

## أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة - دراسة تطبيقية على حالة شركة دال (مصنع دال للألبان-كابو) بولاية الخرطوم

عبد العزيز حسن عبد العزيز<sup>١</sup>، عالم الحاج آدم عبد الرحيم<sup>٢</sup>، أنس بابكر الحسين<sup>٣</sup>، وفاء محمد حامد محمد<sup>٤</sup>

<sup>١</sup>الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية- جامعة كردفان- السودان

<sup>٢</sup>الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية- جامعة بحري- السودان - جامعة نجران- السعودية

<sup>٣</sup>الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية- جامعة نجران- السعودية

<sup>٤</sup>شركة كابو للألبان السودان- الخرطوم

<sup>2</sup>aleemahaj15@gmail.com

استلام البحث: ٢٠٢٠/٣/٣ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/٤/٩ قبول البحث: ٢٠٢٠/٩/١٢ DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.3.2>

### الملخص:

تناولت هذه الدراسة أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة دال (مصنع دال للألبان-كابو) ولاية الخرطوم للفترة من (٢٠١٨-٢٠١٩)، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبع البحث المنهج الوصفي والتحليلي. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: أن المرونة الاستراتيجية تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة، ووجود علاقة إيجابية بين المرونة الإنتاجية وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٢٠٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٣٧). كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة رأس المال البشري وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٤٥٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). خلصت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة. الكلمات المفتاحية: شركة دال؛ مرونة؛ استراتيجية؛ إدارة؛ ولاية الخرطوم.

### المقدمة:

تعد إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي تشكلت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمية، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر تلاؤماً للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديد على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو العملية، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة (الكبيسي، ٢٠٠٥م). أصبحت المرونة الاستراتيجية من الموضوعات الأساسية في بيئة الأعمال الحديثة للتعبير عن التغيير السريع الحاصل في التكنولوجيا الهادفة إلى تقليل زمن دوران المنتج، ويعود ظهور مفهوم المرونة في عام ١٩٧٠ نتيجة للتخصصات المتعددة في المجالات التنفيذية. فتشير المرونة إلى قدرة نظام المتابعة أو الاستشعار الموجود في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد، والتكيف مع متغيراتها، وتقوم المرونة بخلق موائمة بين النظام الداخلي للمنظمة والتغيرات البيئية الخارجية التي يمكن أن تسبب اضطراب في النظام حيث تساعد المرونة على حماية المنظمات من التغيير السيئ لها وأيضاً من خلال المرونة تكون المنظمة لها القدرة على مواجهة المخاطر التي تواجهها. (زيننا، ٢٠١٨م).

### مشكلة الدراسة:

تبحث المؤسسات بشكل عام عن تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لن يتحقق إلا من خلال التميز الإداري، وتحقيق الميزة التنافسية، مما يجعل القادة يركزون على القضايا الأساسية وإتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق النجاح التنظيمي. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال المحوري التالي:

١. ماهو أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة في شركة دال لمنتجات الألبان (كابو)؟

٢. ماهي الأهمية النسبية لتطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين شركة دال لمنتجات الألبان (كابو)؟
٣. ما العلاقة بين المرونة الإنتاجية وتوليد المعرفة؟

#### أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيس الذي تسعى إليه الدراسة يكمن في بيان أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة في شركة دال لمنتجات الألبان (كابو) وينبثق عن الهدف الرئيسي الأهداف التالية:
١. التعرف إلى المفاهيم الأساسية للمرونة الإستراتيجية.
  ٢. التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في شركة دال (كابو).
  ٣. تحديد الأثر المباشر للمرونة الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة في شركة دال (كابو).

#### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة:  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة في شركة دال لمنتجات الألبان (كابو). وينبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات التالية:
١.  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة في شركة دال لمنتجات الألبان (كابو)؟
  ٢.  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية في توليد المعرفة في شركة دال لمنتجات الألبان (كابو)؟
  ٣.  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية في توزيع المعرفة في شركة دال لمنتجات الألبان (كابو)؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في إثراء المعرفة بأبعاد جديدة تتعلق بمفهوم المرونة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، ويعتبر موضوع المرونة من القضايا المعاصرة التي فرضت نفسها في الأدبيات الإدارية والإقتصادية والسياسية، في ظل واقع بيئي شديد التعقيد. كما إن تطبيق إدارة المعرفة والذي يسهم في تحقيق أداء متميز، من المسائل التي يسعى الباحثون إلى دراستها للتقديم نموذج يساعد إدارات الشركات نحو تصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تقود إلى المنافسة.

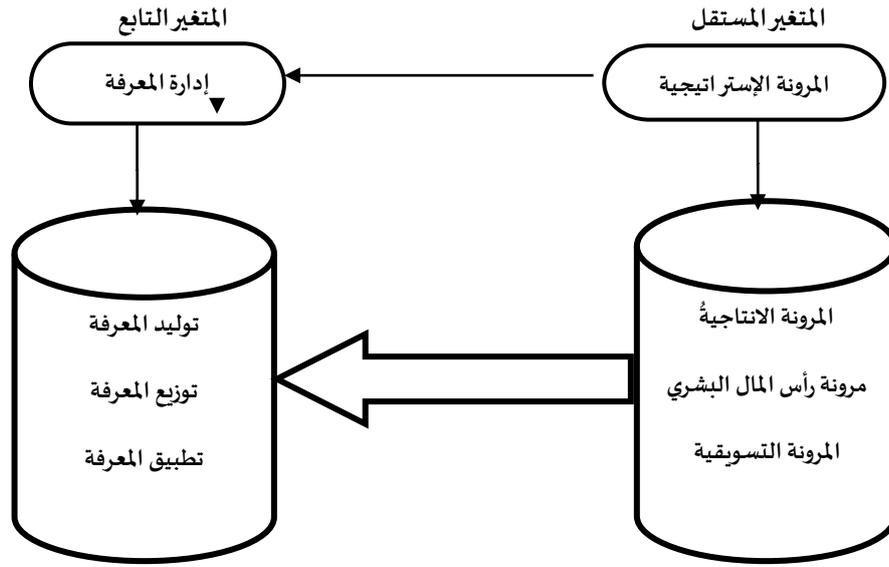
#### مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات.  
المصادر الأولية: يتم الإعتماد على الإستبانة لجمع البيانات.  
المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب، المراجع، الرسائل الجامعية، الإنترنت والمجلات العلمية

#### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركة دال لمنتجات الألبان (كابو)  
الحدود الزمانية: يوليو ٢٠١٩.

نموذج الدراسة:



شكل (١): يوضح نموذج الدراسة المقترح  
المصدر: إعداد الباحثون عام (٢٠٢٠م).

#### التعريفات الإجرائية:

- المرونة الإستراتيجية: هي أن تكون المؤسسة قادرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما أن لها قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية.
- المرونة الإنتاجية: تعني قدرة المنظمة على تعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير وبأسعار تنافسية (نوال، ٢٠١٧م).
- مرونة رأس المال البشري: إن رأس المال البشري هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة فتشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المؤسسة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى إستعداد العاملين على أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة (نوال، ٢٠١٧م).
- المرونة التسويقية: هي قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، إستجابة للمتغيرات البيئية (بن أحمد، ٢٠١٧م).
- إدارة المعرفة: هي العملية التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها (الظاهر، ٢٠١٠م).
- توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (الصاوي، ٢٠٠٧م).
- توزيع المعرفة: تشمل عملية توزيع المعرفة كل من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها والتشارك بها وكذلك عن طريق الوسائل المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف المطبوعات الداخلية (عبدالستار وآخرون، ٢٠٠٦م).
- تطبيق المعرفة: تتمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة (عبدالستار وآخرون، ٢٠٠٦م).

