

**الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين نظم العمل عالية
الأداء والرشاقة التنظيمية
"دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية"**

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 لرأس المال الفكري في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينه قوامها (٣٨٤) مفردة من العاملين في جامعة المنوفية ، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء ، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل (٢٩٢) بمعدل استجابة (٧٧,٦ % %)، 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) ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية ايجابية بين أبعاد الدراسة (نظم العمل عالية الأداء، رأس المال الفكري ، الرشاقة التنظيمية) ، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على الرشاقة التنظيمية من خلال رأس المال الفكري حيث ثبت قيام رأس المال الفكري بدور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية، كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات ، والممارسات المُعززة للدوافع ، والممارسات المُعززة للمشاركة) في رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) ، واخيراً، توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي ايجابي لرأس المال الفكري على الرشاقة التنظيمية ، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة التحسين المستمر لممارسات نظم العمل عالية الاداء ، المحافظة على قيمة رأس المال باعتباره ثروه قيمه تمتلكها الجامعة ، ضرورة تبني المسؤولين في جامعة المنوفية استراتيجية فعالة لتعزيز الرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية : نظم العمل عالية الأداء، رأس المال الفكري ، الرشاقة التنظيمية ، جامعة المنوفية

Abstract:

The current research aims to reveal the mediating role of Intellectual Capital in the relationship between High Performance Work Systems and Organizational Agility by applying it to a sample of (384) employees at Menoufia University, Analyzable (292) with a response rate of (77.6% %), and a number of appropriate statistical methods were used through the program (SPSS, V.23), and the Structural Equation Model (SEM) was used through the statistical program (AMOS, version 23), and the results concluded that there is a positive moral relationship between the dimensions of the study (High Performance Work Systems, Intellectual Capital, Organizational Agility), and the study also found a direct significant impact of High-Performance Work Systems on Organizational Agility through Intellectual Capital, as it was proven Intellectual Capital plays the role of partial mediating in the relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Agility, The study also found a significant effect of the dimensions of High-Performance Work Systems (Skills-Enhancing Practices, Motivation-Enhancing Practices, and Participation-Enhancing Practices), in Intellectual Capital in its dimensions (Human Capital, Organizational Capital, Social Capital).

The results suggested a set of recommendations, most notably the need to continuously improve the practices of High-Performance Work systems, preserve the value of capital as a valuable wealth owned by the university, and the need for officials at Menoufia University to adopt an effective strategy to enhance Organizational Agility.

Keywords: High Performance Work Systems, Intellectual Capital, Organizational Agility, Menoufia University

مقدمة البحث:-

أدركت المؤسسات المعاصرة أنه يمكن تحسين إنتاج العاملين من خلال التكتيكات والممارسات الإدارية التي تؤدي إلى أداء مؤسسي أفضل تسمى هذه الممارسات بشكل أساسي "ممارسات العمل عالية الأداء" (HPWS)، حيث ظهرت "ممارسات العمل عالية الأداء" (HPWS) في الولايات المتحدة في التسعينيات وتم تقديمها إلى العديد من الصناعات مثل النسيج والتصنيع (Tawk,2021)، وأكدت الدراسات العلمية المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ضرورة التعامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها نظاماً أو حزمة واحدة (One Bundle)، ولا يتم التعامل مع كل ممارسة على حدة بشكل منفصل أو منعزل، وأطلق على ذلك ما يعرف بنظم العمل عالية الأداء (HPWS) التي تركز على تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقلة ذاتياً، والمترابطة مع بعضها البعض والتي يمكن استخدامها مع بعض بوصفها حزمة واحدة لتحقيق نتائج أو منافع إيجابية للمنظمات (Marin-Garcia & Tomas,2016)، (HPWS) هي مجموعات من ممارسات الموارد البشرية المبتكرة (ممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز المشاركة) التي تهدف إلى تعزيز مهارات وجهود العاملين للمساعدة في تحقيق الأولويات الاستراتيجية (Palomino, et al.,2021)، وبشكل أكثر تحديداً، فإن HPWS عبارة عن مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية وهياكل العمل والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهاراته والتزامه ومرونته (Bohlander & Snell, 2007)، ان ممارسات نظم العمل عالية الاداء تتشكل في هيئة حزمة متطابقة من الممارسات التي تتضمن نظم متماسكة لاختبار وتطوير وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية للوصول الى الاهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة، وهذا التكامل(الحزمة) من الممارسات الادارية المبدعة تسعى تمكين العاملين لتحقيق الديناميكية بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين تجاه المنظمة لتحقيق الاداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة(Leffakis,2009).

ونظراً لزيادة حدة المنافسة في التعليم الجامعي، ولضمان مسايرة الجامعات للتطورات، وتجويد عملياتها ومخرجاتها لابد لها من تبني 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 "الرشاقة 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)

مع بداية الثمانينات أدرك كل من المديرين والأكاديميين والاستشاريين على مستوى العالم أهمية الأصول غير المادية في المنظمة (رأس المال الفكري)، وبخاصة بعد نتائج بعض الدراسات على منظمات يابانية، والتي أوضحت فيها أن الفرق بين مستويات أداء هذه المنظمات يرجع لمقدار ما تملكه من أصول غير مادية ، حيث يوجد إجماع على حقيقة أن الشركات التي ركزت بشكل أكبر على التكنولوجيا ومهارات ومعرفة موظفيها (أصولها الفكرية) مقارنة بتركيزها على الآلات وعوامل الإنتاج التقليدية (أصولها المادية) التي يتمكن كل المنافسين من الوصول لها قد حققت نجاحا أكبر، ويتطور المعرفة خلال العقود الثلاثة الماضية نجد أن مفهوم التنمية القائمة على المعرفة قد حل محل التنمية القائمة على الإنتاج (Tandon et al., 2016)

ومن هنا جاءت تلك الدراسة لتتناول العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على العاملين في جامعة المنوفية، وخاصة ان معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية ، او ركزت على العلاقة بين راس المال الفكري والرشاقة التنظيمية ، ولا توجد دراسات جمعت بين المتغيرات الثلاثة ، وهو ما تحاول الدراسة الحالية تناوله من خلال الابعاد الثلاثة لنظم العمل عالية الاداء (الممارسات المعززة للمهارات ، الممارسات المعززة للدوافع ، الممارسات المعززة للمشاركة) وكذلك تناول الابعاد الثلاثة لراس المال الفكري ممثله في (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) ، وتم الاعتماد على ثلاث ابعاد للرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات ، رشاقة التنفيذ) ، كما ان مجال التطبيق يتمثل في جامعة المنوفية ، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالجامعة موضع التطبيق.

أولاً الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية ، والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وابعادها ، ومساعدة الباحث في بناء الفروض الخاصة بالبحث.

١- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:

- مدى ادراك العاملين لمفهوم وأبعاد نظم العمل عالية الاداء.
- مستوى الرشاقة التنظيمية في الجامعة موضع التطبيق.
- مدى تطبيق الجامعة موضع التطبيق لأبعاد نظم العمل عالية الاداء.
- مدى ادراك المسؤولين لمفهوم وابعاد رأس المال الفكري.
- دور نظم العمل عالية الاداء في تفسير التغير في الرشاقة التنظيمية.

٢- اسلوب الدراسة الاستطلاعية

اعتمد 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 نظم العمل عالية الاداء وابعادها ، وابعاد رأس المال الفكري ، مدى تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية بأبعاد نظم العمل عالية الاداء، وقد اعتمد الباحث على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات ، كان من اهمها المؤلفات العلمية ، والمقالات ، والنشرات ، والدوريات ، على سبيل المثال

Tawk,2021;Palomino,etal.,2021;Navarro&Landroque,2020;Prak,2011
Marin_Garcia&Tomas,2016;Tandon et al., 2016; Stewart, 97; Na Fu, et al.,
2016 ; Singh & Rao,2016; Arabiyat,2018; Ebied,2019

شحاته ، ٢٠١٩ - مرزوق والبردان، ٢٠١٨ - منطاش ومناع، ٢٠١٧ - المنسي، ٢٠١٨ - حامد
وأخرون، ٢٠٢١-الهلالى، ٢٠١١-رضوان، ٢٠١٩ - شوشه وعبد الفتاح، ٢٠٢١

٢/٢ المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٣٥ مفردة من العاملين بالجامعة موضع التطبيق.

٣- نتائج الدراسة الاستطلاعية

في ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلات الشخصية ، انتهت الدراسة الاستطلاعية إلى ما

يلى:-

- غموض مفهوم نظم العمل عالية الاداء بأبعادها لدى العاملين بالجامعة موضع التطبيق (وفقاً لإجابات ٢٥ من بين عينة العاملين بالجامعة محل الدراسة بنسبة ٧١،٤ %) .

- ضعف ادراك العاملين لمفهوم راس المال الفكري بإبعاده المختلفة بالجامعة موضع التطبيق (وفقاً لإجابات ٢٦ من بين عينة العاملين بالجامعة محل الدراسة بنسبة ٧٦,٢ %) .
 - عدم القدرة على تحديد مستوى الرقابة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة موضع التطبيق (وفقاً لإجابات ٢٩ من بين عينة العاملين بالجامعة محل الدراسة بنسبة ٨٢,٨ %) .
 - عدم وضوح العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرقابة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة موضع التطبيق (وفقاً لإجابات ٢٧ من بين عينة العاملين بالجامعة محل الدراسة بنسبة ٧٧,١ %)
- ثانياً: - مشكلة البحث**

- أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أجريت على عينة من العاملين بجامعة المنوفية، عن وجود عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلي:
- انخفاض ادراك العاملين في الجامعة موضع التطبيق لمفهوم ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والمتمثلة في الممارسات المعززة للمهارات ، والممارسات المعززة للدوافع ، والممارسات المعززة للمشاركة.
- عدم الوضوح الكافي للدور الهام الذى تلعبه نظم العمل عالية الأداء وممارساتها المختلفة في تحسين الرقابة التنظيمية بالجامعة موضع التطبيق.
- عدم وجود فرص لأبداء الرأي أو المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن اغلب القرارات التي يتم اتخاذها قرارات مركزية.
- القصور في تقديم البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين.
- ضعف الدوافع لدي بعض العاملين مما يجعلهم على استعداد لترك العمل اذا توافرت لديهم وظيفة اخرى براتب اعلى ومسمى وظيفي اعلى.
- عدم التوجه الكافي من الجامعة موضع التطبيق بالتركيز على تكليف الفرد بمهام تثير لديه دوافع التحدي مما يشعره بأهميته واستقلاليته في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام وظيفته من اجل الارتقاء بمستوى الرقابة التنظيمية بالجامعة موضع التطبيق.
- ولسد الفجوة البحثية في الدراسات العربية بشكل عام، وفي البيئة المصرية بشكل خاص يركز الباحث في دراسته الحالية على دور ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرقابة التنظيمية بتطبيق ذلك على جامعة المنوفية ، وأيضاً التعرف على الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والرقابة التنظيمية للجامعة موضع التطبيق، الأمر الذي دفعني

لدراسة هذا الدور وتحليله تحليلاً علمياً، لفحصه وتوصيفه والتعرف على ديناميكية تطبيقه ، وبناءً على كل ما سبق ، وحيث أن جامعة المنوفية هي إحدى الجامعات المصرية ، يرى الباحث الحاجة الماسة للجامعة وحاجة كل مؤسسات التعليم العالي في مصر إلى بناء وتحسين رشاقته التنظيمية ، ومن ثم

يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- (١) ما طبيعة ونوع العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية ؟
- (٢) ما نوع وقوة العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية؟
- (٣) ما طبيعة ونوع العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري ؟
- (٤) إلى أي مدى يؤثر رأس المال الفكري في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية؟

ثالثاً: أهداف البحث:-

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على الدور الوسيط لرأس المال الفكري في تحديد العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- (١) تحديد نوع وقوة العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية.
- (٢) الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية.
- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري.
- (٤) التعرف على أثر رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية.

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 نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية مما يساهم في صياغة نظم متكاملة متمثلة في نظم العمل عالية الاداء مما يؤدي الى تحسين رأس المال الفكري للعاملين مما يساعدهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

١/٢ يساهم هذا البحث في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات في الأدب الإداري العالمي التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة وهي : نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية ، 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 بالجامعة موضع التطبيق الى أهمية ابعاد نظم العمل عالية الاداء (الممارسات المعززة للمهارات ، الممارسات المعززة للدوافع ، الممارسات المعززة للمشاركة) في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

٢/٢ توجيه المسؤولين بالجامعة موضع التطبيق الى أهمية ابعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

٣/٢ يمكن لنتائج البحث أن تُرشد قرار المسؤولين بالجامعة موضع التطبيق حول أهمية نظم العمل عالية الاداء كإحدى المداخل المعاصرة في تنمية رأس المال الفكري وتعزيز الرشاقة التنظيمية .

