

**أثر محددات الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي من خلال عمليات  
إدارة المعرفة كمتغير وسيط  
دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة  
بالقاهرة الكبرى**

**د.هانى فتحى عبد اللاه عبد المقصود \***

---

(\* ) د.هانى فتحى عبد اللاه عبد المقصود: حصل على درجة الدكتوراه فى ادارة الاعمال من كلية التجارة جامعة المنوفية ، مدرس ادارة الاعمال - معهد الجيزة العالى للعلوم الادارية ، تتمثل الاهتمامات البحثية فى الرشاقة التنظيمية ، الاستقامة التنظيمية ، القيادة الناعمة ، التميز التنظيمى ، التماثل التنظيمى ، نظم العمل عالية الاداء ، الالتزام التنظيمى ، الابداع التنظيمى ، القيادة الاخلاقية ، رأس المال النفسى ، رأس المال الفكرى ، ادارة المواهب ، ادارة المعرفة ، جودة حياة العمل .

**Email : hanyfathy1357@gmail.com**

## ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة التأثيرية بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينه قوامها (٢٩٧) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاصة ، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء ، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة القابلة للتحليل (٢٤٠) بمعدل استجابة (٨٠,٨%)، وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS, V.23)، واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Model (SEM) من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS, Version 23) .

وقد أظهرت نتائج البحث إلى وجود علاقة معنوية ايجابية بين أبعاد البحث (الرقابة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة ، التميز التنظيمي) ، كما توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي مباشر للرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة حيث ثبت قامت عمليات إدارة المعرفة بدور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي، كما توصل البحث الى وجود تأثير معنوي لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة الممارسة/التطبيق) في عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (ابتكار المعرفة ، اكتساب المعرفة ، تنظيم المعرفة ، توزيع المعرفة ، استخدام المعرفة) ، واخيراً، توصل البحث الى وجود تأثير معنوي ايجابي لعمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي.

وفي ضوء ما أسفرت عنه البحث من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة التحسين المستمر لممارسات الرقابة التنظيمية، ضرورة تبني القيادات العليا في الجامعات المصرية الخاصة استراتيجية فعالة لتعزيز التميز تحقق من خلالها النتائج المستهدفة وتدعم قدراتها التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية : الرقابة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة، التميز التنظيمي، الجامعات المصرية الخاصة.

**Abstract:**

The current research aims to reveal the mediating role of knowledge management processes in the influence relationship between organizational agility and organizational excellence by applying it to a sample of (297) faculty members in private Egyptian universities. The correct analyzes are (240) with a response rate (80.8%), and a number of appropriate statistical methods were used through the (SPSS, V.23) program, and the Structural Equation Model (SEM) through the statistical program (AMOS, Version 23).

The results of the research showed that there is a positive moral relationship between the dimensions of the study (organizational agility, knowledge management processes, organizational excellence). Knowledge management of the role of Partial Mediating in the relationship between organizational agility and organizational excellence, and the study also found a significant effect of organizational agility dimensions (sensing agility, Decision Making Agility, practice and application Agility), in knowledge management processes with its dimensions (knowledge innovation, knowledge acquisition, knowledge organization, knowledge distribution, knowledge Application), and finally, the study found a positive moral impact of knowledge management processes on organizational excellence.

In light of the results of the research, a set of recommendations were suggested, most notably the need for continuous improvement of organizational agility practices, providing support from senior leaders in universities for a culture of organizational excellence, the need for senior leaders in universities to adopt an effective strategy to promote excellence through which to achieve the targeted results and support their sustainable competitive capabilities.

**Keywords:** Organizational Agility, Knowledge Management Processes, Organizational Excellence, Private Egyptian Universities.

## مقدمة البحث:-

نظراً لازدياد حدة المنافسة في قطاع التعليم الجامعي، ولضمان مسابرة الجامعات للتطورات المعاصرة ، وتجويد عملياتها ومخرجاتها لابلد لها من تبنى أساليب ومنهجيات تحقق لها الأداء التنافسي حيث لم يعد التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية التقليدية مصدراً للميزة التنافسية، فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية ويطلق عليها " الرقابة التنظيمية "وهي من أحدث الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات، والتي تعني القدرة علي البقاء في ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة، بالإضافة إلي توفر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك المتغيرات (رضوان، ٢٠١٤) ، بسبب التغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وتداعيات العولمة يتعين على المنظمات الاستجابة السريعة لتلك التغيرات لمساعدتها على النمو، وفي مؤسسات التعليم العالي على وجه التحديد، حيث أدت التحديات التنافسية إلى جعل العديد من المؤسسات رشيقة في نهجها لتحقيق التميز وجذب الطلاب والمستثمرين وإيجاد جو إيجابي للتعليم والتعلم (Altalhi , 2018)

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات وأكثرها ملائمة لتبني مدخل إدارة المعرفة بحكم وظائفها وطبيعة عملها حيث أنها تمتلك بنية تكنولوجية وموارد بشرية بالإضافة إلى تخصصات علمية وأدبية تحتم على الجامعات استخدام عمليات إدارة المعرفة لما تتطوي عليها من ميزة تنافسية في مجال المعلومات ، لذا يتطلب من الجامعات العمل على تنمية البناء المعرفي للمجتمع بما يتناسب مع مكانتها العلمية ولتلبية احتياجات المجتمع المحلية والعالمية(مصيدى، ٢٠١٧).

يساعد التميز التنظيمي الجامعات على تحسين أدائها، والسعي المستمر للوفاء بحاجات المستفيدين ومتطلباتهم وتحقيق رضاهم بالاستثمار الأمثل لما هو متاح لديها من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية، والعمل على إيجاد موارد جديدة تساعدها في الحفاظ على مكانتها وتميزها بين منافسيها، وتمكنها من النجاح والبقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغيير، وأيضاً سعيها المستمر لتحسين مخرجاتها التعليمية وتطوير مهارات خريجها ومستواهم، وإعدادهم لمواكبة متطلبات سوق العمل(إسماعيل وطه ، ٢٠٢٠).

ومن هنا جاءت تلك الدراسة لتتناول العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى ، وخاصة أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي، أو ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي ، ولا توجد دراسات جمعت بين المتغيرات الثلاثة، وهو ما تحاول الدراسة الحالية تناوله من خلال الأبعاد الثلاثة للرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة الممارسة/التطبيق) وكذلك تناول الأبعاد الخمسة لعمليات إدارة المعرفة ممثلة في (ابتكار المعرفة ، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة)، وتم الاعتماد على خمسة أبعاد للتميز التنظيمي(التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) كما أن مجال التطبيق يمثل في الجامعات المصرية الخاصة بالقاهرة الكبرى ، وتمثلت وحدة المعاينة في أعضاء هيئة التدريس (مدرس ، أستاذ مساعد ، أستاذ) بالجامعات موضع التطبيق.

### أولاً الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في سبيل السعي لزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية ، وتكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لأبعاد الرقابة التنظيمية ، ومدى توافر أبعاد عمليات إدارة المعرفة ، ومدى توافر أبعاد التميز التنظيمي وكذلك صياغة مشكلة البحث بشكل علمي سليم وتنمية فروض البحث ، بالإضافة إلى التعرف على خصائص مجتمع البحث.

### ١- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:

- مدى ادراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم وأبعاد الرقابة التنظيمية.
- مستوى التميز التنظيمي في الجامعات موضع التطبيق.
- مدى تطبيق الجامعات موضع التطبيق لأبعاد الرقابة التنظيمية.
- مدى ادراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم وأبعاد إدارة المعرفة.
- دور الرقابة التنظيمية في تفسير التغير في التميز التنظيمي.

## ٢- أسلوب الدراسة الاستطلاعية

أعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين هما:

### ١/٢ الدراسة المكتبية

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث ، وتمثلت أهم هذه البيانات في مفهوم الرقابة التنظيمية وأبعادها، وأبعاد إدارة المعرفة، مدى تأثر أبعاد التميز التنظيمي بأبعاد الرقابة التنظيمية، وقد اعتمد الباحث على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات، كان من أهمها المؤلفات العلمية، والمقالات، والنشرات، والدوريات، على سبيل المثال:

(Navarro& Landroquez,2020;Zitkiene & Deksnys,2018; Harraf,et al.,2015; Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Nafei, 2016; Pavel ,2018; Park,2011)

إسماعيل ; طه ،٢٠٢٠; محمود، ٢٠٢١; منصور، ٢٠٢٠; إبراهيم، ٢٠٢١; العوضي، ٢٠٢٠;

حسين، ٢٠٢١; رضوان، ٢٠١٤

### ٢/٢ المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٣٥ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق.

**وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى وجود عدد من النتائج والتي تمثلت فيما يلي:**

✦ غموض مفهوم الرقابة التنظيمية بأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء ٧١,٤% ممن تم إجراء المقابلة معهم.

✦ ضعف ادراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة المعرفة بإبعاده المختلفة بالجامعات موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء ٦٠% ممن تم إجراء المقابلة معهم.

✦ عدم القدرة على تحديد مستوى التميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء ٦٨,٥% ممن تم إجراء المقابلة معهم.

✦ عدم وضوح العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء ٧٧,١% ممن تم إجراء المقابلة معهم.

### ثانياً:- مشكلة البحث

أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة بالقاهرة الكبرى، عن وجود نقاط ضعف في منظومة التعليم العالي في مصر تتمثل مظاهرها فيما يلي:

- انخفاض ادراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع التطبيق لمفهوم الرقابة التنظيمية، والمتمثلة في رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرارات ، رقابة الممارسة/التطبيق.
- عدم الوضوح الكافي للدور الهام الذي تلعبه الرقابة التنظيمية وممارساتها المختلفة في تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات موضع التطبيق.
- تقادم نظم التدريس وهبوط المستوى المعرفي وبطء عمليات التغيير والتطوير في البرامج والمناهج وطرق التدريس بالإضافة لعدم توافق خصائص ومهارات المنظومة التعليمية الخاصة مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة ، وافتقار الآليات التي تحقق استراتيجية التميز .
- عدم التفريغ التام لكثير من أعضاء هيئة التدريس للعملية التعليمية والبحثية.
- وجود العديد من الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس بشكل يترتب عليه عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها

ولسد الفجوة البحثية في الدراسات العربية بشكل عام، وفي البيئة المصرية بشكل خاص يركز الباحث في دراسته الحالية على دور الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي بتطبيق ذلك على الجامعات المصرية الخاصة في القاهرة الكبرى، وأيضا التعرف على الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي للجامعات موضع التطبيق، الأمر الذي دفعني لدراسة هذا الدور وتحليله تحليلاً علمياً، لفحصه وتوصيفه والتعرف على ديناميكية تطبيقه ، وبناءً على كل ما سبق، يرى الباحث الحاجة الماسة للجامعات الخاصة المصرية وحاجة كل مؤسسات التعليم العالي في مصر إلى بناء وتحسين تميزها التنظيمي ، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- (١) ما طبيعة ونوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة ؟
- (٢) ما نوع وقوة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة ؟
- (٣) ما طبيعة ونوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الخاصة ؟
- (٤) إلى أي مدى تؤثر إدارة المعرفة في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة ؟

### ثالثاً: أهداف البحث:-

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على الدور الوسيط لإدارة المعرفة في تحديد العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (١) تحديد نوع وقوة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي بالجامعات الخاصة.
- (٢) الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي بالجامعات الخاصة.
- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين الرقابة التنظيمية و إدارة المعرفة بالجامعات الخاصة.
- (٤) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي في الجامعات الخاصة من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط .
- (٥) تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة والتي قد تساعد الجامعات موضع التطبيق على تحقيق الرقابة التنظيمية والتي تؤثر بدورها على بيئة العمل، وتحقيق التميز التنظيمي.

### رابعاً أهمية ومبررات البحث:-

يستمد البحث الحالي أهميته العلمية والتطبيقية من خلال ما يأتي:-

#### ١- الأهمية العلمية

١/١ تحديد طبيعة العلاقات بين كل من أبعاد الرقابة التنظيمية و إدارة المعرفة والتميز التنظيمي مما يساهم في صياغة ممارسات متكاملة متمثلة في الرقابة التنظيمية مما يؤدي إلى تحسين إدارة المعرفة لأعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم في تعزيز التميز التنظيمي.

١/٢ تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في التميز التنظيمي.

١/٣ يساهم هذا البحث في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات في الأدب الإداري العالمي التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة وهي: الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، من هنا فإن الدراسة تعد إضافة جديدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وستفتح المجال أمام الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل.

#### ٢- الأهمية التطبيقية

١/٢ توجيه المسؤولين بالجامعات موضع التطبيق إلى أهمية أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة الممارسة/التطبيق) في تحسين التميز التنظيمي.



٢/٢ توجيه المسؤولين بالجامعات موضع التطبيق إلى أهمية أبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في تعزيز التميز التنظيمي. ٣/٢ يمكن لنتائج البحث أن تُرشد قرار المسؤولين بالجامعات موضع التطبيق حول أهمية الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة لتعزيز التميز التنظيمي .

### خامساً: الاطار النظري والدراسات السابقة والفروض البحثية

يشمل الاطار النظري وفروض البحث، مفهوم وأبعاد الرقابة التنظيمية ، مفهوم وأبعاد إدارة المعرفة ، ومفهوم وأبعاد التميز التنظيمي ، دور الرقابة التنظيمية في تعزيز التميز التنظيمي، دور الرقابة التنظيمية في تنمية عمليات إدارة المعرفة ، دور إدارة المعرفة في تعزيز التميز التنظيمي، ومن ثم صياغة فروض البحث على النحو الآتي :-

## (١) الرقابة التنظيمية Organizational Agility

### ١/١ مفهوم الرقابة التنظيمية

الرقابة التنظيمية (Organizational Agility (OA أصبحت توجه حديث في أدبيات التنظيم الإداري ، فالرقابة التنظيمية لها من دور بارز في تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات بيئة العمل، من خلال تأكيدها على سهولة الأداء ومرونته وسرعته في التجاوب مع التحديات المؤثرة وضمان تحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل ظروف المتغيرات المؤثرة على الأداء (Navarro& Landroquez,2020)، حيث تبرز حاجة المنظمات لتبني مفهوم الرقابة التنظيمية لكي تستطيع التنافس في بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغييرات والاستعداد والاستجابة السريعة لها، واستباق استغلال الفرص، ومواجهة التهديدات والتغلب عليها لتحقيق ميزة تنافسية(محمود، ٢٠٢١)، الرقابة التنظيمية هي القدرة التنظيمية على التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بشكل ملائم، وبطريقة سريعة وفعالة، من خال إعادة تشكيل واستغلال الموارد الداخلية، مما يخلق ميزة تنافسية (Zitkiene & Deksnys,2018)، إن الرقابة 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 التغييرات، بل تمتد إلى أكثر من ذلك لاستخدام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، واكتساب مكانة خاصة لما تمتلكه من الكفاءة والابتكارات(Chamanifard, et al., 2015) ،هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية

المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغيير ، حيث أكدت الدراسات بأن الرقابة التنظيمية تعتبر استثمار للفرص البيئية المتاحة والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والمحافظة على مواردها الاستراتيجية وكفاياتها الجوهرية (Nafei, 2016)، فهي القدرة على استشعار التغيرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر، وفاعلية، ومرونة، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة على هذا التغيير، واستثمار الكفاءات، وتدعيم التميز التنظيمي.(منصور، ٢٠٢٠)، وتعد الرقابة التنظيمية واحدة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمنح المؤسسات قدرات تشكل مجموعها إطاراً، وتسمح للمنظمة من خلالها برصد التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية بالسرعة الممكنة، وبالتوقيت المناسب؛ للحفاظ على استدامة الأداء التنظيمي المتميز(عبد الستار، ٢٠١٩) ، إن الرقابة التنظيمية لها دور أساسي في زيادة أداء المنظمة من خلال قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الديناميكية البيئية السريعة ومتطلبات السوق مما يزيد من تميزها التنظيمي(Alhadid, 2016)، فالرقابة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها علي الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً ، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها، فلم تعد الرقابة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة(Harraf,et al., 2015) .

