# دور إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة التنظيمية:

## دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين في الكليات الاهلية في محافظة ميسان

# The Role of Knowledge Management in Improving Organizational Agility: A Survey of the Opinions of a Sample of Teachers in Private Universities


أ.م.د. جاسم رحيم عذاري

**Asst. Prof. Dr. Jassim Raheem Adhari**
**Jassim_rahim@ijsu.edu.iq**

أ.م.د. فاضل عباس حسن

**Asst. Prof. Dr. Fadhil Abbas Hasan**
**fadel.abbas@ijsu.edu.iq**

قسم إدارة الاعمال/ كلية العلوم الإدارية والمالية/ جامعة الامام جعفر الصادقعليه السلام –ميسان

**Department of Business Administration/College of Administrative and Financial Sciences/Imam Jaafar Al-Sadiq University - Maysan**

## الملخص

يهدف البحث الحالي الى الكشف عن مدى تأثير إدارة المعرفة بعملياتها (الحصول على المعرفة، انشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة) في تحسين الرشاقة التنظيمية فضلا عن ايضاح تلك العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة لما لها من اهمية كبيرة في مواجهة التحديات البيئية وذلك بالاستجابة لمتطلباتها. كما انبثقت عن الدراسة فرضية رئيسة مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة بعملياتها في تحسين الرشاقة التنظيمية) والتي تم صياغتها في ضوء مشكلة البحث ومن اجل تحقيق اهدافه واختبار صحة فرضيته اعتمد البحث الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، اذ جرى تحليل استجابات افراد العينة المكونة من (٤٥) فردا من الاكاديميين في الكليات الاهلية، جامعة الامام جعفر الصادق عليه السلام (فرع ميسان)، وكلية المنارة للعلوم الطبية، وكلية العمارة الجامعة ولغرض تحليل استجاباتهم تم استعمال عدد من الاساليب الاحصائية المتمثلة (بالأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المئوي المرجح والارتباط وتحليل التباين باستخدام برنامج (SPSS) كما اكدت نتائج البحث في تشخيص (علاقة واثر) إدارة المعرفة عبر عملياتها في تحسين الرشاقة التنظيمية بأنها ترتبط بعلاقة ايجابية كما دلت النتائج على وجود تأثير ايجابي ومعنوي لإدارة المعرفة في تحسين الرشاقة التنظيمية، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية كان من اهمها اتضح بأن بعدي (الحصول على المعرفة، وتقاسم المعرفة) من ابعاد إدارة المعرفة كان لهما تأثيرا ايجابيا متقدما على بقية الابعاد في تحسين الرشاقة التنظيمية على صعيد الكليات الاهلية المبحوثة.


الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الرشاقة التنظيمية، أكاديميون، ميسان

## Abstract

This research aims to reveal the extent to which knowledge management processes (acquiring knowledge, creating knowledge, sharing knowledge, and disseminating and distributing knowledge) affect organization agility, as well as to clarify the influential relationship between the study variables, given their significant importance in addressing environmental challenges and responding to their requirements. The research also yielded a main hypothesis: (There is a statistically significant relationship between knowledge management processes and improving organizational agility). This hypothesis was formulated in light of the research problem.

To achieve its objectives and test its validity, the research relied on a questionnaire as the primary tool for obtaining the required data and formation. The responses of a sample of (45) academics from private colleges, Imam Jaafar Al-Sadiq University, Al-Manara College of Medical Sciences, and the College of Amara were analyzed. Several statistical methods were used to analyze their responses, including Means, Standard Deviation, Weighted Percentage, correlation, and analysis of Variance using the SPSS Program. The research results confirmed the diagnosis of the relationship and impact of the knowledge management processes on improving organizational agility, indicating a positive correlation.

The results also demonstrated a positive and statistical effect of knowledge management on improving organizational agility. The research reached a set of thermotical and applied conclusions, the most important of

which was that the dimensions of (Acquiring knowledge and Sharing Knowledge) of the dimension's knowledge management had a more significant positive impact than the other dimensions in improving organizational agility at the private colleges studied.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Agility, Academics, Maisan

## المقدمة

تسهم الرشاقة التنظيمية في توظيف المعرفة بمرونة عالية، وبالتالي بيان مدى إمكانية مساهمتها في جودة القرارات التي تتخذها القيادات الاكاديمية لكي تكون اكثر واقعية في مواكبة التحديات المعاصرة والارتقاء بمستوى المؤسسة الجامعية على صعيد الممارسة، لذلك تعد إدارة المعرفة من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في الوقت الراهن من اجل تعزيز قدراتها التنافسية للوصول الى الاستدامة المطلوبة في ظل بيئة متغيرة تتسم بالتغير السريع وحالات اللاتأكد، وفي ظل تلك التغيرات تشكل إدارة المعرفة أصلا استراتيجيا يسهم في تحسين جودة القرارات ورفع مستوى الأداء فضلا عن تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع تلك التغيرات لذلك يكتسب البحث الحالي أهمية كبيرة في تقديم اطار تحليلي يسهم في اثراء الجانب المعرفي في الجامعة لكي يعزز من تطبيقات الرشاقة التنظيمية بما يخدم القيادات الاكاديمية في الكليات باتخاذ قرارات تكون اكثر واقعية لمواكبة التحديات المعاصرة على مستوى المؤسسة الجامعية على صعيد الممارسة، وفي ضوء تلك المعطيات برزت الرشاقة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والعمل على استثمار الفرص وتجنب التهديدات المحتملة .

وبدون شك تحظى الكليات بشكل عام والكليات الاهلية بشكل خاص بأهمية متزايدة ضمن منظومة التعليم العالي لاسيما انها تعمل في ظل ظروف بيئية معقدة تتأثر بمتطلبات سوق العمل وكذلك بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة بالإضافة الى ما تفرضه توقعات أصحاب المصلحة من الطلبة واولياء الأمور والمجتمع من رغبات في تبني الكليات ممارسات أكاديمية و إدارية تنسجم الى حد كبير مع متطلبات العصر وهنا يبرز وبشكل جلي دور إدارة المعرفة في دعم واسناد قدرة تلك الكليات على تعزيز رشاقتها التنظيمية من خلال الارتقاء ببرامجها الاكاديمية وكذلك تحسين مستوى خدماتها التعليمية بما ينسجم مع متطلبات تلك المرحلة ناهيك عن الرغبة في تحقيق

التميز الاكاديمي وفق علاقة تكاملية بين ابعاد إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية من خلال حصول الكلية على المعرفة وكيفية تطبيقها وتوزيعها، لذلك جاء البحث الحالي ليشخص واقع ممارسات إدارة المعرفة في الكليات الاهلية وبالتالي مدى إمكانية مساهمتها في تعزيز ابعاد الرشاقة التنظيمية لذلك يكتسب البحث الحالي أهمية كبيرة تضمن البحث أربعة محاور تناول المحور الأول منهجية البحث في حين تناول المحور الثاني الاطار النظري فيما تضمن المحور الثالث الاطار التطبيقي، في حين تضمن المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## «المبحث الأول»

## منهجية البحث

١) **مشكلة البحث واهميته**: انسجاما مع أهمية الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في العراق ودورها في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية وذلك من خلال تطوير إمكانات وقدرات هذه المؤسسات في مواجهة المصاعب والتحديات الناشئة عن المنافسة الشديدة وعدم الاستقرار البيئي اذ ان الرشاقة التنظيمية تساعد هذه المؤسسات في الافادة من الفرص المناسبة وذلك بالاستجابة **السريعة للتغيرات** البيئية اذ لازالت الرؤية غير واضحة حول تجسيد تطبيقات إدارة المعرفة لغرض تحسين الرشاقة التنظيمية من خلال الافادة من المعرفة والخبرة والعمليات المختلفة في إدارة المعرفة، وعلى الرغم من هذه الأهمية الا انها لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الكثير من القيادات العلمية والإدارية في هذه المؤسسات فضلا عن قلة الدراسات والبحوث خصوصا الميدانية التي تتناول علاقة ودور إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة التنظيمية، لذلك تتحدد مشكلة البحث الحالي بالإجابة عن التساؤلات الاتية:-

- ما هو مستوى توافر إدارة المعرفة في المنظمات موضوع البحث .
- ما هو مستوى الرشاقة التنظيمية في المنظمات موضوع التطبيق.
- ما علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في المنظمات موضوع البحث.
- ما هو حجم واتجاه التأثير بين إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في المنظمات موضوع البحث.