خامساً: الاطار النظري وفروض البحث

يشمل الاطار النظري وفروض البحث، مفهوم وابعاد نظم العمل عالية الاداء، مفهوم وابعاد رأس المال الفكري ، ومفهوم وابعاد الرشاقة التنظيمية، دور نظم العمل عالية الاداء في تعزيز الرشاقة التنظيمية، دور نظم العمل عالية الاداء في تنمية رأس المال الفكري ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الرشاقة التنظيمية، ومن ثم صياغة فروض البحث على النحو الآتي :-

(١) نظم العمل عالية الاداء(HPWS) High Performance Work Systems

١/١ مفهوم نظم العمل عالية الاداء

عرفت نظم العمل عالية الاداء أنها مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تصميمها بهدف تحسين عملية استقطاب العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز التزامهم وإنتاجيتهم بشكل يجعلهم مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات (Ozcelik, et al., 2016) ، فهي عبارة عن مجموعة ممارسات تؤدي الى تحفيز العاملين وأشراكهم في صنع القرار ، وكذلك تحسين مستوى المعرفة والمهارات لديهم لتحسين الاداء (Ananthram , et al.,2018) ، كما انها عبارة عن مجموعة من الممارسات الادارية التي تعمل على توفير مزيد من المشاركة للعاملين وتحفيزهم من

أجل زيادة انتاجيتهم (Salehipour,2018) ، فهي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي قد تحفز العاملين على ممارسة السلوك المرغوب الذي يتناسب مع الاستراتيجية التنظيمية (Arefin, 2015) ، فهي مجموعة متعددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل معًا كنظام يؤدي دورًا حاسمًا في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين فعاليتها؛ لتكون أكثر تنافسية (White & Bryson, 2018) ، فهي عدد من الممارسات المتماسكة لدعم مهارات وقدرات العاملين والتزامهم ومشاركتهم لتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Obeidat , 2017) ، إن نظم العمل عالية الأداء (HPWS) تُمثل نظامًا متكاملًا Integrated System من ممارسات الموارد البشرية التي تكون متوافقة داخليًا Internally Consistent وهذه الحزمة من الممارسات تُمكن من تطوير وتحفيز والمحافظة على المورد البشري بشكل يضمن الوصول لغايات وأهداف المنظمة، وأيضًا ضمان بقاء المنظمة، وبما يُمكن من تحقيق الأداء العالي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Leffakis, 2009) ، هي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المبتكرة وهياكل العمل والعمليات، والتي عند استخدامها في بعض المجموعات أو الحزم التي تكمل بعضها البعض تنتج عنها فوائد عديدة، هذه الأنظمة مبنية حول مجالات سياسة الموارد البشرية الأساسية التالية: الاختيار والتدريب، معايير التقييم والتقدم القائم على السلوك، والحوافز، الأمن الوظيفي ومبادرات مشاركة الموظفين (Heffernan,2012)، فالأداء العالي هو الأداء الذي يعزز من أداء الأعمال من خلال اعتماد أو توظيف نظم عمل الأداء العالي لتحسين توجهات الأفراد في العمل وعلى النحو المؤدي إلى تخفيض معدلات الدوران وزيادة المرونة في ممارسة العمل، وتحسين الإنتاجية.(عبودي، ٢٠١٣) ، فهي نظام لممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى تنمية مهارات وقدرات والتزام وإنتاجية العاملين، وتتضمن هذه البرامج الاختيار الانتقائي للعاملين، والتدريب الشامل والتطوير والتوجيه ، وإدارة الأداء والحوافز (Fu, et al., 2015) ، كما يرى (Brown, 2006) أن ممارسات نظم عمل الأداء العالي عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية التي تحاول خلق أو ابتكار بيئة عمل جديدة داخل المنظمة يكون للموظف فيها مشاركة أكبر في القرارات المهمة وتحمل المسؤولية، كما أن ممارسات نظم عمل الأداء العالي بنية تنظيمية تجمع بين العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات بطريقة تحسن توافقها مع أداء عالي متطور من حيث الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء ومتطلبات الفرص البيئية الأخرى، كما تمثل HPWS ممارسات إدارية لتشجيع جهود العاملين نحو تحسين مستويات الأداء من خلال الرشاقة ونقل الطاقة.(Tawk,2021) ، هي عبارة مزيج من ممارسات الموارد البشرية المبتكرة التي

سيتم استخدامها بشكل صحيح لزيادة معرفة ومهارات وقدرات الموظف بهدف تحسين الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك ، تؤثر HPWS على مشاركة الموظفين وشعورهم بالإنجاز ويمكن اعتبارها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية (Albrecht & Bakker, et al., 2015)

٢/١ أبعاد نظم العمل عالية الاداء

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد نظم العمل عالية الاداء ومنها على سبيل المثال:

(Tawk, 2021; Marin_Garcia & Tomas, 2016; Palomino, et al., 2021; Navarro & Landrogue, 2020 ; Tandon et al., 2016)

شحاته ، ٢٠١٩ - مرزوق و البردان ، ٢٠١٨ - منطاش و مناع ، ٢٠١٧ - المنسي ، ٢٠١٨ - حامد وآخرون ، ٢٠٢١ ، توصل الباحث إلى أن أكثر الأبعاد تكرارا هي (الممارسات المعززة للمهارات ، الممارسات المعززة للدوافع ، الممارسات المعززة للمشاركة) وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٢/١ الممارسات المعززة للمهارات Skills-Enhancing Practices

هي مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للعاملين من خلال حُسن عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير (المنسي، ٢٠١٨) ، إن الاستقطاب والاختيار اسلوباً لتحسين أداء الموظف من خلال تحديد الافراد الموهوبين بالإضافة الى توفير فرصة أداء أفضل للمنظمة فإن التوظيف والاختيار لهما اهمية كبيرة لاستقطاب الموظفين الكفاء الذين يمكنهم الأداء بشكل افضل في المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة حيث يُعد استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً الذين يتمكنون من تحقيق استراتيجية المنظمة ويملكون الكفاءات والقدرات المناسبة وملائمين لثقافة وطبيعة وعمل المنظمة بحيث يكونوا اكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف في الوقت الحالي والمستقبل والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة (Pahos & Galanaki, 2018) ، أما أنشطة التدريب والتنمية فهي عملية ممنهجه ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف، واكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها اثناء تأدية اعمالهم على وفق الاهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الافضل لهم (Shakeel & Lodhi, 2015) ، كما انها العملية التي تعمل على زيادة المعرفة والمهارات لدى الافراد للقيام بعمل معين ، اما التنمية فهي عملية ممنهجه للعلم والنمو يتم من

خلالها اكتساب المعرفة والمهارات والمواقف لإدارة العمل في المنظمة بكفاءة وفعالية (Lamba&Choudhary,2013) ، وأضاف (bibi,2019) إن توقف التنمية والتطوير يؤدي الى صعوبة حفاظ العاملين على أدائهم في عصر المنافسة اليوم ، لذلك ، يُعد التنمية والتطوير أمرًا مهمًا للعاملين من أجل رفع مستوى مواهبهم لتلبية احتياجات البيئة المتغيرة باستمرار ، من ناحية أخرى أكد (Mangusho, et al, 2015) على جانبين لتنمية المواهب هما التدريب والتوجيه ، يعد التدريب والتوجيه أدوات حيوية مستخدمة في العديد من الشركات لتحسين أداء الموظفين ، لذلك ، فإن تنفيذ ممارسات التوجيه والتدريب من قبل المنظمات يساعد العاملين على تطوير المهارات لتلبية متطلبات الأداء الحالية والمتوقعة في العمل.

٢/٢/١ الممارسات المعززة للدوافع Motivation-Enhancing Practices

هي مجموعة الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتقدم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال توفير أساليب التحفيز والتعويض وتقييم الأداء. ويعرف تحفيز العاملين بأنه قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات أو رغبات معينة والذي يقود بدوره إلى بذل جهود إضافية من قبل العاملين وهذه الجهود بدورها تقود إلى إشباع ومن ثم تحقيق الرضا للعاملين (مرزوق وبدران، ٢٠٢١) ، كما انها تشير إلى الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. فتهدف تلك الممارسات إلى تحفيز السلوك والإبداع والجهد لأداء أفضل أثناء القيام بالعمل ، تشير الرواتب والامتيازات إلى المنافع المادية وغير المادية التي تقدمها المنظمة إلى العاملين؛ وتعتبر العامل الحاسم في جذب والاحتفاظ بالعاملين ولها دور فعال في جودة العمل، أما تقييم الأداء هو النظام الذي يُقيم المساهمة والسلوك المتصل بالعمل في المنظمة، حيث يمكن المنظمات من إظهار الرعاية والدعم للعاملين، من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة ودعم نقاط الضعف لديهم (حامد وآخرون، ٢٠٢١) ، هي مجموعة الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتُقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية الأداء من خلال توفير أساليب التعويضات، وتقييم الأداء ، فتشير التعويضات إلى المنافع المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر لديها، وبالتالي فهي من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على دافعية العاملين للعمل، والاستمرار في عملية التعلم، وحافزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة، وفي ما يتعلق بعملية تقييم الأداء فهي تتضمن الوقوف على أداء وسلوكيات العاملين في

العمل بالمنظمة، وتعتبر أيضاً حافزاً لمزيد من الأداء الأفضل من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء، والسماح للعاملين بالاطلاع على نتائج تقييم أدائهم كذلك الاعتماد على هذه النتائج في تحديد الحوافز والمكافآت (المنسي، ٢٠١٨) ، إن تقييم الأداء عملية إجرائية تحليلية يتم التعرف من خلالها عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم ومدى توافق هذا الانجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية (Shields, et.al., 2015)

٣/٢/١ الممارسات المعززة للمشاركة Participation-Enhancing Practices

تشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة بمهاراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين في تحديد طرق وإنجاز المهام، والسماح لهم في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والاهتمام بتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة وإشراكهم في المجموعات واللجان التنظيمية المشتركة (منطاش و مناع، ٢٠١٧) ، تشير إلى الممارسات التي تزود العاملين بالسلطات والمهام التي تسمح لهم بتطبيق المهارات التي تم تطويرها، مثل تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرار والذي ينتج عنه توليد الدافع للبحث عن التحديات داخل العمل وتعلم مهارات جديدة؛ مما يزيد من إحساس العاملين بالارتباط والمسؤولية تجاه المنظمة وكذلك إجراءات الترقى التي توفر فرصاً للموظفين للمساهمة في الأهداف التنظيمية (حامد وأخرون، ٢٠٢١) ، كما انها تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة بما يمتلكونه من قدرات ومعارف ومهارات من أجل زيادة الانتاجية والفعالية للمنظمة من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين في تحديد طرق إنجاز وتنفيذ المهام ، والسماح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، والاهتمام بتكوين جماعات عمل ذاتية وإشراكهم في المجموعات واللجان التنظيمية المختلفة (Tawk,2021)

(٢) رأس المال الفكري Intellectual Capital

١/٢ مفهوم رأس المال الفكري

ظهر في العقد الأخير تعاضم دور رأس المال الفكري في أدبيات الإدارة اعتقاداً بأن النمو الاقتصادي للاقتصادات المبنية على المعرفة قاد مسيرته الأصول غير الملموسة والتي تمثل محركات الابتكار في المنظمات، وقد جرى اعتبار رأس المال الفكري نتاجاً للبحوث والتطوير بأي منظمة ومحرك خلق القيمة الأكبر جراء هذه الأنشطة. (Siboni, et al., 2013) ، رأس المال الفكري هو حزمة الأصول المعرفية التي تدخل بشكل مباشر أو غير مباشر مع توليد القيمة بواسطة المنظمة

ولعملائها، ويتضمن استخدام رأس المال الفكري أشكالاً متنوعة مثل رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات (Z-Wang et al., 2014)، كما تعتبر المعرفة في السنوات الأخيرة أحد أهم الموارد التنظيمية وهي الأساس في التنمية المستقرة خاصة في البيئات التنافسية الشديدة أو البيئات التي تتعرض لتغييرات مستمرة، وتوجد العديد من المنظمات التي تغرق في فيض معلوماتي لا نهائي ولكنها في مجاعة شديدة للمعرفة، لذلك تخصص الشركات حصة كبيرة من إنفاقها في سبيل الحصول على المعارف والطرق والأساليب الجديدة (Piri, et al., 2013)، فإن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من العاملين بالمنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية لتحقيق مستويات أداء عالية الجودة مقارنة بالمنظمات المماثلة (رفاعي، ٢٠٠٩)، فإن رأس المال الفكري عبارة عن تراكم من الرصيد المعرفي المتميز و الذي يساهم في التحسين المستمر في أداء المؤسسة و يدعم قدرتها التنافسية من خلال ميزة تنافسية صعبة التقليد والمحاكاة تستطيع استثمار المعرفة و تحولها الي أرباح (ابراهيم، ٢٠١٤)، كما انه يُعد إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنظمة التي يمكن وضعها موضع الاستخدام من أجل خلق الثروة (Stewart, 97)، ويعرفه (Na Fu, et al., 2016) بأنه كل ما يمكن للمنظمة ان تمتلكه من قدرات معرفية متميزة اكتسبتها من مواردها البشرية المتميزة وهيكلها التنظيمي الجيد وعلاقتها مع العملاء، بما يضمن لها قيمه مضافه تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية منقردة لتحقيق اهدافها، ويضيف (الهلالى، ٢٠١١) أن رأس المال الفكري عبارة عن مجموعة الافكار والمعرفة الابداعية التي يمتلكها الافراد وتتطلق من فلسفة المجتمع وتتسجم مع اهداف المنظمة ولا تتوافر لنظرائهم في المنظمات المماثلة الأخرى، ومن ثم تساهم في تطوير اداء المنظمة، وتحقق لها عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المنظمات المناظرة.

