، وأكدت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي للثقافة الإبداعية على المرونة الاستراتيجية، كما يؤدي الاعتماد على الشركاء إلى تخفيض مستوى المرونة الاستراتيجية خلال ابتكار الأعمال. وأوضحت النتائج كذلك أن المقدار النسبي لجهود ابتكار نموذج الأعمال يتوسط أو يُعدل Moderates تأثير إعادة التهيئة على المرونة الاستراتيجية.

ومن خلال تصميم البحث التجريبي، هدفت دراسة (Schneider & Spieth, 2014) إلى اختبار تأثير أنواع ابتكار نموذج الأعمال (الابتكار في القيمة، والابتكار في تصميم القيمة، والابتكار في نموذج الإيرادات) على الأبعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، ومرونة التنسيق، وتنوع القدرات الإدارية). وأشارت النتائج إلى أن بعض أنواع الابتكار في نموذج الأعمال (كابتكار عرض وابتكار تصميم القيمة) لها تأثيرات معنوية على الأبعاد الفردية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق)، في حين لم تثبت النتائج العلاقات الأخرى.

وأجريت دراسة (Chaudhary, 2019) على الشركات الصغيرة بالهند لغرض اختبار الدور الحاسم الذي يلعبه التوجه الريادي entrepreneurial والقدرة الاستيعابية absorptive في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركة. وقدمت الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة دليلاً تطبيقياً على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن القدرة الاستيعابية المحتملة للشركة تعزز العلاقة بين مرونتها الاستراتيجية وتوجهها الريادي.

ومن الدراسات النظرية الأكثر حداثة، دراسة (Herhausen et al., 2020) التي انتهجت تصميم التحليل التجميعي Meta-Analysis لمحددات وأبعاد ونواتج المرونة الاستراتيجية وإعادة حل عدم التوافق بين الباحثين في الأدب الإداري بشأنهم. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن التوجه الاستراتيجي والتصميم التنظيمي من أبرز محددات المرونة الاستراتيجية، كما أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير على كل من الأداء التنظيمي والابتكار والأداء المالي، وأن الديناميكية البيئية من أهم العوامل الوسيطة المؤثرة على علاقة المرونة الاستراتيجية بالأداء التنظيمي.

٣-٢ دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية

من الدراسات البارزة ذات الصلة بعلاقات البحث، دراسة (Najmaei & Sadeghinejad, 2009) بناءً على منهجية نوعية Qualitative لاكتشاف مفهوم

المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بنظام إدارة المعرفة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية، بتعريفها كإمكانية للتكيف مع التغييرات البيئية في الفترات قصيرة وطويلة الأجل، فإنها تركز على إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية للمشروعات قصيرة ومتوسطة الحجم في ماليزيا.

وركزت دراسة (Liao & Barnes, 2015) على اختبار دور اكتساب المعرفة (كإحدى أهم عمليات إدارة المعرفة) في خلق مرونة ابتكار المنتج في الشركات الصغيرة والمتوسطة SMEs، حيث تناولت الدراسة اثنتين من عوامل اكتساب المعرفة وهما: جودة العلاقة وإمكانية المعلومات. وكشفت نتائج الدراسة عن أن اكتساب المعرفة يتوسط تأثير جودة العلاقة على مرونة ابتكار المنتج، كما اكتساب المعرفة يتوسط جزئياً العلاقة بين إمكانية المعلومات ومرونة المنتج.

وبهدف اكتشاف أثر المرونة الاستراتيجية على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري، خلصت نتائج دراسة (Kamasak et al., 2016) إلى أن التفاعل بين إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية له تأثير أكثر قوة على الأداء الابتكاري، حيث تبين أن فعالية إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري تعتمد على المرونة الاستراتيجية للشركات الصناعية في تركيا.

وفي مجال الأعمال العائلية، أجريت دراسة (Carrasco-Hernández, 2016) بهدف اختبار العلاقة الشاملة بين إدارة المعرفة والمرونة والأداء. وأوضحت الدراسة عدداً من النتائج أهمها أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على أداء الشركة، كما توجد علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والمرونة.

وفي دراسة نظرية قائمة على المراجعة المنهجية للأدبيات، استهدفت دراسة (Costa & Monteiro, 2016) مراجعة الأدبيات الحالية على عمليات إدارة المعرفة من خلال النظر في العلاقة بين اكتساب ومشاركة وتخزين وترميز وخلق وتطبيق المعرفة وبين الأنواع المختلف للابتكار. وأوضحت نتائج الدراسة أن كافة عمليات إدارة المعرفة يمكن أن تدعم بشكل مباشر الابتكار، وأن المتغيرات التنظيمية (مثل: التعلم التنظيمي) تتوسط هذه العلاقة أيضاً. كما أشارت النتائج إلى أن اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة أهم وأكثر عمليات إدارة المعرفة دراسة في الأدبيات، وأن تطبيق المعرفة من أهم العمليات المركزية المؤثرة على الابتكار التنظيمي.

وأجريت دراسة (Bamel & Bamel., 2018) التي هدفت إلى قياس العلاقة بين الموارد التنظيمية (الفنية والاجتماعية) والمرونة الاستراتيجية من خلال عملية إدارة المعرفة في سياق الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة. وأكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية، وأن الموارد التنظيمية ترتبط إيجابياً أيضاً بالمرونة الاستراتيجية، كما أن إدارة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقات بين الموارد الاجتماعية والفنية والمرونة.

واستهدفت دراسة (Cabrillo & Dahms, 2018) الشركات الصربية لاستكشاف التأثير الوسيط moderation effect لإدارة المعرفة الاستراتيجية على العلاقة بين

الثلاث مكونات لرأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي relational) والأداء الابتكاري والأداء السوقي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال الهيكلي والعلائي لهما تأثير مباشر على الأداء الابتكاري، بينما لم يثبت التأثير المباشر لرأس المال البشري على الأداء الابتكاري، ولكن يكون التأثير معنوي عند إدخال التأثير الوسيط لإدارة المعرفة الاستراتيجية. في حين أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تتوسط سلبياً تأثير كل من رأس المال البشري والهيكل على الأداء الابتكاري.

وأجريت دراسة (Iqbal et al., 2020) بهدف استكشاف الدور الوسيط التفسيري mediation role لإدارة المعرفة في اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار التنظيمي. وخلصت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً ومهماً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والحوافز ومشاركة الموظفين) وقدرة الابتكار التنظيمي في سياق الخدمات البنكية الخاصة بباكستان.

ومن الدراسات الأكثر حداثة أيضاً، دراسة (Rehman & Iqbal, 2020) التي أجريت بغرض تفصي الدور الوسيط التفسيري لعمليات إدارة المعرفة والابتكار في العلاقة التأثيرية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي. وخلصت نتائج البحث إلى أن عمليات إدارة المعرفة والابتكار تتوسط جزئياً تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة على الأداء التنظيمي، فضلاً عن تدعيم التأثير المباشر الإيجابي بينهما.

كما أعمدت دراسة (Shahzad et al., 2020) على نظرية الرؤية القائمة على الموارد RBV لاختبار دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للشركات من خلال دمج أو تكامل الابتكار الأخضر green innovation والمرونة التنظيمية. وكشفت نتائج الدراسة عن أن ممارسات إدارة المعرفة (اكتساب ونشر وتطبيق المعرفة) تؤدي إلى الابتكار الأخضر، وتبعاً يؤثر الابتكار الأخضر على أداء الشركات المستدام بجميع مكوناته (البيئي والاقتصادي والاجتماعي). كما خلصت النتائج إلى أن الابتكار الأخضر يتوسط جزئياً العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المستدام للشركات.

٢-٤ تعقيب عام للباحثة :

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة يمكن عرض تحليلاً انتقادياً يتلخص في النقاط التالية:

- (١) هناك عدم اتفاق واضح على مفهوم إدارة المعرفة يرجع إلى موضوع وأهداف كل دراسة والثقافة التي تطبق فيها، إلا أنه يخلص من تلك التعريفات المتعددة إلى أن إدارة المعرفة هي مدخل تنظيمي منظم لإضفاء الطابع الرسمي على المعرفة والخبرة والتجارب التي تساعد المنظمات على الاستجابة السريعة للمشكلات، وإعادة التفكير في أنشطتها واستراتيجياتها، وتلبية المتطلبات البيئية للتغيير بشكل أفضل (Escrig-Tena et al., 2011; Gold et al., 2001; Rehman & Iqbal, 2020).
- (٢) هناك تفاوت بين الدراسات السابقة حول الممارسات أو العمليات التي تشكل إدارة المعرفة في سياقات مختلفة، وأيضاً كلٌّ حسب موضوع وهدف ومجال كل دراسة.

