

دور إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية "دراسة ميدانية"

أ.د. سهام بنت محمد صالح كعكي

أستاذ الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى بحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية وذلك عن طريق التعرف على التحديات التي تعيق تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية، وتحديد آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية، اتبعت المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة كأداة على أعضاء هيئة التدريس ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها الآتي:

➤ حققت عبارة (رفض بعض منسوبي الجامعة تقليص الإجراءات التنظيمية) نسبة (٤٤٪) بدرجة غير موافق ، وهذا يعني أن هناك تقبل لتقليص الإجراءات التنظيمية.

➤ حققت عبارة (النمط البيروقراطي يحد من تدفق للمعرفة بين وحدات التنظيم). نسبة (٦٤٪) يعني أن أفراد العينة يعتقدوا أن النمط البيروقراطي لا يحد من تدفق المعرفة ، وهذا مؤشر على قناعتهم بذلك النمط.

➤ لم توافق عينة الدراسة على عبارة: صعوبة توفير مناخ يسوده المسؤولية المشتركة مع تمكن النمط البيروقراطي. بنسبة (٥٢٪) ، مما يدل أن عينة الدراسة تجد أن النمط البيروقراطي يمكن من توفير مناخ تسوده المسؤولية المشتركة وذلك يخالف الحقيقة العلمية للنمط.

➤ توضح قيمة (ف) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن تحديات تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغيرات الدراسة: الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة ، و عدد الدورات التدريبية .

- المتوسط الحسابي الكلي للمحور = ٢,٧ ، يقع في المستوى الأول من درجة الموافقة . وهذا يدل أن غالبية الاستجابات اتفقت على طرق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية.
- لم توافق نسبة (٨٨٪) من أفراد العينة على الاستجابة السريعة لرضا المستفيدين بفتح برامج تسد احتياجاتهم المتجددة مما يعطي مؤشر على قصور وعي دور ذلك في تحقيق الميزة التنافسية بالأداء المؤسسي.
- لم يوافق أفراد عينة الدراسة على تمكين الموظفين من خلال عمليات المشاركة إلكترونيًا بمختلف المستويات التنظيمية لتحقيق بيئة إدارية رقمية بنسبة (٧٦٪).
- إن المتوسط الحسابي الكلي للمحور = ٢,٧ ويقع بالمستوى الأول لدرجة الموافقة ، وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقة على آليات تفعيل الرقابة التنظيمية المنظومة الجامعية .
- الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية، الرقابة التنظيمية، إدارة المعرفة ، البيروقراطية ، الهيكل التنظيمي.

The role of knowledge management in achieving organizational agility in the university system to reduce administrative bureaucracy

Abstract in Arabic:

The study aims to examine the role of knowledge management processes in improving organizational agility in the university system to reduce administrative bureaucracy by identifying the challenges that hinder the activation of knowledge management processes and identify mechanisms for activating knowledge management processes to improve organizational agility,. The study follows the descriptive approach and applies the questionnaire as a tool for faculty members. A number of results were reached, including the following:

- (44%) agree that “some university employees refused to reduce the regulatory procedures,” which is below average and means that there is an acceptance to reduce organizational procedures.
- (64%) agree that “the bureaucratic pattern limits the flow of knowledge between the units of the organization,” which means that members of the sample believe that the bureaucratic pattern does not limit the flow of knowledge, and this is an indication of their belief in that pattern.
- (52%) disagreed on “the difficulty of providing an atmosphere in which joint responsibility prevails with the ability of the bureaucratic pattern,” which indicates that the study sample finds that the bureaucratic pattern enables the provision of an environment in which joint responsibility prevails which is contrary to the scientific truth of the pattern.
- The value of (P) shows that there are no statistically significant differences between the total responses of the study sample on the challenges of activating knowledge management processes that are attributable to the study variables: academic rank, years of service, and the number of training courses.
- The mean of the axis = 2.7, is in the first level of approval score. This indicates that the majority of responses agreed on methods of applying knowledge management to achieve organizational agility in the university system.
- 88% of respondents did not agree to the rapid response of the beneficiaries' satisfaction by opening programs that meet their renewable needs, which gives an indication of a lack of awareness of the role of this in achieving competitive advantage in institutional performance.
- The study sample members did not agree to enable employees through electronic participation processes at various organizational levels to achieve a digital management environment of (76%).
- The total arithmetic mean of the axis = 2.7 is located at the first level of the degree of approval, and this indicates that the study sample agrees with the mechanisms of activating the organizational agility of the university system.