٢/٢ الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

لم يعد امتلاك احدث الآلات والمعدات والمباني مصدراً للتميز بين المنظمات المعاصرة فقد اصبح العامل الرئيسي للنجاح المؤسسي هو القدرة على استخدامها بشكل فعال، لذلك فالمنظمة التي تفقد الآلات والمعدات وتحتفظ بمواهب وخبرات ومهارات العاملين تستطيع العودة للعمل بسرعه، عكس التي تفقد ما تملكه من عاملين مهرة وذوى خبرات وتحافظ على بقاء الآلات والمعدات، وهذا هو الفرق بين رأس المال المادي (الملموس) ورأس المال الفكري (غير الملموس)، وتجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حالياً كرأس المال الفكري ورأس المال الغير ملموس، وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن

الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي (الجدول ١) .

جدول رقم (١)

الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثيري - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة ، المعدة ، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: (الهالي، ٢٠١١)

٣/٢ أبعاد رأس المال الفكري

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد رأس المال الفكري ومنها على سبيل المثال:

Stewart, 1997; Na Fu, et al., 2016 ; Singh & Rao,2016; Arabiyat,2018; Ebied,2019

(الهالي، ٢٠١١)، (رضوان، ٢٠١٩)، (الطحان وعيسوي، ٢٠١٨)، (شوشه وعبد الفتاح، ٢٠٢١) ، توصل الباحث إلى أن أكثر الأبعاد تكرارا هي (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي)

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٣/٢ رأس المال البشري Human capital

ويتمثل في المعارف والمهارات والكفاءات الموجودة لدى العاملين بالمنظمة (Singh & Rao,2016) ، يعتبر رأس المال البشري أحد موارد الإبداع والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية التي تفوق المكونات الأخرى للموارد المتاحة في المنظمات سواءً كانت مادية أم بشرية، فقيمة المنظمة

الحقيقية تكمن بما تمتلكه من موارد في رأسمالها البشري الكفاء ، وما تتمتع به من إمكانات، ولا ينحصر الناتج الفعلي لهذه القيمة في أداء رأس المال البشري فحسب بل يفوقه وصولا إلى درجة الأداء المتميز (Arabiyat,2018) ، ويشير إلى الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة تتمثل في أمور مثل النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة ويمكن تحويلها إلى قيمة مضافة.(الهالي،٢٠١١) ، فالمنظمات التي لديها رأس مال بشري يتمتع بالقدرات والكفاءة والالتزام ترتفع إنتاجيتها وكفاءتها مما يعزز من قدرتها على تحقيق الأرباح . (شوشه و عبد الفتاح ،٢٠٢١)

٢/٣/٢ رأس المال التنظيمي Organizational capital

ويتمثل في النظم والسياسات والاجراءات الموجودة كما أن نظام المعلومات يمكن العاملين من نشر ما لديهم من معرفة وخبره في جميع انحاء المنظمة (Na Fu, et al., 2016) ، ويتضمن الأنظمة، والعمليات، وتكنولوجيا المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والعلامات التجارية، والأصول المحولة، وفلسفة الإدارة، وثقافة المنظمة، وإدارة العمليات، ونظم المعلومات، ونظام الإنترنت، والعلاقات المالية والمعرفة المرمزة الأخرى التي تحقق الميزة التنافسية .(الهالي،٢٠١١) ، ويتمثل في البنية التحتية والتي تشمل قواعد البيانات ونظم المعلومات ونظم الخبرة والعلاقات التجارية ونظم أداء الأعمال ، ويعتبر رأس المال التنظيمي من ممتلكات المنظمة ويساهم في أداء رأس المال البشري لمهامه.(رضوان،٢٠١٩) ، يستخدم مصطلح رأس المال التنظيمي أو الهيكل للتعبير عن احتياطات المعرفة غير البشرية المخزنة بالمنظمة، والتي تستخدمها المنظمة لتحقيق أداء أفضل (Z-Wang et al.,2014) ، يدعم رأس المال التنظيمي تطور المنظمات على المدى الطويل حيث إنه يتمثل في المخزون المعرفي الذي يبقي للمنظمات في حالة مغادرة العاملين(شوشه و عبد الفتاح ،٢٠٢١)

٣/٣/٢ رأس المال الاجتماعي social capital

يُعد رأس المال الاجتماعي مورد داخلي وخارجي للمنظمة لكونه يتعلق بالعلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة ، حيث ان المنظمة وفقا لمنظور اعتمادية الموارد تعتمد على المنظمات الأخرى (العلاقات الخارجية) ، كما انه يُعد مورد للترابط بين العاملين داخل المنظمة (العلاقات الداخلية) مما يسهل خلق ونشر المعرفة وتبادلها وتحقيق المنفعة المتبادلة بين العاملين (Mahajan & Benson,2013)، ويؤكد (شوشه و عبد الفتاح ، ٢٠٢١) بضرورة إنشاء إدارة أو وحدة متخصصة لرأس المال الاجتماعي في المنظمات؛ نظرا للدور المهم في إضافة عناصر قوة للمنظمة والعاملين بها،

والتي بدورها تحسن الأداء التنظيمي، حيث يساهم رأس المال الاجتماعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية بطرق عديدة، منها نشر المعرفة وتقليل الصراعات والتعقيد التنظيمي، وأيضاً نشر حالة من المصداقية والوضوح والصراحة بين العاملين تدعم المنظمات عند مواجهة الأزمات عبر الشراكات الجماعية المبنية على الثقة والتعاون، الأمر الذي يعد مصدراً للميزة التنافسية ويؤثر إيجابياً على أداء المنظمة.

(٣) الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

١/٣ مفهوم الرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) (OA) أصبحت توجه حديث في ادبيات التنظيم الإداري لما 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)، تبرز حاجة المنظمات لتبني مفهوم الرشاقة التنظيمية لكي تستطيع التنافس في بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغييرات البيئية غير المتوقعة وحدة المنافسة، وذلك من خلال استشعار هذه التغييرات والاستعداد والاستجابة السريعة لها، واستباق استغلال الفرص، ومواجهة التهديدات والتغلب عليها لتحقيق ميزة تنافسية (محمود، ٢٠٢١)، فهي القدرة على استشعار التغييرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر، وبفاعلية، ومرونة، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة على هذا التغيير، واستثمار الكفاءات، وتدعيم التميز. (منصور، ٢٠٢٠)، الرشاقة 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 & Deksny,2018)، فالرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية مسألة اختياريه للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة (Harraf,et al.,2015)، فالرشاقة التنظيمية تُعد سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفاءات، والقدرات، والمتطلبات، والاسس، والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق، والاستجابة

السريعة، والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة، ومفاجئة، وغير متوقعة والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة، والمرونة (المصري ، ٢٠١٦)

٢/٣ أهمية الرشاقة التنظيمية للجامعة

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

- تساعد الرشاقة التنظيمية علي زيادة قدرة المنظمة علي الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي ، وتعتبر كفاءة أساسية، وتميزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً وعقلية مبتكرة(Harraf,et al.,2015)
- 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).
- وتلعب دوراً هاماً في حياة المنظمة حيث أنها تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات العالية ، وتقوم علي إعادة الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الجديدة.(Sherehiy, 2008)
- تساعد علي 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، كما أنها تساعد المنظمات علي بلورة استراتيجيات متكاملة للمنظمة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها. (Moshki&Temimouri, 2013)
- توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها ، والتحسين المستمر وإدارة المخاطر، والقدرة علي 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)

٣/٣ أبعاد الرشاقة التنظيمية

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد الرشاقة التنظيمية اجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على الابعاد الثلاثة التي حددها(Park, 2011) والممثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التنفيذ) والتي تم

اختبارها في بيانات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل

(Zitkiene & Deksnys,2018; Harraf,et al.,2015; Navarro& Landroguez,2020)
(رضوان،٢٠١٤) (محمود،٢٠٢١) (المصري ، ٢٠١٦) (منصور،٢٠٢٠) (النشيلي،٢٠٢٠)
(إبراهيم ، ٢٠٢١)

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٣/٣ رشاقة الاستشعار Sensing Agility

وتشير 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 تفضيل العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب

٢/٣/٣ رشاقة اتخاذ القرارات: Decision Making Agility

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.

٣/٣/٣ رشاقة التنفيذ: Acting 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

(٤) العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية

أثبتت دراسات عديدة أن ممارسات نظم العمل عالية الاداء 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، و رشاقة التنفيذ) والأهداف طويلة الأجل (رشاقة الاستشعار، و رشاقة

اتخاذ القرار)، وأنها تزيد من الفعالية الاستراتيجية للمنظمة (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار)، ومن قدرة العاملين على التقدير والتنبؤ (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار (Hameed et al., 2020)، وركزت دراسة (Mooghali, et al, 2016) على تقييم تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية، وأكدت على أن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الرشاقة التنظيمية، كما تناولت دراسة (مرزوق، البردان، ٢٠١٨) استكشاف دور ممارسات نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية، وطبقت الدراسة على عينة قدرها ٣٣١ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين جميع ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الميزة التنافسية ووجود تأثير معنوي لمعظم ممارسات نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الميزة التنافسية، وأظهرت دراسة (Lin and Liu, 2016) أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع) ينعكس إيجابياً على أداء المنظمات العاملة في مجال صناعة الأغذية بتايوان، كما أكدت دراسة (Mubarak, 2012) على تأثير ابعاد ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، العمل الجماعي، التمكين والمشاركة) على الرشاقة التنظيمية، كما توصلت دراسة (Tian et al., 2016) إلى أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، وممارسات معززة لفرص المشاركة) يؤثر إيجابياً على الرسوخ التنظيمي الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع النقل بالصين، وأثبتت دراسة (Fabi et al., 2015) أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء يساعد على تحسين كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي الأمر الذي يسهم في تقليل نوايا ترك العمل لدى العاملين في عدد من المنظمات العاملة في قطاعات مختلفة بكندا، وفي دراسة أخرى قام بها (مرزوق، البردان، ٢٠١٨) استكشاف دور ممارسات نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري، وطبقت الدراسة على عينة قدرها ٢٠٥ مفردة من العاملين بالشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، وأظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية توسطت العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الابتكاري،، ووجدت دراسة (Beltran-Martin et al., 2017) أن توافر أبعاد وممارسات نظم العمل عالية الأداء (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، وممارسات معززة للمشاركة) يؤدي إلى تحسين السلوكيات الاستباقية للعاملين بمنظمات الخدمة المهنية في إسبانيا، ووضحت دراسة

(المنسي، ٢٠١٨) مدى الاختلاف في كل من نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وتوصلت الدراسة وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وكشفت نتائج البحث أيضاً أن الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة لفرص المشاركة هما الأكثر قدرة على التنبؤ بجميع أبعاد التمكين النفسي، كما تناولت دراسة (ابراهيم، ٢٠١٨) دور ممارسات الموارد البشرية عالية الاداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وتوصلت الدراسة لوجود تأثير موجب معنوي لممارسات الموارد البشرية عالية الاداء في تعزيز رشاقة قوة العمل، كما استهدفت دراسة (النادي، ٢٠٢١) التعرف على الدور الوسيط للسلوك الإستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية، من خلال التطبيق على عينة قوامها ٢١٣ مفردة من العاملين بتلك الشركات وتوصلت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والمتمثلة في: التدريب والتطوير، الأمان الوظيفي، تصميم الوظيفة، الاتصالات، والترقية تؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على السلوك الإستباقي، كما أن لتلك الحزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثير موجب معنوي على النجاح الريادي.

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الأول كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية بجامعة المنوفية"

(٥) العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري

أثبتت دراسات عديدة أن ممارسات نظم العمل عالية الاداء تؤثر بشكل مباشر على رأس المال الفكري ووضحت دراسة (Ozcelik et al., 2016) وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الاداء ورأس المال البشري مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي في عدد من الشركات متعددة الجنسيات، كما بحثت دراسة (Chuang, et al., 2013) العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ورأس المال الاجتماعي والتنظيمي، وتوصلت الدراسة أن ممارسات ادارة الموارد البشرية ترتبط ايجابياً مع رأس المال الاجتماعي والتنظيمي وذلك في سياق المنظمات كثيفة المعرفة، كما هدفت دراسة (Wang&Chen, 2013) لفهم المنهجى للأليات التي يمكن من خلالها نظم العمل

عالية الاداء HPWS أن يسهل من القدرات الابداعية الابتكارية في المنظمات بحيث يكون رأس المال الفكري متغير وسيط في هذه العلاقة ، واكدت النتائج أن HPWS تساهم في كل من القدرات الابداعية الابتكارية في المنظمات ، كما استهدفت دراسة (ابراهيم، ٢٠٢١) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، وقد توصل البحث إلى عددٍ من النتائج، وكان من أهمها وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، كما هدفت دراسة (Olander ,et al.,2015) الى دراسة كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تكون آليه لحماية وتقليل تسرب المعرفة ومغادرة الموظفين بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات ، وتوصلت الدراسة انه بإمكان إدارة الموارد البشرية ان تساهم في حماية رأس المال الفكري للمنظمة من خلال عدة ممارسات تتعلق بدعم الالتزام والثقة والدافع والمشاركة والشعور بالمسئولية بما يساهم في تنمية الولاء وتعزيز المحافظة على رأس المال الفكري ، وأشار (Fu et al. , 2015) في دراسته أن نظم العمل عالية الأداء تدعم إعادة استخدام المعرفة؛ من خلال ممارسات التوجيه مما ينعكس على معرفة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم .فعندما يكون العاملون مبدعين وماهرين ويطبّقون الخبرة في أدوارهم ووظائفهم الخاصة، فإنهم يكونون قادرين على اكتساب معرفة جديدة وإعادة استخدام المعرفة الحالية، ولديهم معرفة مهنية لمشاركتها مع الآخرين .

