

The role of knowledge management capabilities in the components of the response characteristic of supply chains: a field study in the Traffic Directorate of Nineveh Governorate

Ayman J. M. AL-Taee

College of Administration and Economics University of Mosul, Mosul, Iraq

ayman_jasem@uomosul.edu.iq

Article information:

Received: 21-05-2023

Revised: 05-06-2023

Accepted: 06-06-2023

Published: 25-08-2023

***Corresponding author:**

Ayman J. M. AL-Taee

ayman_jasem@uomosul.edu.iq

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The aim of the research was to diagnose the role that knowledge management capabilities (operations and infrastructure) contribute to the response of supply chains with their various components (the response of the operations system, the response of logistics operations, the response of the network of processors), the Traffic Directorate in Nineveh Governorate was the research field chosen for the Applied side of the research, and the research community was represented by the employees of this Directorate, and a random sample of the research community was selected intentionally from the research community who work directly in providing services for issuing official documents to citizens (issuing and renewing market the questionnaire was the main tool in data collection, as (100) forms were distributed, (91) of which were retrieved valid for analysis, the descriptive analytical approach was also adopted in the research, and the statistical software (Smart PLS 4) was employed, including some statistical tests in testing research hypotheses, and one of the most prominent results of the research was the presence of different levels of influence exerted by the variables lying in this research in the approved variables.

Keywords: knowledge, knowledge management, capabilities, Supply chains, responsiveness

Conclusions:

1. The summary of the demographic data for the research sample indicates that the researched organization relies on direct customer interaction in providing its services, requiring high-level academic and experiential qualifications in using information technology among its human resources. This explains how the researched organization was able to enhance its cognitive capabilities in the field of traffic services.
2. The research results indicate, through the analysis of the standard model, the validity and reliability of the scale adopted in data collection from the researched field and sample individuals. This explains the reliance of previous researchers on the specific dimensions of the current research in previous research and studies.
3. The research results confirm the significant role played by knowledge management in enhancing the responsiveness of the supply chains owned by organizations. This aligns with the researchers' interest in highlighting this aspect in their research and studies.
4. The research data showed a significant impact and a relatively strong correlation between the knowledge management capabilities in its two dimensions (processes and infrastructure) as independent variables with the feature of the operational response and logistic operations. This is confirmed by the field observation of the researched organization's utilization of previously acquired knowledge to improve its ability to respond in the field of service provision to its customers (citizens benefiting from its services). The researcher noted an improvement in

organizing and coordinating work between different functional units during the field visit to the researched organization.

5. The research findings diagnosed the presence of a relatively weak impact and correlation between knowledge management capabilities at both the overall and partial levels with the feature of the supplier network's response. This explains the disruptions that occur in the provision of the researched organization's services due to the suppliers' discontinuation of internet services and the need for issuing identification documents. This was indicated by the researcher through dialogues with some officials in the researched organization.
6. The research findings indicate different levels of the strength of relationships and the extent of the impact exerted by knowledge management process capabilities on the components of the supply chain responsiveness in the researched organization. This explains the field-level variation in the type and level of services provided by it to its customers.
7. The results show that the researched organization is capable of benefiting from the knowledge it acquires and transferring it to its areas of work, especially activities within its jurisdiction, unlike activities that fall outside its responsibilities and capabilities.

دور قدرات ادارة المعرفة في مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز: دراسة ميدانية في مديرية مرور محافظة نينوى

ايمن جاسم محمد الطائي
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق
ayman_jasem@uomosul.edu.iq

المستخلص:

هدف البحث لتشخيص الدور الذي تشارك به "قدرات إدارة المعرفة" (عمليات وبنية تحتية) في استجابة سلاسل التجهيز بمكوناتها المختلفة (استجابة نظام العمليات، واستجابة العمليات اللوجستية، واستجابة شبكة المجهزين)، وكانت "مديرية المرور في محافظة نينوى" هي الميدان المبحوث الذي تم اختياره للجانب التطبيقي من البحث، وعد المجتمع البحثي ممثلاً بمنسوبيها هذه المديرية، إذ تم اختيار عينة عشوائية قصدية من المجتمع البحثي من الأفراد الذين يعملون على نحو مباشر في تقديم خدمات اصدار الوثائق الرسمية للمواطنين (اصدار وتجديد إجازات سوق و نقل ملكية، وغيرها) ضباطاً ومراتب وموظفين، وكانت استمارة الاستبانة هي الاداة الرئيسية في جمع البيانات، إذ تم توزيع (١٠٠) استمارة تم استرجاع (٩١) منها صالحة للتحليل، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، ووظفت البرمجية الاحصائية (Smart PLS 4) بما تتضمنه من بعض الاختبارات الاحصائية في اختبار الفرضيات البحثية، وكانت من أبرز النتائج التي توصل لها البحث، وجود مستويات مختلفة من التأثير تمارسها المتغيرات المستقلة في هذا البحث في المتغيرات المعتمدة.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣-٠٥-٢١
- تاريخ ارسال التعديلات: ٢٠٢٣-٠٦-٠٥
- تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣-٠٦-٠٦
- تاريخ النشر: ٢٠٢٣-٠٨-٢٥

المؤلف المراسل:

ايمن جاسم محمد الطائي
ayman_jasem@uomosul.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الإبداعي
نسب المصنف ٤,٠ دولي (CC BY 4.0)

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، قدرات، سلاسل التجهيز، خاصية الاستجابة

المقدمة

تسهم العديد من العوامل في التأثير على أداء المنظمات، في تحديد مدى قدرتها على تلبية حاجات ورغبات زبائننا بما تقدمه من منتجات (سلع وخدمات)، أحدها وأهمها سلاسل التجهيز، إذ يتمحور التفكير الاستراتيجي في "إدارة سلسلة التجهيز" على إدارة العلاقات مع المجهزين والزبائن من أجل خلق قيمة في ما تقدمه من منتجات، وبما يجعل من سلسلة التجهيز عامل نجاح حاسم وأداة فاعلة كاستراتيجية قيمة للحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وبالتالي فإن فهم الدور الذي تؤديه هذه السلاسل ومكانتها في عالم الاعمال، يتطلب اتباع نهج استراتيجي تجاه بناء العلاقات بين أعضائها وتعزيز خصائصها بما ينعكس على قدراتها، هذا من جانب. ومن جانب آخر فإن موارد المنظمة غير الملموسة ولاسيما الموارد المعرفية تعد أحد وأهم العوامل التي يجب على المنظمات أن تستثمرها في تطوير أنشطتها ومجالات عملها، ويأتي في مقدمتها سلاسل تجهيزها وما يجب أن تتمتع به من خصائص، وذلك عبر توظيف ما تتمتع به ادارة المعرفة من قدرات في انجاز عمليات ادارة المعرفة وما تمتلكه من قدرات في البنية التحتية لها وبالصيغة التي تضمن تسخير السليم للموارد المعرفية في تعزيز الأنشطة والوظائف في المنظمة. وانطلاقاً مما تقدم فإن البحث جاء لمعالجة مشكلاته البحثية الرئيسية المنطلقة من التساؤل الآتي (هل لقدرات ادارة المعرفة في مديرية مرور محافظة نينوى دوراً في تعزيز مكونات خاصية استجابة سلاسل تجهيزها)، وللإجابة على هذا التساؤل فقد تضمن هذا البحث المباحث الآتية: المبحث الاول المنهجية البحثية، المبحث الثاني التأسيس النظري، المبحث الثالث التطبيق العملي، ثم الاستنتاجات والمقترحات.

المنهجية البحثية:

١. مشكلة البحث:

تعد "مديرية مرور محافظة نينوى" أحد المنظمات الحكومية وجزءاً مهماً في سلسلة التجهيز التي تؤدي دوراً حيوياً ومهماً في تجهيز خدمات اصدار الوثائق الثبوتية الخاصة بقيادة وملكية المركبات للمواطنين وغيرها بوصفهم زبائن لها، وفي إطار هذه العملية تواجه هذه المنظمة مشكلة تجهيز هذه الخدمات بسبب العديد من الصعوبات بدءاً من حجم وتنوع الخدمات المطلوب تجهيزها، وتعدد مسارات تقديمها، فضلاً عن تنوع الحالات التي يتم التعامل معها، وبالتالي فإن قدرة هذه المديرية على تقديم خدماتها مرتبط بالقدرة على امتلاكها لسلسلة تجهيز تتمتع بخاصية الاستجابة السريعة، اعتماداً على قدرتها في تسخير "قدرات إدارة المعرفة" المرتبطة بأنشطتها المختلفة، ومن هنا يمكن عرض المشكلة البحثية بالتساؤل البحثي الرئيسي الآتي (هل لقدرات إدارة المعرفة علاقة وأثر في استجابة سلسلة التجهيز في المنظمة المبحوثة)؟، وتنبثق من هذا التساؤل، الأسئلة البحثية الفرعية الآتية:

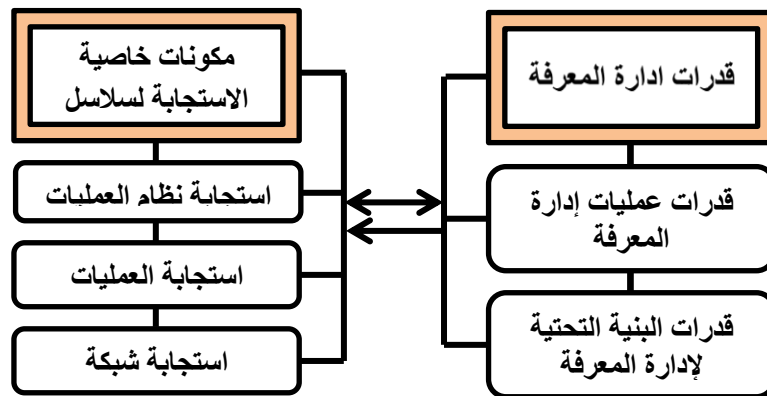
١. هل يمتلك المنتسبون في المنظمة المبحوثة ادراكاً لقدرات إدارة المعرفة ومكوناتها؟
 ٢. هل يمتلك المنتسبون في المنظمة المبحوثة تصوراً عن خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز ومكوناتها؟
 ٣. هل توجد علاقة ارتباط بين قدرات إدارة المعرفة (عمليات وبنية تحتية) وخاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز ومكوناتها؟
 ٤. هل يوجد أثر لقدرات إدارة المعرفة (عمليات وبنية تحتية) في خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز ومكوناتها؟
- ٢. أهداف البحث:**

١. تعزيز الجهود البحثية السابقة عبر تأسيس إطار نظري لمفهوم المعرفة وإدارتها، وقدرات إدارة المعرفة ومكوناتها.
 ٢. تحديد الخصائص الاستراتيجية التي يجب ان تتمتع بها سلاسل التجهيز، اعتماداً على ما أشرته الجهود البحثية السابقة.
 ٣. تشخيص مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة.
 ٤. تشخيص نوع وقوة العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة ومكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة.
 ٥. تشخيص طبيعة وحجم الأثر لقدرات إدارة المعرفة في مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة.
- ٣. أهمية البحث:**

تبدو أهمية سلاسل التجهيز وما تتمتع به من خاصية الاستجابة من العوامل المهمة التي تمكّن المنظمات من تلبية احتياجات الزبائن والمستهلكين ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية، لذلك تبرز أهمية البحث وتكمن في جانبين، الأول نظري بما يتضمنه من عرض مفاهيمي وأطر فكرية ذات الصلة بسلاسل التجهيز وخصائصها الاستراتيجية، و"قدرات إدارة المعرفة" ومكوناتها، فضلاً عن ابراز العلاقة بينهما نظرياً، والثاني ميداني يتمثل بالتحليل لواقع العلاقة والاثار لمضامين متغيرات البحث ميدانياً في واحدة من المنظمات ذات الطابع الخدمي.

٤. المخطط الفرضي للبحث:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات إدارة المعرفة وقدراتها، وسلاسل التجهيز وخصائصها وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تطلب بناء مخطط مقترح لتشخيص العلاقة بين "قدرات إدارة مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز" واتجاه التأثير فيها كما هو موضح بالشكل (١):



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث
المصدر: اعداد الباحث

٥. الفرضيات البحثية:

وفقاً لمخطط البحث في الشكل (١) تم صياغة الفرضيات التي تهدف الى الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، وعلى وفق ما جاء في مشكلته وأهدافه وعلى النحو الآتي:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين "قدرات إدارة المعرفة" مع كل مكون من مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين "قدرات عمليات إدارة المعرفة" مع كل مكون من مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين "قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة" مع كل مكون من مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر معنوي احصائياً لقدرات إدارة المعرفة في كل مكون من مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر معنوي احصائياً لقدرات "عمليات إدارة المعرفة" في كل مكون من مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة.

■ يوجد أثر معنوي احصائياً لقدرات "البنية التحتية لإدارة المعرفة" في كل مكون من مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة.