Key words: educational management, organizational agility, knowledge management, bureaucracy, organizational structure.

المقدمة:

إن إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة تقوم بدور فعال في تحقيق الرقابة التنظيمية ، لأنها تعتمد على الهياكل التنظيمية الشبكية التي تتميز بمرونتها ، وتساعد على التدفق المستمر للمعرفة الوظيفية وتبادلها بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة بدقة وسرعة ضمن أطر حوكمة واضحة تحفظ الحقوق لكافة الأطراف المشتركة باستخدام برمجيات تقنية مناسبة لذلك. وهذا يؤدي الى تبسيط الإجراءات العملية ، وقصر خطوط السلطة والارتقاء بجودة صناعة القرارات، كما يعالج أمراض البيروقراطية ويحد من التسلط والتمسك بالرأي الواحد ، لأن سيحل مكان ذلك المشاركة في ابداء الرأي وتبادل المعارف الوظيفية بكل سهولة ويسر.

فالرقابة التنظيمية ظهرت في بداية التسعينات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية وتهدف الى تسريع استجابة المنظومة المؤسسية للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، فتدفعها الى استبدال الممارسات التنظيمية التقليدية والروتينية التي تعيق تحقيق الأهداف وتحد من جودة الأداء ، بممارسات وآليات عمل أكثر سرعة وأداء رشيق يمكن من تحقيق الأهداف بتميز عال (معاوي، ٢٠١٦)، وهذا يعني قدرة المنظمة بسرعة تعديل أسلوب العمل والممارسات التنظيمية لتتفق مع متطلبات التغيير في العصر التقني، وذلك يتطلب توفر هيكل تنظيمي مرن ، وإجراءات تربط بين الوحدات الإدارية والتدريب المستمر لتحسين الأداء المؤسسي (الخرشي، ٢٠٠٨)، كما أن المنظمة التي تطبق الرقابة التنظيمية يجب أن تتصف بأمر عدة منها الأولوية لرضا المستفيد وسد إحتياجاته بصورة عاجلة ومستمرة بالتعرف على توقعاتهم الضمنية ، والتجاوب السريع مع متطلبات التغيير الذي تفرضه البيئة الخارجية ، والشفافية الداخلية اتجاه العاملين ، وتوافر نظام قياس متكامل للأداء والاستدامة التنموية واليقظة الدائمة للمتغيرات واستشراف المستقبل بصورة فاعلة ومستمرة ، مع الاهتمام بإدارة المعرفة الوظيفية عن طريق تصميم قواعد بيانات مناسبة سهل الوصول إليها بالاستفادة من النظم الذكية وقرارات رشيدة بعيدة عن التعقيد وأمراض البيروقراطية ، فالرقابة التنظيمية مطلباً ملحاً يتفق مع

التحولات الديناميكية السريعة ، فبقاء التنظيمات وقدرتها في مواجهة سوق تنافسي شرس مرهون بمتطلبات عديدة منها القدرة على تحقيق الرقابة التنظيمية بالاعتماد على إدارة المعرفة التي تمكنها من التجاوب السريع مع التغيرات الحديثة والتكيف معها ، وقائد متميز مدرك لكل ذلك قادر على تفعيله بفعالية عالية (الحربي، ٢٠١٢).