#### الدراسات السابقة:

##### أولاً: الدراسات المتعلقة (المرونة الإستراتيجية)

- دراسة بن أحمد أسية (٢٠١٧): تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال ماهو أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى وأثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة فاعلية الاداء والتنافسية لمؤسسة الاتصالات موبيليس وتقديره، وذلك كوسيلة لتحقيق إستجابة فعالة للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وسعيًا للارتقاء

بعملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. أفترضت الدراسة الفرضيات التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية على جودة وفاعلية الأداء، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة. إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي والميداني. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود تطبيق عالي للمرونة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس، الأمر الذي أكسبها مكانة تنافسية عالية بين مؤسسات الإتصال الأخرى، تبين أن المرونة الاستراتيجية هي وسيلة يعتمد عليها متخذو القرارات لتقليص الفجوة بين الخطط والإستراتيجيات من جهة والتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال من جهة أخرى، مرونة التسويق لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، حيث أن إمتلاك مرونة تسويقية يعتبر أول خطوة نحو تحقيق التميز، من خلال التعرف على التغيرات في طلبات الزبائن وبالتالي الحد من عدم التوازن في البيئة الخارجية، مرونة الموارد البشرية لها تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق فاعلية الأداء وتحقيق التميز، وذلك من خلال قيامها بالعمل المناسب وفي الوقت المناسب مهما كانت الظروف المتغيرة. أوصت الدراسة على التركيز على القيادة الإستراتيجية، حيث يعتبر قطاع مؤسسات الإتصالات من أكثر القطاعات غير المستقرة والتي تتعرض لتغيرات كثيرة، الأمر الذي يتطلب من المدراء التفتح وأن يكونوا على إلمام تام بالبيئة الداخلية والخارجية حتى يتخذوا القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب (بن أحمد، ٢٠١٧م).

• دراسة: نوال عبداوي (٢٠١٧): تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال كيف تساهم المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة الزبون دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعديريج. هدفت الدراسة إلى المساهمة في إثراء النقاش العلمي حول المفاهيم الأساسية في المرونة الاستراتيجية وخلق القيمة للزبون وآليات تبنيها في المؤسسة، إبراز أهمية المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية والمرونة التنافسية) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. إفترضت الدراسة الفرضيات التالية: تساهم المرونة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، تساهم مرونة رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون. إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية. كما أن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية. أوصت الدراسة ضرورة تركيز المؤسسة على الزبون وزيادة اهتمامها به، العمل على الاهتمام بمجال المنافسة والمنافسين وعدم إهمال هذا الجانب كونه يؤثر في المدى البعيد على المؤسسة، التركيز على اقتناص الفرص ورعايتها من أجل تطوير جودة المنتجات والخدمات (نوال، ٢٠١٧م).

#### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة المعرفة)

• دراسة ياسر بشير (٢٠١٧): تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال ماهو أثر إدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي دراسة على القطاع المصرفي السوداني. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إهتمام المصارف السودانية بمفهوم إدارة المعرفة، التعرف على مصادر المعرفة الداخلية والخارجية ومدى توافقها مع إحتياجات ومتطلبات المصارف السودانية. إفترضت الدراسة الفرضيات التالية: هنالك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والإبتكار في الخدمة، هنالك علاقة إيجابية بين إكتساب المعرفة والإبتكار في الخدمة، هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والإبتكار في الخدمة. إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها توجد علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والإبتكار في الخدمة، لا توجد علاقة بين إكتساب المعرفة والإبتكار في الخدمة. أوصت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى منظمات الأعمال وتأكيد دورها في تطوير هذه المنظمات، وأيضاً ترسيخ ثقافة الإبتكار خصوصاً في الجانب التسويقي بإعتباره عنصراً مهماً لضمان وديمومة وإستمرارية نمو هذه المنظمات (بشير، ٢٠١٧م).

• دراسة تهناني فيصل أبو معمر (٢٠١٧): تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال ماهو دور ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، بيان أثر ممارسة إدارة المعرفة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية، الكشف عن مدى الفروق بين آراء المدراء في ممارسة إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. إفترضت الدراسة الفرضيات التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إنشاء المعرفة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد إتخاذ القرارات الإستراتيجية (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الإتصال، درجة الإتفاق، درجة اللامركزية)، درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث بلغت (٧٨,٤٨٪) بينما بلغت نسبة إتخاذ القرارات الإستراتيجية (٧٥,٢٨٪)، يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الإستراتيجية) بنسبة (٦٥,٣٪) وأن النسبة المتبقية (٣٤,٧٪) في التأثير على القرارات الإستراتيجية تعود لمتغيرات أخرى. أوصت الدراسة تبني الأونروا إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وتعزيز عملياتها وذلك بهدف زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة كونها

تعد مرتكزاً أساسياً من مرتكزات التطور والتقدم، العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة داعمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية تقوم على أساس المشاركة وتقاسم الآراء والمقترحات وتبادلها حول تحديد الهد وتقييم البديل الأفضل (تهاني، ٢٠١٧م).

- دراسة معتمدم أحمد وهبة، أيوب أحمد الصوالحة (٢٠٢٠) أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المنظمي في المصارف التجارية الأردنية : هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها: (اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التميز المنظمي بدلالة أبعادها: (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز المرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المنظمي بدلالة أبعادها مجتمعة (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز للمرؤوسين، التميز الاستراتيجي، التميز في الثقافة) في المصارف التجارية. أوصت الدراسة بما يلي: عقد ورشات عمل للموظفين (المرؤوسين) يتم فيها تبادل المعرفة ودراسة استراتيجيات السوق الحديثة سواء أكانت داخل المملكة أو خارجها، وزيادة آلية تبادل المعرفة واكساب الخبرات للمرؤوسين والتقليل من فارق المركزية في القطاع المصرفي.

### المرونة الإستراتيجية:

مفهوم المرونة: قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف، ويمكن تأشير مرونة المؤسسة في مجالين أساسيين هما: قدرة المؤسسة على مسابرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقاً لتفضيلات الزبائن. قدرة المؤسسة في الإستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان بحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الإستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب (البكري، ٢٠٠٨م).

كما تعرف المرونة على أنها: " تلك القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعد على مقاومة المحيط والتكيف معه (رشدي، ٢٠١٣م).