٦. حدود البحث:

- الحدود المعرفية: موضوعات قدرات ادارة المعرفة وسلاسل التجهيز
- الحدود المكانية: مديرية مرور محافظة نينوى
- الحدود البشرية: منسوبو المنظمة المبحوثة (ضباطاً ومراتب وموظفين)

٧. أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب النظري على المراجع التي تناولت موضوعات البحث المتوافرة على شبكة المعلومات الدولية الانترنت، أما الجانب الميداني فقد اعتمد البحث على استمارة الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، والتي جرى أعدادها اعتماداً على عدد من البحوث والدراسات، إذ تم تحديد مؤشرات قياس متغير "قدرات ادارة المعرفة" (عمليات وبنية تحتية) على (Abdel Nasser, 2012) (Jaylen, 2020) (Marianne et al., 2021)، كما تم قياس مكونات خاصية الاستجابة استناداً الى (Kamel & Murad, 2014) (Dorcas, 2022).

٨. أساليب التحليل الاحصائي:

تم الاعتماد في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على البرمجية الاحصائية (Smart PLS 4)، وهي برمجية تعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية ضمن خطوتان، هما تقييم نموذج القياس يتبعها تقييم النموذج الهيكلي.

المحور الأول: التأسيس النظري

أولاً. مفهوم المعرفة

حظي مفهوم المعرفة بنقاشات مستفيضة في مختلف التخصصات، ومنها: الفلسفة، وعلم الكمبيوتر، والإدارة والاقتصاد، وغيرها وتعد الكلمات الأساسية النموذجية للتعريف المرتبطة بالمعرفة هي: الاعتقاد، والخبرة، والبيانات والمعلومات، والتنظيم، والقدرات، والقيمة، والعملية (Zhang, 2013, 11). فالمعرفة مفهوم معقد يجتذب الكثير من الفلاسفة والباحثين والممارسين في تخصصات مختلفة، والإجماع الوحيد هو أن فكرة المعرفة هي أكثر من مجرد بيانات ومعلومات، وتظهر من معالجة المعلومات المُدرَكة وهي تتغير حسب السياق لحاملها (Greiner et al., 2007, 4). وقد أصبحت المعرفة من الموجودات الرئيسة في الاقتصاد لكسب الميزة التنافسية (V. Kumaravel & P. Vikkraman, 2018, 120). وتمثل المعرفة حالياً وفي المستقبل مصدر قوة يحقق التقدم والميزة التنافسية، لأنها تعدّ أهم مصدر للمنظمات، والمجتمعات، والأفراد، فهي تساعد على تعزيز المهارات والخبرات، وتسريع الأنشطة المتميزة المبتكرة والإبداعية التي تضيف القيمة وتحقق رغبات الزبائن، كما تجعل المنظمة في مرحلة التميز، والاهتمام بمصدر المعرفة والاستثمار فيه وتوظيفه في إنتاج معرفة جديدة تحتاج إلى إدارة متخصصة، وهي إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق وتطوير الأداء التنظيمي، كما تعمل على تحسين الأداء من خلال تبادل المعرفة بين أقسام المنظمة ووحداتها المختلفة بطريقة تجعلهم يعملون كفريق واحد (Mohammed & Fayez, 2016, 20).

ثانياً. إدارة المعرفة

يركز حقل الإدارة الاستراتيجية على فهم مصادر المنافسة المستدامة، وقد ثبت أن مجموعة متنوعة من العوامل لها تأثير مهم على قدرة المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، بما في ذلك تطوير القدرة النسبية للمنظمة، وقدرتها على تمييز منتجاتها، وقد تم تحديد إدارة المعرفة بوصفها أحد تلك العوامل لدورها المحتمل في خلق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات (Shu-Hui, 2004).

(459). ويتمثل الغرض من إدارة المعرفة في زيادة موارد المعرفة المنظمة وتحسين الأداء وخلق ميزة تنافسية، إذ يعد تكوين المعرفة أمراً ضرورياً بوصفه جزءاً من البيئة التنافسية العالمية الحالية، وبدون المعرفة المناسبة لا يمكن أن تكون المنظمة قادرة على المنافسة الكاملة، فضلاً عن الحفاظ على ميزتها التنافسية (Werner et al., 2022, 2). فإدارة المعرفة هي الإدارة المنهجية لموارد المعرفة الخاصة بالمنظمة لخلق قيمة تتناسب مع المتطلبات الاستراتيجية، وتشمل هذه الإدارة العمليات والاستراتيجيات، وأنظمة التخزين، ومقاييس الاستدامة، ونقل المعرفة، وتقييمها، وخلقها، وتعديلها، ويمكن للمعرفة أن تخلق قيمة فقط إذا تم تطبيقها في المنظمة (Mehdi, 2022, 3). كما تعرف بأنها عملية تنظيمية لتكوين مصدر معرفة مركزي يمكن من اكتساب، واستيعاب، وتوزيع، وتكامل، ومشاركة، واسترجاع، وإعادة استخدام المعرفة الداخلية والخارجية الصريحة والضمنية لتعزيز الإبداع في المنظمة (Walınase & Jackson, 2022, 543). كما تعرف بأنها مجموعة من الأدوات، والتقنيات، والاستراتيجيات للحفاظ على الأفكار والخبرات، وتحليلها وتنظيمها وتحسينها ومشاركتها، هذا الفهم والخبرة مبنيان على المعرفة، سواء المتجسدة في الفرد أو المضمنة في العمليات والتطبيقات الفعلية للمنظمة (Zainuddin et al., 2022, 442). فمن خلال إدارة المعرفة تكون المنظمة قادرة على إيجاد حلول لمشكلاتها، وتحسين كفاءتها التشغيلية وتظل قادرة على المنافسة محلياً وعالمياً، كما تعزز ثقافة التفاعل الاجتماعي حيث يكون الموظفون قادرين على تبادل المعرفة، والمهارات، والخبرات واستخدامها بحرية في جميع أنحاء المنظمة (Jaylen, 2020, 18-19).

ثالثاً. مفهوم قدرات ادارة المعرفة

أبرز الكثير من الباحثين ثلاثة عوامل رئيسية لإدارة المعرفة، هي: القدرات والعمليات والأداء التنظيمي، إذ يتوافق مفهوم "قدرات ادارة المعرفة" مع كيفية إدراك مفهوم القدرات في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، إذ تم الاعتراف بها بوصفها عامل رئيسي لتحقيق النجاح والاستدامة التنظيمية (Alaneme, 2017, 44). وأشار (Sangeeta et al.,

والاستفادة منها على نحو فاعل، وهذه العمليات المنهجية تبدأ باكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة، ثم يتم مشاركتها بين أعضاء المنظمة لإنشاء معرفة جديدة، ثم يتم استخدام هذه المعرفة من قبل المنظمة وأعضائها. أما قدرات البنية التحتية فتعرف على أنها الشروط التي توفرها المنظمات لتسهيل عمليات إدارة المعرفة وتمكينها، وهذه القدرات مهمة بوصفها قدرات داعمة لمبادرة إدارة المعرفة في المنظمات (Saad et al., 2016, 730-731).

وتتكون البنية التحتية من (التكنولوجيا، والهيكل، والثقافة)، أما العمليات فتتكون من (الاكتساب، والتحويل، والتطبيق، والحماية) (Andrew et al., 2001, 193). وأشار (Abdel Nasser, 2012, 2) أن قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة تتضمن (التكنولوجيا، والهيكل، والثقافة، والموارد البشرية)، أما قدرات عمليات إدارة المعرفة فتتضمن (الاكتساب، والتحويل، والتطبيق، والحماية، والخزن). فيما رأى (Muhammad et al., 2017, 111) أن البنية التحتية تتكون من (التكنولوجيا والثقافة)، أما العمليات فتتكون من (اكتساب المعرفة وتطبيقها). وأشار (Marianne et al., 2021, 685) أن البنية التحتية تمثل قدرات إدارة المعرفة الداخلية ضمن المنظور الاجتماعي الذي يشير إلى علاقات نقل المعرفة بين الموظفين، وهو جزء لا يتجزأ من الثقافة والهيكل التنظيمي للمنظمة، والمنظور التكنولوجي الذي يشير إلى نظام معلومات المنظمة المستخدم للحفاظ على المعرفة وتخزينها وتحليلها، وأن عمليات إدارة المعرفة تمثل قدرات إدارة المعرفة الخارجية، إذ تختلف القدرات الخارجية اختلافاً كبيراً عن الداخلية، إذ يُطلق على قدرات المنظمة لاكتساب معرفة خارجية جديدة، واستيعابها، وتطبيقها للحصول على فرص جديدة لخلق القيمة، بالقدرات الامتصاصية للمعرفة. وهنا يشير الباحث بأن الاتجاه العام للبحوث والدراسات الخاصة بقدرات إدارة المعرفة تذهب باتجاه مكونان هما، البنية التحتية وعمليات إدارة المعرفة، والذان يمكن توضيحهما كما يأتي:

١. قدرات عمليات إدارة المعرفة

قدرات العمليات يمكن تجميعها بعمليات تكوين المعرفة وتحويلها ونقلها، وتطبيقها ويتم تكوين المعرفة من خلال عمليات وأنشطة التفاعل، والتغذية الراجعة، والابتكار، والعصف الذهني والقياس المعياري، كما أن عمليات تحويل المعرفة تتم من خلال عمليات وأنشطة تجميع المعرفة، وصقلها، وتكاملها، وتجميعها، وتنسيقها، وتوزيعها، وإعادة هيكلتها والسياقات المشتركة والتمثيل المشترك مطلوبان لتحويل المعرفة، ويسهلها حل المشكلات الجماعي واتخاذ القرار، وتؤدي تقنيات المعلومات (البريد الإلكتروني، والمستودعات، وبوابة الإنترنت، والمؤتمرات عن بعد، وأنشطة التوجيه والتعاون والتدريب) دوراً رئيسياً في عمليات نقل المعرفة، كما توفر المنتديات (مجتمعات الممارسة، ومراكز التميز والتدريب، مثلاً) منصة لنقل المعرفة، ويتم تطبيق المعرفة بشكل فاعل أثناء العمليات التطويرية للمنظمة من خلال القواعد والتوجيهات والروتينيات والفرق المنظمة ذاتياً، إذ يتم تطبيق المعرفة لصياغة وتحسين المعايير والإجراءات والعمليات التي تم

(422, 2015) أن المفتاح لفهم نجاح وفشل إدارة المعرفة داخل المنظمات هو تحديد وتقييم قدراتها من أجل إدارة ناجحة للمعرفة وفعالية الأداء التنظيمي. وتعرف قدرات إدارة المعرفة على أنها قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الداخلية والخارجية وتحويلها وتطبيقها على نحو مستمر، وفقاً للاتجاه المتصور للتغيرات البيئية (Lijie et al., 2022, 3).

رابعاً. مكونات قدرات إدارة المعرفة

أشار (Kanittha et al., 2022, 244) نقلاً عن (Jutidharabongse et al) (Villar et al) أن هناك مكونين رئيسيين لإنشاء قدرة إدارة المعرفة: (١) قدرة تكامل المعرفة الخارجية، والمتمثلة بقدرة موظفي المنظمة على تحديد قيمة قاعدة المعرفة والمعلومات الخارجية للمنظمة والقدرة على امتصاص تلك المعرفة وتطبيقها داخل المنظمة للوصول إلى الفوائد التجارية، (٢) القدرة على تطوير المعرفة الداخلية، التي تعبر عن قدرة المنظمة على مشاركة، وتبادل المعرفة في المنظمة لتقديم دروس أو أخطاء الماضي لتحسين وتطوير العمل وخلق قدرات جديدة داخل المنظمة. ومن وجهة نظر أخرى تتكون قدرات إدارة المعرفة من بعدين: تراكم مخزون المعرفة الذي يشير إلى تراكم الموارد التي تعد مصدراً للمعرفة في المنظمة (الموارد البشرية، والبنية التحتية للتكنولوجيا، ونمط الاستراتيجية) المتاحة لإعادة الاستخدام، والتي غالباً ما تنتقل من وحدة إلى أخرى، وتنظيم تدفقات المعرفة، أي القواعد التي تحكم إدارة المعرفة وعمليات اكتساب وتعديل وتطبيق مخزون المعرفة، وبالتالي فإن هذا يحدد السرعة التي يتم بها استخدام الموارد المتراكمة في المنظمة (على سبيل المثال، إضفاء الطابع المؤسسي، وعمليات التعلم الداخلية والخارجية) (Panissara et al., 2022, 110-111). ومن وجهة النظر المستندة إلى الموارد فقد حدد (Ahmed & (Shu-Hui, 2004, 461-462) (Ingy, 2018, 469) أن قدرات إدارة المعرفة تتحد بموارد إدارة المعرفة (الهيكلية، والثقافية، والبشرية، والتقنية).