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثاني كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري بجامعة المنوفية"

(٦) العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية

أثبتت دراسات عديدة أن رأس المال الفكري يُؤثر بشكل مباشر في الرشاقة التنظيمية حيث اوضحت دراسة (Shami&Nastiezaie,2019) بتناول رأس المال الفكري من منظور اجمالي يشمل (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) على الرشاقة التنظيمية مع تحليل الدور الوسيط للتعلم التنظيمي ، وطبقت الدراسة على عينه قوامها ٢١٨ معلم بالمدارس الإيرانية ، وتوصلت الدراسة لمعنوية الاثر الايجابي لرأس المال الفكري على التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، كما اظهرت دراسة (Al-Azzam,et al.,2018) وجود أثر معنوي لأبعاد رأس

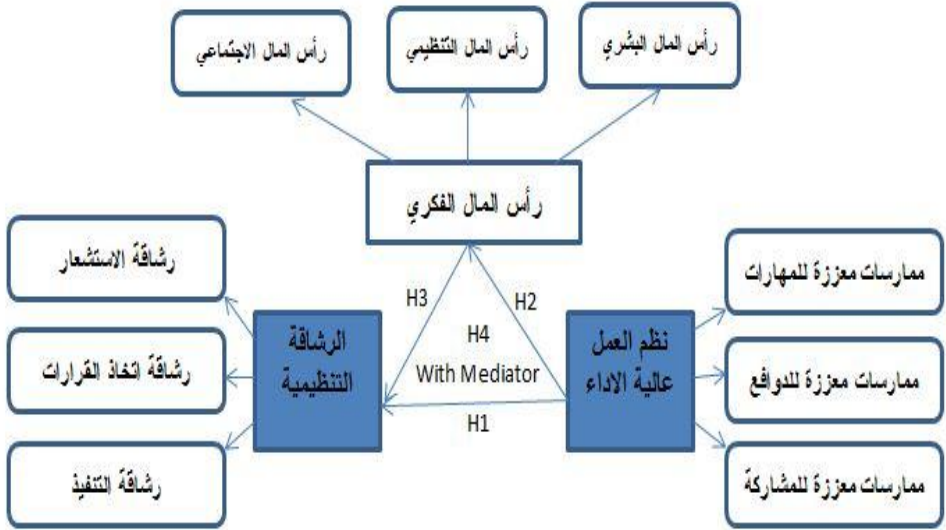
المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) على الرشاقة الاستراتيجية وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي على عينه قوامها ٥٥٠ مسؤل من العاملين بقطاعات خدمية مختلفة بالأردن ، كما تناولت دراسة (Ghafuri,et al.,2014) العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية مع تحليل الدور الوسيط لتمكين العاملين وذلك بالتطبيق على عينه قوامها ١٨٧ مفردة من العاملين بإحدى شركات التأمين في إيران ، وظهرت النتائج معنوية تأثير أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) على الرشاقة التنظيمية وكذلك الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين رأس المال الفكري و الرشاقة التنظيمية ، كما اكدت دراسة (Kelishomi&Hamdi,2015) على معنوية العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) و الرشاقة التنظيمية وذلك على عينه قوامها ١٣٢ مفردة بمحكمة القضاء الاداري بإيران ، وتناولت دراسة (يونس ، ٢٠١٢) أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي ، يسعى البحث إلى تحديد وتشخيص العلاقة التأثيرية بين متغيرات رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي ، توصلت الدراسة وجود وعى متزايد بأن رأس المال الفكري في المنظمة يعد من الموجودات غير الملموسة والمهمة وأن تفعيل هذا المورد من خلال استثماره يوفر قدرة كبيرة للمنظمة لتحسين الأداء .

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثالث كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية بجامعة المنوفية"

من ناحية أخرى ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنه لا توجد دراسة جمعت بين نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية ، 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 احصائية بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في جامعة المنوفية"
ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث ، والذي يحتوى على اربعة 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 الزمنية للبحث

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وهي شهر سبتمبر والنصف الأول من شهر أكتوبر ٢٠٢١

٢- 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.

٣- الحدود البشرية للبحث

وتتمثل في جميع العاملين بجامعة المنوفية، سواءً في الكادر الخاص (أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة)، أم في الكادر العام (الإداريين، والفنيين...)

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 المكتبية والميدانية، حيث تم جمع 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 على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس ما بين (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة على الإطلاق ، بينما أشار الرقم ٥ الى الموافقة تماماً) ، مع وجود درجات محايدة في المنتصف ، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمدها عليها البحث:-

١/٢ نظم العمل عالية الاداء (المتغير المستقل) :- تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي (ممارسات معززة للمهارات ، ممارسات معززة للدوافع ، ممارسات معززة للمشاركة)، وقد تم الاعتماد على عده مقاييس اهمها:-

(Tawk,2021;Marin_Garcia&Tomas,2016;Palomino,etal.,2021;Tandon et al., 2016) (شحاته ، ٢٠١٩ - مرزوق و البردان، ٢٠١٨ - منطاش و مناع، ٢٠١٧ - المنسى، ٢٠١٨ - حامد وآخرون، ٢٠٢١) ، وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢١ عبارة بواقع ٧ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد نظم العمل عالية الاداء.

٢/٢ رأس المال الفكري (المتغير الوسيط):- تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي(رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) ، وقد تم الاعتماد على عدة مقاييس أهمها:-

(Stewart, 1997; Na Fu, et al., 2016 ; Singh & Rao,2016; Arabiyat,2018; Ebied,2019)

(الهالي،٢٠١١)، (رضوان،٢٠١٩) ، (الطحان وعيسوي ،٢٠١٨) ، (شوشه وعبد الفتاح ،٢٠٢١) ، وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢١ عبارة بواقع ٧ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري.

٣/٢ الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع):- تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد حددها(Park, 2011) والممثلة في (رشاقة الاستشعار ، رشاقة التنفيذ ، رشاقة اتخاذ القرار) والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

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

(رضوان،٢٠١٤) (محمود،٢٠٢١) (المصري ،٢٠١٦) (منصور،٢٠٢٠) (العجري،٢٠١٧)

(النشيلي،٢٠٢٠) (ابراهيم ،٢٠٢١)

٤/٢ المتغيرات الديموغرافية: وتمثلت في (النوع ، العمر، مدة الخدمة بالجامعة ، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، وتم قياسها باستخدام الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات المحددة مسبقاً.

جدول رقم (٢) ترميز لمتغيرات البحث ومحددات القياس وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	المتغيرات الفرعية	حدود الاسئلة
المتغير المستقل نظم العمل عالية الاداء	ممارسات معززة للمهارات	(من ١-٧ بقائمة الاستقصاء)
	ممارسات معززة للنوافع	(من ٨-١٤ بقائمة الاستقصاء)
	ممارسات معززة للمشاركة	(من ١٥-٢١ بقائمة الاستقصاء)
المتغير الوسيط راس المال الفكري	رأس المال البشري	(من ٢٢-٢٨ بقائمة الاستقصاء)
	رأس المال التنظيمي	(من ٢٩-٣٥ بقائمة الاستقصاء)
	رأس المال الاجتماعي	(من ٣٦-٤٢ بقائمة الاستقصاء)
المتغير التابع الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	(من ٤٣-٤٩ بقائمة الاستقصاء)
	رشاقة اتخاذ القرارات	(من ٥٠-٥٦ بقائمة الاستقصاء)
	رشاقة التنفيذ	(من ٥٧-٦٣ بقائمة الاستقصاء)

٣- مجتمع وعينة البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الاحصائية الى انه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة البحث ، وفي ضوء ذلك ، أشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين الدائمين في الكادر الخاص (اعضاء هيئة التدريس ، واعضاء الهيئة المعاونة) ويبلغ عددهم ٤٦٨٥ مفردة ، وفي الكادر العام (الإداريين، والفنيين ...) ويبلغ عددهم ١٢٤٣٩ مفردة ومن ثم يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث (١٧١٢٤) مفردة ممثلة ونظراً لكبر 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 %

$$n = \frac{17,124 \times (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)}{17,124 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)} = 376$$

ويوضح الجدول رقم (٣) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من العاملين بجامعة المنوفية موضع التطبيق

جدول رقم (٣) توزيع مجتمع وعينة البحث وفقاً لأعداد العاملين بجامعة المنوفية

م	العاملين بجامعة المنوفية	عدد العاملين	حجم العينة	النسبة المئوية %	القوائم الصحيحة
١	هيئة التدريس والهيئة المعاونة	٤٦٨٥	١٣٧	٢٧,٤ %	١٠٤
٢	الإداريين والفنيين....	١٢٤٣٩	٢٣٩	٧٢,٦ %	١٨٨
	الإجمالي	١٧١٢٤	٣٧٦	١٠٠ %	٢٩٢

المصدر: إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس وإدارة شؤون العاملين بجامعة المنوفية حتى تاريخ ٢٠٢١/٨/٣١

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، ولضمان مشاركة العاملين بكافة كليات ووحدات جامعة المنوفية في الدراسة ، تم تطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات الطبقة العشوائية ، وتم ارسال قائمة الاستقصاء عبر الانترنت الى ما يقرب من ٥٠٠ من العاملين بكافة كليات ووحدات الجامعة حيث تمت الاجابة على ٣٣٤ قائمة ، من بينها ٢٩٢ صالحة للتحليل بنسبة ٧٧,٦% من حجم العينة.

٥ - الاساليب الاحصائية المستخدمة لأغراض التحليل واختبار الفروض:-

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

١/٥ المقاييس الاحصائية 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 نظم العمل عالية الأداء(كمتغير مستقل)، ورأس المال الفكري (كمتغير وسيط)، والرشاقة التنظيمية (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 نظم العمل عالية الأداء (متغير مستقل) والرشاقة التنظيمية (متغير تابع) للعاملين بالجامعة موضع التطبيق ، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة ، وتم استخدام معامل "ارتباط بيرسون" ومستوى معنويته لقياس ارتباط المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء بالمتغير التابع الرشاقة التنظيمية، وذلك لتحديد قوة واتجاهات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة.

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

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 علي 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 إلي 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 (نظم العمل عالية الأداء) والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (رأس المال النفسي الإيجابي) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).

٦/٥ أسلوب تحليل المسار Path Analysis

يعتمد أسلوب تحليل المسار علي تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، حيث يهدف إلي التوصل إلي 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 (رأس المال الفكري)، مع الرغبة في عزل كل متغير على حدة، ودراسة كل العلاقات الممكنة، من أجل التحقق من نوع العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية، وكذلك علاقة رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية، وأيضاً تحديد درجة تأثير رأس المال الفكري كمتغير وسيط على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية.