تطور مفهوم المرونة الإستراتيجية: تطور مصطلح المرونة الإستراتيجية من خلال ثلاث مراحل هي (بن أحمد، ٢٠١٧م):

١. بعد الحروب العالمية كان مصطلح الفاعلية هو من أهم الخصائص التي يجب على المؤسسة أن تتميز بها بالنظر إلى التغيرات التكنولوجية الكبرى التي عرفتها تلك الفترة، والتي عرفت ظهور إقتصاديات الحجم، وإرتفاع الطلب، في هذه الفترة كان التركيز على التكاليف، الإنتاجية تقاس بالكمية، أما الفاعلية فكانت تنجز بالمعيارية.
  ٢. في سنوات السبعينات والثمانينات، تزايد الطلب على السلع المتميزة، الأمر الذي أضاف الجودة كأحد معايير الفاعلية، حيث كانت تنجز الأعمال من خلال مستويات عالية الجودة، مع الأخذ بعين الإعتبار تخفيض التكاليف.
  ٣. ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح المرونة الإستراتيجية كأولوية تنافسية، وأصبحت التكلفة والجودة كمعايير هامشية لقياس التنافسية، حيث أخذ موضوع المرونة يلفت نظر الباحثين في العديد من التخصصات الإقتصادية، المالية، التصنيع، الإدارة.
- مفهوم المرونة الإستراتيجية: يعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم التي تناولتها العديد من الدراسات في مختلف المجالات (الإدارة استراتيجية، الإقتصاد، نظرية المنظمة، التسويق). وبالتالي فإن مفهوم المرونة الإستراتيجية لا يمكن تحديده بتعريف واحد، حيث أن له العديد من التعريفات (Genaus et al)، أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات البيئة والتي تسودها حالة عدم التأكد، إذ تتسم بسرعة وقوعها ( بالنظر إلى الوقت المطلوب للإستجابة)، والتي لها أثر ذو معنى على أداء المؤسسة، ويرى كل من (Evans)، (Buckley) نقلاً عن (Ravindtanath Madhavan.1996) أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على إتخاذ الإجراءات للإستجابة للتغيرات في المحيط الخارجي.
- عُرفت المرونة الإستراتيجية على أنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة وإستجابات سريعة لهذه التغيرات (زوان، ٢٠١٥م).

أهمية المرونة الإستراتيجية: توفر المرونة الإستراتيجية العديد من الإيجابيات للمؤسسة: تستطيع المؤسسة الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى بسرعة. إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة تجعل المؤسسة المبادرة في إحداث التغيير. تعمل المرونة على تحسين مستوى الأداء الإبداعي في البيئة الدينامية. تمكن المرونة الإستراتيجية المؤسسة من إعادة هيكلة ذاتها داخلياً. إن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة الشركات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف (Hill, and Jones 2008).

مراحل المرونة الإستراتيجية تتلخص المرونة الإستراتيجية في أربعة مراحل أساسية هي:

١. التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.
٢. الصياغة: تتمثل في تطوير إستراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحملة لهذه الإستراتيجيات.
٣. التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، وإختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة.

٤. التشغيل: تنفيذ الإستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة (نوال، ٢٠١٧م).

مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية: حدد عدد من الباحثين مداخل لتحقيق هذه المرونة من خلال:

١. المناورات الإستراتيجية (دفاعية وهجومية) لتحقيق المرونة، حيث تركز على ما يعرف (بالحدث المحفز) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بإمتلاك زمام المبادرة وإستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة وإصلاح الضرر).

٢. مرونة المؤسسة وقدرتها على إستخدام تلك الموارد على نحو مرن بطرق بديلة للعمل عندما يكون ذلك ضرورياً والذي من شأنه أن يسمح للمؤسسة أن يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات ديناميكية.

٣. تحقيق المرونة بإمتلاك القدرة من قبل صانع القرار الإستراتيجي للحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها لتحديد وإستغلال الإتجاهات الناشئة (نوال، ٢٠١٧م).

أدوات المرونة الإستراتيجية:

١. نظم المعلومات كأداة للمرونة الإستراتيجية: إن التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الإتصالات عن بعد، يلزم المؤسسات ليس فقط بإنشاء نظام للمعلومات ولكن أيضاً بتفعيل نظم المعلومات الموجودة بها لمواكبة التطورات الهائلة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات.

تعتبر مرونة نظم المعلومات أداة للتمييز الإستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار وأذواق الزبائن. وتساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التكيف الإستراتيجي للمؤسسات ويتأتى ذلك من خلال الأدوار الأساسية. (فايز، ٢٠١٠م)

٢. تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم الإستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في تحسين كفاءة المؤسسة الإنتاجية والتي تسمح لها بتقليل التكاليف وتحسين جودة إيصال المنتجات، ويزيد من درجة الإقبال على الزبائن والموردين.

٣. دعم الإبتكار في المؤسسة: يؤدي الإستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى إنتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة تمتاز بإنخفاض تكاليفها وزيادة منفعتها بالنسبة للزبون.

٤. بناء مصادر معلومات إستراتيجية: تساعد تكنولوجيا نظم معلومات المؤسسة على أخذ فرص التقدم الإستراتيجي.

٥. المقابلة من الباطن كأداة للمرونة الإستراتيجية: تعتبر جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الإستعانة بمصادر خارجية بدلاً من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الإستثمارات. (مطلق، ٢٠٠٦م)

٦. البحث والتطوير كأداة للمرونة الإستراتيجية: تحتل وظيفية البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواءاً كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة. (نوال، ٢٠١٧م)

معوقات المرونة الإستراتيجية:

جدول (١): أهم المعوقات التي تواجه المرونة الإستراتيجية

المعوقات	الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل	مكونات المرونة الإستراتيجية
-القواعد والقرارات والفكر المنظم والثابت. -إهمال الأفكار والأفعال التي تتجاوز الروتين.	-النجاح بالتجارب السابقة. -البقاء الطويل الأمد للإدارة العليا.	إدامة الهيطة والحذر
-تبرير ذاتي وشخصي. -السياسات التنظيمية.	-المشاريع الكبيرة التي ينتج عنها التزام كبير وخسائر كبيرة. ثقافة تنظيمية واجتماعية متخوفة من الأخطاء.	القدرة على التقييم بشكل صحيح
مقاومة التغير.	عدم تأكد بيبي عالي.	عمليات إتخاذ الإجراءات الملائمة وتنفيذها

المصدر: إدريس وائل محمد والغالي طاهر، السيناريو والعملية التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢م.

أبعاد المرونة الإستراتيجية: من أبعاد قياس المرونة الإستراتيجية ما يلي:

أولاً: المرونة الإنتاجية: تتمثل المرونة الإنتاجية في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة في مدة تخطيط قصيرة. (نوال، ٢٠١٧م)

ثانياً: المرونة التسويقية: عرفها (Gurau) نقلاً عن نوال عبد اوي بأنها قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومة الصحيحة من الزبون في الوقت المناسب من أجل العمل على تحقيق رغباته، وأشار (Grewal and Tansuhaj) إلى أنها قدرة المؤسسة على إعادة موازنة قواها التسويقية في فترة قصيرة من الزمن، وذلك للإستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال (احمد، ٢٠١٤).

ثالثاً: مرونة رأس المال البشري: تعبر مرونة رأس المال البشري عن " قدرة الموارد البشرية على أداء مهام مختلفة ومعقدة، أو هي قدرة الموارد البشرية على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على ساعات العمل وفقاً للحالات الطارئة". (نوال، ٢٠١٧م)

## إدارة المعرفة:

مفهوم المعرفة: يعد الحصول على المعرفة شيئاً يستحق الجهد والعناء من طرف المؤسسة فهي تقوم بالحصول عليها من عدة مصادر تصنف إلى صنفين هما:

- مصادر داخلية: عن طريق البحث والتطوير وتجارب أفراد المؤسسة لإنشاء المعرفة الجديدة أو تطويرها... الخ
  - مصادر خارجية: عن طريق التراخيص والإميازات أو حتى التقليد والتعلم من الأطراف الخارجية كالمناقسين أو الزبائن أو المورد... الخ
- تعرف المعرفة على أنها: "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة". (عبدالستار، ٢٠٠٦م)
- وتعرف أيضاً بأنها: "موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات". (علاء، ٢٠٠٩م)
- كما عرفت على أنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان. (المغربي، ٢٠٠٢م)
- أنواع المعرفة: حسب تصنيف BEKER تنقسم إلى: (نجم، ٢٠٠٨م)
١. المعرفة الضمنية: تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد.
  ٢. المعرفة الصريحة: وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية.