بينما أشار (Davood & Morteza, 2012, 37) أن قدرات إدارة المعرفة تتضمن عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، ومشاركة، وتطبيق المعرفة). ورأى (Abdel Nasser, 2012, 1) أن قدرات إدارة المعرفة تمثل إطاراً لنظرة متكاملة لتحسين الأداء التنظيمي عن طريق الربط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة. وبالتالي فإن هذه القدرات هي نتيجة مكونين هما البنية التحتية وعمليات إدارة المعرفة (Jaylen, 2020, 19) (Sangeeta et al., 2016, 729). (Birinder & Darren, 2011, 315) 2015, 423).

وذكر (Arif & Hüseyin, 2020, 189-190) أن المناقشات العديدة بشأن قدرات إدارة المعرفة في الأدبيات العلمية تم مناقشتها ضمن قدرات البنية التحتية وقدرات العمليات، إلا أن التعامل مع قدرات العمليات أخذ حيزاً واهتماماً أكبر من منظور قدرات البنية التحتية. فقدرات عمليات إدارة المعرفة تعرف بأنها عمليات منهجية تمكن المنظمات من اكتساب المعرفة التنظيمية، ومشاركتها،

والتمويل التي تشمل العديد من الأطراف من المجهزين وتجار التجزئة والمستودعات، والوكلاء، والأطراف الأخرى المدرجة في تلبية طلبات الزبائن (Abdil Hafizh, 2018, 23). وتعمل المنظمات على تحسين أدائها من خلال إدارة أكثر كفاءة لسلسلة التجهيز، نظراً لأن سلسلة التجهيز تشمل المنظمات والأنشطة المشاركة في جميع العمليات، من إنتاج المنتجات أو الخدمات إلى الاستهلاك، وبالتالي فهي عامل مركزي يؤثر على أداء المنظمة (Rok, 2021, 1). ففي بيئة الأعمال الحديثة، تحولت المنافسة من المنظمات الفردية إلى سلاسل التجهيز وأصبحت الإدارة الفعالة لسلسلة التجهيز ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المنظمي، وأصبحت لإدارة سلاسل التجهيز موقعاً رائداً في إستراتيجية العمليات في كل من الصناعات التحويلية والخدمية (Akbar, 2016, 1). وتعرف إدارة سلسلة التجهيز بأنها إدارة المواد، والأموال، والأشخاص، والمعلومات داخل سلسلة التجهيز وعبرها لتحقيق أقصى قدر من رضا الزبائن والتفوق على المنافسين (Rajendra et al., 2011, 2060). كما تعرف بأنها مجموعة من الأساليب لدمج المجهزين، ومنظمات الاعمال، والمستودعات، والمتاجر على نحو فعال، وتتكون سلسلة التجهيز من ثلاث مراحل، هي: الشراء، والإنتاج، والتوزيع، وتعد إدارة سلسلة التجهيز جزءاً من ممارسات الإدارة الحديثة التي تحتاجها المنظمات لتحسين قدرتها التنافسية (Zainuddin et al., 2022, 443).

سادساً. الخصائص الاستراتيجية لسلاسل التجهيز

أفرزت العديد من الجهود البحثية اهتمامات وأفكار جوهرية وأساسية، لتؤثر وتنعكس الخصائص الاستراتيجية التي يجب أن تتمتع بها سلاسل التجهيز، وهذه الخصائص توضح في الجدول (١):

تطويرها لتنفيذ المهام داخل المنظمة، وهذه العمليات، هي عمليات ديناميكية ومتراصة للغاية ومتشابكة، في أي وقت وفي أي جزء من أي منظمة وقد يشارك الأفراد والفرق في عدة جوانب مختلفة من عمليات المعرفة هذه (Birinder & Darren, 2011, 316).

٢. قدرات البنية التحتية

تتكون قدرات البنية التحتية من ثلاث قدرات رئيسية (ثقافية، وهيكلية، وتكنولوجية)، إذ تشير القدرات الثقافية إلى رؤية المنظمة وقيمها، ومواقفها تجاه التعلم ونقل المعرفة، أما القدرات الهيكلية فتشير إلى العمليات الرسمية وهيكل القيادة، فضلاً عن القواعد وآليات بناء الثقة في المنظمة، بينما تشير القدرات التكنولوجية إلى هيكل تكنولوجيا المعلومات الأساسي للمنظمة، بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات، والشبكات، وقواعد المعلومات الداخلية والخارجية (Satyendra & Andrew, 2013, 437). وهذه القدرات تعد لبنات بناء ضرورية في تحسين فاعلية أنشطة إدارة المعرفة في المنظمة (Abdel Nasser, 2012, 2).

خامساً. تعريف سلاسل التجهيز وإدارتها

أصبحت سلسلة التجهيز محوراً مهماً للميزة التنافسية لأعمال المنظمة، وتعرف سلسلة التجهيز بأنها مجموعة أنشطة إضافة القيم التي تربط المجهزين بالمنظمة وترتبط المنظمة بزيانها (Inda et al., 2012, 226). كما تعرف بأنها مجموعة من المنظمات غير المترابطة يتم تشكيلها لتمكين التعاون ولتحقيق الأهداف المتفق عليها بشكل متبادل (Ching et al, 2006, 286). وهي جميع الأنشطة، والوظائف، والمرافق التي تساهم في تدفق وتحويل السلع والخدمات بدءاً من المواد الخام الأولية إلى المنتج النهائي، والتي تمكن من تحقيق القيمة من صنع المنتجات وتقديم الخدمات للزبون والمستهلك (Susan, 2005, 79). كما تعرف بانها عملية تدفق للمواد والمعلومات والخدمات

الجدول (١) بعض الخصائص الاستراتيجية لسلاسل التجهيز وفقاً لبعض الباحثين

الخصائص	المصدر
المرونة / القدرة على التكيف	(H.K. Chan, 2009)
الخفة	(Aurelie et al., 2010)
المرونة	(Arvind & H.S., 2013)
التعافي	(Timothy et al., 2013)
المرونة / الاستجابة	(Ramuné & Milita, 2014)
الخفة / القدرة على التكيف / التراصف	(Rameshwar et al., 2018)
المرونة / الخفة	(Mansoor et al., 2020)
الخفة / القدرة على التكيف / التراصف	(Andrea & Anni-Kaisa, 2021)
الخفة	(Anil et al., 2021)
التعافي	(Xinqiu & Yenchun, 2022)
المرونة / الخفة / الاستجابة / التعافي	(Ipek et al., 2022)
القدرة على التكيف / الخفة / المرونة / التعافي / الاستجابة	(Robert et al., 2022)

المصدر: اعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة في الجدول

الاستراتيجية التي يجب أن تتمتع بها سلاسل التجهيز، لكن قد تكون أهمها وأبرزها، وأن تحقيق بعض الخصائص يقود الى

وبحسب اطلاع الباحث على الأدبيات المتخصصة فإن الخصائص اعلاه قد لا تكون هي كل الخصائص

تحقيق خصائص أخرى، وفيما يأتي توضيح لهذه الخصائص:

١. **القدرة على التكيف:** تتمثل بالقدرة على تغيير تصميم سلسلة التجهيز بشكل عميق للاستجابة للتحويلات الهيكلية في الأسواق من خلال إيجاد شركاء (مجهزين) مناسبين وإنشاء آليات الحوكمة العلائقية (Andrea & Anni, 2021, 3). وتعديل استراتيجيات شبكة التجهيز، والمنتجات، والتقنيات (Arvind & Harkaran, 2013, 21). وهي تمثل وعي المنظمة وسلسلة التجهيز وقدرتها على التكيف الاستراتيجي أو إعادة التكوين الهيكلي بناءً على فهم وتوقع العوامل الخارجية (Robert et al., 2022, 83). والقدرة على التكيف في سلسلة التجهيز هي خاصية لسلسلة التجهيز تمكنها من استشعار التغييرات الأساسية طويلة الأمد في السلسلة وبيئة السوق، والاستجابة لمثل هذه التغييرات من خلال تعديل تكوين سلسلة التجهيز بمرونة (Rameshwar et al., 2018, 134)، وأشار (Robert et al., 2022, 72) وبالأستناد الى عدد من الباحثين أن القدرة على التكيف تتركز وظيفتها في تحديد العوامل الخارجية المؤثرة في سلسلة التجهيز ثم الاستجابة لها، عن طريق تغيير تصميم سلسلة التجهيز أو هيكلها، أو تعديل كيفية عملها عندما تتغير الظروف، وأن التركيز طويل المدى للقدرة على التكيف يميزها عن الخصائص الأخرى التي تتركز على الجوانب قصيرة المدى مثل الخفة والارتجال.

٢. **المرونة:** يتركز مفهوم المرونة على الأمدين القصير والمتوسط (Corinna, 2012, 323) وتعديل السياسات (Robert et al., 2022, 78) وتُعرف بأنها القدرة على تعديل نطاق التكتيكات والعمليات إلى الحد المطلوب (David et al., 2013, 97). كما تعبر عن قدرة سلسلة التجهيز أو مكوناتها على تغيير مصادرها أو طرق استلام مدخلاتها بسرعة، والمرونة في تنفيذ الأوامر عن طريق التغيير السريع لمخرجاتها أو الطريقة التي تسلم بها الطلبات (Marcelo & Susana, 2015, 122). ونقلًا عن (Upton) تعرف المرونة بأنها "القدرة على التغيير أو التفاعل مع القليل من الأخطاء في الوقت، أو الجهد، أو التكلفة، أو الأداء، وهي أيضاً أداة مفيدة لإدارة المخاطر للاستجابة لحالات عدم التأكد في البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعطل العمليات التجارية (Hamid et al, 2022, 4) ومرونة سلسلة التجهيز تمثل قدرة تشغيلية تساعد المنظمات على التغيير بكفاءة داخلياً و / أو عبر شركائها الرئيسيين استجابةً لحالات عدم التأكد الداخلية والخارجية من خلال التكامل الفعال لعلاقات سلسلة التجهيز (Sajad et al., 2017, 380).

٣. **الخفة:** تتمثل بقدرة المنظمة على التعاون بفعالية مع الشركاء للاستجابة بسرعة لتغيرات السوق، التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على الاستجابة بشكل أسرع للتغيرات وتطوير وتكوين وإعادة تشكيل علاقات تعاونية بمرور الوقت، وتعد عاملاً حاسماً في الاستجابة بفعالية وكفاءة للتغيرات التشغيلية وتحسين الأداء

٤. **القدرة على التعافي:** تتمثل بالقدرة التكييفية لسلسلة التجهيز على الاستعداد للأحداث غير المتوقعة، والاستجابة للاضطرابات، والتعافي منها من خلال الحفاظ على استمرارية العمليات عند المستوى المطلوب من الترابط والتحكم في الهيكل والوظيفة (Serhii & Mary, 2009, 131). وتعرف بأنها قدرة سلسلة التجهيز على مقاومة الاضطرابات واستعادة القدرة التشغيلية بعد حدوث الاضطرابات، وهذه القدرة تتكون من عنصرين هامين القدرة على المقاومة وتمثل بقدرة السلسلة على تقليل تأثير الاضطراب عن طريق الابتعاد عنه تماماً (التجنب) أو عن طريق تقليل الوقت بين بداية الاضطراب وبدء التعافي منه (الاحتواء)، والقدرة على الانتعاش وهي قدرة النظام على العودة إلى الوظائف بمجرد حدوث انقطاع في حالة الاضطراب، ويعتمد ذلك على العديد من عوامل الاضطراب والمنافسة (Steven et al., 2014, 36). وهي تمثل قدرة سلسلة التجهيز على الاستعداد و / أو الاستجابة للاضطرابات التي تحصل في السلسلة، مع القدرة على تحقيق الرجوع بفعالية الى الحالة الطبيعية ما بعد الاضطراب من حيث التكلفة والوقت، وقدرتها على الظهور مرة أخرى على نحو مثالي في حالة أفضل مما كانت عليه قبل الاضطراب، وبالتالي اكتساب أرضية للمنافسة بالارتداد أو الاستفادة من الفرص الجديدة بشكل أفضل من المنظمات التي تأثرت بالاضطراب الذي حدث (Kirstin et al., 2020, 1).

٥. **الاستجابة:** يشير مصطلح الاستجابة إلى قدرة سلسلة التجهيز على الاستجابة بسرعة لتحركات السوق، عبر تصميم سلسلة التجهيز سريعة الاستجابة، ويكون التركيز على السرعة وعمليات التسليم السريعة (Stephan et al., 2008, 324). وتتحدد الاستجابة ضمن أربع مجالات من المرونة الخارجية والتكتيكية، هي: مرونة المنتج الجديد، ومرونة الحجم، ومرونة التوزيع، ومرونة تعديل المنتج / الخدمة. وهذه الأنواع الأربعة من المرونة تشكل الاستجابة الشاملة لسلسلة

إرضاء الزبائن، وهي استراتيجية تفاعلية أو تكيفية بدلاً من أن تكون استراتيجية ثابتة تقليدية دون مراعاة العوامل المتعلقة بالزبون، وهي مزيج من استجابة المنظمات لسلوك زبائنها واستجابة أعضاء سلسلة التجهيز لمتطلبات المنظمة والأنشطة التعاونية بين أعضاء السلسلة (Dorcias, 2022, 11). ومن وجهة النظر الاستراتيجية فإن الاستجابة هي استراتيجية بديلة لسلسلة التجهيز الكفوة التي تنطوي على المقايضة في القرار الاستراتيجي، إذ تركز إستراتيجية سلسلة التجهيز سريعة الاستجابة على المنتج، والابداع الوظيفي، الذي يمكن أن يكون واحداً أو مزيجاً من استراتيجية الخفة والرشاقة، وهي الإستراتيجية المثالية عندما تنوي المنظمة التنافس على الابتكار، والتخصيص، والعمليات التي تتمحور حول الزبون (James et al., 2014, 200).