## ٢/١ أهمية الرقابة التنظيمية للجامعات

تعد الرقابة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتمييز الجامعات اليوم وضمان بقائها واستمرارها، وهناك العديد من فوائد الرقابة التنظيمية التي تجعل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تتبناها ومنها:-

- تساعد الرقابة التنظيمية علي زيادة قدرة المنظمة علي الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالتميز التنظيمي ، وتعتبر كفاءة أساسية، وتمايزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً وعقلية مبتكرة ، فلم تعد الرقابة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة(Harraf,et al., 2015)

- جعل المنظمة أكثر استجابة لتغيرات السوق ، وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات، وتسهم في تحسين قدرات المؤسسة و بنيتها التنظيمية، وزيادة قدرتها على الاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل، كما تساعد على إنجاز الأعمال بجودة عالية ، وكفاءة ودقة(منصور، ٢٠٢٠)

- توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، والتحسين المستمر وإدارة المخاطر، والقدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، والتخلص من القيود الهيكلية من خلال الاعتماد على الهياكل المرنة، وتوفير المناخ الملائم للتجريب، والابتكار والتعلم المشترك، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء. (عمر، ٢٠٢٠)

- تحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم وتقييم الأنشطة التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على امتلاك مقدرات إدارة المعرفة، وتحسين الممارسات الإدارية والسلوكية (عبد الستار، ٢٠١٩)

- تعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة، مثل الرشاقة التكنولوجية، ورشاقة القوي العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة اتخاذ القرارات، والرشاقة الاستراتيجية (Trinh, et al., 2012)

- تساعد على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المنظمة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها (Moshki&Temimouri, 2013).

ويتضح مما سبق، أن مدخل الرشاقة التنظيمية عند تطبيقه على مستوى التعليم الجامعي فإنه يسهم في زيادة قدرة الجامعات على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية وسرعة الاستجابة لهذه التغيرات والتعامل معها بفعالية وابتكار، والاستفادة من تلك التغيرات باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، وزيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التنبؤ العلمي الدقيق، وقدرتها على الاستشعار بأي أزمات مستقبلية، كما أن أهمية الرشاقة التنظيمية تنبع من توفير الإمكانات اللازمة لمواجهة أي تغيرات طارئة، وقد تكون هذه الأهمية في توعية قيادة المؤسسة بضرورة الاهتمام بالموهب البشرية والتكنولوجيا المتقدمة، والتي يمكن الجمع بينهما للاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات البيئية، كما أن قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات والطوارئ والكوارث تعتمد على مدى الرشاقة التنظيمية التي تتمتع بها.

### ٣/١ المقومات التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات:

١/٣/١ الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات: تعد التكنولوجيا عاملاً أساسياً ومحددًا لقدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المنظمة القدرة على الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا (رضوان، ٢٠١٤)

٢/٣/١ مشاركة جميع الأفراد في وضع استراتيجية الجامعة: إن وجود استراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية الجامعة ورسالتها والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافياً لكي تحقق الرقابة التنظيمية بها، بل من المهم أن تتعاون القيادات الجامعية مع جميع العاملين (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفون) في وضعها وأن تتيح لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في تحديدها، والأخذ بالآراء الصائبة وتشجيع الأفكار المتميزة والاستعانة بها، مما يضمن تفاعل الجميع وسعيهم بإيجابية لتحقيق تلك الاستراتيجية بعد إقرارها (مغاوري، ٢٠١٦)

٣/٣/١ تشجيع المناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة: الابتكار ركن أساسي للرقابة التنظيمية، لأن المنظمات المبتكرة تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيير، والأهم من الابتكار هو تبني ثقافة الابتكار ونشرها حيث يعتبر أمر هام لنجاح المنظمات وتحسين مستوي رشاقتها التنظيمية، ورغبة الإدارة في الابتكار هي الحافز على التغيير، كما أن استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة، أو استحداث عمليات وطرق عمل جديدة يحتاج إلى التجريب، فمن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع تقويمها باستمرار، من خلال دعمها إذا أثبتت فعاليتها، ومعالجة أي سلبيات قد تطرأ أثناء التجريب، وهذا يعتمد على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الأفضل وداعمة للابتكار (Harraf, et al., 2015)

٤/٣/١ كفاءة الأفراد بالمؤسسات التعليمية: من المهم توفر قدرات متميزة لدى القيادات الجامعية في التعامل مع التغيير وإدارته بشكل مناسب، كقدرتهم على حث الأفراد العاملين على مواجهة التغيير بدلا من مقاومته، وتوفير كافة السبل والأساليب التي تساعد على مواكبة التغيير والاستفادة منه لصالح المؤسسة التعليمية، والاهتمام بتحقيق احتياجاتهم لتحقيق رضاهم الوظيفي الذي سيؤثر إيجابيا على سرعة إنجاز العمل، وتشجيعهم على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بدلا من تركيز الجهد على استيفاء العديد من الأمور الروتينية البيروقراطية (Hosseini, et al., 2013)

#### ٤/١ أبعاد الرقابة التنظيمية

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد الرقابة التنظيمية أجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على الأبعاد الثلاثة التي حددها (Park, 2011) والمتمثلة في (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة/التطبيق)

والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد انفتحت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل

(Navarro& Landrogez,2020; Zitkiene & Deksnys, 2018; Harraf,et al.,2015; Nafei, 2016; Chamanifard, et al., 2015)

إبراهيم، ٢٠٢١؛ محمود، ٢٠٢١؛ منصور، ٢٠٢٠؛ المدهون، ٢٠٢٠؛ عبد الستار، ٢٠١٩؛ رضوان، ٢٠١٤

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

#### ١/٤/١ رشاقة الاستشعار Sensing Agility

كما تشير إلى قدرة المنظمة على توقع الفرص واكتشافها، والتحديات في بيئة الأعمال، من خلال عملية الاستكشاف للبيئة المحيطة أو من خلال توقع الاتجاهات المستقبلية، فهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيلات المستهلكين، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011)

#### ٢/٤/١ رشاقة اتخاذ القرارات: Decision Making Agility

هي محور العملية الإدارية، كونها عملية متداخلة بكافة وظائف الإدارة وأنشطتها، فهي قدرة المنظمة على جمع وتنقيح وهيكلة البيانات، وتقييمها من المعلومات ذات الصلة، استناداً لمصادر مختلفة، وتفسير الآثار المترتبة على تلك الأحداث الخاصة دون تأخير، وتحديد الفرص، والتحديات انطلاقاً من تفسير الأحداث، ووضع خطط عمل توجه كيفية إعادة تكوين الموارد، وتطبيق إجراءات تنافسية، ويجب أن تكون القرارات مدروسة من الجميع لتسهيل تطبيقها وتقليل مقاومة التغيير (Park, 2011)، وتعرف بالقدرة على جمع المعلومات وتخزينها وهيكلتها، وتقييمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر للتعرف على الآثار المترتبة عليها في الوقت المناسب، وتحديد الفرص والتحديات لتفسير الأحداث المحيطة مع وضع خطط العمل الموجهة إلى إعادة تكوين الموارد وتطوير أساليب تنافسية جديدة. (محمود، ٢٠٢١)

#### ٣/٤/١ رشاقة الممارسة/التطبيق: practice/application Agility

وتشير إلى مجموعة الأنشطة الهادفة لتجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات وفقاً لمبادئ العمل الناتجة عن رشاقة صنع القرارات بهدف التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فهي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في

الوقت المناسب ، إن رقابة الممارسة هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (Navarro& Landroguéz,2020)

## (٢) عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Process

### ١/٢ مفهوم إدارة المعرفة

شهد عالمنا المعاصر عدة تطورات فكرية في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما استدعى وجود معارف متعددة لمواكبة تلك التطورات وإدارتها مما أدى لظهور ما يسمى بإدارة المعرفة (KM) Knowledge Management كتوجه حديث سعت معظم منظمات الأعمال لتبنيه والأخذ به استناداً إلى مجموعة من العمليات التي تطبق بالترتيب بداية من ابتكار المعرفة وصولاً إلى استخدامها وحسن استغلالها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار في ظل تلك التطورات المعاصرة (مارح، ٢٠٢١) ، وتشير إدارة المعرفة إلى الحصول على أقصى استفادة ممكنة من موارد المعرفة عبر القيام بما هو مطلوب من حيث تحديد وتحليل المعرفة المتاحة والمطلوبة، والتخطيط اللاحق لهذا التحليل والتحكم في الإجراءات لتطوير أصول المعرفة في سبيل تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (Kavalić et al., 2021) ، حيث تُعد إدارة المعرفة عملية تنظيمية أو مدخل منظم لإضفاء الطابع الرسمي على المعرفة والخبرة والتجارب التي تساعد المنظمات على توليد الكفاءات الجديدة التي تؤدي إلى أداء تنظيمي متميز (Reham&Iqbal,2020) ، وتشير عمليات إدارة المعرفة إلى تدفق المعرفة والمعلومات بين الجهات الفاعلة بالمنظمة وتعبير عن قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وخلقها ومشاركتها واستخدامها (Razzaq et al.,2019) ، وتعتبر إدارة المعرفة من الاتجاهات والأساليب الحديثة لنجاح المنظمات وذلك بإحداث التغيير والتطوير والتميز في أدائها التنظيمي، فيتم استخدام إدارة المعرفة عن طريق عملياتها من اكتساب المعرفة إلى تطبيقها والتي تعمل فيما بينها بشكل مترابط لتكوين رأس مال معرفي جيد ما يؤدي إلى تشجيع الأفراد داخل المنظمة على السلوك الإبداعي وتنميته (حسين ، ٢٠٢١) ، هي مجموعة أنشطة وعمليات تهدف لتطوير واستغلال المعرفة لتحقيق مجموعة من النتائج مثل الأهداف التنظيمية وفعالية الأداء و القيمة المدركة (Neguyen,2010) ، إن إدارة المعرفة هي العمليات والجهود المنظمة التي تساعد الجامعة أو المؤسسة التربوية على جمع وتوليد، وتصنيف، وتخزين وتوزيع المعرفة على العاملين بالجامعة لأداء أعمالهم بكفاءة، وفعالية ولتحقيق الأهداف المرجوة، من أجل

إيجاد قيمة للعمل وتوليد ثقافة متميزة للجامعة (عزالدين، ٢٠١٧)، لقد أصبحت إدارة المعرفة (KM) من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية، حيث يوجد قدر من التوافق بين مفهوم العمليات للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة التعليمية بصفقتها منظمات معرفية (محبوب، ٢٠٠٤)، وجدير بالذكر أن المؤسسات الكبرى قد عززت في توجهاتها استراتيجيات لإدارة المعرفة سواء على المستوى التنظيمي أو التنافسي، وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة أن مدخل إدارة المعرفة يزيد من قيمة الأصول الغير ملموسة وقيمة رأس المال الفكري والبشري بالمنظمات، وهو الأمر الذي أدى لتحول هذه المنظمات لتكون منظمات قائمة على المعرفة التي تدار وتطبق في سبيل تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (العوضي، ٢٠٢٠)، إدارة المعرفة تشير للعمليات المنظمة التي تقوم بها المؤسسات لتوليد وتنظيم ونشر وتطبيق المعرفة لتعزيز كفاءة استخدام رأس المال الفكري وبما يعود من منافع على مستوى اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي وتبسيط العمليات وخفض التكاليف وتحفيز الإبداع (دياب، ٢٠١٩)، إدارة المعرفة هي تلك العمليات التي تمكن المنظمة من التعرف على قدراتها المعرفية على المستويين الفردي والجماعي، والاستفادة من تلك القدرات، للوصول بأدائها إلى أعلى مستوى ممكن من الفعالية (Azan et al, 2017)، إدارة المعرفة هي على أنها مدخل منهجي لمساعدة المنظمات على تحسين عملية صنع القرارات وصياغة استراتيجية الأعمال الخاصة بهم (Ayoub et al, 2017).

## ٢/٢ أهمية إدارة المعرفة:

تعمل إدارة المعرفة على تحسين عملية صنع القرار في المنظمة وتمكين العاملين، وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وتحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين، وتؤدي إدارة المعرفة المقصودة إلى تطوير قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات، لزيادة إحساسها بمشكلات التغيير واستباقها مبكراً مما يتيح للإدارة الاستعداد لها (إبراهيم، ٢٠٢١)

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق عدد من الفوائد كالمساهمة في تحسين كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمة، وتوفير بيئة صحية تشجع العاملين ذوي المعرفة وتحفزهم على الابتكار (حبيب، ٢٠٢١).

٣- وتساهم إدارة المعرفة أيضاً في خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى زيادة سرعة التعليم التنظيمي، وإدراج مختلف قطاعات ومستويات المنظمة (الخرابشة، ٢٠١٦).  
٤- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، تقوم بتحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، كما أنها تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه، بالإضافة إنها تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري للمنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإيجاد معرفة جيدة. (الكيسي، المحياوي، ٢٠٠٥)

٥- كما يضيف (Tanaji, 2012) إلى ما سبق من فوائد أنها تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة من خلال زيادة الكفاءة والإنتاجية والجودة والابتكار، وزيادة القيمة المالية للمؤسسة من خلال التعامل مع معرفة الأفراد كأصل، ويذكر أن المعرفة هي المدخلة الوحيدة التي يمكن أن تساعد في التغلب على التغييرات الجذرية واتخاذ تدابير تصحيحية قبل فوات الأوان، يمكن للمعرفة وحدة تسريع ابتكار المنتجات وزيادة الإيرادات، كما توفر المعرفة دعماً فعالاً للقرار، تتيح المشاركة الفعالة للمعرفة للنجاحات السابقة، والإخفاقات والمشاريع، والمبادرات واتخاذ قرارات أفضل وخلق المزيد من القيمة الاقتصادية للمنظمة.

### ٣/٢ أبعاد إدارة المعرفة

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد إدارة المعرفة أجمعت أغلب جهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على خمسة أبعاد تتمثل في (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Hsiao, et al., 2019; Kianto et al., 2016; Chiu & Chen, 2016; Tseng, 2014; Shih & Tsai, 2016; Jafari, 2013)

إبراهيم، ٢٠٢١؛ الشرييني، ٢٠٢١؛ حسين، ٢٠٢١؛ مارج، ٢٠٢١؛ حبيب، ٢٠٢١؛ العوضي، ٢٠٢٠.

