

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط

د. أحمد إبراهيم موسى إبراهيم

أستاذ مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنوفية  
جمهورية مصر العربية  
وأستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية  
البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية  
جامعة أوبولي  
الإمارات العربية المتحدة

### الملخص

استهدف هذا البحث تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من العينة، والتي تم تحديد حجمها (377 مفردة)، وقد تم إرسال قائمة الاستقصاء عبر شبكة الإنترنت إلى أكثر من 600 من العاملين بكافة وحدات الجامعة، وتمت الإجابة على 331 قائمة، من بينها 296 قائمة صالحة للتحليل (بنسبة 78.5% من حجم العينة).

وقد توصل البحث إلى عددٍ 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.

وفي نهاية هذا البحث، تم التوصل إلى عددٍ من التوصيات، وكان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام السادة المسؤولين بجامعة المنوفية بتفعيل أساليب تحفيز العاملين المادية والمعنوية، وضرورة سَعْمهم الجاد نحو تحسين مستوى الرقابة التنظيمية للجامعة؛ من أجل زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الديناميكية المضطربة، وعلى الحد من التهديدات التي تواجهها أو يُمكن أن تواجهها، وعلى استثمار الفرص المتاحة والتي يُمكن أن تُتاح في البيئة المحيطة في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الرقابة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة.

### المقدمة

أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية محل اهتمام مُتزايد داخل المنظمات الكبيرة (Hornsby & Kuratko, 2003)؛ مما يُضفي مصداقية على دورها الاستراتيجي في بقاء ونجاح وتقدّم المنظمات (Cater et al., 2019).

إن بيئة الأعمال المعاصرة سريعة الحركة، وسريعة التقلّب، وحادة المنافسة؛ تخلق ضغطاً كبيراً على المنظمات؛ لكي تستشعر مُبكرًا التغيرات غير المتوقعة، وتستجيب لها بأكثر سرعة مُمكنة؛ حتى تضمن البقاء والنجاح والنمو؛ ومن هنا، تأتي أهمية وضرورة وخطورة ما يُعرف بالرقابة التنظيمية (Panda & Rath, 2018).

ونظرًا لأن إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية هما المُحرّكان الأساسيان للتنمية، وقد أدى تطبيقهما بنجاح إلى تحسين أداء الأعمال في العديد من المنظمات في الدول الغربية والاقتصادات المتقدمة، فإن تطبيقهما بنجاح يُمكن أن يلعب - أيضًا - دورًا حاسمًا في الاقتصادات النامية (Teclmichael Tessema & Soeters, 2006; Lwoga et al., 2010).

\* تم استلام البحث في يوليو 2020، وقبل للنشر في أغسطس 2020، وتم نشره في مارس 2021.

## الخلفية النظرية للبحث

يرى الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعني: كافة الأنشطة المتعلقة بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والحصول عليها، وتدريبها وتطويرها، وتعويضها وتحفيزها، وتقييم أدائها، والحفاظ على ذوي الكفاءة منها؛ بما يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتقتصر الدراسة الحالية على أربعمائة من ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ التي يُمكن للعاملين – من وجهة نظر الباحث – أن يُقيّموها، ويُحدّدوا مستواها بدقة، وهي: الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين.

وتُشير الرقابة التنظيمية إلى: مرونة المنظمة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية؛ من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، واستثمار المعرفة، وجودة العمليات؛ لمواجهة حدة المنافسة (Porkiani & Hejanpoor, 2013). وعلى الرغم من اختلاف الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية، فإن الدراسة الحالية تتفق مع كلٍ من (Raheleh et al., 2015; Barahma et al., 2019) في وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للرقابة التنظيمية، وهي: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التنفيذ أو التطبيق.

ويرى (Azan et al., 2017) أن عمليات إدارة المعرفة هي: تلك العمليات التي تُمكن المنظمة من التعرّف على قدراتها المعرفية على المستويين الفردي والجماعي، والاستفادة من تلك القدرات؛ للوصول بأدائها إلى أعلى مستوى مُمكن من الفعالية. ويتفق الباحث مع ما يراه (Torres et al., 2018)، من أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في: اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة.

## أهمية البحث

يواجه التعليم العالي اضطرابًا كبيرًا؛ يتمثل في التغيّر التكنولوجي الهائل؛ الذي أدى إلى تغيّرات جذرية في كيفية ممارسة الجامعات لأنشطتها المختلفة (Adams Becker et al., 2017)؛ ومن هنا، وجب على الجامعات أن تصبح منظمات رشيقة؛ إذا رغبت في الاستجابة السريعة للتغيّرات البيئية التشريعية والتنافسية، والتغيّرات التكنولوجية في ممارسة عمليات التدريس والتعلّم والبحث العلمي (Gunsberg et al., 2018).

وتُساهم الجامعة بشكلٍ مباشرٍ في تنمية الاقتصاد القومي، وفي نهضة المجتمع؛ لأنها مركز لإنتاج المعرفة، والتعلّم، والبحث العلمي (Sa et al., 2018). ولتعظيم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على مواقف وسلوكيات العاملين، وبالتالي؛ على النتائج التنظيمية؛ يجب التركيز على تصوّرات العاملين لهذه الممارسات، بدلًا من الاعتماد على التقارير الإدارية عن هذه الممارسات (Oh, 2020).

وبناءً على ما سبق؛ تأتي أهمية الدراسة الحالية، وأهم ما يُميّزها عن الدراسات السابقة؛ حيث تُركز الدراسة الحالية على تصوّرات العاملين في جامعة المنوفية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

## مشكلة وتساؤلات البحث

هناك عدد من المُبررات التي دعت مؤسسات التعليم العالي في مصر إلى ضرورة البحث عن معايير جديدة للتمييز المؤسسي، ومن أهمها: التراجع الكبير في تصنيف الجامعات المصرية وفقًا لكل التصنيفات العالمية المُعتمّدة، مع ارتفاع معدلات البطالة بين خريجيها؛ مما يُؤكّد انخفاض مستوى جودة مُنتجها الأساسي، بالإضافة إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على التميّز والإبداع (الباسل، 2017). إن حتمية التغيير لمواكبة التطوّرات البيئية؛ تفرض على الجامعات المصرية ضرورة بناء وتحسين قدراتها التنافسية؛ من أجل البقاء والاستمرار (جابر وخيرت، 2017).

وبناءً على كل ما سبق، وحيث أن جامعة المنوفية هي إحدى الجامعات المصرية؛ يرى الباحث حاجتها المُلحّة – وحاجة كل مؤسسات التعليم العالي في مصر – إلى بناء وتحسين رشاقته التنظيمية؛ ومن هنا، يُمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية؟ وما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في الرشاقة التنظيمية للجامعة؟
- 2- هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية؟ وما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة؟
- 3- هل هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية؟ وما هي عمليات إدارة المعرفة الأكثر قدرة على تفسير التباين في الرشاقة التنظيمية للجامعة؟
- 4- هل هناك علاقة غير مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط؟

## أهداف البحث

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث في:

- 1- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية، وتحديد الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بالرشاقة التنظيمية للجامعة.
- 2- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية، وتحديد الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بعمليات إدارة المعرفة بالجامعة.
- 3- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية، وتحديد الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة من حيث قدرتها على التنبؤ بالرشاقة التنظيمية للجامعة.
- 4- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

## صياغة فروض البحث

أثبتت دراسات عديدة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة (رشاقة التنفيذ) (Alnajdawi et al., 2017)، وأكدت على أنها الوسيلة لتحقيق كل من الأهداف قصيرة الأجل (رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ) والأهداف طويلة الأجل (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار) (Syed & Yan, 2012)، وأنها تزيد من الفعالية الاستراتيجية للمنظمة (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار)، ومن قدرة العاملين على التقدير والتنبؤ (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار) (Shen et al., 2016; Hameed et al., 2020).

وبناءً على ما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الأول في صيغة العدم على النحو التالي:

**الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية.**

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُؤثر في معارف وقدرات ومهارات العاملين (اكتساب المعرفة) (Jackson & Schuler, 1995). ويشير البحث التجريبي إلى أن التواصل الفعال بين الأفراد؛ يؤدي إلى تفسير وتوليد المعلومات (توليد المعرفة) (Yahya & Goh, 2002). ويرى (Donate & Pablo, 2015) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (KHRM) تعني: تلك العمليات التي يتم تصميمها؛ لتعزيز اكتساب وتوليد ومشاركة وتطبيق المعرفة.