وأشار (Matthias, 2005, 608) أنه ولتحقيق الاستجابة فهناك حاجة لأنواع معينة من المرونة، هي: نظام التصنيع نفسه، وأنظمة التجهيز والخدمات اللوجستية التي تعتمد على مكون ثالث هو بنية النظام والبيئة. أما (Kamel Dorcas, 2022, 14- & Murad, 2014, 152-153) فأشاروا أن استجابة سلاسل التجهيز تستند الى ثلاث مكونات رئيسية، هي: (١) استجابة نظام العمليات المتعلقة بقدرة نظام تصنيع الخدمة الخاص بالمنظمة على معالجة التغيرات في طلب الزبائن، (٢) استجابة العمليات اللوجستية المرتبطة بقدرة نظام النقل والتوزيع والتخزين الخارجي للمنظمة على معالجة التغيرات في طلب الزبائن، (٣) استجابة شبكة المجهزين المرتبطة بقدرة مجهزي المنظمة الرئيسيين على معالجة التغيرات في طلب المنظمة.

وهنا يشير الباحث أن وبالرغم من الأهمية الاستراتيجية الكبيرة لكل خاصية من خصائص سلاسل التجهيز الاستراتيجية المذكورة آنفاً إلى أنه وفقاً لتوجه البحث، فإنه سيتم التركيز في الجانب الميداني على خاصية الاستجابة التي تعكس في ثناياها العديد من الخصائص لسلاسل التجهيز التي تم ذكرها في هذا البحث أو غيرها والتي لم يتم ذكرها.

سابعاً. قدرات ادارة المعرفة وسلاسل التجهيز

يرتبط أداء أي منظمة بإدارتها لموجوداتها غير الملموسة (المعرفة، مثلاً) وموجوداتها الملموسة (السلع التامة الصنع، والمواد، وغيرها)، فإدارة المعرفة تتعامل مع الموارد غير الملموسة للمنظمة، وإدارة سلسلة التجهيز تتعامل مع موارد المنظمة الملموسة، وبالتالي يمكن ربط إدارة سلسلة التجهيز وإدارة المعرفة بتنسيق أفضل (Muhammad & Chaudhry, 2016, 665). وقد لاحظ الباحثون في دراساتهم القائمة على الاستقصاء في جمع البيانات وتحليلها بأن الدراسات التي تربط القضايا ذات الصلة بإدارة سلسلة التجهيز (استراتيجيات سلاسل التجهيز، وتكامل سلاسل التجهيز، والعلاقة بين المشتري والمجهز، وابتكار المنتجات، والوصول إلى التصنيع العالمي، مثلاً)، وعوامل تمكين إدارة المعرفة (مشاركة المعرفة، وتطوير المعرفة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومناخ الابتكار الداخلي، والثقافة التنافسية، والقوة، والاعتماد والثقة، وتطبيقات الأعمال الإلكترونية، ومصادر المعرفة

التجهيز للتغيرات في العرض والطلب (Brent et al., 2013, 8). كما تعرف الاستجابة بوصفها عملية ونتائج للتعديلات التنظيمية التي تحققت والتي تقوم بها المنظمات داخل سلسلة التجهيز بتغيير السلوكيات والمعايير و / أو السياسات للمساعدة في وضع سلسلة التجهيز وأعضائها في وضع مناسب لتحقيق قيمة للزبائن والمستهلكين في ظل ظروف بيئية ديناميكية (Robert et al., 2022, 70). كما تتمثل بالقدرة على الاستجابة وعلى نحوٍ هادف وضمن نطاق زمني مناسب للأحداث المهمة أو الفرص أو التهديدات (خاصة من البيئة الخارجية) لتحقيق ميزة تنافسية أو الحفاظ عليها، وهذه الاستجابة تتحدد بستة عوامل، هي: (المحركات، المقاييس الزمنية، الاستراتيجية، مجال التركيز، مقدمو الخدمات، والقدرات) (Duangpun & Bart, 1999, 814).

وأشار (Pankaj, 2020, 27) أنه ولتجنب الفشل الذي يحصل في سلسلة التجهيز التقليدية، ومن أجل أن تكون المنظمات قادرة على المنافسة، يتعين عليها تصميم وتطوير وإدارة سلسلة التجهيز التي تستجيب بسرعة للتغيرات قصيرة الأمد (المرونة)، والتكيف مع التغيرات طويلة الأمد في الاقتصادات والأسواق من خلال إعادة هيكلة سلسلة التجهيز (أي القدرة على التكيف)، وتقديم قوة وموثوقية لشبكة سلسلة التجهيز (أي الاعتمادية)، ودمج وتنسيق العمليات التجارية مما يؤدي إلى التقاسم العادل للمخاطر والتكاليف والفوائد مع جميع الشركاء المشاركين (أي التراصيف)، وهذا يعني امتلاك المنظمة لسلسلة توريد استراتيجية تتسم بالقدرة على التعافي، والقدرة على التكيف، والتراصيف، وبالتالي يمكن لسلاسل التجهيز الإستراتيجية بخفة حركتها وقدرتها على السرعة، الاستجابة بسرعة وفعالية من حيث التكلفة في تقلبات العرض والطلب السريعة. كما أشار (Ipek et al., 2022, 1) أن المرونة، والخفة، والاستجابة تقود الى تحقيق التعافي لسلاسل التجهيز. كما أشار (Mohammed & Mohammad, 2022, 3) أن مكونات القدرة على التعافي تتجسد في الخفة، والمتانة، والمرونة. بينما أشار (Robert et al., 2022, 72) ان تحقيق خاصية الاستجابة يتحقق من خلال القدرة على التكيف، والخفة، والمرونة، والارتجال، والقدرة على التعافي. كما أشار (Rajesh, 2015, 873) أن التكامل والمرونة والخفة تساهم في انجاز الاستجابة.

وللاستجابة تأثير مهم يبرز في جوانب الكلفة المتمثلة بكلفة تعديل الطاقات الانتاجية، وتغيير مستويات القوى العاملة، وتغيير طرق استخدام التكنولوجيا للاستجابة لتقلبات الحجم، والتكلفة العامة لاستخدام التكنولوجيا الأكثر تعقيداً لإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات لتلبية متطلبات الزبائن المتنوعة، فضلاً عن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بالمنتجات قبل طلبها بسبب الاستجابة للتباين، ورضا الزبائن الناتجة عن السرعة، والدقة، وتلبية ما يريده الزبائن، والمزايا التنافسية المتولدة عن قدرة الرد بسرعة وعلى نحو هادف للفرص والتهديدات، وكذلك ما تمنحه للمنظمة من مرونة في بيئتها من خلال الاستجابات المبتكرة (Zuhriah et al., 2014, 1664). والهدف النهائي للاستجابة هو

التجهيز بمثابة قنوات لنقل المعرفة (Kamel & Murad, 2014, 152) التي يُنظر إليها على أنها المورد الاستراتيجي الرئيسي لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها، فضلاً عن ذلك، تُعتبر المعرفة أساساً لتطوير الكفاءات الجوهرية التي ستخلق مزايا تنافسية وكذلك تحسين الأداء المنظمي، فمن خلال المعرفة يمكن للمنظمات أن تعزز التعاون، وتبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، والإنتاجية والابتكار (Ahmed & Ingy, 2018, 460). ويُنظر إلى قدرات إدارة المعرفة بأنها أحد الموجودات الاستراتيجية الأساسية التي تسهل التنسيق والتكامل بين أعضاء سلسلة التجهيز (Vishal, 2016, 155). وهي مجموعة شاملة ومتكاملة من كفاءات إدارة المعرفة التي تتكون من اكتساب، وتحويل، وتطبيق المعرفة، وحمايتها، فقدره إدارة المعرفة عبر سلسلة التجهيز تتجلى في المعرفة الصريحة والضمنية، والتي بدورها تؤثر على أداء سلسلة التجهيز (Tobias et al., 2014, 121).

بإجاز المعاملات الخاصة بإصدار الوثائق الرسمية (تجديد ومنح رخصت القيادة، تجديد وإصدار جديد لإجازة تسجيل المركبات، ونقل ملكية المركبات)، إذ تم توزيع (١٠٠) استمارة من الاستبانة المعدة لغرض جمع البيانات، وتم استعادة (٩١) منها بنسبة استجابة (٩١٪)، إذ اتصفت العينة البحثية ببعض الخصائص الديموغرافية، الجدول (٢).

الشبكية، والاتصالات التنظيمية، مثلاً) تظهر علاقات ايجابية على مستوى أداء سلاسل التجهيز أو على مستوى أداء المنظمة، وأن النماذج المفاهيمية لتلك العلاقات تتمتع بالمصداقية وتظهر تأثيرات معنوية في التطبيق (María del Rosario et al., 2017, 731).

وتبرز أهداف إدارة سلسلة التجهيز بتحسين خدمة الزبائن بأقل تكلفة إجمالية، وتحسين المرونة، والقضاء على جميع التكاليف غير الضرورية وتأخيرات الوقت، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وشراء العناصر المطلوبة والخدمات بتكلفة إجمالية منخفضة، والحفاظ على الجودة وتحسينها، وتسهيل تدفق المعلومات بكفاءة وفاعلية، وزيادة الإنتاجية (Ahmed, 2016, 199). ولتحسين أداء سلسلة التجهيز والبقاء في بيئة تنافسية، تسعى المنظمات جاهدة للتعاون وبناء علاقات وثيقة مع شركاء المنبع والمصب، والتي تعود بالفائدة على كل منظمة على طول سلسلة التجهيز بأكملها (Dehui., 2014, 1186). ويُمكن أن تعدّ سلاسل

المحور الثاني: الجانب التطبيقي أولاً. توصيف العينة البحثية

بهدف انجاز هدف البحث واخبار فرضياته فقد تم جمع البيانات من العينة التي استهدفها البحث، حيث كانت العينة (قصدياً عشوائية) من المنسوبيين في المنظمة المبحوثة الذين هم على تماس مباشر بتقديم الخدمات المرورية المتعلقة

الجدول (٢): بعض الخصائص الديموغرافية للأفراد المبحوثين

صنف الوظيفة											
منسوبيون (مفوضين و موظفين مدنيين)						ضابط					
		العدد		%				العدد		%	
		٨٠		٨٨				١١		١٢	
الجنس											
إناث						ذكور					
		٠		٠				٩١		١٠٠	
التحصيل الدراسي											
إعدادية		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
٨,٨		١٣		٧٠,٣٢		٥,٥٠			١,٠٩	
٠		١٤,٢٩		٦٤		٥			١	
سنوات الخدمة											
		٢١ فأكثر		٢٠ - ١٦		١٥ - ١١		١٠ - ٦		٥ - ١	
		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
		%		%		%		%		%	
		١٣		٢٠,٨٨		٤٧,٢٥		٩,٨٩		٧,٦٩	
		١٤,٢٩		١٩		٤٣		٩		٧	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

المبحوثين الخبرة العملية في مجال تقديم الخدمات المرورية فالنسبة الاكبر كانت للأفراد الذين يمتلكون سنوات خدمة تتراوح بين (١١ - ١٥) سنة إذ جاءت بنسبة (٤٧,٢٥٪)، تلتها سنوات الخدمة (١٦ - ٢٠) سنة بنسبة (٢٠,٨٨٪)، تليها فئة (٢١ فأكثر) بنسبة (١٤,٢٩٪) لتشكل مجموعها (٨٢,٤٢٪)، ويعد هذا مؤشر أولي جيد يعزز من النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها البحث، بسبب ما يمتلكه هؤلاء الأفراد من معرفة نظرية وتطبيقية.

يعرض الجدول (٢) أعلاه بعض الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة، حيث تعكس الخصائص أن معظم العاملين في المنظمة المبحوثة هم من الذكور نظراً لخصوصية العمل الذي تؤديه، كما تظهر هذه الخصائص أن الأفراد المبحوثين يتمتعون بمستوى جيد من التحصيل الدراسي، حيث شكل الحاصلون على شهادة البكالوريوس النسبة الاعلى بما نسبته (٧٠,٣٢٪) الى جانب المستويات العلمية الاخرى، كما أشرت سنوات الخدمة امتلاك الأفراد

تكون قيمته تساوي أو أكبر من (٧٠٪)، والموثوقية المركبة "Composite Reliability" لكل متغير كامن والذي يجب أن تكون قيمته تساوي أو أكبر من (٧٠٪)، ومتوسط التباين المستخرج "Average Extracted Variance (AVE)" الذي يجب أن تكون قيمته تساوي أو أكبر من (٥٠٪)، لكل متغير كامن أيضاً، وكذلك قيمة كرو نباخ ألفا "Cronbach's alpha" التي يجب أن تساوي أو أكبر من (٧٠٪) (Hair et al., 2017).