كما توصل بعض الباحثين إلى أن الرقابة التنظيمية لا يمكن ممارستها في بيئة هرمية (الصانع، ٢٠١٣، ص٨٢)، لأن من متطلبات تحقيق الرقابة هيكل تنظيمي مرن وديناميكي ، يتبع النمط اللامركزي في اتخاذ القرارات بالاعتماد على إدارة المعرفة التي تستخدم القوالب الالكترونية للربط الوثائق المختلفة لتوليد معرفة جديدة في صورة تقرير بأقصر وقت ممكن (Electronic Document Management Systems, 2020) للعمل على كسر القيود التقليدية ، ويدعم مشاركة المعرفة الوظيفية ، وتفعيل أساليب عمل وإجراءات أكثر مرونة ورقابة لمواجهة التغيرات المختلفة لتتمكن من البقاء والاستمرارية وتمكن من التكيف مع التغيرات الحديثة في البيئة الخارجية (عبدالعال، ٢٠١٩، ص٢٥٧، ٢٧٨). وذلك يتطلب إعادة تنظيم الإجراءات الإدارية بحيث يتم الدمج بينها وتصبح أكثر بساطة وأقل جهداً بالاستعانة بالقوالب الالكترونية المصممة وفق أطر الحوكمة سيحسن من جودة الأداء وصحة القرارات المتخذة به (Hughes, 2006). كما لا بد من التدريب على كيفية تفعيل إدارة المعرفة واكساب العاملين الممارسات الصحيحة لتطبيقها ضمن فريق تعاوني يدعم ثقافة تبادل المعرفة التخصصية (Moses, 2017).

وهكذا فمؤسسات التعليم العالي تسعى إلى تغيير ممارساتها التقليدية في الإدارة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة الوظيفية وميكنة الإجراءات الإدارية تحقيقاً للرقابة التنظيمية لتتمكن من البقاء والاستدامة في سوق تعليمي دائم التغير والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بها ، حيث يتم تحويل المعرفة المتخصصة ذات العلاقة الى قيمة مضافة تستخدم في تحقيق الميزة التنافسية في الأداء الجامعي المؤسسي (بن شارف، ٢٠١٧) . تعد المعرفة من الأصول الأساسية في مختلف التنظيمات الإدارية لوجود علاقة ارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة

التنافسية ، والتي تحرص العديد من المؤسسات عليها لأنها تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأداء تساعد على البقاء في السوق التعليمي والتكيف مع متطلباته المتغيرة (Khoualdi ,Binibrahim,2019). لأن عمليات إدارة المعرفة تمكن من التعرف على مرئيات العاملين والمستفيدين في الأنشطة المختلفة مما يمكن من تعديلها بما يتفق مع احتياجاتهم (Arnander,2013).

وتوصلت العديد من الدراسات الى فعالية دور إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية التي تمكن المؤسسة من البقاء في عالم المنافسة والتحكم بمواردها المختلفة ويتطلب ذلك توفر أمور عديدة منها تغيير الثقافة التنظيمية واستخدام أساليب إدارية حديثة تمكن من الانفتاح على الثقافات الأخرى وتبادل الخبرات ، ومن تلك الدراسات (القدسي، ٢٠١٩)، و(عبدالمولي، ٢٠١٩)، و(الشنطي والشريف، ٢٠١٩) حيث أوصت بضرورة تطبيق إدارة المعرفة لزيادة الرقابة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغييرات الحديثة ، وتطبيق عمليات إدارة المعرفة ، مع تدريب القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على أساليب الرقابة التنظيمية وإجراءات تطبيقها وتصميم بيئة ومناخ وظيفي مناسب .

وتأسياً عما سبق ذكره ، فالدراسة الحالية ستبحث في دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية ، وفق مايلي:

سؤال الدراسة الرئيسي:

مادور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد

من البيروقراطية الإدارية؟

وينبثق عن هذه المشكلة الرئيسة عدداً من الأسئلة الفرعية هي:

١. ما التحديات التي تعيق تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن تحديات تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات التالية: الرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة الأكاديمية وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة ؟
٣. ما طرق تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية في المنظومة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن؟
٤. ما آليات تفعيل الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية من حيث الآتي:

١. التعرف على التحديات التي تعيق تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن
٢. تحديد الفروق الإحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن متطلبات تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات التالية: الرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة الأكاديمية وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة.

٣. التعرف على آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن.

أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة الحالية تنبثق من كونها تبحث في دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي ، لذا فإن الدراسة الحالية سيستفيد منها كل من:

١. العاملون في التعليم العالي، والكليات بالتعرف على أساليب تحسين الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية.