- ويتفق البحث الحالي مع عدد من الدراسات الحديثة (Alaarj et al., 2016;)
 وتضمن خمسة ممارسات لإدارة المعرفة ذات صلة بالنواتج التنظيمية والاستراتيجية
 وتتمثل في: خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تدوين المعرفة،
 وتطبيق المعرفة.
- (٣) تؤكد بعض نتائج الدراسات الحديثة (مثل: Obeso et al., 2020) على أنه ليست كل
 ممارسات إدارة المعرفة لها تأثير متمثل ومباشر على النواتج التنظيمية (مثل:
 (Costa & Monteiro, 2016; Kianto et al., 2016; Obeso et al., 2020)،
 مما يستلزم التمييز بين عمليات إدارة المعرفة المختلفة في دراسة آثارها على النواتج
 في البحوث المستقبلية، فقد يكون لكل منها تأثير مختلف على النواتج الاستراتيجية مثل
 المرونة.
- (٤) أما بالنسبة لقياس المرونة الاستراتيجية، فالبعض يتناولها كمفهوم الهيكل الواحد
 وقياسها في عبارات محددة لمستوى المرونة لعملية التخطيط الاستراتيجي استجابة
 لبعض الأحداث البيئية الخارجية (مثل: Zahra et al., 2008; Guo & Cao, 2014)؛
 وآخرون يبحثونها من أبعاد متعدد مثل: المرونة التفاعلية والمرونة
 الاستباقية (Celuch & Murphy, 2010)، مرونة المنتج ومرونة السوق ومرونة
 العمليات ومرونة التنسيق... الخ (Schneider & Spieth, 2014; Singh et al., 2013).
- (٥) هناك عدد من الأدلة التطبيقية على وجود تفاوت في النتائج والعلاقات التأثيرية لإدارة
 المعرفة (Jain & Jeppesen, 2013; McEvoy et al., 2017) والمرونة
 الاستراتيجية (Chen et al., 2017) أو كليهما (Kamasak et al., 2017) وفقاً
 لنوع القطاع الذي يتم فيه تطبيق الدراسة من حيث المؤسسات الحكومية (العامة)
 والخاصة.
- (٦) يتوافر الدليل النظري والتطبيقي على وجود علاقة بين إدارة المعرفة والمرونة
 الاستراتيجية كأبرز النواتج التنظيمية الاستراتيجية والتي حظت على اهتمام الباحثين
 في مجال الصناعة بمختلف أنواعها؛ ومع ذلك، لم تحظ المؤسسات الأكاديمية -
 وبخاصة الجامعات- باهتمام كافي من جانب الباحثين في أدبيات الإدارة. ولمعالجة
 هذه الفجوة يسعى البحث الحالي إلى تطوير نموذج مفاهيمي مبني على تساؤل رئيس:
ما هي أهم ممارسات إدارة المعرفة التي يمكن أن تعزز من مستوى المرونة
 الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي استجابةً لأحداث التغيير في بيئة الأعمال
 المصرية؟

٣- مشكلة البحث

تتعرض مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية، مثل مصر، لضغوط كبيرة لتصبح
 مؤسسات تعليمية لبناء اقتصاد المعرفة في هذه الدول، وتواجه تحديات مختلفة مثل تحسين
 مناهجها وإنتاج خريجين ذوي جودة عالية لتلبية المتطلبات المعقدة والديناميكية لسوق
 العمل والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ ولقد تم اكتشاف وتقييم العلاقة بين

قيادة وإدارة المعرفة والنواتج الاستراتيجية في ذلك السياق الخاص بمؤسسات التعليم العالي (Ahmad et al., 2017; Fullwood & Rowley, 2017; Rehman & Iqbal, 2020).

ومزيداً على ذلك، تعتمد خدمات الأعمال كثيفة التكنولوجيا مثل مؤسسات التعليم العالي على إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويشتمل جوهر أعمالها وقدراتها على خلق ومشاركة وتطبيق المعرفة التي تلبي حاجات ورغبات أصحاب المصالح. ومن ثم، تعد الجامعات مجالاً مناسباً لدراسة إدارة المعرفة لما لديها من قدرة على الاستفادة من مواردها البشرية المتخصصة والبنية التحتية المعرفية وإدارتها بعناية لضمان الابتكار الناجح والتميز في الأداء مقارنة بالمنافسين في المجال.

ومن جانب آخر، تُعد المرونة الاستراتيجية قدرة تنظيمية مهمة تسمح ببناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها في الأسواق الديناميكية المتقلبة، وتعتبر أيضاً عن قدرة المنظمة على إدارة المخاطر التي تنشأ عن بيئتها الخارجية؛ ولقد نمى اهتمام الباحثين بتناول محددات ومكونات المرونة الاستراتيجية في عدد كبير من الأبحاث الإدارية (Schneider & Spieth, 2014). بينما هناك إهمال لدى الباحثين في التركيز على كيفية تحقيق المرونة الاستراتيجية.

ومما يجدر ذكره، أن ممارسات إدارة المعرفة لها أهمية استراتيجية كقدرات تنظيمية تتسق وتتربط مع الامكانيات التنظيمية الأخرى، وتساعد أصول المعرفة على خلق وتطوير الامكانيات الديناميكية التنظيمية؛ ومن خلال الاستخدام السليم لأصول المعرفة يمكن للمنظمة خلق واكتساب ومشاركة المعرفة التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة ومواجهة التحديات في بيئتها الخارجية وتحسين الاستجابة السريعة للتغيير والظروف الطارئة مثل تفشي وباء كورونا المستجد COVID-19.

وتأسيساً على ذلك، يتضح من خلال مراجعة الأدلة النظرية والتطبيقية السابقة أن هناك اهتمام محدود للغاية بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة (من منظور الممارسات) والمرونة الاستراتيجية، فضلاً عن أن بحث هذه العلاقة في سياق مؤسسات التعليم العالي - وبخاصة الجامعات الحكومية والخاصة المصرية - غير مكتشف ويقل الاهتمام به في أدبيات إدارة الموارد البشرية.

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- (١) ما هي أهم ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية؟
- (٢) ما هو مستوى المرونة الاستراتيجية في سياق الجامعات المصرية؟
- (٣) هل هناك تأثير لممارسات إدارة المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات؟
- (٤) هل هناك دور معدل لنوع القطاع (حكومي - خاص) في العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية؟

٤- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث العلمية والعملية مما يلي:

- (١) حاجة المنظمات- وبخاصة التعليمية منها- إلى قدرات متعددة للتنافس بفعالية في بيئة أعمال ديناميكية التغيير، ويتوقف تلبية ذلك على كفاءة وفعالية القدرات القائمة على المعرفة التي تتفاعل مع الموارد والقدرات التكميلية الأخرى، مما يكون لها آثار على نواتج الأداء.
 - (٢) لا تُمكن المرونة الاستراتيجية المنظمات من إدارة مواردها بشكل ديناميكي للتكيف مع بيئتها المتغيرة فحسب، بل يمكنها أيضاً مساعدة المنظمات على تحقيق الإمكانيات الكاملة لمواردها الرئيسية، ويكون لذلك آثار إيجابية على تنافسيتها واستمرار شرعيتها.
 - (٣) في مصر، كما هو الحال في الأسواق الناشئة الأخرى، تعمل منظمات التعليم العالي في بيئة أعمال حيث النمو الاقتصادي السريع وعدم الاستقرار السياسي وعدم تجانس المستثمرين ومستوى عالي من عدم التأكد والتقلب المالي والمخاطر المختلفة وعلى رأسها تفشي وباء COVID-19. مما يستلزم الأهتمام العلمي والمهني بقدرات إدارة المعرفة كأهم الأسلحة.
 - (٤) في مثل هذه البيئات المضطربة، تسمح مهارات وقدرات إدارة المعرفة الفعالة للمنظمات بالاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية الديناميكية وغير المستقرة من خلال تخصيص الموارد لمسارات عمل جديدة، والاعتراف والتصرف بسرعة من خلال إنشاء معرفة جديدة أو استغلال المعرفة الحالية لتعزيز قدرتها على الابتكار من خلال القدرات التكنولوجية المناسبة القائمة على تكنولوجيا المعلومات أو الموظفين ذوي المهارات العالية.
- ٥- أهداف البحث

بناءً على مبادئ نظريات الرؤية القائمة على الموارد RBV والرؤية القائمة على المعرفة KBV للمنظمة والإمكانيات الديناميكية، فإنه وبصفة عامة يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، والوقوف على الدور المعدل لنوع القطاع (حكومية- خاصة) في هذه العلاقة التأثيرية.

وبناءً عليه، يمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الفرعية التالية:

- (١) اختبار أثر خلق المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.
- (٢) قياس أثر اكتساب المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.
- (٣) اختبار أثر مشاركة المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.
- (٤) تقصي أثر تدوين المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.
- (٥) فحص أثر تطبيق المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.
- (٦) اختبار الدور المعدل لنوع القطاع (حكومي- خاص) في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

٦- فروض البحث

بناءً على المراجعة الانتقادية للدراسات السابقة وما تقدم من أهداف وأهمية يمكن صياغة فروض البحث الرئيسية والفرعية وفقاً للطبيعة متعددة الأبعاد لإدارة المعرفة على النحو التالي:

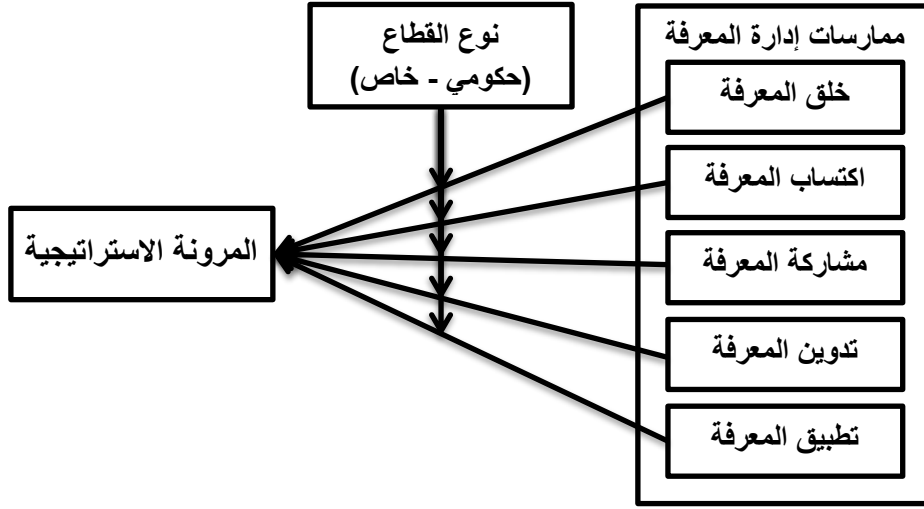
- الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي (١-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية خلق المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٢-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٤-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية تدوين المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٥-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع التعليمي (حكومي- خاص) على العلاقة بين إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي (١-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين خلق المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٢-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين اكتساب المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين مشاركة المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٤-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين تدوين المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٥-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين تطبيق المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية

٧- منهجية البحث

٧-١ النموذج المقترح للبحث

يشتمل الإطار المقترح للبحث الحالي على المتغيرات المستقلة المتمثلة في ممارسات إدارة المعرفة (مشملة على خمس: خلق المعرفة، واكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة،

وتدوين المعرفة، وتطبيق المعرفة) التي يمكن أن تسهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية في مواجهة التغيرات والظروف الطارئة في البيئة الخارجية، ولذا يتمثل المتغير التابع في المرونة الاستراتيجية (مرونة عملية التخطيط الاستراتيجي استجابةً للأحداث والتغيرات الخارجية). بالإضافة إلى تقصي الدور المعدل لنوع القطاع على هذه العلاقات التأثيرية، أي هناك نوع ثالث من المتغيرات وهو المتغير الوسيط المعدل "Moderating variable" وهو نوع القطاع (حكومي - خاص). ويوضح الشكل (١) التالي نموذج العلاقة بين متغيرات البحث:



شكل (١) نموذج البحث المقترح

٢-٧ تصميم البحث

يتبنى البحث الحالي مدخلا كميأ Quantitative approach يشمل تصميم البحث الوصفي Descriptive research الذي يقوم على وصف وتحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث المستقلة (ممارسات إدارة المعرفة) والتابعة (المرونة الاستراتيجية) والمعدلة (نوع القطاع) كما توجد في واقع الجامعات المصرية في مقطع زمني عرضي Cross-sectional، وذلك باستخدام أداة الاستقصاء Questionnaire المهيكله لغرض جمع بيانات البحث في الدراسة الميدانية من عينة من القادة ومديري الإدارات في الجامعات المصرية المسؤولين عن تنظيم وإدارة المعلومات والمعرفة.

٣-٧ مقاييس البحث

وفقاً للتصميم المقترح للبحث واهدافه تم الاستعانة بالدراسات السابقة لغرض التعرف على متغيرات البحث الرئيسية المستقلة والتابعة، واستخراج بنود القياس المختبرة جيداً ذات الصدق والثبات العالين لكل متغير أو بُعد فرعي من الدراسات التطبيقية ذات الصلة بالبحث الحالي. ويمكن توضيح ذلك في الجدول (١) التالي:

جدول (1) متغيرات البحث ومصادر وأدوات قياسها

المتغيرات والأبعاد	التعريف	بنود القياس	المصدر	الأدوات
<u>المتغيرات المستقلة</u> إدارة المعرفة وتشمل الممارسات:	عملية تنظيمية منظمة لإضفاء الطابع الرسمي على المعرفة والخبرة والتجارب التي تساعد المنظمات على توليد كفاءات جديدة من خلال خلق واكتساب ومشاركة واستخدام المعرفة.			
(1) خلق المعرفة	قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة ومفيدة وحلول تتعلق بالجوانب المختلفة للنشاط التنظيمي.	(CRT1-CRT6)	Chiu & Chen, 2016 Elrehail et al., 2018	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين:
(2) اكتساب المعرفة	عملية تفاعل الأفراد والتكنولوجيا والموارد داخل وخارج المنظمة.	(ACQ1-ACQ6)	Gold et al., 2001	(1) غير موافق اطلاقاً
(3) مشاركة المعرفة	عملية مشاركة الاقتراحات والأفكار والمعلومات والمهارات بين الموظفين داخل المنظمة.	(SHR1-SHR6)	Rehman&Iqbal, 2020 Iqbal et al., 2020	(2) غير موافق (3) محايد
(4) تدوين المعرفة	عملية تحويل وتخزين المعرفة الموثقة وتحديثها للأخريين في المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات والتواصل ومهارات الموظفين.	(COD1-COD5)	Kianto et al., 2016 Lee et al., 2013 Lin & Lee, 2005	(4) موافق (5) موافق جداً

المتغيرات والأبعاد	التعريف	بنود القياس	المصدر	الأدوات
٥) تطبيق المعرفة	عملية استخدام المعرفة للوظائف التنظيمية والعمليات والمنتجات والخدمات لخلق قيمة تجارية وتحقيق التميز في الأداء.	(APL1- APL7)	Masa'deh et al., 2017 Ugwu & Ekere, 2018	
<u>المتغير المعدل</u> نوع القطاع	متغير تصنيفي للجامعات إلى حكومية وخاصة كما توجد في المجتمع الحقيقي للجامعات المصرية بقطاع التعليم العالي.	- Public (1) - Private (2)	Chen et al., 2017 Jain & Jeppesen, 2013 Kamasak et al., 2017 McEvoy., 2017	استخدام مقياس أسمي فنوي Nominal scale لمجموعتين: (١) - حكومية (٢) - خاصة
<u>المتغير التابع</u> المرونة الاستراتيجية	مدى مرونة عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والاستجابة السريعة للمشكلات والأحداث، وإعادة التفكير في أنشطتها واستراتيجياتها، وتلبية متطلبات التغيير البيئية بشكل أفضل.	(FLX1- FLX8)	Brozovic, 2018 Grewal & Tansuhaj, 2001 Guo & Cao, 2014 Nadkarni & Herrmann, 2010 Zahra et al., 2008	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: (١) غير إطلاقاً (٢) غير مرن (٣) محايد (٤) مرن (٥) درجة عالية

٤-٧ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع القادة والمسؤولين في مجالس الإدارات ومديري نظم وتكنولوجيا المعلومات والمسؤولين عن إدارة المعرفة والمعلومات والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في مصر (جامعات حكومية، وجامعات خاصة) في مختلف التخصصات النظرية والعملية وفقاً لأحدث الإحصاءات الرسمية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٩).

هذا، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة حصصية Quota Sample من مفردات المجتمع المذكور موزعة حسب القطاع (جامعات حكومية-جامعات خاصة). وتعد المعاينة الحصصية أحد أنواع المعاينة الهادفة Purposive sampling التي تجمع بين مزايا الدقة في تمثيل مفردات المجتمع والسهولة في التنفيذ، كما تنطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث نظراً لوجود المعلومات المطلوبة لدى عدد أو فئة معينة من عناصر المجتمع (الأزهري، ٢٠١٠؛ بسيوني، ٢٠٠٦).

ونظراً لزيادة عدد القادة والمسؤولين والمديرين المعنيين بالمعرفة والتخطيط عن (١٠٠٠٠٠) عضواً عاملين في (٢٨) جامعة حكومية شاملة جامعة الأزهر، و(١٩) جامعة خاصة، (٤٥) كلية تكنولوجية، وأكثر من (١٧٠) معهد عالي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٠)؛ فإن الحد الأدنى لحجم العينة المستهدفة المناسب هو (٣٨٤) مفردة وفقاً لجدول التوزيع الإحصائية (Sekaran, 2003؛ بدوي، ٢٠١٣).

٥-٧ حدود البحث

تتمثل حدود البحث في النقاط التالية:

- (١) تم الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على الجامعات الحكومية والخاصة متكاملة الأركان وممارسات الأعمال المتعلقة بإدارة المعرفة وأنشطة التخطيط الاستراتيجي، واستبعاد الأنواع الأخرى من مؤسسات التعليم العالي مثل الأكاديميات والمعاهد العليا.
- (٢) وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم التطبيق على الجامعات المصرية الواقعة في إقليم القاهرة الكبرى، حيث يتسنى للباحثة استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.
- (٣) وفقاً للظروف الراهنة من تفشي وباء COVID-19 وتداعيات الإغلاق العالمية، تم استخدام طريقة الاستقصاء عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي من خلال برنامج Google Form لجمع البيانات الأولية من المستهدفين للمعاينة بمساعدة إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات الواقعة بالقاهرة الكبرى.

٨- الدراسة الميدانية

١-٨ جمع البيانات ومعدل الاستجابة

تم الاعتماد في هذه المرحلة على أهم وأبرز الأدوات البحثية الميدانية في الأدب الإداري وهي قائمة الاستقصاء لغرض جمع بيانات البحث، والتي اشتملت على ثلاثة أقسام يتمثل الجزء الأول والثاني في مقاييس متغيرات البحث المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للقادة والمديرين المعنيين بالبحث. وقامت الباحثة بالاعتماد على عدد من الأبحاث والمؤلفات ذات الصلة بمجال إدارة المعرفة، كما تم الاطلاع على العديد من المقاييس وقوائم الاستقصاء في الدراسات السابقة. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط

يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، و(٢) عدم الموافقة، و(٣) على الحياء، و(٤) المعبرة عن الموافقة، و(٥) تمثل الموافقة المطلقة.

هذا، وقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة زيادة عدد قوائم الاستقصاء الموزعة إلى (٤٠٠) قائمة وفقاً لحجم العينة المستهدفة من قادة ومديري الجامعات الحكومية والخاصة بالقاهرة، وتم فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيته واستبعاد تلك القوائم غير الصالحة وغير المكتملة والتي وُجد فيها تحيز واضح باختيار إجابة واحدة على جميع الأسئلة أو وجود صفحة كاملة أو نسبة كبيرة من العبارات لم يجب عليها مع الإجابة على بقية الأسئلة، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٧٠) قائمة جيدة بمعدل استجابة (٦٧,٥٪)، وقد تم ترميزها وإدخالها لبرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها كميًا. كما يوضح الجدول (٢) التالي:

جدول (٢) توزيع عينة البحث ومعدل الاستجابة

الجامعات	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصالحة
الحكومية	240	162	12	150
الخاصة	160	132	12	120
الإجمالي	400	294	24	270
معدل الاستجابة				67.5%

٢-٨ اختبار صدق وثبات القياس

قامت الباحثة باختبار صدق القياس Validity للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة موضوع الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات Reliability لفحص دقة القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه واتساقه في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة وعبر الوقت أيضاً (إدريس، ٢٠١٢؛ Sekaran, 2003).