وفي ضوء ما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الثاني في صيغة العدم على النحو التالي:

**الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية.**

وتُمثل كيفية إدارة المعرفة بشكلٍ فعّال قضية أساسية وهامة للمنظمات؛ لتحقيق الأداء المُتفوّق (رقابة التنفيذ) (Chen & Huang, 2009). وترى (Ress, 2010) أن الهدف الأساسي من عمليات إدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب؛ من أجل رفع كفاءة وفعالية عملية صنع واتخاذ القرارات (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار).

وبناءً على ما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الثالث في صيغة العدم على النحو التالي:

**الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية.**

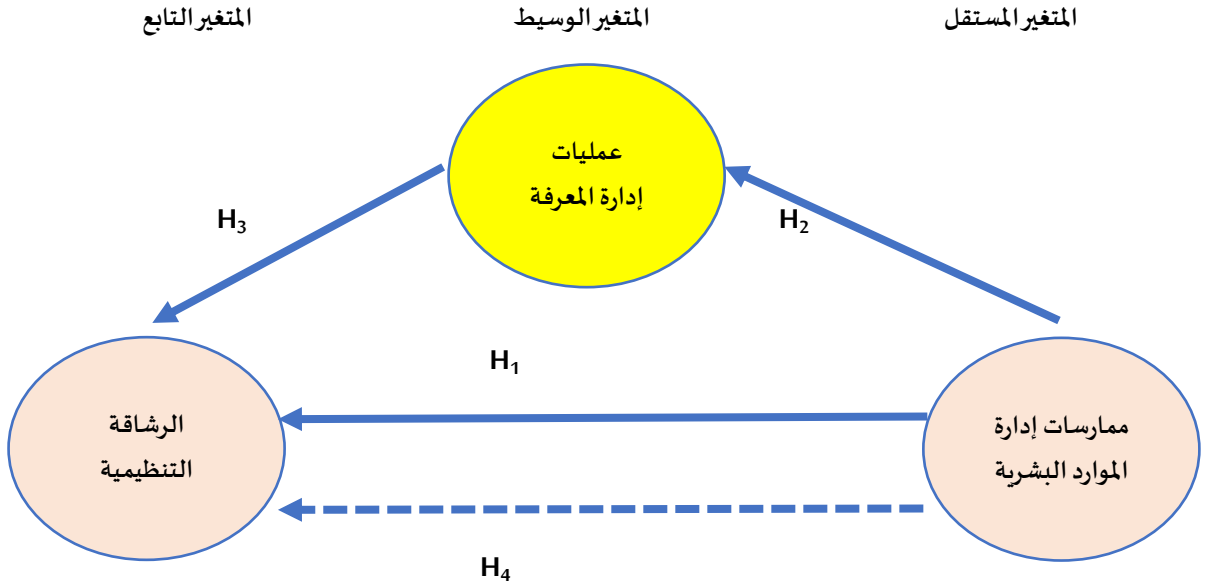
وتُعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة عاملين أساسيين وأصلين ذوي قيمة عالية داخل المنظمات؛ حيث يتوقف عليهما قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية، خاصة فيما يتعلق بالابتكار والإبداع (المؤثرين في الأبعاد الثلاثة للرقابة التنظيمية: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التنفيذ) (Omerzel & Gulev, 2011; Geiger & Schreyogg, 2012; Gope et al., 2018).

وفي ضوء ما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الرابع في صيغة العدم على النحو التالي:

**الفرض الرابع: لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.**

## نموذج البحث

يُمكن توضيح نموذج البحث من خلال الشكل رقم (1).



شكل رقم (1): نموذج البحث

## منهجية البحث

يعتمد تصميم هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها، والتي تتمثل في: ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية كمتغيرات مستقلة، والرقابة التنظيمية للجامعة كمتغير تابع، وعمليات إدارة المعرفة بالجامعة كمتغير وسيط.

## حدود البحث

- الحدود الزمنية للبحث: وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وهي شهر إبريل والنصف الأول من شهر مايو 2020.
- الحدود المكانية للبحث: وتتمثل في جامعة المنوفية، وهي الجامعة المنوط بها تقديم خدمات تعليمية ومجتمعية وبحثية؛ تُلبّي احتياجات المواطنين في محافظة المنوفية، والعديد من المواطنين المصريين، وبعض الوافدين من الدول العربية.
- الحدود البشرية للبحث: وتتمثل في جميع العاملين بجامعة المنوفية، سواءً في الكادر الخاص (أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة)، أم في الكادر العام (الإداريين، والفنيين ... إلخ).

## مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع هذا البحث في جميع العاملين بجامعة المنوفية في الكادر الخاص (أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة)، ويبلغ عددهم 4685 مفردة، وفي الكادر العام (الإداريين، والفنيين ... إلخ)، ويبلغ عددهم 12439 مفردة؛ ومن ثم، يُصبح حجم مجتمع البحث = 17124 مفردة (المصدر: إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس وإدارة شؤون العاملين بجامعة المنوفية، يناير 2020).

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، وبسبب قيود الوقت والتكلفة؛ لجأ الباحث إلى أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وقد تم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع باستخدام جدول تحديد حجم العينة (بازرعة، 2001: 504). وعند درجة ثقة 95%، ونسبة خطأ مسموح به عند التقدير 5%، وبافتراض أن الخصائص المراد دراستها متوافرة في المجتمع بنسبة 50%؛ تبين من هذا الجدول أن حجم العينة المناسب لحجم مجتمع 20000 مفردة هو 377 مفردة.

جدول رقم (1)  
خصائص عينة البحث

النسبة المنوية (%)	العدد	الخصائص
النوع:		
38	112	ذكر
62	184	أنثى
العمر:		
14	41	أقل من 30 سنة
31	92	من 30 إلى أقل من 40 سنة
33	98	من 40 إلى أقل من 50 سنة
22	65	من 50 إلى أقل من 60 سنة
مدة الخدمة بالجامعة:		
29	85	أقل من 10 سنوات
34	101	من 10 إلى أقل من 20 سنة
27	80	من 20 إلى أقل من 30 سنة
10	30	30 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي:		
24	71	إدارة عليا
43	127	إدارة وسطى
33	98	إدارة تنفيذية
100	296	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

ولضمان مشاركة العاملين بكافة كليات ووحدات جامعة المنوفية في الدراسة؛ تم تطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات الطبقية العشوائية، وتم إرسال قائمة الاستقصاء عبر شبكة الإنترنت إلى أكثر من 600 من العاملين بكافة كليات ووحدات الجامعة، حيث تمت الإجابة على 331 قائمة، من بينها 296 قائمة صالحة للتحليل، وبنسبة 78.5% من حجم العينة. ويُمكن توضيح خصائص عينة البحث من خلال الجدول رقم (1).

## قياس متغيرات البحث

لقياس كلٍّ من: ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية؛ تم استخدام مقياس «ليكرت» (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف).

## 1- قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية

لتصميم مقياس خاص بممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية؛ اعتمد الباحث على كلٍّ من (التميمي، 2017؛ الخطيب، 2017؛ بوزورين، 2017؛ الشروقي، 2018؛ ابن سعد وأمشير، 2018)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث

الحالي. وقد تضمن المقياس 13 عبارة: 3 لقياس الاستقطاب والتعيين، و3 لقياس التدريب والتطوير، و3 لقياس تحفيز العاملين، و4 لقياس تقييم أداء العاملين.

## 2- قياس عمليات إدارة المعرفة

لتصميم مقياس خاص بعمليات إدارة المعرفة بجامعة المنوفية؛ اعتمد الباحث على كلٍ من (الياسري وحسين، 2013؛ المحاميد، 2015؛ التلياني وآخرون، 2015)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس 12 عبارة: 3 لقياس اكتساب المعرفة، و3 لقياس توليد المعرفة، و3 لقياس مشاركة المعرفة، و3 لقياس تطبيق المعرفة.

## 3- قياس الرقابة التنظيمية

لتصميم مقياس خاص بالرقابة التنظيمية لجامعة المنوفية؛ اعتمد الباحث على كلٍ من (Raheleh et al., 2015؛ Barahma et al., 2019)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس 9 عبارات: 3 لقياس رقابة الاستشعار، و3 لقياس رقابة اتخاذ القرار، و3 لقياس رقابة التنفيذ.

## 4- قياس الخصائص الديموجرافية للعاملين في جامعة المنوفية

لقياس الخصائص الديموجرافية للعاملين في جامعة المنوفية؛ تم استخدام الأسئلة المغلقة متعددة الاستجابات، وذلك لاختيار الاستجابة المناسبة، والمتعلقة بكلٍ من: النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالجامعة، والمستوى الوظيفي.