٢. المتخصصون في مؤسسات التعليم الجامعي لتمكينهم من تطبيق دور عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية.

٣. مدراء الجامعات وعمداء الكليات في وضع آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتعكس على رقابة الأداء .

٤. العاملون في التعليم العالي لتحديث عمليات إدارة المعرفة بالمنظومة الجامعية.

٥. تساعد القيادات الجامعية في علاج المشكلات التي تواجه أداء المنظومة الجامعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٦. الاستفادة من نتائج البحث ميدانياً في تحسين تنظيم المؤسسات الجامعية عند تبني مايعين على تحقيق الرقابة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة:

عمليات (Process): مجموعة الخطوات المترابطة والمتشابكة والمنسقة بشكل نظام يؤدي لأهداف محددة(مراد، ١٩٩٨م، ١٠٩٩).

إدارة (Management): تعني عملية توجيه أنشطة الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتقوم بمتابعة الأداء ومدى تحقيقه للأهداف المخطط لها، وهي نشاط هادف يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة (ابراهيم، ٢٠٠٩، ٤٦) وهي علم وفن تدبير وتوجيه الأعمال والسيطرة عليها وضبطها، وهي العمليات والوظائف التي يتبعها الجهاز

الإداري لتحقيق أهدافه المرسومة (مراد، ١٩٩٨م، ص٨٩٤)، والمعنى الإجرائي المقصود في هذه الدراسة توجيه العمليات والأنشطة الادارية المكلف بها أعضاء من الهيئة التعليمية الى إداريات معينة من وزارة الخدمة المدنية.

المعرفة (knowledge): تدل على المعارف ذات العلاقة بالممارسات وهي مجموعة المعاني والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الانسان نتيجة لمحاولات لفهم الظواهر المحيطة به ، وهي تدل على العلم في مقابل التقنية المستخدمة لدلالة على مجمل المعارف الوضعية ذات العلاقة بممارسات مختلفة (مراد، ١٩٩٨، ٨٣٧).

عمليات إدارة المعرفة: والمعنى الإجرائي المقصود في هذه الدراسة هي تجميع وتصنيف ومشاركة المعرفة في البيئة الوظيفية.

الرشاقة (Fitness): التمتع بالصفات الطبية الملائمة ، وتعني توفر الصفات اللازمة في الشخص، وتوافر عدد ن الخصائص المرغوبة في الفرد (مراد، ١٩٩٨م، ٦٣٨).

التنظيمية (Organaization): العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية وتمثل العلاقات الوظيفية داخل المنظومة ككل (مراد، ١٩٩٨م، ١٠١٩).

الرشاقة التنظيمية: هي سرعة التكيف مع التغييرات لانجاز المهام وتقليل المستويات الإدارية في ضوء الإدارة الالكترونية وهو المعنى الاجرائي المقصود بهذه الدراسة.

الجامعي: وهو التعليم الذي يقبل طلاب المرحلة الثانوية بشروط محددة كما يقبل طلبة التعليم الفني بمعدلات معينة ، وينال الطالب درجة البكالوريوس التي تؤهله للعمل في القطاع الحكومي والأهلي (إبراهيم، ٢٠٠٩م ، ص٤١١) فهو التعليم الذي يلي الثانوية العامة ، ويتبع وزارة التعليم العالي ، ويخضع للمجلس الأعلى للتعليم ، حيث تمنح الجامعات الدرجات الجامعية في مختلف التخصصات وباختلاف المستويات التعليمية (بكالوريوس، دبلوم، ماجستير، دكتوراه) (وزارة المعارف، ١٣٩٠م). والمعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة هو التعليم العالي في مرحلة البكالوريوس والدبلوم والماجستير بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

الاطار النظري : ويشتمل على التالي:

المنظومة الجامعية : تتضمن على عدد من الوحدات الإدارية والأكاديمية. الذي يعكس ثقافة المجتمع واحتياجاته العلمية، تواجه الجامعات تحدي المواجهة المزدوجة للتغيير ، فهي مطالبة بإحداث تغيير داخل منظومتها الأساسية مع المحافظة على موقعها الريادي من جهة ومواجهة التغيير باحتياجات المجتمع من جهة أخرى، ويقترن ذلك باضطراب في القيم يؤدي الى اختلال الموازنة بين سياسة الكم والنوع وتحدي مواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية المعاصرة التي تتعامل مع التقنيات المتقدمة ، وهكذا فإن مؤسسات التعليم العالي مطالبة بأمور عدة منها تحديث هيكلها التنظيمي وإدخال نظم المعلومات وأساليب إدارية تقنية حديثة (الكولفان ، ٢٠١٢م، ١٥٨) تمكنها من تحسين الرقابة التنظيمية التي تتكيف مع المتغيرات التنظيمية. لأن الجامعات تمثل منارة للعلم والمعرفة المتطورة التي تواكب التغييرات العلمية فهي تتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية تمكنها من التملك والتقاضي والتصرف (الأمانة العامة ، ٢٠١٥م، ص٢٧) والمنظومة الجامعية بكامل ما تشمله من وحدات وإدارات تسعى الى تحقيق رؤية ورسالة محددة في ضوء أطر حوكمة واضحة ، وتوفر إجراءات تنظيمية إلكترونية تربط بين مختلف أجزائها سيمكن من التفاعل السريع والتجاوب مع مختلف ذوي العلاقة وخاصة مع المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي في مجال التعليم الجامعي.

الهيكل التنظيمي : اختلف العلماء في تعريف الهيكل التنظيمية ولكن اتفقوا في وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم ، فأكد (Robert Appleby) بان الهيكل التنظيمي يوجه سلوك القائد عند اتخاذ القرارات ، وأشار (Stoner & Freeman) بأنه يمكن من تقسيم الأنشطة والعمليات ، وأضاف (Kahn & Katz) بأن الهيكل التنظيمي يساعد في توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات كما ينسق آليات وأنماط التفاعل الواجب تطبيقها ، أما (John Child) فحدد أسس الهيكل التنظيمي وتوضح في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات ، والعلاقات وعدد المستويات ، ويهتم بتفويض

السلطات وتصميم إجراءات العمل وتحديد خطوط الاتصال ومشاركة الأفراد في صنع القرارات ووسائل تقييم الأداء(حريم،٢٠٠٦، ٤٥-٤٦، ٥٥). ويتصف الهيكل التنظيمي بضرورة توفر تناغم بين وحداته وتكامل ، وتسلسل إجراءات العمل ، ويمكن (ماهر،٢٠١١،ص ٩٣). وهكذا فإن تصميم الهيكل التنظيمي يتم بأشكال وطرق وأنماط عدة لأنه محصلة متغيرات عديدة ومتداخلة ، فلكل منظمة هيكل تنظيمي يتناسب مع رؤيتها وأهدافها. إن الهياكل التنظيمية بالجامعات بحاجة الى التنوع المهاري والذي يحتم أن من يتولى مهام محددة يجب أن يتوفر به التخصص الدقيق ، ويفضل استخدام الهياكل التنظيمية الشبكية التقنية التي تعتمد على شبكة ووسائل إلكترونية وبرمجيات متنوعة تربط بين الأقسام والوحدات والوكالات وتمكن من تبادل المعلومات ومشاركتها بجودة عالية من الاستقلالية والدقة.

إدارة المعرفة : أمست المنظومة الجامعية قرين للتنمية بكل أبعادها ، حيث أن مخرجات مؤسسات التعليم العالي أداة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، خاصة في عصر بدأ التحول الى الاقتصاد القائم على المعرفة التي تقوم بدور فعال به، وذلك فرض على التعليم العالي عدد من الأمور منها : التوظيف المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول من استهلاك للمعرفة الى منتج لها ، والتكيف مع متطلبات اقتصاد المعرفة ، وذلك يتطلب إصلاح منظومة التعليم الجامعي الذي يعتبر من مصادر مدخلات النظام الاقتصادي الحديث (السكران،٢٠١٣ م، ص١٨٥، ١٩١).وأوصى مؤتمر الاقتصاد القائم على المعرفة ودوره في التنمية الوطنية على تطوير إدارة المعرفة لدى كافة الجهات بالقطاعين العام والخاص والاهتمام بتقنية المعلومات وفق برامج محددة ، والانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم ، وضرورة توسع التعليم والتدريب والتعليم العالي بالأخذ بمتطلبات نقل المعرفة ونشرها وتوليدها وتمكين طلاب الجامعات من قدرات الابتكار والمهارات المعرفية العملية وروح المبادرة(مؤتمر الاقتصاد القائم على المعرفة ودوره في التنمية الوطنية، ٢٠١٤م، التوصيات).