جدول (٢): مميزات المعرفة الصريحة والضمنية

المميزات	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
المحتوى	موثقة	ليست موثقة
الوضوح	سهلة	صعبة
الموقع	الكمبيوترات، الأعمال اليدوية	عقول البشر
الإتصال	سهل	صعب
وسيلة الإتصال	تكنولوجيا المعلومات والوسائل الأخرى	الإتصال وجه لوجه، ورواية القصص
التخزين	سهل	صعب
الإستراتيجية	ليست ذات طابع شخصي	ذات طابع شخصي
الملكية	المنظمة	المنظمة وأعضاؤها

المصدر: السعيد لونس، أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسويق، ٢٠١٥، ص ١٠.

خصائص المعرفة: تتمثل في: المعارف يمكن أن تولد. المعرفة يمكن أن تموت. المعرفة متجددة في الأفراد. المعرفة يمكن أن تخزن. المعرفة يمكن أن تصنف. عدم نزوب المعرفة. (عجلان، ٢٠٠٨م)

نشأة وتطور إدارة المعرفة: (غنيم، ٢٠٠٤م) إن إدارة المعرفة قديمة من جهة وجديدة من جهة أخرى، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الإهتمام بهيكلة أماكن العمل في جديدة نسبياً

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة، فمن الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة منذ الثلاثينيات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات. إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين. والحدثة في موضوع إدارة المعرفة إنحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديداً بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة. أول (Don Marchand) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناعات معرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (Hewlett Packard) الأمريكية في عام (١٩٨٥)، وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر والتي أطلق عليها شبكة أخبار (HP). ومن وجهة نظر (Stromquist & Samoff) فإن التأثير الإستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام (١٩٩٧)، وفي عام (١٩٩٩) خصص البنك الدولي (٤٪) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها. وأشار (Turban et al) إلى أن العديد من المديرين عدّوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية (سعد، ٢٠٠٧م).

ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام ١٩٨٠، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للدّكاء الإصطناعي، أشار ادوارد فيجنوبوم "Edward Freigneboom" إلى العبارة الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة، وهي مهندس المعرفة.

وفي عام (١٩٩٧) ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات، وهو إدارة المعرفة (Knowledge Management) (ليث، ٢٠١٣م)

مفهوم إدارة المعرفة: يتباين تعريف إدارة المعرفة وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة:

١. إدارة المعرفة: هي العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي. (سعد، ٢٠٠٦م)
٢. إدارة المعرفة: هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها. (الكبيسي، ٢٠٠٤م)
٣. إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وإختيارها، واستخدامها، ونشرها والعمل على تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي. (عواد، ٢٠٠٨م)
٤. إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإنها لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى اغنائها بإنشاء المعرفة الجديدة. ووفق هذا السياق فإن إدارة العرفة هي العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها. وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي دعا إليه (Nonaka) (نجم، ٢٠٠٨م).

أهمية إدارة المعرفة: (الصاوي، ٢٠٠٧م). يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه، تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري، تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة، تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة، تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.

أهداف إدارة المعرفة: (ريحي، ٢٠٠١م). تهدف إلى: نقل المعرفة المخبأة الكامنة. نقل المعرفة الداخلية والخارجية. المعرفة المتاحة جداً. تطور المعارف الجديدة. وجود ثقافة للتعليم والتجربة داخل المؤسسات. تقييم عمليات المعرفة.

وظائف إدارة المعرفة: تقوم على الوظائف التالية: (عواد، ٢٠٠٨م). تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية. توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة.

مستويات إدارة المعرفة: تتم على ثلاثة مستويات: (السلي، ٢٠٠١م).

١. المستوى الإستراتيجي: يتم فيه تحليل القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي.

٢. المستوى التكتيكي: يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة.

٣. المستوى العملي: يهدف للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

إستراتيجيات إدارة المعرفة: تتبنى المنظمات الاستراتيجيات التالية: (الكبيسي، ٢٠٠٤م)

١. الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية وهما: الإستراتيجية الترميزية (Codification Strategy) والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخصن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها. الإستراتيجية الشخصية (Personalization Strategy) ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجرى المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص.

٢. إستراتيجيات جانب العرض مقابل إستراتيجيات جانب الطلب: وهما: إستراتيجيات جانب العرض (Supply-side strategies) التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك. إستراتيجيات جانب الطلب (Demand-side strategies) التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة. هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة: وتتمثل في:

١. تشخيص المعرفة: وتتمثل في (صبي، ٢٠٠١م) أولاً: مصادر المعرفة الداخلية التي تعني ما لدى المؤسسات من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها. ثانياً: مصادرها الخارجية التي تمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لإهتمامات المؤسسة وإرتباطها معها.

٢. عملية تحديد أهداف المعرفة: ومن أهمها: (هيثم، ٢٠٠٥م) تحسين العمليات. تسهيل عملية الإبداع. التوجه نحو الزبون. تسهيل عملية التخطيط والتنبؤ.
  ٣. عملية توليد المعرفة: يتوليد المعارف من خلال: إكتساب المعرفة من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال ملاحظة الخبرات والتجارب. توليد معرفة جديدة من خلال المعارف السابقة: بواسطة التفكير والتحليل لمواقف وكيفية ترابط الأشياء ببعضها. الإكتشاف: أي توليد المعرفة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع. شرائها: ويتم ذلك من خلال شراء الأفراد أي المعرفة الموجودة داخل عقول الأفراد من خلال الإستخدام والتوظيف. الاستئجار: كأن يتم استئجار خبير مقابل مبلغ مالي أو من خلال دعم مراكز البحوث شرط ان تكون المؤسسة أول مستخدم تجاري للنتائج. ومنه فإن عملية توليد المعرفة هي خلاصة الجهد البشري.
  ٤. خزن المعرفة (الاحتفاظ بها): تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والإسترجاع والمكان. (هيثم، ٢٠٠٥م)
  ٥. توزيع المعرفة: تشمل عملية توزيع المعرفة كل من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها والتشارك بها. (الكبيسي، ٢٠٠٤م)
  ٦. تطبيق المعرفة: من خلال عمليات تنفيذية: (العلي، ٢٠٠٦م)
- العمليات الموجبة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الإنتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
  - المعرفة الروتينية: تعني الإنتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.
- الخطوات العملية لإدارة المعرفة: (الكبيسي، ٢٠٠٤م) تتمثل فيما يلي: إكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المنظمة. تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة. جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر. المعرفة حول الزبون. المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي. التعلم من الخبرة. ضمان وضوح الرؤية. التعلم من الآخرين. شراء المعرفة. الإبداع والتغيير غير النمطيين. تطوير ثقافة التعلم. تصميم نظم معلومات جديدة**
- عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة:**
- ١- عوامل النجاح في إدارة المعرفة: (الكبيسي، ٢٠٠٤م) الإبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش. التشجيع ومكافأة روح التعاون. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به. دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية. تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم. تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية. تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم. تقديم خطة معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.
  - ٢- عوامل الفشل في إدارة المعرفة: (الكبيسي، ٢٠٠٤م) عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة. الإعتقاد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الإهتمام بالتدفق المعرفي. التصور المطلق للمعرفة. تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في إبتكار السياقات المشتركة عبر الحوار. عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها. عزل المعرفة عن إستعمالها. ضعف التفكير والإستنتاج العقلاني. التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل. الفشل في إدراك أهمية التجريبية. إحتلال الإتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

إعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع الدراسة، ويهدف هذا المنهج إلى دراسة خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل وأبعاد إدارة المعرفة كمتغير تابع ويقوم هذا المنهج بتفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما شمل تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

### أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات، واعتمدت الباحثون على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينات الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (٤٥٠) موظفاً بشركة دال- كابو في الخرطوم من (مدراء أقسام وقطاعات، ومشرفين ومندوب مبيعات) وتم إختيار قطاع شركة دال بإعتباره قطاع حيوي من بين القطاعات الصناعية والإنتاجية.