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

### ١/٣/٢ ابتكار المعرفة knowledge creation

ويقصد بها قدرة المنظمة على إيجاد الأفكار الجديدة والحلول المتعلقة بالجوانب المختلفة بالنشاط التنظيمي (Kianto et al., 2016)، ويهتم ابتكار المعرفة بتطوير معرفة تنظيمية جديدة



ويتم التركيز على تطوير المعرفة بشكل رسمي، على سبيل المثال مشروعات ومحاولات وبرامج رسمية لتطوير معارف جديدة، ويجب التأكيد على أن أنشطة إدارة المعرفة الأخرى إلى جانب إنشاء المعرفة قد تؤدي إلى معرفة جديدة، ويمكن أن يساهم تكامل المعرفة واستغلالها أيضاً في تطوير معرفة تنظيمية جديدة من خلال تراكم الخبرة التي تنبثق من أنشطة إدارة المعرفة ويمكن أن يكون تكامل المعرفة مصدراً للمعرفة الجديدة لأن تكامل المعرفة يتطلب تطوير المعرفة التكاملية، كما يتم التمكين من ابتكار المعرفة من خلال عمليات وأنشطة التفاعل والتغذية المرتدة والابتكار والعصف الذهني والقياس (Tseng, 2014)

### ٢/٣/٢ اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition

يقصد بها عملية تفاعل الأفراد والتكنولوجيا والموارد داخل وخارج المنظمة (Chiu & Chen, 2016)، يحدث التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة، حيث أن الحصول على المعرفة المعلنة أو الحقائق والمعلومات يتم أساساً عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم معلومات من أجل تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات وإنجاز البحوث وعمليات التطوير، وتعتبر تجارب التعلم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية، كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي، وغالباً ما تقضي عملية تنقيح البنية المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكساب المنظمة معارف جديدة. (الشرييني، ٢٠٢١)

### ٣/٣/٢ تنظيم المعرفة knowledge organization

تتبع عملية تنظيم المعرفة من خلال صقل معارف جديدة يتم تنظيمها من خلال التصنيفية لتحديد الأبعاد المفيدة للمعرفة لمختلف المنتجات والخدمات المقدمة ويتم وضع المعرفة في إطار يجعلها قابلة للتطبيق بحيث يمكن مراجعتها والمحافظة على المعرفة الحالية ذات العلاقة (Jafari, 2013)

### ٤/٣/٢ توزيع المعرفة Knowledge Distribution

يعد توزيع ومشاركة المعرفة هو النشاط الذي ينقل أو ينشر المعرفة من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات إلى الآخرين، أو هو القوة التي تحفز إنشاء المعرفة التنظيمية أو نقلها، وهو عامل التنبؤ الرئيسي في نتائج نشاط الاستعانة بمصادر خارجية للمؤسسات، وأن المشاركة المعرفية الناجحة فقط هي التي تمكن زيادة رأس المال الفكري ومشاركة الموارد الهامة، ولذا يجب على إدارة المعرفة التركيز على توزيع ومشاركة المعرفة (Hsiao, et al., 2019).

## ٥/٣/٢ استخدام المعرفة Application of Knowledge

تعد غاية إدارة المعرفة، فهي تلك الموجهة نحو الاستخدام الفعلي للمعرفة المتراكمة حيث تكمن قيمة المعرفة الفردية والتنظيمية بشكل أساسي في تطبيقها، فقيمة أصول المعرفة تتحقق عند استخدام الأصول لإنشاء منتجات أو تقديم خدمات، أو عندما يتم بيعها أو المتاجرة بها بقيمة، ويتم تطبيق المعرفة بفعالية خلال العمليات التنموية للمؤسسة من خلال القواعد والتوجيهات والروتين والفرق ذاتية التنظيم، ويتم تطبيق المعرفة لصياغة المعايير والإجراءات والعمليات التي تم تطويرها لتنفيذ المهام داخل المنظمة واستعادتها، فابتكار معرفة جديدة لا طائل منه حتى يتم تطبيقها بشكل فعال لخلق نتائج تنظيمية إيجابية مما يساهم في تحسين الأداء و اتخاذ القرارات بالمنظمة خاصة في العمليات الاستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي(Shih & Tsai,2016) .

## (٣) التميز التنظيمي Organizational Excellence

### ١/٣ مفهوم التميز التنظيمي

التميز التنظيمي يُعد بمثابة المدخل التي تستطيع الجامعات من خلاله أن تحقق الأداء المتميز، عن طريق استثمار قدرتها الداخلية ، التي تتمثل في العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلي أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي ، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية(إسماعيل و طه ، ٢٠٢٠) ، يعتبر التميز في المنظمات أداة استراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية وتأمين مركز تنافسي بين المنافسين في السوق (Al-Dhaafri, 2021)، ويعتبر التميز التنظيمي جوهر أي منظمة تتطلب ديناميكية بيئة الأعمال من أي منظمة بناء تميزها التنظيمي المستدام، ويتطلب تحقيق التميز التنظيمي وجود منظمة تتمتع بنوعية خاصة من العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض يسودها الثقة والتعاطف لتكون في المركز الأول مقارنة بالمنافسين الآخرين(Al-Jedaiyah & Albdareen, 2020) ،ويشير التميز التنظيمي بشكل أساسي إلى قدرة المنظمة على التفوق أو تحقيق الأداء المتفوق من خلال التركيز على الركائز الأساسية التي تشكل المكونات الرئيسية للتميز في المنظمات( Pavel, 2018) ، يساعد التميز التنظيمي المنظمة على التفوق في جميع مجالات أنشطتها ويمكنها من تحقيق مستويات متميزة من الأداء والمحافظة عليه التي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة (Kassem et al.,

(2018)، يشير التميز التنظيمي إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء الجيد، فالتميز التنظيمي يعيد تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة عمل تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل لتحقيق أهدافها بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (العمرى، ٢٠١٧) ، هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يُحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، ٢٠٠٢) ، إن التميز التنظيمي هو التنظيم الرائع القادر على جمع وإدارة واستخدام المعلومات المتوافرة في المنظمة لضمان إنجاز الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية (Martensen et al., 2007).

### ٢/٣ أهمية التميز التنظيمي

تتمثل أهمية التميز التنظيمي أن التميز يعتبر معيار النجاح للمنظمة أمام المنافسين، ويعطى ثقافة التوجه نحو العميل الداخلي والخارجي من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة، والنقاط التالية توضح أهمية التميز التنظيمي (الأخضر، ٢٠١٨)

- ✦ تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة القوية والمتسارعة.
- ✦ توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، لتحقيق مستويات عالية من التميز والأداء.
- ✦ تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وبرامج التدريب والتطوير النوعية التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء.
- ✦ زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات.
- ✦ تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

### ٤/٣ أبعاد التميز التنظيمي

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي أجمعت أغلب جهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على خمسة أبعاد تتمثل في (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)، والتي

تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Pavel, 2018; Kassem et al., 2018; Haldorai et al., 2020; AbuNaser & Al Shobaki, 2017; Nafei, 2016; Kandula, 2005) إسماعيل وطه، ٢٠٢٠؛ الأخضر، ٢٠١٨؛ أبو ليفة، ٢٠١٥؛ المجالي، ٢٠٠٩

فيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

### ١/٤/٣ التميز القيادي Leadership Excellence

هو ركيزة أساسية تقوم على أسلوب تنمية الأداء لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة المستقبلية، حيث أن الإدارة الحديثة تتطلب قدرات تتمتع بالتفوق لتكون قادرة على مواكبة التحديات التي يفرضها التطور، ويؤكد ذلك على أهمية القادة باعتبارهم القدوة الذي يتبعونه العاملون، ولتحقيق التميز القيادي لابد من التطوير الدائم لرؤية ورسالة المؤسسة وتبني القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير، وذلك لقدراتهم العالية للتعرف على المشاكل وطرق الحلول، وأخيراً التميز القيادي هو أحد أدوات التميز، وأن تميز القائد يُمكن من توقع التغيير والتعامل مع المتغيرات. (AbuNaser & Al Shobaki, 2017)

### ٢/٤/٣ تميز المرؤوسين Subordinates Excellence

ويشير تميز العاملين إلى امتلاك المنظمة لموارد بشرية متميزة في أداءها تعمل على تطوير مهاراتها ومعارفها بصفة مستمرة، وتعمل بروح الفريق وتنتشر بينها قنوات اتصال فعالة، ولتحقيق التميز التنظيمي، يتعين على المنظمة دعم قدرات ومعرفة ومهارات موظفيها من خلال التدريب المستمر والتعليم وتبادل المعرفة، كما تقوم المنظمة برعاية العاملين والاعتراف بهم ومكافأتهم حتى يكونوا ملتزمين بأهداف وقيم المنظمة، وما لهذا من أهمية نحو تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات (Haldorai et al., 2020)

### ٣/٤/٣ تميز الاستراتيجية The Strategy Excellence

إن الاستراتيجية تمثل الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمنظمة الطريق إلى تحقيق رسالتها وأهدافها، فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ لرسالتها من خلال وضع الاستراتيجية الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز (محسن، ٢٠١٧)، ويشير تميز الاستراتيجية إلى درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها

،وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية .(إسماعيل و طه، ٢٠٢٠)

### ٤/٤/٣ تميز الهيكل التنظيمي The Organizational Structure Excellence

يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (Wilhelm et al, 2019)، يعبر التميز في الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزائها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري ، وكذا توضيح خطوط السلطة والمسؤوليات بدقة مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتساهم المنظمة في تحقيق درجة عالية من التطبيق والملائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها ، مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة بعيداً عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام.(الأخضر، ٢٠١٨)

### ٥/٤/٣ تميز الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Excellence

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز التميز التنظيمي ، ولها دور فعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ، والقيا بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة(إسماعيل; طه، ٢٠٢٠)

### (٤) العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي

أثبتت دراسات عديدة أن ممارسات الرقابة التنظيمية تُؤثر بشكل مباشر على التميز التنظيمي وهدفت دراسة (Nafei, 2016) إلى تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية بقطاع الاتصالات وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها ٢٥٠ مفردة من العاملين في قطاع الاتصالات في مصر ، وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات موضع التطبيق

وأوضحت دراسة (أبو ليفة ، ٢٠١٥) أن الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي ، وطبقت الدراسة على عينة قوامها ٣٠٠ مفردة من القطاع المصرفي التجاري بمحافظة أسيوط ، وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي .

هدفت دراسة (المدهون، ٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومستوى النجاح في الجامعات محل الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين في جامعات الأقصى، والأزهر، والإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من ٢١٦ مفردة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة جمع للبيانات، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالات إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية منفردة ومجتمعة، والنجاح التنظيمي.

أوضحت دراسة (مغاوري، ٢٠١٦) الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الرقابة التنظيمية، وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة بها وتحديد عناصر الرقابة التنظيمية التي تميز المؤسسات الرشيقة ودراسة المكونات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق خفة الحركة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وأيضاً التعرف على مفهوم القدرات المؤسسية للتعليم الجامعي المصري ومعايير المهمة، حيث تم استخدام الطريقة الوصفية في الدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتحسين القدرة المؤسسية للتعليم الجامعي المصري، في ضوء منهجية التنظيم التنظيمي فإتباع الأساليب التشاركية الحديثة للقيادة في المؤسسات التعليمية وتفعيل دور وحدة إدارة الجودة الداخلية بالمعهد التربوي في دراسة (Gunsberg, et al., 2018) هدف من خلالها بحث نموذج تطبيقي لترسيخ أسس الرقابة التنظيمية في قطاع الخدمات أكدت النتائج على دور جوهري مؤثر من دقة الإجراءات المتبعة في الوحدات التنظيمية لتبني الرقابة في تنفيذ دورة العمل، الدراسة عززت دور مؤثر كذلك من الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لمساعدة الموظفين على استيعاب وتطبيق الأداء الوظيفي الرشيق المنسجم مع استراتيجيات المؤسسة، كما حددت الدراسة دور مهم لإجراءات تقييم أداء المؤسسة والعاملين كنقطة جوهريّة في تأكيد مرونة ورشاقة الأداء التنظيمي.

وهدف دراسة (Alhadid, 2016) إلى استكشاف تأثير الرقابة التنظيمية على أداء المنظمة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الأردن، تمت صياغة الاستبانة وتم توزيعها على موظفي الإدارة، المتوسطة والعليا، اعتمد الباحث على استخدام تحليل الركوند البسيط لتقدير تأثير الرقابة على الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتيجة أن هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء التنظيمي، والتي كان لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة.

هدفت دراسة (عمر، ٢٠٢٠) لتقديم مقترحات تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، حيث طبقت على ٩٧ مفردة، هم عينة الدراسة من أصل ١٣٠ عضو مثلوا مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة قياس، وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بكليات الجامعة متوسطة بنسبة ٧٣ %.

هدفت دراسة (Harraf et al., 2015) إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، ووضع إطار مفاهيمي له. وقد توصلت الدراسة إلى وضع إطار للرقابة التنظيمية، يركز على عشرة أسس وركائز ضرورية لتحويل المنظمات إلى منظمات رشيقة، وذلك كما يلي: (نشر ثقافة الابتكار، والتمكين، ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه استراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال التنظيمي، والتحليل البيئي والاستجابة له، وإدارة العمليات، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتعلم التنظيمي) هذا بالإضافة إلى أنه من الضروري تحقيق ما يلي:

- نشر ثقافة الرقابة التنظيمية، وذلك لما لها من دور أساسي في جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

- ضرورة تمكين المديرين من تطبيق تلك الأسس والركائز الضرورية وذلك لتحقيق النجاح لمنظماتهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أن تلك الركائز تختلف من منظمة لأخرى، وذلك وفقاً لطبيعة نشاطها وكذلك وفقاً لاحتياجاتها الأساسية وكيفية توظيفها

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الأول كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة"

### (٥) العلاقة بين الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة

أثبتت دراسات عديدة أنه يوجد علاقة بين الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة حيث هدفت دراسة (كعكي، ٢٠٢١) إلى بحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية وذلك عن طريق التعرف على التحديات التي تعيق تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية، وتحديد آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية، اتبعت المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة كأداة على أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة أن غالبية الاستجابات اتفقت على طرق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق

الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية. ، وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقة على آليات تفعيل الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية.

استهدفت دراسة إبراهيم، (٢٠٢١) إلى تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وكان من أهمها وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

كما استهدفت دراسة (Hojati, 2015) بيان إدارة المعرفة والذكاء الوجداني والرقابة التنظيمية على عينة قوامها ٢١٧ مفردة من العاملين بجامعة طهران /إيران ، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من إدارة المعرفة والذكاء العاطفي والرقابة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة.

كما هدفت دراسة (Shayan &Alireza, 2015) إلى تقييم العلاقة بين الذكاء التنظيمي وإدارة المعرفة وتأثيرهم على الرقابة التنظيمية على عينة قوامها ٢٠١ مفردة من العاملين في الشركة الوطنية لحقول النفط الجنوبية في إيران ، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وإدارة المعرفة ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة والذكاء التنظيمي على الرقابة التنظيمية.

كما ساهمت دراسة (Salavati &Reshadat,2014) في تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية على عينة قوامها ١٣٦ مفردة من العاملين بفروع بنك تجارت بإيران ، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية بالبنك محل الدراسة. قدمت دراسة كل من (Navarro& Landroquez,2020) نتائج تتعلق بأثر الذاكرة التنظيمية على خفة الحركة والرقابة التنظيمية واستكشاف دور تطبيق المعرفة وتبادلها في الإطار التنظيمي للمؤسسة، حيث تبين من الدراسة أن الذاكرة التنظيمية تؤثر بشكل جوهري في رقابة وخفة الأداء التنظيمي، كما أن توجه المنظمة لتطبيق أساليب لتدقيق المعرفة بصورة سهلة ومرنة وتطبيق ممارسات رأس المال الفكري يعزز من رقابة الوحدات التنظيمية.



واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثاني كما يلي  
 " يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الخاصة"

### (٦) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي

أثبتت دراسات عديدة أنه يوجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي حيث هدفت دراسة (مجيد، ٢٠١٠) إلى بيان على اثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٥٤٦) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج كان من أبرزها وجود اثر لأبعاد إدارة المعرفة في التميز التنظيمي وان أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما مقداره (٦٨,٦%) من التباين في التميز التنظيمي.