وهكذا فإن تفعيل إدارة المعرفة في منظومة مؤسسات التعليم العالي يتطلب توفر هيكل تنظيمي مرن ووجود قيادة جامعية واعية ومقتنعة بتفعيل إدارة المعرفة ، بالإضافة الى ثقافة تنظيمية داعمة لذلك ، كما يستلزم توافر أطر حوكمة للإجراءات التنظيمية تتفق مع لوائح وأنظمة العمل ، التي يتم تصميمها في قوالب إلكترونية مناسبة ، إن تفعيل إدارة المعرفة في البيئة الجامعية يعتبر آلية فعالة للارتقاء بالاداء العلمي والإداري (الشمري، ٢٠١٣، ص٧٠٥). واتفق غالبية الباحثين على أن مكونات إدارة المعرفة أربعة أسس مترابطة ومتكاملة وهي: إطار عمليات إدارة المعرفة ، والبعد البشري (القيادة)، والبنية التنظيمية والبنية التكنولوجية ، وهكذا فإن البنية التكنولوجية تعتبر الآلية الفعالة لتطبيق إدارة المعرفة ، والمحرك الأساسي للقيادة المقتنعة بتفعيل وممارسة إدارة المعرفة ، وهي أداة لتفعيل الرقابة التنظيمية التي تمكن من إنجاز عمليات إدارة المعرفة بسرعة ودقة . حيث يتمكن الهيكل التنظيمي من تنظيم إجراءات العمل ويحدد شكل الاتصالات وتدفق المعلومات والبيانات ، محققاً المرونة والحرية في التعامل والانفتاحية (لاشين وأبو عليوه، ٢٠١٣، ص١٣٩ - ١٤٠).

إن متطلبات إدارة المعرفة بالإدارة الجامعية تتطلب أمور عدة منها : قناعة القيادات الجامعية والعاملين بأهمية التغيير الذي يستوجب القيام بتصميم هيكل تنظيمي يتفق مع المنظمة المتعلمة ، وإعداد قادة مبدعين وتطبيق معايير لقياس جودة الأداء النوعية ، ووضع إجراءات تكييف مع سرعة التغيير بالتعليم العالي ، والتقييم المنظم للوحدات المساندة وسرعة التجاوب مع التحديات ، والاتجاه نحو اللامركزية وتمكين منسوبي الجامعة من الابداع وأداء العمل بعيدا عن الروتين ، وتفويض المسؤولية وتقليل الأعمال الورقية بالاعتماد على الالكتروني ، وخفض الإجراءات المطلوبة لانجاز العمل وتشجيع العمل التعاوني والاستثمار في القوى البشرية ، وإعادة تصميم العمليات التي تربط بين مختلف الأنشطة الإدارية في قوالب إلكترونية مناسبة ، ونشر الثقة بأعضاء هيئة التدريس باعتماد الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة وإعتبارهم مشاركين في عملية صنع القرار ، وتصميم مناخ مؤسسي يدعم تحسين

الجودة النوعية قائم على العمل التشاركي التعاوني الذي يدعم احترام الآخر بالإضافة الى التقويم المرتبط بالنتائج (السلطين ، ٢٠١٤م، ص ٤٧ - ٥٠). كما أشارت دراسة (بوشيت، ٢٠١٤) إلى أن تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي يساهم في كفاءة وفاعلية الخدمات الإدارية كما يحسن أدائها ويمكن من التحول الى اللامركزية ، ويطور السياسات والإدارات الإدارية ويوفر بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل ولكن تواجه إدارة المعرفة بعض التحديات التقنية والاجتماعية والإدارية والشخصية، وأهمها القائدة التشاركي والهيكل التنظيمي ، أي يجب أن يكون الهيكل التنظيمي في الجامعة مناسب لإدارة المعرفة ، فتمارس القيادة الجامعية اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض العمل وتحفز على العمل بروح الفريق ، كما استنتجت الدراسة أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات واستثمار المعرفة الضمنية وتحويلها الى ظاهرة والتوجه الى اللامركزية ، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمية ، وتوفير النظم المعلوماتية والبنية التحتية اللازمة لتفعيل إدارة المعرفة، واختيار القائد الجامعي الداعم لتفعيل إدارة المعرفة لأنه حجر الأساس في إحداث التحول الى إدارة المعرفة بالبيئة الجامعية.