## عينة الدراسة:

لقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة وهي أفضل طريقة للحصول على المعلومات الأساسية بسرعة وأقل تكلفة ممكنة.

## حجم عينة الدراسة:

نسبة لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين العاملين شركة دال- كابو بالخرطوم وفي ظل قيود الوقت والجهد، ستقتصر هذه الدراسة على بعض الموظفين بإستخدام الطريقة العشوائية البسيطة لذا تم إختيار ١٣٠ موظف لتمثيل مجتمع الدراسة.

## قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة، ويتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتتكون الإستبانة من قسمين هما: القسم الأول: يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالبيانات الشخصية والمهنية مثل (النوع- العمر- المستوى التعليمي- سنوات الخبرة- الوظيفة).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد من العبارات التي تقيس الأبعاد الثلاثة المتعلقة بإدارة المعرفة وأيضاً العبارات التي تقيس أبعاد إدارة المعرفة وبالتالي يتم قياس هذه الأبعاد بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً).

## إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الأداة: يشير إلى قدرة الإستبيان في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة (الإستبيان) على نفس العينة (أي عدم تناقضه)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إي مدى خلوه من الأخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به.

صدق الأداة: تعني مدى قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبيان لقياسها ولأجل ذلك عرضت على أربعة محكمين من ذوي الخبرة والدراية في هذا المجال بغرض التأكد من صدقه.

٣-٢-٨ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والتحقق من فرضياتها تم إستخدام أساليب إحصائية عديدة قد أعتد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (Spss) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي بهدف إكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات ولإختبار الأختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.

## إختبار وإثبات الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:  $H_0$  "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة في شركة دال لمنتجات الألبان (كابو)؟

جدول (٣): نتائج تحليل العلاقة بين مكونات المرونة الاستراتيجية وتوليد المعرفة

النتيجة	توليد المعرفة		المتغيرات المستقلة
	Sig	Beta	
دعمت	٠,٠٣٧	٠,٢٠٤	المرونة الإنتاجية
دعمت	٠,٠٠٨	٠,٢٥١	المرونة التسويقية
دعمت	٠,٠١٧	٠,٢٢٣	مرونة رأس المال البشري
	٢٥,٥٤٧		قيمة F المحسوبة
	٠,٧٣٠		R <sup>2</sup>
	٠,٢٦٨		R <sup>2</sup> Square

مستوى المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدرجي للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على توليد المعرفة، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه وجود علاقة إيجابية بين كل محاور المرونة الاستراتيجية وتوليد المعرفة حيث كانت قيم مستوى الدلالة لكل الأبعاد أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) في هذه الدراسة. وقد أشار إختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٥,٥٤٧) بمستوى دلالة (sig=0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (٠,٠٥)، أما القابلية التفسيرية لنموذج

الانحدار والمتمثلة في معامل تحديد الارتباط (R2) فقد بلغت (0,730) مما يشير إلى أن 73٪ تقريبا من التغيرات في توليد المعرفة يفسرها المرونة الاستراتيجية. والمتبقي 27٪ تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين المرونة الاستراتيجية وتوليد المعرفة فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-9) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين المرونة الإنتاجية وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة Beta (0,204) ومستوى المعنوية (0,037) ووجود علاقة إيجابية معنوية بين المرونة التسويقية وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة Beta (0,251) ومستوى المعنوية (0,008) ووجود علاقة إيجابية معنوية بين رأس المال البشري وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة Beta (0,223) ومستوى المعنوية (0,017) وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين كل أبعاد المرونة الاستراتيجية وتوليد المعرفة كما هو موضح في الجدول رقم (4) التالي. الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، مرونة رأس المال البشري) وتوزيع المعرفة.

جدول (4): نتائج تحليل العلاقة بين مكونات المرونة الاستراتيجية وتوزيع المعرفة

النتيجة	توزيع المعرفة		المتغيرات المستقلة
	Sig	Beta	
لم تدعم	0,393	0,078	المرونة الإنتاجية
لم تدعم	0,802	0,022	المرونة التسويقية
دعمت	0,000	0,469	مرونة رأس المال البشري
	32,938		قيمة F المحسوبة
	0,469		R <sup>2</sup>
	0,220		معامل تحديد الارتباط
			R <sup>2</sup> Square
			معامل الارتباط المربع

مستوى المعنوية: 0<p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2020م).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدرجي للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على توزيع المعرفة. وقد اشار إختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (32,938) بمستوى دلالة (sig=0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0,05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل تحديد الارتباط (R2) فقد بلغت (0,469) مما يشير إلى أن 46٪ تقريبا من التغيرات في توزيع المعرفة يفسرها المرونة الاستراتيجية. والمتبقي 54٪ تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين المرونة الاستراتيجية وتوزيع المعرفة فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-10) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإنتاجية وتوزيع المعرفة حيث بلغت قيمة Beta (-0,078) ومستوى المعنوية (0,393) وعدم وجود علاقة إيجابية بين المرونة التسويقية وتوزيع المعرفة حيث بلغت قيمة Beta (0,022) ومستوى المعنوية (0,802) ووجود علاقة إيجابية معنوية بين مرونة رأس المال البشري وتوزيع المعرفة حيث بلغت قيمة Beta (0,469) ومستوى المعنوية (0,000) وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين المرونة الاستراتيجية وتوزيع المعرفة كما هو موضح في الجدول رقم (45) التالي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، مرونة رأس المال البشري) وتطبيق المعرفة.

جدول (5): نتائج تحليل العلاقة بين مكونات المرونة الاستراتيجية وتطبيق المعرفة

النتيجة	تطبيق المعرفة		المتغيرات المستقلة
	Sig	Beta	
لم تدعم	0,092	0,154	المرونة الإنتاجية
لم تدعم	0,081	0,156	المرونة التسويقية
دعمت	0,000	0,450	مرونة رأس المال البشري
	29,648		قيمة F المحسوبة
	0,450		R <sup>2</sup> معامل تحديد الارتباط
	0,202		R <sup>2</sup> Square
			معامل الارتباط المربع

مستوى المعنوية: 0<p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2020م).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق المعرفة، وقد اشار إختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٦,٩٤٨) بمستوى دلالة (sig=0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (٠,٠٥)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل تحديد الارتباط (R2) فقد بلغت (٠,٤٥٠) مما يشير إلى أن ٤٥٪ تقريبا من التغيرات في تطبيق المعرفة يفسرها المرونة الاستراتيجية. والمتبقي ٥٥٪ تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين المرونة الاستراتيجية وتطبيق المعرفة فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤-١١) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإنتاجية وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة Beta (٠,١٥٤) و مستوى المعنوية (٠,٠٩٢) وعدم وجود علاقة إيجابية بين المرونة التسويقية وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة Beta (٠,١٥٦) ومستوى المعنوية (٠,٠٨١) ووجود علاقة إيجابية معنوية بين مرونة رأس المال البشري وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة Beta (٠,٤٥٠) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين المرونة الاستراتيجية وتوزيع المعرفة كما هو موضح في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول (٦): يوضح نتائج فرضيات