هدفت دراسة (المجالي، ٢٠٠٩) إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وإبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، وتم استخدام استبياناه لغرض جمع البيانات من عينه بلغ قوامها (٤١٨) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك اثر لأبعاد إدارة المعرفة الخاصة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي، ولإدارة المعرفة دور فاعل في علاقتها مع التميز التنظيمي.

وفي دراسة (Duke et al., 2022) قام بالتحقق من تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي المتميز، كذلك قامت بدراسة الابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، وقد خلصت نتائج البحث إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير معنوي على الأداء التنظيمي، وكذلك أثبتت البحث أن الابتكار يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

واستهدفت دراسة (Marouf & Agarwa, 2015) معرفة درجة ممارسات عمليات إدارة المعرفة بالجامعات بشمال أمريكا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصل البحث لعدة نتائج منها: جاءت درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات محل البحث بشكل عام بدرجة مرتفعة، كما يزيد تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعات يزيد من ثقة أعضاء هيئة التدريس ويزيد من دافعيتهم بجانب أنه يحسن من أدائهم الوظيفي وله تأثيره الإيجابي على العلاقات الاجتماعية، بجانب أن

عملية تطبيق إدارة العمليات ترفع من جودة العمل والإبداع في العمل وتحسين عملية تخطيط وإدارة الجامعات.

كما هدفت دراسة (Lam et al., 2021) إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار، وقد تم تجميع البيانات من (182) موظف من مختلف الشركات التكنولوجية بفيتنام. وقد أوضحت النتائج أن للثقافة التنظيمية علاقة ارتباط معنوية بإدارة المعرفة، كما كان لإدارة المعرفة علاقة ارتباط معنوية بالقدرة على الابتكار.

وأوضحت دراسة (عز الدين ، ٢٠١٧) اثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين، الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم ( ١٩٩٠ ) موظفا، حيث قامت الباحثة بالاختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت ( ٣٢٢ ) ، ومن أهم نتائج الدراسة في وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في الجامعات الفلسطينية .

هدفت دراسة (عبد الحافظ، ٢٠٠٨) إلى توضيح مفهوم عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي والأساليب التي تستخدمها هذه المؤسسات للاستفادة من إدارة المعرفة، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي المصري، توصلت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم البينية التي يمكن استخدامها في أي مجال علمي، وجود مجموعة من العمليات الديناميكية لإدارة المعرفة، كتشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، وتوليدها وتخزينها ، ثم توزيعها وتطبيقها ، لتحسين الإدارة الجامعية، وتطوير عمليات التعليم والبحث العلمي، وتحقيق قيمة مضافة عالية، وانتهت الدراسة إلى وجود عدد من الأساليب التي تستخدمها الجامعة المعاصرة للاستفادة من إدارة المعرفة، كدعم دور البحث العلمي في توليد المعرفة ونشرها .

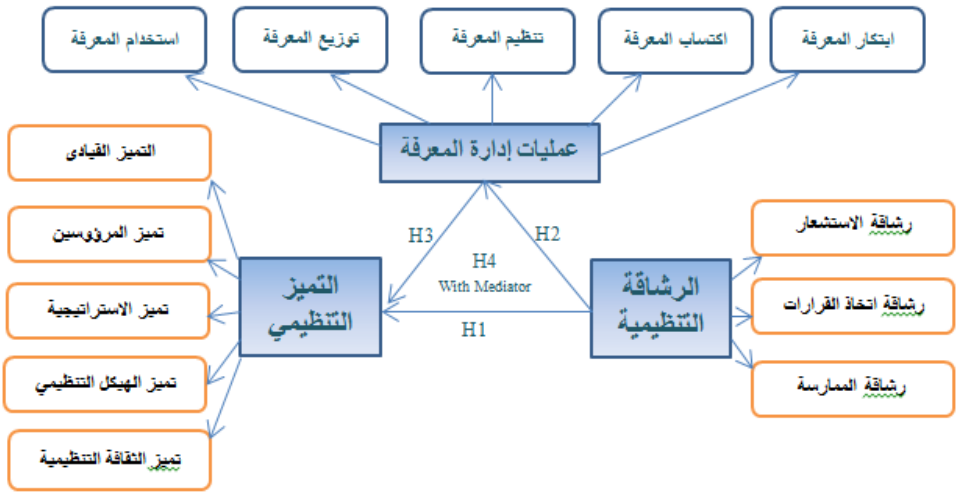
واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثالث كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة"

من ناحية أخرى ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنه لا توجد دراسة جمعت بين الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تحاول الدراسة الحالية تغطيتها، ومن أجل ذلك تم صياغة الفرض الرابع كما يلي:

" يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط في الجامعات المصرية الخاصة "

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث ، والذي يحتوي على أربعة فروض يحاول البحث التأكد من مدى صحتها.



المصدر: إعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة

### شكل رقم (١)

الاطار المقترح للبحث

## سادساً حدود البحث

### ١- الحدود الموضوعية للبحث

يبرز البحث أهمية وفرص دعم التميز التنظيمي للجامعات المصرية الخاصة من خلال الاهتمام بمحددات الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

هذا البحث ليس معداً لطرح سؤال أكاديمي حول مدخل الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة وتحقيق التميز التنظيمي ، كما أن البحث ليس موجهاً لتقييم أداء الجامعات الخاصة ولا يهدف إلى

تقييم مجالات العمل الجامعي (الأكاديمي والبحثي والإداري والمالي) ، بقدر ما يتناول البحث على وجه التحديد الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين محددات الرضاقة التنظيمية والتميز التنظيمي .

## ٢- الحدود الزمنية للبحث

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وهي شهر مايو والنصف

الأول من شهر يونيو ٢٠٢٢

## ٣- الحدود المكانية للبحث

وتتمثل في الجامعات المصرية الخاصة ممثلة في (جامعة ٦ أكتوبر، جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، جامعة مصر الدولية، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، جامعة بدر)

## ٤- الحدود البشرية للبحث

وتتمثل في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة في الكادر الخاص (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).

## سابعاً: تصميم ومنهجية البحث:-

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

### ١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

قام الباحث باستخدام أسلوبي الدراسة المكتنية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية للتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، ثم القيام بجمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة.

### ٢- متغيرات البحث والقياس

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها علي مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس

الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصي منهم على عبارات كل مقياس ما بين (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة تماماً ، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة تماماً)، مع وجود درجات محايدة في المنتصف ، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:-

١/٢ الرشاقة التنظيمية ( المتغير المستقل):- تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد حددها (Park, 2011) والممثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة الممارسة/التطبيق) والتي تم اختبارها في بيانات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبنى هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Zitkiene & Deksnys,2018; Harraf,et al.,2015; Navarro& Landroquez,2020; Chen,Wang& shan,2014; Nafei, 2016)

محمود، ٢٠٢١؛ منصور، ٢٠٢٠؛ إبراهيم، ٢٠٢١؛ المدهون، ٢٠٢٠؛ رضوان، ٢٠١٤، وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ١٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية.

٢/٢ عمليات إدارة المعرفة ( المتغير الوسيط):- تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد هي (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة)، وقد تم الاعتماد على عدة مقاييس أهمها:-

(Hsiao , et al., 2019; Kianto et al., 2016; Chiu & Chen, 2016; Tseng, 2014; Shih & Tsai,2016; Jafari, 2013; Lee et al., 2013)

إبراهيم، ٢٠٢١؛ الشربيني، ٢٠٢١؛ حسين ، ٢٠٢١؛ مارح ، ٢٠٢١؛ حبيب ، ٢٠٢١؛ العوضي، ٢٠٢٠، وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة.

٣/٢ التميز التنظيمي (المتغير التابع):- تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد هي (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)، وقد تم الاعتماد على عدة مقاييس أهمها:- (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Pavel, 2018; Kassem et al., 2018; Haldorai et al., 2020; AbuNaser & Al Shobaki,2017; Nafei, 2016; Kandula , 2005; أبو ليفة ، ٢٠١٨؛ الأخضر، ٢٠٢٠؛

٢٠١٥؛ المجالي ، ٢٠٠٩ ، وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي.

٤/٢ المتغيرات الديموغرافية: وتمثلت في (النوع، العمر، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، الجامعة)، وتم قياسها باستخدام الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات المحددة مسبقاً.

### جدول رقم (١) متغيرات البحث ومحددات القياس وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	المتغيرات الفرعية	حدود الأسئلة
المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	(من ١-٥ بقائمة الاستقصاء)
	رشاقة اتخاذ القرارات	(من ٦-١٠ بقائمة الاستقصاء)
	رشاقة الممارسة/التطبيق	(من ١١-١٥ بقائمة الاستقصاء)
المتغير الوسيط عمليات إدارة المعرفة	ابتكار المعرفة	(من ١٦-٢٠ بقائمة الاستقصاء)
	اكتساب المعرفة	(من ٢١-٢٥ بقائمة الاستقصاء)
	تنظيم المعرفة	(من ٢٦-٣٠ بقائمة الاستقصاء)
	توزيع المعرفة	(من ٣١-٣٥ بقائمة الاستقصاء)
	استخدام المعرفة	(من ٣٦-٤٠ بقائمة الاستقصاء)
المتغير التابع التميز التنظيمي	التميز القيادي	(من ٤١-٤٥ بقائمة الاستقصاء)
	تميز المرؤوسين	(من ٤٦-٥٠ بقائمة الاستقصاء)
	تميز الاستراتيجية	(من ٥١-٥٥ بقائمة الاستقصاء)
	تميز الهيكل التنظيمي	(من ٥٦-٦٠ بقائمة الاستقصاء)
	تميز الثقافة التنظيمية	(من ٦١-٦٥ بقائمة الاستقصاء)

المصدر: إعداد الباحث

### ٣- مجتمع وعينة البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية إلى انه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة البحث ، وتشترك في صفة معينة أو أكثر وفي ضوء ذلك ، أشتمل مجتمع البحث على مجتمع أعضاء هيئة التدريس ( مدرسين ، أساتذة مساعدين ، أساتذة ) بالجامعات المصرية الخاصة وبلغ عددهم ١٣٠٥ مفردة ونظراً لكبير حجم المجتمع وانتشار مفرداته تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما :عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث)، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات

المطلوبة لإتمام البحث بتطبيق المعادلة (ادريس، ٢٠٠٤) لتحديد حجم العينة وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1-P)}{Ne^2 + (Z)^2 \times P(1-P)}$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم مجتمع الدراسة

Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى 1.96 عند معامل ثقة 95 %

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وتساوى 0.50

e: حدود الخطأ المسموح به ويساوى 0.05 عند معامل ثقة 95 %

$$1305 \times (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)$$

$$n = \frac{1305 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)}{1305 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)} = 297$$

ويوضح الجدول رقم (٢) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة الخاصة موضع التطبيق.

### جدول رقم (٢)

توزيع العينة على الجامعات المصرية الخاصة المكونة لمجتمع البحث

م	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس*	النسبة المئوية %	حجم العينة	القوائم الصحيحة المستردة
١	جامعة ٦ أكتوبر	٢٧٨	٢١,٣	٦٣	٥٢
٢	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	٤٠٧	٣١,٤	٩٣	٧٨
٣	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٣٠٩	٢٣,٧	٧٠	٥٩
٤	جامعة مصر الدولية	١٢٤	٩,٦	٢٩	٢١
٥	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	١٠١	٧,٤	٢٢	١٦
٦	جامعة بدر	٨٦	٦,٦	٢٠	١٤
	<b>الإجمالي</b>	<b>١٣٠٥</b>	<b>١٠٠%</b>	<b>٢٩٧</b>	<b>٢٤٠</b>

\*المصدر: إدارة الجامعات الخاصة بوزارة التعليم العالي ، ٢٠٢٠

وتتمثل وحدة المعاينة في الجامعات المصرية الخاصة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق ( مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ )

#### ٤ - أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل ٢٤٠ أي بنسبة استجابة ٨٠,٨%.

#### ٥ - الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض التحليل واختبار الفروض:-

في ضوء طبيعة وأنواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل ، فإن الباحث أعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء واختبار الفروض وهي كالآتي:-

#### ١/٥ المقاييس الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics Measures

أعتمد الباحث علي أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والتكرارات وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك في تحليل ووصف إجابات المستقصي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في الرقابة التنظيمية (كمتغير مستقل)، وعمليات إدارة المعرفة (كمتغير وسيط)، والتميز التنظيمي (كمتغير تابع).

#### ٢/٥ معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient

وذلك لاختبار درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة الاتساق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.

#### ٣/٥ أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis

وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية (متغير مستقل) والتميز التنظيمي ( متغير تابع) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق ، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة ، وتم استخدام معامل "ارتباط بيرسون" ومستوى معنويته لقياس ارتباط المتغير المستقل الرقابة التنظيمية بالمتغير التابع التميز التنظيمي، وذلك لتحديد قوة واتجاهات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة.



### ٤/٥ أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)

يعتبر أسلوب تحليل العوامل أحد أساليب التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، ويعتبر أسلوب تحليل العناصر (المكونات) الأساسية من أكثر صور أسلوب تحليل العوامل استخداماً في البحوث الاجتماعية بصفة عامة، ويركز هذا الأسلوب على استخراج العناصر الرئيسة من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل، وتم استخدام أسلوب تحليل العوامل بغرض التحقق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من هذه المتغيرات ومقارنتها بالمبادئ التي تم افتراضها عند تصميم قائمة الاستقصاء، بالإضافة إلى محاولة تخفيض البيانات وذلك باستبعاد المتغيرات التي تكون ذات درجة ارتباط ضعيفة بباقي المتغيرات الأخرى في نفس المجموعة.

### ٥/٥ اختبار سوبل Sobel Test:

يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z-Value فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من (١.٩٦) نستنتج بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل من (١.٩٦)، وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التميز التنظيمي).

### ٦/٥ أسلوب تحليل المسار Path Analysis

يعتمد أسلوب تحليل المسار على تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، حيث يهدف إلى التوصل إلى تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية للمتغيرات، حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات:

- المتغيرات الخارجية Exogenous Variables: ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة على أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية.

- المتغيرات الداخلية **Endogenous Variables**: وهي عبارة عن المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار **Path Coefficient** وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في (عمليات إدارة المعرفة)، مع الرغبة في عزل كل متغير علي حدة، ودراسة كل العلاقات الممكنة، من أجل التحقق من نوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي، وكذلك علاقة عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، وأيضاً تحديد درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط علي العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي.

#### ٧/٥ مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار :

التي تتمثل في مؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الجذر التربيعي للباقي، وذلك للتأكد من صحة الفرض الرابع الخاص بالعلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

#### ٨/٥ - الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة:

اشتملت على اختبار ف **F-Test**، واختبار ت **T-Test**، المصاحبة لأسلوب الانحدار المتعدد، وذلك بغرض اختبار العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية (متغير مستقل) والتميز التنظيمي (متغير تابع).

### ثامناً: الدراسة التطبيقية

#### ١ - تقييم الاعتمادية والصلاحية

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث، والهدف من ذلك هو تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث، بالإضافة إلى التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير ، يتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** والتحليل العنقودي **Factor Analysis** وذلك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات الدراسة.

#### ١/١ تقييم الاعتمادية/الثبات **Reliability**

للتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient** باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في

تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من 30. وثبات المقياس هو تحقيق الاتساق الداخلي بين عباراته والمقياس الثابت يعطى نفس النتائج إذا ما قاس نفس الشيء مرات متتالية، وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم (إدريس ، ٢٠٠٤) ، وفيما يلي نتناول درجة الاتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في البحث.