٢) **اهداف البحث:** في ضوء مشكلة البحث تتحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها بما يأتي:

أ) الكشف عن مدى توافر عمليات إدارة المعرفة في المنظمات موضوع البحث.

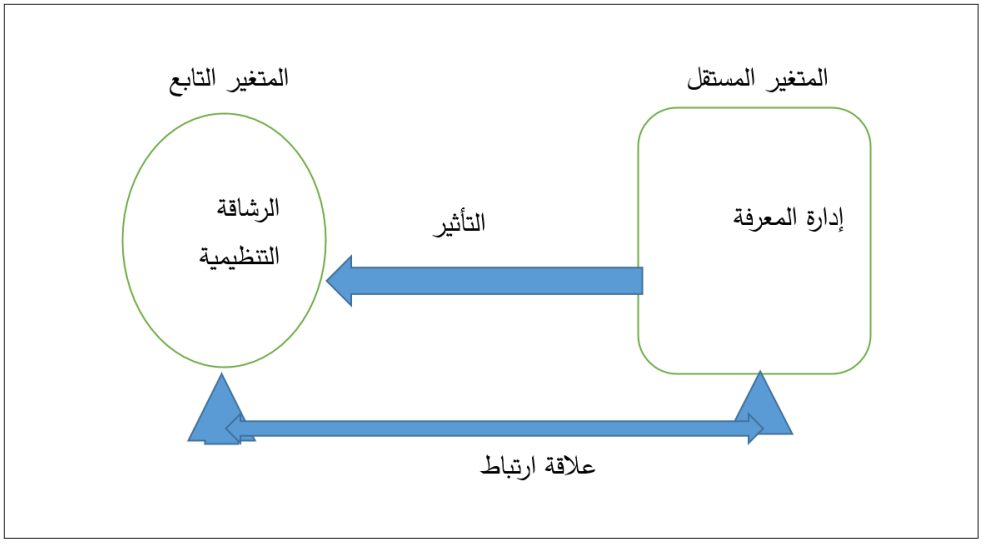
ب) التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية واهميتها وابعادها وبيان مدى توافرها في المنظمات موضوع البحث .

ج) اختبا علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وقدرتها في تحسين الرشاقة التنظيمية في المنظمات موضوع البحث.

د) اختبار مستوى تأثير عمليات إدارة المعرفة في الرشاقة التنظيمية في المنظمات موضوع البحث.

٣) **المخطط الفرضي للبحث:**

**الشكل (١) من اعداد الباحثين**



**٤) فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسة الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة من خلال عملياتها في تحسين الرشاقة التنظيمية).

الفرضية الرئيسة الثانية: (توجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة من خلال عملياتها في تحسين الرشاقة التنظيمية).

**٥) مجتمع البحث وعينته:**

تم اختيار مؤسسات التعليم العالي الأهلي في محافظة ميسان مجتمعا للبحث لما لهذه المؤسسات التعليمية الكبيرة من دور واضح وحيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي خدمة المسيرة العلمية والتربوية في البلد مما يتطلب إعطاء هذه المؤسسات اهتماما كاملا من قبل المديرين والباحثين لكي تقوم بدورها الواضح والحيوي في خدمة المسيرة العلمية والتربوية. لقد شمل حقل الدراسة المؤسسات الثلاث للتعليم العالي الأهلي في محافظة ميسان وهي كلا من (جامعة الامام جعفر الصادق (ع) فرع ميسان)، (كلية المنارة للعلوم الطبية)، (كلية العمارة الجامعة)، ولما كانت الدراسة تهتم بالرشاقة التنظيمية واهميتها بالنسبة للمؤسسات التعليمية واهمية إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة التنظيمية لذلك فقد تحددت العينة بالقيادات العلمية ومسؤولي الوحدات الإدارية الرئيسة لما لهم من دور واضح في إدارة العملية التعليمية والتربوية وسبل النهوض بها . وقد وزعت عليهم (٤٨) استمارة استبيان واستلم منها (٤٥) استمارة وكما يأتي:-

- جامعة الامام جعفر الصادق (ع) فرع ميسان ١٧ استمارة
- كلية العمارة الجامعة ١١ استمارة
- كلية المنارة للعلوم الطبية ١٧ استمارة

**٦) حدود البحث:**

- الحدود الموضوعية: هي الحدود التي تضمنها عنوان البحث والتي تتكون من المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).
- الحدود المكانية: اقتصرت حدود الدراسة على الجامعات الاهلية في محافظة ميسان.
- الحدود الزمانية: تمت المباشرة بكتابة البحث في ٢٠٢٥/ ٩/ ١ ولغاية فترة إنجازه 2026/ 4/ 1.
- الحدود البشرية: اقتصر على عينة من الأكاديميين في الجامعات الاهلية.

**٧.أسلوب جمع البيانات وتصميم استمارة الاستبانة:**

اعتمد الباحثان استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، اذ انها تفضل في الدراسات الاستطلاعية التي تهتم بأراء المديرين، كما اعتمد الباحثان في اغناء الجانب النظري وبعض مجالات الجانب التطبيقي للدراسة على الكتب والدوريات العربية والأجنبية فضلا عن اراء الأساتذة المتخصصين بطبيعة هذه الدراسة واهميتها.

تكونت استمارة الاستبانة من قسمين تضمن القسم الأول معلومات شخصية عن عينة البحث، اما القسم الثاني فتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث وهو بجزأين يتعلق الجزء الأول بقياس مستوى أهمية إدارة المعرفة ومتغيراتها استنادا الى انموذج (Laudon and Laudon) بالاعتماد على ما أشار اليه (نجم، ٢٠٠٨، ٩٧ – ٩٨)، اما الجزء الثاني فيتعلق بقياس مستوى أهمية الرشاقة التنظيمية ومتغيراتها استنادا الى ابعادها التي أشار اليها (Park , 2011, 24) وتكييف هذه الاسئلة بما يتناسب مع طبيعة البحث .

**٨) أساليب القياس والتحليل:**

لغرض التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث واختبار فرضيته الرئيسة فقد اعتمد الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض معالجة البيانات احصائيا وهذه الأساليب هي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المئوي المرجح، ومستوى الأهمية، تحليل التباين اختبار (F)، وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

## «المبحث الثاني»

## الإطار النظري

**أولا: إدارة المعرفة:** قبل الدخول الى توضيح مفهوم إدارة المعرفة لابد من التعرف اولا على مفهوم المعرفة وتصنيفها .

**١) مفهوم المعرفة:**

البدايات الأولى لمفهوم المعرفة ظهرت منذ القدم، وتعود جذروها لألاف السنين، اذ ان المعرفة قد رافقت الانسان منذ ان تفتح وعيه وتوسعت مداركه وتطورت بعد ذلك وصلت الى ما هي عليه اليوم وفي مجالات مختلفة. وفي مجال التمييز بين المعرفة والتعلم فان وجهات نظر الكتاب والباحثين لازالت متباينة إزاء هذا الموضوع وتكاد تنحصر ضمن تفسير مدرستين هما مدرسة الحيازة ومدرسة الممارسة، (Manikandan, Tatachari & Srinivasane, 2009,4).

أ) **مدرسة الحيازة:** ويطلق عليها أيضا بالمدرسة التصنيفية ويرى (Edvardsson, 2003, 3) ان وجهة نظر أصحاب هذه المدرسة تنحصر في وصف المعرفة على انها سلعة لذلك فهي قابلة للتملك والخزن والاسترجاع والتطبيق والاستخدام في المستقبل وهذا يعني أيضا ان المعرفة نتاج للتعلم وتصنف الى معرفة صريحة وضمنية او شخصية وجماعية وتنظيمية.

ب) **مدرسة الممارسة:** تستند رؤية أصحاب هذه المدرسة الى الممارسة بوصف المعرفة تكمن أصلا ضمن الممارسة ولأيمكن التمييز بين عملية التعلم والمعرفة اذ ان كلاهما يعبر عن نفس المعنى، كما يعتقد بعض الباحثين ان المعرفة تمثل المرحلة الأولى من التعلم في حين يرى البعض الاخر ان المعرفة

والتعلم يعملان بنفس الاتجاه (Turyasingura,2011,67). استنادا الى ما تقدم فقد لخص (الغراوي ٢٠١٥، ١٠٩) الملاحظات الاتية: -

- ان المعرفة رغم كونها تندرج ضمن حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهي مورد اقتصادي هادف.
- ان التعلم التنظيمي يمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية وهو يندرج أيضا ضمن مجال الممارسة.
- ان الربط بين مجالي المعرفة والتعلم يجب ان يكون استنادا الى رؤية تكاملية.
- ان التطور الحاصل في تقنيات المعلومات أسهم في تزايد تأثيرات المعرفة في مجال الاعمال.