وبناءً عليه، استخدم أسلوب ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من مدى أن مقاييس البحث قد نقلت الطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، وإمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة (بدوي، ٢٠١٣).

وذلك على النحو الموضح بالجدول (٣) التالي:

جدول (٣) نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس البحث

متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغيرات المستقلة (إدارة المعرفة)	30	.956	.978
(١) خلق المعرفة	6	.887	.942
(٢) اكتساب المعرفة	6	.826	.909
(٣) مشاركة المعرفة	6	.838	.915
(٤) تدوين المعرفة	5	.802	.896
(٥) تطبيق المعرفة	7	.881	.939
المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)	8	.876	.936

يتضح من خلال الجدول (٣) أن جميع معاملات ثبات وصدق المقياس تجاوزت حد القبول العام (٠,٦٠) مما يشير إلى زيادة مستويات الصدق وثبات القياس والدقة والثقة العالية في الاعتماد على المقاييس لاختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة. وتراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٨٠٢) بالنسبة لمتغير تدوين المعرفة إلى (٠,٨٨٧) الخاص بمتغير خلق المعرفة الذي كان الأعلى اتساقاً داخلياً بين جميع متغيرات الدراسة، كما بلغت معاملات الصدق لنفس المتغيرين (٠,٨٩٦) و(٠,٩٤٢) لكل منهما على التوالي. وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي الكلي لإدارة المعرفة (٠,٩٥٦) ومعامل الصدق للدرجة الكلية (٠,٩٧٨). وفي حين بلغ مستوى الثبات للمتغير التابع المرونة الاستراتيجية (٠,٨٧٦) عند مستوى مصداقية للقياس مقدرة بنحو (٠,٩٣٦)، مما يشير إلى مزيد من الاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث والثقة والدقة العالية في نتائج اختبار العلاقات بينها.

ومزيداً على ذلك، اتضح من نتائج التحليل في الجدول (٤) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية جوهرية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، ومن ثم إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، ٢٠١٢؛ بدوي، ٢٠١٣).

جدول (٤) معاملات صدق وثبات المقياس في حالة حذف بنود

متغيرات البحث	رموز العبارات	المتوسط في حالة حذف البند Scale Mean if Item Deleted	التباين في حالة حذف البند Scale Variance if Item Deleted	ارتباط البند-بالكل Corrected Item-Total Correlation	معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية
خلق المعرفة	CRT1	115.2593	359.033	.638	.955	.956
	CRT2	115.3741	356.674	.705	.954	
	CRT3	115.4889	354.318	.665	.955	
	CRT4	115.3333	358.848	.615	.955	
	CRT5	115.3852	356.438	.711	.954	
	CRT6	115.4185	355.010	.653	.955	
اكتساب المعرفة	ACQ1	115.3926	355.645	.703	.954	
	ACQ2	115.4296	356.893	.644	.955	
	ACQ3	115.4037	355.639	.641	.955	
	ACQ4	115.3222	357.208	.626	.955	
	ACQ5	115.3444	356.048	.672	.955	
	ACQ6	115.4778	356.050	.608	.955	
مشاركة المعرفة	SHR1	115.4889	352.437	.650	.955	
	SHR2	115.4481	356.263	.597	.955	
	SHR3	115.3222	364.531	.503	.956	
	SHR4	115.4407	359.578	.647	.955	
	SHR5	115.4111	358.830	.643	.955	
	SHR6	115.3259	359.975	.654	.955	
تدوين المعرفة	COD1	115.4704	370.867	.326	.957	
	COD2	115.3296	355.724	.687	.954	

متغيرات البحث	رموز العبارات	المتوسط في حالة حذف البند Scale Mean if Item Deleted	التباين في حالة حذف البند Scale Variance if Item Deleted	ارتباط البند-بالكل Corrected Item-Total Correlation	معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية
تطبيق المعرفة	COD3	115.2407	358.250	.646	.955	.876
	COD4	115.3296	359.850	.663	.955	
	COD5	115.4926	355.463	.632	.955	
	APL1	115.2630	362.388	.549	.956	
	APL2	115.4852	357.344	.615	.955	
	APL3	115.1815	362.841	.576	.955	
	APL4	115.4296	356.149	.681	.955	
	APL5	115.3741	353.558	.727	.954	
	APL6	115.3296	358.118	.640	.955	
	APL7	115.4259	352.416	.748	.954	
	FLX1	28.6370	26.358	.641	.860	
	FLX2	28.6333	26.508	.670	.858	
	FLX3	28.7444	25.671	.665	.857	
	FLX4	28.7667	26.105	.653	.859	
FLX5	28.7222	25.859	.628	.861		
FLX6	28.8259	26.999	.516	.873		
FLX7	28.8741	25.040	.686	.855		
FLX8	28.8370	26.018	.635	.861		

٣-٨ التحليل الوصفي

تستهدف هذه الخطوة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والوظيفة، ونوع القطاع) للمستقصى منهم قادة وهيئة التدريس والمدبرين المسؤولين عن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بالجامعات الحكومية والخاصة بقطاع التعليم العالي المصري. والجدول (٥) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص ذات الصلة والأهمية بموضوع البحث:

جدول (٥) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث

عينة الدراسة (٢٧٠)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
63%	170	ذكور	النوع
37	100	إناث	
4.4	12	٣٠-٤٠ سنة	العمر
43.7	118	٤١-٥٠	
37	100	٥١-٦٠	
14.8	40	أكبر من ٦٠	
30	81	شهادة جامعية	التعليم
20	54	ماجستير	
50	135	دكتوراه	
50	135	مجلس إدارة	الوظيفة
11	30	هيئة تدريس	
39	105	إداريين	
55.6	150	جامعات حكومية	نوع القطاع
44.4	120	جامعات خاصة	

يوضح الجدول (٥) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للقادة والمديرين والمسؤولين بالجامعات المصرية موضوع التطبيق، مشيراً إلى ارتفاع نسبة الذكور المشاركين إلى (٦٣٪) مقابل (٣٧٪) نسبة الإناث، بما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع في عينة البحث، وبما يلائم طبيعة وواقع قطاع التعليم العالي في مصر.

ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل ارتفاع نسبة المشاركين من المسؤولين في الجامعات المذكورة من ذوي الفئة العمرية (٤١-٥٠) عاماً لتبلغ حوالي (٤٤٪) من كبار الشباب العاملين، يليهم فئة أعضاء هيئة التدريس والمديرين الذين تقع أعمارهم بين (٥١-٦٠) حيث بلغت نسبتهم (٣٧٪) من إجمالي أعضاء الهيئة والمديرين المشاركين في الدراسة الميدانية، ثم يليهم كبار السن من المسؤولين الذين تتجاوز أعمارهم الـ ٦٠ عاماً بنسبة (١٥٪)، بينما انخفضت نسبة أعضاء هيئة التدريس والمديرين من الشباب الذين تقع أعمارهم بين (٣٠-٤٠) عاماً إلى (٤٪) فقط من إجمالي المشاركين في الاستقصاء، مما يشير إلى أن أغلب هؤلاء المسؤولين كانوا من القادة والمدراء من ذوي الخبرة العالية.

ووفقًا للحالة التعليمية، يتضح أن حوالي نصف المشاركين في الدراسة (٥٠٪) من ذوي المستوى الأعلى من التعليم الحاصلين على شهادة دكتوراه، في حين أن قرابة الثلث من هؤلاء المستقصى منهم (٣٠٪) من الحاملين لشهادات جامعية، بينما انخفضت نسبة الحاصلين على شهادات ماجستير إلى (٢٠٪) فقط من إجمالي المديرين المشاركين بالدراسة.

وأما من حيث المستوى الوظيفي والإداري الذي ينتمي له أعضاء هيئة التدريس والمديرون، فيلاحظ ارتفاع نسبة أعضاء مجلس الإدارة إلى (٥٠٪) من إجمالي المشاركين، يليهم نسبة مديري إدارات الموارد البشرية ونظم المعلومات والمسؤولين عن المعرفة بالجامعات المصرية التي بلغت (٣٩٪). ولكن انخفضت نسبة المشاركين في مجلس الإدارة من أعضاء هيئة التدريس إلى (١١٪) فقط.

كما هناك تنوع في المستقصى منهم من حيث نوع القطاع الذي تنتمي له جامعاتهم، فقد ارتفعت نسبة المشاركين من الجامعات الحكومية إلى (٥٥,٦٪) مقابل (٤٤,٤٪) من المسؤولين بالجامعات الخاصة.

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمجلس الإدارة ومديري الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات الحكومية والخاصة موضوع الدراسة، فقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية الموضحة بالجدول (٦) التالي:

جدول (٦) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
.78497	3.9827	خلق المعرفة
.78632	3.9642	اكتساب المعرفة
.72816	3.9531	مشاركة المعرفة
.70756	3.9867	تدوين المعرفة
.73953	4.0037	تطبيق المعرفة
.65172	3.9786	الدرجة الكلية
.72303	4.1079	المرونة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (٦) أن ترتيب تقييم قادة وهيئة التدريس والمديرين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشتملها.

وبناءً عليه، يتضح أن هناك توافق عام بين المشاركين في الدراسة بمؤسسات التعليم العالي سألته الذكر على أهمية ممارسات إدارة المعرفة ككل في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية وأبرزها عملية تطبيق المعرفة التي تقيم بمتوسط حسابي مقدر بنحو (٤) وبانحراف معياري (٠,٧٣)، وبخاصة اعتقاد المشاركين بالدراسة أن الجامعة لديها عمليات لاستخدام المعرفة في تطوير منتجات وخدمات تعليمية جديدة، كما أن لديها عمليات لتطبيق المعرفة المكتسبة من الأخطاء.

