



العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
بجامعة العلوم والتكنولوجيا

**The Relationship between Strategic Flexibility and Knowledge
Management: Perspectives of Academic Leaders at the University of
Science and Technology**

Aisha Yahia Hasan AL-Hatef

*Researcher -Department of Management
.- and Educational Planning
- Faculty of Education
Sana'a University -Yemen*

عائشة يحيى حسن الهاتف

باحثه – قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة صنعاء – اليمن

Abdulrahman Mohammed Al- Sharjabi

*Researcher -Department of Management
.- and Educational Planning
- Faculty of Education
Sana'a University -Yemen*

عبد الرحمن محمد الشرجبي

باحث – قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة صنعاء – اليمن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (45) موظف وموظفة، وتم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل لعدد (44) مفردة، بنسبة (97%) من جميع الكليات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وأظهرت الدراسة أن آراء أفراد العينة حول مستوى المرونة الاستراتيجية كانت مرتفعة بمتوسط بلغ (3.84) ودرجة موافقة مرتفعة، وأن مستوى إدارة المعرفة كانت مرتفعة حيث بلغ متوسط النتائج (3.82) ودرجة موافقة مرتفعة،

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، إدارة المعرفة، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

Abstract:

The study aimed to determine the relationship between level of strategic flexibility and knowledge management. The study used a descriptive-analytical approach and the study population consisted of academic leaders at the University of Science and Technology, totaling 45 employees. The sample was selected using the comprehensive enumeration method (44 individuals), representing 97% of all colleges. A questionnaire was used as a tool for data collection. The study results showed a positive relationship between strategic flexibility and knowledge management at the University of Science and Technology. The sample individuals' opinions about the level of strategic flexibility were high, with an average score of 3.84, and a high approval rate.

Keywords: Strategic Flexibility, Knowledge Management, University of Science and Technology.

المقدمة:

والبرامج بما يتلاءم مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة في التكنولوجيا وكذلك المتغيرات البيئية في المجالات المختلفة بما ينعكس على أداء المؤسسات وقراراتها، ومن ثم ينعكس على جودة خدماتها ومكانتها التنافسية وديمومتها ونجاحها، وهو ما أكده (يورك برس، 2005، 3) حين ذكر "أن كين دير رئيس مؤسسة شيفرون آن ذاك في أحد المؤتمرات أن إدارة المعرفة تمثل الأمر الذي يجب أن تتقنه كل الهيئات والمؤسسات إن أرادت أن تكون قادرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي. فمما لا شك فيه أن الغلبة والتفوق سيكونان لمن يستطيع أن يتعلم بسرعة ويتمكن من استغلال معرفته ليكون لها دور فعال داخل

تمثل المرونة الاستراتيجية إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ومن أكثر ممارساتها فاعلية مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتحقيق هذه المرونة لا يأتي من فراغ؛ بل هو مرتبط بقدرة القادة الاستراتيجيين في هذه المنظمات على تحقيقها؛ حيث أنهم المسؤولين على وضع الخطط الاستراتيجية، ورسم السياسات والمسارات اللازمة وتنفيذها واتخاذ القرارات الفاعلة، التي تحقق الأهداف (المعاضيد والطائي، 2011، 113).

وعليه فإن عملية تطبيق المعرفة وتطويرها من الاستراتيجيات الموضوعة من قبل إدارة المؤسسات والتي تكون قابلة للتغيير والمرونة في تغيير الخطط

في تنمية المجتمع بشكل عام. كما ينبغي عليه تنمية موارده وامكانياته وتسخيرها لخدمة المجتمع. ولتحقيق هذا الهدف فإن النظام التعليمي العالي الحالي في اليمن يحتاج إلى التحديث والتطوير والتحسين المستمر، لاسيما وأنه يعاني من نقاط ضعف كثيرة. ونتيجة لما سبق أتت هذه الدراسة لتوضّح العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

تساؤلات الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ما العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى المرونة الاستراتيجية بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟
2. ما مستوى إدارة المعرفة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول واقع المرونة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة) في جامعة العلوم والتكنولوجيا تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التخصص، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية)؟

المؤسسة وهو ما يتحقق بالتطوير المعرفي سواءً كانت المعرفة موجودة بالفعل أو مكتسبة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: يُعد التعليم الجامعي النواة الحقيقية للتنمية الشاملة في أي بلد، إذ يُعنى بصقل العقول البشرية وتأهيلها بعلوم المعرفة المتجددة. ومع بروز الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، والانفجار السكاني المتزايد، شهدت الجامعات على مختلف دول العالم تطورات متعددة، مما دفعها إلى زيادة وتيرة التنافس بينها، سواء على مستوى الجامعات المحلية أو الجامعات الأهلية. (البلطة، 2020، 96).

وانطلاقاً من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في المؤسسات والشركات بما في ذلك الجامعات، يتعين على قادتها اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة لتسيير العملية التعليمية ومواجهة المخاطر والتحديات في بيئات متسارعة التغيير، وفي ذات السياق يشير واقع الجامعات اليمنية إلى وجود العديد من التحديات والمشاكل، مثل غياب استراتيجية واضحة للسياسات التعليمية وضعف الارتباط بين التعليم الجامعي واحتياجات التنمية، مما يبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في تعزيز الجانب المعرفي والثقافي والتموي من خلال تبني أساليب حديثة كإدارة المعرفة التي تُعتبر من الأساليب الهامة لتحسين كفاءة وفاعلية الجامعات. وفي ضوء ذلك تحتاج الجامعات اليمنية وفقاً للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2006-2010، إلى تعزيز سياسة المرونة الاستراتيجية وجعلها محور اهتمام الإدارة العليا في الجامعات، وذلك لأن اليمن كغيره من الدول النامية يحتاج إلى نظام تعليم عالي ديناميكي وذو جودة وكفاءة عالية، ويجب على هذا النظام التعليمي الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث العلمية التي تقيد

المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وسوف تعد مرجعاً مهماً للدراسات اللاحقة في ذات المجال. الأهمية التطبيقية:

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية المرونة الاستراتيجية والحاجة إليها في تطبيق السياسات والأساليب الإدارية التي تسهم في نجاح العملية التعليمية في الجامعات على نحوٍ عام وجامعة العلوم والتكنولوجيا على نحوٍ خاص.
- سعت الدراسة لتقصي مستوى العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا مما يمكن للجامعات على نحوٍ عام وجامعة العلوم والتكنولوجيا على نحوٍ خاص للاستفادة منها.
- تعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في المجال التربوي والإداري للجامعات عامةً وجامعة العلوم والتكنولوجيا خاصةً، من حيث تناولها لموضوع هام، وذلك من أجل التخطيط للمستقبل واستخدام أساليب حديثة ذات فاعلية وكفاءة للجامعة، وذلك بناءً على المعرفة المتكونة لديهم.
- سوف تسهم في معرفة الجوانب التي تتميز بها الجامعة، والجوانب التي لا بد من تجنبها كونه سيوفر البيانات اللازمة للتعرف على نقاط القوة والضعف في (المرونة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة) وذلك لمساعدة الإدارة في تحسين وتطوير أدائها.
- تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيق إدارة المعرفة، على أساس أنها تساعد الجامعات على الإبداع والتميز، والنهوض بمستوى العمل الإداري في الجامعات الأهلية على نحوٍ عام، وجامعة العلوم والتكنولوجيا على نحوٍ خاص، ومعرفة

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وإدارة المعرفة بجامعة العلوم والتكنولوجيا ومعرفة الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في جامعة العلوم والتكنولوجيا.
2. معرفة مستوى إدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا.
3. التعرف إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وإدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا.
4. التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول واقع (المرونة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة) بجامعة العلوم والتكنولوجيا تُعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (التخصص، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية).

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية (العلمية):

- مواكبة التطورات وتكوين صورة واضحة عن واقع المرونة الاستراتيجية وسبل تطويرها وتحسينها.
- قلة الدراسات التي تناولت علاقة المرونة الاستراتيجية بتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات عموماً وجامعة العلوم والتكنولوجيا خصوصاً على حد علم الباحثان.
- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية بمحتوياته (المرونة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة)، وسد جزءاً من النقص في الدراسات والأبحاث المهمة بهذا الجانب، كما أن الدراسة مكتملة للدراسات السابقة في مجال العلاقة بين

الجامعة وقرارتها، وذلك لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة وتمثل أفضل الطرق لتحقيق ميزة تنافسية أو تطويرها.

تعرف إدارة المعرفة بأنها: المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات السلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من منظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف (الكبيسي، 2005، 42).

وتعرف إدارة المعرفة اجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات التي تمكن جامعة العلوم والتكنولوجيا من القيام بمهامها واستغلال واستثمار ما لديها من معرفة، وذلك من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمراحلها المختلفة (توليد المعرفة، اختيارها، استخدامها، نشرها، تطبيقها) بناء على أنظمة وأطر متنوعة ومتعددة من العاملين والعمليات الإدارية والتقنية، بغرض تطبيقها في المجالات والعمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات الأكاديمية والجامعية وذلك لتحقيق أهداف ورؤى الجامعات الأهلية بصورة رائدة ومتميزة. الإطار النظري والدراسات السابقة.

1. الأدب النظري:

مفهوم المرونة الاستراتيجية في اللغة والاصطلاح:

أ. **المرونة لغةً:** من مرن: من مَرَنَ الشَّيْءُ يَمْرُنُ مَرُونَةً، إذا استمرَّ، وهو لَيِّنٌ في صَلَابَةٍ. وَمَرَنْتُ يَدَهُ عَلَى الْعَمَلِ (الفراهيدي، 271)، وَسُمِّيَتْ لِمُرُونِهَا، أَي لِيْنِهَا، وَالْمُرْنُ: الْحَالُ وَالْعَادَةُ، فِيمَا يَرَى (ابن فارس، 1979، 313)، وَ(مَرَانَةٌ) أَيضًا تَعَوَّدَهُ وَاسْتَمَرَّ عَلَيْهِ (الرازي، 1999، 239).

ب. **المرونة اصطلاحاً:** وعُرفت المرونة بأنها: توافر المعلومات بشكل مرن، بحيث تستطيع من خلالها

الغاية من الاستثمار فيها، وهو تحويل هذه المعارف الى إطار التطبيق فالعمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة)، لا تضيف للمنظمات أي قيمة دون تطبيقها.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة.

الحدود البشرية: يشمل جميع القيادة الأكاديمية (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية) والبالغ عددهم (45).

الحدود المكانية: جامعة العلوم والتكنولوجيا المراكز الرئيسية في. - صنعاء - اليمن.

الحدود الزمانية: العام الجامعي (2023م). طبقت الدراسة خلال الفصل الجامعي الثاني من العام 2023م

مصطلحات الدراسة: تضمنت الدراسة

المصطلحات الآتية:

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها: تمثل مجموعة من الخيارات المتاحة أمام متخذي القرارات للمنظمة للتعامل المرن مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية سواءً بطريقة استجابية أو استباقية، وبما يحقق أهداف المنظمة وبقائها واستمرارها (رشيد وحמיד، 2019، 37).

وتعرف المرونة الاستراتيجية اجرائياً بأنها: قدرة جامعة العلوم والتكنولوجيا على التكيف مع التغيرات والمستجدات، والظروف الداخلية والخارجية، ومواكبة التطورات المعاصرة بحيث يؤثر ايجابياً على أنشطة

كما عُرفت بأنها: القدرة الكامنة والمعلنة التي تملكها المنظمة في مقدراتها البشرية وتوجيهاتها الاستراتيجية والتنظيمية لإحداث تحول وتغيير استراتيجي مناسب؛ تستطيع من خلاله مواجهة حالات عدم التأكد والاضطراب البيئي في بنية العمل المحيطة بها ومن تحقيق أهدافها المنشودة (صيام، 2021، 28).