**٢) تصنيف المعرفة:**

ان تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة يتطلب تصنيف المعارف فيها من اجل تحسين استخدامها او تحديد فجوة المعرفة فيها، كما ان التصنيف يمكن ان يسهم في تطوير الية وعمليات انشاء المعرفة الجديدة، كما يسهم في تحويلها الى معرفة صريحة تتجسد في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. وعلى الرغم من تقديم المختصين في إدارة المعرفة الكثير من التصنيفات الا ان التصنيف الذي قدمه ميشيل بولاني (M. Polany) في الستينيات من القرن الماضي يعد هو الاقدم والاهم فقد ميز بين نوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (نجم، ٢٠٠٨، ٤٢).

أ) **المعرفة الصريحة (الظاهرة):** وهي معرفة رسمية ومنظمة تتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها كما يمكن ترميزها وكتابتها لغرض خزنها في قواعد البيانات من اجل استفادة المستخدمين منها وقت الحاجة، كما يمكن كتابتها وارسالها الى الاخرين بواسطة الوثائق والارشادات العامة ( Daft, 2001,259). كما عرفها أيضا (نجم) انها معرفة متسربة نظرا لإمكانية تسربها خارج المنظمة وربما تقليدها، وهي أيضا معرفة صلبة يعبر عنها كميا وقابلة

للنقل والتعلم وتتمثل في براءات الاختراع والاسرار التجارية وحقوق النشر، كما تتمثل في منتجات المنظمة وخدماتها .

**ب) المعرفة الضمنية:**

يرى كل من (البنا و الخفاجي،٢٠١٤، ٧٣) ان هذا النمط من المعرفة يصعب التعامل معه من حيث الاتصال، اذ يفقد عندما يغادر صاحبها المنظمة كما تتمثل بوجهات النظر والرؤية الذاتية والمشاعر والحدس لدى الافراد وهي أيضا تسمى بالمعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الافراد والفرق داخل المنظمة، وهي غير قابلة للنقل والتعلم تسهم في خصوصية المنظمة وفي قدرتها على انشاء المعرفة (نجم)، كما قدم توم باكمان (T. Backman) أربعة تصنيفات للمعرفة على وفق الاتي: -

- المعرفة الصريحة: تكون موثقة وجاهزة يمكن الوصول اليها في مصادر المعرفة الاصلية.
- المعرفة الضمنية: تكون غير رسمية يمكن الوصول اليها بالاستعلام والمناقشة.
- المعرفة الكامنة: يمكن الوصول اليها بصورة غير مباشرة من خلال الاستنباط وملاحظة السلوك.
- المعرفة المجهولة: يمكن اكتشافها من خلال المناقشة وملاحظة النشاط وأيضا من خلال البحث والتجريب.

**٣) مفهوم إدارة المعرفة:**

يجب ان تستخدم إدارة المعرفة في مجالات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة على العاملين اذ ان المعرفة مورد استراتيجي ذو قيمة عالية ويجب ضمان تحسين الاستخدام الفعال للأصول المعرفي (King, 2009,4). لذلك يجب على المنظمة مواجهة ظروف المنافسة التي تعيشها في بيئة الاعمال من خلال إدارة النشاطات المخصصة لاستثمار راس المال الفكري للمنظمة من اجل تحقيق مزايا تنافسية ( Allix,

2003, 4) لذلك تعرف إدارة المعرفة بانها حقل علمي يسهم في تحقيق التكامل من اجل تحديد والتقاط وتقييم واسترجاع وتقاسم المعلومات التي تتعلق بأصول المنظمة بالاستناد الى قواعد البيانات والوثائق فضلا عن السياسات والإجراءات التي تتعلق بالخبرات والتجارب غير الملتقطة لدى العاملين (Aunmmun, 2014,154). كما عرفها البنك الدولي (The world Bank) هي الحصول على ثروة المعرفة وتنظيمها منهجيا فضلا عن اكتساب الخبرة من العاملين، والزبائن، وشركاء التطوير وتكون قابلة للوصول بشكل ميسور لأصحاب العلاقة داخليا وخارجيا وأيضا بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة (نجم، ٢٠٠٨، ٩٢) . كما تعرف إدارة المعرفة أيضا بانها عملية تحقيق المنفعة الأمثل للأفراد والسوق والمجتمع من خلال تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق راس المال الفكري الظاهر والضمني (العلي، وقنديلجي، وغسان، ٢٠٠٦).

**٤) عمليات إدارة المعرفة:**

تعبر عمليات إدارة المعرفة عن النشاطات والممارسات التي تستخدم من قبل الافراد والمنظمات من اجل الحصول على المعرفة وتنقيحها واستخدامها لتعزيز الأداء والتعلم التنظيمي بالطريقة المناسبة.

لقد أشار (نجم، ٢٠٠٨، ٩٧-٩٨) الى بعض النماذج المهمة في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة وقد اختار الباحثان نموذج (Laudon & Laudon) في تحليل عمليات إدارة المعرفة لأنه يكاد يجمع الى حد كبير بين جميع هذه النماذج وكما يأتي:

أ) الحصول على المعرفة وترميزها:

يرى كل من (نصر, واحمد , والذيباني ،٢٠١٤) ان اكتساب المعرفة هو الحصول عليها من المصادر المختلفة من خلال وسائل مختلفة مثل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل والاستعانة بالخبراء والاطلاع على الدوريات والمنشورات

ووسائل البريد الالكتروني فضلا عن التعلم الفردي لذلك يشير ( Yaghoubi, 2011, 79) الى بعض الطرق المعروفة في الحصول على المعرفة وهي التعلم الشخصي والتجربة والاستطلاع البيئي ومن خلال العاملين في المنظمات الأخرى. ان عملية الحصول على المعرفة يتطلب ان توضع المعرفة الجديدة في سياق معين ويجب ترميزها ومراجعتها باستمرار وفق الوقائع الجديدة.

ب) انشاء المعرفة:

وتعني استخدام أنظمة العمل المعرفي المختلفة من اجل التوصل الى المعرفة الجديدة، وتوليد طرق جديدة لعمل الأشياء وتطوير الامكانية الفنية لها لذلك يرى (نجم) ان انشاء المعرفة سواء من قبل الافراد ام من قبل الفريق يبقى محدود الأثر في الأداء الكلي للمنظمة على الرغم من أهميته الواضحة اذا لم يتحول الى جزء من وجود المنظمة ومن معرفتها الكلية، ويتطلب ذلك إمكانية نقل وتقاسم المعرفة الجديدة بين جميع العاملين وان تكون جزء من امكانياتهم الأساسية القائمة على المعرفة.

ج) تقاسم المعرفة:

تعني إمكانية جعل المعرفة متاحة للتشارك عن طريق أنظمة التشارك المختلفة وبهذا الصدد يرى (Cummings, 2004) 364-352,ان عملية التشارك بالمعرفة يراد بها الأنشطة التي تجعل الجماعات تعمل معا وتساعد في نقل المعرفة الصريحة والضمنية وعملية تبادلها وفي إمكانية تعزيز التعلم التنظيمي فضلا عن إمكانية تطبيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

د) توزيع ونشر المعرفة:

تعني وضع المعرفة بالصيغة المناسبة التي تمكن الوصول الى هذه المعرفة من خلال الخزن والنشر ومن اجل تطبيق المعرفة في الموقف المناسب والوقت المناسب. من جانب اخر أصبحت التكنولوجيا تقدم وسائل قوية تضمن تحقيق رافعة المعرفة من خلال

تقاسم وتوزيع المعرفة بالطريقة المناسبة وان الشبكة الداخلية (Internet) تسهم في تحقيق التقاسم الفوري والواسع بين العاملين في المنظمة وان الشبكة الخارجية (Extranet) وشبكات الاعمال بين المصالح تسهم في تحقيق التقاسم للمعلومات والمعرفة بين الأطراف المشاركة (نجم ،٢٠٠٨، ١٠٥) .