## تقييم الثقة/ الثبات *Reliability* والمصدقية *Validity* في المقاييس المستخدمة في البحث

### 1- تقييم الثقة/ الثبات *Reliability*

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في هذا البحث بدرجة عالية من الثقة/ الثبات *Reliability*، قام الباحث بإخضاع هذه المقاييس لأسلوب معامل الارتباط «ألفا». وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item-total Correlation أقل من 0.30 بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، 1999). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن:

- وجود 15 عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات من بين 17 عبارة في مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية.
- وجود 14 عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات من بين 15 عبارة في مقياس عمليات إدارة المعرفة بجامعة المنوفية.
- وجود 11 عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات من بين 13 عبارة في مقياس الرقابة التنظيمية لجامعة المنوفية.

### 2- تقييم المصدقية *Validity*

للتحقق من درجة المصدقية *Validity* في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، قام الباحث بتطبيق طريقة «Oblique» للتحليل العاملي «Factor Analysis» (إدريس، 1996) ثلاث مرات منفصلة، الأولى على مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية، والثانية على مقياس عمليات إدارة المعرفة بالجامعة، والثالثة على مقياس الرقابة التنظيمية للجامعة. وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل تحميل أقل من 0.60 على أي من عوامل التحميل (إدريس، 1996). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود 13 عبارة تتمتع بالمصدقية في مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية، وأمكن تحميلها على أربعة عوامل (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين) تطابقت مع العوامل الأربعة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي 78% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل. كما أسفرت نتائج هذا التحليل - أيضًا - عن وجود 12 عبارة تتمتع بالمصدقية في مقياس عمليات إدارة المعرفة بجامعة المنوفية، وأمكن تحميلها على أربعة عوامل (اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) تطابقت مع العوامل الأربعة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي 69% من التباين الكلي بين المتغيرات

الأصلية التي خضعت للتحليل. وأخيراً، أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود 9 عبارات تتمتع بالمصدقية في مقياس الرشاقة التنظيمية لجامعة المنوفية، وأمكن تحميلها على ثلاثة عوامل (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ) تطابقت مع العوامل الثلاثة المُفترضة. وقد ساهمت العوامل المُستخرجة في تفسير حوالي 82% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

### أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المُستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، وهي:

1- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**: وتم استخدامه من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ بهدف:

تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية.

- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية.

- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية.

2- أسلوب تحليل المسار **Path Analysis**: وتم استخدامه من خلال برنامج (Amos V.20) المدعوم بحزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ بهدف تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

3- أساليب اختبار فروض البحث: وتضمنت اختبار T-Test واختبار F-Test المُصاحِبَيْن لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، ومؤشرات جودة النموذج المُصاحِبَة لأسلوب تحليل المسار.

### نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث

#### العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية

للإجابة على التساؤل الأول للبحث، والخاص بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، حيث تمثلت النتائج فيما يلي (جدول رقم 2):

#### جدول رقم (2)

نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **(Multiple Regression/ Correlation Analysis)**)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً في الرشاقة التنظيمية لجامعة المنوفية
0.383	0.619	**0.504	تحفيز العاملين
0.416	0.645	**0.311	التدريب والتطوير
0.460	0.678	**0.143	تقييم أداء العاملين
	0.678		معامل الارتباط في النموذج R
	0.460		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	38.037		قيمة ف المحسوبة
	292, 3		درجات الحرية
	3.78		قيمة ف الجدولية
	0.01		مستوى الدلالة الإحصائية

\*\* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث

1- تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مأخوذةً بصورةٍ إجمالية) والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية، وهذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي 68% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج)؛ وتؤكد هذه النتيجة عدم صحة الفرض الأول من فروض هذا البحث؛ والذي ينص على أنه: لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية.

2- تُوجد ثلاثة متغيرات (من بين أربعة) من متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية يُمكن أن تفسر 46% (وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج) من التغيرات في الرشاقة التنظيمية للجامعة، ووفقاً لدرجة أهميتها هي: تحفيز العاملين، والتدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين.

### العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة

للإجابة على التساؤل الثاني للبحث، والخاص بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، حيث تمثلت النتائج فيما يلي (جدول رقم 3):

- 1- تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مأخوذةً بصورةٍ إجمالية) وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية، وهذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي 69% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج)؛ وتؤكد هذه النتيجة عدم صحة الفرض الثاني من فروض هذا البحث؛ والذي ينص على أنه: لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية.
- 2- متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الأربعة بجامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي 48% (وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج) من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة، ووفقاً لدرجة أهميتها هي: التدريب والتطوير، وتحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين، والاستقطاب والتعيين.

### العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية

للإجابة على التساؤل الثالث للبحث، والخاص بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، حيث تمثلت النتائج فيما يلي (جدول رقم 4):

- 1- تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (مأخوذةً بصورةٍ إجمالية) والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية، وهذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي 75% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج)؛ وتؤكد هذه النتيجة عدم صحة الفرض الثالث من فروض هذا البحث؛ والذي ينص على أنه: لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية.
- 2- متغيرات عمليات إدارة المعرفة الأربعة بجامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي 57% (وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج) من التغيرات في الرقابة التنظيمية للجامعة، ووفقاً لدرجة أهميتها هي: تطبيق المعرفة، واكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتوليد المعرفة.

### جدول رقم (3)

نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد)  
(Multiple Regression/ Correlation Analysis)

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً في عمليات إدارة المعرفة بجامعة المنوفية
0.408	0.639	**0.481	التدريب والتطوير
0.433	0.658	**0.307	تحفيز العاملين
0.456	0.675	**0.187	تقييم أداء العاملين
0.482	0.694	*0.108	الاستقطاب والتعيين
	0.694		معامل الارتباط في النموذج R
	0.482		معامل التحديد في النموذج R2
	43.219		قيمة F المحسوبة
	291, 4		درجات الحرية
	3.32		قيمة F الجدولية
	0.01		مستوى الدلالة الإحصائية

\*\* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى 0.01.

\* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث

عمليات إدارة المعرفة بالجامعة، ووفقاً لدرجة أهميتها هي: التدريب والتطوير، وتحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين، والاستقطاب والتعيين.

### جدول رقم (4)

نوع وقوة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد)  
(Correlation Analysis)

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	عمليات إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً في الرقابة التنظيمية لجامعة المنوفية
0.533	0.730	**0.431	تطبيق المعرفة
0.549	0.741	**0.214	اكتساب المعرفة
0.561	0.749	**0.181	مشاركة المعرفة
0.567	0.753	**0.093	توليد المعرفة
	0.753		معامل الارتباط في النموذج R
	0.567		معامل التحديد في النموذج R2
	45.158		قيمة F المحسوبة
	291, 4		درجات الحرية
	3.32		قيمة F الجدولية
	0.01		مستوى الدلالة الإحصائية

\*\* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث



العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط

جدول رقم (5)

نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (مخرجات تحليل المسار Path Analysis)

R2	Total	Indirect Relationship	Direct Relationship	Path
0.85	0.94	-	0.94	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← عمليات إدارة المعرفة
-	0.91	-	0.91	عمليات إدارة المعرفة ← الرشاقة التنظيمية
0.63	0.82	0.82	-	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← عمليات إدارة المعرفة ← الرشاقة التنظيمية
				X <sup>2</sup> /DF = 2.34 RMSEA = 0.073 GFI = 0.942 NFI = 0.941 CFI = 0.965 TLI = 0.958

المصدر: من إعداد الباحث

للإجابة على التساؤل الرابع للبحث، والخاص بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل المسار Path Analysis؛ حيث تمثلت النتائج فيما يلي (جدول رقم 5):

ويتضح من الجدول رقم (5) أن نموذج العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية هو نموذج ذو جودة عالية؛ حيث أنه نموذج:

- مقبول إحصائياً؛ لأن قيمة مربع كاي المحسوبة مقسومة على درجات الحرية ( $X^2/DF$ ) تساوي 2.34؛ أي أقل من 5.0 (Kline, 2011).

- يُطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث؛

لأن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) تُساوي 0.073؛ أي تقع بين 0.05 و 0.08 (Hair et al., 2010).

- يُطابق بشكل أفضل بيانات عينة البحث؛ لأن قيمة مؤشر حُسن المطابقة (GFI) تُساوي 0.942؛ أي تقع بين الصفر والواحد الصحيح، وقريبة جداً من الواحد الصحيح (Chan et al., 2007).

- يُطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث؛ لأن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تُساوي 0.941؛ أي أكبر من 0.90 (Tabachnick & Fidell, 2012).