أهمية المرونة الاستراتيجية: أصبح للمرونة الاستراتيجية أهمية واسعة؛ وذلك لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والمحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها وتطورها باعتبارها خياراً استراتيجياً في بيئة ديناميكية ومتغيرة ومضطربة، وتظهر أهمية المرونة الاستراتيجية حسب نظر بعض الباحثين من خلال الآتي:

- تبرز من خلال التحولات والتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة الذي أصبحت تتميز بعدم التأكد والتغير السريع، كما تبرز أيضاً من خلال تراكم المعارف في مجال الفكر الإداري والاستراتيجي، حيث يُحتم على المنظمات تطور أساليبها التنظيمية والإدارية، وبناء استراتيجيات تسمح لها بتحقيق استمرارية النجاح والتفوق، والذي أصبح مرتبطاً في ظل هذه البيئة بمرونتها الاستراتيجية (سلامي وجريبي، 2015، 101-102).

- تطبيق المرونة تزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات بطريقة فعالة وكفؤة والاستفادة من مزايا التغيرات، حيث تعد من أهم عوامل المرونة، ومن هذا المنطلق ينبغي على المنظمات أخذ المفهوم منحى التطبيق

(Sharifi & Zhang، 1999، كما أشار الفاضل، 2015، 903).

التكيف مع أكثر من تطبيق، وأكثر من مستخدم بغرض الاستفادة من المعلومة في جميع المستويات الادارية، لاتخاذ قرارات استراتيجية تساعد المنظمة على البقاء النمو والتطور (حسين وآخرون، 2018، 189)

مفهوم الاستراتيجية: بأنها عمليات تخطيط عقلانية، تستند إلى التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل، والذي من خلاله تختار المنظمة مساراً أو مسلكاً لتحقيق أهدافها في ظروف عدم التأكد والمخاطر، من خلال اتخاذ قرارات منسجمة ومتكاملة للتعبير الصحيح عن الخطوات التي ينبغي اتخاذها في الأمد البعيد، وهذا يعني تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (جردات وآخرون، 2019، 180).

ج. مفهوم المرونة الاستراتيجية: يعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم التي تناولتها العديد من الدراسات والبحوث في مختلف المجالات (الإدارة الاستراتيجية، الاقتصاد، نظرية المنظمة، التسويق....)، ويختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة باستخدامها العام؛ كون مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بشكل مباشر بمفهوم عدم التأكد البيئي، وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للمنظمة (بن أحمد، 2017، 41).

وتُعرف المرونة الاستراتيجية بأنها: مقدرة الأعمال على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية؛ إذ تقاس المرونة الاستراتيجية بمستوى سرعة وكيفية ونتائج استجابة الأعمال للتهديدات أو الفرص التنافسية، وفي المجالات الاستراتيجية الملائمة والمتواضعة مع القوى البيئية (طالب والبناء، 2012، 263).

من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبها، أي: من خلال العلم والخبرة، (بادة بن إيمان، 2016، 8).

3. المرونة التسويقية: فهي تعكس إحدى قدرات المنظمة الديناميكية في التحليل والتفاعل مع التغيرات البيئية المحيطة أو المتوقعة، وتطويع الأنشطة التسويقية بشكل تفاعلي أو استباقي مستمر لمواجهة أو الاستعداد لتلك الظروف والمتغيرات، وبما يمكنها من استغلال واستكشاف الفرص التسويقية أو مواجهة التهديدات (خاطر، 2020، 147)

4. المرونة الإنتاجية: وتعني التكيف السريع بما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج إلى آخر أو من مستوى إنتاج لآخر، وقياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية (الجبوري والبعادي، 2015، 25).

مفهوم إدارة المعرفة:

أ. المعرفة لغةً: مشتقة من الفعل عرف قال ابن منظور في مادة ع ر ف: العِرْفَانُ: العَلْمُ، وَعَرَفَهُ يَعْرِفُهُ عِرْفَةً وَعِرْفَانًا وَعِرْفَانًا وَمَعْرِفَةً (ابن منظور، 236)، وأنها: عَرَفَ الشَّيْءَ مَعْرِفَةً: نَقِيضَ جَهْلِهِ، المعرفة حصول العلم بعد أن لم يكن، وَعَرَفَ الشَّيْءَ: أي عرفه ولم ينكره أي إدراك الشيء على ما هو عليه (الحميري، 7/ 4493)، وهي من عَرَفَ الشَّيْءَ: أي حدّد معناه بتعيين جنسه ونوعه وصفاته (عمر، 2008، 1485).

ب. المعرفة اصطلاحاً: هي تلك المجموعة من الخبرات والتجارب والمهارات والكفاءات الصحيحة والدقيقة التي تمتلكها المؤسسة أو مرت بها من قبل، فتساعدك على حل المشكلات، أو اتخاذ القرارات، أو

- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمة على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقية للزبائن، وجعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بخلق فرص للمنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع (Hill, 2008)، كما ورد في بن أحمد (2017، 52).

- تُساهم في تطوير الأساليب التنظيمية والإدارية للمنظمة، وبناء استراتيجيات تسمح بتحقيق النجاح والتفوق بصفة مستمرة ودائمة (سلامي وجريبي، 2015، 101).

أبعاد المرونة الاستراتيجية: تضمنت المرونة الاستراتيجية أبعاداً ومكونات متنوعة في تخصصات ومجالات مختلفة، حيث تناولت الدراسة الحالية أربعة أبعاد (المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية)، ذلك أن هذه الأبعاد تتلاءم مع طبيعة الدراسة في الجامعات، كما تتوافق أبعاد المرونة الاستراتيجية في هذه الدراسة مع أبعاد دراسة كلاً من (أبو شاشو، 2020 وعبدوي، 2017)، وتتلخص هذه الأبعاد في الآتي:

1. المرونة التنافسية: بأنها قدرة المنظمة على التنافس في بيئة متغيرة وغير مؤكدة، كما تنطوي خاصية المرونة التنافسية على قدرة المنظمة على اتخاذ تحركات استباقية أو ردود فعل تنافسية كتخفيض السعر وتكاليف الإنتاج بهدف مواجهة ضغوط المنافسة من خلال تحقيق ميزة تنافسية (سليمان، 2019، 15)..

2. رأس المال البشري: عَرَفَهُ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين

- جعل التقدم السريع الذي حدث في الموارد المعرفية من عملية المشاركة بالمعرفة أكثر سهولة وسرعة، إضافة لربط الأفراد بشبكات اتصالات كان الغرض منها اكتساب المعرفة والمشاركة فيها.

- أدى إلى تحول الأساس الاقتصادي للدول من الموارد الطبيعية إلى الموارد المعرفية ومنها رأس المال المعرفي الذكائي.

- يوضح الاهتمام المتزايد بالموارد المعرفية مدى محاولات سعي الدول لإيجاد بيئة ونظام يبحثان عن معرفة جديدة وتوظيفها في مكان وزمان صحيحين للتنفيذ.

- واستنتج (قادر واخرون، 2020، 395) أهمية إدارة المعرفة أنها تتمثل في الآتي:

المعرفة هي مصدر للإنتاجية: يتحول الاقتصاد تدريجياً إلى الاقتصاد القائم على المعرفة شيئاً فشيئاً وبالتالي أصبحت المعرفة مصدراً استراتيجياً (نجم، 2005، كما ورد في قادر واخرون، 2020، 395). المعرفة هي عامل للاستقرار، حيث تُعد سلاحاً للمؤسسة لمواجهة محيطها والبقاء فيه.

المعرفة تحمل ميزة تنافسية دائمة وذلك من خلال دورها في تحديد الكفاءات الاستراتيجية باعتبارها نادرة وصعبة التقليد، وبما يضمن لها الاستقرار واكتسابها ميزة تنافسية دائمة، وذلك من خلال تكوين بنية قوية (Buck, 2003، كما ورد في قادر وآخرون، 2020، 395).

ويستنتج الباحثان مما سبق أن أهمية إدارة المعرفة تعد القاعدة الأساسية التي ترتكز عليها منظمات الأعمال بعد العنصر البشري، إذ إنه لا يمكن الاستفادة من الكادر البشري أو الجانب المالي أو غيره دون إدارة سليمة للمعرفة من شأنها الارتقاء بجميع

الإجابة عن أسئلة، أو تحكم على التصرفات بطريقة معينة عند مواجهة مواقف معينة (جرار، 2015، 297)، وعُرفت المعرفة بأنها: عبارة معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المهتمين بها، لذا فإن المعلومات إذا لم تخضع للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة (عليان، 2008، 54).

ج. تعريف إدارة المعرفة: هي تطوير أدوات وعمليات ونظم وبنى هيكلية وثقافية لتحسين خلق المعرفة ونشرها وتقاسمها في منظمات الأعمال (العامري، والغالبى، 2008، 317)

، وعُرفت بأنها: توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة العالية من المعلومات المتوفرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة (الصاوي، 2007، 20).

تعريف إدارة المعرفة في الجامعات: بأنها مجموعة من البيانات والمعلومات والتجارب والإبداعات المعرفية المخططة لاكتساب تنمية ومخزون معرفي لدى جميع أفراد الجامعة، والقدرة على تطبيقها ونقلها بين العاملين وحمايتها، بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها (العامري والمقرمي، 2021، 544).

أهمية إدارة المعرفة: يرى (علي، 2013، 14) أن هناك عوامل أساسية للاهتمام بإدارة المعرفة تتمثل في الآتي:

عمليات إدارة المعرفة: تعددت عمليات إدارة المعرفة على عدة وجوه كما يراها كثير من الباحثين وهي على النحو الآتي: (العلي وآخرون، 2009، 40).

1. تشخيص المعرفة: تستهدف تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب وتشتمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها والتي تمتلكها المؤسسة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية.

2. توليد المعرفة واكتسابها: وتعني مجموعة العمليات التي تشمل على أسرار واكتشاف وشراء وامتناص وابتكار واستحواذ واكتساب وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرهم.

3. نشر المعرفة: إن بناء رأس مال بشري راقى النوعية هو تحدي المستقبل، وأن الفرد كمتطلع للمعرفة يجب أن يسعى إليه ليتمكن من المشاركة الفاعلة، كما يجب التنسيق بين الدول لضمان توافق بين نظم وأساليب المعرفة لربطها مع بعضها البعض والاستفادة من الحجم الكبير للمعلومات في البحث عن حل المشكلات.

4. تخزين المعرفة: وتعني المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والاحتفاظ بها بطريقة تُسهّل عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة

5. مشاركة المعرفة وتوزيعها: ويقصد بها توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر، حيث تتم المشاركة في المعرفة من عدة طرق منها: المقابلات، الاجتماعات، الزيارات، الندوات، العصف الذهني وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالإنترنت وغيره.

هذه الجوانب، والمضي بالمنظمة قدماً نحو مستقبل ثابت ومستقر، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للمعارف والمهارات المتراكمة والحديثة، بهدف الوصول إلى قرارات سليمة ومتطورة؛ تُمكن المنظمة من تحديد مصيرها وديمومتها والوصول للأهداف المنشودة من خلال تطبيقها بطريقة فعالة واتباع الأسس العلمية السليمة.

أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة في منظمات الأعمال إلى: (Michael Yeoman, 2003، كما ورد في شارد، 2017، 30)

- تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها.
- التشجيع على التشارك في المعرفة بين العاملين.
- التشجيع على نشر ثقافة التعليم بين أفراد المعرفة.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي على اقتصاد المعرفة.
- تحسين نوعية القرارات.
- تساعد في التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل.
- تساعد في حل المشكلات والتنبؤ بها.
- تساعد في رفع كفاءة الداء والفاعلية.
- تحفز الابتكار والمبادرة.
- الخلاصة أن تطبيق إدارة المعرفة يعود بالنفع والفائدة على تلك المنظمات، حيث تؤثر على نشاط المنظمة من زيادة الأرباح وتقليل الخسائر، وتطوير الخدمات والمنتجات في المنظمة، وإلى العديد من الفوائد التي تضيف ميزة نسبية في المنافسة الحالية.

(آدم وأخرون، 2020) التي تمت من وجهة نظر العاملين في شركة دال للألبان في كابو. ومن خلال هذه الدراسات تم الاستنتاج أن معظم الدراسات التي استكشفت العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة كانت في المجال الصحي أو الصناعي، ولم يتم دراسة هذه العلاقة بشكل كافٍ في المؤسسات التعليمية. وهذا ما دفع الباحثان إلى إجراء هذه الدراسة، وتطبيقها على إحدى مؤسسات التعليم العالي في اليمن نظراً لندرة الدراسات السابقة في هذا المجال في مؤسسات التعليم العالي على المستوى العربي بشكل عام، وعدم توفر دراسات سابقة في مؤسسات التعليم في اليمن بشكل خاص. وتشكل قلة الدراسات فجوة بحثية في مجال دراسة العلاقة وطبيعتها بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، مما يدعو إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات لسد هذه الفجوة البحثية. وبناءً على ذلك قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة للمساهمة في تضيق هذه الفجوة في هذا المجال.

2. الدراسات السابقة اطلع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة بلغ عددها (15) دراسة، منها (12) عربية و(3) أجنبية تم عرضها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

1. دراسة (أبو العوف، 2023) هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، من خلال وجهة نظر العاملين في المستشفيات الفلسطينية واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استبانة مكونة من (33) فقرة تم تطبيقها على عينة من (145) موظف وموظفة، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية بلغت

6. تطبيق المعرفة: تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرعة المناسبة، وبناءً على تطبيق المعرفة يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزاً وارتقاءً.

ويرى الباحثان: أن مداخل النجاح الحقيقي للمؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة طريقاً لبناء معرفتها إنما يكون من خلال تفعيل العملي لعمليات إدارة المعرفة المختلفة، مدركةً أن المرتكز الرئيس لتطوير الجامعات والنهوض بالعملية التعليمية يتأتى بالسعي الجاد لتطبيق عمليات المعرفة وألياتها وأساليبها بصورة تتناسب مع القرارات الاستراتيجية في الجامعات، مراعية المرونة الاستراتيجية والحدثة في قراراتها بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وسوق العمل، والوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة:

توصل الباحثان من خلال الدراسات السابقة ذات الصلة بعلاقات البحث إلى استنتاج وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، حيث تم استعراض كدراسة (عبد الحميد، 2022) التي أجريت من وجهة نظر قادة ومديري الجامعات المصرية، ودراسة (الأفغاني وأبو قاعود، 2021) التي تمت من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمستشفيات الخاصة في عمان، ودراسة (حميدي، 2021) التي تمت من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الجزائر، ودراسة (خلوف، 2020) التي تمت من وجهة نظر مدراء إدارات المنظمات الصناعية في مدينة حماة، ودراسة

من أهمها: وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة (خلق واكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، كما بينت النتائج درجة منخفضة لتأثير عملية تدوين المعرفة، في حين كان التأثير الأعلى لكلاً 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، ويظهر ذلك جيداً في تأثير (خلق وتطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية في قطاع التعليم العالي.

3. دراسة (عبد المعطي، 2022) هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) على الاستجابة لجائحة كورونا، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموارد البشرية من المعاهد العليا التابعة لمؤسسة التعليم العالي المصرية وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكونة من (20) فقرة تم تطبيقها على (200) العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة لجائحة كورونا، كما توجد فروق نوعية بين المعاهد المستهدفة في مستوى الاستجابة لتحديا كورونا وفقاً لمستوى

(79.3%) وهو مستوى "مرتفع"، وأن نسبة المرونة الداخلية بلغت (80.1%) وهو مستوى "مرتفع"، وأن نسبة المرونة الخارجية بلغت (79.2%) وهو مستوى "مرتفع"، وأن نسبة المرونة الانتاجية بلغت (78.6%) وهو مستوى "مرتفع"، و أن نسبة المرونة التسويقية بلغت (79.3%) وهو مستوى "مرتفع"، كما أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الأداء الوظيفي بلغت (71.2%) وهو مستوى كبير، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تُعزى لمتغير المستشفى، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. دراسة (عبد الحميد، 2022) هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية من خلال وجهة نظر قادة ومديري الجامعات المصرية، إضافة إلى الوقوف على الدور الوسيط المعدل لنوع القطاع التعليمي (حكومي - خاص) في هذه العلاقات التأثيرية، وتبنت الدراسة المنهج التصميم الوصفي الكمي، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتكونت عينتها من (270) من قادة ومديري الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج

الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (35) فقرة تم تطبيقها على عينة من (150) عضو هيئة تدريس وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها النتائج: جوهرية العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وبين التميز التنافسي.

6. دراسة (جزار وعاشور، 2022) هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر موظفي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالإضافة إلى مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (32) فقرة تم تطبيقها على عينة من (87) موظف، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن إدارة المعرفة تؤثر على بناء ميزة تنافسية ولها أثر إيجابي بأبعادها المختلفة على الميزة التنافسية، حيث كان (لتخزين ونقل المعرفة) التأثير الأكبر كما بينت النتائج: أن لبعده الإبداع التأثير الأكبر في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

7. دراسة (رشيد ومحمد، 2022) هدفت الدراسة إلى: التعرف على تحليل العلاقة والأثر بين المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز، من وجهة نظر المديرين في عدد من شركات الاتصالات في مدينة السلیمانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استبانة مكونة من (33) فقرة تم تطبيقها على عينة من (222) فرد، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط

القدرة التكنولوجية وكفاءة السياسات ومرونة الادارة العليا وكفاءة العنصر البشري.

4. دراسة (عجايبی، 2022) هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر إدارة المعرفة علي التميز المؤسسي وتطبيقاتها، وكذلك تقييم أثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز من وجهة نظر القيادات الإدارية بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (51) فقرة وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وقد أظهر البحث مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ارتباطية قوية لحداً ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعضها البعض، وتوجد علاقة ارتباطية وطردية قوية إلى حداً ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد القيادة(التميز المؤسسي)، ويوجد تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في(تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية "تخزين وتطبيق المعرفة، توزيع ونشر وتقاسم المعرفة، تشخيص واكتساب المعرفة" على القيادة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية وقوية إلى حداً ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بُعد السياسات والاستراتيجيات(التميز المؤسسي)، ويوجد تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة(على السياسات والاستراتيجيات، كما توجد علاقة ارتباط طردية قوية إلى حداً ما وتأثير قوي بين أبعاد إدارة المعرفة مع الموارد البشرية.

5. دراسة (مصطفى، 2022) هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية

استبانة مكونة من (49) مفردة، تم تطبيقها على عينة من (40) عاملاً (جراحين، أطباء، ممرضين، إداريين)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير.

10. دراسة (الأفغاني، 2021) هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق إدارة المعرفة من خلال وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، من وجهة نظر الموظفين العاملين، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (50) فقرة، وتم تطبيقها على عينة من (230) موظفاً وموظفة وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة الخدمة) مجتمعة في تحقيق إدارة المعرفة في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان.

11. دراسة (خلوف، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق ومرونة الموارد) من وجهة نظر مدراء إدارات المنظمات الصناعية في مدينة حماة التي تعمل في المجال الصناعي. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة من (184) مدير إدارة في المنظمات

طردية بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز، وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية عموماً في الأداء المتميز، وأوصت الدراسة بعدة مقترحات أهمها أن تحرص الشركات المبحوثة على زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية وأبعادها لما لذلك من أثر كبير في تحقيق الأداء المتميز، واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بنجاح.

8. دراسة (الأفغاني وأبو قاعود، 2021) هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير مستقل في تحقيق إدارة المعرفة كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (21) فقرة، تم تطبيقها على عينة من (175) موظفاً وموظفة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة الخدمة) مجتمعة في تحقيق إدارة المعرفة في قطاع المستشفيات محل الدراسة.

9. دراسة (حميدي، 2021) هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة المعلوماتية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) على تطبيق إدارة المعرفة من خلال وجهة نظر العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة الأمير بعين البيضاء ولاية أم البواقي، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام

إلى نتائج أهمها: أن قدرات تحليل البيانات الضخمة هي سابقة هامة لمرونة المنظمة الاستراتيجية، ومع ذلك تتأثر هذه العلاقة بقدرات إدارة المعرفة والبراعة.

14. دراسة (Kumar & Rajesh, 2019)

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين شخصية المدير والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركة، من وجهة نظر مديري شركات السيارات، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية ومقاييس النزعة المركزية لتحليل البيانات، وكانت عينة الدراسة مكونة من (162)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها التركيز على الدور المهم لشخصية المديرين في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة؛ وبالتالي أداء الشركة، وأن شخصية المدير كلما زادت تصلباً زاد البعد الاستراتيجي بالتعقيد، لاسيما أن العكس هو الصحيح ولكن بدرجة منطقية، والحل الأساسي لهذا الأمر وضع تجنب الانحياز والمرونة في الخطوط الاستراتيجية العريضة، ويمكن التعامل مع البعد التشغيلي بمرونة أكثر.

15. دراسة (Bamel & Bamel, 2018)

هدفت الدراسة إلى: تقييم العلاقة بين الموارد التنظيمية (الموارد التقنية والاجتماعية) والمرونة الاستراتيجية من خلال قدرة عملية إدارة المعارف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الانحدارات الهرمية المتعددة لاختيار فرضية الدراسة، وتم تحديد نوعين من الموارد التنظيمية - التقنية والاجتماعية - من الأدبيات ذات الصلة. تم جمع البيانات من (23) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم (شركات عائلية)

الصناعية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في مرونة الموارد في المنظمات الصناعية في مدينة حماة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في مرونة التنسيق في المنظمات الصناعية في مدينة حماة.

12. دراسة (آدم وأخرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى: بيان أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في شركة دال (مصنع دال للألبان-كابو)، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة من العاملين، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن المرونة الاستراتيجية تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة، وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإنتاجية وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.204) عند مستوى معنوية (0.037)، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة رأس المال البشري وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.450)، وخلصت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة.

13. دراسة (Rialti, et al, 2020)

هدفت الدراسة إلى: معرفة الآليات الدقيقة الموجودة وبين قدرة أي منظمة على إجراء تحليل البيانات الضخمة (BDA) وتحقيق مرونتها الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة منهج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتم تطوير نموذج هيكلية واختباره بناءً على (215) إجابة استقصائية تم جمعها من المنظمات في أوروبا، وتوصلت الدراسة

من حيث أهداف الدراسة: تنوعت أهداف الدراسات السابقة في التعرف والتقييم المرونة الاستراتيجية، بينما سعت الدراسة الحالية إلى قياس المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا. **من حيث البيئة:** تعتبر من الدراسات القليلة حسب علم الباحثان التي تناولت المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا. **من حيث متغيرات الدراسة:** تعتبر الدراسة الوحيدة حسب اطلاع الباحثان التي تناولت المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في الجامعات اليمنية عامة والأهلية خاصة وكذلك انفردت الدراسة ببعض الأبعاد عن الدراسات الأخرى، وهذا مما يميز هذا الدراسة وهي كالتالي:

- المتغير المستقل: المرونة الاستراتيجية، تناولته الدراسة من خلال الأبعاد التالية: (المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية).