ويلى ذلك من حيث الأهمية والتقدير متغيري خلق وتدوين المعرفة حيث حصل كل منهما على تقييم متوسط (٣,٩٨) بانحرافات معيارية (٠,٧٨) و(٠,٧٠) لكل منهما على التوالي، وبخاصة إدراكهم أن الجامعة تجمع باستمرار معلومات عن البيئة الخارجية، وتطور طرق وأساليب جديدة لتقديم الخدمات التعليمية (مثل: المدونات والمنتديات والمناقشات ومواقع الشبكة). بالإضافة إلى أنه يسهل التواصل الإلكتروني في العمل عن طريق عدة وسائل (مثل: البريد الإلكتروني الرسمي).

يتبع ذلك تقييم المشاركين لمتغيري اكتساب ومشاركة المعرفة بمتوسطات حسابية متقاربة بلغت (٣,٩٦) و(٣,٩٥) لكل منهما على التوالي، بانحرافات معيارية (٠,٧٨) و(٠,٧٢) لكل منهما على الترتيب. وبخاصة اعتقاد أعضاء الهيئة والمديرين بأن الجامعات العاملين بها لديها عمليات لتبادل المعرفة مع شركاء الأعمال، وأنه من السهل التواصل والتعاون بين الزملاء من الوحدات والوظائف التنظيمية الأخرى بالجامعة.

وفيما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية، فإنها جاءت الأعلى تقيماً على الإطلاق من جميع متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية من حيث الأهمية وفق متوسط حسابي (٤,١١)، وبلغ الانحراف المعياري لإجابات المشاركين بالنسبة له (٠,٧٢)، حيث يتضح أن أعضاء هيئة التدريس والمديرين في الجامعات المصرية يرون أن لديها درجة عالية من مرونة عملية التخطيط الاستراتيجي في الاستجابة للتحويلات الانتهازية في الظروف الاقتصادية، وظهور تكنولوجيا جديدة مؤثرة على الأنشطة والعمليات التنظيمية (مثل: استخدام تقنيات Videoconference ومنصة Blackboard في العملية التعليمية وبرامج أخرى عبر الإنترنت).

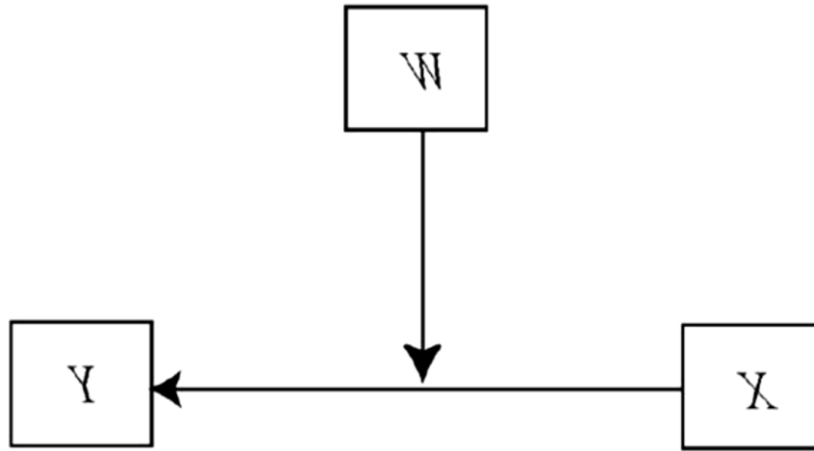
ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق عام بين أعضاء هيئة التدريس والمديرين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات البحث، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل الهامة لدى القادة والمديرين وتقصي العلاقات التأثيرية بينها للوقوف على أهميتها في تحقيق المرونة الاستراتيجية وبما يتناسب مع أهداف البحث الحالي.

٨-٤ التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يعرض هذا المحور مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث الرئيسية والتطبيق العملي لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وهو الأسلوب الكمي الاعتمادي الذي يقوم باختبار التأثيرات السببية بين متغيرات البحث

المستقلة (خلق، واكتساب، ومشاركة، وتدوين، وتطبيق المعرفة) والمتغير التابع المعياري المتمثل في المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية (Hair et al., 2010).

كما يشمل هذا المحور أيضاً أسلوب انحدار العملية المشروطة Conditional process analysis (Hayes, 2018) لاختبار الدور الوسيط التآثيري لنوع القطاع (حكومي - خاص) في العلاقات بين ممارسات إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية خلال واجهة برنامج SPSS أي تحليل الانحدار المعدل Moderated regression analysis الذي يختبر العلاقات في النموذج الموضح بالشكل (٢) التالي



شكل (٢) النموذج المفاهيمي للتأثير الوسيط المعدل (W) في العلاقات بين المستقل (X) والتابع (Y)

المصدر (Hayes, 2018, p.4)

٨-٤-١ اختبار العلاقات الارتباطية

فيما يلي الجدول (٧) يوضح مصفوفة الارتباط البسيط Pearson Correlation Coefficients بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة تمهيداً لفحص التأثيرات السببية بينها.

جدول (٧) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	خلق المعرفة	اكتساب المعرفة	مشاركة المعرفة	تدوين المعرفة	تطبيق المعرفة	المرونة الاستراتيجية
خلق المعرفة	1					
اكتساب المعرفة	.725**	1				
مشاركة المعرفة	.668**	.799**	1			
تدوين المعرفة	.642**	.596**	.630**	1		
تطبيق المعرفة	.690**	.672**	.656**	.815**	1	
المرونة الاستراتيجية	.707**	.691**	.663**	.611**	.700**	1

** دال عند مستوى معنوية (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقات ارتباطية موجبة بين جميع متغيرات البحث، وجميعها دالة عند مستويات معنوية (٠,٠١) وهو أقل من (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقات طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث، وتتراوح معاملات الارتباط بين (٠,٥٩٦) لعلاقة اكتساب المعرفة وتدوين المعرفة، و(٠,٨١٥) بالنسبة لعلاقة تدوين المعرفة بتطبيق المعرفة في الجامعات المصرية.

٨-٤-٢ اختبار العلاقات التآثرية المباشرة

وفيما يتعلق باختبار العلاقات بين متغيرات البحث، يتم اختبارها في ضوء الفروض البحثية التالية:

- الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
 - الفرض الفرعي (١-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية خلق المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
 - الفرض الفرعي (٢-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية

- الفرض الفرعي (٤-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية تدوين المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٥-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية

ولاختبار صحة هذه المجموعة من الفروض البحثية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير ممارسات إدارة المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية. وفيما يلي الجدول (٨) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ونتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة المعرفة على المرونة الاستراتيجية

معامل التحديد R ²	الارتباط الكلي R	مستوى المعنوية Sig.	قيمة "ت" T	معاملات الإندثار		نموذج الإندثار*	
				المعيارية Standardized Coefficients	غير المعيارية Unstandardized Coefficients		
				Beta	Std. Error	B	
.621	.788	.000	4.240		.173	.732	الثابت
		.000	4.660	.284	.056	.262	خلق المعرفة
		.015	2.443	.173	.065	.159	اكتساب المعرفة
		.032	2.156	.144	.066	.143	مشاركة المعرفة
		.866	-1.169	-.011	.069	-.012	تدوين المعرفة
		.000	4.140	.302	.071	.295	تطبيق المعرفة

* المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (٨) وفقاً لما يشير اختبار "T" لمعاملات الإندثار إلى وجود علاقات تأثيرية إيجابية لممارسات إدارة المعرفة- فيما عدا تدوين المعرفة- على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وذلك عند مستويات معنوية أو دلالة إحصائية لاختبارات "T" أقل من (0.05). مما يشير إلى قبول صحة الفروض الفرعية من (١-١)، (٢-١)، (٣-١)، (٥-١)، وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الأول جزئياً الذي يعني بوجود "تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

وعلى العكس من ذلك، يشير اختبار "T" أيضاً إلى عدم وجود تأثير إيجابي لعملية تدوين المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المذكورة، نظراً لارتفاع مستوى الدلالة (.866) وهو أكبر من (.05). مما يدل على قبول فرض العدم القائل بعدم وجود تأثير دال إحصائياً. وبالتالي رفض صحة الفرض الفرعي (١-٤) عند مستوى ثقة ٩٥٪.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن معامل الارتباط الكلي R لمتغيرات إدارة المعرفة بالمرونة الاستراتيجية قد بلغ (.788) مما يشير إلى أن هناك ارتباط قوي إيجابي بين ممارسات إدارة المعرفة ومستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات بقطاع التعليم العالي في مصر، كما بلغ معامل التحديد (R²) مقدار (٦٢٪) مما يشير إلى أن متغيرات إدارة المعرفة (خلق واكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة) تفسر نسبة كبيرة من المرونة الاستراتيجية في نموذج الانحدار لدى القادة والمديرين في الجامعات المصرية.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج أسلوب الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$\hat{Y}_1 = .732 + .262(X_1) + .159(X_2) + .143(X_3) + (-.276 X_4) + .295(X_5) + e$$

حيث أن:

\hat{Y}_1 : المرونة الاستراتيجية (التابع)؛ (X_1) : قيمة خلق المعرفة؛ (X_2) : قيمة اكتساب المعرفة؛ (X_3) : قيمة مشاركة المعرفة؛ (X_4) : قيمة تدوين المعرفة؛ (X_5) : قيمة تطبيق المعرفة؛ e: أخطاء القياس.