**ثانيا: الرشاقة التنظيمية:**

**١) مفهوم الرشاقة التنظيمية:**

يعد مفهوم الرشاقة (Agility) في الفكر الإداري من المفاهيم الحديثة التي تزايد الاهتمام به من قبل الكتاب والباحثين بشكل واضح وكبير في السنوات الأخيرة. فالرشاقة في اللغة استنادا الى (معجم الرائد) تأتي من كلمة (رشق) وتعني الخفة والسرعة في العمل، اما في معجم (Oxford) فتعني الرشاقة القدرة على التحرك بسرعة وسهولة (الزامل، والدوسري، ٢٠٢١، ٧٦٤)، ان مفهوم الرشاقة في مجال الاعمال قد ظهر في بداية عام (١٩٩١) وذلك من خلال جهود مجموعة من الباحثين في معهد (Lacocca) بجامعة لاهاي في دراسة عنوانها استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين، اذ حفزت هذه الدراسة اجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم من قبل الكثير من الكتاب والباحثين (هنية، ٢٠١٦).

لذلك نجد ان تطبيق مفهوم الرشاقة يتطلب اجراء تغييرات مستمرة ومنهجية على مستوى مخرجات المنظمة وهياكلها وعملياتها من خلال استخدام استراتيجية مدروسة ومتكاملة وفي تحديد وتخطيط وتنفيذ هذه التغيرات وذلك من اجل الحصول على ميزة تنافسية، كما يعبر عن الرشاقة بوصفها القدرة على الاستجابة لتغيرات بيئة العمل الخارجية والتعامل مع هذه التغيرات بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب فضلا عن التنسيق التنظيمي مع احتياجات سوق العمل المتغيرة من اجل الحصول على ميزة تنافسية (سيد عمر، ٢٠٢٠، ٥٢). لذلك وردت العديد من التعريفات لمفهوم الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) من قبل الكتاب والباحثين وقد تباينت

هذه التعريفات حسب وجهات نظرهم وطبقا لنوع المنظمة وطبيعة عملها ومجال تطبيقها لهذا المفهوم، وان اغلب هذه التعريفات تنصب حول القدرة على قراءة المتغيرات المتوقع حصولها في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي قدرتها على الاستجابة لهذه التغيرات بالوقت المناسب وبالكفاءة والطريقة المناسبتين، لذلك يرى كلا من (Seo & Paz, 2008,136) ان الرشاقة التنظيمية هي مجموعة من العمليات التي تساعد المنظمة على استشعار التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي الاستجابة لهذه التغييرات في الوقت المناسب والطريقة المناسبة التي تحقق الفاعلية والتعلم من اجل تحسين كفاءة المنظمة وتخفيض التكاليف فيها . كما يتفق (عبد الستار، ٢٠١٩، ٨٧) مع هذا التعريف في تحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية، اذ يرى ان الرشاقة التنظيمية تمثل القدرات التي تشكل بمجموعها اطارا في رصد التغييرات البيئية والاستجابة لهذه التغيرات بالسرعة الممكنة وبالوقت المناسب وبما يحقق الكفاءة والفاعلية واستمرارية الأداء التنظيمي المتميز.

وبنفس الاتجاه أيضا يرى (منصور، ٢٠٢٠، ٥) ان الرشاقة التنظيمية هي القدرة على استشعار التغييرات واستغلال الفرص المترتبة عليها والاستجابة لها بسرعة اكبر واستثمار الكفاءات وتحقيق الفاعلية والمرونة ودعم التميز .كما ارتبط مفهوم الرشاقة التنظيمية أيضا بالاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات من اجل تحقيق مزايا تنافسية والتكيف مع تغيرات العرض والطلب لذلك يرى كل من ( Meredith & Francis, 2000,137-143) ان الرشاقة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الحصول على الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات بطريقة ذكية وسريعة لذلك اكتسبت أهمية كبيرة.

٢) أهمية الرشاقة التنظيمية:

تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية في المنظمات الحديثة بمختلف مجالاتها من خلال زيادة قدراتها في مواجهة التحديات الناشئة عن المنافسة الشديدة وعدم الاستقرار البيئي، اذ ان الرشاقة التنظيمية تساعد المنظمات في الاستفادة من الفرص المناسبة والتعامل مع البيئات المختلفة والاستجابة لها بالسرعة المناسبة والكفاءة المطلوبة. وفي مجال أهمية الرشاقة التنظيمية يرى (المصري، ٢٠١٦ ،٢٨٠) ان الرشاقة التنظيمية تعد بمثابة اتجاه او مدخل يسهم في اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة من خلال زيادة القدرة الادراكية للمنظمات وفي إيجاد الطرق الكفيلة للاستجابة المناسبة لهذه التغيرات. وفي مجال الأهمية أيضا يرى (الذبياني، ٢٠٢٠، ٤٧ – ٤٨) ان الرشاقة التنظيمية أصبحت نموذجا جديدا في إدارة المنظمات من اجل تعزيز القدرة التنافسية لها، اذ أصبحت الرشاقة واحدة من الاستراتيجيات والمداخل المهمة في توسيع الاعمال التجارية مما يساعد المنظمات في قدرتها على البقاء والاستمرار والتطور وقد أدى ذلك الى الاهتمام والتركيز بمفهوم الرشاقة التنظيمية لاسيما في بداية التسعينيات من القرن الماضي، لما لها من أهمية في التحسين المستمر للعمليات والسيطرة على الكلف وزيادة حصة المنظمات في السوق فضلا عن تحقيق أهدافها المطلوبة بالسرعة والاستجابة السريعة للتغيرات (الدباغ، ٢٠١٧) وبقدر تعلق الامر مع متطلبات العمل في البيئات المتغيرة، لذلك يؤكد (عبد الوهاب، ٢٠١١، ٢١) أن الرشاقة التنظيمية مهمة في مواجهة احداث ومثيرات العمل اليومية وخاصة في الجامعات التي تتعرض الى العديد من المفاجئات والمثيرات.

**٣) ابعاد الرشاقة التنظيمية:**

يكاد يتفق اغلب الكتاب والباحثين على ان للرشاقة التنظيمية ثلاثة ابعاد وبالأخص الدراسة التي قدمها (Park, 2011,23) وفيما يأتي توضيح لهذه الابعاد الثلاثة:

أ) رشاقة الاستشعار: Sensing Agility

تعني قدرة المنظمة على مراقبة الأهداف وفحصها في الوقت المناسب استنادا الى التغيرات البيئية وفي تفضيلات الزبون، وتحركات المنافسين وفي التكنولوجيا الجديدة (Park, 2011, 24) وتعني أيضا قدرة المنظمة على فحص عوامل التغيير في بيئة العمل الداخلية والخارجية ومن اجل الوصول الى الادراك التام في اتجاهات التغيير وانواعه وخصائصه من اجل وضع الرؤى والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه الاتجاهات (Dongback & Ariel, 2008,136). كما يرى كل من , Chen Wangو Shan ان الاستشعار يعني القدرة على تطوير الأداء باستمرار والوصول الى أساليب جديدة في العمل لغرض تحقيق اهداف المنظمة بفاعلية من اجل الاستمرار في تطوير العمل لفترات طويلة .

ب) رشاقة عملية اتخاذ القرار Decision – Making Agility:

تعني القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وهيكلتها وتقييمها من مصادر متنوعة لغرض تفسير الاثار المترتبة على الوحدات الخاصة بالأعمال دون تأخير وتحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن تفسير الاحداث وكيفية إعادة تكوين الموارد من خلال وضع خطط العمل المناسبة والإجراءات التنافسية (Park , 2011,25) كما يرى ( Harraf , Wanasika , Tate , & Talbott , 2015, 680) انه من اجل تقليل احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار فان رشاقة عملية اتخاذ القرار تتطلب مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، ومن اجل ان لا تعرقل المشاركة سرعة اتخاذ

القرار فان المنظمات يجب ان تحقق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغييرات البيئية وان مسؤولية تحقيق ذلك التوزان تقع على عاتق القيادة .

ج) رشاقة التطبيق (الممارسة) Acting Agility:

هي القدرة على اعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل جذري وفعال واعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز وتعديل العمليات من خلال خطط فعلية، وفي الوقت المناسب أيضا يجب تقديم منتجات وخدمات جديدة وتقديم نماذج سريعة للسوق (Park,2011,26) ان مهمة الممارسة تتضمن مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية من خلال مبادئ العمل الناتجة عن عملية اتخاذ القرار وذلك لمواجهة التغييرات البيئية (Eisen & Martin, 2000,1106).