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: تحقيقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب، كما اعتمد الباحثان الأسلوب المكتبي الذي يشمل الكتب والدوريات والدراسات السابقة وشبكة المعلومات الإلكترونية.

مجتمع الدراسة وعينتها: وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا ونظراً لمحدودية المجتمع تم اختيار جميع القيادات الأكاديمية جامعة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (45) موظف وموظفة المتواجدين، كما تم توزيع الاستبيان ورقياً وبلغ عدد المعبأة منها (45) وبلغ عدد

باستخدام استبيان مكون من (37) بنداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الموارد التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي ومرن بالمرونة الاستراتيجية، وأن القدرة على إدارة العلاقات الشخصية تتوسط جزئياً في هذه العلاقات، تضيف الورقة إلى أدبيات المرونة الاستراتيجية من خلال استكشاف وتقييم ارتباط الموارد التنظيمية بالمرونة الاستراتيجية من خلال قدرة عملية إدارة المعارف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة:

أ - أوجه الشبه:

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ومفردات الدراسة.
- من حيث المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية.

ب- أوجه الاختلاف:

- من حيث مجتمع الدراسة وعينته.
- من حيث أبعاد المرونة الاستراتيجية
- من حيث نتائج البحث
ج - **أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة:** ساعدت الدراسات السابقة الباحثان في تجنب قضايا سبق أن تم دراستها (مكان الدراسة، عينة الدراسة).

- استفاد الباحثان في بلورة الفكرة البحثية لدراساتها وصياغة مشكلتها بشكل واضح.

- تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة بشكل دقيق.

- بناء وتصميم أدوات الدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالاتها وفقراتها.

د - **أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

وذلك للحكم على مدى سلامة صياغة العبارات والفقرات، ومدى ملائمتها، وللتأكد من تغطيتها الأهداف الأساسية للدراسة، وصياغة العبارات بأسلوب مفهوم لا يحتمل أكثر من معنى، وبعد دراسة تفصيلية من المحكمين للاستبانة، أشاروا بمجموعة من الملاحظات القيمة وبنسبة اتفاق (75%)، وفي ضوء هذه الآراء والملاحظات تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف الفقرات المكررة والتي تحمل من معنى إعادة ترتيب المحاور ونقل بعض الفقرات بما يناسب المحور، تكونت من محورين هما: **مستوى المرونة الاستراتيجية**: وينقسم إلى أربعة مجالات: (المرونة التنافسية، مرونة رأس المال، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية) و**عمليات إدارة المعرفة**: وينقسم إلى خمسة مجالات: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة واكتسابها، مشاركة المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة)، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة ورقية اعتمد عليها كأداة رئيسة لجمع البيانات.

صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء: تم استخراج مؤشرات صدق البناء، حيث تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية، ومعامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لكل بعد ينتمي إليه المجال، وأخيراً معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لكل مجال ينتمي إليه، وذلك لمعرفة مدى ارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة، وهي على النحو الآتي: (المحور المرونة الاستراتيجية يتضمن مجالات: (المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية) ومحور إدارة المعرفة يتضمن مجالات عمليات إدارة المعرفة: (تشخيص المعرفة، توليد

الاستبانة الصالحة للتحليل (44) استبانة أي بنسبة استجابة بلغت (97.8%).

مصادر جمع البيانات والمعلومات: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة على:

- المصادر الثانوية (المكتبية) كالكتب والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث غير المنشورة، والوثائق والتقارير الرسمية.

- المصادر الأساسية (الميدانية)، وبصورة تتيح الاستفادة من الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة (حميدي، 2021)، و(الأفغاني، 2021)، و(عامر والمقري، 2021)، ودراسة (منير وعبد اللطيف، 2019)، (عمر، 2019) (عايض والعودي، 2020) تم تطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة للكشف عن المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، والتأكد من صدق وثبات الأداة، لتجيب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها.

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم استخدام صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، واستخدام صدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية)، وهي كالآتي:

صدق المحكمين "الصدق الظاهري": بهدف التأكد من صدق المحتوى لاستبانة المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا تم عرضها على (14) من المحكمين ذوي الخبرة من المختصين الأكاديميين في مجال الدراسة،

المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة).
الجدول (1) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محوري الاستبانة والدرجة الكلية

المحاور	معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية	مستوى المعنوية
المرونة الاستراتيجية	.970**	0.000
إدارة المعرفة	.940**	0.000

الارتباط بين كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ويتضح ذلك في الجداول (2)(3) وهو كآلاتي:

الجدول (2) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين مجالات المرونة الاستراتيجية والمحور الذي ينتمون اليه

يتضح من الجدول (1) أن كل محور من محوري الاستبانتين مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبانة، ومعاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

- درجة ارتباط مجالات الدراسة بمحوريهما: وبما أن كل محور لديه عدة مجالات تم إجراء معاملات

المرونة الاستراتيجية	معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية للمحور	مستوى المعنوية
المرونة التنافسية	.808**	0.000
مرونة رأس المال البشري	.789**	0.000
المرونة التسويقية	.765**	0.000
المرونة الانتاجية	.920**	0.000

الجدول (3) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين مجالات عمليات إدارة المعرفة والمحور الذي ينتمون اليه

يتضح من الجدول (2) أن كل مجال من مجالات المحور مرتبطة بالدرجة الكلية المحور، ومعاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

عمليات إدارة المعرفة	معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية للمحور الثالث	مستوى
تشخيص المعرفة	.917**	0.000
توليد المعرفة واكتسابها	.900**	0.000
تخزين المعرفة	.856**	0.000
مشاركة المعرفة وتوزيعها	.843**	0.000
تطبيق المعرفة	.922**	0.000

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

يتضح من الجدول (3) أن كل مجال من مجالات المحور مرتبطة بالدرجة الكلية المحور، ومعاملات

تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين (70%) إلى (80%) تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من (80%) فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول (4) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
2	على مستوى المحاور	0.921	0.960
24	على مستوى المحور الأول	0.969	0.984
23	على مستوى المحور الثاني	0.972	0.986
47	إجمالي كل الفقرات	0.983	0.991

ثبات الاستبانة: تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ (COR العدد BACH'S ALPHA) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصدقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من (60%) فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى (70%)

المقياس الخماسي على النحو الآتي: (عالي جداً 5)، (عالي 4)، (متوسط 3)، (ضعيف 2)، (ضعيف جداً 1)، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل بعد من أبعادها؛ تم احتساب مستوى المتوسطات الحسابية باستخراج المدى بالطريقة الآتية:

- المدى: ويمثل المدى الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس = $5 - 1 = 4$.

- طول الفئة = $\frac{4}{5} = 0.8$ المدى

ولتحديد المرونة الاستراتيجية تم اعتماد درجة القطع الموضحة في الجدول التالي:

جدول (5) يوضح درجة القطع لمستوى أبعاد المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة

مستوى عالي جداً	مستوى عالي	مستوى متوسط	مستوى ضعيف	مستوى ضعيف جداً
5-4.21	4.2-3.41	3.4-2.61	2.6-1.81	1.8-1
مرتفع	متوسط	منخفض		
5-3.41		3.40-2.61	2.6-1	

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (92.1%) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (96.0%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

محك الدراسة (تصحيح أداة الدراسة): لقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تدرج استبانة (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، و(غير موافق بشدة).

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لأغراض الحكم على مدى موافقتهم وفقاً لفئات

متغير التخصص:

جدول (6) متغير التخصص

تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة: تناولت

الدراسة الحالية المتغيرات الآتية:

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم تطبيقية	28	63.6%
علوم إنسانية	16	36.4%
الإجمالي	44	100.0%

الأكثر توظيفاً بعد التخرج لذا نجد أن العلوم التطبيقية هي الأعلى في جامعة العلوم والتكنولوجيا. متغير المسمى الوظيفي: الجدول (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

من الجدول (6) يوضح أن أعلى نسبة مشاركة كانت (للعلوم التطبيقية) بنسبة بلغت (63.6%) بينما تخصص (لعلوم الإنسانية) جاءت بنسبة (36.4%) حيث تقل نسبة المسجلين في التخصصات الإنسانية داخل جامعة العلوم والتكنولوجيا تزيد نسبة المسجلين والأقسام في التخصصات التطبيقية، كونها المجالات

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس جامعة/ نائب رئيس جامعة/ أمين عام جامعة / مساعد أمين عام جامعة	5	11.4%
عميد كلية /نائب عميد كلية	14	31.8%
رئيس قسم	25	56.8%
الإجمالي	44	100.0%

تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الهياكل التنظيمية في الجامعات الخاصة حيث يزيد أعداد الأكاديميين في المستويات الأقل ويقل في المستويات الإشرافية. متغير الدرجة العلمية: الجدول (8) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير الدرجة العلمية

يتبين من الجدول (7) أنه قلت عدد الوظائف الإشرافية كلما ارتفعنا بالهرم الوظيفي، والنسب المذكورة متناسبة جداً مع المسميات الوظيفية في جامعة العلوم والتكنولوجيا حيث بلغت نسبة المشاركين من رؤساء الجامعة مع نوابها مع مساعد رئيس الجامعة (11.4%)، يليهم عمداء الكليات بنسبة (31.8%) ورؤساء الأقسام بنسبة (56.8%)، وقد

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
بروفيسور	5	11.4
استاذ مشارك	11	25.0
استاذ مساعد	22	50.0
أخرى	6	13.6
الإجمالي	44	100.0

إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها.

6. التقدير اللفظي لتفسير معنى المتوسط ودرجة الموافقة.

7. تحليل التباين (T) الثنائي لمعرفة الفروق بين مجموعتين

8. تحليل التباين لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين (ONE WAY ANOVA)

9. تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.

الإجابة على تساؤلات الدراسة وعرض تحليل نتائجها ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بإجابة التساؤل الأول:

ما مستوى المرونة الاستراتيجية بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟

تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال محور المرونة الاستراتيجية، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي، لكل مجالات وفقرات المرونة الاستراتيجية: (المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية) من خلال الآتي:

أ. النتائج العامة المرتبطة بمحور مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها بجامعة العلوم والتكنولوجيا حسب الجدول التالي:

الجدول (9) يوضح مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرتب تنازلياً).

من الجدول (8) نجد أن (50%) يحمل درجة أستاذ مساعد يليهم (25%) أستاذ مشارك والبرفسور (11.4%) واخيراً رتبة أخرى بنسبة (13.6%) وهم في الغالب ماجستير أو بكالوريوس يعمل بوظيفة مشرف قسم وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تعاني كثيراً من نقص في الكادر الأكاديمي مما يضطرها لتوظيف مؤهلات الماجستير والبكالوريوس كرؤساء أقسام أو مشرفين داخل الأقسام لغياب الكادر المؤهل.