- يُطابق بشكل أفضل بيانات عينة البحث؛ لأن قيمة مؤشر المطابقة المُقارن (CFI) تُساوي 0.965؛ أي أكبر من 0.95 (Schumacker & Lomax, 2010).

- يُطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث؛ لأن قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) تُساوي 0.958؛ أي تقع بين الصفر والواحد الصحيح، وقريبة جداً من الواحد الصحيح (Hair et al., 2010).

- وبعد التأكد من الجودة العالية التي يتصف بها نموذج العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية وفقاً لأسلوب تحليل المسار؛ نستنتج أنه:

1- تُوجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية، وأن هذه العلاقة تُمثل حوالي 94% وفقاً لمعامل المسار المعياري.

2- تُوجد علاقة مباشرة بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية، وأن هذه العلاقة تُمثل حوالي 91% وفقاً لمعامل المسار المعياري.

3- تُوجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وأن هذه العلاقة قوية (تُمثل حوالي 82% وفقاً لمعامل المسار المعياري)؛ وتؤكد هذه النتيجة عدم صحة الفرض الرابع من فروض هذا البحث؛ والذي ينص على أنه: لا تُوجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

4- مسار ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية يُفسّر حوالي 85% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$ ) من التباين الكلي في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة.

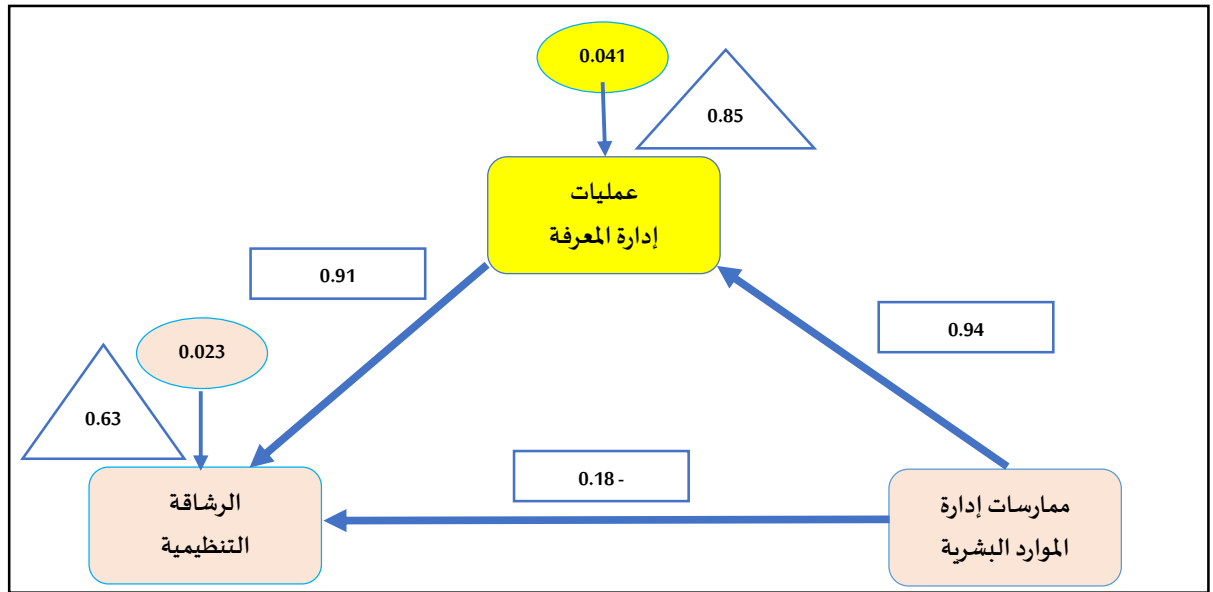
5- مسار ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية يُفسّر حوالي 63% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$ ) من التباين الكلي في الرقابة التنظيمية للجامعة من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

ويُمكن توضيح نموذج العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وذلك من خلال الشكل رقم (2).

### مناقشة نتائج البحث والتوصيات المترتبة عليها

وفقاً لآراء عينة البحث من العاملين في جامعة المنوفية، وعلى مقياس (من 1 إلى 5)، كشفت نتائج البحث عن مستوى يميل إلى المتوسط لكلٍ من: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة (3.19)، وعمليات إدارة المعرفة بالجامعة (3.31)، والرقابة التنظيمية للجامعة (3.11).

وفيما يتعلق بالعلاقات بين متغيرات البحث، فقد كشفت نتائج البحث عما يلي:



- الأرقام على المسارات في المستطيلات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة.
- الأرقام فوق المتغيرات في المثلثين تمثل معامل التحديد  $R^2$ .
- الأرقام فوق المتغيرات في الشكلين البيضاويين تمثل خطأ القياس.

المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (2) نموذج العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط

تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية؛

حيث كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية الأكثر تفسيراً للتغيرات في الرقابة التنظيمية للجامعة مُرتبة وفقاً لأهميتها هي: تحفيز العاملين، والتدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين. في حين لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (الاستقطاب والتعيين) والرقابة التنظيمية لجامعة المنوفية.

## 1- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (حسن، 2010) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تحقيق كل من التميز القيادي (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار) والتميز في تقديم الخدمات (رشاقة التنفيذ)، وتتفق مع ما توصل إليه كل من (محمد وآخرون، 2011؛ ابن سعد وأمشير، 2018) من وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (رشاقة التنفيذ)، وتتفق مع ما توصل إليه (Al Damoe et al., 2017) من وجود تأثير معنوي لتحفيز العاملين على الأداء التنظيمي (رشاقة التنفيذ)، بينما تختلف نفس النتيجة مع ما توصل إليه (التميمي، 2017) من عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في عمليات التجديد الاستراتيجي (رشاقة الاستشعار)، كما تختلف مع ما توصل إليه (Barahma et al., 2019) من عدم وجود أثر مباشر لتحفيز العاملين على رشاقة المنظمة.

ويعتقد الباحث أن شعور العاملين بجامعة المنوفية بأهمية أساليب تحفيزهم المادية والمعنوية؛ هو ما جعلهم يضعون تحفيز العاملين في مقدمة ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في الرشاقة التنظيمية للجامعة بصفة عامة، وفي زيادة رغبتهم في مراقبة وتحليل الأحداث والتغيرات البيئية، والمساهمة الفعالة في عملية صنع القرار داخل الجامعة (رشاقة الاستشعار بصفة خاصة).

وبناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة زيادة اهتمام السادة المسؤولين بجامعة المنوفية بتفعيل أساليب تحفيز العاملين المادية والمعنوية، والتي تضمن إشباع حاجاتهم، وتحقيق تطلعاتهم من العمل بالجامعة؛ مما يدفعهم نحو بذل أقصى مجهود ممكن في العمل، وتجنب الوقوع في أية أخطاء؛ وهو ما يؤثر تأثيرًا إيجابيًا في الرشاقة التنظيمية للجامعة (Shafer et al., 2001)؛ من خلال المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين (ابن سعد وأمشير، 2018)، وتحسين سلوكياتهم، وتخفيض معدلات حوادث العمل (Jyothi & Venkatesh, 2006; Al Damoe et al., 2017)، وتحسين عمليات الأداء التنظيمي (Jyothi & Venkatesh, 2006; Al Damoe et al., 2017)، وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (محمد وآخرون، 2011).

## 2- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (حسن، 2010) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق كل من التميز القيادي (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار) والتميز في تقديم الخدمات (رشاقة التنفيذ)، وتتفق مع ما توصلت إليه (البدارين وآخرون، 2014) من وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والقدرة على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين (رشاقة الاستشعار)، وتتفق مع ما توصل إليه (Barahma et al., 2019) من وجود أثر مباشر للتدريب والتطوير على رشاقة المنظمة، وتتفق مع ما توصل إليه (Otoo, 2019) من وجود تأثير معنوي قوي للتدريب والتطوير في الأداء التنظيمي (رشاقة التنفيذ)؛ من خلال تأثيرها على كفاءات العاملين. إلا أن نفس النتيجة تختلف مع ما توصل إليه (Yang & Yang, 2020) من وجود ارتباط معنوي سلبى بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (ومنها التدريب والتطوير) والأداء الإبداعي للعاملين (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ).

ويرى الباحث أن إيمان العاملين بجامعة المنوفية بالدور الحيوي لبرامج التدريب والتطوير في تنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم؛ هو ما دفعهم إلى تصنيف التدريب والتطوير على أنه ثاب ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في الرشاقة التنظيمية للجامعة بصفة عامة، وفي زيادة قدرتهم على تحديد الفرص المتاحة أمام الجامعة، والتهديدات التي يُمكن أن تواجهها في البيئة المحيطة، وتجعلهم قادرين على تطوير خطط العمل اللازمة للاستغلال الأمثل للفرص، والمواجهة الحاسمة للتهديدات (رشاقة اتخاذ القرار بصفة خاصة).