## ٤) تحسين الرشاقة التنظيمية Improving Organizational Agility:

ان نجاح المنظمات بمختلف اشكالها ومجالاتها يتوقف الى حد كبير على مدى ادراكها لأهمية الرشاقة التنظيمية وعلى مدى كفاءة اداراتها في تحسين رشاقتها التنظيمية، لذلك يرى كل من (Jafarnejad & Shahabi, 2008, 12-13) لغرض تحسين الرشاقة التنظيمية تحتاج المنظمة مراجعة الرؤية والغايات والاهداف والسياسات والإجراءات والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي ودرجة التغير البيئي، ثم تأتي المرحلة الثانية اذ يتم تحديد العوامل والمؤثرات من اجل مواجهة التغيير والتوافق معه ثم تأتي المرحلة الثالثة وفيها تحدد القدرات اللازمة لأجراء هذا التغيير والتكيف معه . لذلك تشكل القدرات التنظيمية عامل مهم في تحسين الرشاقة التنظيمية وتمثل إدارة المعرفة اهم هذه القدرات، لذلك فان المنظمة يجب ان تكون قادرة باستمرار على الاستفادة من المعرفة والخبرة لغرض التحسين المستمر للرشاقة التنظيمية والاستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة.

وفي هذا المجال يرى (Roy , 2013, 1166) ان مفهوم الرشاقة التنظيمية يتجسد في التكامل الفعال بين قدرة المنظمة على الاستجابة وكيفية ادارتها للمعرفة من حيث السرعة والكفاية والتكيف مع أي تغييرات غير متوقعة، والاستفادة من الفرص دون الاخلال بنوعية المنتج او العمليات المستخدمة او زيادة التكلفة. وبهذا الصدد أيضا يرى كل من (Chamanifard, Nikpour, Chamanifard & Nobarieidishe , 2015,200) ان الرشاقة التنظيمية هي العمل الواعي القائم على إدارة المعرفة حيث تستخدم المعرفة لاستثمار الفرص المتاحة في بيئة السوق المتغيرة وهي لا تعتمد فقط على التكيف مع التغيرات بل تمتد الى اكثر من ذلك باستخدام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة واكتساب مكانة خاصة من خلال ما تمتلك من الكفاءة والابتكارات.

## «المبحث الثالث»

# الجانب التطبيقي

يتم عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة من خلال تحليل اجابات افراد عينة البحث في كل من جامعة الامام جعفر الصادق عليه السلام (فرع ميسان)، وكلية المنارة للعلوم الطبية، وكلية العمارة الجامعة حول متغيرات البحث وهما (ادارة المعرفة)، (والرشاقة التنظيمية) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من اعلى وزن له بقيمة (٥) درجة وتمثل الاجابة (اتفق تماما) الى اوطأ وزن والذي اعطي درجة واحدة تمثل (لا اتفق تماما) لذلك سيكون الوسط الحسابي الفرضي المعتمد هو (٣) كمتوسط لأداء القياس وذلك لتقييم درجة اجابات افراد العينة حول فقرات متغيرات البحث .

١) التحليل الوصفي لأراء إفراد العينة حول المتغير المستقل إدارة المعرفة:

## جدول (١)

## يعرض إجابات إفراد العينة حول متغير إدارة المعرفة وإبعادها

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي المرجح ٪ | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | X١ | ٤,٤٣ | ٠,٥٩ | ٨٨,٦ | ١ |
| ٢ | X٢ | ٤,٢٧ | ٠,٥٩ | ٨٥,٤ | ٢ |
| ٣ | X٣ | ٣,٨٤ | ٠,٧٥ | ٧٦,٨ | ٤ |
| ٤ | X٤ | ٤,٠٩ | ٠,٧٤ | ٨١,٨ | ٣ |
| الحصول على المعرفة | | ٤,١٥ | ٠,٦٦ | ٨٣ | الثاني |
| ٥ | X٥ | ٤,١١ | ٠,٧٢ | ٨٢,٢ | ٢ |
| ٦ | X٦ | ٤,٠٧ | ٠,٦٦ | ٨١,٤ | ٣ |
| ٧ | X٧ | ٤,٠٢ | ٠,٨٨ | ٨٠,٤ | ٤ |
| ٨ | X٨ | ٤,٢٥ | ٠,٧٢ | ٨٥,٠ | ١ |
| انشاء المعرفة | | ٤,١١ | ٠,٧٥ | ٨٢ | الثالث |
| ٩ | | ٤,٠٩ | ٠,٦٨ | ٨١,٨ | ٣ |
| ١٠ | | ٤,٤٨ | ٠,٦٦ | ٨٩,٦ | ١ |
| ١١ | | ٤,١٨ | ٠,٦٩ | ٨٣,٦ | ٢ |
| ١٢ | | ٣,٩٥ | ٠,٩٩ | ٧٩,٠ | ٤ |
| تقاسم المعرفة | | ٤,١٨ | ٠,٧٦ | ٨٣,٦ | الاول |
| ١٣ | X١٣ | ٣,٩٣ | ٠,٨٥ | ٧٨,٦ | ٢ |
| ١٤ | X١٤ | ٤,٠٥ | ٠,٨١ | ٨١ | ٢ |
| ١٥ | X١٥ | ٤,٠٧ | ٠,٧٠ | ٨١,٤ | ١ |
| توزيع ونشر المعرفة | | ٤,٠١ | ٠,٧٩ | ٨٠ | الرابع |
| إدارة المعرفة | | ٤,١١ | ٠,٧٤ | ٨٢ | |

الجدول مخرجات الحاسوب

اظهر الجدول (١) اعلاه نتائج التحليل الوصفي لمتغير إدارة المعرفة بوصفه المتغير المستقل اذ حصل المتغير ككل على المستوى العام بنسبة اهتمام بلغت (٨٢٪) وبوسط حسابي قدره (4.11) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) كون الدراسة اعتمدت المدرج الخماسي، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤) اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت النتائج على وفق الاتي:

- **الحصول على المعرفة:** حصل هذا البعد على (الترتيب الثاني) اذ جاء بمستوى أهمية لدى المنظمات المبحوثة بلغت (٨٣٪) وبوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.66) وقد سجلت الفقرة (X1) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (غالبا ما تستفيد الكليات من المعرفة المتوافرة لديها من خلال اجراء الحوارات وتبادل الخبرات)، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (٨٨.٦٪) مما يدلل ذلك على مدى اسهام الخبرة المعرفية المكتسبة في حل الكثير من المشكلات التي واجهت الكلية في حين سجلت الفقرة (X3) اقل مستوى اهمية من بين باقي الفقرات ومضمونها (تعتمد كليتنا في استقطاب المعرفة الخارجية عن طريق التعلم والتقليد من المنظمات الخارجية)، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (٧٦.٨٪) وهي أيضا بمستوى جيد مما يدلل ذلك بأن الاعتماد على المعرفة الخارجية لم يحظى بتأييد كامل في إجابات عينة البحث.
- **انشاء المعرفة:** حصل هذا البعد على (الترتيب الثالث) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهميه بلغت (٨٢٪) وبوسط حسابي قدره (4.11) وبانحراف معياري (0.75) وقد سجلت الفقرة(X8) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (دائما ما يتم تعريف العاملين في كليتنا بأن معرفتهم هي جزء من معرفة الكلية)، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (٨٥٪) في حين جاءت الفقرة (X7) في الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات ومضمونها (تعمل كليتنا باستمرار على تطوير قدرات العاملين بما ينسجم مع

أساليب العمل الجديدة)، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (٪80.4) ما يدلل ذلك على مدى ادراك عينة البحث بأنهم لازالوا بحاجة اكبر الى تطوير قدراتهم المعرفية .