أساليب التحليل الإحصائي: استفاد الباحثان من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لغرض التحليل، ونوجزها فيما يلي:

1. اختبار ألفا كرونباخ (CRO العدد BACH'S ALPHA) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
2. اختبار العلاقة بيرسون (CORRELATIO العدد S) بين الفقرات والمجالات لمعرفة صدق الاتساق الداخلي
3. التكرارات التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
4. حساب المتوسط الحسابي المتوسط لاستجابات أفراد العينة لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجاباتهم على كل عبارة، علماً أنه في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
5. حساب الانحراف المعياري وهو من أفضل مقاييس التشتت، للتعرف على مدى انحراف

م	رقم الفقرة بالاستبانة	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	4	المرونة الإنتاجية	3.91	0.69	78.18	مرتفعة
2	3	المرونة التسويقية	3.90	0.68	78.03	مرتفعة
3	1	المرونة التنافسية	3.86	0.70	77.20	مرتفعة
4	2	مرونة رأس المال البشري	3.68	0.65	73.64	مرتفعة
		المحور ككل	3.84	0.62	76.76	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) النتائج الآتية:

- أن المتوسط الحسابي العام للمرونة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا لدرجات العينة بلغ (3.84) وبدرجة موافقة (76.76) وهي درجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن هناك تطبيق لمستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا بدرجة عالية بحسب آراء أفراد العينة، وقد يُعزى ذلك: إلى أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تولي اهتماماً بممارسة المرونة الاستراتيجية بشكل ملحوظ، وذلك لضمان بقاءها واستدامتها في مجال التعليم العالي خاصةً وأن هناك مستوى منافسة مرتفع في الجامعات الخاصة اليمنية نتيجة استقطابها لأعداد كبيرة من الطلبة في الفترة الحالية مع ارتفاع معايير القبول ومحدوديته في الجامعات الحكومية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الحميد، 2022)، والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العلي المصري كانت بدرجة مرتفعة بشكل عام.

- جاء بعد المرونة الإنتاجية في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة موافقة (78.18)، وهذا يعني أن العينة

توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك مرونة إنتاجية في الجامعة المستهدفة، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بمؤشرات المرونة الإنتاجية؛ كونه مرتبط بنموها وتوسعها في السوق، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة (رشيد ومحمد، 2022)، والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى ممارسة المرونة الإنتاجية في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، العراق من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53).

- جاء مجال المرونة التسويقية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة موافقة بلغت (78.03)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك مرونة تسويقية في الجامعة، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بتعزيز مكانتها التنافسية في البيئة الخارجية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبوليلي والشوابكة، 2018) والتي أوضحت أن مستوى تحقيق المرونة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة كانت بمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة مرتفعة.

مرونة لرأس المال البشري في الجامعة، اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (حواوة، 2019) والتي أظهرت مستوى تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة نقاس للمصبريات والمشروبات-بتانة، كانت بمتوسط حسابي (3.88)، وبدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة (الأشرم، 2016) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية مرونة رأس المال البشري كانت بمتوسط حسابي (3.03).

ب. النتائج التفصيلية المرتبطة بمجالات مستوى المرونة الاستراتيجية (حسب فقرات كل مجال) في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة وهي على النحو الآتي:

1. مجال المرونة الإنتاجية: الجدول (10) يوضح آراء أفراد العينة حول بُعد المرونة الإنتاجية (مرتب تنازلياً)

م	رقم الفقرة بالاستبانة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	20	تقديم خدمات تتوافق مع معايير الجودة	4.07	0.79	81.36	مرتفعة
2	22	التوسع في التخصصات بما يتواءم مع التقنية الحديثة	4.07	0.76	81.36	مرتفعة
3	23	استيعاب الطلب المتزايد في حالة دخول أسواق جديدة.	3.98	0.76	79.55	مرتفعة
4	21	تقديم الخدمات المتوافقة مع إمكانات المستفيدين	3.93	0.82	78.64	مرتفعة
5	19	تقديم خدمات بالوقت والسرعة المناسبة.	3.73	0.82	74.55	مرتفعة
6	24	تصحيح الإجراءات بشكل فوري لتحقيق رضا المستفيدين	3.68	0.88	73.64	مرتفعة
		المجال ككل	3.91	0.69	78.18	مرتفعة

المحور، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن هناك مرونة إنتاجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد يُعزى ذلك أن لدى الجامعة رؤية استراتيجية وتقوم

- جاء مجال المرونة التنافسية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة موافقة بلغت (77.20)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك مرونة تنافسية في الجامعة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة (الزامل، 2021) والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى ممارسة المرونة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كانت بدرجة مرتفعة، وكذلك مع دراسة (عايض وعمر، 2019) والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى ممارسة المرونة التنافسية في الجامعات اليمنية المستهدفة كانت بمتوسط حسابي (3.7) وبدرجة مرتفعة.

- جاء مجال مرونة رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.65)، وبدرجة موافقة بلغت (73.64)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك

يتضح من الجدول (10) النتائج الآتية:

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال المرونة الإنتاجية قد بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة موافقة (78.18)، وكانت الأعلى بين كل مجالات

- جاءت الفقرة (19) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.73)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعات تقدم الخدمات بالوقت والسرعة المناسبة.

- جاءت الفقرة (24) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68)، ودرجة موافقة (73.64)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعات تقوم بتصحيح الإجراءات بشكل فوري لتحقيق رضا المستفيدين، إلا أنها أقل الفقرات التي لاقت موافقة بحسب آراء أفراد العينة مقارنة بفقرات المجال.

2. مجال المرونة التسويقية: الجدول (11) يوضح آراء أفراد العينة حول بعد المرونة التسويقية (مرتب تنازلياً)

بمواكبة التطورات العلمية والتقنية بحيث يمكنها من المنافسة والبقاء.

- جاءت الفقرة (20) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، وبدرجة موافقة (81.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتقديم خدمات تتوافق مع معايير الجودة.

- جاءت الفقرة (22) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07)، وبدرجة موافقة (81.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعات تعمل على التوسع في التخصصات بما يتواءم مع التقنية الحديثة.

- جاءت الفقرة (23) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.98)، ودرجة موافقة (79.55)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعات تعمل على التوسع في التخصصات بما يتواءم مع التقنية الحديثة.

م	رقم الفقرة بالاستبانة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	18	تمكين المستفيدين من الوصول إلى مواقع وفروع الجامعة بسهولة	4.07	0.79	81.36	مرتفعة
2	17	اغتنام الفرص للدخول إلى الأسواق الجديدة.	4.05	0.81	80.91	مرتفعة
3	16	تقييم الأنشطة التسويقية دورياً للتكيف مع التطورات.	4.02	0.82	80.45	مرتفعة
4	15	اعداد خطط استباقية للتعامل مع تغيرات السوق.	3.77	0.86	75.45	مرتفعة
5	13	تقديم خدمات متطورة بشكل دوري تتلاءم مع متطلبات المستفيدين	3.75	0.78	75.00	مرتفعة
6	14	تقديم الخدمة بما يتناسب مع ثقافة العمل	3.75	0.75	75.00	مرتفعة
		المجال ككل	3.90	0.68	78.03	مرتفعة

معيارى (0.68)، وبدرجة موافقة (78.03)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة أن هناك مرونة تسويقية في

يتضح من الجدول (11) النتائج الآتية:

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال المرونة التسويقية قد بلغ بلغت (3.90) وبانحراف

-- حلت الفقرة (15) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.77)، وبدرجة موافقة (75.45)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بإعداد خطط استباقية للتعامل مع تغيرات السوق.

-- جاءت الفقرة (13) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.75)، وبدرجة موافقة (75.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتقديم خدمات متطورة بشكل دوري تتلاءم مع متطلبات المستفيدين.

-- جاءت الفقرة (14) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75)، وبدرجة موافقة (75.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتقديم الخدمة بما يتناسب مع ثقافة العمل.

3. مجال المرونة التنافسية: جدول (12) يوضح آراء افراد العينة حول بعد المرونة التنافسية (مرتب تنازلياً)

جامعة العلوم والتكنولوجيا، حيث تقوم بالاستفادة من عناصر القوة لديها لتعزيز حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.

-- حلت الفقرة (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، وبدرجة موافقة (81.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعات تمكن المستفيدين من الوصول إلى مواقع وفروع الجامعة بسهولة.

-- جاءت الفقرة (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05)، وبدرجة موافقة (80.91)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعات تغتنم الفرص للدخول إلى الأسواق الجديدة.

-- جاءت الفقرة (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.02)، وبدرجة موافقة (80.45)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقيم الأنشطة التسويقية بشكل دوري للتكيف مع التطورات.

م	رقم الفقرة بالاستبانة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	6	استثمار تقنية المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين	3.98	0.76	79.55	مرتفعة
2	5	استباق المنافسين في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين	3.91	0.91	78.18	مرتفعة
3	1	وضع بدائل استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين	3.86	0.80	77.27	مرتفعة
4	2	التجاوب السريع مع ضغوط المنافسين.	3.86	0.80	77.27	مرتفعة
5	3	ضبط التكاليف حسب المتغيرات.	3.82	0.92	76.36	مرتفعة
6	4	تعديل رسوم الخدمات بما يتناسب مع قدرات المستفيدين.	3.73	0.85	74.55	مرتفعة
المجال ككل						
			3.86	0.70	77.20	مرتفعة

يتضح من الجدول (12) النتائج الآتية:

يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تضع بدائل استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

- جاءت الفقرة (2) "في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.80)، ودرجة موافقة (77.27)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعات تعمل على التجاوب السريع مع ضغوط المنافسين،

- جاءت الفقرة (3) "في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.82)، ودرجة موافقة (76.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بضبط التكاليف بحسب المتغيرات.

- جاءت الفقرة (4) "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73)، ودرجة موافقة (74.55)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة على أن الجامعة تقوم بتعديل رسوم الخدمات بما يتناسب مع قدرات.

4. مجال مرونة رأس المال البشري: الجدول (14) يوضح آراء أفراد العينة حول بُعد مرونة رأس المال البشري

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال المرونة التنافسية بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة موافقة (77.20) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة، أن هناك مرونة تنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بمؤشرات المرونة التنافسية؛ كونه مرتبطاً بنموها وتوسعها في السوق، في ظل بيئة تنافسية مرتفعة في مجال التعليم العالي الحكومي والخاص.

- جاءت الفقرة (6) "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98)، ودرجة موافقة (79.55)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة، أن هناك استثمار في تقنية المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

- جاءت الفقرة (5) "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91)، ودرجة موافقة (78.18)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تعمل على استباق المنافسين في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين.

- جاءت الفقرة (1) "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86)، ودرجة موافقة (77.27)، وهذا

م	رقم الفقرة بالاستبانة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
1	7	استقطاب الكوادر التخصصية المتميزة.	4.00	0.84	80.00	مرتفعة
2	8	تدريب العاملين بصفة مستمرة لمواجهة التطورات.	3.95	0.68	79.09	مرتفعة
3	10	منح العاملين الصلاحيات الكافية لانجاز مهامهم	3.75	0.81	75.00	مرتفعة
4	11	تعديل خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع التغيرات البيئية	3.57	0.85	71.36	مرتفعة
5	12	اتباع سياسة مرنة في عملية التوظيف الوظيفي	3.57	0.73	71.36	مرتفعة
6	9	امتلاك نظام لمكافئة العاملين وإبداعاتهم	3.25	0.92	65.00	متوسطة
		المجال ككل	3.68	0.65	73.64	مرتفعة

يتضح من الجدول (14) النتائج الآتية:

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال مرونة رأس المال البشري قد بلغ (3.68)، وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة موافقة (73.64)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك مرونة لرأس المال البشري في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

- حلت الفقرة (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، وبدرجة موافقة (80.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك استقطاب الكوادر التخصصية المتميزة.

- حلت الفقرة (8) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95)، وبدرجة موافقة (79.09)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتدريب العاملين بصفة مستمرة لمواجهة التطورات.

- حلت الفقرة (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.75)، وبدرجة موافقة (75.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تمنح العاملين الصلاحيات الكافية لا نجاز مهامهم.