وفي ضوء النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة البدء بتحديد الاحتياجات التدريبية؛ للوقوف على برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية معارف وقدرات ومهارات كل فرد من العاملين بالجامعة، وبضرورة قياس أثر أنشطة التدريب والتطوير بعد الانتهاء منها؛ لتقييمها بدقة، وتحديد كيفية تحسينها وزيادة فعاليتها بصفة مستمرة؛ مما يكون له أكبر الأثر في تحسين الرشاقة التنظيمية للجامعة؛ من خلال تزويد العاملين بمعارف وقدرات ومهارات جديدة،

وتغيير اتجاهاتهم؛ بما يتوافق مع التغيرات المتوقعة في بيئة العمل (جودة، 2014)، واكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين (البدارين وآخرون، 2014)، وتحسين الأداء المالي (Rhee et al., 2014)، والمساهمة في نجاح عمليات التجديد الاستراتيجي (التميمي، 2017)، وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة (ابن سعد وأمشير، 2018)، والتأثير الإيجابي في الأداء التنظيمي (Otoo, 2019).

### 3- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (حسن، 2010) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تحقيق كلٍ من التميز القيادي (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار) والتميز في تقديم الخدمات (رقابة التنفيذ)، وتتفق مع ما توصل إليه (التميمي، 2017) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في عمليات التجديد الاستراتيجي (رقابة الاستشعار)، وتتفق مع ما توصل إليه (Al Damoe et al., 2017) من وجود تأثير معنوي لتقييم أداء العاملين على الأداء التنظيمي (رقابة التنفيذ)، إلا أن نفس النتيجة تختلف مع ما توصل إليه (Otoo, 2019) من أن تقييم أداء العاملين له تأثير ضعيف في الأداء التنظيمي (رقابة التنفيذ) من خلال كفاءات العاملين كمتغير وسيط.

ويعتقد الباحث أن إحساس العاملين بجامعة المنوفية بالدور المحوري لنظام تقييم أدائهم، وبضرورة موضوعية وعدالة هذا النظام؛ هو ما جعلهم يضعون تقييم أداء العاملين في المرتبة الثالثة لممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في الرقابة التنظيمية للجامعة بصفة عامة، وفي قدرتهم على إعادة تصميم وتنفيذ العمليات؛ بما يحقق الاستثمار الأفضل لكافة الموارد التنظيمية التي تمتلكها الجامعة (رقابة التنفيذ بصفة خاصة).

وبناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة زيادة اهتمام السادة المسؤولين بجامعة المنوفية بموضوعية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين، وإشراك العاملين بالجامعة في عملية تقييم أدائهم، وإطلاعهم على نتائج هذا التقييم؛ للتعرف على أوجه القصور التي يجب معالجتها والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر؛ مما يُعزز الرقابة الاستراتيجية للجامعة؛ من خلال تحديد العاملين الذين يستطيعون النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل (إبراهيم، 2018)، وتوفير وتعزيز مناخ تنظيمي صحي (Al Damoe et al., 2017)، والمساهمة في تحقيق كلٍ من التميز القيادي والتميز في تقديم خدمات الجامعة (حسن، 2010؛ الخطيب، 2017)، والمساهمة في إنجاح عمليات التطوير الاستراتيجي (التميمي، 2017).

### 4- لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Al Damoe et al., 2017) من عدم وجود تأثير معنوي للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين بالمنظمة (رقابة التنفيذ)، بينما تختلف نفس النتيجة مع ما توصل إليه (حسن، 2010) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق كلٍ من التميز القيادي (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار) والتميز في تقديم الخدمات (رقابة التنفيذ)، وتختلف مع ما توصل إليه (التميمي، 2017) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في عمليات التجديد الاستراتيجي (رقابة الاستشعار)، وتختلف مع ما توصل إليه (Otoo, 2019) من أن الاستقطاب والتعيين يُؤثر تأثيرًا معنويًا قويًا في الأداء التنظيمي (رقابة التنفيذ)؛ من خلال تأثيرها على كفاءات العاملين.

ويرى الباحث أن رؤية العاملين بجامعة المنوفية للاستقطاب والتعيين (كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية) على أنه لا يُؤثر تأثيرًا ذو دلالة إحصائية في الرقابة التنظيمية للجامعة؛ يرجع إلى عدم رضاهم عن نظام الاستقطاب والتعيين بالجامعة من ناحية، واقتناعهم بعدم إمكانية إجراء أي تعديل أو تطوير في نظم الاستقطاب والتعيين المعمول بها في غالبية المنظمات الحكومية، ومنها جامعة المنوفية.

وفي ضوء النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة إعادة النظر في نظم الاستقطاب والتعيين في كافة المؤسسات الحكومية المصرية بصفة عامة، وفي جامعة المنوفية بصفة خاصة؛ لأنها من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تضمن حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية الكفؤة؛ والتي تضمن زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة

التغيرات البيئية المُتسارعة، وتحسين قدرة مواردها البشرية على ابتكار منتجات تُشبع احتياجات العملاء (Easa & El, 2020; Orra, 2020; Yasir & Majid, 2020)؛ ومن ثم، تحسين رشاقتهما التنظيمية.

**تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية؛**

حيث كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المنوفية الأكثر تفسيراً للتغيرات في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة مُرتبة وفقاً لأهميتها هي: التدريب والتطوير، وتحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين، والاستقطاب والتعيين.

**1- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية؛**

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Ling & Nasuridin, 2010) من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والإبداع التنظيمي (تطبيق المعرفة)، وتتفق مع ما توصل إليه (فوطه والقطب، 2013) من وجود أثر كبير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تعلّم وتنمية معارف العاملين (اكتساب المعرفة).

ويعتقد الباحث أن تصنيف العاملين بجامعة المنوفية للتدريب والتطوير كأول ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة هو تصنيف منطقي؛ نظراً لأن أنشطة التدريب والتطوير في أية منظمة هي الأساس في مد العاملين بالمعارف الجديدة (اكتساب المعرفة)، بالإضافة إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تفيدهم في أداء مهام وظائفهم (تطبيق المعرفة).

وبناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بزيادة اهتمام وتركيز السادة المسؤولين بجامعة المنوفية على أنشطة التدريب والتطوير؛ التي تزود العاملين بالجامعة بالتجارب والقيم والمعلومات ورؤى الخبراء؛ التي تُوقّر لهم إطاراً لتقييم ودمج أية خبرات أو معلومات جديدة (Yee et al., 2019)؛ تُساعدهم على تحسين مستوى أداءهم.

**2- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية؛**

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Ling & Nasuridin, 2010) من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي (تطبيق المعرفة). كما تختلف - أيضاً - مع ما توصل إليه (فوطه والقطب، 2013) من عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على إبداع وابتكار الأفراد (تطبيق المعرفة).

ويرى الباحث أن نتيجة هذا البحث هي الأكثر منطقية؛ لأن أساليب التحفيز المادية والمعنوية تمثل أحد أهم أدوات المنظمات بصفة عامة، وجامعة المنوفية بصفة خاصة، التي يُمكن استخدامها لرفع الروح المعنوية للعاملين، وحثهم على استثمار كل معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم (تطبيق المعرفة) لصالح الجامعة.

وفي ضوء النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة زيادة اهتمام السادة المسؤولين بجامعة المنوفية بتحديد المزيج الأمثل من أساليب التحفيز المادية والمعنوية للعاملين بالجامعة، واستخدامها في دعم عمليات إدارة المعرفة بالجامعة، وذلك من خلال زيادة قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين (Mathis & Jackson, 2004) القادرين على توليد المعرفة، ومن خلال تخفيض نوايا العاملين لترك العمل بالجامعة (Oh, 2020)؛ وبالتالي، تخفيض احتمالات فقد الجامعة للمعارف والقدرات والمهارات المُتاحة لدى عاملها.

**3- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية؛**

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Ling & Nasuridin, 2010) من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين والإبداع التنظيمي (تطبيق المعرفة)، إلا أنها تختلف مع ما توصل إليه (فوطه والقطب، 2013) من عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين على إبداع وابتكار الأفراد (تطبيق المعرفة).

ويعتقد الباحث أن نظام تقييم أداء العاملين الذي يتصف بالموضوعية والعدالة؛ يُعد أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزّز قدرة المنظمات بصفة عامة، وجامعة المنوفية بصفة خاصة، على الاحتفاظ بمواردها البشرية؛ ومن ثم، الاحتفاظ بمعارف وقدرات ومهارات هؤلاء العاملين.

وبناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة قيام السادة المسؤولين بجامعة المنوفية بالمراجعة الدورية لنظام تقييم أداء العاملين بالجامعة؛ من أجل الوقوف على أهم بنوده الفعالة؛ وتدعيمها، وأهم بنوده الغير فعالة؛ وتعديلها؛ بما يضمن لهذا النظام مزيداً من الموضوعية والعدالة؛ وبالتالي، يُعزّز كلاً من الإنتاجية والجودة والأداء الكلي للجامعة (Sang, 2005; Lee & Lee, 2007)؛ بمعنى تعزيز اكتساب وتطبيق المعرفة بالجامعة، بالإضافة إلى أنه يُحسّن من مستوى الإبداع التنظيمي بالجامعة (Ling & Nasurdin, 2010)؛ ومن ثم، يُحسّن من قدرة الجامعة على توليد المعرفة.

#### تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (فوطه والقطب، 2013) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على تعلّم وتنمية معارف العاملين (اكتساب المعرفة)، إلا أنها تختلف مع ما توصل إليه (Ling & Nasurdin, 2010) من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والإبداع التنظيمي (تطبيق المعرفة).

ويرى الباحث أن تصنيف العاملين بجامعة المنوفية للاستقطاب والتعيين رابعاً من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة؛ إنما يدل على انخفاض مستوى قناعتهم بفعالية نظام الاستقطاب والتعيين بالجامعة، شأنه شأن غالبية نظم الاستقطاب والتعيين المُطبّقة بالمنظمات الحكومية؛ والتي تُعاني من تدخّل المُحاباة والواسطة والمحسوبية في غالبية الأحيان؛ مما يُفقدُها الموضوعية والعدالة والمصدقية.

وفي ضوء النتيجة السابقة؛ يُكرّر الباحث توصيته بضرورة إعادة النظر في نظم الاستقطاب والتعيين في كافة المؤسسات الحكومية المصرية بصفة عامة، وفي جامعة المنوفية بصفة خاصة، والعمل على تحقيق موضوعيتها وعدالتها ومصداقيتها، والتي تُمثل بالنسبة لغالبية العاملين معياراً للحُكم على موضوعية وعدالة ومصداقية الإدارة؛ وذلك من أجل المُساهمة في تحقيق التميّز في تقديم خدمات الجامعة (تطبيق المعرفة) (حسن، 2010)، وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (تطبيق المعرفة) (محمد وآخرون، 2011؛ ابن سعد وأمشير، 2018)، وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين (توليد المعرفة) (البدارين وآخرون، 2014).

#### تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية:

حيث كانت عمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية الأكثر تفسيراً للتغيرات في الرقابة التنظيمية للجامعة مُرتبة وفقاً لأهميتها هي: تطبيق المعرفة، واكتساب المعرفة، ومُشاركة المعرفة، وتوليد المعرفة.

#### 1- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (أبو زريق، 2018) من وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التنفيذ)، وتتفق مع ما توصل إليه (Kianto et al., 2019) من وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق المعرفة على إنتاجية العاملين في مجال المعرفة (رقابة التنفيذ)، وتتفق مع ما توصل إليه (Balasubramanian et al., 2019) من أن جميع عمليات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي كبير ذو دلالة إحصائية على كلٍ من الابتكار (رقابة الاستشعار) والجودة والأداء التشغيلي (رقابة التنفيذ).

ويعتقد الباحث أنه من المنطقي أن يأتي تطبيق المعرفة في مقدمة عمليات إدارة المعرفة المؤثرة في الرقابة التنظيمية لجامعة المنوفية بصفة عامة، وفي رقابة التنفيذ بالجامعة بصفة خاصة؛ لأنه لا معنى لاكتساب أو توليد أو مُشاركة المعرفة، إن لم يتم تطبيقها والاستفادة منها في الواقع العملي، ولأن تطبيق المعرفة يعني استخدامها بالشكل الذي يُحقق أهداف الجامعة.

وبناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة تعزيز عملية تطبيق المعرفة في جامعة المنوفية، من خلال زيادة الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير التي يتلقاها العاملون بالجامعة، وربط هذه البرامج بالاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين كلٌّ في مجاله، مع الاستعانة بالكفاءات من الخبراء والمتخصّصين كمدربين في هذه البرامج؛ مما يزيد من إجمالي إنتاجية العاملين بالجامعة (Sami & El Bedawy, 2020)، ويؤثر بشكل إيجابي في دعم رقابتها التنظيمية.

## 2- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (المحاميد، 2015) من وجود أثر ذي دلالة معنوية لاكتساب المعرفة في كلٍ من الأداء (رشاقة التنفيذ) والذكاء التنظيمي (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار)، وتتفق مع ما توصل إليه (Adobor et al., 2019) من وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بصفة عامة في الذاكرة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار)، ووجود دور حاسم لعملية اكتساب المعرفة بصفة خاصة في بناء الذاكرة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار).

ويرى الباحث أن إدارك العاملين بجامعة المنوفية لحرص السادة المسؤولين بالجامعة على القيام بالمبادرات الاستباقية؛ التي تستهدف تحديد وجمع المعلومات ذات الصلة بعمليات الجامعة من مصادرها الخارجية؛ جعلهم يُصنّفون اكتساب المعرفة كثنان عمليات إدارة المعرفة المؤثرة في الرشاقة التنظيمية لجامعة المنوفية بصفة عامة، وفي رشاقة اتخاذ القرار بصفة خاصة.

وفي ضوء النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة أن يكون توجه السادة المسؤولين بالجامعة هو التوجّه الريادي، وضرورة أن تكون قيادة الجامعة موجّهة بالمعرفة؛ لما لذلك من أثر إيجابي في عملية اكتساب المعرفة المؤثرة في الرشاقة التنظيمية للجامعة، وتحسين مستوى أدائها الاستراتيجي (الياسري وحسين، 2013)، وزيادة نجاح الجامعة في اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهدافها المنشودة (Latif et al., 2020).

## 3- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مُشاركة المعرفة والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Chopra & Gupta, 2019) من وجود تأثير إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية لثقافة مُشاركة المعرفة في كافة أبعاد الأداء التنظيمي (رشاقة التنفيذ). بينما تختلف نفس النتيجة مع ما توصل إليه (Kianto et al., 2019) من أن المُشاركة في المعرفة لا تُؤثر تأثيراً معنوياً على إنتاجية العاملين في مجال المعرفة (رشاقة التنفيذ).

ويعتقد الباحث أن شعور العاملين بجامعة المنوفية بأهمية إتاحة المعرفة للجميع، بالقدر المناسب، وفي التوقيت المناسب؛ من أجل التنبؤ بالمستقبل (رشاقة الاستشعار)، واتخاذ القرارات الصحيحة (رشاقة اتخاذ القرار)، وأداء المهام الوظيفية على أكمل وجه (رشاقة التنفيذ)؛ هو ما جعلهم يضعون مُشاركة المعرفة في المركز الثالث من حيث تأثيرها (كأحد عمليات إدارة المعرفة) في الرشاقة التنظيمية للجامعة.

وبناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة تحديد احتياجات العاملين بالجامعة من المعرفة اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة، ثم توفيرها لكلٍ منهم بالقدر المناسب وفي التوقيت المناسب، وتشجيعهم على تبادل ومُشاركة المعرفة، ودعم الثقافة التنظيمية الموجّهة بالمعرفة؛ لما لذلك من أثر إيجابي في قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية، وزيادة رشاقته التنظيمية (Kianto et al., 2019).

## 4- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية:

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Kianto et al., 2019) من أن توليد المعرفة يُؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على إنتاجية العاملين في مجال المعرفة (رشاقة التنفيذ)، وتتفق مع ما أوصى به (الشنطي والشريف، 2019) بضرورة اهتمام المنظمات بتوليد المعرفة؛ من أجل تحسين أدائها بصفة عامة (رشاقة التنفيذ)، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وزيادة رشاقته الاستراتيجية بصفة خاصة.

ويرى الباحث أن إحساس العاملين بجامعة المنوفية بأن قدرة الجامعة على ابتكار أو استنباط معارف جديدة (توليد المعرفة)، تُعد أقل من من قدرتها على تطبيق أو اكتساب أو مُشاركة المعرفة؛ هو ما أدى إلى أن يأتي توليد المعرفة (كأحد عمليات إدارة المعرفة) في المرتبة الرابعة من حيث التأثير في الرشاقة التنظيمية للجامعة بصفة عامة، وفي كلٍ من رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار بصفة خاصة.