٧/٥ مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار :

التي تتمثل في مؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي، وذلك للتأكد من صحة الفرض الرابع الخاص بالعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية من خلال رأس المال الفكري 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 نظم العمل عالية الأداء (متغير مستقل) والرشاقة التنظيمية (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 العاملي Factor Analysis وذلك للتوصل الى المكونات الاساسية 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 للاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من 0.30، 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 (٤)

تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha	معامل صدق الاتساق الداخلي
المتغير المستقل (نظم العمل عالية الأداء)	7	0.852	0.923
	7	0.648	0.805
	7	0.757	0.870
	21	0.737	0.859
المتغير الوسيط (رأس المال الفكري)	7	0.904	0.951
	7	0.910	0.954
	7	0.826	0.909
	21	0.862	0.929
المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)	7	0.876	0.936
	7	0.894	0.946
	7	0.921	0.960
	21	0.879	0.938

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز المستوى المقبول في العلوم الاجتماعية، وهو من 60 - 70%، 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 (0.737). ومعامل الصدق الذاتي (0.859). لُبُعد المتغير المستقل "نظم العمل عالية الأداء" ، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.862). ومعامل الصدق الذاتي (0.929). لُبُعد المتغير الوسيط "رأس المال الفكري"، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.879). ومعامل الصدق الذاتي (0.938). لُبُعد المتغير التابع "الرشاقة التنظيمية" (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 مدي 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 التباير 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 (٥)

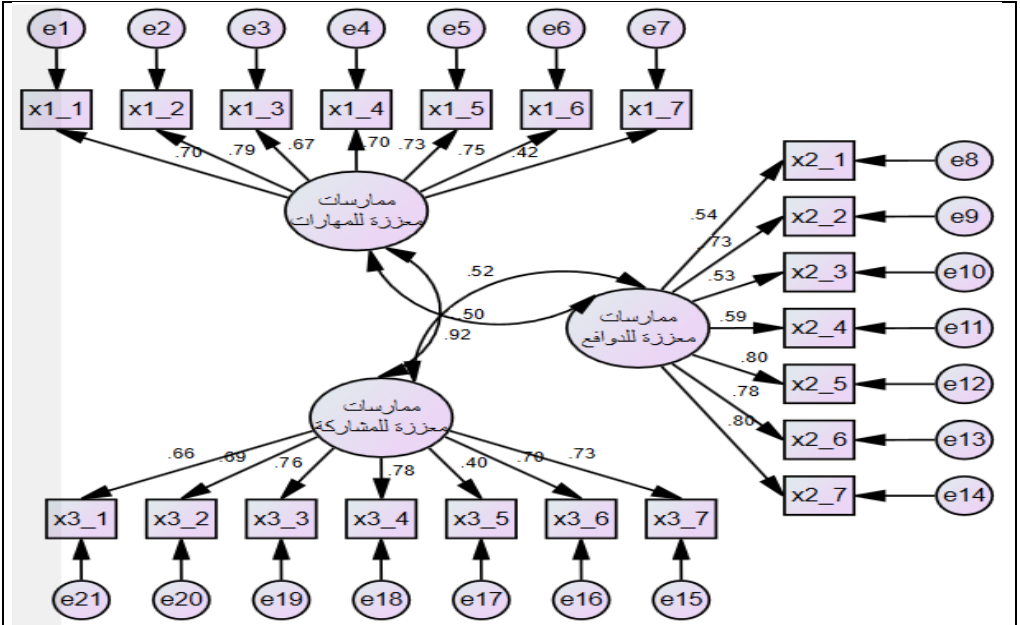
جدول (٥) مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

م	المؤشر	المصدر	قاعدة المطابقة
١	النسبة بين قيمة χ^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 المعيارى 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: اعداد الباحث بناء على تعليمات Amos23

٢/٢/١- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس نظم العمل عالية الاداء

تم الاعتماد على مقياس (مرزوق و البردان، ٢٠١٨) استنادا على مقياس (Gardner et al., 2001) لقياس المتغير المستقل "نظم العمل عالية الأداء" بعد تعديله بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق ، وتكون المقياس من ثلاث ابعاد رئيسية (ممارسات معززة للمهارات ، ممارسات معززة للدوافع ، ممارسات معززة للمشاركة) ، وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس نظم العمل عالية الاداء على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم اجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الابعاد في القطاع محل البحث وتحليلها ، ويوضح الشكل رقم (٣) معاملات التحميل لبنود مقياس نظم العمل عالية الاداء على الابعاد الرئيسية التي تنتمي اليها.



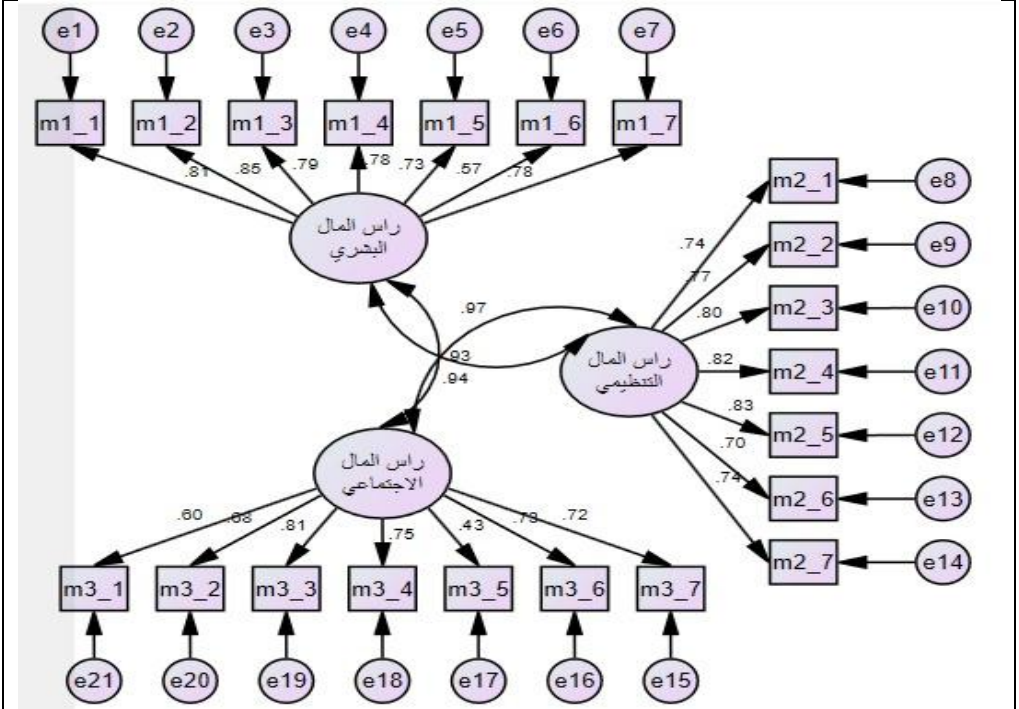
Chisquare =(448.025); df=(186); p=0.059; χ^2 (chisquare/df)= (2.409); GFI=0.963; IFI=0.872; NFI=0.891; CFI=0.954; RMR=0.026; RMSEA=0.019

شكل رقم (٣) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (نظم العمل عالية الاداء) المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (٣) الاوزان الانحدارية الظاهرة على الاسهم 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 ابعاد مقياس نظم العمل عالية الأداء (ممارسات معززة للمهارات ، ممارسات معززة للدوافع ، ممارسات معززة للمشاركة) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠ ، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.42 الى 0.79)، (0.53 الى 0.80) ، (0.40 الى 0.78) ، على التوالي ، كما أوضح التحليل العاملي فى ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (ابعاد نظم العمل عالية الاداء) والتي تراوحت بين (0.50 الى 0.92) درجة ، كما اشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (٣) الى 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 رأس المال الفكري

تم الاعتماد على مقياس (Stewart,1997) لقياس المتغير الوسيط "رأس المال الفكري" بعد ترجمته وتطويره بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق ، وتكون المقياس من ثلاث ابعاد رئيسية (رأس المال البشرى ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) ، وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس رأس المال الفكري على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة فى الدراسات السابقة وتم اجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الابعاد في القطاع محل البحث وتحليلها ، ويوضح الشكل رقم (٤) معاملات التحميل لبنود مقياس رأس المال الفكري على الابعاد الرئيسية التي تنتمي اليها .



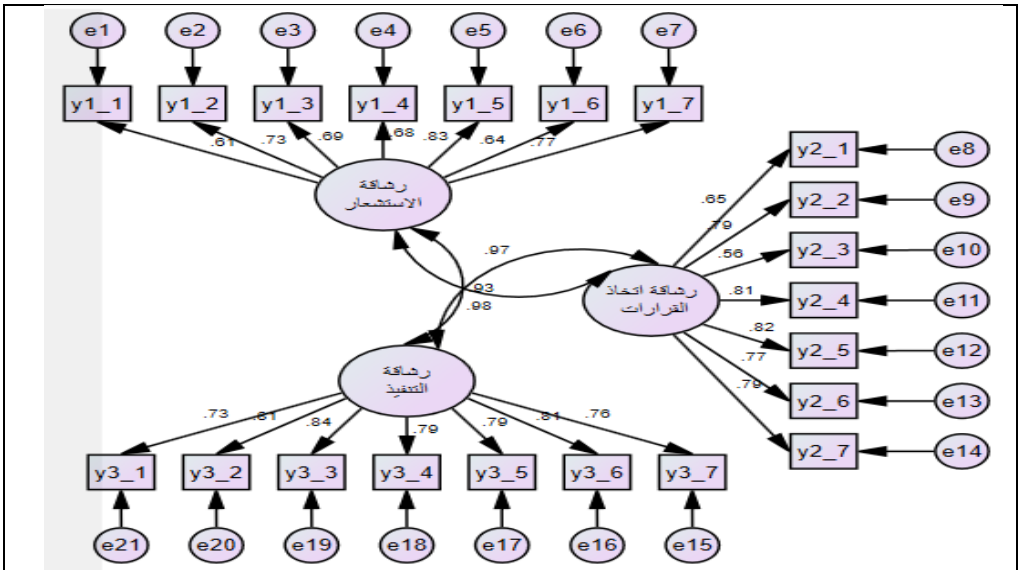
Chisquare = (299.195); df= (186); p=0.075; χ^2 (chisquare/df)= (1.609); GFI=0.985; IFI=0.946; NFI=0.934; CFI=0.981; RMR=0.018; RMSEA=0.016

شكل رقم (٤) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (رأس المال الفكري) المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (٤) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الاسهم 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 ابعاد مقياس رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس المال الاجتماعي) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠ ، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.57 الى 0.85) ، (0.70 الى 0.83) ، (0.43 الى 0.81) ، على التوالي ، كما أوضح التحليل العاملي في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (ابعاد رأس المال الفكري) والتي تراوحت بين (0.93 الى 0.97) درجة ، كما اشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (4) الى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس ، وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج ، تبين أن مقياس رأس المال الفكري يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير .

٤/٢/١ - نتائج التحليل العائلي التوكيدي (CFA) لمقياس الرشاقة التنظيمية

تم الاعتماد على مقياس (park,2011) لقياس المتغير التابع " الرشاقة التنظيمية " بعد ترجمته وتطويره بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق ، وتكون المقياس من ثلاث ابعاد رئيسية (رشاقة الاستشعار ، رشاقة التنفيذ ، رشاقة اتخاذ القرار) ، وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس الرشاقة التنظيمية على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم اجراء التحليل العائلي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الابعاد في القطاع محل البحث وتحليلها ، ويوضح الشكل رقم (٤) معاملات التحميل لبنود مقياس الرشاقة التنظيمية على الابعاد الرئيسية التي تنتمي اليها.



Chisquare =(159.726); df=(186); p=0.000; χ^2 (chisquare/df)= (3.782); GFI=0.993; IFI=0.923; NFI=0.962; CFI=0.959; RMR=0.027;RMSEA=0.025

شكل رقم (٥) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (الرشاقة التنظيمية)
المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العائلي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (٥) الاوزان الانحدارية الظاهرة على الاسهم 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 ابعاد مقياس الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ، رشاقة التنفيذ ، رشاقة اتخاذ القرار) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠ ، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.61 الى 0.83) ، (0.56 الى 0.82) ، (0.61 الى 0.84) ، على التوالي ، كما أوضح التحليل العائلي في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (ابعاد الرشاقة التنظيمية) والتي تراوحت

بين (0.93 الى 0.98) درجة ، كما اشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (4) الى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس ، وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج ، تبين أن مقياس الرقابة التنظيمية 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 الجامعة موضع التطبيق ، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حيث يعرض جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع ، العمر، مدة الخدمة بالجامعة ، المستوى الوظيفي) ، 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 (٦)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (n=292)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	١١٢	%٣٨
	أنثى	١٨٠	%٦٢
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٤١	%١٤
	من ٣٠ إلى أقل من ٥٠	١٨٦	%٦٤
	من ٥٠ سنة فأكثر	٦٥	%٢٢
مدة الخبرة بالجامعة	أقل من ١٠ سنوات	٨٥	%٢٩,١
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنوات	٩٧	%٣٣,٢
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنوات	٨٠	%٢٧,٤
	٣٠ سنة فأكثر	٣٠	%١١,٣
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	٧٢	%٢٤,٦
	إدارة وسطي	١٢٩	%٤٤,٢
	إدارة تنفيذية	١٠١	%٣١,٢
الإجمالي		٢٩٢	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن اغلبية مفردات العينة من الاناث (١٨٠) مفردة بنسبة ٦٢% ، والنسبة الغالبة في الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٥٠ (١٨٦) بنسبة ٦٤% ، وأن اغلب مفردات العينة تزيد مده خدمتهم بالجامعة عن ١٠ سنوات مما يشير ان مفردات عينه البحث لهم خبرة طويله بالعمل في الجامعة موضع التطبيق وذلك في المستويات الادارية المختلفة بالجامعة موضع التطبيق.