- جاءت الفقرة (11) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.57)، وبدرجة موافقة (71.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتعديل خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع التغيرات البيئية.

- جاءت الفقرة (12) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.57)، وبدرجة موافقة (71.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم باتباع سياسة مرنة في عملية التدوير الوظيفي.

- حلت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25)، وبدرجة موافقة (65.00) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعات تعمل على امتلاك نظام لمكافحة العاملين وإبداعاتهم.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

ما مستوى إدارة المعرفة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟

تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي، لكل مجالات عمليات إدارة المعرفة: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة) من خلال الآتي:

أ. لنتائج العامة المرتبطة بمحور مستوى إدارة المعرفة بعملياتها في جامعة العلوم والتكنولوجيا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (15) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور عمليات إدارة المعرفة (مرتب تنازلياً)

م	رقم الفقرة بالاستبانة	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	تخزين المعرفة	3.98	0.63	79.66	مرتفعة
2	5	تطبيق المعرفة	3.87	0.68	77.45	مرتفعة

مرتفعة	76.64	0.73	3.83	توليد المعرفة واكتسابها	2	3
مرتفعة	74.89	0.82	3.74	مشاركة المعرفة وتوزيعها	4	4
مرتفعة	72.91	0.77	3.65	تشخيص المعرفة	1	5
مرتفعة	76.31	0.64	3.82	المحور ككل		

يتضح من الجدول (15) النتائج الآتية:

عملية تخزين المعرفة في الجامعات الخاصة اليمنية كان بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبدرجة مرتفعة.

- جاء المجال الخامس تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة موافقة (77.45)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك تطبيق لإدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عامر والمقري، 2021) حيث أظهرت أن متوسط ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء بلغ (3.6) وبدرجة مرتفعة.

- جاء المجال الثاني توليد المعرفة واكتسابها في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.83) وبدرجة موافقة (76.64)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك توليد للمعرفة واكتسابها في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (مصطفى، 2022) والتي أظهرت أن نتائج الدراسة أن مستوى توليد المعرفة واكتسابها على تحقيق التميز التنافسي بكلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس بمتوسط حسابي (4.16) بدرجة قوية.

- جاء المجال الرابع مشاركة المعرفة وتوزيعها في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة موافقة (74.89)، وهذا

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة موافقة (76.31) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة عالية على أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تولي اهتماماً كبيراً بعمليات إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها المنشودة وبما يعزز مكانتها وتميزها العلمي والثقافي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عامر والمقري، 2021، 565) حيث أظهرت أن متوسط ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء بلغ (3.61)، كما تقترب مع نتيجة دراسة (العجرفي، 2017) والتي أظهرت أن ممارسة نبة ممارسة إدارة المعرفة لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي بلغت (0.82) بدرجة مرتفعة.

- جاء المجال الثالث تخزين المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة موافقة (79.66)، وهذا يعني أن الجامعة تهتم بجمع المعلومات وتخزينها باستمرار لتطور خدماتها بأساليب جديدة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عبد الحميد، 2022) حيث أظهرت أن متوسط ممارسة تخزين المعرفة في مؤسسات التعليم العالي المصرية بلغ (3.98)، وتتفق إلى حد ما مع دراسة (السياني ومحسن، 2021) والتي أظهرت أن مستوى

معياري (0.77) وبدرجة موافقة (72.91)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة وأن هناك تشخيص للمعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العربي، 2018) والتي أظهرت أن مستوى عملية تشخيص المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر كان بمتوسط حسابي بلغ (3.55).

ب. النتائج التفصيلية لمستوى مجالات عمليات إدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا. (حسب فقرات كل مجال) من وجهة نظر أفراد العينة.

1. مجال تخزين المعرفة: الجدول (16) يوضح آراء أفراد العينة حول مجال (تخزين المعرفة) ترتيباً تنازلياً.

م	رقم الفقرة بالاستبانة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	13	تخزين المعرفة باستخدام التقنية الحديثة.	4.07	0.70	81.36	مرتفعة
2	14	تخزين المعرفة عن طريق الأرشفة الورقية.	4.02	0.70	80.45	مرتفعة
3	12	بناء قواعد وواعية مرنة الذاكرة التنظيمية	3.93	0.73	78.64	مرتفعة
4	11	تخزين المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.	3.91	0.74	78.18	مرتفعة
المجال ككل						
			3.98	0.63	79.66	مرتفعة

- حلت الفقرة (14) في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (4.02)، وبدرجة موافقة (80.45)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن تخزين المعرفة يتم عن طريق الأرشفة الورقية.

- جاءت الفقرة (12) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.93)، وبدرجة موافقة (78.64)، وهذا

يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم ببناء قواعد وواعية مرنة "الذاكرة التنظيمية"

- جاءت الفقرة (11) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91)، وبدرجة موافقة (78.18)، وهذا

يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة وأن هناك مشاركة للمعرفة وتوزيعها في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عامر والمقرمي، 2021) والتي أظهرت أن مستوى مشاركة للمعرفة وتوزيعها في الجامعات اليمينية الأهلية بالعاصمة صنعاء جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبدرجة مرتفعة، ودراسة (منير وعبد اللطيف، 2019) والتي أظهرت أن مستوى مشاركة المعرفة وتوزيعها في تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداق بالجزائر جاء بمتوسط حسابي (3.66) وبدرجة مرتفعة.

- جاء مجال الأول تشخيص المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف

يتضح من الجدول (16) النتائج الآتية:

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال تخزين المعرفة قد بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة موافقة (79.66)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك تخزين للمعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

- جاءت الفقرة (13) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، وبدرجة موافقة (81.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن تخزين المعرفة يتم باستخدام التقنية الحديثة

2. مجال تطبيق المعرفة: الجدول (17) يوضح

آراء افراد العينة حول مجال تطبيق المعرفة (مرتب تنازلياً).

يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتخزين المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.

م	رقم الفقرة بالاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	21	توظيف المعرفة في أنشطة وبرامج الجامعة.	3.98	0.70	79.55	مرتفعة
2	20	توظيف المعلومات الموجودة لديها لحل المشكلات القائمة	3.91	0.71	78.18	مرتفعة
3	22	الاعتماد على معايير علمية لامتلاك المعرفة.	3.89	0.69	77.73	مرتفعة
4	19	تبادل المعلومات (بسلاسة) في جميع المستويات الإدارية	3.84	0.75	76.82	مرتفعة
5	23	تحويل المعارف إلى مهارات عملية تنفيذية.	3.75	0.89	75.00	مرتفعة
المجال ككل						
			3.87	0.68	77.45	مرتفعة

يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة

تعتمد على معايير علمية لامتلاك المعرفة.

- جاءت الفقرة (19) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.84)، وبدرجة موافقة (76.82)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتبادل المعلومات (بسلاسة) في جميع المستويات الإدارية.

-جاءت الفقرة (23) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75)، وبدرجة موافقة (75.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعة تعمل على تحويل المعارف إلى مهارات عملية تنفيذية.

3. مجال توليد المعرفة واكتسابها: الجدول (18)

يوضح آراء افراد العينة حول مجال توليد المعرفة واكتسابها (مرتب تنازلياً)

يتضح من الجدول (17) النتائج الآتية:

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال تطبيق المعرفة قد بلغ (3.87)، وبانحراف معياري (0.68) وبدرجة موافقة (77.45)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك تطبيق للمعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

- حلت الفقرة (21) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98)، وبدرجة موافقة (79.55)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتوظيف المعرفة في أنشطتها وبرامجها.

- جاءت الفقرة (20) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91)، وبدرجة موافقة (78.18)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة توظف المعلومات الموجودة لديها لحل المشكلات القائمة.

-- جاءت الفقرة (22) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.89)، وبدرجة موافقة (77.73)، وهذا

م	رقم الفقرة بالاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	6	تشجيع العاملين على العمل الجماعي.	4.00	0.81	80.00	مرتفعة
2	10	اكتساب المعرفة من خلال التقنيات الحديثة	3.98	0.76	79.55	مرتفعة
3	9	مشاركة العاملين في المؤتمرات والندوات ذات الصلة بعملهم.	3.82	0.79	76.36	مرتفعة
4	8	استقطاب عاملين جدد ذوي كفاءة عالية.	3.70	1.00	74.09	مرتفعة
5	7	توفير آليات لاستقبال مقترحات لعاملين.	3.66	0.91	73.18	مرتفعة
		المجال ككل	3.83	0.73	76.64	مرتفعة

يتضح من الجدول (18) النتائج الآتية:

- أن الجامعة تقوم بإشراك العاملين في المؤتمرات والندوات ذات الصلة بعملهم.
- جاءت الفقرة (8) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) ، وبدرجة موافقة (74.09) ، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم باستقطاب عاملين جدد ذوي كفاءة عالية.
- جاءت الفقرة (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66)، وبدرجة موافقة (73.18)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتوفير آليات لاستقبال مقترحات لعاملين إلا أنها أقل الفقرات التي لاقت موافقة بحسب آراء أفراد العينة مقارنة بفقرات المجال.
4. مجال مشاركة المعرفة وتوزيعها: الجدول (19) يوضح آراء أفراد العينة حول مجال (مشاركة المعرفة وتوزيعها) مرتب تنازلياً.

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال توليد المعرفة واكتسابها قد بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.73) وبدرجة موافقة (76.64)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك توليد للمعرفة واكتسابها في جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- حلت الفقرة (6) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، وبدرجة موافقة (80.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تشجع العاملين لديها على العمل الجماعي لاكتساب المعرفة.
- جاءت الفقرة (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98)، وبدرجة موافقة (79.55) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن اكتساب المعرفة يتم من خلال التقنيات الحديثة.
- جاءت الفقرة (9) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.82)، وبدرجة موافقة (76.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة

م	رقم الفقرة بالاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	18	اصدار النشرات والدوريات والمطبوعات المختلفة بشكل دوري	3.93	0.87	78.64	مرتفعة
2	17	امتلاك شبكة معلومات لتوزيع ومشاركة المعرفة مع الآخرين	3.87	0.87	74.55	مرتفعة
3	16	تبادل خبرات العاملين لديها ولدى الجهات الأخرى	3.68	0.93	73.64	مرتفعة
4	15	تبادل الاستشارات بين الجامعات ومراكز البحوث	3.64	0.97	72.73	مرتفعة
	مجال	المجال ككل	3.74	0.82	74.89	مرتفعة

يتضح من الجدول (19) النتائج الآتية:

الجامعة تمتلك شبكة معلومات لتوزيع ومشاركة المعرفة مع الآخرين.

- جاءت الفقرة (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.68)، وبدرجة موافقة (73.64)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتبادل خبرات العاملين لديها ولدى الجهات الأخرى.

- جاءت الفقرة (15) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64)، وبدرجة موافقة (72.73)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعة تقوم بتبادل الاستشارات بين الجامعات ومراكز البحوث.

5. مجال تشخيص المعرفة: الجدول (20) يوضح آراء أفراد العينة حول مجال تشخيص المعرفة (مرتب تنازلياً)

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال مشاركة المعرفة وتوزيعها قد بلغ (3.74)، وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة موافقة (74.89)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك مشاركة للمعرفة وتوزيعها في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

- حلت الفقرة (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، وبدرجة موافقة (78.64)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بإصدار النشرات والدوريات والمطبوعات المختلفة بشكل دوري.