### جدول رقم (٣) تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha	معامل صدق الاتساق الداخلي
المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)	٥	٠,٦٩٨	٠,٤٨٧
	٥	٠,٥٨٢	٠,٣٣٩
	٥	٠,٦٠٧	٠,٣٦٨
	١٥	٠,٥٦٣	٠,٣١٧
المتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة)	٥	٠,٥١	٠,٢٦
	٥	٠,٩٥٣	٠,٩٠٨
	٥	٠,٧٠٥	٠,٤٩٧
	٥	٠,٦٤	٠,٤١
	٥	٠,٥٧٥	٠,٣٣١
	٢٥	٠,٧٥٥	٠,٥٧٠
المتغير التابع (التميز التنظيمي)	٥	٠,٨٢٨	٠,٦٨٦
	٥	٠,٧١٣	٠,٥٠٨
	٥	٠,٨٧٨	٠,٧٧١
	٥	٠,٨٤٧	٠,٧١٧
	٥	٠,٧٠٢	٠,٤٩٣
	٢٥	٠,٨٦٤	٠,٧٤٦

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز المستوى المقبول في العلوم الاجتماعية، وهو من ٦٠ - ٧٠ %، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من المصدقية في جميع البيانات المطلوبة ، حيث يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاث محاور رئيسية وكل محور يتكون من مجموعه أبعاد وكل بعد يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٥٦٣) ومعامل الصدق الذاتي (٠,٣١٧) لُبعد المتغير المستقل "الرقابة التنظيمية" ، وبلغت قيمة معامل الثبات (٠,٧٥٥) ومعامل الصدق الذاتي (٠,٥٧٠) لُبعد المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة"، وبلغت قيمة معامل الثبات (٠,٨٦٤) ومعامل الصدق الذاتي (٠,٧٤٦) لُبعد المتغير التابع "التميز التنظيمي" (حيث أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

#### ٢/١ تقييم الصلاحية/ المصدقية

#### ١/٢/١ - اختبار الصدق البنائي Construct Validity

يقصد بصدق البناء مدى تعبير المقياس عن المفهوم النظري للمتغير المراد قياسه ، وقد اعتمد الباحث علي أسلوب التحليل العاملي التوكيدي(Confirmative Factor Analysis (CFA باستخدام برنامج AMOS 23 لقياس صدق البناء ،وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج وجدت عدة مؤشرات للحكم على جودة هذه المطابقة لتحديد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٤)

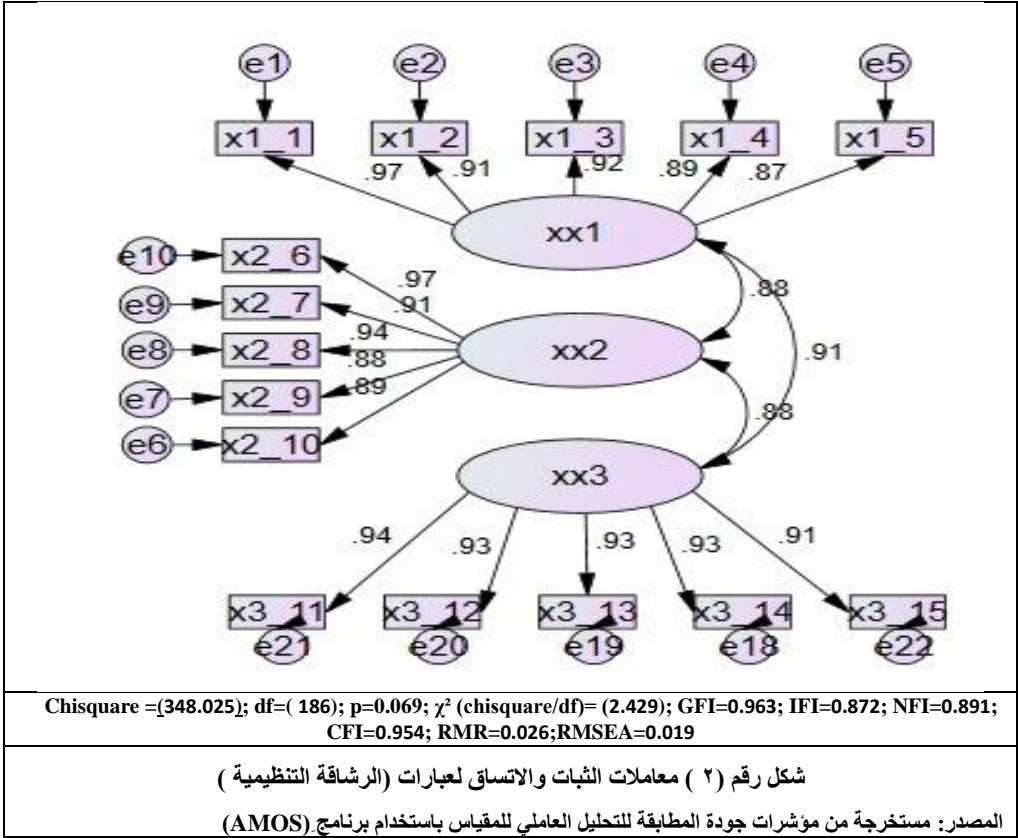
جدول (٤)  
مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

م	المؤشر	المصدر	قاعدة المطابقة
١	النسبة بين قيمة $\chi^2$ إلى درجات الحرية df.	Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980)	أقل من ٥
٢	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	Bollen, K.A. (1986a) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	Bollen, K.A. (1989b) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٠
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٥
٥	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	Hoyle, R.H.,(1995)	أكبر من ٠,٩٥
٦	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	James L. Arbuckle, (2007) Hoyle, R.H.,(1995)	أقل من ٠,٠٨

المصدر: إعداد الباحث بناء على تعليمات Amos23

٢/٢/١ - نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الرشاقة التنظيمية

تم الاعتماد على مقياس (park,2011) لقياس المتغير التابع " الرشاقة التنظيمية " بعد ترجمته وتطويره بما يتناسب مع طبيعة وأغراض البحث ومجال التطبيق ، وتكون المقياس من ثلاث أبعاد رئيسية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات ، رشاقة الممارسة/التطبيق) ، وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس الرشاقة التنظيمية على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في القطاع محل البحث وتحليلها ، ويوضح الشكل رقم (٢) معاملات التحميل لبنود مقياس الرشاقة التنظيمية على الأبعاد الرئيسية التي تنتمي إليها.

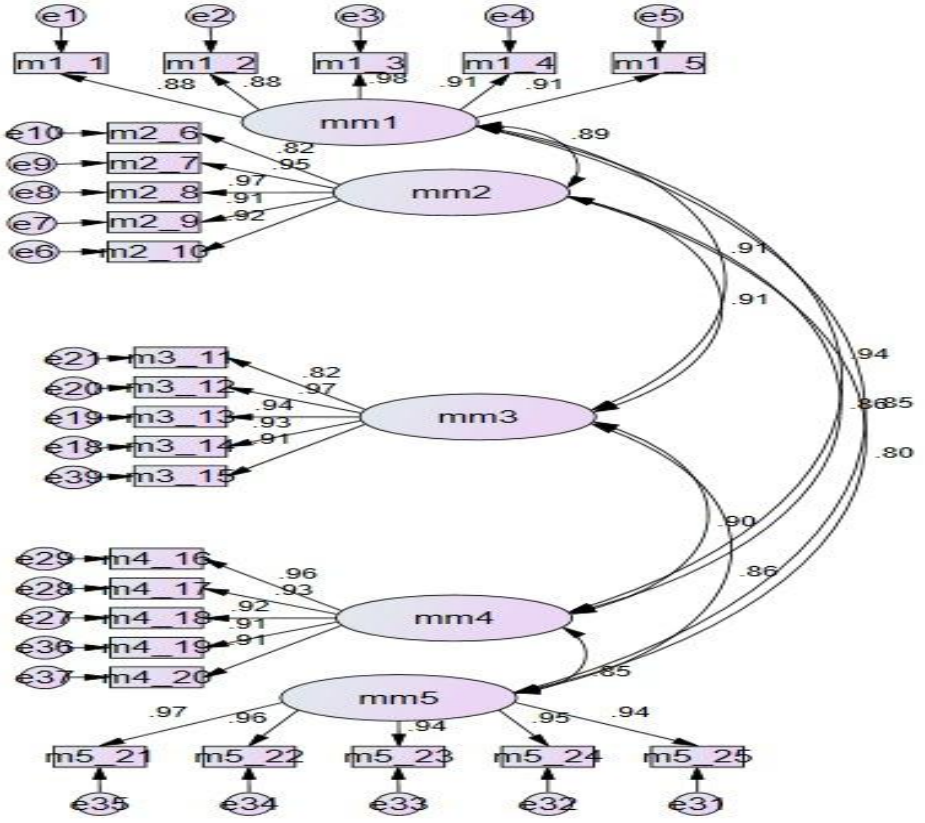


يوضح الشكل رقم (٢) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه ، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق ، حيث تم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من ٠,٤٠ درجة ، وقد تبين اتساق عبارات أبعاد مقياس الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة الممارسة/التطبيق) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠ ، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.87 إلى 0.97) ، (0.88 إلى 0.97) ، (0.91 إلى 0.94) ، على التوالي ، كما أوضح التحليل العاملي في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة ( أبعاد الرقابة التنظيمية) والتي تراوحت بين (0.88 إلى 0.91) درجة ، كما أشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (٢) إلى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس ، وفي ضوء معاملات التحميل

السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج، تبين أن مقياس نظم العمل عالية الأداء يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

### ٣/٢/١- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس عمليات إدارة المعرفة

تم الاعتماد على مقياس (ابراهيم، ٢٠٢١) استنادا على مقياس (Lee et al., 2013) لقياس المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" بعد تعديله بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق، وتكون المقياس من خمسة أبعاد رئيسية (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة)، وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس عمليات إدارة المعرفة على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في القطاع محل البحث وتحليلها، ويوضح الشكل رقم (٣) معاملات التحميل لبنود مقياس عمليات إدارة المعرفة على الأبعاد الرئيسية التي تنتمي إليها.



Chisquare =(291.175); df=( 186); p=0.075;  $\chi^2$  (chisquare/df)=( 1.639); GFI=0.985; IFI=0.946; NFI=0.934;  
CFI=0.971; RMR=0.018;RMSEA=0.016

شكل رقم ( ٣ ) معاملات الثبات والاتساق لعبارات ( عمليات إدارة المعرفة )

المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

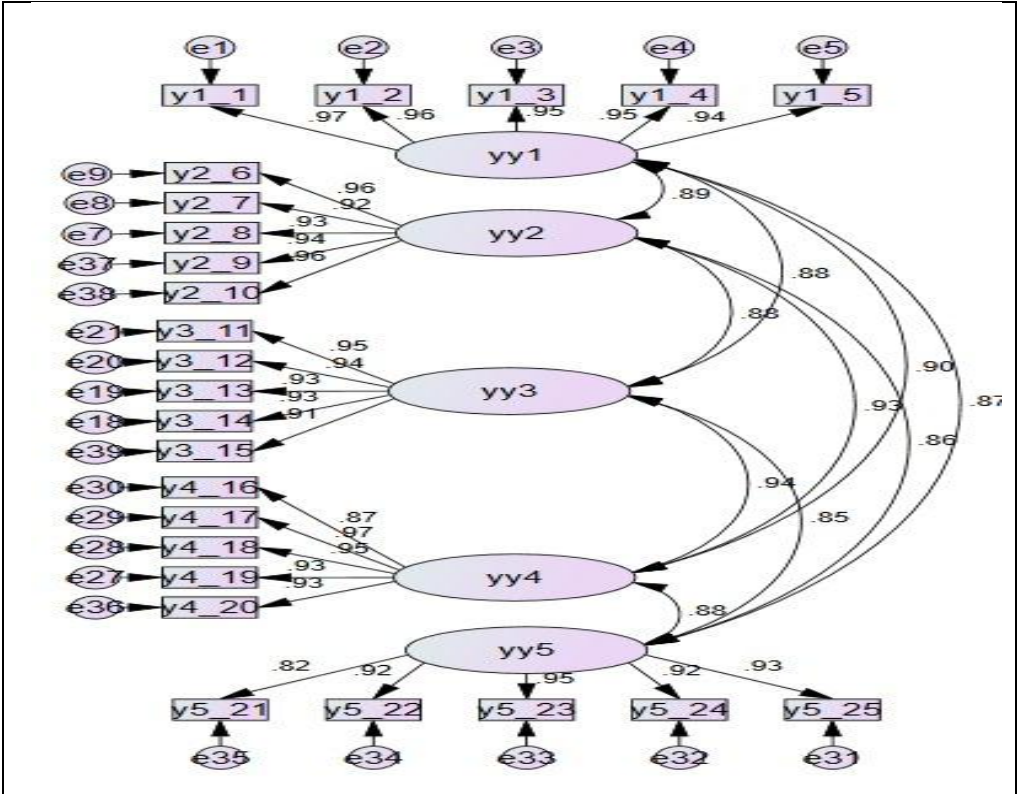
يوضح الشكل رقم (٣) الأوزان الانحداريه الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه ، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق ، حيث تم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من ٠,٤٠ ، درجة ، وقد تبين اتساق عبارات أبعاد مقياس عمليات إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة ، توزيع المعرفة، إستخدام المعرفة) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠ ، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقياس بين (0.88 إلى 0.98) ، (0.82 إلى 0.97) ، (0.82 إلى 0.97) ، (0.97 إلى 0.91) ، (0.91 إلى 0.96) ،



(0.94 إلى 0.97) على التوالي ، كما أوضح التحليل العاملي في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة ( أبعاد عمليات إدارة المعرفة) والتي تراوحت بين (0.80 إلى 0.94) درجة ، كما أشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (٣) إلى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس ، وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج ، تبين أن مقياس عمليات إدارة المعرفة يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير .

#### ٤/٢/١- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس التميز التنظيمي

تم الاعتماد على مقياس (إسماعيل وطه ، ٢٠٢٠) استنادا على مقياس (Nafei, 2016) لقياس المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" بعد تعديله بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق، وتكون المقياس من خمسة أبعاد رئيسية (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) ، وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس التميز التنظيمي على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في القطاع محل البحث وتحليلها ، ويوضح الشكل رقم (٤) معاملات التحميل لبنود مقياس التميز التنظيمي على الأبعاد الرئيسية التي تنتمي إليها.



Chisquare = (179.726); df= ( 186); p=0.000;  $\chi^2$  (chisquare/df)= (3.742); GFI=0.993; IFI=0.953; NFI=0.952; CFI=0.959; RMR=0.027; RMSEA=0.025

شكل رقم (٤) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (التميز التنظيمي)

المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (٤) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه ، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق ، حيث تم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من ٠,٤٠ ، وقد تبين اتساق عبارات أبعاد مقياس التميز التنظيمي (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠ ، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقياس بين (0.94 إلى 0.97) ، (0.92 إلى 0.96) ، (0.91 إلى 0.95) ، (0.87 إلى 0.95) ، (0.82 إلى 0.95) على التوالي ، كما أوضح التحليل العاملي في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة ( أبعاد التميز التنظيمي) والتي تراوحت بين (0.85 إلى 0.94) درجة ، كما أشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (٤) الى ارتفاع مؤشرات جودة

مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس ، وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج ، تبين أن مقياس التميز التنظيمي يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير .

## ٢ - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:-

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V.23 لحساب التكرارات وتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث والانحراف المعياري وكذلك توزيع عينه البحث في الجامعات موضع التطبيق، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حيث يعرض جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجه للعاملين بجامعة المنوفية ، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضوع الاهتمام بقائمة الاستقصاء.