م	الفرضيات	حالة الاثبات
الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتوليد المعرفة		
١-١	العلاقة بين المرونة الإنتاجية وتوليد المعرفة.	دعمت
٢-١	العلاقة بين المرونة التسويقية وتوليد المعرفة.	دعمت
٣-١	العلاقة بين مرونة رأس المال البشري وتوليد المعرفة.	دعمت
الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتوزيع المعرفة		
١-٢	العلاقة بين المرونة الإنتاجية وتوزيع المعرفة.	لم تدعم
٢-٢	العلاقة بين المرونة التسويقية وتوزيع المعرفة.	لم تدعم
٣-٢	العلاقة بين مرونة رأس المال البشري وتوزيع المعرفة.	دعمت
الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتطبيق المعرفة		
١-٣	العلاقة بين المرونة الإنتاجية وتطبيق المعرفة.	لم تدعم
٢-٣	العلاقة بين المرونة التسويقية وتطبيق المعرفة.	لم تدعم
٣-٣	العلاقة بين مرونة رأس المال البشري وتطبيق المعرفة.	دعمت

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م).

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإنتاجية وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٢٠٤) ومستوى المعنوية (٠,٠٣٧).
- وجود علاقة إيجابية بين المرونة التسويقية وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٢٥١) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٨).
- وجود علاقة إيجابية بين مرونة رأس المال البشري وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٢٢٣) ومستوى المعنوية (٠,٠١٧).
- وجود علاقة إيجابية بين مرونة رأس المال البشري وتوزيع المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٤٦٩) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠).
- وجود علاقة إيجابية بين مرونة رأس المال البشري وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٤٥٠) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)

### ثانياً: التوصيات:

من خلال الإطار النظري ونتائج الدراسة تم إستخلاص التوصيات التالية:

- ضرورة زيادة الوعي بأهمية المرونة الإستراتيجية وإعتمادها في الشركة المبحوثة كمنهج وممارسة ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تطوير البنى التحتية (البشرية والتقنية) للشركات بالشكل الذي يجعلها قادرة على إستيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.
- من المهم تشجيع الإدارة الأفكار الإبداعية للعاملين والإهتمام بمقترحات التي يقدمونها لتطوير العمل.
- من الأفضل للشركة أن تهتم بألية مراجعة القرين لتوزيع المعرفة على فرق العمل حسب إحتياجهم لها لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الشركة.
- من المفيد الإستجابة السريعة لإحتياجات الزبائن من حيث الكم والنوع وذلك لتخفيف المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.

## المراجع

أولاً: القران الكريم

ثانياً: المراجع العربية

١. إدريس وائل محمد والغالي طاهر. (٢٠١٢). السيناريو والعملية التخطيطية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
٢. أرثر أية تومسون وأية جي ستركلاند. (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. ترجمة زكريا مطلق الدوري. مكتبة لبنان للنشر. لبنان.
٣. بروست جيلبرت وآخرون، ترجمة صبيح حازم حسن (٢٠٠١). إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح. مصر. الدار الهندسية.
٤. البكري، ثامر. (٢٠٠٨). إستراتيجيات التسويق. دار البازوري. الأردن.
٥. الحجازي، هيثم. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة مدخل نظري. الأردن. الأهلية للنشر والتوزيع.
٦. حسين عجلان حسن. (٢٠٠٨). إستراتيجيات الإدارة المصرفية في ظل منظمات الأعمال. مكتبة الجامعة. إثناء للنشر والتوزيع. الأردن.
٧. رشدي، سلطاني محمد. (٢٠١٣). الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة. دار جليس الزمان. الأردن.
٨. زغلول، عبد الجبار. (٢٠٠٣). التحليل الإحصائي للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية الطرق اللامعلمية. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي. إدارة التأليف والترجمة. الكويت.
٩. الزيادات، محمد عواد. (٢٠٠٨). إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن.
١٠. السليبي، علي. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب. القاهرة.
١١. الصاوي، ياسر. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار السحاب للنشر والتوزيع. القاهرة.
١٢. الصباغ، عماد. (٢٠٠٠). نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها. دار الثقافة. الأردن.
١٣. طالب، علاء فرحان، الجنابي، أميرة. إدارة المعرفة - إداة معرفة الزبون. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
١٤. الطاهر، علا. (٢٠١٠). إدارة المعلومات والمعرفة. دار الراية للنشر والتوزيع. الأردن.
١٥. العلي، عبد الستار وآخرون. (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٦. العلي، قنديلجي، العمري. (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
١٧. عليان، ربيحي مصطفى. (٢٠٠١). إدارة المعرفة. دار صفاء. الأردن.
١٨. غنيم، أحمد محمد. (٢٠٠٤). نظم دغ الفرار. دار الوفاء. القاهرة.
١٩. القهيوري، ليث عبد الله. (٢٠١٣). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
٢٠. الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٤). خام خصير، إدارة المعرفة. المنظمة العربية للإدارة. القاهرة.
٢١. الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
٢٢. المغربي عبد الفتاح. (٢٠٠٢). نظم إدارة المعلومات الإدارية. المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع. جامعة المنصورة.
٢٣. النجار، فايز جمعة. (٢٠١٠). نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري. الطبعة الثالثة. دار حامد. الأردن.
٢٤. نجم، نجم عبود. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. الوراق للنشر والتوزيع. الأردن.
٢٥. نجم، نجم عبود. (٢٠٠٨). إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. دار الوراق للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.
٢٦. ياسين، سعد غالب. (٢٠٠٦). نظم مساندة القرارات. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
٢٧. ياسين، سعد غالب. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة (المفاهيم النظم، التقنيات). دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

ثالثاً: الرسائل الجامعية العربية:

١. إبراهيم، سامي، حنون، حماد. (٢٠٠٩). "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
٢. إبراهيم، ياسر بشير. (٢٠١٧). "إدارة المعرفة وأثرها على الإبتكار التسويقي". رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
٣. بن أحمد، آسية. (٢٠١٧). "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات موبيليس". رسالة دكتوراه. جامعة الجيلاني اليابس سيدي بلعباس. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة أعمال.