وفي ضوء النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة اهتمام السادة المسؤولين بجامعة المنوفية بكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تضمن امتلاك الجامعة لموارد بشرية قادرة على استنباط وابتكار المعرفة، وتطوير وسائل تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة بالجامعة (التلواني وآخرون، 2015)؛ بما يُحقق للجامعة ميزة تنافسية كبيرة (نذير، 2008)، ويؤثر إيجابياً في مستوى رشاقتها التنظيمية.

**تُوجد علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط:**

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Gope et al., 2018) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تستهدف تعزيز التعلّم الفردي، وتُستهدف أيضاً تحفيز والحفاظ على العاملين الأكفاء، من أجل اكتساب ومشاركة المعرفة؛ كجزء أساسي من المنظور الاستراتيجي لتحسين الأداء التنظيمي (رقابة التنفيذ)، كما تتفق مع ما توصل إليه (Noopur & Dhar, 2020) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (KHRM) – كأساس لتنمية رأس المال البشري – لها تأثير معنوي إيجابي في السلوك المُبتكر للعاملين (المؤثر في الأبعاد الثلاثة للرقابة التنظيمية: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التنفيذ).

ويعتقد الباحث أنه بعد التحقق من وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية، وبعد التأكد من وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية، وبعد ثبوت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية؛ فإنه من المنطقي 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.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة المنطقية تُعطي دليلاً جديداً على أهمية وخطورة ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين، وتُثبت – بما لا يدع مجالاً للشك – أن كفاءة وفعالية هذه الممارسات هما السبيل للنجاح والتقدّم والتميز في بيئة الأعمال سريعة التغيّر؛ والتي تتطلب أن تتسم المنظمات بالرقابة، من خلال الممارسة المتميّزة لعمليات إدارة المعرفة.

وبناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بجامعة المنوفية بكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعة؛ لأنها السبيل لاستقطاب واختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة (جودة، 2014)، ثم تنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم المتعلقة بوظائفهم (Noe et al., 2006)، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً؛ بما يضمن إشباع حاجاتهم، وتحقيق تطلعاتهم من العمل بالجامعة؛ مما يجعلهم يبذلون أقصى مجهود ممكن في عملهم، ويتجنبون الوقوع في أية أخطاء (مرعي، 2008)، بالإضافة إلى تقييم أدائهم بشكل منظم، وبطرق موضوعية وعادلة؛ للوقوف على مستواهم الحالي، وتحديد قدرتهم على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل (إبراهيم، 2018).

كما يُوصي الباحث بضرورة تركيز السادة المسؤولين بجامعة المنوفية على فعالية كافة عمليات إدارة المعرفة، والتي تستهدف ضمان التدفق السليم للمعرفة، ووصولها إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب (Shujahat et al., 2017; Kianto et al., 2019)، مع الحرص على استثمار المعرفة المتاحة والمكتسبة والمتولّدة في الجامعة في تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية (Asoh et al., 2007). وأخيراً، يُوصي الباحث بضرورة السعي الجاد من جانب السادة المسؤولين بجامعة المنوفية نحو تحسين مستوى الرقابة التنظيمية للجامعة؛ من أجل زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الديناميكية المضطربة، وعلى الحد من التهديدات التي تواجهها أو يُمكن أن تواجهها، وعلى استثمار الفرص المتاحة والتي يُمكن أن تُتاح في البيئة المحيطة في المستقبل (Baskarada & Koronios, 2018).



## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- أبو زريق، فاتن نبيل محمد. (2017). «دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية». رسالة غير منشورة مُقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- إبراهيم، محمد محمد. (2018). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تصميم وتنفيذ خطط خارطة طريق إدارة الموارد البشرية للمسارات الوظيفية والرقابة عليها. الرياض: مكتبة الرشد.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (1996). «قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت». *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج 4، ع 1. ص ص 9-41.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (1999). «مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي». *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج 6، ع 3. ص ص 382-419.
- الباسل، ميّادة محمد فوزي. (2017). «متطلبات تميّز الجامعات المصرية». ورقة بحثية غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة دمياط. DOI: 10.13140/RG.2.2.15065.16480
- البدارين، رقية قاسم؛ والجداية، محمد نور صالح؛ والعمري، زياد صالح. (2014). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال». *مجلة رؤى اقتصادية*، ع 7، ديسمبر 2014. ص ص 63-85.
- التلباني، نهاية عبد الهادي؛ وبيدر، رامت عزمي؛ والرقب، محمد أحمد (2015). «متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة». *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 11، ع 2. ص ص 443-480.
- التميمي، محمد كريم عبيد. (2017). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية». رسالة غير منشورة مُقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الخطيب، سائد غالب صبري. (2017). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميّز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الأوغستا فيكتوريا / المطلاع - القدس». رسالة ماجستير غير منشورة مُقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية المُستدامة، معهد التنمية المُستدامة، جامعة القدس.
- الشروقي، خليفة علي. (2018). «تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميّز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين». بحث غير منشور مُقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، الأكاديمية الملكيّة للشرطة، كلية تدريب الضباط.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ والشريف، تحرير شعبان. (2019). «دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة»، *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، مج 3، ع 1. ص ص 6-29.
- القاضي، زياد مفيد. (2012). «علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن». رسالة مُقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- المحاميد، أسعد محمد. (2015). «أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسة للمصارف التجارية الأردنية في عمّان». *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 11، ع 2. ص ص 349-380.

- الياسري، أكرم محسن؛ وحسين، ظفر ناصر. (2013). «أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط». *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 15، ع 3، ص ص 241-263.
- بازرة، محمود صادق. (2001). *إدارة التسويق*. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- بن سعد، مختار عطية؛ و امشيرى، حليلة علي. (2018). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للأسمتت المساهمة»، *المؤتمر الأكاديمي الثاني لدراسات الاقتصاد والأعمال*، (22 ديسمبر)، ليبيا: كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب.
- بوزورين، فيروز. (2017). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف». *أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
- جابر، منار محمد؛ وخيرت، نجلاء محمد. (2017). «إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية: تصوّر مُقتَرَح». *مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف*، ع يناير، الجزء 2، ص ص 1-103.
- جودة، محفوظ أحمد. (2014). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للنشر.
- حسن، عبد المحسن حاجي. (2010). «ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية». *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- فوطه، سحر محمد؛ والقطب، محيي الدين. (2013). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية». *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الإنسانية*، ع 1، 2013. ص ص 163-178.
- محمد، حوّلة عبد الحميد؛ ومحمد، إقبال غني؛ وكاظم، سعدية حاييف. (2011). «أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت السدة بمحافظة بابل في العراق». *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج غير مُحدّد، ع غير مُحدّد.
- مرعي، محمد مرعي. (2008). *موجز إرشادي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي*. دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق.
- نذيرن بوسهوه. (2008). «دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجمع صيدال». *رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال والتسويق*، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي للدكتور يحيى فارس بالمدينة، الجزائر.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- Adams Becker, S.; Cummins, M.; Davis, A.; Freeman, A.; Hall Giesinger, C. and Ananthanarayanan, V. (2017). *NMC Horizon Report: 2017 Higher Education Edition*. Austin, TX: The New Media Consortium.
- Adobor, H.; Kudonoo, E. and Daneshfar, A. (2019). "Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 32, No. 6: 671-687.
- Al Damoe, F. M.; Hamid, K. and Sharif, M. (2017). "The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector", *Journal of Management Development*, Vol. 36, No. 5: 626-643.
- Alnajdawi, S.; Emeagwali, O.L. and Elrehail, H. (2017). "The Interplay among green human resource practices, organization citizenship behavior for environment and sustainable corporate performance: evidence from Jordan", *Journal of Environmental Accounting and Management*, Vol. 5, No. 3: 169-182.