### جدول رقم (٥)

#### توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (n=240)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	١٧٩	%٧٤,٦
	أنثى	٦١	%٢٥,٤
العمر	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	١٦٠	%٦٦,٦
	من ٤٥ إلى أقل من ٥٥	٥٢	%٢١,٦
	من ٥٥ سنة فأكثر	٢٨	%١١,٦
الرتبة الأكاديمية	مدرس	١٦٠	%٦٦,٦
	أستاذ مساعد	٥٢	%٢١,٦
	أستاذ	٢٨	%١١,٦
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٨٥	%٣٥,٤
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنوات	٧٧	%٣٢,٠٨
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنوات	٦٤	%٢٦,٦
الجامعة	٣٠ سنة فأكثر	١٤	%٥,٨
	جامعة ٦ أكتوبر	٥٢	%٢١,٦
	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	٧٨	%٣٢,٥
	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٥٩	%٢٤,٦
	جامعة مصر الدولية	٢١	%٨,٧٥
	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	١٦	%٦,٦
	جامعة بدر	١٤	%٥,٨
الإجمالي		٢٤٠	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية مفردات العينة من الذكور (١٧٩) مفردة بنسبة ٧٤,٦% ، والنسبة الغالبة في الفئة العمرية من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ (١٦٠) بنسبة ٦٦,٦% ، وأن أغلب مفردات العينة تزيد مده خدمتهم بالجامعة عن ١٠ سنوات مما يشير أن مفردات عينة البحث لهم خبرة طويلة بالعمل في الجامعات موضع التطبيق.

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث المعلمات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم، يعرض جدول رقم (٦) التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة لدى العاملين بجامعة المنوفية.

### جدول (٦)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	معامل الاختلاف %
١,٣٠٧	٣,٤٠٥	رشاقة الاستشعار	٣٨,٤%
١,٢٦١	٣,٤٦٥	رشاقة اتخاذ القرارات	٣٦,٤%
١,٢٧٤	٣,٤٧٥	رشاقة الممارسة/التطبيق	٣٦,٦%
١,٢٦٩	٣,٤٥٩	المتوسط العام للرشاقة التنظيمية	٣٦,٧%
١,٣١٨	٣,٣٧٩	ابتكار المعرفة	٣٩%
١,٣٤٣	٣,٣٣٦	اكتساب المعرفة	٤٠,٢%
١,٢٩٢	٣,٤٤٩	تنظيم المعرفة	٣٧,٤%
١,٣١	٣,٣٨٢	توزيع المعرفة	٣٨,٧%
١,٣٠١	٣,٤٢٥	استخدام المعرفة	٣٧,٩%
١,٣٠٤	٣,٤٤٩	المتوسط العام لعمليات إدارة المعرفة	٣٧,٨%
١,٣٣٣	٣,٣٥٩	التميز القيادي	٣٩,٧%
١,٣٠٥	٣,٤١٢	تميز المرؤوسين	٣٨,٢%
١,٢٩٨	٣,٤١٩	تميز الاستراتيجية	٣٧,٩%
١,٢٩٩	٣,٤٤٩	تميز الهيكل التنظيمي	٣٧,٦%
١,٢٦٦	٣,٥١٥	تميز الثقافة التنظيمية	٣٦%
١,٣٠٧	٣,٤٤٩	المتوسط العام للتميز التنظيمي	٣٧,٩%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق إن اتجاهات مفردات عينة أظهرت اتجاهاً عاماً إيجابياً في إجمالي الرشاقة التنظيمية بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٥٩) بانحراف معياري (١,٢٦٩) ، مما يعكس قدرة المنظمة على توقع الفرص واكتشافها، والتحديات في بيئة الأعمال والقدرة على جمع المعلومات وتخزينها وهيكلتها وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعات موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (رشاقة الممارسة/التطبيق، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة الاستشعار) على التوالي، كما أظهرت النتائج اتجاهاً عاماً إيجابياً في إجمالي عمليات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٤٩) بانحراف معياري (١,٣٠٤) ، مما يعكس توافر المعارف والمهارات والكفاءات لدى العاملين بالجامعات كما يعكس قدرة الجامعات على استثمار رأس مالها الفكري لخلق الميزة التنافسية المستدامة وخلق قيمه مضافه وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعة موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة) على التوالي، كما أظهرت النتائج اتجاهاً عاماً إيجابياً في إجمالي التميز التنظيمي بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٤٩) بانحراف معياري (١,٣٠٧)، مما يعكس وجود ممارسات لدعم مهارات وقدرات العاملين والتزامهم وتحفيزهم ومشاركتهم لتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة ، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعة موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، التميز القيادي) على التوالي

### ٣- اختبارات الفروض وتحليل النتائج:-

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت بصفة أساسية على الاستقصاء الموجه للعاملين بجامعات الخاصة المصرية

#### ١/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

##### ١/٣/١ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي.

جدول رقم (٧)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد الرقابة التنظيمية (المتغير  
المستقل) وأبعاد التميز التنظيمي (المتغير التابع)

الأبعاد	التميز التنظيمي	التميز القيادي	تميز المرووسين	تميز الاستراتيجية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الثقافة التنظيمية
الرقابة التنظيمية	.778**	.813**	.792**	.788**	.805**	.770**
رقابة الاستشعار	.754**	.785**	.769**	.770**	.780**	.751**
رقابة اتخاذ القرارات	.767**	.813**	.793**	.787**	.804**	.774**
رقابة الممارسة/التطبيق	.762**	.794**	.772**	.776**	.791**	.769**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\* تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . \* تشير إلى  
معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٢٤٠ مفردة .

يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (٠.٧٧٨) ، وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الرقابة التنظيمية والتميز القيادي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٨٥) ، (٠.٨١٣) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الرقابة التنظيمية وتميز المرؤوسين ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٦٩) ، (٠.٧٩٣) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الرقابة التنظيمية وتميز الاستراتيجية ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٧٠) ، (٠.٧٨٧) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الرقابة التنظيمية وتميز الهيكل التنظيمي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٨٠) ، (٠.٨٠٤) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الرقابة التنظيمية وتميز الثقافة التنظيمية ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٥١) ، (٠.٧٧٤) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- ٢/١/٣ العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية الخاضعة للدراسة وبين التميز التنظيمي مأخوذاً  
بصورة إجمالية للعاملين بالجامعات محل الدراسة
- تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة  
العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والتميز التنظيمي كمتغير تابع.

## جدول رقم (٨)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبين التميز التنظيمي بصورة إجمالية  
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد الرشاقة التنظيمية الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي
0,003	3,018		0,304	(Constant) الثابت
0,0	7,107	0,386	0,386	رشاقة الاستشعار
0,062	1,871	0,228	0,237	رشاقة اتخاذ القرارات
0,036	2,101	0,249	0,256	رشاقة الممارسة/التطبيق
	0,810			R معامل الارتباط
	0.656			R Square معامل التحديد
	188,963			F قيمة ف
	235-3			درجات الحرية
	0.000			Sig. مستوى الدلالة

\*\*تشير إلي معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠١ \*تشير إلي معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الخاضعة للدراسة، وبين التميز التنظيمي للعاملين بالجامعات محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.810) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث زاد اهتمام إدارة الجامعة محل الدراسة بممارسات الرشاقة التنظيمية كلما عزز ذلك التميز التنظيمي للجامعات.

- ساهمت أبعاد الرشاقة التنظيمية الخاضعة للدراسة بنسبة (65,6%) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (34,4%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد الرشاقة التنظيمية تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين التميز التنظيمي للجامعات محل الدراسة ، وأن أكثر الابعاد تأثيراً في التميز التنظيمي هو رشاقة الاستشعار ثم رشاقة الممارسة/التطبيق ثم رشاقة اتخاذ القرارات طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الأول القائل "يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة الممارسة/التطبيق) والتميز التنظيمي بجامعات المصرية الخاصة".

### ٢/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

١/٢/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة:

جدول رقم (٩)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد الرقابة التنظيمية (المتغير  
المستقل) وأبعاد عمليات إدارة المعرفة (المتغير الوسيط)

الأبعاد	عمليات إدارة المعرفة	ابتكار المعرفة	اكتساب المعرفة	تنظيم المعرفة	توزيع المعرفة	استخدام المعرفة
الرقابة التنظيمية	.774**	.763**	.772**	.720**	.769**	.811**
رقابة الاستشعار	.761**	.712**	.748**	.715**	.719**	.775**
رقابة اتخاذ القرارات	.773**	.780**	.776**	.727**	.770**	.820**
رقابة الممارسة/التطبيق	.768**	.760**	.758**	.715**	.769**	.799**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\* تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . \* تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٢٤٠ مفردة .

يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد عمليات إدارة المعرفة بشكل إجمالي بقيمة (٠.٧٧٤) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية وابتكار المعرفة ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٢) ، (٠.٧٨٠) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية واكتساب المعرفة ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٤٨) ، (٠.٧٧٦) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية وتنظيم المعرفة ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٥) ، (٠.٧٢٧) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية وتوزيع المعرفة ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٩) ، (٠.٧٧٠) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية واستخدام المعرفة ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٧٥) ، (٠.٨٢٠) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- ٢/٢/٣ العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية الخاضعة للدراسة وبين عمليات إدارة المعرفة مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالجامعات محل الدراسة
- تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وعمليات إدارة المعرفة كوسيط.



## جدول رقم (١٠)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبين عمليات إدارة المعرفة بصورة إجمالية  
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد الرشاقة التنظيمية الأكثر تأثيراً في عمليات إدارة المعرفة
0,004	2,94		0,290	(Constant) الثابت
0,0	7.366	0.394	0.393	رشاقة الاستشعار
0,059	1.895	0.227	0,235	رشاقة اتخاذ القرارات
0,033	2,14	0,250	0,256	رشاقة الممارسة/التطبيق
		0,817		R معامل الارتباط
		0,667		R Square معامل التحديد
		198,484		F قيمة ف
		235-3		درجات الحرية
		0.000		Sig. مستوى الدلالة

\* تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠١ \* تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الخاضعة للدراسة، وبين عمليات إدارة المعرفة للعاملين بالجامعات محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.817). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة بممارسات الرشاقة التنظيمية كلما عزز ذلك من معرفة ومهارات وقدرات العاملين.

- ساهمت أبعاد الرشاقة التنظيمية الخاضعة للدراسة بنسبة (66.7%) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (33.3%) تفسيرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين عمليات إدارة المعرفة للجامعات محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في عمليات إدارة المعرفة هو رشاقة الاستشعار ثم رشاقة الممارسة/التطبيق ثم رشاقة اتخاذ القرارات طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثاني القائل "توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة الممارسة/التطبيق) وعمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الخاصة"

### ٣/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثالث:

١/٣/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي:

جدول رقم (١١)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة (المتغير الوسيط) وأبعاد التميز التنظيمي (المتغير التابع)

الأبعاد	التميز التنظيمي	التميز القيادي	التميز المروسيين	التميز الاستراتيجية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الثقافة التنظيمية
عمليات إدارة المعرفة	.820**	.877**	.880**	.873**	.852**	.816**
ابتكار المعرفة	.805**	.771**	.762**	.778**	.759**	.854**
اكتساب المعرفة	.810**	.787**	.750**	.751**	.746**	.800**
تنظيم المعرفة	.783**	.739**	.756**	.739**	.724**	.767**
توزيع المعرفة	.805**	.780**	.771**	.766**	.739**	.803**
استخدام المعرفة	.825**	.888**	.884**	.885**	.895**	.854**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\* تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . \* تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٢٤٠ مفردة .

يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين وأبعاد عمليات إدارة المعرفة وابعاد التميز التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (820). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة والتميز القيادي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (739) ، (888) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (750) ، (884) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة وتميز الاستراتيجية ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (739) ، (885) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (724) ، (895) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (767) ، (854) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢/٣/٣ العلاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة وبين التميز التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالجامعات محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات وسيطة والتميز التنظيمي كمتغير تابع.

### جدول رقم (١٢)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة وبين التميز التنظيمي بصورة إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

المعنوية	قيمة t	معامل الانحدار المعيارى Beta	معامل الانحدار B	أبعاد عمليات إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي
0,004	2,882		0,243	(Constant) الثابت
0,721	0,358	0,032	0,032	ابتكار المعرفة
0,001	3,334	0,267	0,26	اكتساب المعرفة
0,611	0,51	0,038	0,039	تنظيم المعرفة
0,018	2,381	0,039	0,203	توزيع المعرفة
0,000	8,484	0,45	0,452	استخدام المعرفة
	0,869			R معامل الارتباط
	0,755			R Square معامل التحديد
	182,003			F قيمة ف
	233-5			درجات الحرية
	0,000			Sig. مستوى الدلالة

\* تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٠١ \* تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة ، وبين التميز التنظيمي للعاملين بالجامعات محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.869). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة بعمليات إدارة المعرفة كلما عزز ذلك التميز التنظيمي للجامعات.

- ساهمت أبعاد عمليات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بنسبة (75,5%) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (24,5%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد عمليات إدارة المعرفة تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين التميز التنظيمي للجامعات محل الدراسة ، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز التنظيمي هو

استخدام المعرفة ثم اكتساب المعرفة ثم توزيع المعرفة ثم تنظيم المعرفة ثم ابتكار المعرفة طبقا لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثالث القائل " يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) والتميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة " ٤/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الرابع:

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لقياس حساب التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) في المتغير التابع ( الرشاقة التنظيمية) وذلك باستخدام : أولاً: اختبار Sobel test لقياس معنوية التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل(الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع(التميز التنظيمي) ، يستخدم هذا الاختبار لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط ، حيث يعتمد الاختبار على معرفة قيمة Z-Value فإذا كانت اكبر من ١,٩٦ يمكن القول ان هناك تأثير غير مباشر حقيقي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والاختفاء المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) ، كذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والاختفاء المعيارية للعلاقة بين المتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التميز التنظيمي للجامعات موضع التطبيق)

### جدول رقم (١٣)

#### نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري SE	قيمة Z-Value	مستوى المعنوية P-Value
الرشاقة التنظيمية ← عمليات إدارة المعرفة ← التميز التنظيمي	.6382	.0466	13.0453	0.000

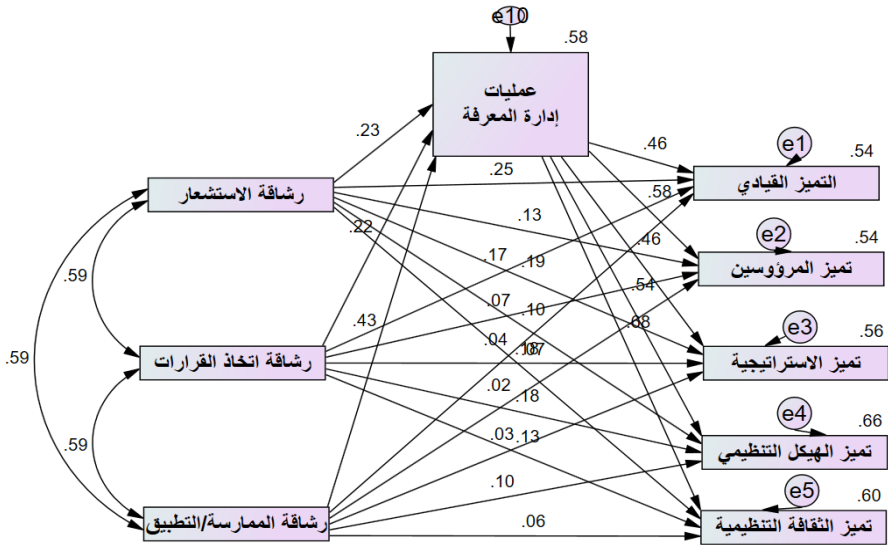
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن هناك تأثيراً غير مباشر قوياً ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية بلغت قيمته 63.82% كما بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (13.0453) Z-Value عند مستوى معنوية P-Value = 0.000 حيث كان المسار كما يأتي:  
(الرشاقة التنظيمية ← عمليات إدارة المعرفة ← التميز التنظيمي).