٤. بوركو، عبد المالك (٢٠١٢). "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات". رسالة ماجستير. جامعة منتوري. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير.
٥. بوشندوقة، هدى (٢٠١٣). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بالبويرة)". رسالة ماجستير. جامعة أكلي مهند أولحاج - البويرة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية.
٦. تمجددين، فيروز (٢٠١٤). "أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- بسكرة". رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر- بسكرة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات.
٧. الجبوي، حيدر (٢٠١١). "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الإتصالات (زين وأسيا سيل) في العراق". رسالة ماجستير. جامعة الكوفة. قسم إدارة الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية: ١٧(١).
٨. حسن، زينا (٢٠١٨). "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للإتصالات العراق". رسالة ماجستير. جامعة القادسية. كلية الإدارة والإقتصاد.
٩. حمزة، تهناني الرشيد (٢٠١٥). "التوجه الإستراتيجي وأثره على أداء شركات الإتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط دراسة على عينة من شركات الإتصالات بولاية الخرطوم". رسالة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. قسم إدارة الأعمال.
١٠. الرقب، محمد أحمد سلمان (٢٠١١). "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير. جامعة الأزهر- غزة. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
١١. الزمطة، نضال محمد (٢٠١١). "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية- غزة. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
١٢. السعيد، لونا (٢٠١٥). "أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة كوندور (برج بوغريج)". جامعة المسيلة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إستراتيجية وتسويق.
١٣. الشرفا، سلوى محمد (٢٠٠٨). "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
١٤. الشريف، روان باسم (٢٠١٥). "أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية". رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال.
١٥. الصاوي، أحمد، بابكر، محمد (٢٠١٤). "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الإستراتيجي في البيئة التنافسية دراسة ميدانية لشركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية-السودان". رسالة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا. قسم إدارة الأعمال.
١٦. عابد، هند (٢٠١٦). "أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. قسم إدارة الأعمال.
١٧. عبدوي، نوال (٢٠١٧). "مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية في خلق قيمة للزبون دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بوغريج". رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر- بسكرة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
١٨. العطوي، مهند ياسر (٢٠١٢). "أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف". رسالة ماجستير منشورة. جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والإقتصاد: جامعة كربلاء. ١(٣).
١٩. أبو عودة، صالح (٢٠١٦). "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير". البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. تخصص القيادة والإدارة.
٢٠. المحاميد، ربا (٢٠٠٨). "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة". رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. كلية العلوم الإدارية والمالية.
٢١. أبو معمار، تهناني فيصل (٢٠١٧). "دور ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على مدرء وكالة الغوث في قطاع غزة". رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. كلية القيادة والإدارة.
٢٢. هاني، عبد العزيز، زعتري، شمش (٢٠١٣). "ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية". رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال.

٢٣. الهدلة، مصطفى. (٢٠١٣). "أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيرتيل موبايل تيليكوم". رسالة ماجستير. جامعة دمشق. كلية الإقتصاد. قسم إدارة الأعمال.
٢٤. يحيى، بسمة الشيخ. (٢٠١٠). "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية". رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية:

- [1] Bowling (2009). "Beyond single equation regression analysis: Path analysis and multi-stage regression analysis", American Journal of Pharmaceutica Education.
- [2] Hill, W. L.C. & Jones, G.R. (2008). Strategic Management. An Integrated Approach. Eighth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- [3] Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tath, R. L. (2010). Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ, the USA.
- [4] Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Methods. New York: McGraw-Hill
- [5] Ravindtanath Madhavan (1996), "Strategic Flexibility in Globale Steel Indutry, The Role of Interfirm Linkages", Published Master thesis, University of Pittsburgh.



## Impact of strategic flexibility on the application of knowledge management, A case study of Dal Company (Dal Dairy Factory-Kabo) Khartoum State

<sup>1</sup> Abdulaziz Hassan Abdul Aziz, <sup>2</sup> Aleem Al-haj Adam Abdel Raheem, <sup>3</sup> Anas Babiker Al Hussein,  
<sup>4</sup> Wafa Mohammad Hamid Mohammad

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Business Administration, College of Administrative Sciences, University of Kordofan, Sudan

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, College of Administrative Sciences, University of Bahri, Sudan, University of Najran, KSA

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, College of Administrative Sciences, Najran University, KSA

<sup>4</sup> Kabo Dairy Company Sudan, Khartoum

<sup>2</sup>aleemalhaj15@gmail.com

Received: 3/3/2020 Revised: 9/4/2020 Accepted: 12/9/2020 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.3.2>

**Abstract:** This study deals with the impact of strategic flexibility on the application of knowledge management, a case study of Dal Company (Dal Dairy Factory-Kabo) Khartoum State for the period from (2018-2019). The questionnaire was used as a tool for data collection, and the research followed the descriptive and analytical approach. The research reached several results, including: That strategic flexibility affects the application of knowledge management, and the existence of a positive relationship between productivity flexibility and knowledge generation, as the value of beta was (0.204) at a significant level (0.037). It also reached a positive relationship between the flexibility of human capital and the application of knowledge, as it reached the value of beta (0.450) at the level of significance (0.000) The study concluded that strategic flexibility has a positive effect on the application of knowledge management.

**Keywords:** Dal Company; flexibility; strategy; Management; Khartoum State.

### References:

- [1] Al'ly, 'bd Alstar Wakhrrwn. (2006). Almdkhl Ela Edart Alm'rfh. 'man. Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
- [2] Al'ly, Qndyljy, Al'emry. (2006). Almdkhl Ela Edart Alm'rfh. Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy' Waltba'h. 'man.
- [3] 'lyan, Rbhy Mstfa. (2001). Edart Alm'rfh. Dar Sfa'. Alardn.
- [4] Bn Ahmd, Asyh. (2017). "Athr Almrwnh Alestratyjyh 'la Jwdh Fa'lyt Alada' Wtnafsyh Alm'ssh Drash Ttbyqyh 'la Shrk Alatsalat Mwbylys". Rsalt Dktwrah. Jam't Aljlyany Alyabs Sydy Bl'bas. Klyt Al'lwm Aleqtsadyh Waltjaryh W'lwm Altsyyr. Tkhs Edart A'mal.
- [5] Albkry, Thamr. (2008). Estratyjyat Altswyq. Dar Alyazwry. Alardn.
- [6] Brwbst Jylbrt Wakhrrwn, Trjmt Sbhy Hazm Hsn (2001). Edart Alm'rfh Bna' Lbnat Alnjah. Msr. Aldar Alhndsyh.
- [7] Bwrkwh, 'bd Almk. (2012). "Edart Alm'rfh Kmdkhl Ltd'ym Alqdrh Altnafsyh Llm'ssh Aleqtsadyh Drash Mydanyh Lshrk Njmh Lletsalat". Rsalt Majstyr. Jam't Mntwry. Klyt Al'lwm Aleqtsadyh W'lwm Altsyyr. Qsm 'lwm Altsyyr.
- [8] Bwshndwqh, Hda. (2013). "Edart Alm'rfh Wdwrha Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh Llmwssh Drash Halh M'sst Etsalat Aljza'er (Alwhdh Al'mlyatyh Balbwyrh)". Rsalt Majstyr. Jam't Akly Mhnd Awhaj - Albwyrh. Klyt Al'lwm Aleqtsadyh Waltjaryh W'lwm Altsyyr. Qsm 'lm Altsyyr Tkhs Edart Ala'mal Alestratyjyh.
- [9] Ebrahym, Samy, Hwnh, Hmad. (2009). "Qyas Mstwa Aleltzam Altnzymy Lda Al'amlyn Baljam'at Alfjstynyh Bqta' Ghzh". Rsalt Majstyr. Aljam'h Alaslamyh. Ghzh.
- [10] Ebrahym, Yasr Bshyr. (2017). "Edart Alm'rfh Wathrha 'la Alebtkar Altswyqy". Rsalt Majstyr. Jam't Alswdan Ll'lwm Waltkwlyjya. Klyt Aldrasat Al'lya Walbth Al'lmy.
- [11] Edrys Wa'l Mhmd Walghalby Tahr. (2012). Alsynaryw Wal'mlyh Altkhtythy. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'. 'man.
- [12] Ghnym, Ahmd Mhmd. (2004). Nzm D' Alfrar. Dar Alwfa'. Alqahrh.