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث المعلمات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وذلك بالتطبيق على آراء المستقصي منهم، يعرض جدول رقم (٧) التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة لدى العاملين بجامعة المنوفية.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.691	3.781	ممارسات معززة للمهارات
0.581	3.709	ممارسات معززة للدوافع
0.626	3.688	ممارسات معززة للمشاركة
0.574	3.726	المتوسط العام لنظم العمل عالية الاداء
0.831	3.519	رأس المال البشرى
0.858	3.538	رأس المال التنظيمي
0.709	3.516	رأس المال الاجتماعي
0.754	3.524	المتوسط العام لرأس المال الفكري
0.810	3.514	رشاقة الاستشعار
0.835	3.581	رشاقة التنفيذ
0.887	3.456	رشاقة اتخاذ القرار
0.805	3.517	المتوسط العام للرشاقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق إن اتجاهات مفردات عينة اظهرت اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي نظم العمل عالية الاداء بمتوسط حسابي قدرة (3.726) بانحراف معياري (0.574) ، 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 (ممارسات معززة للمهارات ، ممارسات معززة للدوافع ، ممارسات معززة للمشاركة) على التوالي ، كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي رأس المال الفكري بمتوسط حسابي قدرة (3.524) بانحراف معياري (0.754) ، مما يعكس توافر المعارف والمهارات والكفاءات الموجودة لدى العاملين بالمنظمة وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعة موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (رأس المال التنظيمي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي) على التوالي ، كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي الرضاقة التنظيمية بمتوسط حسابي قدرة (3.517) بانحراف معياري (0.805) ، 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 الجامعة موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (رضاقة التنفيذ، رضاقة الاستشعار، رضاقة اتخاذ القرار) على التوالي.

٣- اختبارات الفروض وتحليل النتائج:-

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت بصفة أساسية على الاستقصاء الموجه للعاملين بجامعة المنوفية

١/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

١/١/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الرضاقة التنظيمية:

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 نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الرضاقة التنظيمية

جدول رقم (٨)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء (المتغير المستقل) وأبعاد الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)

الأبعاد	الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	رشاقة التنفيذ	رشاقة اتخاذ القرار
نظم العمل عالية الاداء	.829**	.789**	.793**	.757**
ممارسات معززة للمهارات	.782**	.744**	.761**	.733**
ممارسات معززة للدوافع	.634**	.629**	.622**	.567**
ممارسات معززة للمشاركة	.795**	.766**	.764**	.746**

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=٢٩٢ مفردة .
يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء ، وأبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (٠.829) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء ورشاقة الاستشعار ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.629) ، (٠.766) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء ورشاقة التنفيذ ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.622) ، (٠.764) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء ورشاقة اتخاذ القرار، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.567)،(٠.746) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢/١/٣ العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء الخاضعة للدراسة وبين الرشاقة التنظيمية مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالجامعة محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء كمتغيرات مستقلة والرشاقة التنظيمية كمتغير تابع

جدول رقم (٩)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء وبين الرشاقة التنظيمية بصورة إجمالية
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

المعنوية	قيمة t	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد نظم العمل عالية الاداء الأكثر تأثيراً في الرشاقة التنظيمية
.001	-3.262		-.585	(Constant)الثابت
.000	6.619	.385	.449	ممارسات معززة للمهارات
.112	1.594	.077	.107	ممارسات معززة للدوافع
.000	6.614	.424	.545	ممارسات معززة للمشاركة
			.829	Rمعامل الارتباط
			.687	R Squareمعامل التحديد
			210.556	Fقيمة ف
			3-288	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 نظم العمل عالية الاداء الخاضعة للدراسة، وبين الرشاقة التنظيمية للعاملين بالجامعة محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (.829). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة محل الدراسة بممارسات نظم العمل عالية الاداء كلما عزز ذلك الرشاقة التنظيمية للمنظمة.

- ساهمت أبعاد نظم العمل عالية الاداء الخاضعة للدراسة بنسبة (68,7%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (31,3%) تفسيرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد نظم العمل عالية الاداء تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الرشاقة التنظيمية للجامعة محل الدراسة ، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الرشاقة التنظيمية هو ممارسات معززة للمشاركة ثم ممارسات معززة للمهارات ثم ممارسات معززة للدوافع طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفى ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الأول القائل "يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع ، الممارسات المعززة للمشاركة) والرشاقة التنظيمية بجامعة المنوفية".

٢/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

١/٢/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري:

جدول رقم (١٠)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء (المتغير المستقل) وأبعاد رأس المال الفكري (المتغير الوسيط)

الأبعاد	رأس المال الفكري	رأس المال البشرى	رأس المال التنظيمي	رأس المال الاجتماعي
نظم العمل عالية الاداء	.844	.757**	.779**	.815**
ممارسات معززة للمهارات	.813**	.771**	.758**	.774**
ممارسات معززة للدوافع	.635**	.555**	.591**	.662**
ممارسات معززة للمشاركة	.792**	.716**	.757**	.772**

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=٢٣١ مفردة . يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء ، وأبعاد رأس المال الفكري بشكل إجمالي بقيمة (٠.829) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

-علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء ورأس المال البشرى، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.555)،(٠.771). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

-علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء ورأس المال التنظيمي، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.591)،(٠.758). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

-علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الاجتماعي، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.662)،(٠.774). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

٢/٢/٣ العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء الخاضعة للدراسة وبين رأس المال الفكري مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالجامعة محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء كمتغيرات مستقلة ورأس المال الفكري كمتغير وسيط.

جدول رقم (١١)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء وبين رأس المال الفكري بصورة إجمالية
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

المعنوية	قيمة t	معامل الانحدار المعيارى Beta	معامل الانحدار B	أبعاد نظم العمل عالية الاداء الأكثر تأثيراً في رأس المال الفكري
.032	-2.152		-.347	(Constant) الثابت
.000	8.743	.488	.533	ممارسات معززة للمهارات
.127	1.530	.071	.092	ممارسات معززة للدوافع
.000	5.547	.341	.411	ممارسات معززة للمشاركة
.844				R معامل الارتباط
.712				R Square معامل التحديد
237.083				F قيمة ف
				درجات الحرية 3-288
				Sig. مستوى الدلالة 0.000

** 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 نظم العمل عالية الاداء الخاضعة للدراسة، وبين رأس المال الفكري للعاملين بالجامعة محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (.844) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة محل الدراسة بممارسات نظم العمل عالية الاداء كلما عزز ذلك من معرفة ومهارات وقدرات العاملين.

- ساهمت أبعاد نظم العمل عالية الاداء الخاضعة للدراسة بنسبة (71.2%) وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (28.8%) تفسيرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد نظم العمل عالية الاداء تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين رأس المال الفكري للجامعة محل الدراسة ، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في رأس المال الفكري هو الممارسات المعززة للمهارات ثم الممارسات المعززة للمشاركة ثم الممارسات المعززة للدوافع طبقاً

لقيمة معامل الانحدار المعيارى Beta

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثاني القائل "توجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء (الممارسات المعززة

المهارات – الممارسات المعززة للدوافع – الممارسات المعززة للمشاركة) ورأس المال الفكري بجامعة المنوفية"

٣/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثالث:

١/٣/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية:

جدول رقم (١٢)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد رأس المال الفكري (المتغير الوسيط) وأبعاد الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)

الأبعاد	الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	رشاقة التنفيذ	رشاقة القرار	اتخاذ
رأس المال الفكري	888**	.885**	.835**	.822**	
رأس المال البشرى	.830**	.823**	.775**	.778**	
رأس المال التنظيمي	.866**	.868**	.813**	.798**	
رأس المال الاجتماعي	.813**	.810**	.773**	.745**	

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=٢٩٢ مفردة . يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد رأس المال الفكري ، وأبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (888). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد رأس المال الفكري ورشاقة الاستشعار ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (810) ، (868). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد رأس المال الفكري ورشاقة التنفيذ ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (773) ، (813). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد رأس المال الفكري ورشاقة اتخاذ القرارات ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (745) ، (798). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢/٣/٣ العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبين الرشاقة التنظيمية مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالجامعة محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري كمتغيرات وسيطة والرشاقة التنظيمية كمتغير تابع.

جدول رقم (١٣)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبين الرقابة التنظيمية بصورة إجمالية
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

المعنوية	قيمة t	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد رأس المال الفكري الأكثر تأثيراً في الرقابة التنظيمية
.036	2.110		.233	(Constant)
.000	4.887	.267	.259	رأس المال البشري
.000	7.387	.452	.424	رأس المال التنظيمي
.000	4.214	.219	.248	رأس المال الاجتماعي
.888				R معامل الارتباط
.790				R Square معامل
362.869				F قيمة ف
			3-288	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 رأس المال الفكري ، وبين الرقابة التنظيمية للعاملين بالجامعة محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.889). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة محل الدراسة بممارسات رأس المال الفكري كلما عزز ذلك الرقابة التنظيمية للمنظمة.

- ساهمت أبعاد رأس المال الفكري الخاضعة للدراسة بنسبة (79%) وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (21%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع أبعاد رأس المال الفكري تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الرقابة التنظيمية للجامعة محل الدراسة ، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الرقابة التنظيمية هو رأس المال التنظيمي ثم رأس المال البشري ثم رأس المال الاجتماعي طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري

.Beta

وفى ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثالث القائل " يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشرى – رأس المال التنظيمي – رأس المال الاجتماعي) والرشاقة التنظيمية بجامعة المنوفية "

٤/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الرابع:

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لقياس حساب التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (نظم العمل عالية الاداء) في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) وذلك باستخدام :

أولاً: اختبار Sobel test لقياس معنوية التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل(نظم العمل عالية الاداء) والمتغير التابع(الرشاقة التنظيمية) ، 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 فى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والاختفاء المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل (نظم العمل عالية الاداء) والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري) ، كذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والاختفاء المعيارية للعلاقة بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية للجامعة موضع التطبيق)

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري SE	قيمة Z-Value	مستوى المعنوية P-Value
نظم العمل عالية الاداء ← رأس المال الفكري ← الرشاقة التنظيمية	.7818	.0617	12.6638	.0000

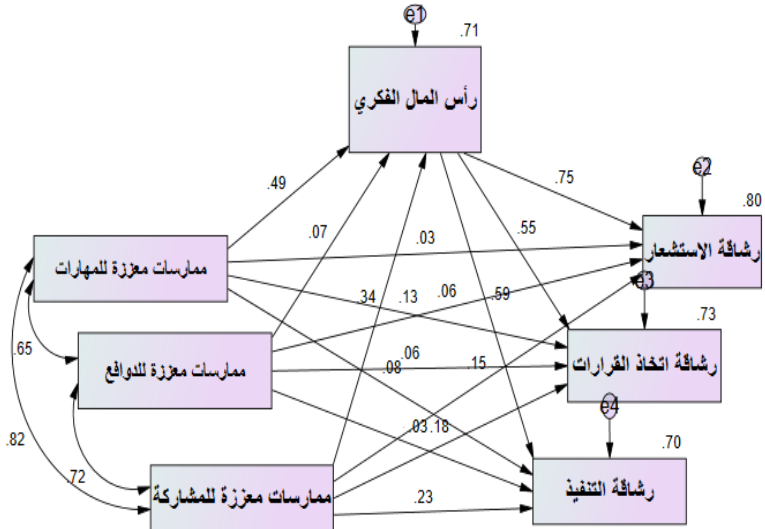
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن هناك تأثيراً غير مباشر قوياً ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية بلغت قيمته 78.18% كما بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (12.6638) Z-Value عند مستوى معنوية P-Value = 0.000 حيث كان المسار كما يأتي: (نظم العمل عالية الاداء ← رأس المال الفكري ← الرشاقة التنظيمية).

ثانياً: أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23)،

أختبر 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 نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في جامعة المنوفية " .

ويوضح الشكل رقم (٦) 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 اختياره والنموذج المشبع



Chisquare =(30.919); df=(8); p=0.000; χ^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 (٦)
معلمات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث

يمثل الشكل السابق أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي تم اختياره ، 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 الرشاقة 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 (١٥) معاملات المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث ومعنويتها

جدول رقم (١٥)

نتائج نموذج AMOS لتأثير رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية

المتغير التابع (R2)	نظم العمل عالية الاداء	معامل الانحدار b	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل الانحدار المعياري	التأثير الكلى	التأثير المباشر	التأثير غير مباشر	المعنوية
رأس المال الفكري (0.712)	ممارسات معززة للمهارات	0.533	0.061	8.788	0.488	0.488	0.488	***	
	ممارسات معززة للدوافع	0.092	0.06	1.538	0.071	0.071	0.071	0.124	
	ممارسات معززة للمشاركة	0.411	0.074	5.576	0.341	0.341	0.341	***	
رشاقة الاستشعار (0.797)	ممارسات معززة للمهارات	0.242	0.065	2.725	0.202	0.309	0.202	0.107	***
	ممارسات معززة للدوافع	0.089	0.054	1.631	0.063	0.117	0.063	0.053	0.103
	ممارسات معززة للمشاركة	0.196	0.07	2.795	0.151	0.407	0.151	0.256	0.005
رأس المال الفكري	المال	0.807	0.053	15.256	0.751	0.751	0.751	***	
رشاقة التنفيذ (0.732)	ممارسات معززة للمهارات	0.152	0.073	2.089	0.126	0.396	0.126	0.27	0.037
	ممارسات معززة للدوافع	0.083	0.064	1.287	0.058	0.097	0.058	0.039	0.198
	ممارسات معززة للمشاركة	0.241	0.083	2.914	0.181	0.37	0.181	0.189	0.004