ثانياً: أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23) اختبر نموذج البحث والعلاقات التأثيرية باستخدام أحد البرامج المتخصصة لنمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية Exogenous Variables وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الذي ينص على أنه " يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة احصائية بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في الجامعات المصرية الخاصة " .

ويوضح الشكل رقم (٥) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث ، وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات؛ حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته ، حيث كانت مؤشرات جودة المطابقة تشير الى التطابق التام

بين هذا النموذج الذي تم اختباره والنموذج المشبع



Chisquare = (30.919); df=(8); p=0.000;  $\chi^2$  (chisquare/df)= (3.864875); GFI=0.901; IFI=0.879; NFI=0.894; CFI=0.904; RMR=0.035; RMSEA=0.029

شكل رقم (٥)

معلمات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث

يمثل الشكل السابق أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي تم اختباره ، والذي يتضمن متغيرات المشاهدة **Observed Variables** والتي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي: المتغير المستقل ابعاد نظم العمل عالية الاداء والمتغير الوسيط راس المال الفكري والمتغير التابع ابعاد الرقابة التنظيمية ، بينما **المتغيرات خارج القياس Exogenous Variables** هي متغيرات غير معروفة تمثل معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات من (e) ، أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه، أنها تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي.

يوضح الجدول رقم (١٤) معاملات المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث ومعنويتها

## جدول رقم (١٤)

نتائج نموذج AMOS لتأثير عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي

المتغير التابع (R2)	الرشاقة التنظيمية	معامل الانحدار b	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل الانحدار المعياري	التأثير الكلي	التأثير المباشر	التأثير غير مباشر	المعنوية
عمليات إدارة المعرفة (0.576)*	رشاقة الاستشعار	0.212	0,045	4.668	0,235	0,235	0,235		***
	رشاقة اتخاذ القرارات	0.182	0,042	4.371	0,219	0,219	0,219		***
	رشاقة الممارسة/التطبيق	0.393	0,046	8.525	0,428	0,428	0,428		***
التميز القيادي (0.539)*	رشاقة الاستشعار	0.272	0,06	4.551	0,247	0,354	0,247	0,107	***
	رشاقة اتخاذ القرارات	0.167	0,055	3.068	0,165	0,265	0,165	0,1	0.002
	رشاقة الممارسة/التطبيق	0.039	0,065	0.603	0,035	0,161	0,035	0,126	0.547
	عمليات إدارة المعرفة	0.557	0,073	7.594	0,457	0,457	0,457		***
تميز المرووسين (0.536)*	رشاقة الاستشعار	0.16	0,066	2.417	0,132	0,268	0,132	0,136	0.016
	رشاقة اتخاذ القرارات	0.079	0,06	1.31	0,071	0,197	0,071	0,127	0.019
	رشاقة الممارسة/التطبيق	0.027	0,072	0.378	0,022	0,27	0,022	0,248	0.705
	عمليات إدارة المعرفة	0.778	0,081	9.594	0,579	0,579	0,579		***
تميز الاستراتيجية (0.556)*	رشاقة الاستشعار	0.222	0,062	3.588	0,191	0,298	0,191	0,107	***
	رشاقة اتخاذ القرارات	0.194	0,056	3.442	0,182	0,282	0,182	0,1	***
	رشاقة الممارسة/التطبيق	0.03	0,068	0.445	0,025	0,221	0,025	0,195	0.656
	عمليات إدارة المعرفة	0.586	0,076	7.722	0,456	0,456	0,456		***
تميز الهيكل التنظيمي (0.66)*	رشاقة الاستشعار	0.118	0,053	2.227	0,104	0,229	0,104	0,125	0.026
	رشاقة اتخاذ القرارات	0.187	0,048	3.868	0,179	0,296	0,179	0,117	***
	رشاقة الممارسة/التطبيق	0.121	0,058	2.095	0,105	0,334	0,105	0,229	0.036
	عمليات إدارة المعرفة	0.673	0,065	10.352	0,535	0,535	0,535		***
تميز الثقافة التنظيمية (0.601)*	رشاقة الاستشعار	0.083	0,059	1.404	0,071	0,231	0,071	0,16	0.016
	رشاقة اتخاذ القرارات	0.142	0,054	2.636	0,132	0,281	0,132	0,149	0.008
	رشاقة الممارسة/التطبيق	0.067	0,065	1.041	0,056	0,235	0,056	0,179	0.298
	عمليات إدارة المعرفة	0.879	0,072	12.141	0,68	0,68	0,68		***

\* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence-bias-corrected percentile عند درجة ثقة ٩٥%.

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.05 \*

المصدر: مستخرجة من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام AMOS 23

وسوف تُختبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (٥) والبيانات الموضحة بالجدول (١٤)، لمعاملات المعادلات الهيكلية، يمكن مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث لتحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة باعتباره متغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي على النحو التالي:

اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لُبعدين من ابعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات) في التميز القيادي (0.247)، (0.165) عند مستوى معنوية (0,001) و (0,002)، كما اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لُبعدين من الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات) في تميز المرؤوسين (0.132)، (0.071) عند مستوى معنوية (0.016) و (0.019)، كما اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لُبعدين من ابعاد نظم العمل عالية الاداء (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات) في تميز الاستراتيجية (0.191)، (0.182) عند مستوى معنوية (0.001) و (0,001)، كما اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لأبعاد من الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لُبعدين من الرقابة التنظيمية (رقابة التطبيق) في تميز الهيكل التنظيمي (0.104)، (0.179)، (0.105) عند مستوى معنوية (0.026) و (0.001) و (0.036) كما اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لُبعدين من الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات) في تميز الثقافة التنظيمية (0.071)، (0.132) عند مستوى معنوية (0.016) و (0.008)

وبالنظر الى التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة في الجدول (١٤) يلاحظ وجود اختلافات بين التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة لأبعاد الرقابة التنظيمية في التميز التنظيمي، مما قادني الى تفسير ما نص عليه الفرض الرابع الخاص بدور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين ابعاد الرقابة التنظيمية وابعاد التميز التنظيمي، فوجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة الممارسة/التطبيق) في التميز القيادي بلغت معلماتهم (0.107)، (0.1)، (0.126) كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة الممارسة/التطبيق) في تميز المرؤوسين بلغت معلماتهم (0.136)، (0.127)، (0.248)، كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة الممارسة/التطبيق) في تميز الاستراتيجية بلغت معلماتهم (0.107)، (0.1)، (0.195)،



كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرارات ، رشاقة الممارسة/التطبيق) في تميز الهيكل التنظيمي بلغت معلماتهم (0.126) ، (0.117) ، (0.229) ، كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرارات ، رشاقة الممارسة/التطبيق) في تميز الثقافة التنظيمية بلغت معلماتهم (0.16) ، (0.149) ، (0.179) وهي معنوية وفقاً لاختبار **bias-corrected percentile** ، **Bootstrap Confidence** ، وهذا التأثير غير المباشر لأبعاد الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لهذه الأبعاد في التميز التنظيمي ، كما يشير الى وجود تأثير كلى ايجابي لأبعاد الرشاقة التنظيمية في التميز القيادي مقداره (0.355) ، (0.265) وهو تأثير كلى معنوي عند (0.001) و(0.002)، وهذا التأثير الكلي عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلى لُبعد رشاقة الاستشعار (0.354) = التأثير المباشر (0.247) + التأثير غير المباشر (0.107) ، التأثير الكلى لُبعد رشاقة اتخاذ القرارات (0.265) = التأثير المباشر (0.165) + التأثير غير المباشر (0.1) ، كما يشير الى وجود تأثير كلى ايجابي لأبعاد الرشاقة التنظيمية في تميز المرؤوسين مقداره (0.268) ، (0.197) وهو تأثير كلى معنوي عند (0.016) و(0.019) وهذا التأثير الكلى عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلى لُبعد رشاقة الاستشعار (0.268) = التأثير المباشر (0.132) + التأثير غير المباشر (0.136) ، التأثير الكلى لُبعد رشاقة اتخاذ القرارات (0.197) = التأثير المباشر (0.071) + التأثير غير المباشر (0.127) ، كما يشير الى وجود تأثير كلى ايجابي لأبعاد الرشاقة التنظيمية في تميز الاستراتيجية مقداره (0.298) ، (0.282) وهو تأثير كلى معنوي عند (0.001) و(0.001) وهذا التأثير الكلى عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلى لُبعد رشاقة الاستشعار (0.298) = التأثير المباشر (0.191) + التأثير غير المباشر (0.107) ، التأثير الكلى لُبعد رشاقة اتخاذ القرارات (0.282) = التأثير المباشر (0.182) + التأثير غير المباشر (0.1) ، كما يشير الى وجود تأثير كلى ايجابي لأبعاد الرشاقة التنظيمية في تميز الهيكل التنظيمي مقداره (0.229) ، (0.296) ، (0.334) وهو تأثير كلى معنوي عند (0.026) و(0.001) و(0.036)

وهذا التأثير الكلي عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلى لُبعد رقابة الاستشعار (229) = التأثير المباشر (104) + التأثير غير المباشر (125) ، التأثير الكلى لُبعد رقابة اتخاذ القرارات (296) = التأثير المباشر (0.179) + التأثير غير المباشر (0. 117)، التأثير الكلى لُبعد رقابة الممارسة/التطبيق (334) = التأثير المباشر (105) + التأثير غير المباشر (229) ، كما يشير الى وجود تأثير كلى ايجابي لأبعاد الرقابة التنظيمية في تميز الثقافة التنظيمية مقداره (231) ، (281) وهو تأثير كلى معنوي عند (0.016) و(0,008) وهذا التأثير الكلى عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلى لُبعد رقابة الاستشعار (231) = التأثير المباشر (071) + التأثير غير المباشر (16) ، التأثير الكلى لُبعد رقابة اتخاذ القرارات (281) = التأثير المباشر (0.132) + التأثير غير المباشر (0. 149)

وفى ضوء نتائج التحليل السابق فإنه يمكن القول بأن عمليات إدارة المعرفة يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي ، وهذه الوساطة الجزئية ترجع الى استمرار عدم معنويه تأثير بُعد (رقابة الممارسة/التطبيق) كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، ومن هنا تم قبول الفرض الرابع للبحث بشكل جزئي

## تاسعاً: النتائج العامة للبحث وتفسيرها

من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث ووفقاً لنتائج اختبار فروض البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج ، وضعت بناء عليها التوصيات المقترحة

١- اتضح من النتائج أن إن اتجاهات مفردات عينة اظهرت اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي الرشاقة التنظيمية بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٥٩) ، مما يعكس قدرة المنظمة على توقع الفرص واكتشافها، والتحديات في بيئة الأعمال والقدرة على جمع المعلومات وتخزينها وهيكلتها وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعات موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (رشاقة الممارسة/التطبيق، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة الاستشعار) .

٢- كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي عمليات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٤٩) مما يعكس توافر المعارف والمهارات والكفاءات لدى العاملين بالجامعات كما يعكس قدرة الجامعات على استثمار رأس مالها الفكري لخلق الميزة التنافسية المستدامة وخلق قيمة مضافة وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعات موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة).

٣- كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي التميز التنظيمي بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٤٩) ، مما يعيد تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة عمل تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل لتحقيق أهدافها بصوره تميزها عن غيرها من المنظمات مع اكتساب ميزة تنافسية مستدامة ، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعات موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، التميز القيادي) .

٤- قبول الفرض الأول حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية ، وأبعاد التميز التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (0.810). وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة محل الدراسة بممارسات الرشاقة التنظيمية كلما عزز ذلك التميز التنظيمي للجامعات ، كما ساهمت أبعاد الرشاقة التنظيمية الخاضعة للدراسة بنسبة (65,6%) وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (34,4%) تفسرها عوامل أخرى ، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في

التميز التنظيمي هو رقابة الاستشعار ثم رقابة الممارسة/التطبيق ثم رقابة اتخاذ القرارات، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي أو بعض أبعاد الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي (Gunsberg, (Nafei, 2016) (et al., 2018)، (أبو ليفة، ٢٠١٥)، (المدهون، ٢٠٢٠)، (مغاوري، ٢٠١٦) وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد نظم العمل عالية الاداء على الرقابة التنظيمية (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

٥- قبول الفرض الثاني حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الرقابة التنظيمية ، وأبعاد عمليات إدارة المعرفة بشكل إجمالي بقيمة (0.817). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة بممارسات الرقابة التنظيمية كلما عزز ذلك من معرفة ومهارات وقدرات العاملين، كما ساهمت أبعاد الرقابة التنظيمية الخاضعة للدراسة بنسبة (66.7%) وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (33.3%) تفسرها عوامل أخرى ، وأن أكثر الابعاد تأثيراً في عمليات إدارة المعرفة هو رقابة الاستشعار ثم رقابة الممارسة/التطبيق ثم رقابة اتخاذ القرارات ، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة أو بعض أبعاد الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة (Hojati, 2015)، (Shayan &Alireza, 2015) ، (Salavati &Reshadat,2014) ، (كعكي، ٢٠٢١) ، (إبراهيم، ٢٠٢١) وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

٦- قبول الفرض الثالث حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة ، وأبعاد التميز التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (0.869). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة بعمليات إدارة المعرفة كلما عزز ذلك التميز التنظيمي للجامعات ، كما ساهمت أبعاد عمليات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بنسبة (75,5%) وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ،

بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (24,5%) تفسرها عوامل أخرى، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز التنظيمي هو استخدام المعرفة ثم اكتساب المعرفة ثم توزيع المعرفة ثم تنظيم المعرفة ثم ابتكار المعرفة، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي أو بعض أبعاد عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي (Duke et al., 2022)، (Marouf & Agarwa, 2015)، (مجيد، ٢٠١٠)، (المجالي، ٢٠٠٩)، (عز الدين، ٢٠١٧) وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد عمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

٧- قبول الفرض الرابع للبحث بشكل جزئي، حيث تبين أن عمليات إدارة المعرفة يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي وهذه الوساطة الجزئية ترجع الى أن وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، قد اوجد تأثيراً غير مباشر لبعدين من أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات) في التميز التنظيمي، بينما لم يتضح وجود تأثير معنوي لبعدها (رشاقة الممارسة/التطبيق) كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