■ **الصدق التمييزي "Discriminant Validity":** يعبر عن تباعد وتنافر الاسئلة ويمثل الدرجة التي يتم من خلالها التمييز بين المتغيرات الكامنة للبحث، حيث تقيس المفاهيم المتميزة من خلال الارتباطات، فالمتغيرات الكامنة يجب ان تكون مختلفة من الناحية المفاهيمية، ويتم قياسها من خلال التحميل المقاطع "Cross loading"، الذي يوضح أن كل متغير فرعي (كل سؤال في الاستبانة) ينتمي ويقاس المتغير الكامن الذي يمثله ولا ينتمي ولا يقاس متغير كامن آخر، والذي يجب أن تكون قيمة ارتباط المتغير مع نفسه أعلى قيمة من قيمة ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، والمقياس الآخر هو ارتباط المتغيرات "Variable Correlation" والذي يقاس ارتباط المتغيرات الكامنة مع بعضها، حيث يجب أن تكون قيمة ارتباط المتغير الكامن مع نفسه اعلى من ارتباطه مع المتغيرات الكامنة الأخرى.

٢. تقييم النموذج الهيكلي (البنائي)

يتم تقييم النموذج الهيكلي بعد التأكد من نتائج تقييم نموذج القياس عن طريق قيم معامل التحديد (R^2) للتعبير عن الأهمية أو القوة التنبؤية لأنموذج القياس والتي تكون قيمها (٠,٢٥) ضعيفة، (٠,٥٠) معتدلة، (٠,٧٥) كبيرة، ومعاملات المسار (β) لاختبار الفرضيات، وقيمة (P -Value) التي تدل على وجود تأثير حالي إلا أنها لا تدل على حجم التأثير، ولكن يستدل عليه من خلال قيمة (F^2) (Hair et al., 2017) (Hair et al., 2010)، وأشار (Cohen, 1988) بأن حجم التأثير تكون قيمه (٠,٣٥) تأثيرات كبيرة، (٠,١٥) تأثيرات متوسطة، و (٠,٠٢) تأثيرات صغيرة.

رابعا: نتائج تحليل البيانات

تتضمن هذه المرحلة من البحث البدء بعملية التحليل الخاصة بالبيانات التي تم جمعها وعلى وفق ما جاء في إجراءات البحث المحددة مسبقاً، حيث سيتم تقييم أنموذج القياس على وفق المعايير المحددة في إجراءات التحليل بعد رسم أنموذج البحث في البرمجية الجاهزة (Smart PLS) (4)، وكما في الشكل (٢)¹:

١. نتائج تحليل تقييم أنموذج القياس

■ نتائج اختبارات الصلاحية المتقاربة

ثانياً. توصيف أداة الدراسة

اعتماداً على المفاهيم المعتمدة بأسلوب التحليل الذي سيُعمد، فقد تضمن البحث وفقاً لاستمارة الاستبانة (٥١) سؤالاً مثلت من خلالها (١٠) متغيرات كامنة والتي يطلق عليها "First order construct"، وثلاثة متغيرات كامنة يطلق عليها "Second order construct"، والمتغيرات من نوع "First order"، هي: متغير اكتساب المعرفة مثلتها (٦) أسئلة، ومتغير تحويل المعرفة، ومتغير تطبيق المعرفة، ومتغير حماية المعرفة جميعها مثلتها (٥) أسئلة لكل منها ليمثلها المتغير الكامن قدرات عمليات ادارة المعرفة من نوع "Second order"، والمتغيرات تكنولوجيا المعلومات عبرت عنه (٥) أسئلة، ومتغير الهيكل التنظيمي مثلته (٥) أسئلة، وأيضاً المتغير الثقافة التنظيمية عبرت عنه (٥) أسئلة وهي متغيرات من نوع "First order"، ليعبر عنها متغير البنية التحتية لقدرات ادارة المعرفة بوصفه متغير من نوع "Second order"، والمتغيرين من نوع "Second order" تم التعبير عنهما بمتغير قدرات ادارة المعرفة وهو أيضاً من نوع "Second order"، أما المتغيرات الكامنة الأخرى فهي متغيرات استجابة نظام العمليات، واستجابة العمليات اللوجستية، واستجابة شبكة المجهزين، وقد مثل كل منها (٥) أسئلة وهي متغيرات من نوع "First order".

ثالثاً: إجراءات تحليل البيانات

وظف البحث الحالي نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لتحليل نموذج البحث باستخدام البرمجية الاحصائية (Smart PLS 4)، حيث يتبع في هذا البحث وفقاً للبرمجية هذه التقنية التحليلية ذات المرحلتين، إذ تبدأ عملية التحليل بتقييم نموذج القياس "Assessment of Measurement Model" لاختبار (الصلاحية والموثوقية)، يليه تقييم النموذج الهيكلي "Assessment of Structural Model" الذي يتم من خلاله اختبار العلاقات والتأثير، كما تتمتع هذه البرمجية بخاصية مهمة هي قدرتها على التعامل الموثوق وتجاوز مسألة صغر حجم العينة من خلال توفر خاصية مضاعفة حجم العينة الى (٥٠٠٠) ضعف، لذا فإن حجم العينة قد لا يكون مؤثراً في نتائج البحث بفضل هذه الخاصية، وسيتم البدء بالتحليل وفق ذلك كما يأتي:

١. تقييم نموذج القياس

يتضمن هذا الجزء من التحليل اختبار صلاحية وموثوقية المقياس الذي تم من خلاله جمع البيانات، حيث يتم ذلك بفحص التركيبات (المتغيرات البحثية)، فالصلاحية "Validity" تعني قدرة المقياس المستخدم على تحقيق الهدف الذي وضع من اجله، أما الموثوقية "Reliability" فهي قدرة المقياس على قياس ما مطلوب تحت ظروف مختلفة، وينقسم هذا التحليل الى قسمين رئيسيين هما:

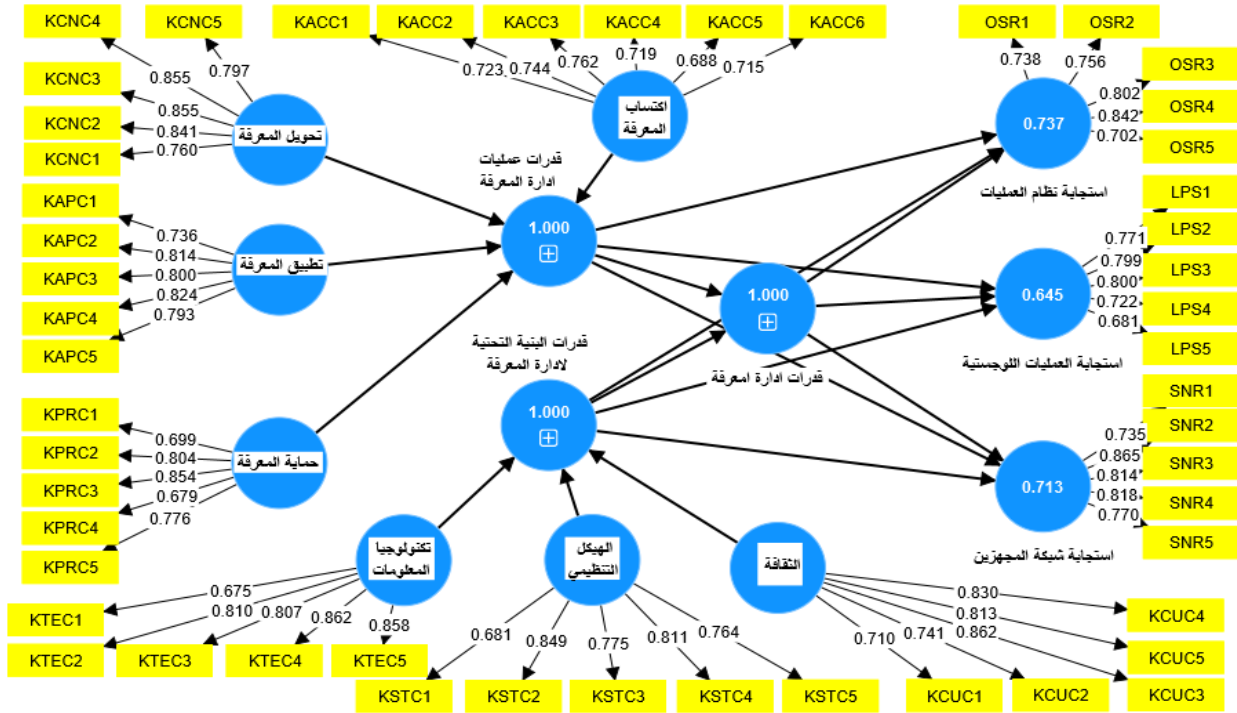
■ الصلاحية المتقاربة "Convergent Validity":

يعبر عن تقارب الاسئلة ويمثل الدرجة التي تقيس بها أسئلة الاستبانة المفاهيم نفسها، حيث يتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لنموذج القياس، ومعايير قياسه هي: عامل التحميل "factor loading" لكل سؤال من الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة والذي يجب أن

¹ نظراً لاعتماد الشكل نفسه في جميع الاختبارات الخاصة بتحليل البيانات، لذا سيتم الاكتفاء بعرض الشكل الأولي بكافة متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، والاكتفاء بعرض النتائج التي أظهرتها التحليلات الاحصائية في جداول التحليل.

التكنولوجيا، والسؤال الاول لمتغير الهيكل، والسؤال الخامس لمتغير استجابة العمليات اللوجستية، لذا تم استبعادها، كما أظهرت نتائج التحليل أن قيم كرونباخ ألفا، والموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المستخرج، جميعها قد تجاوزت القيم المعيارية بما يؤثر مطابقة نموذج القياس للمعايير المحددة، ثم الانتقال الى اختبارات الصدق التمييزي.

بغرض مطابقة الأنموذج للمعايير المحددة فقد تم إجراء اختبارا الصلاحية المتقاربة أو (صدق التقارب)، وكانت البيانات التي نتجت عن عملية التحليل وكما يعرضها الجدول (٣)، قد أشرت أن عوامل التحميل لجميع المتغيرات الفرعية (الاسئلة البحثية) هي أكبر من القيمة المعيارية (٠.٧٠) باستثناء السؤال الخامس لمتغير اكتساب المعرفة، والسؤال الأول والرابع لمتغير حماية المعرفة، والسؤال الاول لمتغير



الشكل (٢): نتائج تحليل أنموذج البحث وفق خوارزمية (Smart PLS 4)
المصدر: مخرجات البرمجية (Smart PLS 4)

الجدول (٣): نتائج قياس الصلاحية المتقاربة

متوط التباين المستخرج ≥ 50 (AVE)	قيم الموثوقية المركبة ≥ 70 (CR)	قيم كرونباخ ألفا ≥ 70 (α)	قيم عامل التحميل ≥ 70		الاسئلة	المتغيرات الكاملة
			بعد الحذف	قبل الحذف		
0.553	0.798	0.799	0.750	0.723	KACC1	اكتساب المعرفة
			0.740	0.774	KACC2	
			0.776	0.762	KACC3	
			0.720	0.719	KACC4	
			حذف	0.688	KACC5	
			0.724	0.715	KACC6	
0.677	0.882	0.880	0.760	0.760	KCNC1	تحويل المعرفة
			0.841	0.841	KCNC2	
			0.855	0.855	KCNC3	
			0.855	0.855	KCNC4	
			0.797	0.797	KCNC5	
0.630	0.875	0.853	0.736	0.736	KAPC1	تطبيق المعرفة
			0.814	0.814	KAPC2	
			0.800	0.800	KAPC3	
			0.824	0.824	KAPC4	
			0.793	0.793	KAPC5	

0.644	0.875	0.814	حذف	0.699	KPRC1	حماية المعرفة
			0.803	0.804	KPRC2	
			0.874	0.854	KPRC3	
			حذف	0.679	KPRC4	
			0.811	0.776	KPRC5	
0.725	0.877	0.873	حذف	0.675	KTEC1	تكنولوجيا المعلومات
			0.831	0.810	KTEC2	
			0.874	0.807	KTEC3	
			0.876	0.862	KTEC4	
			0.771	0.858	KTEC5	
0.671	0.891	0.836	حذف	0.681	KSTC1	الهيكل
			0.870	0.849	KSTC2	
			0.825	0.775	KSTC3	
			0.837	0.811	KSTC4	
			0.740	0.764	KSTC5	
0.629	0.894	0.851	0.710	0.710	KCUC1	الثقافة
			0.741	0.741	KCUC2	
			0.862	0.862	KCUC3	
			0.813	0.813	KCUC4	
			0.830	0.830	KCUC5	
0.592	0.879	0.829	0.738	0.738	OSR1	استجابة نظام العمليات
			0.756	0.756	OSR2	
			0.802	0.802	OSR3	
			0.842	0.842	OSR4	
			0.702	0.702	OSR5	
0.633	0.873	0.810	0.782	0.771	LPS1	استجابة العمليات اللوجستية
			0.827	0.799	LPS2	
			0.834	0.800	LPS3	
			0.737	0.722	LPS4	
			حذف	0.681	LPS5	
0.643	0.867	0.860	0.735	0.735	SNR1	استجابة شبكة المجهزين
			0.865	0.865	SNR2	
			0.814	0.814	SNR3	
			0.818	0.818	SNR4	
			0.770	0.770	SNR5	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية الجاهزة (Smart PLS 4)

إذ يلاحظ ومن خلال ما تضمنه الجدول (٤) من بيانات لقيم الارتباط بين المتغيرات الكامنة أن جميع القيم باستثناء القيم المظللة باللون الأصفر تظهر عدم وجود تداخل بين المتغيرات الكامنة التي اشتمل عليها البحث وهذا يدل على استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض ولا يوجد تداخل فيما بينها، أي أن كل متغير كامن معبر عنه بمجموعة من الأسئلة التي تقيس هذا المتغير بالفعل، أما المتغيرات الكامنة التي ظهر فيها تداخل فهي المتغيرات الكامنة (قدرات إدارة المعرفة، وقدرات عمليات إدارة المعرفة، وقدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة)، وهذه المتغيرات الكامنة تعبر عن بعضها البعض، كما عرضه التأطير النظري، والمخطط الفرضي للبحث وأنموذجاً وفق خوارزمية (Smart PLS 4)، وبالتالي فإن الصدق التمييزي قد تحقق.