هذا، وتشير النتائج الخاصة بمعاملات الإنحدار المعيارية Standardized Coefficients (Beta) إلى أن تطبيق المعرفة هي أعلى ممارسات إدارة المعرفة تأثيراً على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية بمعامل تأثير معياري (.302)، يليه خلق المعرفة (.284)، ثم اكتساب المعرفة (.173)، ومشاركة المعرفة (.144)، بينما يأتي تدوين المعرفة في الترتيب الأخير من حيث التأثير بمعامل تأثير منخفض للغاية وسلبى الاتجاه (-.011).

٣-٤-٨ اختبار العلاقات التأثيرية المعدلة (Moderated)

وفيما يتعلق بالتأثير المعدل الوسيط لنوع القطاع (حكومي - خاص) على العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية، يمكن اختباره تحت مجموعة الفروض التالية:

■ الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع التعليمي (حكومي- خاص) على العلاقة بين إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

● الفرض الفرعي (١-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين خلق المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية

- الفرض الفرعي (٢-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين اكتساب المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين مشاركة المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٤-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين تدوين المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
- الفرض الفرعي (٥-٢): يوجد تأثير مُعدّل لنوع القطاع على العلاقة بين تطبيق المعرفة والمرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية

ولاختبار صحة هذه المجموعة من الفروض البحثية تم إجراء تحليل الانحدار المعدل Moderated regression analysis من خلال أسلوب العملية المشروطة Conditional process analysis (Hayes, 2018). وفيما يلي الجدول (٩) يوضح اختبار العلاقات التآثرية بين متغيرات البحث ونتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المعدل لتأثير نوع القطاع

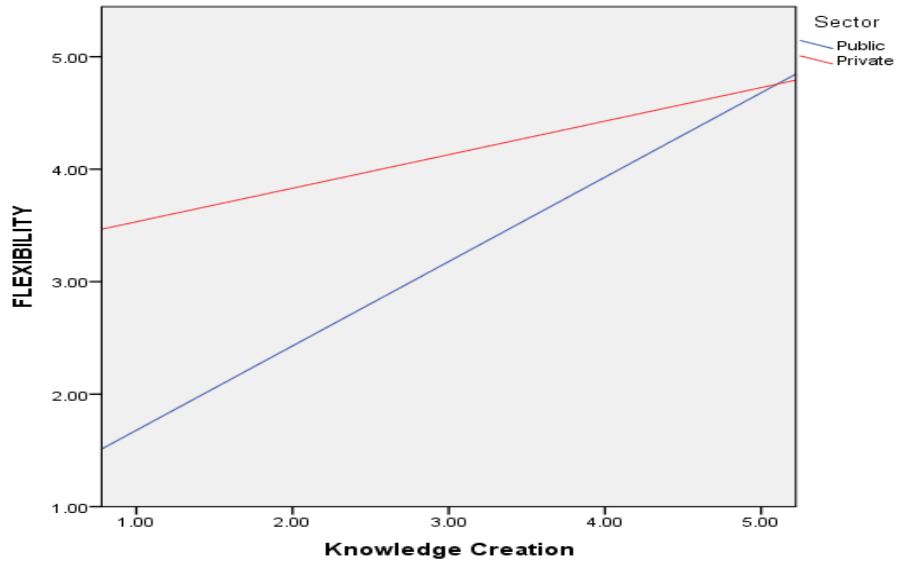
Model	معامل التأثير	الخطأ المعياري	t	p	R ²	R ² -chng
خلق المعرفة × نوع القطاع	-.4519	.0708	-6.3785	.0000	.6568	.0525
اكتساب المعرفة × نوع القطاع	-.4246	.0778	-5.4593	.0000	.6104	.0437
مشاركة المعرفة × نوع القطاع	-.5034	.0827	-6.0900	.0000	.5933	.0567
تدوين المعرفة × نوع القطاع	-.6288	.0929	-6.7659	.0000	.5979	.0692
تطبيق المعرفة × نوع القطاع	-.4739	.0823	-5.7576	.0000	.6293	.0462

في ضوء نتائج الجدول (٩) يتضح وجود تأثيرات بسيطة معدلة لنوع القطاع على جميع العلاقات التآثرية بين ممارسات إدارة المعرفة ومستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، حيث كان التأثير أقوى لصالح الجامعات الخاصة عنه في حالة الجامعات الحكومية، مما يشير إلى ضعف الامكانيات كما هو متوقع في حال الجامعات الحكومية في درجة مرونة التخطيط الاستراتيجي الناجم عن عدم الاستغلال الجيد لقدرات إدارة المعرفة لديها بل وضعف الإدارة الفعالة لأصول المعرفة لديها كذلك.

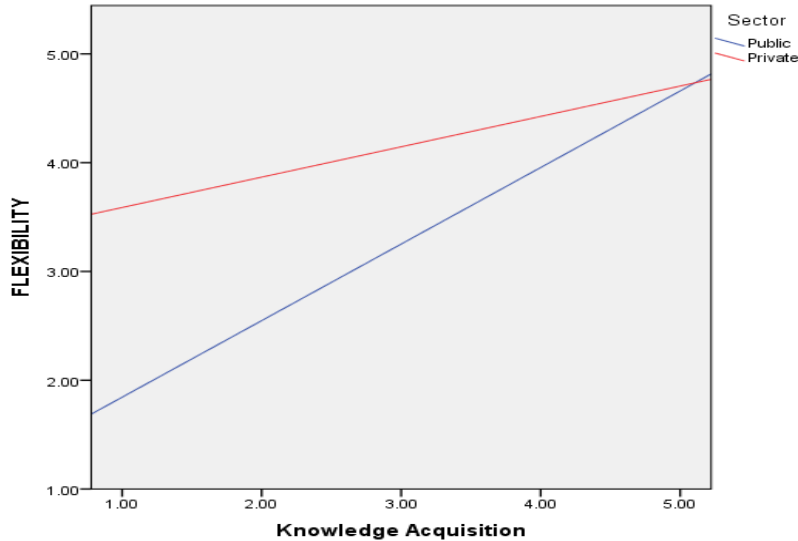
ومن ثمّ، تشير النتائج إلى قبول صحة جميع الفروض الفرعية من (٢-١) إلى (٢-٥) عند مستويات معنوية (0.0000). جميعها أقل من (0.05). وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الثاني كلياً. كما تدل مستويات معامل التحديد R² والتغير في معامل التحديد R²-

chng إلى أن خلق المعرفة وتطبيق المعرفة هما أيضاً الأكثر تأثيراً معدلاً بنوع القطاع على المرونة الاستراتيجية.

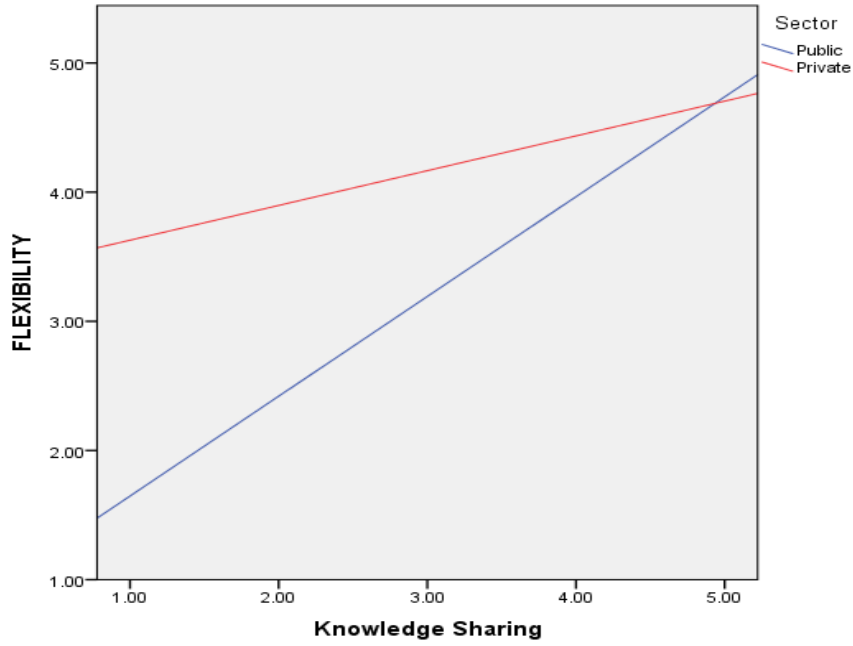
وفيما يلي تصوير للتأثيرات الوسيطة المعدلة لنوع القطاع (حكومي-خاص) في العلاقات التأثيرية بين ممارسات إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية، تشير جميعها بقوة هذه العلاقات في حالة الجامعات الخاصة عنها في الجامعات الحكومية، كما في الأشكال التوضيحية التالية:



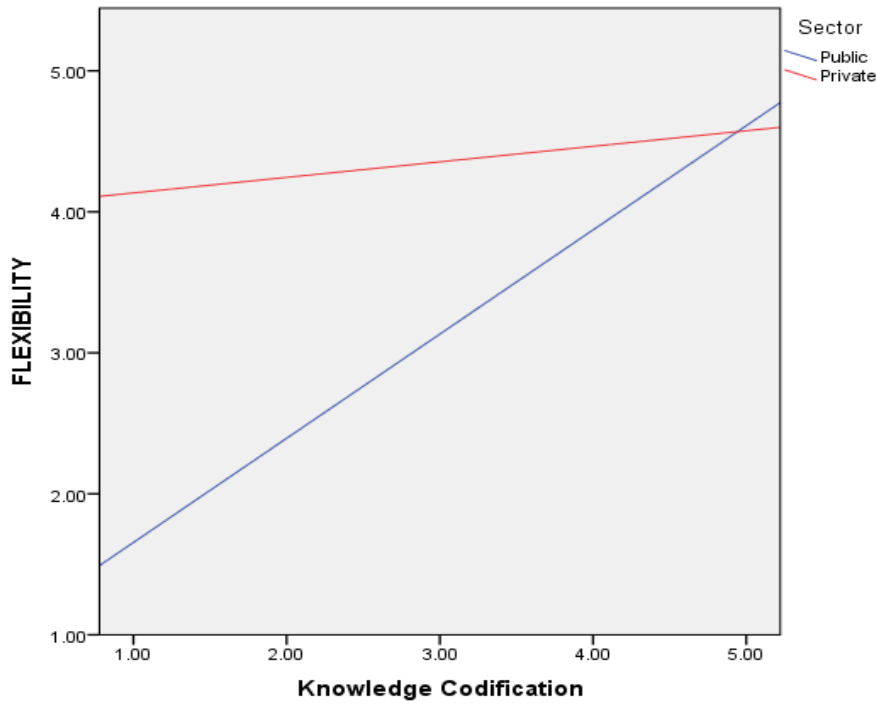
شكل (٣) التأثير المعدل لنوع القطاع في علاقة خلق المعرفة بالمرونة الاستراتيجية