### عاشراً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين درجة توافر ممارسات الرشاقة التنظيمية بما ينعكس إيجابياً على التميز التنظيمي لدى العاملين بالجامعات المصرية الخاصة، ويقترح أن تركز جهود التحسين على ممارساتها الثلاث المتمثلة في رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة الممارسة/التطبيق، المحافظة على عمليات إدارة المعرفة، تطبيق استراتيجية فعالة لتعزيز التميز التنظيمي وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١٥)  
آليات تنفيذ توصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	الآليات التنفيذية	مضمون التوصية	مجال التوصية
- رئيس الجامعة والوكلاء - مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب والتطوير	<p>- تعميق مفهوم الرقابة التنظيمية من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير والخروج عن الانماط التقليدية، وتشجع التطوير والتجديد</p> <p>- تفعيل برامج تدريبية من شأنها تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية لدى العاملين من خلال الاهتمام بالدورات وورش العمل التي تهدف إلى تنمية مهارات الاتصال الفعال بما يسمح بتشارك المعلومات وتشارك ونشر المعرفة، والبحث عن المعلومات، ووضع الخطط، واتخاذ القرارات وحل المشكلات.</p> <p>- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الجامعة بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية المتعلقة بالسرعة والمرونة والاستجابة والتكيف ومواكبة التغييرات الديناميكية المعاصرة، مما يعد من المكونات الأساسية للمنظمة الرشيقة وذلك لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية.</p> <p>- تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة.</p> <p>- تفعيل دور مجالس شئون البيئة وخدمة المجتمع بكليات الجامعة في تحديد احتياجات المجتمع ومحاولة الاستجابة لها بفعالية</p> <p>- تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة علي تحليل التغييرات البيئية وما بها من فرص وتهديدات.</p> <p>- تحليل أسباب التغييرات الحادثة في مستوى متطلبات المجتمع من خدمات ومخرجات الجامعة، ومحاولة التنبؤ بهذه المتطلبات.</p> <p>- تطوير سياسات وأنظمة وقوانين الجامعة بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية والتغييرات المحيطة.</p>	<p>ضرورة تبني المسئولين في الجامعات المصرية الخاصة استراتيجية فعالة لتعزيز الرقابة التنظيمية من خلال وضع خطط وسياسات مرنة لتحقيق التميز التنظيمي</p>	الرقابة التنظيمية
- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب والتطوير - الإدارة لمالية	<p>- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.</p> <p>-إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة، تحدد ما الذي ترغب الجامعات في إنجازه، تكون مبنية على عملية مسح بيني SWOT، تحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ذات العلاقة بتطبيق إدارة المعرفة.</p> <p>-عقد الندوات وورش العمل ودعوة خبراء(بإدارة المعرفة) للمشاركة فيها بشكل أسبوعي أو شهري بغرض تبادل المعرفة والخبرات والمهارات وذلك لتنمية قدرات العاملين بالجامعات.</p> <p>-الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها،</p> <p>-الحرص على بناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال منح الفرص للإبداعات المعرفية مما يعزز من مستوى ثقة الإدارة فيهم بما تنعكس على التميز التنظيمي.</p> <p>- الاهتمام بتحسين عمليات نقل الابتكارات والإبداعات الى الواقع العملي.</p>	<p>ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي</p>	عمليات إدارة المعرفة
- رئيس	- وضع استراتيجية متكاملة تُعبر عن التوجهات المستقبلية للجامعة	تحسين	التميز

المسئول عن التنفيذ	الآليات التنفيذية	مضمون التوصية	مجال التوصية
الجامعة والوكلاء - مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة -إدارة الموارد البشرية -إدارة التدريب والتطوير -الإدارة لمالية	والسياسات التي تنظم العمل وطرق متابعة الأداء وقواعد اتخاذ القرار. - وجود قيادة فعالة تقوم بوضع المعايير اللازمة لضمان تنفيذ الخطط الموضوعية بشكل سليم مما يعزز فرص الجامعة في تحقيق التميز. - تفعيل وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة لما لها من دور فعال في تحقيق التميز التنظيمي. - توافر هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع متطلبات الأداء. - وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح الآليات والقواعد التي تساعد في إدارة مواهبها من تخطيط واستقطاب وتنمية وتطوير أقدرة أعضاء هيئة التدريس والقيادات وتوجيه الأداء. - توعية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بأهمية تحقيق الجودة والتميز في الاداء من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل داخلية وخارجية خاصة بالخطة الاستراتيجية وتميز الاداء. - قيام الجامعة بتحديد أولويات التميز التنظيمي من خلال تحديد فجوات الاداء الأكثر تأثيرا على الجامعة ومناقشة اسباب هذه الفجوات واتخاذ القرارات المناسبة. -وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح الآليات والقواعد التي تساعد في إدارة مواهبها من تخطيط واستقطاب وتنمية وتطوير العاملين وتوجيه الأداء، وكذلك توافر آليات تقويم الأداء وأسس مكافأة العاملين وفقاً لنتائج الأداء	مستوى التميز التنظيمي	التنظيمي

### حادي عشر: المحددات والمقترحات لبحوث مستقبلية

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن دور عمليات إدارة المعرفة في تحديد العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي وذلك وفقا لمجموعة من المحددات، ومن ثم أقترح إجراء بعض البحوث المستقبلية المتعلقة بموضوع هذا البحث، وذلك على النحو التالي:

- تمثلت الحدود الموضوعية لهذا البحث في تناول الرقابة التنظيمية (كمتغير مستقل)، عمليات إدارة المعرفة (كمتغير وسيط)، والتميز التنظيمي (كمتغير تابع)، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد لقياس تلك المتغيرات، ومن ثم يمكن إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال مثل إدخال مجموعة من المتغيرات الرقابية في العلاقة بينهما مثل المتغيرات الديموغرافية وكذلك تناول أثر الرقابة التنظيمية على مجموعة من المتغيرات الأخرى مثل النزاهة الاستراتيجية، الالتزام التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الاندماج في العمل، ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي.

- كما اقتصرت الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة، ومن ثم يقترح الباحث اختبار العلاقة بين متغيرات البحث في قطاعات خدمية أخرى مثل الصحة، البنوك، الاتصالات وكذلك القطاعات الصناعية المختلفة مثل شركات صناعة الأدوية، الصناعات الغذائية، صناعة الأجهزة المنزلية.

## (قائمة المراجع)

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (٢٠٢١)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط" ، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠ ، ع ١
- أبو ليفة ، سناء مصطفى (٢٠١٥) ،"الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي - دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي التجاري في محافظة أسيوط ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة-جامعة سوهاج ، ٢٩ (١)
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٤)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إسماعيل ، عمار فتحي موسى ; طه، منى حسنين السيد (٢٠٢٠) ، " دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية" ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد ٣ ، المجلد ٣٨، كلية التجارة - جامعة المنوفية.
- الأخضر، صياحي ( ٢٠١٨ ). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج في الجزائر)، دراسة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف ، بالمسيلة الجزائر .
- الخرابشة ، عمر محمد عبد الله ( ٢٠١٦ )، درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، دراسات العلوم التربوية ،المجلد ٣٢، ملحق ٥ .
- السلمي، على ( ٢٠٠٢ ) ، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة- القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع.
- الشربيني، عادل سعد(٢٠٢١)،" أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية" ، مجلة الدراسات المالية والتجارية-العدد الثالث، كلية التجارة-جامعة بنى سويف
- العمرى، مأمون أحمد إبراهيم (٢٠١٧)،" استراتيجيات الأعمال واثرها في تحقيق التميز المنظمي - الدور الوسيط للتمائل التنظيمي ، دراسة حالة على مجموعة المناصير" ، رسالة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية - كلية الدراسات العليا-الأردن.
- العوضي ، عادل خير الله (٢٠٢٠) ،" دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية " مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، (٣١)
- الكبيسي ، صلاح الدين ; المحياوى ،سعد زناد(٢٠٠٥) " إدارة المعرفة " ،بحوث ودراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .



- المجالي ، أمال ياسين ( ٢٠٠٩ ) مدى توافر وظائف إدارة المعرفة واثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة العلوم الإدارية.
- المدهون، إلهام ( ٢٠٢٠ ) ، " مدى ممارسة الرقابة التنظيمية وأثرها على النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- حبيب، إيمان محمد عبد المحمود ( ٢٠٢١ )، إدارة المعرفة ودورها في تطوير الجامعات السودانية بالتطبيق على جامعة المستقبل وجامعة النهضة بالخرطوم، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد ٤، العدد ٢.
- حسين، أمل حسن محمد ( ٢٠٢١ )، دور مهارة التعلم مدى الحياة كأحد مهارات إدارة المعرفة الشخصية لتحسين مؤشر الابتكار في مشروعات ريادة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٥، العدد ٢.
- رضوان ، طارق رضوان محمد (٢٠١٤) " أثر محددات الرقابة الاستراتيجية علي التمييز التنظيمي :دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر " ، مجلة التجارة والتمويل، العدد ٣، كلية التجارة-جامعة طنطا.
- عبد الحافظ، ثروت، (٢٠٠٨) ، دراسة بعنوان " أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية : المفهوم العمليات النواتج"، جامعة الأزهر، القاهرة.
- عبد الستار، حلا (٢٠١٩)،"التعقيد الإدراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة:بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية(رسالة دكتوراه)، جامعة بغداد العراق.
- عز الدين، هبة خالد (٢٠١٧)، "أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز ( دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في جامعة الأزهر - غزة
- عمر، دعاء محمد سيد(٢٠٢٠)،" تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٣) -العدد(١) ، كلية التربية بالغرقة - جامعة جنوب الوادي.
- كعكي، سهام بنت محمد صالح ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية: دراسة ميدانية مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق - كلية التربية ٢٠٢١، العدد ١١١.
- مارح ، سامية (٢٠٢١)، أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات المعرفة دراسة على المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدينة، مجلة أبحاث الضمان الاجتماعي، المجلد ٢، العدد ١.
- مجيد ، بي كرد عبدالله ( ٢٠١٠ )، " اثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، رسالة الماجستير .الأردن :جامعة مؤتة (الإدارة العامة)

- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤)، "عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية" جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان، الأردن.
- محسن ، زيد حضير ( ٢٠١٧ ) ، "التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في كليات جامعة بغداد .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٩(١٨)
- محمود ، مي مرعي كامل (٢٠٢١) " أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية " ، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١ ، ع ١ .
- مصيدى ، عيس محمد ( ٢٠١٧ ) ، " واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"، السعودية ، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول ، الجزء الثالث.
- مغاوري ،هالة أمين (٢٠١٦) " الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٣(١٠)
- منصور، احمد (٢٠٢٠)،" تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد ٢١ ، العدد ٤

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AbuNaser, S, Al Shobaki, M. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Pakistan**
- Al-Dhaafri, H. (2021). Integration of TQM and ERP to enhance organizational performance and excellence: empirical evidence from public sector using SEM, **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development** © Emerald Publishing Limited 2042-5961, DOI 10.1108/WJEMSD-12-2020-0170.
- Al-hadid, A.Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance. **International Review of Management and Business Research**. ISSN: 2306-9007, Vol. 5 Issue.1
- Al-Jedaiah, M. N. and Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence, **Journal of Problems and Perspectives in Management**, 18(4):49-58.
- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at yanbu colleges and institutes in saudi arabia, **Asia Pacific Institute Of Advanced Research (APIAR)** ,4(1), pp252-262.
- Ayoub, H. F. Abdallah, A. B. and Suifan, T. S. (2017), The effect of supply chain integration on technical innovation in Jordan: The mediating role of Knowledge management, Benchmarking: **An International Journal**, Vol. 24 No. 3, pp. 594-616.

- Azan W. Bootz, J P. and Rolland, O. (2017) “ Community of practices, Knowledge transfer, and ERP Project (ERPP)” **Knowledge Management Research and Practice**, Vol. 15, No.2.
- Chamanifard. Raheleh, Nikpour. Amin, chamanifard. Sheida, & Nobarieidishe. Somayyeh. (2015). Impact of Organizational Agility Dimensions on Employees Organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank Iran. **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, Vol. (4), No. (1).
- Chiu, C. N., & Chen, H. H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment, **Springer Plus**, 5(1), 1520, [10.1186/s40064-016-3173-6](https://doi.org/10.1186/s40064-016-3173-6).
- Duke, J., Igwe, V., Tapang, A., & Usang, O. (2022). The innovation interface between knowledge management and firm performance. **Knowledge Management Research & Practice**, 1-13
- Gunsberg, D., Callow, B., Ryan, B., Suthers, J., Baker, P. and Richardson, J. (2018), "Applying an organisational agility maturity model", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 31 (6), pp. 1315-1343.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H., & Li, J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. **International Journal of Hospitality Management**, 86(April), Article 102372.
- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility. **The Journal of Applied Business Research**, 31(2), pp675-686.
- Hojati, A. & Hojati, B. (2015), "Investigate the Relationship Between Knowledge Management and Emotional Intelligence with Organizational Agility among Tehran Shahed University Employees", **Technical Journal of Engineering and Applied Sciences**, 5(5), 440-444
- Hosseini, S., Zare, F., Nematollahi, K., and, Avatefi, E. (2013). The Role of Servant Leadership in Organizational Agility, **In European Online Journal of Natural and Social Sciences**, 2(3).
- Hsiao, E., Huang, X., (2019), Strategies to Support personal Knowledge Management using a Wiki SITE IN online courses, **journal of educators**, V 16, No. 12
- Jafari ,Mostafa,Maleki(2013) " A Review On Knowledge Management Process Modeless In Former Two Decades " **International Journal Of Information Business And Management** ,VOL( 5),NO, 2.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A. and Helo, P. (2018).“Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: an SEM approach”, **Benchmarking: An International Journal**, 4(1) : 117-146.
- Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. **Sustainability**, 13(3), 1497.

- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. **Journal of knowledge management**.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1), 66.
- Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation?. **Journal of knowledge management**.
- Marouf, L., and Agarwal, N (2015): Are faculty members ready? Individual factors affecting Knowledge Management readiness in universities. <http://web.simmons.edu/~agarwal/files/Marouf-Agarwal-2016-JIKM-author.pdf>.
- Martensen, A.; J. Jens and S. Dahlgard. (2007). "Measuring and Diagnosing Innovation Excellence: Simple Conta Advanced Approached: A Danish Study", *Measuring Business Excellence* , 11 (4): 51 – 65.
- Moshki, M., Temimouri, H. (2013). A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company). **International Journal Of Human Resource Studies**, 3( 3), pp62-77.
- Nafei, W.A (2016). The Role of Organizational Agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. **International Journal of Business and Management**; Vol. 11, No. 4; 2016
- Navarro, J. & Landroquez, S. (2020), "The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 14 (3), pp. 188-201.
- Nguyen, Thi Nguyet Que. (2010). "Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Study of Vietnamese Enterprises". **PhD. Thesis**: Unpublished dissertation. College of Management, Southern Cross University: Australia
- Park, Y. K. (2011). "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies", **Doctoral Dissertation**, University of Southern California. Available at: [www.proquest.com](http://www.proquest.com) from: [www.ekb.eg](http://www.ekb.eg)
- Pavel, A. (2018). An investigation of interconnection between business excellence models and corporate sustainability approach", **European Journal of Sustainable Development**, 7 (1): 381-394.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. *Business process management journal*
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*

- Salavati A., & Reshadat, S., (2014), " The Relationship between knowledge Management and Organizational Agility in the Branches of Bank Tejarat in City of Sanandaj", **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**, 4 (3),1378-1389
- Shayan, R. & Alireza, G., (2015), "The Relationship Between Organizational Intelligence and Knowledge Management and Their Impact on Organizational Agility", **Science Journal**, 36(3), 3097-3108.
- Shih, W. & Tsai, C. (2016) The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education. **Journal of Knowledge. Management**, 20(6).
- Tanaji, Bhosale Satish (2012) Benefits of Knowledge Management System for Banking Sector, **International Journal of Computer Science and Communication** Vol.3, No.1
- Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. **Communication of the Association for Information Systems**,31(8),167–193.
- Tseng, S. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management and service quality. **Journal of Enterprise Information, Management**, 29(2).
- Wilhelm, S., Förster, R., & Zimmermann, A. B. (2019). Implementing competence orientation: Towards constructively aligned education for sustainable development in university-level teaching-and-learning. *Sustainability*, 11(7), 1891.
- Zitkiene, R. & Deksnys, M. (2018). "Organizational Agility Conceptual Model", **Montenegrin Journal of Economics**, Vol.14, No.2, pp.115-129.