المتغير التابع (R2)	نظم العمل عالية الاداء	معامل الانحدار b	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل الانحدار المعياري	التأثير الكلي	التأثير المباشر	التأثير غير مباشر	المعنوية
رشاقة اتخاذ القرارات (0.702)	رأس المال الفكري	0.612	0.063	9.776	0.553	0.553	0.553	***	
	ممارسات معززة للمهارات	0.114	0.082	1.954	0.156	0.243	0.156	0.087	
	ممارسات معززة للدوافع	0.046	0.072	0.635	0.03	0.042	0.030	0.012	
	ممارسات معززة للمشاركة	0.33	0.093	3.557	0.233	0.434	0.233	0.201	
	رأس المال الفكري	0.693	0.07	9.885	0.589	0.589	0.589	***	

* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار bias-corrected percentile-Bootstrap Confidence 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 (٦) والبيانات الموضحة بالجدول (١٥)، لمعاملات المعادلات الهيكلية، يمكن مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث لتحديد تأثير رأس المال الفكري باعتباره متغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية على النحو التالي:

اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لبعدين من ابعاد نظم العمل عالية الاداء(ممارسات معززة للمهارات، ممارسات معززة للمشاركة) في رشاقة الاستشعار (0.202)، (0.151) عند مستوى معنوية (0,001) و (0,005)، كما اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لبعدين من ابعاد نظم العمل عالية الاداء(ممارسات معززة للمهارات، ممارسات معززة للمشاركة) في رشاقة التنفيذ (0.126)، (0.181) عند مستوى معنوية (0.037) و (0.004)، كما اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لبعدين من ابعاد نظم العمل عالية الاداء(ممارسات معززة للمهارات، ممارسات معززة للمشاركة) في رشاقة اتخاذ القرارات (0.156)، (0.233) عند مستوى معنوية (0.05) و (0,001)

وبالنظر الى التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة في الجدول (١٥) يلاحظ وجود اختلافات بين التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة لأبعاد نظم العمل عالية الاداء في الرشاقة التنظيمية، مما قادي الى تفسير ما نص عليه الفرض الرابع الخاص بدور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء وابعاد الرشاقة التنظيمية، فوجود رأس المال الفكري كمتغير

وسيط أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الاداء(ممارسات معززة للمهارات ، ممارسات معززة للمشاركة) في رشاقة الاستشعار بلغت معلماتهم (0.107) ، (0.256) ، كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الاداء(ممارسات معززة للمهارات ، ممارسات معززة للمشاركة) في رشاقة التنفيذ بلغت معلماتهم (0.27) ، (0.189) ، كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الاداء(ممارسات معززة للمهارات ، ممارسات معززة للمشاركة) في رشاقة اتخاذ القرارات بلغت معلماتهم (0.087) ، (0.201) وهي معنويه وفقاً لاختبار bias-corrected percentile Bootstrap Confidence ، وهذا التأثير غير المباشر لأبعاد نظم العمل عالية الاداء في الرشاقة التنظيمية من خلال رأس المال الفكري هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لهذه الابعاد في الرشاقة التنظيمية ، كما يشير الى وجود تأثير كلي ايجابي لأبعاد نظم العمل عالية الاداء في رشاقة الاستشعار مقداره (0.309) ، (0.407) وهو تأثير كلي معنوي عند (0,001) و(0.005) وهذا التأثير الكلي عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلي لُبعد الممارسات المعززة للمهارات (0.309) = التأثير المباشر (0.202) + التأثير غير المباشر (0.107) ، التأثير الكلي لُبعد الممارسات المعززة للمشاركة (0.407) = التأثير المباشر (0.151) + التأثير غير المباشر (0.256) ، كما يشير الى وجود تأثير كلي ايجابي لأبعاد نظم العمل عالية الاداء في رشاقة التنفيذ مقداره (0.396) ، (0.370) وهو تأثير كلي معنوي عند (0.037) و(0.004) وهذا التأثير الكلي عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلي لُبعد الممارسات المعززة للمهارات (0.396) = التأثير المباشر (0.126) + التأثير غير المباشر (0.270) ، التأثير الكلي لُبعد الممارسات المعززة للمشاركة (0.370) = التأثير المباشر (0.181) + التأثير غير المباشر (0.189) ، كما يشير الى وجود تأثير كلي ايجابي لأبعاد نظم العمل عالية الاداء في رشاقة اتخاذ القرارات مقداره (0.243) ، (0.434) وهو تأثير كلي معنوي عند (0.05) و(0,001) وهذا التأثير الكلي عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلي لُبعد الممارسات المعززة للمهارات (0.243) = التأثير المباشر (0.156) + التأثير غير المباشر (0.087) ، التأثير الكلي لُبعد الممارسات المعززة للمشاركة (0.434) = التأثير المباشر (0.233) + التأثير غير المباشر (0.201)

وفي ضوء نتائج التحليل السابق فإنه يمكن القول بأن رأس المال الفكري يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية ، وهذه الوساطة الجزئية ترجع الى استمرار عدم معنوية تأثير بُعد (الممارسات المعززة للدوافع) كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء في ظل وجود رأس المال الفكري 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 نظم العمل عالية الاداء بمتوسط حسابي قدرة (3.726)، 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 البُعد كما يلي (ممارسات معززة للمهارات ، ممارسات معززة للدوافع ، ممارسات معززة للمشاركة)

٢- كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي رأس المال الفكري بمتوسط حسابي قدرة (3.524) مما يعكس توافر المعارف والمهارات والكفاءات الموجودة لدى العاملين بالمنظمة وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعة موضع التطبيق نحو هذا البُعد كما يلي (رأس المال التنظيمي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي)

٣- كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي الرشاقة التنظيمية بمتوسط حسابي قدرة (3.517)، 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 الجامعة موضع التطبيق نحو هذا البُعد كما يلي (رشاقة التنفيذ، رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار)

٤- قبول الفرض الأول حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد نظم العمل عالية الاداء ، وأبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (0.829). حيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة موضع التطبيق بممارسات نظم العمل عالية الاداء كلما زادت الرشاقة التنظيمية للعاملين ، كما ساهمت أبعاد نظم العمل عالية الاداء بنسبة (68,7%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، أما من حيث أكثر الأبعاد تأثيراً في الرشاقة التنظيمية فقد جاءت الممارسات المعززة للمشاركة يليها الممارسات المعززة للمهارات يليها

الممارسات المعززة للدوافع، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية أو بعض أبعاد نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية (Alnajdawi et al., 2017) ، (Hameed et al., 2020)، (Mooghali, et al., 2016) ، (ابراهيم، ٢٠٢١) ، (مرزوق والبردان، ٢٠١٨) وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد نظم العمل عالية الاداء على الرشاقة 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 نظم العمل عالية الاداء ، وأبعاد رأس المال الفكري بشكل إجمالي بقيمة (0.844). حيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة موضع التطبيق بممارسات نظم العمل عالية الاداء كلما زادت القدرات الابداعية والابتكارية في المنظمات كما انها تدعم الالتزام والثقة والشعور بالمسئولية بما يساهم في تنمية الولاء وتعزيز المحافظة على رأس المال الفكري ، كما ساهمت أبعاد نظم العمل عالية الاداء بنسبة (71,2%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط ، أما من حيث أكثر الأبعاد تأثيراً في رأس المال الفكري فقد جاء الممارسات المعززة للمهارات يليها الممارسات المعززة للمشاركة الممارسات المعززة للدوافع، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري أو بعض أبعاد نظم العمل عالية الاداء ورأس المال الفكري (Ozcelik et al., 2016) ، (Chuang, et al., 2013) ، (Fu ، ، (Wang&Chen, 2013) et al. ، 2015) ، (ابراهيم، ٢٠٢١) وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد نظم العمل عالية الاداء على رأس المال الفكري (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 رأس المال الفكري ، وأبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (0.888). حيث كلما زاد الوعي المتزايد لإدارة الجامعة موضع التطبيق بأن رأس المال الفكري في المنظمة يعد من الموجودات غير الملموسة والمهمة وأن تفعيل هذا المورد من خلال استثماره يوفر قدرة كبيرة للمنظمة للرشاقة التنظيمية ، كما ساهمت أبعاد رأس المال الفكري بنسبة (79%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في

النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، أما من حيث أكثر الابعاد تأثيراً في الرشاقة التنظيمية فقد جاءت رأس المال التنظيمي يليها رأس المال البشري يليها رأس المال الاجتماعي، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية أو بعض أبعاد رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية (Shami&Nastiezaie,2019) ، (Al- (Azzam,et al.,2018) ، (Ghafuri,et al.,2014) ، (Kelishomi&Hamdi,2015) ، (يونس، ٢٠١٢) وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الرشاقة التنظيمية (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 رأس المال الفكري يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية وهذه الوساطة الجزئية ترجع الى أن وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط ، قد اوجد تأثيراً غير مباشر لُبعدين من أبعاد نظم العمل عالية الاداء (الممارسات المعززة للمهارات ، الممارسات المعززة للمشاركة) في الرشاقة التنظيمية ، بينما لم يتضح وجود تأثير معنوي لُبعد (الممارسات المعززة للدوافع) كأحد أبعاد نظم العمل عالية الاداء في ظل وجود رأس المال الفكري 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 قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين درجة توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بما ينعكس إيجابياً على الرشاقة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية، و يقترح أن تركز جهود التحسين على ممارساتها الثلاث المتمثلة في الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة للمشاركة العاملين، المحافظة على قيمة رأس المال الفكري ، تطبيق استراتيجية فعالة لتعزيز الرشاقة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١٥)
آليات تنفيذ توصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	الآليات التنفيذية	مضمون التوصية	مجال التوصية
- الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية -إدارة التدريب والتطوير -الإدارة المالية	<p>- ضرورة اهتمام القائمين على إدارة الجامعة موضع التطبيق باستقطاب واختيار الافراد الذين يتمتعون بقدرات ابتكارية.</p> <p>- ضرورة تفعيل المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعة في عملية الاستقطاب على اعتبار أنها أصبحت من أهم وسائل الاستقطاب التي تعتمد عليها غالبية المنظمات.</p> <p>- ضرورة إخضاع جميع المتقدمين لشغل الوظيفة لمقابلات مهيكلة، على أن يتم توظيف الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة ويتوافقون بشكل تام مع قيم وثقافة المنظمة .</p> <p>- إخضاع جميع العاملين لبرامج تدريبية مخططة تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل فعال . وإتاحة الفرص أمام العاملين لتحسين مهاراتهم.</p> <p>- إعادة النظر في هياكل الأجور لجعلها أكثر عدالة بحيث تتفق مع ما يبذله الموظفين من جهود</p> <p>- ضرورة استحداث نظام للترقية يعتمد على الكفاءة ووضع آليات تضمن الموضوعية والحيادية في اختيار الكفاءات، وتوفير المعلومات الكافية عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً</p> <p>- ربط مستوى الأجر والمكافآت والتعويضات بالأداء وإنتاجية العاملين</p> <p>- التأكيد على ضرورة إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية العليا والموظفين بالشكل الذى يسمح بتوصل وتوضيح رسالة الجامعة وأهدافها وخططها، وكذلك تشجيع الموظفين في مختلف الأقسام على تبادل الأفكار والمعلومات، والاستفادة منها في إنجاز مهام العمل بنجاح، مع ضرورة اشراك العاملين في اللجان التنظيمية المختلفة بما يمكنهم من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.</p> <p>- ضرورة وضع نظام واضح وعادل لشكاوى العاملين . ومشاركتهم في مجموعات تحسين الجودة، وحل المشكلات، والمناقشات والحوارات وخطط التطوير وأخذ توصياتهم بعين الاعتبار .</p> <p>- توفير المعلومات اللازمة للمشاركة الفعالة.</p>	<p>ضرورة التحسين المستمر لممارسات نظم العمل عالية الاداء والتي تتضمن بشكل أساسي ممارسات تعزيز المهارات والدوافع والمشاركة</p>	نظم العمل عالية الاداء
- الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية -إدارة التدريب	<p>- الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري حتى يتسنى للجامعة التعرف أكثر على كيفية استثماره.</p> <p>إعداد وتقديم برامج تدريبية ورش للعمل والندوات واللقاءات بشكل أسبوعي أو شهري بغرض تبادل المعرفة والخبرات والمهارات وذلك لتنمية قدرات العاملين بالجامعة.</p> <p>- تحسين وتفعيل قنوات الاتصال المختلفة داخل الجامعة سواء الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مما يسمح بتبادل المعلومات</p>	<p>المحافظة على قيمة رأس المال الفكري (المعرفة ، الخبرة ، المهارة)</p>	رأس المال الفكري