- تقاسم المعرفة: حصل هذا البعد على (الترتيب الاول) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهميه بلغت (٪83.6) وبوسط حسابي قدره (4.18) وبانحراف معياري (٠.76) وقد سجلت الفقرة (X10) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (تسعى إدارة كليتنا بأستمرارالى تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش وورش عمل تسهم في تقاسم المعرفة) اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (٪89.6) مما يدلل ذلك على مدى ادراك عينة البحث بأهمية اللقاءات الجماعية وحلقات النقاش وورش العمل في تقاسم المعرفة في حل الكثير من الصعوبات في حين سجلت الفقرة (X12) اقل مستوى اهمية في الترتيب من بين باقي الفقرات في هذا البعد ومضمونها (غالبا ما تنفذ كليتنا أساليب التدوير الوظيفي لغرض تقاسم المعرفة بين العاملين)، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (٪79) مما يدلل ذلك بأنهم بحاجة الى الاستمرار بالتدوير الوظيفي لغرض تدعيم اللقاءات الجماعية على صعيد المنظمات المبحوثة .
- **توزيع ونشر المعرفة**: حصل هذا البعد على (الترتيب الرابع) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهميه بلغت (٪80) وبوسط حسابي قدره (4.01) وبانحراف معياري (0.79) وقد سجلت الفقرة (X15) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (تتوافر لدى كليتنا قائمة بأسماء المختصين الذين يمتلكون كل نوع من أنواع المعرفة وتحديد مسارات الوصول اليها) بمعنى لدى الكليات المبحوثة قاعدة للبيانات تحتفظ بأسماء رواد المعرفة . اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (٪81.4) في حين سجلت الفقرة (X13) اقل مستوى اهمية من بين باقي الفقرات ضمن هذا البعد ومضمونها (تعمل

إدارة كليتنا على خزن المعرفة بالطريقة المناسبة التي يمكن الوصول اليها بسهولة ويسر).، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (٪78.6) مما يدلل ذلك بأن البعض القليل من عينة البحث في المنظمات المبحوثة لازال يفتقر الى آلية الوصول الى قواعد البيانات بيسر وسهولة .

٢) التحليل الوصفي لأراء إفراد العينة حول المتغير التابع الرشاقة التنظيمية:

## جدول (٢)

## يعرض إجابات إفراد العينة حول المتغير التابع الرشاقة التنظيمية وإبعادها

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي المرجح ٪ | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | Y١ | ٣,٩١ | ٠,٧٤ | ٧٨,٢ | ٤ |
| ٢ | Y٢ | ٤,٠٩ | ٠,٨٣ | ٨١,٨ | ٢ |
| ٣ | Y٣ | ٣,٩٥ | ٠,٨٣ | ٧٩ | ٣ |
| ٤ | Y٤ | ٣,٠٣ | ٠,٦٢ | ٦٠,٦ | ٥ |
| ٥ | Y٥ | ٤,٢٧ | ٠,٦٦ | ٨٥,٤ | ١ |
| رشاقة الاستشعار | | ٣,٨٥ | ٠,٧٣ | ٧٧ | الثالث |
| ٦ | Y٦ | ٤,١٦ | ٠,٧٨ | ٨٣,٢ | ١ |
| ٧ | Y٧ | ٤,٠٧ | ٠,٧٩ | ٨١,٤ | ٣ |
| ٨ | Y٨ | ٤,٠٠ | ٠,٧٨ | ٨٠ | ٥ |
| ٩ | Y٩ | ٤,٠٩ | ٠,٩٦ | ٨١,٨ | ٢ |
| ١٠ | Y١٠ | ٤,٠٦ | ٠,٧٩ | ٨١,٢ | ٤ |
| رشاقة اتخاذ القرار | | ٤,٠٧ | ٠,٨٢ | ٨١,٥ | الثاني |
| ١١ | | ٤,١٥ | ٠,٧٥ | ٨٣ | ٤ |
| ١٢ | | ٤,٢٧ | ٠,٦٩ | ٨٥,٤ | ٢ |
| ١٣ | | ٤,١٤ | ٠,٨٥ | ٨٢,٨ | ٥ |
| ١٤ | | ٤,١٨ | ٠,٧٩ | ٨٣,٦ | ٣ |
| ١٥ | Y١٥ | ٤,٣٤ | ٠,٦٨ | ٨٦,٨ | ١ |
| رشاقة التطبيق ( الممارسة ) | | ٤,٢١ | ٠,٧٥ | ٨٤,٢ | الاول |
| الرشاقة التنظيمية | | ٤,٠٤ | ٠,٧٨ | ٨٠ | |

الجدول مخرجات الحاسوب

اظهر الجدول (2) اعلاه نتائج التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة التنظيمية اذ حصل المتغير ككل على المستوى العام بنسبة اهتمام بلغت (٪80) وبوسط حسابي قدره (4.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) كون الدراسة اعتمدت المدرج الخماسي وبانحراف معياري قدره (٠,٧٨) اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت النتائج على وفق الاتي: -

- **رشاقة الاستشعار**: حصل هذا البعد على (الترتيب الثالث) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهميه بلغت (٪77) وبوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.73) وقد سجلت الفقرة(Y5) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (تتمتع إدارة كليتنا بالقدرة على تطوير خدماتها لغرض مواكبة التجديد والابداع)، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (٪85.4) مما يدلل ذلك بأن ادارة الكلية تمتلك المؤهلات التي تسمح لها بتطوير قدراتها في حين سجلت الفقرة (Y4) اقل مستوى اهمية من بين بقية الفقرات وكانت بمستوى اهمية بلغت (٪60.6) ومضمونها (تعتمد ادارتنا على التحليل البيئي في تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) مما يدلل ذلك على عدم حصول الاجماع على تلك الفقرة من بين إجابات افراد العينة في المنظمات المبحوثة .
- **رشاقة اتخاذ القرار**: حصل هذا البعد على (الترتيب الثاني) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهميه بلغت (٪81.5) وبوسط حسابي قدره (4.07) وبانحراف معياري (0.82) وقد سجلت الفقرة (Y6) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها حصل هذا البعد على (الترتيب الثاني) من حيث مستوى الاهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى اهميه بلغت (٪81.5) وبوسط حسابي قدره (4.07) وبانحراف معياري (0.82) وقد سجلت الفقرة (Y6) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (تمتلك

إدارة كلينا مصادر متنوعة للمعلومات الداخلية والخارجية)، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (٪ 83.2) مما يدلل ذلك على اتفاق اراء افراد العينة حول امتلاك كلياتهم لمصادر للمعلومات في حين سجلت الفقرة(Y8) اقل مستوى اهمية من بين ترتيب بقية الفقرات وكانت بمستوى اهمية بلغت (٪80) ومضمونها (توفر إدارة كلينا المعلومات المطلوبة من اجل المفاضلة بين بدائل القرار واختيار البديل المناسب)، مما يشير ذلك الى ان ادارة الكلية تستطيع ان توفر المعلومات المطلوبة للمفاضلة بين بدائل القرار لكنها جاءت اخر فقرة من حيث الأهمية على مستوى هذا البعد وهي ليست قاصرة .

- **رقابة التطبيق (الممارسة)**: حصل هذا البعد على (الترتيب الأول) من حيث مستوى الأهمية في المنظمات المبحوثة بواقع مستوى أهمية بلغت (٪84.2) وبوسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري (0.78) وقد سجلت الفقرة (Y15) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (يتصف الهيكل التنظيمي في كليتنا بالمرونة الكافية لغرض مواجهة التغيرات على مستوى الافراد والاهداف) اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (٪86.8) في حين سجلت الفقرة (Y13) في الترتيب الأخير من بقية الفقرات على مستوى البعد فيما يتعلق بالرقابة اذ جاءت بمستوى أهمية بلغت (82.8) وهي أيضا جيدة لكنها اقل من بقية الفقرات باتفاق أراء افراد العينة.

3) اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

تتناول هذه الفقرة من البحث مناقشة وتحليل اجابات افراد العينة حول وجود علاقة الارتباط من عدمها بين متغيري البحث والتي انبثقت عن الفرضية الرئيسة، اذ اتضح من خلال التحليل بوجود علاقة ارتباط موجبة لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل مع ابعاد المتغير التابع كما موضحة في مصفوفة الارتباط في الجدول (٣) ادناه كما بلغت قوة الارتباط بين المتغيرين الرئيسين المستقل والتابع بشكل اجمالي اذ بلغت

قوتها (0.69) وهي مرتفعة نسبيا بين كل من إدارة المعرفة بوصفها المتغير المستقل والرشاقة التنظيمية بوصفها المتغير التابع عند مستوى معنوية (٠,٠٥) اي بنسبة ثقة بلغت (٠,٩٥) وكانت جميع معاملات الارتباط معنوية بما يثبت فرضية الدراسة الرئيسة الثانية ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة من خلال عملياتها في تحسين الرشاقة التنظيمية). كما موضحة في الجدول (٣) مصفوفة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع وعلى وفق الاتي: -

**جدول (٣)**

**يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع وابعاده**

| إدارة المعرفة وابعادها (المتغير المستقل) | الرشاقة التنظيمية وابعادها (المتغير التابع) | | |
|---|---|---|---|
| | رشاقة الاستشعار | رشاقة اتخاذ القرار | رشاقة التطبيق / الممارسة |
| الحصول على المعرفة | 0.585* | 0.688* | 0.597* |
| انشاء المعرفة | 0.684* | 0.701* | 0.695* |
| تقاسم المعرفة | 0.637* | 0.785* | 0.792* |
| توزيع ونشر المعرفة | 0.679* | 0.760* | 0.658* |
| الارتباط بين المتغيرين | 0.69* | | |

الجدول مخرجات الحاسوب

4) اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث:

تتناول هذه الفقرة اختبار تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) عبر ابعادها (الحصول على المعرفة، أنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع ونشر المعرفة) في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) بإبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة

التطبيق (الممارسة)، وقد اعتمد الباحثان على تطبيق اختبار( (F-Testلتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فإذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية اشار ذلك الى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع وعكس ذلك تكون العلاقة غير معنوية، كما تم اعتماد معامل التحديد ($R^2$) لتفسير نسبة التغير الذي يمكن ان يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع وقد بلغت (0.47) كما تظهر نتائج الجدول (٤) ادناه معنوية علاقة التأثير اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.41) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة للثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة بعملياتها في تحسين الرشاقة التنظيمية).

**جدول (٤)**

**تحليل التباين ( ANOVA- اختبارF)**

| مصدر التباين | درجات الحرية df | rm | $R^2$ | قيمة F المحسوبة | قيمة F المجدولة | مستوى المعنوية Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 278.44 | 1 | 0.69 | 0.47 | 11.41 | 4.08 | 0.000 |
| 142.12 | ٤4 | | | | | |
| 707.38 | ٤٥ | | | | | |

الجدول مخرجات الحاسوب

# «المبحث الرابع»

# الاستنتاجات والتوصيات

## أولا: الاستنتاجات:

توصل البحث في ضوء معطيات النتائج الى جملة من الاستنتاجات وكانت على وفق الاتي:

١) على الصعيد النظري في ضوء ادبيات إدارة الاعمال لوحظ بأن إدارة المعرفة تعد أصل من أصول المنظمة الفكرية بوصفها مورد استراتيجي ذو قيمة عالية لأيمكن التفريط به كونها تشكل راس مال فكري تحتفظ به المنظمة وتمثل جهدا منظما تقوم به لغرض تحسين رشاقتها التنظيمية في ظل بيئة اللاتاكد.

٢) كما اشارت نتائج البحث في الجانب التطبيقي أيضا الى وجود تأثير ايجابي ومعنوي لإبعاد ادارة المعرفة في تحسين الرشاقة التنظيمية لدى الكليات المبحوثة.

٣) تبين من خلال نتائج البحث بأن متغير إدارة المعرفة بإبعاده (الحصول على المعرفة، انشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة) قد حضي على مستوى اهتمام مرضي في ضوء اجابات افراد العينة بالارتباط بالرشاقة التنظيمية ويعود ذلك اساسا لما تتمتع به الكليات المبحوثة بوصفها ميدان البحث من وضوح في إدراك اهمية الالتزام بإبعاد إدارة المعرفة بوصفها مطلب ضروري في ظل بيئة التغير.

٤) كما اتضح ايضا بأن بعدي (الحصول على المعرفة، وتقاسم المعرفة) من ابعاد إدارة المعرفة كان لهما تأثيرا ايجابيا متقدما على بقية الابعاد في تحسين الرشاقة التنظيمية ويعود ذلك اساسا لما يتوفر لدى الكليات المبحوثة عينة البحث من

خبرات أكاديمية يتم توظيفها باستمرار باتجاه تحسين رشاقة التطبيق (الممارسة) بكونه احتل المرتبة الأولى من بين اجابات افراد عينة البحث.

## ثانيا: التوصيات:

١) الدعوة الى المشاركة الفاعلة لجميع الاطراف المعنية بالعملية التعليمية في الكليات الاهلية من ذوي أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي من اجل التبادل المعرفي لاسيما فيما يتعلق بصياغة القرارات الاستراتيجية التي تسهم بدون شك في تحسين جودة التطبيق (الممارسة) على صعيد تحسين الرشاقة التنظيمية.

٢) لابد من تعزيز رقابة الاستشعار (التنبؤ البيئي) لدى الكليات الاهلية بوصفها القدرة على تشخيص حاجة سوق العمل للاختصاصات المطلوبة فضلا عن تطوير الأداء باستمرار والوصول الى أساليب جديدة في العمل لغرض تحقيق الاهداف بفاعلية من اجل الاستمرار في تطوير العمل لفترات طويلة.

٣) الدعوة الى ضرورة انشاء بيت خبرة للتبادل المعرفي بين الجامعات الحكومية والاهلية على حد سواء وذلك لغرض متابعة اخر المستجدات في مجال تطبيقات إدارة المعرفة لاسيما فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية على مستوى التعليم العالي من خلال المشاركة في المنتديات الاقليمية والعالمية لغرض الارتقاء بمستويات تطبيقها في تلك الجامعات.

٤) العمل على تصميم قائمة فحص ((check List) تتعلق بقياس مدى التزام الكليات الاهلية بتطبيق عمليات إدارة المعرفة من اجل تحسين الرشاقة التنظيمية لاسيما فيما يتعلق برشاقة جودة القرارات وإدخالها ضمن أليات الاعتماد الأكاديمي للحكم على مستوى الالتزام لاسيما فيما يتعلق ببعدي (انشاء المعرفة، ونشر وتوزيع المعرفة) .

## المصادر

### اولاً: المصادر العربية


١) البنا، حسين موسى قاسم والخفاجي، نعمة عباس. (٢٠١٤). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع [ط١]، عمان .

٢) الدباغ، ايناس نهاد كامل. (٢٠١٧). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي – بحث استطلاعي، [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

٣) الذيباني، منى سليمان. (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، [ مجلة كلية التربية] – جامعة المنصورة، العدد ١١٠.

٤) الزامل، مها عثمان والدوسري، هيا بخيت. (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(4).

٥) سيد عمر، دعاء محمد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية – كلية التربية بالغردقة – جامعة جنوب الوادي المجلد [٣] العدد ١، يناير ٢٠٢٠.

٦) عبد الستار، حلا. (٢٠١٩). التعقيد الادراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمية: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بغداد العراق.

٧) عبد الوهاب، صلاح شريف. (٢٠١١). المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل واهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة الزقازيق.

٨) العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر ابراهيم والعمري، غسان. (٢٠٠٦). المدخل الى ادارة المعرفة، [ط١]. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٩) الغراوي، فاضل عباس حسن. (٢٠١٥). قدرات التعلم التنظيمي وتأثيرها في تعزيز عملية الابداع في ظل الدور التفاعلي لإدارة المعرفة، [اطروحة دكتوراه فلسفة بإدارة الاعمال غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
١٠) المصري، مروان وليد. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس العدد 40.
١١) منصور، احمد. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية، جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية [مجلة البحث العلمي في االتربية]، مصر، 21[ ٤].
١٢) نجم، نجم عبود. (٢٠٠٨). إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات [ ط ٢]. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣) نصر، عزة جلال مصطفى واحمد، عدنان محمد والذيباني، منى سليمان. (٢٠١٤). ادارة الاصول الفكرية – منظور استراتيجي، [ط١]. دار النشر للجامعات، مصر، القاهرة.
١٤) هنية، محمد. (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

## ثانيا: المصادر الأجنبية


- Allix, N. M. (2003). Epistemology and knowledge. Journal of Knowledge Management Concept and Practice, 9 (1).
- Alomi & E. R. Larson. (2001). Dynamics of organizations. The MIT press, Menlo Park, California.
- Aunmmum, S. l. (2014). knowledge management and development of entrepreneurial skills among students in vocational technical institutions in Lagos, Nigeria. The Electronic Journal of Knowledge Management, 12(2).
- Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S. & Nobarieidishe, S., (2015). The lmpact of organizational agility dimensions on employees organizational commitment in foreign exchange offices of tejarat bank, Iran European on line. Journal of natural and social science, 4(1).
- Chen, J., Wang, D. & Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). Higher Education Press Limited Company, 8(1).
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. Management Science, 50(3).
- Daft, R. L., & Noel, R. A. (2001). Organizational Behavior. Harcourt, U.S.A.
- Edvardsson, l. R. (2003). Knowledge management and creative HRM, occasional paper, 14, University of Akyreyri, lceland.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21.
- Harraf, A., Wanasika, l., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational agility. The Journal of Applied Business Research, 31(2).
- Jafarnejad, A. & Shahabi, B. (2008). Evaluating and improving organizational agility: definition, critique and new conceptual framework, Delhi business review, India, 9(1).
- King, R. W. (2009). Knowledge management and organizational learning. Annals of information systems 4, Springer science + business media, LLc.
- Manikandan, K.S. & Tatachari, S. (2009). A synthesis of organizational Learning and knowledge management literatures. India.
- Meredith, S. & Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. The TQM Magazine, 12(2).
- Parkz, Y. K. (2011). The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role of information technologies. A dissertation presented to the USC graduate school university of southern California.
- Roy, W. (2013). The structure of agility from different perspectives federated conference on computer science and information systems.
- Seo, D., & A. I. L. Paz. (2008). Exploring the dark side of 1S in achieving organizational agility. Communications of the ACM, 51(11).
- Turyasingura, W. (2011). Interdependency of knowledge management and organizational learning: The case study

of higher education, the doctor of philosophy in management degree.