- جاءت الفقرة (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87)، وبدرجة موافقة (74.55)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن

م	رقم الفقرة بالاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	تحديد الفجوات ذات العلاقة بالمعرفة.	3.82	0.79	76.36	مرتفعة
2	1	تقييم المعرفة من قبل الخبراء.	3.75	0.81	75.00	مرتفعة
3	3	تحديث المعارف بصفة مستمرة.	3.66	0.86	73.18	مرتفعة

مرتفعة	71.82	0.90	3.59	تقييم المعارف المتاحة لديها مقارنة بالجامعات المنافسة	4	4
مرتفعة	68.18	0.84	3.41	وجود خطة لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي	5	5
مرتفعة	72.91	0.77	3.65	المجال ككل	مجال	

يتضح من الجدول (20) النتائج الآتية:

- أن درجة الموافقة على عملية "تشخيص المعرفة" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.77) وبدرجة موافقة (72.91)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك تشخيص للمعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية

- جاءت الفقرة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي (3.82)، وبدرجة موافقة (76.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتحديد الفجوات ذات العلاقة بالمعرفة.

- حلت الفقرة (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75)، وبدرجة موافقة (75.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن تقييم المعرفة من قبل الخبراء، وهو أمر مهم لما له من آثار إيجابية لتعزيز المعرفة في الجامعة.

- جاءت الفقرة (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.66)، وبدرجة موافقة (73.18)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتحديث المعارف بصفة مستمرة.

- جاءت الفقرة (4) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59)، وبدرجة موافقة (71.82)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتقييم المعارف المتاحة لديها مقارنة بالجامعات المنافسة.

- جاءت الفقرة (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41)، وبدرجة موافقة (68.18)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعة تعمل على وجود خطة لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟

تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغير المرونة الاستراتيجية، ومتغير إدارة المعرفة، كما استخدم معامل الانحدار (البسيط)، لقياس العلاقة التفسيرية بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير إدارة المعرفة، من خلال الآتي:

أ. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من خلال الجدول الآتي.

جدول (21) يوضح معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

إدارة المعرفة		المرونة الاستراتيجية
مستوى المعنوية	درجة الارتباط	
0.000	.854**	

يتضح من الجدول (21) أن هناك ارتباط قوي بين إدارة المعرفة وبين المرونة الاستراتيجية حيث بلغت درجة الارتباط (85.4%).

ب. معامل الانحدار البسيط: لقياس أثر العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا

جدول رقم (22) يوضح دور العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا:

R Square	R	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل التأثير B	المسار المستقل --- التابع
0.730	.854 ^a	0.000	10.659	0.083	0.885	المرونة الاستراتيجية --- إدارة المعرفة

الدراسة حول واقع المرونة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة) في جامعة العلوم والتكنولوجيا تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التخصص، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية)؟

تم الإجابة على هذا السؤال من خلا استخراج نتائج (t.test) لمعرفة الفروق بين متغير التخصص والمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا من خلال الجدول الآتي:

الجدول (23) اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (التخصص)

يُشير الجدول (22) إلى أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمرونة الاستراتيجية على إدارة المعرفة حيث بلغت قيمة T (10.659) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أقل من القيمة المعنوية (0.05)، أي أن هناك تأثير من المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية على المتغير التابع إدارة المعرفة حيث أن الزيادة في المرونة الاستراتيجية بدرجة واحدة تزيد من تطبيق عمليات المعرفة (88%).

خامساً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة

القرار الإحصائي	مستوى المعنوية (2-tailed)	df	t	الانحراف المعياري	المتوسط	N	التخصص
لا توجد فروق معنوية	0.91	42	0.11	0.70	3.87	28	علوم تطبيقية
				0.72	3.84	16	علوم انسانية
لا توجد فروق معنوية	0.67	42	0.43	0.58	3.71	28	علوم تطبيقية
				0.79	3.63	16	علوم انسانية
لا توجد فروق معنوية	0.97	42	-0.03	0.66	3.90	28	علوم تطبيقية
				0.73	3.91	16	علوم انسانية
لا توجد فروق معنوية	0.44	42	0.78	0.60	3.97	28	علوم تطبيقية
				0.83	3.80	16	علوم انسانية
لا توجد فروق معنوية	0.73	42	0.35	0.57	3.86	28	علوم تطبيقية
				0.73	3.79	16	علوم انسانية
	0.98	42	-0.03	0.75	3.64	28	علوم تطبيقية

لا توجد فروق معنوية				0.82	3.65	16	علوم انسانية	
لا توجد فروق معنوية	0.29	42	1.07	0.66	3.92	28	علوم تطبيقية	توليد المعرفة واكتسابها
لا توجد فروق معنوية				0.85	3.68	16	علوم انسانية	
لا توجد فروق معنوية	0.47	42	0.73	0.56	4.04	28	علوم تطبيقية	تخزين المعرفة
لا توجد فروق معنوية				0.76	3.89	16	علوم انسانية	
لا توجد فروق معنوية	0.55	42	-0.61	0.81	3.69	28	علوم تطبيقية	مشاركة المعرفة وتوزيعها
لا توجد فروق معنوية				0.85	3.84	16	علوم انسانية	
لا توجد فروق معنوية	0.40	42	-0.85	0.68	3.81	28	علوم تطبيقية	تطبيق المعرفة
لا توجد فروق معنوية				0.67	3.99	16	علوم انسانية	
لا توجد فروق معنوية	0.96	42	0.05	0.60	3.82	28	علوم تطبيقية	إدارة المعرفة
لا توجد فروق معنوية				0.74	3.81	16	علوم انسانية	

تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال استخراج نتائج تحليل التباين (ANOVA) لإيجاد الفروق بين تقديرات عينة الدراسة حول محاور ومتغيرات الدراسة بحسب متغير (المسمى الوظيفي) في جامعة العلوم والتكنولوجيا من خلال الجدول الآتي:

جدول (24) نتيجة اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات لمتغير (المسمى الوظيفي)

يتبين من الجدول (23) أن مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) أي أنها غير دالة في جميع المحاور ومجالات الدراسة، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة احصائية بحسب آراء العينة عند درجة ثقة (95%) ونسبة خطأ (0.05) تعزى لمتغير التخصص.

ثانياً: الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي:

القرار الاحصائي	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
توجد فروق معنوية	0.02	4.13	1.741	2	3.482	بين المجموعات	المرونة التنافسية
			0.422	41	17.292	داخل المجموعات	
				43	20.775	الإجمالي	
توجد فروق معنوية	0.02	4.66	1.696	2	3.393	بين المجموعات	مرونة رأس المال البشري
			0.364	41	14.930	داخل المجموعات	
				43	18.323	الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.08	2.66	1.141	2	2.281	بين المجموعات	المرونة التسويقية
			0.429	41	17.570	داخل المجموعات	

				43	19.851	الإجمالي	
توجد فروق معنوية	0.03	4.01	1.671	2	3.341	بين المجموعات	المرونة الانتاجية
			0.416	41	17.073	داخل المجموعات	
				43	20.414	الإجمالي	
توجد فروق معنوية	0.02	4.43	1.474	2	2.948	بين المجموعات	المرونة الاستراتيجية
			0.333	41	13.650	داخل المجموعات	
				43	16.598	الإجمالي	
توجد فروق معنوية	0.03	3.74	1.963	2	3.926	بين المجموعات	تشخيص المعرفة
			0.524	41	21.503	داخل المجموعات	
				43	25.429	الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.14	2.10	1.075	2	2.150	بين المجموعات	توليد المعرفة واكتسابها
			0.511	41	20.966	داخل المجموعات	
				43	23.115	الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.28	1.32	0.523	2	1.046	بين المجموعات	تخزين المعرفة
			0.396	41	16.254	داخل المجموعات	
				43	17.300	الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.37	1.03	0.688	2	1.375	بين المجموعات	مشاركة المعرفة وتوزيعها
			0.666	41	27.311	داخل المجموعات	
				43	28.686	الإجمالي	
توجد فروق معنوية	0.0498	3.23	1.335	2	2.669	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
			0.413	41	16.938	داخل المجموعات	
				43	19.607	الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.08	2.75	1.053	2	2.106	بين المجموعات	إدارة المعرفة
			0.383	41	15.717	داخل المجموعات	
				43	17.823	الإجمالي	

- كما نجد أن هناك فروق في محور المرونة الإنتاجية - حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) عند درجة ثقة (95%) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول المحاور والمجالات تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي باستثناء مجال (المرونة التسويقية).

من الجدول (24) نجد أن: - مستوى الدلالة في محور إدارة المعرفة كانت أكبر من (0.05) عند درجة ثقة (95%) أي لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي في محور إدارة المعرفة ومجالاتها باستثناء محور (تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة).

تعزيزاً لمتغير الرتبة العلمية، والجدول الآتي يبين تلك النتائج:
الجدول (25): يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الرتبة العلمية

رابعاً: الفروق حسب متغير الدرجة العلمية:

تم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة حول محاور ومجالات الدراسة

القرار	مستوى المعنو	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
لا توجد فروق	0.20	1.64	0.757	3	2.270	بين المجموعات	المرونة التنافسية
			0.463	40	18.505	داخل المجموعات	
				43	20.775	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.29	1.30	0.544	3	1.632	بين المجموعات	مرونة رأس المال البشري
			0.417	40	16.691	داخل المجموعات	
				43	18.323	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.08	2.40	1.009	3	3.028	بين المجموعات	المرونة التسويقية
			0.421	40	16.823	داخل المجموعات	
				43	19.851	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.06	2.75	1.164	3	3.492	بين المجموعات	المرونة الانتاجية
			0.423	40	16.922	داخل المجموعات	
				43	20.414	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.09	2.34	0.827	3	2.482	بين المجموعات	المرونة الاستراتيجية
			0.353	40	14.116	داخل المجموعات	
				43	16.598	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.69	0.49	0.298	3	0.893	بين المجموعات	تشخيص المعرفة
			0.613	40	24.536	داخل المجموعات	
				43	25.429	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.53	0.74	0.405	3	1.216	بين المجموعات	توليد المعرفة واكتسابها
			0.547	40	21.900	داخل المجموعات	
				43	23.115	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.97	0.08	0.033	3	0.099	بين المجموعات	تخزين المعرفة
			0.430	40	17.201	داخل المجموعات	
				43	17.300	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.26	1.39	0.902	3	2.707	بين المجموعات	مشاركة المعرفة وتوزيعها
			0.649	40	25.979	داخل المجموعات	
				43	28.686	الإجمالي	

لا توجد فروق	0.41	0.98	0.447	3	1.341	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
			0.457	40	18.267	داخل المجموعات	
				43	19.607	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.55	0.71	0.302	3	0.907	بين المجموعات	إدارة المعرفة
			0.423	40	16.916	داخل المجموعات	
				43	17.823	الإجمالي	

وبدرجة موافقة (77.20%)، و أن مستوى تحقق المرونة التسويقية في جاءت في المرتبة الثانية، وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.90)، وبدرجة موافقة (78.03%). وأن مستوى تحقق مرونة رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة موافقة (73.64%).

- وقد جاء مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل عام في جامعة العلوم والتكنولوجيا بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (3.82) وبدرجة موافقة (76.31)، وجاء مستوى تخزين المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وبدرجة موافقة (79.66)، جاء مستوى تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط (3.87) وبدرجة موافقة (77.45)، جاء مستوى توليد المعرفة واكتسابها في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.83) وبدرجة موافقة (76.64)، جاء مستوى مشاركة المعرفة وتوزيعها في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (3.74) وبدرجة موافقة (74.89)، جاء مستوى تشخيص المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة موافقة (72.91).

- كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة احصائية في جميع المحاور ومجالات الدراسة تُعزى لمتغير التخصص، و لا توجد

يوضح الجدول (25) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد العينة حول محاور ومجالات الدراسة تُعزى لمتغير الرتبة العلمية عند درجة ثقة (95%) ونسبة خطأ (0.05) حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في كلا المحورين ومجالتهما.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات

من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من العينة توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات من أهمها الآتي:

- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على إدارة المعرفة، أي أن هناك تأثير من (المتغير المستقل) المرونة الاستراتيجية على (المتغير التابع) إدارة المعرفة حيث أن الزيادة في المرونة الاستراتيجية بدرجة واحدة تزيد من تطبيق عمليات المعرفة (88%).

- وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق المرونة استراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا بشكل عام كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84) وبنسبة مئوية (76.76%)، وأن مستوى تحقق المرونة الإنتاجية، بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.91)، وبدرجة موافقة (78.18%) و أن مستوى تحقق المرونة التنافسية جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.86)،

- [2] ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي،. لسان العرب. (ط. 3). بيروت، لبنان. دار صادر. 1414هـ.
- [3] أبو العوف، رزان عطية محمد. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ليبيا، 2 (2)، 161-181. <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/306>.
- [4] أبو رذن، إيمان، كزي، العنز، دلال شاكر. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل المتنقلة في العراق. *مجلة جامعة دهوك*، 20 (243)، 237-274.

DOI: [5]

<https://doi.org/10.26682/hjuod.2018.20.2.14>

14

- [6] أبو ليلى، هنادي لطفي، الشوابكة، خالد محمود. (2018). المرونة الاستراتيجية واثرها في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 4 (1)، 43-49.
- [7] أبو نحل، زاهي اسامه محمد. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر المنتفع الداخلي "دراسة ميدانية في المشافي غير الحكومية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة].
- [8] سلامي، أحمد، والسبتي، جريبي. (2015). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية واقتراح نموذج متكامل. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعية*، (44) 83-104. <https://www.iasj.net/iasj/article/100739>.

فروق بين آراء أفراد العينة في محور إدارة المعرفة ومجالاتها باستثناء محور (تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة)، تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول المحاور والمجالات المرونة الاستراتيجية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي باستثناء مجال (المرونة التسويقية)، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور ومجالات الدراسة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ثانياً: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، يوصى الباحثان بالآتي:

- السعي لتعزيز المرونة الاستراتيجية بأبعادها في جامعة العلوم، وذلك لأهميتها ودورها في جعل الجامعة مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية على المدى البعيد، بما ينعكس على فاعلية قراراتها. مع ضرورة الاهتمام بمرونة رأس المال البشري بشكل أكبر كونه الأقل تحققاً في الجامعة، ولما له من أثر كبير في رفع كفاءة الجامعة.
- العمل على تعزيز ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم في عملياتها المختلفة لتحقيق أهدافها المنشودة بما يعزز مكانتها وتميزها العلمي والثقافي.

ثالثاً: المقترحات: يقترح الباحثان إجراء دراسات فيما يلي:

- المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالهيكل التنظيمية
- المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالجودة الشاملة

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- [1] ابن فارس، أحمد بن زكرياء القزويني. معجم مقاييس اللغة. دار الفكر. 1979م.

- [9] آدم، عبدالعزيز حسن عبدالعزيز، والحسين، أنس بأكبر، ومحمد، وفاء محمد حامد، وعبدالرحيم، عالم الحاج آدم. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على حالة شركة دال (مصنع دال للألبان - كابو) بولاية الخرطوم. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. الأردن*، 9، (3)، 480 - 496. <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.3.2>
DOI :
- [10] الأفغاني، هنا محمود علي وأبو قاعود، غازي رسمي. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، 5 (1)، 8-34، 27.
- [11] الأفغاني، هنا محمود علي. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، إدارة المعرفة متغيرا وسيطا - دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة في محافظة العاصمة عمان. [أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن].
- [12] بادة بن إيمان، بن رمضان نجيمة. (2016). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في النمو الاقتصادي دراسة ميدانية. [رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بالقايد - ملحقة مغنية، الجزائر].
- [13] بدوي، نوال. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون" دراسة حالة مؤسس Condor للإلكترونيات - برج بو عريريج. [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر].
- [14] البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيد جاسم عبيد. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات "زين وآسيا سيل" في العراق. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية*، 17 (1)، 17 - 32.
- [15] البلطة، مجاهد سعد أحمد. (2020). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومة وسبل تطويره. برلين، ألمانيا. المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- [16] بن أحمد، آسية. (2017). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس-. [أطروحة دكتوراه، جامعة الجيلالي الياسر سيدي بلعباس].
- [17] جرار، أماني غازي. (2015). الإدارة والتميز حقائب علمية تدريبية. الأردن. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- [18] جردات، ناصر محمود سعود، والمعاني، أحمد إسماعيل، والصالح، أسماء رشاد. (2019). *إدارة المعرفة*. إثراء للنشر والتوزيع.
- [19] جزار، وهيبة، وعاشور، مرزوق. (2022). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة المؤسسة الوطنية لقنوات الري مجمع (grhyd) -. *المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والاقتصادية، جامعة حسين بن بوعلوي الشلف، الجزائر*، 14 (2) 49 - 59. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19514>
4.
- [20] حسين، سلامة عبد العظيم، واحمد، سحر حسني، ومحمد، جمال الشحات جاب الله. (2018). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 29 (16)، 176، 185 - 198. https://jfeb.journals.ekb.eg/article_62145.htm
ml.
- [21] حميدي، بثينة. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة - الأمير -. [رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر].
- [22] الحميري، نشوان بن سعيد شمس. العلوم ودواء كلام العرب من الكلوم. بيروت. لبنان. دار الفكر المعاصر. (1999م).
- [23] حواوة، سلوى. (2020). مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات - بتانة -. [رسالة ماجستير، جامعة محمد الخضير - بسكرة -، الجزائر].

- [24]خاطر، سامح أحمد فتحي. (2020). أثر أبعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة، (3)، 128-172. مؤتمر الكلية العلمي الدولي السابع "بيئة الأعمال الحديثة في ظل المتغيرات العالمية"
- [25]خلفوف، أنيس. (2020). أثر عمليات إدارة المعرفة في المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة حماة. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، جامعة البعث، سوريا، 42 (39).
- [26]الدوري، علي عبد القادر محمود. (2020). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً "دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة. [أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا].
- [27]الرازي، محمد بن أبي بكر. مختار الصحاح. (ط. 5). صيدا. بيروت. المكتبة العصرية، الدار النموذجية. (1999م).
- [28]رشيد، صالح عبد الرضا، وحميد، عذراء عبد الكريم. (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الإبداعي. مجلة جامعة القادسية (3)، ص 34-53.
- [29]الزامل، مها عثمان. (2021). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (190).
- [30]السياني، ماجد قاسم عبده، ومحسن، رويدا أمين. (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي "دراسة حالة على الجامعات الخاصة اليمنية. مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للتطوير والدراسة، سوريا، (7)، 49-77.
- [31]الصاوي، ياسر. (2007) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة دار الصحاب للنشر والتوزيع.
- [32]مصطفى، أمل محمد محمد. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، 52، (1)، 355-396.
- [33]صيام، عبد القادر نعيم. (2021). دور القيادة المهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية- المحافظات الجنوبية. [رسالة ماجستير، جامعة، غزة].
- [34]طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي محمود. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان، الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [35]العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور.. (2008) الإدارة والأعمال. (ط. 2) عمان. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- [36]العامري، عبده أحمد علي، والمقري، عبد القاهر عثمان غالب. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. مجلة للدراسات النفسية والتربوية، كلية الآداب، جامعة نمار، (19)، 535 - 578.
- [37]عايض، عبد اللطيف محمد مصلح، والعودي، نجاة عبده محمد. (2020). أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، مجلة للدراسات النفسية والتربوية، كلية الآداب، جامعة نمار، (24)، 432 - 472.
- [38]عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، وعمر، عمر حسن محمد. (2019). المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25 (2)، 111-136.
- [39]عبد الحميد، عبير عباس. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية. مجلة الدراسات كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ. 8 (13).

- [40] عبد المعطي، رضا عطية. (2022). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات COVID19 في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. *المجلة الاستراتيجية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، مصر. 46 (2)، 21-50.
- [41] عجايبي، مرفت يوسف جرجس. (2022). أثر إدارة المعرفة على معايير التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية "دراسة تحليلية". *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 40 (2)، 355-396.
- [42] علي، أسامة محمد سيد. (2013). اتجاهات إدارية معاصرة إدارة المعرفة. ج. 1. القاهرة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- [43] العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمري، غسان. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة، (ط. 2). الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع
- [44] عليان، رايح. (2008). إدارة المعرفة عمان. الأردن. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- [45] عمر، أحمد مختار عبد الحميد (2008) معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب.
- [46] عمر، عمر حسن محمد عبد الله مهدي (2019)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- [47] الفاضل، مها وليد. (2015). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، 23 (2)، 2.
- [48] الفراهيدي، خليل بن أحمد بن عمرو بن تميم البصري. كتاب العين. دار ومكتبة الهلال.
- [49] قادر، سوزة محمد، وأحمد، فلاح حسين، ومحمود، شيلان فاضل. (2020). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث العلمية دراسة تطبيقية لآراء عينة من تدريسي كلية التجارة وكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية. *المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية*، 4 (1)، 388-409.
- [50] الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [51] الأشرم، نجاح فارس إسماعيل. (2016). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم. *إرسالة ماجستير*، جامعة غزة.
- [52] منير، قاسم محمد، وعبد اللطيف، مصطفى. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، *مجلة آفاق*، جامعة غرداية، الجزائر، 11 (3)، 782-807.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/96374>
- [53] بورك برس. (2005). إدارة المعرفة. سلسلة المميزون الإدارية. مكتب لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لوندان.
- [54] المعاضيدي، معين وعد الله، الطائي، أمين جاسم محمد. (2011). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادة الاستراتيجية في الشركة لعامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، جامعة الموصل، 33 (105).
- [55] سليمان، سهام نبيل. (2019). المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة التجارة والتمويل*، جامعة طنطا، كلية التجارة، (2)، 136 - 185.
- [56] شارد، هاني. (2017). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. القاهرة. جسور للنشر والتوزيع والترجمة.
- [57] آدم، عبدالعزيز حسن عبدالعزيز، والحسين، أنس بابكر، ومحمد، وفاء محمد حامد، وعبدالرحيم، عالم الحاج آدم. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على حالة شركة دال (مصنع دال للألبان - كابو) بولاية الخرطوم. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. الأردن، 9 (3)، 480 - 496.
- <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.3.2>

DOI :

[58]العجرفي، فلاح بن خلف. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية بمحافظة الدوادمي. *مجلة جامعة بابل العراق*، (35)، 65-91.

[59]العربي، عمران. (2018). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر. [أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر].

- [1] Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: A dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555-1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
- [2] Kumar, S., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian automobile industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77-90. <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00225-6>
- [3] Rashid, W. N., & Mohammed, S. A. (2022). Strategic flexibility and its role in achieving outstanding performance: An analytical study of the opinions of managers of a number of telecommunications companies in The City of Sulaymaniyah. *The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimaniya*, 6(1), 239-258. <https://doi.org/10.25098/6.1.13>
- [4] رشيد، و. ن.، & محمد ش (2022) Strategic Flexibility and its Role in Achieving Outstanding Performance: An Analytical Study of the Opinions of Managers of a Number of Telecommunications Companies in The City of Sulaymaniyah. *The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimaniya*, 6(1), 239-258.