المسؤول عن التنفيذ	الآليات التنفيذية	مضمون التوصية	مجال التوصية
والتطوير -الإدارة لمالية	والافكار والمعلومات. - التحديث المستمر للنظم والاجراءات بحيث تكون موجهه بدعم الافكار الجديدة. - إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يدعن التواصل والتقارب و فرق العمل داخل الجامعة - - تكريم المتميزين في العمل وإلقاء الضوء على انجازاتهم. - توفير الاموال اللازمة لتطوير رأس المال الفكري. - الاهتمام بتحسين عمليات نقل الابتكارات والابداعات الى الواقع العملي.	باعتباره ثروه قيمه تمتلكها الجامعة	
- الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية -إدارة التدريب والتطوير	- تعميق مفهوم الرشاقة التنظيمية من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير والخروج عن الانماط التقليدية، وتشجع التطوير والتجديد - تفعيل برامج تدريبية من شأنها تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية لدى العاملين من خلال الاهتمام بالدورات وورش العمل التي تهدف إلى تنمية مهارات الاتصال الفعال بما يسمح بتشارك المعلومات وتشارك ونشر المعرفة، والبحت عن المعلومات، ووضع الخطط، واتخاذ القرارات وحل المشكلات. - 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 مستوي الرشاقة التنظيمية. - تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغيرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة. - تفعيل دور مجالس شئون البيئة وخدمة المجتمع بكليات الجامعة في تحديد احتياجات المجتمع ومحاولة الاستجابة لها بفعالية - تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة علي تحليل التغيرات البيئية وما بها من فرص وتهديدات. - تحليل أسباب التغيرات الحادثة في مستوي متطلبات المجتمع من خدمات ومخرجات الجامعة، ومحاولة التنبؤ بهذه المتطلبات. - تطوير سياسات وأنظمة وقوانين الجامعة بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية والتغيرات المحيطة.	ضرورة تبني المسؤولين في جامعة المثوية استراتيجية فعالة لتعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال وضع خطط وسياسات مرنة بالتطبيق الفعال لممارسات نظم العمل عالية الاداء	الرشاقة التنظيمية

حادي عشر: المحددات والمقترحات لبحوث مستقبلية

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن دور رأس المال الفكري في تحديد العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية 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 نظم العمل عالية الاداء (كمتغير مستقل)، رأس المال الفكري (كمتغير وسيط)،والرشاقة التنظيمية 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 بين نظم العمل عالية الاداء والرشاقة التنظيمية مثل المتغيرات الديموغرافية وكذلك تناول أثر نظم العمل عالية الاداء على مجموعة من المتغيرات الأخرى مثل اتجاهات وسلوكيات العاملين ، تنمية الاستغراق الوظيفي ، الاندماج في العمل ، تقليل سلوكيات التمر الوظيفي ، جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسيه ، التميز المؤسسي ، والمواطنة التنظيمية.

- كما اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين بجامعة المنوفية، 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، صناعة الغزل والنسيج وغيرها من الصناعات الأخرى.

(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
- إبراهيم ، محمد محمد (٢٠١٤)، "الإدارة الاستراتيجية ،آليات ومرجعيات خارطة الطريق والإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات ،مدخل التميز الإداري واحتلال مركز الريادة"، دار الحمد للطباعة.
- إبراهيم، منى محمد سيد (٢٠١٨)، " دور ممارسات الموارد البشرية عالية الاداء في تعزيز رقابة قوة العمل وابداع العاملين بشركات قطاع الاعمال العام للصناعات الدوائية في مصر " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤٤ ، العدد ٢ ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٤) ، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الطحان ، عماد عبد الخالق صابر ؛ عيسوي ، نيفين سعيد بيومي (٢٠١٨) ، " رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية" ، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨ ، ع ٣
- المصري، مروان(٢٠١٦)، "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد ٤٠ ، العدد ٢
- المنسي، محمود عبد العزيز (٢٠١٨)،"العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي والتمكين النفسي"، دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"، مجلة التجارة والتمويل العدد ٣ ، كلية التجارة- جامعة طنطا.
- النادي، نوال محمود (٢٠٢١)،" الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي :بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية،(١)٢ ، ع ٣ ، كلية التجارة- جامعة دمياط .
- النشيلي، دينا حلمي عباس محمد (٢٠٢٠)،" دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠ ، ع ٣

- الهالي، الشرييني الهالي (٢٠١١)، " إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية ، عدد ٢٢ ، جامعة المنصورة.
- حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١)، "توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية :دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، (١) ٢ ج ٣ ، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- رضوان ، طارق رضوان محمد (٢٠١٤) " أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية علي التمييز التنظيمي : دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر " ، مجلة التجارة والتمويل، العدد ٣، كلية التجارة-جامعة طنطا.
- رضوان ، علاء فرج حسن (٢٠١٩) ، " دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية - دراسة تطبيقية" ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد ٢ ، المجلد ٣٣، كلية التجارة - جامعة المنوفية.
- رفاعي ، ممدوح عبد العزيز (٢٠٠٩) ، " إدارة المعرفة مفاهيم - مبادئ - تطبيقات " كلية تجارة - جامعة عين شمس.
- شحاتة ، ياسر السيد على محمد (٢٠١٩) ، " أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد الأول -المجلد السادس والخمسون ، كلية التجارة -جامعة الإسكندرية
- شوشه ، أمير على المرسي ; عبد الفتاح ، عبد الرحمن خيرى (٢٠٢١) " دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري واداء الفنادق المصرية " ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، (٢) ٢ ج ٣، كلية التجارة، جامعة دمياط
- عبودي، صفاء إدريس(٢٠١٣)، " المتطلبات التنظيمية والسلوكية لإقامة منظمات الأداء العالي :دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد
- عمر ، دعاء محمد سيد(٢٠٢٠)، " تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية ،المجلد (٣)-العدد (١) ، كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي.

- محمود ، مي مرعي كامل (٢٠٢١) " أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية "، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١ ، ع ١ .
- مرزوق، عبد العزيز علي، البردان، محمد فوزي أمين (٢٠١٨) ،" دور ممارسات نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري "دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد ٣٢، العدد ٤ ، كلية التجارة- جامعة سوهاج.
- (١٢٠١٨)،" دور ممارسات نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية"دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات المصرية بمحافظة المنوفية"،المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلفة التجارة- جامعة المنوفية مجلد ٥ ، العدد ٤
- مرزوق ، عبد العزيز علي؛ بدران، فايز حسن عيسى (٢٠٢١)،" ممارسات نظم عمل الأداء العالي وأثرها على التوازن بين العمل والحياة: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (١) ٢ ج ٣ ، كلية التجارة، جامعة دمياط
- منصور، احمد (٢٠٢٠)،" تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد ٢١ ، العدد ٤
- منطاش ، محمد عبد الحكيم؛ مناع، يوسف حامد (٢٠١٧)،" العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٤ ، العدد ٧٣ .
- يونس ، نوال (٢٠١٢)، "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي"، كلية التقنية الادارية - الموصل مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٣٠

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Al-Azzam, Z; Irtaimh, H& Khaddam, A., (2018).Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan Service. Journal of Business, Vol (6).
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage.Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2, 7-35.https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042

- 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.
- Afsar, Bilal (2010)," The Relation of High-Performance Work System With Employee Involvement ",Hazara University, Pakistan
- Ananthram, S., Xerri, M. J. , Teo, S. T., & Connell, J. (2018): High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centers : a mediation approach. *Personnel Review*, 47(4), 931-950.
- Arefin, S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between high performance work systems and organizational citizenship behavior. *European Scientific Journal*, 11(2).
- Arabiyat, A., (2018).The impact of intellectual capital on achieving competitive advantages with commercial banks in Jordon. Master Degree, Faculty of Business, Middle East University.
- Beltran-Martin, I., Bou-Llusar, C., Roca-Puig, V. and Escrig-Tena, A. (2017). "The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms", *Human Resource Management Journal*, 27(3): 403–422
- Bibi, M. (2019). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32.
- Bohlander, G., & Snell, S. A. (2007). *Managing Human Resources*, 14th Edition. Mason, Ohio: South-Western College Publication
- Brown, Eric D., (2006), "Implementing a High-Performance Work System" *Aligning Technology, Strategy, People & Projects* <http://ericbrown.com> Copyright 2006-2007 –Eric D. Brown.
- Cegarra-Navarro, J. and Martelo-Landroguez, 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.
- Chuang, C. H., Chen, S. J., & Chuang, C. W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research* , 66 (5), 678-687.

- Ebied, M., (2019).The impact of intellectual capital on innovation in SEMs:the mediating role of firm's absorptive capacity "an empirical study on food industrial sector in Egypt". Ph.D, Faculty of Commerce,Tanta University.
- Fabi, B., Lacoursière, R. and Raymond, L. (2015). "Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations", *International Journal of Manpower*, 36 (5):772-790.
- Fu, N., Flood, P., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015).How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, 37(2).
- Fu, N., et al. (2015). "Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms." *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Ghafuri, P; Farhadi, A& Mansouri, A., (2014).Relationship between intellectual capital and organizational agility with mediatory role of employee empowering in service sector (Case Study: Karafarin Insurance Company).*International Journal of Economy,Management and Social Science*, Vol(3).
- 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
- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility.The *Journal of Applied Business Research*, 31(2), pp675-686.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2012, July). Researching Employee Reactions to High Performance Work Systems in the Service Sector: The Role of Organisational Justice Theory. In 16th ILERA (IIRA) World Congress.
- Kelishomi, Y& Hamdi, K., (2015).An investigation of relationship between management of intellectual capitals and organizational agility in administrative justice court. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Vol(7).
- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4),407-423.(24)

- Leffakis , Z., (2009). The Effects of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the “Fit” of HRM Practices in Mass Customization. Unpublished dissertation, The University of Toledo.
- Lin, Y. and Liu, N. (2016). "High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates", *International Journal of Hospitality Management*, 55: 118-128
- Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development* , 32 (7), 721-736.
- Mangusho, Y. S., Muriel, R. K., & NE lima, E. (2015). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmont Kenya Limited, *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 9.
- Marin-Garcia, J. A and Tomas, J. M. (2016). "Deconstructing AMO framework: A systematic review", *Intangible Capital*, 12 (4): 1040-1087.
- Mooghali, A., Ghorbani, E., and Emami. M. (2016). The impact of HRM practices on agility of Kosar hospital staff in Shiraz, *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Special Issue, 2442-2457
- 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.
- Mubarak, E. (2012). HRM practices that enable the creation of agile workforce in the private hospitals in Amman, Masters Degree in Quality Management, The University of Jordan, Jordan
- Na Fu., Qin Hai Ma and Janine Bosak Patrick Flood ,(2016), "Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, No. 2, Vol. 3, pp. 94 – 114.
- Obeidat, S. M. (2017). An examination of the moderating effect of electronic-HRM on high-performance work practices and organisational performance link. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Emerald Publishing Limited.

- Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Heilmann, P. (2015). Human Resources—Strength And Weakness In Protection Of Intellectual Capital. *Journal Of Intellectual Capital* , 16 (4), 742-762.
- Ozcelik, G., Aybas, M. and Uyargil, C. (2016). "High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235: 332-341.
- Pablo Ruiz-Palomino a,* , Santiago Guti´errez-Broncano b, Pedro Jim´enez-Est´evez c, Felipe Hernandez-Perlines c(2021)," CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness", *Tourism Management Perspectives*.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2018). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-Based HRM, A Global Forum for Empirical Scholarship*.
- 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 from: www.ekb.eg.
- Piri, Morteza; Milad Jasemi and Majid Abdi. (2013). "Intellectual Capital and Knowledge Management in the Iranian Space Industries", *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems* , Vol. 4 3 No. 3, pp. 341-356.
- Salehipour, A. (2018): The Impact of Organizational Culture and Performance Work System on Employees , *Performance. International Business Research*, 11(6), 199-212.
- Siboni, Benedetta, et al. (2013). "Italian State University Contemporary Performance Plans: An Intellectual Capital Focus", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 No. 3, pp. 4 14-430.
- Singh, B., & Rao, M. K. (2016). Examining the Effects of Intellectual Capital on Dynamic Capabilities in Emerging Economy Context: Knowledge Management Processes as a Mediator. *Emerging Economy Studies*, 2(1), 110–128. <https://doi.org/10.1177/2394901515627746>
- Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 3(11), 76.

- Shami, S& Nastiezaie, N.,(2019).The relationship between intellectual capital and organizational agility through the mediating of organizational learning. *The New Educational Review*, Vol(2).
- Sherehiy, B. (2008). Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility. Doctor Dissertation, University of Louisville.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P. & Plimmer, G. (2015). *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Stewart, T, A., (1997) " Intellectual Capital: The New weath of organizations, Doubleday Currency, New York NY.
- Tandon, K., Purohit, H., & Tandon, D. (2016). Measuring intellectual capital and its impact on financial performance: Empirical evidence from CNX nifty companies. *Global Business Review*,17(4), 980–997. <https://doi.org/10.1177/0972150916645703>
- Tawk, Charles Joseph,(2021)," Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article", *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2021, 9, 397-412.
- Tian, A.W., Cordery, J. and Gamble, J. (2016). "Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance", *Personnel Review*, 45 (5): 947-968
- Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012B). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. *Communication of the Association for Information Systems*, 31(8), 167–193. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8>
- Wang, D., & Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower* , 34 (8), 861-879.
- White, M. R. and A. Bryson (2018). "HPWS in the Public Sector: Are There Mutual Gains?".
- Zitkiene, R. & Deksnys, M. (2018). "Organizational Agility Conceptual Model", *Montenegrin Journal of Economics* , Vol.14, No.2, pp.115-129.
- Zhining Wang; Nianxin Wang; Huigang Liang, (2014) "Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance", *Management Decision*, Vol. 52 Issue: 2, pp.230-258