- Yaghoubi, Nour-Mohammad & others. (2011). The impact of knowledge management on customer relationship management. European journal of economics finance and administration science, lssue, 34.

## الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الست الفاضلة الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

الموضوع / استبيان

نضع امام شخصكم الكريم استبيان متخصص بموضوع البحث الموسوم (دور ادارة المعرفة في تحسين الرشاقة التنظيمية) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاكاديميين في الكليات الاهلية في محافظة ميسان. راجيآ تفضلكم بالإجابة عن فقراتها، وذلك بوضع علامة (√) امام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم.

ان نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرا الى ان البيانات محاطة بالسرية التامة وانها تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا، لذا لا داعي لذكر الاسم، وان الباحث مستعد للإجابة عن اية تساؤلات تواجهكم لي امل كبير في تعاونكم , وتقبلوا خالص الشكر والتقدير.

الباحثان:

| | |
|---|---|
| الاستاذ المساعد الدكتور | الاستاذ المساعد الدكتور |
| جاسم رحيم عذاري | فاضل عباس حسن |
| جامعة الامام جعفر الصادق (ع) | جامعة الامام جعفر الصادق (ع) |
| فرع ميسان | فرع ميسان |

تعريفات إجرائية:

- ادارة المعرفة: هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق راس المال الفكري الظاهر والضمني لتحقيق منفعة افضل .

- الرشاقة التنظيمية: هي القدرة على استشعار التغيرات المتوقع حصولها في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والاستجابة لهذه التغيرات بالوقت المناسب وبالكفاءة والطريقة المناسبة .

القسم الاول: معلومات شخصية عامة

١ – الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

٢ – الشهادة

| دكتوراه او ما يعادلها | ماجستير او ما يعادلها | دبلوم عالي | اخرى |
|---|---|---|---|
| | | | |

٣–العنوان الوظيفي: ٤ – الموقع الوظيفي:

## القسم الثاني: الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

المحور الاول: متغيرات ادارة المعرفة:

| ت | الفقرة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق اطلاقا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أ- الحصول على المعرفة وترميزها | | | | | | |
| ١ | غالبا ما تستفيد كليتنا من المعرفة المتوافرة لديها من خلال اجراء الحوارات وتبادل الخبرات | | | | | |
| ٢ | غالبا ما يتم الحصول على المعرفة الداخلية في كليتنا من خلال استخدام اساليب البحث والتطوير . | | | | | |
| ٣ | تعتمد كليتنا في استقطاب المعرفة الخارجية عن طريق التعلم والتقليد من المنظمات الخارجية. | | | | | |
| ٤ | يتم وضع المعرفة الجديدة في كليتنا بطريقة تسهل من عملية ترميزها ومراجعتها وتنقيحها باستمرار | | | | | |
| ب – انشاء المعرفة | | | | | | |
| ٥ | تتوافر لدى كليتنا القدرة على التوصل الى المعرفة الجديدة بأستخدام انظمة العمل المعرفي المتطورة | | | | | |
| ٦ | تعتمد كليتنا باستمرار على توليد اساليب جديدة في العمل وتطوير الدراية الفنية لها | | | | | |
| ٧ | تعمل كليتنا باستمرار على تطوير قدرات العاملين بما ينسجم مع اساليب العمل الجديدة | | | | | |
| ٨ | دائما ما يتم تعريف العاملين في كليتنا بأن معرفتهم هي جزء من معرفة الكلية | | | | | |
| ج- تقاسم المعرفة | | | | | | |
| ٩ | جعل المعرفة في كليتنا متاحة للتشارك من خلال انظمة التشارك المتاحة لديها | | | | | |
| ١٠ | تسعى ادارة كليتنا باستمرار الى تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش وورش عمل تسهم في تقاسم المعرفة | | | | | |
| ١١ | تعمل ادارة كليتنا على تقاسم المعرفة من خلال التحول من العمل الفردي الى العمل الجماعي | | | | | |
| ١٢ | غالبا ما تنفذ كليتنا اساليب التدوير الوظيفي لغرض تقاسم المعرفة بين العاملين | | | | | |
| ت | الفقرة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق اطلاقا |
| د . توزيع ونشر المعرفة | | | | | | |
| ١٣ | تعمل ادارة كليتنا على خزن المعرفة بالطريقة المناسبة التي يمكن الوصول اليها بسهولة ويسر | | | | | |
| ١٤ | تتوافر لدى كليتنا اساليب لنشر المعرفة وجعلها متاحة للجميع في الوقت الملائم والمكان المناسب | | | | | |
| ١٥ | تتوافر لدى كليتنا قائمة بأسماء المختصين الذين يمتلكون كل نوع من انواع المعرفة وتحديد مسارات الوصول اليها | | | | | |

المحور الثاني: متغير الرشاقة التنظيمية:

| ت | الفقرة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق اطلاقا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أ . رشاقة الاستشعار | | | | | | |
| ١٦ | غالبا ما تستشعر ادارة كليتنا التغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المهتمين بنشاطها بسرعة | | | | | |
| ١٧ | تتابع ادارة كليتنا باستمرار نشاط وتميز الكليات المنافسة | | | | | |
| ١٨ | تتمتع ادارة كليتنا بالقدرة على رصد تغيرات البيئة الخارجية اعتمادا على الاساليب الحديثة | | | | | |
| ١٩ | تعتمد ادارة كليتنا على التحليل البيئي في تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية | | | | | |
| ٢٠ | تتمتع ادارة كليتنا بالقدرة على تطوير خدماتها لغرض مواكبة التجديد والابداع | | | | | |
| ب . رشاقة اتخاذ القرار | | | | | | |
| ٢١ | تمتلك ادارة كليتنا مصادر متنوعة للمعلومات الداخلية والخارجية | | | | | |
| ٢٢ | تعالج ادارة كليتنا المعلومات ذات الصلة بكافة الاحداث والمتغيرات في البيئة الخارجية | | | | | |
| ٢٣ | توفر ادارة كليتنا المعلومات المطلوبة من اجل المفاضلة بين بدائل القرار واختيار البديل المناسب | | | | | |
| ٢٤ | تتميز القرارات في كليتنا بدرجة عالية من الوضوح و التأكد | | | | | |
| ٢٥ | تتنوع القرارات المتخذة في كليتنا من حيث البعد الزمني بوصفها (طويلة . ومتوسطة . وقصيرة ) | | | | | |
| ج . رشاقة التطبيق (الممارسة) | | | | | | |
| ٢٦ | غالبا ما تعيد كليتنا النظر في مواردها وتشكيلها طبقا للمستجدات البيئية | | | | | |
| ٢٧ | تعمل كليتنا باستمرار على توظيف امكانياتها لمواكبة الاحداث و المستجدات | | | | | |
| ٢٨ | تتوافر لدى ادارة كليتنا القدرة على تنفيذ القرارات في وقتها المحدد | | | | | |
| ٢٩ | لدى ادارة كليتنا القدرة على اعادة هيكلة عملياتها لغرض تحقيق اهدافها بفاعلية | | | | | |
| ٣٠ | يتصف الهيكل التنظيمي في كليتنا بالمرونة الكافية لغرض مواكبة التغيرات على مستوى الافراد والاهداف | | | | | |