■ نتائج اختبارات الصدق التمييزي
استمراراً في عملية اجراء الاختبارات وعلى وفق خطوات التحليل فقد قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق التمييزي، الذي يتم اجراؤه بالاعتماد على تقنية التحليل "Heterotrait-Monotrait Ratio" أو ما يسمى بالنسبة غير المتجانسة - أحادية الصورة، وهي تقنية بديلة لمعرفة الصلاحية التمييزية للمقياس المستخدم في جمع البيانات (Jörg *et al.*, 2012)، والقيمة المعيارية لهذا الاختبار هي أن لا تزيد قيمة ارتباط المتغير الكامن مع كل متغير كامن آخر أكثر من (٠,٨٥)، لتحقيق الصدق التمييزي (Rex, 2011)، ويوضح الجدول (٤) قيم الارتباط بين المتغيرات الكامنة التي يتضمنها البحث.

الجدول (٤)
نتائج الصق التمييزي للمتغيرات الكامنة

المتغيرات الكامنة	اكتساب المعرفة	تحويل المعرفة	تطبيق المعرفة	حماية المعرفة	التكنولوجيا المعلومات	الهيكل	الثقافة	استجابة نظام العمليات	استجابة العمليات اللوجستية	استجابة شبكة المجهزين	قدرات عمليات ادارة المعرفة	قدرات البنية التحتية	قدرات ادارة المعرفة
اكتساب المعرفة													
تحويل المعرفة	0.713												
تطبيق المعرفة	0.654	0.720											
حماية المعرفة	0.698	0.731	0.623										
تكنولوجيا المعلومات	0.636	0.715	0.544	0.789									
الهيكل	0.565	0.689	0.410	0.566	0.757								
الثقافة	0.509	0.514	0.588	0.602	0.622	0.640							
استجابة نظام العمليات	0.660	0.536	0.559	0.524	0.628	0.700	0.623						
استجابة العمليات اللوجستية	0.577	0.344	0.407	0.433	0.507	0.720	0.657	0.799					
استجابة شبكة المجهزين	0.502	0.487	0.499	0.502	0.597	0.667	0.705	0.807	0.696	0.601	0.731	0.736	
قدرات عمليات ادارة المعرفة	0.926	0.908	0.899	0.853	0.788	0.851	0.844	0.813	0.834	0.796	0.933	0.950	0.804
قدرات البنية التحتية	0.796	0.834	0.813	0.844	0.851	0.903	0.877	0.903	0.705	0.689	0.538	0.877	0.903
قدرات ادارة المعرفة	0.884	0.899	0.901	0.933	0.891	0.878	0.856	0.878	0.689	0.503	0.689	0.856	0.878

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية الجاهزة (Smart PLS 4)

٢. نتائج التحليل لتقييم النموذج الهيكلي

اتساقاً من إجراءات تحليل البيانات وبعد تجاوز المرحلة الاولى من عملية التحليل سيتم في هذه المرحلة تقييم النموذج الهيكلي لانموذج البحث واختبار الفرضيات البحثية، وكما يأتي:

■ تقييم القوى التنبؤية لأنموذج البحث

اعتماداً على قيمة معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل سيتم تحديد القوة التنبؤية لأنموذج البحث، حيث يوضح الجدول (٥) القيم الخاصة بالمتغيرات الكامنة التي ترتبط مع بعضها بعلاقة ارتباط وأثر، حيث يلاحظ أن القوة

الجدول (٥): القوة التنبؤية لأنموذج البحث

المتغير الكامن	قيم معاملات التحديد (R^2)	قيم معاملات التحديد المعدل	مقدار القوة التنبؤية	التفسير
قدرات عمليات ادارة المعرفة	0.917	0.910	كبيرة	≥ 75
قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة	0.937	0.931	كبيرة	≥ 75
استجابة نظام العمليات	0.734	0.732	معتدلة	$75 \leq$ و ≥ 50
استجابة العمليات اللوجستية	0.590	0.587	معتدلة	$75 \leq$ و ≥ 50
استجابة شبكة المجهزين	0.713	0.713	معتدلة	$75 \leq$ و ≥ 50

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية الجاهزة (Smart PLS 4)

■ اختبار الفرضية البحثية الأولى

تضمنت الفرضية البحثية الأولى ما نصه (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين قدرات ادارة المعرفة وبعديها (قدرات العمليات وقدرات البنية التحتية) مع كل مكون من مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة

الجدول (٦): نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات البحثية

العلاقات الارتباط بين المتغيرات الكامنة	قيم الارتباط	القرار
قدرات ادارة المعرفة ←→ استجابة نظام العمليات	0.841	توجد علاقة ارتباط
قدرات ادارة المعرفة ←→ استجابة العمليات اللوجستية	0.742	توجد علاقة ارتباط
قدرات ادارة المعرفة ←→ استجابة شبكة المجهزين	0.513	توجد علاقة ارتباط
قدرات عمليات ادارة المعرفة ←→ استجابة نظام العمليات	0.811	توجد علاقة ارتباط

توجد علاقة ارتباط	0.715	استجابة العمليات اللوجستية	↔	قدرات عمليات ادارة المعرفة
توجد علاقة ارتباط	0.580	استجابة شبكة المجهزين	↔	قدرات عمليات ادارة المعرفة
توجد علاقة ارتباط	0.820	استجابة نظام العمليات	↔	قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة
توجد علاقة ارتباط	0.733	استجابة العمليات اللوجستية	↔	قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة
توجد علاقة ارتباط	0.605	استجابة شبكة المجهزين	↔	قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية الجاهزة (Smart PLS 4)

تشير معطيات الجدول (٧) ان قيم معامل التأثير الخاصة بقدرات إدارة المعرفة في مكونات خاصية الاستجابة (نظام العمليات، و العمليات اللوجستية، وشبكة المجهزين) في المنظمة المبحوثة، كانت (2.623) (3.287) (2.395) على التوالي، كما بلغت قيم اختبار (t) لهذه المعلمات (7.704) (6.847) (2.99) وهي قيم معنوية التأثير احصائياً بدلالة قيم "P-Value" لكل منها، حيث كانت قيمها جميعها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يؤشر صحة الفرضية الثانية الرئيسية، أما الفرضيات الفرعية التي اشتقت من الفرضية الثانية فكانت نتائجها، كما يأتي:

أظهرت القيم التي يعرضها (٧) بأن متغير قدرات عمليات إدارة المعرفة لها تأثيرات معنوية احصائياً في مكونات خاصية الاستجابة، حيث بلغ معامل التأثير لها في خاصية نظام العمليات قيمة مقدارها (0.952) وقيمة (t) لها كانت (4.500) وهي قيمة معنوية احصائياً بدلالة قيمة قيم "P-Value" البالغة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). كما بلغ معامل التأثير لأثر عمليات ادارة المعرفة في خاصية العمليات اللوجستية بقيمة مقدارها (1.402)، وهي قيمة معنوية احصائياً بدلالة قيمة (t) وقيمة "P-Value" البالغتين على التوالي (5.630) (0.000). أما عن أثر عمليات إدارة المعرفة في خاصية استجابة شبكة المجهزين فبلغت قيمة معامل التأثير (0.882) وهي قيمة معنوية أيضاً بدلالة قيم (t) و "P-Value" اللتان بلغت قيمهما (2.872) و (0.000) على التوالي، بما يعني صحة الفرضية البحثية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وقبولها.

كما يقدم الجدول (٧) بيانات يظهر من خلالها وجود تأثير معنوي احصائياً لقدرات البنية التحتية في مكونات خاصية الاستجابة (نظام العمليات) (العمليات اللوجستية) (شبكة المجهزين) وذلك بحسب قيم معامل التأثير البالغة على التوالي (0.863) (1.142) (0.655)، وهذه القيم جاءت معنوية بدلالة قيم (t) الخاصة بها والبالغ مقدارها (3.482) (3.777) (2.086) على التوالي، وأيضاً بدلالة قيم "P-Value" التي حصلت كل منها على قيم مقدارها (0.001) (0.002) (0.000)، وهذه القيم هي أقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05)، وهذا يؤشر صحة الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية البحثية الرئيسية الثانية.

تؤشر بيانات الجدول (٦) قيم علاقات الارتباط بين المتغيرات الكامنة الرئيسية للبحث على وفق ما جاء في الفرضيات البحثية، حيث ظهر وجود علاقة ارتباط بين متغير قدرات ادارة المعرفة وكل مكون من مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة، حيث كانت قيم علاقات الارتباط بين متغير قدرات ادارة المعرفة ومكونات (استجابة نظام العمليات، استجابة العمليات اللوجستية، استجابة شبكة المجهزين) (0.742) (0.513) (0.841) على التوالي، وهذا النتائج تدعم قرار قبول الفرضية البحثية الرئيسية الأولى.

كما أظهرت النتائج في الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط بين متغير قدرات عمليات ادارة المعرفة ومكونات خاصية الاستجابة، فكانت قيمة علاقة الارتباط مع خاصية استجابة نظام العمليات ما مقداره (0.811)، ومع خاصية استجابة العمليات اللوجستية ما قيمته (0.715)، أما مع خاصية استجابة شبكة المجهزين فجاءت قيمة الارتباط (0.580)، وهذا يؤشر قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وتوضح البيانات في الجدول (٦) أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير الكامن قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة مع خاصية استجابة نظام العمليات، وخاصية استجابة العمليات اللوجستية، وخاصية استجابة شبكة المجهزين، وبلغت قيم الارتباط بينها (0.820) (0.733) (0.605) على التوالي، وهذه النتائج تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

واتساقاً مع النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية البحثية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعيتان المنبثقتان منها.