- Asoh, D. A.; Belardo, S. and Crnkovic, J. (2007). "Assessing knowledge management: refining and cross-validating the knowledge management index (KMI) using structural equation modeling (SEM) techniques", *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 2: 1-30.
- 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: 238-256.
- Balasubramanian, S.; Al-Ahbabi, S. and Sreejith, S. (2020). "Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 33, No. 1: 1-21.
- Barahma, M.; Binti Ali, K.; Nashief, M.; Al-Awlaqi, M. (2019). "The impact of human resources Management strategies on the strategic agility: A field study in large and medium Yemeni manufacturing Sector", *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, Vol. 8, No. 4: 611-629.
- Baskarada, S. and Koronios, A. (2018). "The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26, No. 2: 331-342.
- Cater, J.; James, K.; Kidwell, R.; Camp, K. and Young, M. (2019). "HRM practices and effectiveness: a comparison of US Hispanic and non-Hispanic family firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 26, No. 5: 726-746.
- Chan, F.; Lee, G.; Lee, E.; Kubota, C. and Allen, C. (2007). "Structural equation modeling in rehabilitation counseling research", *Journal of Rehabilitation Counseling Bulletin*, Vol. 51, No. 1: 44-57.
- Chen, C. J. and Huang, J. W. (2009). "Strategic human resource practices and innovation performance the mediating role of knowledge management capacity", *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 1: 104-114.
- Chopra, M. and Gupta, V. (2020). "Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach". *Kybernetes*, Vol. 49, No. 1: 88-115.
- Donate, M.J. and de Pablo, J.D.S. (2015). "The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation". *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 2: 360-370.
- Easa, N. F. and El Orra, H. (2020). "HRM practices and innovation: An empirical systematic review", *International Journal of Disruptive Innovation in Government*. DOI 10.1108/IJ-DIG-11-2019-0005
- Geiger, D. and Schreyogg, G. (2012). "Narratives in knowledge sharing: challenging validity", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 1: 97-113.
- Gope, S.; Elia, G. and Passiante, G. (2018). "The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22, No. 3: 649-677.
- Gunsberg, D.; Callow, B.; Ryan, B.; Suthers, J.; Baker, P. A. and Richardson, J. (2018). "Applying an organizational agility maturity model", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31, No. 6: 1315-1343.
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B. and Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> ed., New Jersey: Pearson prentice Hall.
- Hameed, Z.; Khan, I. U.; Islam, T.; Sheikh, Z. and Naeem, R. M. (2020). "Do green HRM practices influence employees' environmental performance?", *International Journal of Manpower*. DOI 10.1108/IJM-08-2019-0407
- Hornsby, J. and Kuratko, D. (2003). "Human resource management in US small business: a replication and extension", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 1: 73-92.

- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environment", *Annual Review of Psychology*, Vol. 46: 237-264.
- Jyothi, P. and Venkatesh, D. N. (2006). *Human Resource Management*. New Delhi: Oxford University Press.
- Kianto, A.; Shujahat, M.; Hussain, S.; Nawaz, F. and Ali, M. (2019). "The impact of knowledge management on knowledge worker productivity", *Baltic Journal of Management*, Vol. 14, No. 2: 178-197.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3<sup>rd</sup> ed., New York: The Guilford Press.
- Latif, K. F.; Afzal, O.; Saqib, A.; Sahibzada, U. F. and Alam, W. (2020). "Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success", *Journal of Intellectual Capital*. DOI 10.1108/JIC-09-2019-0228
- Lee, F. and Lee, F. (2007). "The relationships between HRM practices, leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry", *Proceedings of the 13<sup>th</sup> Asia Pacific Management Conference*, Melbourne: 953-971.
- Ling, T. and Nasurdin, A. (2010). "Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 26, No. 4: 105-116.
- Lwoga, E.T.; Ngulube, P. and Stilwell, C. (2010). "Managing indigenous knowledge for sustainable agricultural development in developing countries: knowledge management approaches in the social context", *The International Information & Library Review*, Vol. 42, No. 3: 174-185.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2004). *Human Resource Management*, Singapore: Thomson Asia.
- Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B. and Wright, P. M. (2006). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. 5<sup>th</sup>ed. New York: McGraw – Hill/Irwin.
- Noopur and Dhar, R. L. (2020). "Knowledge-based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior: A multilevel study", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27, No. 1: 41-58.
- Oh, J. (2020). "Employee perceptions of HRM practices and their turnover intentions: evidence from South Korea", *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. DOI 10.1108/EBHRM-04-2019-0037
- Omerzel, D. G. and Gulev, R. E. (2011). "Knowledge resources and competitive advantage", *Managing Global Transitions*, Vol. 9, No. 4: 335-354.
- Otoo, F. N. K. (2019). "Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies", *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 41, No. 5: 949-970.
- Panda, S. and Rath, S. K. (2017). "The effect of human IT capability on organizational agility: an empirical analysis", *Management Research Review*, Vol. 40, No. 7: 800-820.
- Porkiani, M. and Hejiniipoor, M. (2013). "Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 2, No. 3s: 1052-1060.
- Raheleh, C.; Amin, N.; Sheida, C. and Somayyeh, N. (2015). "Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in foreign exchange offices of Tejarat Bank", *Iran, European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1. www.european-science.com

- Rees, L. (2010). "Knowledge Management: ACA Service Management Process Map", *Technology brief: Knowledge Management*.
- Rhee, J., Zhao, X. and Kim, C. (2014). "Effects of HRM practices on chinese firms' organizational performance: The moderating effect of CEO Support", *Asian Social Science Journal*, Vol. 10, No. 13: 210-221.
- Sa, E.; Dias, D. and Sa, M. J. (2018). "Towards the university entrepreneurship mission: Portuguese academics self-perspective of their role in knowledge transfer", *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 42, No. 6: 784-796.
- Sami, M. and El Bedawy, R. (2020). "Assessing the impact of knowledge management on total factor productivity", *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 11, No. 1: 134-146.
- Sang, C. (2005). *Relationship between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance, Roles of Management Style, Social Capital, and Culture: Comparison between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan*. Tainan: National Cheng Kung University.
- Schumacker, R. and Lomax, R. (2010). *Structural Equation Modeling*. 3<sup>rd</sup> ed., New York: Routledge.
- Shafer, R. A.; Dyer, L.; Kilty, J.; Amos, J. and Ericksen, J. (2001). "Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study", *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 3: 197-211.
- Shen, J.; Dumont, J. and Deng, X. (2016). "Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes the social identity and stakeholder perspectives", *Group & Organization Management*, Vol. 43, 4: 594-622.
- Shujahat, M.; Sousa, M. J.; Hussain, S.; Nawaz, F.; Wang, M. and Umer, M. (2017). "Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: the neglected and mediating role of knowledge-worker productivity", *Journal of Business Research*, Vol. 94: 442-450. available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Syed, N. and Yan, L. X. (2012). "Impact of high-performance human resource management practices on employee job satisfaction: Empirical analysis", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 2: 318-342.
- Tabachnick, B. and Fidell, L. (2012). *Using Multivariate Statistics*. 7<sup>th</sup> ed., Boston: Allyn and Bacon.
- Teclemichael Tessema, M. and Soeters, J. L. (2006). "Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM—performance link in the Eritrean civil service", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 1: 86-105.
- Torres, A. I.; Ferraz, S. S. and Santos-Rodrigues, H. (2018). "The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 19, No. 2: 453-472.
- Yahya, S. and Goh, W. K. (2002). "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 5: 457-468.
- Yang, C. and Yang F. (2020). "Guanxi HRM practices and employee creative performance". *Personnel Review*, DOI 10.1108/PR-11-2018-0466
- Yasir, M. and Majid, A. (2020). "High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility", *Employee Relations: The International Journal*. DOI 10.1108/ER-02-2018-0061
- Yee, Y. M.; Tan, C. L. and Thurasamy, R. (2019). "Back to basics: building a knowledge management system", *Strategic Direction*, Vol. 35, no. 2: 1-3.

## The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Agility Through Knowledge Management Processes as an Intermediate Variable

**Dr. Ahmed Ebrahim Musa Ebrahim**

Assistant Professor of Business Administration

Faculty of Commerce, Menoufia University &

Assistant Professor of Human Resources Management

Academic Programs for Military Colleges, Abu Dhabi University

E-mail: ahmed.mousa@adu.ac.ae

### ABSTRACT

This research **aimed to** determine the type and degree of strength of the indirect relationship between human resource management practices and organizational agility in Menoufia University through knowledge management processes as an intermediate variable. To achieve this goal, a survey list was developed to collect the required data from the sample, the size of which was determined (377 items). The survey list was sent over the internet to more than 600 employees in all university units, and 331 lists were answered, including 296 lists that are valid for analysis (78.5% of the sample size).

The research reached a number of **results**, the most important of which was the presence of a strong, indirect, statistically significant relationship between human resource management practices and organizational agility in Menoufia University through knowledge management processes as an intermediate variable.

At the end of this research, a number of **recommendations** were reached, the most important of which were: the necessity of increasing the interest of the officials of Menoufia University in activating the material and moral methods of workers motivating, and the necessity of their earnest endeavor to improve the level of organizational agility of the university; In order to increase its ability to adapt to the dynamic and turbulent environmental conditions, to reduce the threats that it faces or may face, and to exploit the available opportunities that may be available in the surrounding environment in the future.

**Keywords:** *Human Resource Management Practices - Organizational Agility - Knowledge Management Processes.*