- [13] Alhjazy, Hythm. (2005). Edart Alm'rfh Mdkhl Nzry. Alardn. Alahlyh Llnshr Waltwzy'.
- [14] Hsyn 'jlan Hsn. (2008). Estratyjyat Aledarh Almsrfyh Fy Zl Mnzmat Ala'mal. Mktbt Aljam'h. Ethra' Llnshr Waltwzy'. Alardn.
- [15] Hmzh, Thany Alrshyd. (2015). "Altwjh Alestratyjy Wathrh 'la Ada' Shrkak Aletsalat Edart Alm'rfh Kmtghyr Wsyth Drash 'la 'ynh Mn Shrkak Aletsalat Bwlayh Alkhrtwm". Rsalt Dktwrah. Jam't Alswdan Ll'ewm Waltknwlwija. Qsm Edart Ala'mal.
- [16] Hsn, Zyna. (2018). "Athr Nzm Alm'lwmat Alestratyjy Fy Thqyq Almrwnh Alestratyjy Drash Tbyfyh Fy Shrkak Asya Syl Lletsalat Al'raq". Rsalt Majstyr. Jam't Alqadsyh. Klyt Aledarh Waleqtsad.
- [17] Aljbwy, Hydr. (2011). "Athr Albra'h Altnzymy Fy Thqyq Almrwnh Alestratyjy Drash Mydanyh Mqarnh Byn Shrkty Aletsalat (Zyn Wasya Syl) Fy Al'raq". Rsalt Majstyr. Jam't Alkwfh. Qsm Edart Ala'mal, Mjlt Alqadsyh Ll'lwm Aledaryh Waleqtsadyh: 17(1).
- [18] Alkbysy, Slah Aldyn. (2004). Kham Khsyr, Edarh Alm'erfh. Almnzmh Al'rbyh Lledarh. Alqahrh.
- [19] Alkbysy, Slah Aldyn. (2005). Edarh Alm'rfh. Almnzmh Al'erbyh Lttnmyh Aledaryh. Alqahrh.
- [20] Almghrby 'bd Alftaj. (2002). Nzm Edart Alm'lwmat Aledaryh. Almkthb Al'sryh Ltba'h Waltwzy'. Jam't Almnswrh.
- [21] Alnjar, Fayz Jm'h. (2010). Nzm Alm'lwmat Aledaryh, Mnzwr Edary. Altb'h Althalthh. Dar Hamd. Alardn.
- [22] Njm, Njm 'Ebwd. (2005). Edart Alm'rfh, Almfahym Waalestratyjyat Wal'mlyat. Alwraq Llnshr Waltwzy'. Alardn.
- [23] Njm, Njm 'bwd. (2008). Edart Alm'rfh Almfahym Walestratyjyat Wal'mlyat, Dar Alwraq Llnshr Waltwzy'. Altb'h Althanyh.
- [24] Alqhywry, Lyth 'bd Allh. (2013). Estratyjyt Edart Alm'rfh Walahdaf Altnzymy. Dar Alhamd Llnshr Waltwzy'. 'man. Alardn.
- [25] Alrqb, Mhmd Ahmd Slman. (2011). "Mtlbat Tbyq Edarh Alm'rfh Fy Aljam'at Alflstynyh Bqta' Ghzh". Rsalt Majstyr. Jam't Alazhr- Ghzh. Klyt Aleqtsad Wal'lwm Aledaryh.
- [26] Rshdy, Sltany Mhmd. (2013). Aledarh Alestratyjy Fy Almnzmat Alsghyrh Walmtwsth. Dar Jlys Alzman. Alardn.
- [27] Arthr Ayh Twmswn Wayh Jy Strykland. (2006). Aledarh Alestratyjy Mfahym W'mlyat Whalat Drasyh. Trjmt Zkrya Mtlk Aldwry. Mktbt Lbnan Llnshr. Lbnan.
- [28] Als'eyd, Lwnas. (2015). "Athr Edart M'rft Alzbwn 'la Tnafsyh Alm'ssh, Drash Mydanyh M'sst Kwndwr (Brj Bw'ryryj)". Jam't Almsylh. Klyt Al'lwm Aleqtsadyh Waltjaryh W'lwm Altsyyr. Tkhss Estratyjy Wtswyq.
- [29] Alsawy, Ahmd, Babkr, Mhmdyn. (2014). "Edart Alm'rfh Wathrha Fy Alada' Alestratyjy Fy Alby'h Altnafsyh Drash Mydanyh Lrkat Alkhtwt Aljwyh Wshrkak Alskk Alhdydyh -Alswdan". Rsalt Dktwrah. Jam't Alswdan Ll'lwm Waltknwlwija. Klyt Aldrasat Al'lya. Qsm Edart Ala'mal.
- [30] Alsawy, Yasr. (2007). Edart Alm'rfh Wtknwlwija Alm'elwmat. Dar Alshab Llnshr Waltwzy'. Alqahrh.
- [31] Alsbagh, 'mad. (2000). Nzm Alm'lwmat, Mahytha Wmkwnatha. Dar Althqafh. Alardn.
- [32] Alshrfa, Slwa Mhmd. (2008). "Dwr Edart Alm'rfh Wtknwlwija Alm'lwmat Fy Thqyq Alnzaya Altnafsyh Fy Almsarf Al'amlh Fy Qta' Ghzh". Rsalt Majstyr. Aljam'h Aleslamy. Klyt Altjarh. Qsm Edart Ala'mal.
- [33] Alshryf, Rwan Basm. (2015). "Athr Almrwnh Alestratyjy Fy Al'laqh Byn Alt'lm Alestratyjy Wthqyq Almyzh Altnafsyh Fy Shrkak Altamyn Alardnyh". Rsalt Majstyr. Jam't Alshrq Alawst. Qsm Edart Ala'mal. Klyt Ala'mal.
- [34] Alslmy, 'ly. (2001). Edart Almwad Alshryh Alestratyjy. Dar Ghryb. Alqahrh.
- [35] Altahr, 'la. (2010). Edart Alm'lwmat Walm'rfh, Dar Alrayh Llnshr Waltwzy'. Alardn.
- [36] Talb, 'la' rhan, Aljnaby, Amyrh. Edarh Alm'erfh- Edalah M'lrfh Alzbwn. Dar Sfa' Llnshr Waltwzy'. 'man.
- [37] Tmjghdyn, Fyrwz. (2014). "Athr Edart Alm'rfh 'la Alada' Alestratyjy Drast Halh M'sst Almtahn Alkbra Lljinwb- Awmash-Bskrh". Rsalt Majstyr. Jam't Mhmd Khydr- Bskrh. Klyt Al'elwm Aleqtsadyh Waltjaryh W'lwm Altsyyr. Qsm 'lwm Altsyyr. Tkhss Altsyyr Alestratyjy Llmnzmat.
- [38] Zghlwl, 'bd Aljbar. (2003). Althlyl Alehsa'y Llhwth Altrbwyh Walnfisyh Walajtma'yh Altrq Allam'lmyh. M'sst Alkwyt Ltqdm Al'lmy. Edart Altalyf Waltrjmh. Alkwyt.
- [39] Yasyn, S'd Ghalb. (2006). Nzm Msandh Alqrrat. Dar Almnahj Llnshr Waltwzy'. Alardn.
- [40] Yasyn, S'd Ghalb. (2007). Edart Alm'rfh (Almfahym Alnzm, Altnqyat). Dar Almnahj Llnshr Waltwzy'. 'man. Alardn.
- [41] Alzmth, Ndal Mhmd. (2011). "Edart Alm'rfh Wathrha 'la Tmyz Alada'". Rsalt Majstyr. Aljam'h Aleslamy- Ghzh. Klyt Altjarh. Qsm Edart Ala'mal.
- [42] Alzyadat, Mhmd 'wad. (2008). Etjahat M'asrh Fy Edart Alm'rfh. Dar Sfa' Llnshr Waltwzy'. Alardn.