■ اختبار الفرضية البحثية الثانية

يتضمن اختبار الفرضية الثانية اختبار أثر المتغيرات المستقلة (قدرات ادارة المعرفة، وقدرات عمليات ادارة المعرفة، وقدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة) في المتغيرات المعتمدة (استجابة نظام العمليات، واستجابة العمليات اللوجستية، واستجابة شبكة المجهزين)، حيث نصت هذه الفرضية على أن (يوجد أثر معنوي احصائياً لقدرات ادارة المعرفة مع بعديها في كل مكون من مكونات خاصية الاستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة)، ويعد تحليل "Bootstrapping" ضمن التحليلات الاحصائية للبرمجية الاحصائية (Smart PLS)، الذي يتضمن اختبار معاملات المسار أو التأثير "Path Coefficient" والتي تستخدم لاختبار الفرضيات البحثية، وكما مبين في الجدول (٧):

الجدول (٧): نتائج اختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة

المتغيرات المستقلة	اتجاه الأثر	المتغيرات المعتمدة	معاملات التأثير	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة P-Value	القرار	قيمة f ²
قدرات ادارة المعرفة	←	نظام العمليات	2.623	0.391	7.704	0.000	القبول	0.47

0.33	القبول	0.000	6.847	0.479	3.278	العمليات اللوجستية	←	قدرات ادارة المعرفة
0.10	القبول	0.000	2.894	0.299	2.395	شبكة المجهزين	←	قدرات ادارة المعرفة
0.36	القبول	0.000	4.500	0.212	0.952	نظام العمليات	←	قدرات العمليات
0.27	القبول	0.000	5.630	0.249	1.402	العمليات اللوجستية	←	قدرات العمليات
0.08	القبول	0.000	2.872	0.181	0.882	شبكة المجهزين	←	قدرات العمليات
0.38	القبول	0.001	3.482	0.248	0.863	نظام العمليات	←	قدرات البنية التحتية
0.30	القبول	0.000	3.777	0.302	1.142	العمليات اللوجستية	←	قدرات البنية التحتية
0.02	القبول	0.002	2.006	0.212	0.555	شبكة المجهزين	←	قدرات البنية التحتية

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية الجاهزة (Smart PLS 4)

المنظمة المبحوثة استطاعت أن تعزز من قدراتها المعرفية في مجال تقديم الخدمة المرورية. ٢. أشرت نتائج البحث بموجب تحليل تقييم الانموذج القياسي صلاحية وموثوقية المقياس الذي اعتمده البحث في جمع البيانات من الميدان المبحوث ومن أفراد العينة، وهذا يفسر اعتماد الباحثين السابقين على الأبعاد المحددة للبحث الحالي في البحوث والدراسات السابقة. ٣. جاءت نتائج البحث لتؤكد الدور المهم الذي تؤديه إدارة المعرفة بما تمارسه من عمليات وما تمتلكه من بنية تحتية في تعزيز استجابة سلاسل التجهيز التي تمتلكها المنظمات، وهذا ما يتوافق مع اهتمام الباحثين في ابراز هذا الجانب في بحوثهم ودراساتهم. ٤. أظهرت معطيات النتائج البحثية وجود تأثير كبير وعلاقة ارتباط قوية نسبياً بين قدرات إدارة المعرفة ببعديها (قدرات العمليات والبنية التحتية) بوصفها متغيرات مستقلة مع خاصية استجابة نظام العمليات وخاصة العمليات اللوجستية، وهذا ما أكده الميدان في استفادة المنظمة المبحوثة من المعرفة التي اكتسبتها سابقاً في تحسين قدرتها على الاستجابة بمجال تجهيز لخدمات التي تقدمها لزيائنها (المواطنون المستفيدون من خدماتها)، حيث تأشردلى الباحث من خلال الزيارة الميدانية للمنظمة المبحوثة تحسن في مجال تنظيم وتنسيق العاملين في وبين الوحدات الوظيفية المختلفة. ٥. شخصت النتائج البحثية وجود أثر وعلاقة ارتباط يمكن وصفها بأنها ضعيفة نسبياً بين قدرات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والجزئي مع خاصية استجابة شبكة المجهزين، وهذا ما يوضح السبب في التوقعات التي تحصل في تقديم المنظمة المبحوثة لخدماتها والنتيجة عن توقف المجهزين عن تجهيز خدمة الانترنت و احتياجات اصدار المستمسكات الثبوتية، وهذا ما تأشردلى الباحث عبر الحوارات التي اجراها مع بعض المسؤولين في المنظمة المبحوثة. ٦. أشرت نتائج البحث وجود مستويات مختلفة من قوة علاقات الارتباط وحجم التأثير الذي تمارسه قدرات عمليات إدارة المعرفة ببعديها في مكونات خاصية الإستجابة لسلاسل التجهيز في المنظمة المبحوثة، وهذا يفسر مستوى التباين الحاصل ميدانياً في نوع ومستوى الخدمات المقدمة من قبلها لزيائنها. ٧. أظهرت النتائج أن المنظمة المبحوثة قادرة على الاستفادة من المعرفة التي اكتسبتها وقدرتها على نقلها الى مجالات عملها، ولاسيما الأنشطة التي تقع ضمن

أما بما يخص حجم التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة فقد فقد جاءت قيم حجم التأثير لـ (قدرات ادارة المعرفة في استجابة نظام العمليات) بقيمة (0.47)، وقيمة حجم التأثير لمتغير (قدرات البنية التحتية في نظام العمليات) بقيمة (0.38)، وكذلك أتى حجم التأثير لمتغير (قدرات عمليات إدارة المعرفة في استجابة نظام العمليات) والذي بلغ (0.36)، وهي قيم تعكس حجم كبير من التأثير تمارسها المتغيرات المستقلة في المتغير التابع كونها قيم أكبر من المعيار المحدد والبالغ (0.35). وبما يرتبط بالمتغيرات التي حظيت بتأثيرات متوسطة والتي تنحصر قيمها بين (0.15) و (0.35)، فكانت قيمة حجم التأثير لمتغير (قدرات ادارة المعرفة في استجابة العمليات اللوجستية) قد بلغت (0.33)، أما قيمة حجم التأثير لمتغير (قدرات البنية التحتية في استجابة العمليات اللوجستية) فكانت القيمة لها (0.30)، بينما كان لمتغير (قدرات عمليات إدارة المعرفة في خاصية استجابة نظام العمليات اللوجستية) حجم تأثير مقدار قيمته (0.27)، نليها قيمة حجم التأثير لمتغير (قدرات ادارة المعرفة في خاصية شبكة المجهزين) البالغة (0.10)، ثم يأتي حجم التأثير لمتغير (قدرات العمليات في استجابة شبكة المجهزين) بقيمة (0.08)، وهذه القيم جميعها تأتي بتأثيرات متوسطة للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة. أما المتغير (قدرات البنية التحتية في استجابة شبكة المجهزين) فكانت قيمة حجم التأثير هنا (0.02)، ويعد هذا من التأثيرات الصغيرة وفقاً للمعيار المحدد البالغ (0.02). مما سبق يمكن الإشارة أن حجم التأثيرات التي تمارسها المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة هي مختلفة وتقع ضمن مستويات متعددة.

الاستنتاجات والتوصيات

يختتم البحث مرحله وخطواته بالمبحث الخاص بالاستنتاجات التي توصل لها الباحث، والتوصيات التي سيقدّمها ضمن هذا البحث، وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات:

١. أوضحت خلاصة البيانات الديموغرافية لعينة البحث أن المنظمة المبحوثة تعتمد في مجال تقديم خدماتها التي تتطلب التعامل على نحو مباشر مع زبائنها وتحتاج الى مهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات على مواردها البشرية من ذوي المستوى العالي في التحصيل العلمي والخبرة التي يمتلكونها، وهذا ما يفسر أن

شكر وتقدير:

لا احد

المصادر

1. Abdel Nasser H. Zaied, (2012), An Integrated Knowledge Management Capabilities Framework for Assessing Organizational Performance, International Journal of Information Technology and Computer Science, Vol (4), No (2), PP 1-10.
2. Abdil Hafiizh Zhafran, (2018), Measuring Supply Chain Flexibility: A Case Study of Metal Construction Company, International Journal of Business, Economics and Law, Vol (16), No (5), PP 22-28.
3. Ahmed Attia and Ingy Salama, (2018), Knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry, Business Process Management Journal, Vol (24), No (2), PP 1-23.
4. Ahmed Attia and Ingy Salama, (2018), Knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry, Business Process Management Journal, Vol (24), No (2), PP 459-477.
5. Ahmed M. Attia, (2016), Effect of quality management on supply chain and organizational performance in the Egyptian textile industry, International Journal of Business Performance Manage, Vol (17), No (2), PP 198-221.
6. Akbar Mohammad Lou and Jalal Rezaenour, (2016), The Impact of Knowledge Management Processes on Agile Supply Chain (Case Study: Iran Khodro Foundry Co.), African Journal of Environmental Assessment and Management, Vol (21), No (6), PP 1-21.
7. Alaneme Gloria Chinyere, (2017), Knowledge Management Capabilities and Competitive Advantage in The Nigerian Food, Beverage and Tobacco Industry, Ph.D. Thesis, University of Lagos, Yaba, Lagos Nigeria.
8. Andrea S. Patrucco and Anni-Kaisa K`ahk`onen, (2021), Agility, adaptability, and alignment: new capabilities for PSM

حدود صلاحياتها، على عكس من الأنشطة التي تقع خارج حدود مسؤوليتها وامكاناتها.

ثانياً: التوصيات:

١. اعتماداً على نموذج البحث الحالي يوصي الباحث بضرورة القيام بالمزيد من البحوث والدراسات في المنظمة المبحوثة بتوسيع حجم العينة ومجالات الخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة المبحوثة، لتشخيص مكامن القوة والضعف في ما تمتلكه من قدرات في عمليات إدارة المعرفة وبنيتها التحتية.
٢. ضرورة أن توظف البحوث والدراسات المستقبلية التي يوصي بها البحث الحالي، وذلك عبر اضافة متغيرات (وسيلة ومعدلة) على أنموذج البحث بالشكل الذي يمكن أن يؤدي الى اكتشاف علاقات جديدة بين المتغيرات البحثية.
٣. ضرورة أن يعتقد القائمون على المنظمة المبحوثة أن امتلاك إدارة المعرفة يهدف إلى بناء الكفاءات التنظيمية، وفهم المعرفة الاستراتيجية، وتكوين رأس المال الفكري ولاسيما عندما يتم النظر إلى المعرفة من منظور القدرة.
٤. ضرورة ان تعزز المنظمة المبحوثة من أنشطة عمليات إدارة المعرفة، وذلك عبر توثيق المشكلات والمعوقات التي تواجهها في تقديم خدماتها، فضلاً عن توثيق الحلول التي اعتمدها في معالجة تلك المشكلات ومدى نجاحها في ذلك.
٥. ضرورة ان تحدد المنظمة المبحوثة خريطة معرفية محددة توثق من خلالها عمليات ادارة المعرفة ومتطلبات انجاز كل عملية ومسؤولية كل قسم ووحدة في المنظمة المبحوثة تجاه ذلك، مع ضرورة وضع رؤية استراتيجية للبنية التحتية الضرورية واللازمة لدعم تلك العمليات، وبما ينعكس في تعزيز قدرات ادارة المعرفة على المستوى الكلي والجزئي.
٦. ضرورة أن تسعى المنظمة المبحوثة لتعزيز أثر وعلاقة الارتباط بين قدراتها في ادارة المعرفة وخاصية استجابة شبكة المجهزين، وذلك عن طريق عقد اللقاءات، والندوات المشتركة، أو ارسال الملاحظات الموثقة إلى الأطراف المجهزة لتوضيح المشكلات والمعوقات والمعالجات المقترحة لها، والتي من شأنها أن تعزز من مستوى أدائها في تقديم الخدمة.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

16. Birinder Singh Sandhawalia and Darren Dalcher, (2011), Developing knowledge management capabilities: a structured approach, *Journal of Knowledge Management*, Vol (15), No (2), PP 313-328.
17. Brent D. Williams., Joseph Roh., Travis Tokar., and Morgan Swink., (2013), Leveraging Supply Chain Visibility for Responsiveness: The Moderating Role of Internal Integration, *Journal of Operations Management*, Vol (31), No (7-8), PP 543-554.
18. Ching-Torng Lina., Hero Chiub., Po-Young Chu., (2006), Agility index in the supply chain, *International Journal of Production Economics*, Vol (34), No (2), PP 285-299.
19. Cohen, Jacob, (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Second Edition, New York, Routledge.
20. Corinna Engelhardt-Nowitzki, (2012), Improving value chain flexibility and adaptability in build-to-order environments, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol (42), No (4), PP 318-337.
21. David M. Gligor., Mary C. Holcomb., and Theodore P. Stank., (2013), A Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development, *Journal of Business Logistics*, Vol (34), No (2), PP 94-108.
22. Davood Gharakhani and Morteza Mousakhani, (2012), Knowledge management capabilities and SMEs organizational performance, *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol (4), No (1), PP 35-49.
23. Dehui Xu., Baofeng Huo., and Linyan Sun., (2014), Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance an extended resource-based view, *Industrial Management & Data Systems*, Vol (114), No (8), PP 1186-1206.
24. Dorcas Sarpong, (2022), Effect of Supply Chain Responsiveness on Service Performance, Master Thesis, Kwame in a post-pandemic world, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol (27), No (4), PP 1-7.
9. Andrea S. Patrucco and Anni-Kaisa Kähkönen, (2021), Agility, adaptability, and alignment: new capabilities for PSM in a post-pandemic world, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol (27), No (4), PP 1-7.
10. Andrew H. Gold., Arvind Malhotra., and Albert H. Segars, (2001), Knowledge management: An organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, Vol (18), No (1), PP 185-214.
11. Anil Jindal., Satyendra Kumar Sharma., Kuldip Singh Sangwan., and Gajanand Gupta, (2021), Modelling Supply Chain Agility Antecedents Using Fuzzy DEMATEL, the 28th CIRP Conference on Life Cycle Engineering, March 10 – 12/2021, Jaipur, India, Edited by Kuldip Singh Sangwan, Christoph Herrmann, *Procedia CIRP*, Vol (98), PP 436-441.
12. Arif Selim Eren and Hüseyin Çiçeklioglu, (2020), The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation: Evidence from a Turkish Banking Call Center Sector, *European Journal of Social Sciences*, Vol (60), No (3), PP 184-209.
13. Arvind Jayant and Harkaran S. Ghagra, (2013), Supply Chain Flexibility Configurations: Perspectives, Empirical Studies and Research Directions, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol (2), No (1), PP 21-29.
14. Arvind Jayant and H.S. Ghagra, (2013), Supply Chain Flexibility Configurations: Perspectives, Empirical Studies and Research Directions, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol (2), No (1), PP 21-29.
15. Aurelie Charles., Matthieu Luras., and Luk Van Wassenhove., (2010), A model to define and assess the agility of supply chains: building on humanitarian experience, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol (40), No (8/9), PP 722-741.