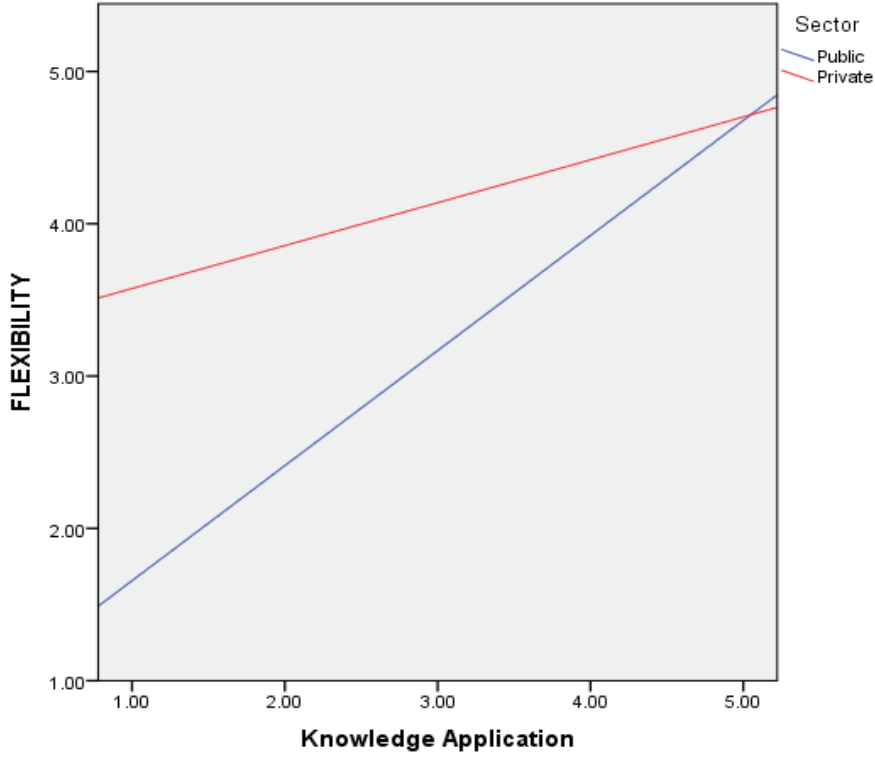
شكل (٤) التأثير المعدل لنوع القطاع في علاقة اكتساب المعرفة بالمرونة الاستراتيجية



شكل (٥) التأثير المعدل لنوع القطاع في علاقة مشاركة المعرفة بالمرونة الاستراتيجية



شكل (٦) التأثير المعدل لنوع القطاع في علاقة تدوين المعرفة بالمرونة الاستراتيجية



شكل (٧) التأثير المعدل لنوع القطاع في علاقة تطبيق المعرفة بالمرونة الاستراتيجية

٩- مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تلخيص نتائج البحث الحالي:

- (١) أسهم البحث الحالي في أدبيات الموارد البشرية من خلال التركيز على إدارة المعرفة كأهم محددات المرونة الاستراتيجية في سياق التعليم العالي بمصر، مما يُضيف جديداً إلى العوامل الأخرى من التكنولوجيا والموارد والشبكات والهيكل والثقافة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية (e.g. Bock et al., 2012; Herhausen et al., 2020; Zhou & Wu, 2010).
- (٢) أن إدارة المعرفة تشمل مجموعة واسعة من الممارسات تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أبرزها خلق المعرفة واكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتدوين المعرفة وتطبيق المعرفة. ويتوافق ذلك مع أهم الدراسات السابقة ذات الصلة في أدبيات الإدارة (Gold et al., 2001; Kianto et al., 2016; Mahdi et al., 2019; Rehman & Iqbal, 2020).
- (٣) أن ممارسات إدارة المعرفة لها تأثير جوهري على النواتج التنظيمية الاستراتيجية "المرونة الاستراتيجية" (Bamel & Bamel, 2018; Carrasco-Hernández, 2016; Kamasak et al., 2016)؛ وكانت ممارسات تطبيق وخلق المعرفة الأكثر

- تأثيراً على المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية في قطاع التعليم العالي، مما يتطابق مع نتائج أبرز الدراسات المرتبطة (e.g. Costa & Monteiro, 2016).
- (٤) وبخلاف ما خلصت إليه بعض الدراسات مثل (Kianto et al., 2016; Mahdi et al., 2019; Obeso et al., 2020) جاءت نتائج اختبار تأثير عملية تدوين المعرفة على المرونة الاستراتيجية مغايرة ولم يدعم تأثيرها معنوياً.
- (٥) أن مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، والجامعات الخاصة بصفة خاصة، لديها درجة عالية من المرونة الاستراتيجية في ظل الظروف البيئية العالمية وتفشي وباء كورونا المستجد (COVID-19)، وأبرز ما يدعم ذلك لديها هو أن لديها عمليات لاستخدام المعرفة وتطبيقها في تطوير منتجات وخدمات تعليمية جديدة، وأنها تجمع باستمرار معلومات عن البيئة الخارجية، وتطور طرق وأساليب جديدة لتقديم الخدمات التعليمية (مثل: المدونات والمنتديات والمناقشات ومواقع الشبكة على الإنترنت).
- (٦) أن هناك تباين بين الجامعات الحكومية والجامعات المصرية فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية، حيث كانت التأثير الأقوى في حالة الجامعات الخاصة والذي يُفسر بدرجة كبيرة من خلال عمليات خلق وتطبيق المعرفة الضمنية والصريحة لديها مقارنة بالمستويات الضعيفة في الجامعات الحكومية. مما يتوافق مع نتائج بعض الدراسات المعرفة (مثل: Chen et al., 2017; Jain & Jeppesen, 2013; Kamasak et al., 2017; McEvoy et al., 2017).

١٠- توصيات البحث

- وبناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري الجامعات المصرية الحكومية منها والخاصة على النحو التالي:
- (١) إن تحقيق والاحتفاظ بمستويات عالية من المرونة الاستراتيجية من المهام القيادية والإدارية الصعبة والمهمة في ظل التغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية السريعة، وبخاصة في ظل ظروف الإغلاق العالمية وتفشي وباء COVID-19، مما يتطلب من القادة والمسؤولين ضرورة استغلال الموارد والامكانيات والقدرات المتاحة لديها "وبخاصة موارد المعرفة الضمنية والصريحة" لمواجهة تلك التحديات المحلية والعالمية.
- (٢) ينبغي لقادة ومديري الجامعات المصرية بشكل صريح وضمني الاهتمام المستمر بأنشطة وعمليات خلق واكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة، لما ثبت لها من أدوار استراتيجية تساعد على تعزيز المرونة الاستراتيجية لدى المنظمة للتوائم والتكيف مع التغيرات الديناميكية الواسعة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية.
- (٣) ضرورة امتلاك مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة لبنية تكنولوجية وموارد تكنولوجية المعلومات التي تساهم في تسهيل التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية الداخلية والشركاء الخارجيين، مما يعزز من المرونة الاستراتيجية لتلك المؤسسات.

- ٤) على قادة ومديري الجامعات المصرية ضرورة الاهتمام بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات وندوات توجيهية للعاملين والمديرين، مما يعزز من استعدادهم ويحسن المعرفة الضمنية وكذا الصريحة بالمنظمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسليحاً أمام التحديات البيئية الجديدة في سياق الخدمات التعليمية.
- ٥) توافر القيادة والثقافة التنظيمية المركزة على قيم التعلم المستمر وتشجع التجربة وتعزز دور المعرفة، مما قد يعمل ذلك كله على زيادة محفظة الخيارات الاستراتيجية، ويحقق النجاح والفعالية التنظيمية حتى في ظل ظروف عدم التأكد والبيئة المضطربة.

١١- بحوث مستقبلية مقترحة

تقترح الباحثة في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية عدد من الأفكار البحثية المستقبلية أبرزها ما يلي:

- ١- إعادة تطبيق النموذج المفاهيمي للبحث الحالي على صناعات استراتيجية أو منظمات خدمية أخرى، أبرزها البنوك والضيافة والرعاية الصحية، لما قد يضيف جديداً للنتائج الحالية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ٢- بالرغم من اشتغال البحث الحالي على نوع جديد من العلاقات التأثيرية الوسيطة أو المعدلة Moderators، إلا أنه من المناسب للبحث المستقبلي أيضاً تضمين متغيرات تفسيرية وسيطة Mediators لنموذج البحث الحالي مثل: الابتكار أو الإبداع التنظيمي أو التعلم التنظيمي، لما قد يكشف عن مزيد من العلاقات والتفسيرات ذات الصلة بموضوع البحث المقترح ونواتجه التنظيمية الاستراتيجية.
- ٣- قد يعمل البحث المستقبلي على إثراء موضع البحث الحالي من خلال تبني منهجية بحث مختلطة Mixed Method تجمع بين مداخل البحث الكمية Quantitative والنوعية Qualitative للاستفادة من نقاط القوة لكل منهما.
- ٤- بخلاف تصميم الدراسة العرضي Cross-sectional، يُمكن للبحث المستقبلي أيضاً الاستفادة من تصميم الدراسة الطولية Longitudinal design لتطبيق أفكار ومقاييس البحث الحالية على عينة عشوائية عبر فترات زمنية مختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأزهرى، محيي الدين (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء ١-٥، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة.
- بدوي، سيد ماهر (٢٠١٣)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوماسيكاران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٩). مصر في أرقام (باب التعليم)، النشرة السنوية للتعليم الجامعي في مصر (حكومي-خاص).
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٠)، مؤسسات التعليم العالي، <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Home.aspx> تاريخ الدخول ٢٠٢١/٤/٢٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmad, N., Lodhi, M. S., Zaman, K., & Naseem, I. (2017). Knowledge management: a gateway for organizational performance. Journal of the Knowledge Economy, 8(3), 859-876.
- 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.
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic

- resource-capability perspective. Journal of Knowledge Management.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. Journal of Management studies, 49(2), 279-305.
 - Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. International Journal of Management Reviews, 20(1), 3-31.
 - Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. Journal of knowledge management.
 - Carrasco-Hernández, A. J., & Jiménez-Jiménez, D. (2016). Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement. European Journal of Family Business, 6(2), 108-117.
 - Chaudhary, S. (2019). Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity. South Asian Journal of Business Studies.
 - Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., & Kou, G. (2017). Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy. Journal of Information Technology, 32(1), 10-25.
 - Chiu, C. N., & Chen, H. H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. SpringerPlus, 5(1), 1520.
 - Chiu, C. N., & Chen, H. H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. SpringerPlus, 5(1), 1520.
 - Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.

- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.
- Escrig-Tena, A. B., Bou-Llugar, J. C., Beltrán-Martín, I., & Roca-Puig, V. (2011). Modelling the implications of quality management elements on strategic flexibility. *Advances in Decision Sciences*, 2011.
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*.
- Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A.H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- 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.
- Guo, H., & Cao, Z. (2014). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy. *Journal of Organizational Change Management*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.

- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2020). Re-examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*.
- 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*.
- Jain, A. K., & Jeppesen, H. J. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: The role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*.
- 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 knowledge management*.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation?. *Journal of knowledge management*.
- Liao, Y., & Barnes, J. (2015). Knowledge acquisition and product innovation flexibility in SMEs. *Business Process Management Journal*.

- Liu, P. L., Chen, W. C., & Tsai, C. H. (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries. *Technovation*, 24(12), 971-977.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*. Pearson education.
- Masa'deh, R. E., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.
- McEvoy, P., Ragab, M. A., & Arisha, A. (2017). Review on the KM applications in public organisations. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 15(1), 37.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
- 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*.
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*.
 - 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, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*.
 - Roberts, N., & Stockport, G. J. (2009). Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(1), 27-32.
 - Saide, S., Indrajit, R. E., Trialih, R., Ramadhani, S., & Najamuddin, N. (2019). A theoretical and empirical validation of information technology and path-goal leadership on knowledge creation in university. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
 - Schneider, S., & Spieth, P. (2014). Business model innovation and strategic flexibility: insights from an experimental research design. *International Journal of Innovation Management*, 18(06), 1440009.
 - Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business, A Skill Building Approach*, John Willey & Sons. Inc. New York.
 - 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*.
 - Singh, D., Oberoi, J. S., & Ahuja, I. S. (2013). An empirical examination of barriers to strategic flexibility in Indian manufacturing industries using analytical hierarchy

- process. International Journal of Technology, Policy and Management, 13(4), 313-327.
- Ugwu, C. I., & Ekere, J. N. (2018). The role of knowledge management in providing innovative services in university libraries in Nigeria. Global Knowledge, Memory and Communication.
 - Ugwu, C. I., & Ekere, J. N. (2018). The role of knowledge management in providing innovative services in university libraries in Nigeria. Global Knowledge, Memory and Communication.
 - 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.
 - Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. Entrepreneurship theory and practice, 32(6), 1035-1054.
 - Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. Strategic Management Journal, 31(5), 547-561.

ملحق البحث

(قائمة الاستقصاء)

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)
أولاً: المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المعرفة)						
١/ خلق المعرفة						
CRT1	تجمع الجامعة باستمرار معلومات عن البيئة الخارجية					
CRT2	تطور الجامعة باستمرار أفكار ومقترحات جديدة					
CRT3	المعلومات عن النتائج والحالات والمشكلات للأنشطة المختلفة متاحة بسهولة داخل الجامعة					
CRT4	تطور الجامعة طرق وأساليب جديدة لتقديم الخدمات التعليمية (مثل: المدونات والمنتديات والمناقشات ومواقع الشبكة)					
CRT5	لدينا مجموعات تعلم يمكن لأعضائها مناقشة خبراتهم وتجاربهم ومشكلات أعمالهم					
CRT6	يشترك العملاء في عمليات الابتكار (مثل: تطوير خدمة أو منتج جديد)					
٢/ اكتساب المعرفة						
ACQ1	الجامعة لديها عمليات لاكتساب المعرفة عن عملائنا					
ACQ2	لدينا عمليات لتوليد معرفة جديدة من المعرفة الحالية					
ACQ3	لدينا عمليات لتوزيع المعرفة عبر المنظمة					
ACQ4	لدينا عمليات لتبادل المعرفة مع شركاء أعمالنا					

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)
ACQ5	لدينا عمليات لاكتساب المعرفة عن المنتجات والخدمات الجديدة في مجال أعمالنا					
ACQ6	لدينا عمليات لاكتساب المعرفة عن موردينا ومناقسينا في تقديم خدمات ومشروعات التعليم العالي					
٣/ مشاركة المعرفة						
SHR1	يتفاعل ويتبادل الموظفون الأفكار والمقترحات على نطاق واسع عبر الجامعة					
SHR2	التواصل بين أعضاء فرق العمل داخل الجامعة يتسم بالكفاءة والفعالية					
SHR3	من السهل التواصل والتعاون بين الزملاء من الوحدات والوظائف التنظيمية الأخرى بالجامعة					
SHR4	هناك فهم مشترك بين مختلف الوحدات والوظائف التنظيمية بالجامعة					
SHR5	يشترك الموظفون المعلومات ويتعلم كل منهم من الآخر داخل الجامعة					
SHR6	يتم احترام والانصات للآراء المختلفة في الجامعة					
٤/ تدوين المعرفة						
COD1	من السهل أن تجد الوثائق والمستندات اللازمة للعمل					
COD2	الحلول والمستندات المعدة مسبقاً متاحة بسهولة					
COD3	يسهل التواصل الإلكتروني في العمل (مثل: البريد الإلكتروني)					
COD4	الجامعة لديها نظام معلومات كفاء ومناسب					

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)
COD5	يتم الاستغلال الكفاء لنظم المعلومات داخل الجامعة					
٥/ تطبيق المعرفة						
APL1	الجامعة لديها عمليات لتطبيق المعرفة المكتسبة من الأخطاء					
APL2	لدينا عمليات لتطبيق المعرفة المكتسبة من التجارب					
APL3	لدينا عمليات لاستخدام المعرفة في تطوير خدمات جديدة					
APL4	لدينا عمليات لاستخدام المعرفة لحل المشكلات الجديدة					
APL5	تستخدم المعرفة لتحسين كفاءة تقديم الخدمات بالجامعة					
APL6	تستخدم المعرفة لتعديل التوجه الاستراتيجي للجامعة					
APL7	الجامعة لديها القدرة على تطبيق المعرفة لتغيير الظروف التنافسية					
ثانياً: المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)						
إلى أي مدى تقيم درجة مرونة عملية التخطيط الاستراتيجية في منطقتك في الاستجابة للأحداث التالية:						
FLX1	التحولات الانتهازية في الظروف الاقتصادية					
FLX2	ظهور تكنولوجيا جديدة مؤثرة على الأنشطة والعمليات التنظيمية (مثل: استخدام تقنيات & Videoconference Blackboard في العملية التعليمية وبرامج أخرى عبر الإنترنت).					
FLX3	ظهور فرص سوقية غير متوقعة في بيئة الاعمال الأكاديمية					

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)
FLX4	إدارة مخاطر البيئة الكلية السياسية والاقتصادية والمالية العالمية (مثل: مخاطر انتشار وباء كورونا المستجد COVID-19).					
FLX5	التحولات الانتهازية في احتياجات العملاء وتفضيلاتهم					
FLX6	دخول سوق تنافسية جديدة لتقديم الخدمات التعليمية المختلفة					
FLX7	التغييرات في القوانين واللوائح الحكومية وبخاصة تنظيم الجامعات					
FLX8	الفرص الجديدة التي تنشأ من التنوع والتباين في البيئة المحيطة بالمنظمة (مثل: تباين اتجاهات الطلاب فيما يتعلق بأسلوب التقدم والالتحاق بالبرامج الأكاديمية والمهنية المختلفة).					

ثانياً: معلومات شخصية ووظيفية

- (١) النوع: ذكر - أنثى
- (٢) العمر: - ٤٠-٣٠ سنة - ٥٠-٤١ سنة
- ٦٠-٥١ سنة - فوق ٦٠ سنة
- (٣) التعليم: شهادة جامعية
 ماجستير
 دكتوراه
- (٤) الوظيفة/المستوى الإداري: مجلس إدارة (عمداء- وكلاء- رؤساء أقسام)
 هيئة تدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)
 مدراء إدارة (موارد بشرية/IT/تخطيط)
- (٥) نوع القطاع: جامعة حكومية
 جامعة خاصة

في حالة الرغبة في الحصول على نسخة الكترونية من ملخص لنتائج البحث بعد استكماله برجاء كتابة البريد الإلكتروني الخاص بكم.

E.mail /