- Kazancoglu., and Fauzia Jabeen., (2022), Role of flexibility, agility and responsiveness for sustainable supply chain resilience during COVID-19, *Journal of Cleaner Production*, Vol (362), PP 1-13.
33. James Roh., Paul Hong., and Hokey Min, (2014), Implementation of a responsive supply chain strategy in global complexity: The case of manufacturing firms, *International Journal of Production Economics*, Vol (147), Part B, PP 198-210.
34. Jaylen C. Fampo, (2020), Knowledge Management Capabilities, Organizational Innovation, and Performance of Selected Private Educational Institutions in Batangas, Philippines, *Asia Pacific Journal of Academic Research in Social Sciences*, Vol (5), No (2), PP 18-34.
35. Jörg Henseler., Christian M. Ringle., and Rudolf R. Sinkovics., (2012), Using partial least squares path modeling in advertising research: basic concepts and recent issues, in *Handbook of Research on International Advertising*, Edition Okazaki (Cheltenham: Edward Elgar Publishing), PP 277-319.
36. Kamel Mohammad Al-Hawajreh and Murad Salim Attiany, (2014), The Effect of Supply Chain Responsiveness on Competitive Advantage: A Field Study of Manufacturing Companies in Jordan, *European Journal of Business and Management*, Vol (6), No (13), PP 151-162.
37. Kanittha Pattanasing., Somnuk Aujirapongpan., Kitikorn Dowpiset., Anuman Chanthawong., Kritsakorn Jiraphanumes., and Yuttachai Hareebin., (2022), Dynamic Knowledge Management Capabilities: An Approach to High-Performance Organization, *High Tech and Innovation Journal*, Vol (3), No (3), PP 243-251.
38. Kirstin Scholten., Mark Stevenson., and Dirk Pieter Van Donk., (2020), Dealing with the unpredictable: supply chain resilience, *International Journal of Nkrumah University of Science and Technology*, Kumasi.
25. Duangpun Kritchanchai and Bart L. MacCarthy, (1999), sponsiveness of the order fulfillment process. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol (19), No (8), PP 812-833.
26. Greiner, M. E., hmann, T. B., and Krcmar, H., (2007), A strategy for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol (11), No (6), PP 1-15.
27. H.K. Chan., William Y.C. Wang., Lee H.S. Luong., Felix T.S. Chan., (2009), Flexibility and adaptability in supply chains: a lesson learnt from a practitioner, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol (14), No (6), PP 407-410.
28. Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, and Marko Sarstedt, (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Edition, London, Thousand Oaks, SAGE.
29. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson, (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, New York, Pearson.
30. Hamid Jafaria., Hadi Ghaderib., Mohsin Malikb., and Ednilson Bernardesc., (2022), The effects of supply chain flexibility on customer responsiveness: the moderating role of innovation orientation, *Journal of Production Planning & Control*, Ahaed of print, PP 1-19.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2028030>.
31. Inda Sukatia., Abu Bakar Hamid., Rohaizat Baharun., and Rosman Md Yusof., (2012), The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance, *The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol (40), PP 225 – 233.
32. Ipek Kazancoglu., Melisa Ozbiltekin-Pala., Sachin Kumar Mangla., Yigit

- Production Management, Vol (25), No (7), PP 603-622.
46. Mehdi Taj pour., Elahe Hosseini., Maliheh Mohammadi., and Behrooz Bahman-Zangi, (2022), The Effect of Knowledge Management on the Sustainability of Technology-Driven Businesses in Emerging Markets: The Mediating Role of social media, Sustainability, Vol (14), No (14), PP 1-15.
 47. Mohammad Iranmanesh., Parisa Maroufkhani., Shahla Asadi., Morteza Ghobakhloo., Yogesh K. Dwivedi., Ming-Lang Tseng., (2023), Journal of Computers & Industrial Engineering, Vol (176), PP 1-12.
 48. Mohammed Abdulsalaam AL-Hayaly1 and Fayez Jomah S. Alnajjar., (2016), Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards-An Applied Study on Private Jordanian Universities, International Journal of Business and Management, Vol (11), No (6), PP 70-86.
 49. Mohammed Awad Alshahrani and Mohammad Asif Salam, (2022), The Role of Supply Chain Resilience on SMEs' Performance: The Case of an Emerging Economy, Logistics, Vol (6), No (3), PP 1-20.
 50. Muhammad Kashif Imran., Muhammad Ilyas., Tehreem Fatima., (2017), Achieving Organizational Performance through Knowledge Management Capabilities: Mediating Role of Organizational Learning, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol (11), No (1), PP 106-125.
 51. Muhammad Khyzer Bin Dost and Chaudhry Abdul Rehman, (2016), Significance of Knowledge Management Practices Effecting Supply Chain Performance, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol (10), No (3), PP 659-686.
 52. Panissara Naowakhoaksorn., Pornlapas Suwannarat., and Karun Pratoom., (2022), Knowledge Management Capability and Innovativeness of Public Organizations: Operations & Production Management, Vol (40), No (1), PP 1-10.
 39. Lijie Feng., Zhenzhen Zhao., Jinfeng Wang., and Ke Zhang., (2022), The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism, Sustainability, Vol (18), No (4), PP 1-19.
 40. Mansoor Shekarian., Seyed Vahid Reza Nooraie., and Mahour Mellat Parast., (2020), An Examination of the Impact of Flexibility and Agility on Mitigating Supply Chain Disruptions, International Journal of Production Economics, Vol (220), PP 1-46.
 41. Marcelo Bradaschia and Susana Carla Farias Pereira, (2015), Building Resilient Supply Chains through Flexibility: A Case Study in Healthcare, Journal of Operations & Supply Chain Management, Vol (8), No (2), PP 120-133.
 42. María del Rosario Pérez-Salazar., Alberto Alfonso Aguilar Lasserre., Miguel Gastón Cedillo-Campos., and José Carlos Hernández González., (2017), The Role of Knowledge Management in Supply Chain Management: A Literature Review, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol (10), No (4), PP 711-788.
 43. Marianne Hock-Doepfgen., Thomas Claussb., Sascha Krausc., and Cheng-Feng Cheng, (2021), Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs, Journal of Business Research, Vol (130), PP 683-697.
 44. Marta Riquelme-Molina., Mark Stevenson., Vanesa Barrales-Molina., and Francisco Javier Llorens-Montes, (2022), Coopetition in business Ecosystems: The key role of absorptive capacity and supply chain agility, Journal of Business Research, Vol (146), PP 464-476.
 45. Matthias Holweg, (2005), The three dimensions of Responsiveness, International Journal of Operations &

60. Robert Glenn Richey., Anthony S. Roath., Frank G. Adams., and Andreas Wieland., (2022), A Responsiveness View of logistics and supply chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol (43), No (1), PP 62-91.
61. Rok Lee, (2021), The Effect of Supply Chain Management Strategy on Operational and Financial Performance, *Sustainability*, Vol (13), No (9), PP 1-18.
62. Saad Alaarj., Zainal Abidin-Mohamedb., Umami Salwa Binti Ahmad Bustamamc., (2016), Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey.
63. Sajad Fayezi., Ambika Zutshi., and Andrew O'Loughlin., (2017), Understanding and Development of Supply Chain Agility and Flexibility: A Structured Literature Review, *International Journal of Management Reviews*, Vol (19), No (4), PP 379-407.
64. Sangeeta Shah Bharadwaj., Sumedha Chauhan., and Aparna Raman, (2015), Impact of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Management Effectiveness in Indian Organizations, *The Journal for Decision Makers*, Vol (40), No (4), PP 421-434.
65. Satyendra C. Pandey and Andrew Dutta, (2013), Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol (17), No (3), PP 435-453.
66. Serhiy Y. Ponomarov and Mary C. Holcomb, (2009), Understanding the concept of supply chain resilience, *The International Journal of Logistics Management*, Vol (20), No (1), PP 124-143.
67. Shu-Hui Chuang, (2004), A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation, *Expert Systems with Applications*, Vol (27), No (3), PP 459-465.
68. Stephan Vachon., Alain Halley., and Martin Beaulieu., (2009), Aligning Examining the Moderating Roles of Social Capital and Creative Organizational Climate, *Suranaree Journal of Social Science*, Vol (16), No (1), PP 107-125.
53. Pankaj M. Madhani, (2020), Strategic Supply Chain Management: A Strategic Approach for Enhancing Business Performance, *Materials Management Review*, Vol (16), No (9), PP 27-29.
54. Rajendra Kumar Shukla., Dixit Garg., and Ashish Agarwal., (2011), Understanding of Supply Chain: A Literature Review, *International Journal of Engineering Science and Technology*, Vol (3), No (3), PP 2059-2072.
55. Rajesh Kumar Singh, (2015), Modelling of Critical Factors for Responsiveness In supply Chain. *Journal of Manufacturing technology Management*, Vol (26), No (6), PP 886 – 888.
56. Rameshwar Dubey., Nezih Altay., Angappa Gunasekaran., Constantin Blome., Thanos Papadopoulos., and Stephen J Childe., (2018), Supply chain agility, adaptability and alignment: empirical evidence from the Indian auto components industry, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol (38), No (1), PP 129-148.
57. Ramunė Čiarnienė and Milita Vienažindienė, (2014), Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain, 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol (150), PP 1012-1019.
58. Rex B. Kline, (2011), Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling, in *The SAGE Handbook of Innovation in Social Research Methods*, eds M. Williams and W. P. Vogt, London: Sage.
59. Robert Glenn Richey., Anthony S. Roath., Frank G. Adams., and Andreas Wieland., (2022), A Responsiveness View of logistics and supply chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol (43), No (1), PP 62-91.

- System Adoption in Small and Medium Enterprises, *Computers*, Vol (11), No (9), PP 1-23.
77. Xinqiu Zhu and Yenchun Jim Wu, (2022), How Does Supply Chain Resilience Affect Supply Chain Performance? The Mediating Effect of Sustainability, *Sustainability*, Vol (14), No (21), PP 1-19.
78. Zainuddin Latuconsinaa., Agnes Soukottaa., Sulasri Kaisupya., PanduAdi Cakranegarab., and Muhammad Hery Santoso., (2022), The Role of Supply Chain Management Practices in Mediating the Effect of Knowledge Management on Company Performance: A Study on Laptop Shops in Ambon City, *Quantitative Economics and Management Studies*, Vol (3), No (3), PP 440-449.
79. Zhang, H., (2013), Knowledge Integrated Business Process Management for Third Party Logistics Companies, Dissertation, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Berlin, Germany.
80. Zuhriah Ebrahim., Nurul Aini Ahmad., and Mohd Razali Muhamad., (2014), Understanding Responsiveness in Manufacturing Opera, *International Symposium on Research in Innovation and Sustainability*, Special issue, Vol (26), No (5), PP 1663-1666.
- competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol (29), No (4), PP 322-340.
69. Steven A Melnyk., Stanley E. Griffis., C. Zobel., and John R. Macdonald., (2014), Understanding Supply Chain Resilience, *Supply Chain Management Review* Vol (18), PP 34-41.
70. Susan A. Sherer, (2005), From supply-chain management to value network advocacy: implications for e-supply chains, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol (10), No (2), PP 77-83.
71. Timothy J. Pettit., Keely L. Croxton., and Joseph Fiksel., (2013), Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool, *Journal of Business Logistics*, Vol (43), No (1), PP 46-76.
72. Tobias Schoenherr., David A. Griffith., and Aruna Chandra., (2014), Knowledge Management in Supply Chains: The Role of Explicit and Tacit Knowledge, *Journal of Business Logistics*, Vol (35), No (2), PP 121-135.
73. V. Kumaravel and P. Vikkraman, (2018), Assessment of Knowledge Management Practices in Higher Educational Institutions in India: A Structural Equation Modeling Approach, *Int. J. Edu. Sci*, Vol (20), No (3), PP 120-136.
74. Vishal Ashok Bhosale, (2016), Metadata analysis of knowledge management in supply chain: investigating the past and predicting the future, *Business Process Management Journal*, Vol (22), No (1), PP 140-172.
75. Walinase Kairai and Jackson Phiri, (2022), A Model for Improved Knowledge Management Performance in Higher Education Institutions in Developing Countries: A Case of Zambia, *Open Journal of Business and Management*, Vol (10), No (1), PP 543-563.
76. Werner Richard., Sanchen Henning., and John Andrew van der Poll, (2022), A Framework for Knowledge Management