إدارة المعرفة والهيكل التنظيمية:

إن جودة الأداء تسعى الى تطوير آليات المراقبة المؤسسية عن طريق إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي والذي يتطلب توفر مرونة عالية بالمنظومة الجامعية (محجوب ، ٢٠٠٤ ، ٢٩)، وهكذا فإن الهيكل التنظيمي اللامركزي والمرن أفقياً هو الأنسب للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي (المطلق، ٢٠١٣، ١٥١) كما لا بد من التوازن بين المركزية واللامركزية عن طريق إعادة توزيع السلطات والصلاحيات بتصميم توصيف دقيق للاختصاصات ، والتفويض حيث يتم منح بعض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى بعد تدريب المرؤوسين على ممارسة السلطة ليتمكنوا من انجاز مهامهم بكفاءة. وأن تمنح اللجان وفرق العمل سلطات محددة مع تطبيق الاجتماعات الهادفة الموضوعية التي تحرص على مشاركة أكبر عدد في صناعة القرار ، ومنح الحوافز المتنوعة ، وذلك يتطلب إعادة تصميم الوظائف حيث يتم منح

حرية محددة تمكن من الابداع، بالإضافة الى تدفق المعلومات بشكل دقيق وسلس بين كافة مستويات التنظيم يحث انسياب العمل ، والتوازن بين النمطية والمرونة ، والهيكل التنظيمي الناجح هو القادر على تحقيق أهداف المنظمة وتحقق به الرقابة والتناغم الداخلي بين وحداته(ماهر، ٢٠٠٥م، ٨١، ٨٢ ، ٨٨) ويرافق ذلك تطبيق حوكمة الجامعات للحد من استخدام السلطة وقصور بعض الأنظمة الرقابية ، لحماية حقوق الموظفين ودعم مبدأ الشفافية (ماهر، ٢٠١٤، ٥٤٢). إن الهياكل التنظيمية لبعض المنظمات تعاني من قصور في تبادل المعلومات نتيجة عدم قناعة البعض بمشاركة المعرفة الوظيفية وتغلب النمط البيروقراطي التسلسلي في الممارسات التنظيمية ، بالإضافة الافتقار الى شبكة اتصال الكترونية ذات تقنية عالية تربط بين الوحدات الإدارية ، فغياب ذلك يسبب بطء الإجراءات ، وضياح الأوراق، وتأخر البت في العديد من الأمور مما ينعكس سلباً على الأداء، وضعف الالتزام التنظيمية والولاء للمؤسسة الجامعية ، ومحاربة العاملين للممارسات التقنية الحديثة ، وعدم الاهتمام بالتدقيق المعرفي ودوره في صناعة القرارات الرشيدة على مختلف المستويات التنظيمية ، وغياب الإحصائيات المحدثة المتاحة لكافة العاملين (السلطين، ٢٠١٤). لذلك واجهت بعض الجامعات التي رغبت في استخدام إدارة المعرفة لتطوير أدائها التنظيمي بعض الصعوبات التنظيمية ، وحددت بعض المؤشرات التي يجب الأخذ بها وهي: إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية ، وبناء أنظمة متكاملة لاستثمار المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها ، وتوطيد تقنية المعلومات وتطويرها ، وتطبيق مدخل الرؤية المشتركة القائمة على التفويض والتمكين ، وبناء أنظمة لإدارة المعرفة ، توفر أنظمة للتقييم والمحاسبة على الأداء(السلطين، ٢٠١١، ص ١٣٥، و١٤٢، ١٤٩). تصميم قاعدة للمعلومات الالكترونية ذات البرمجيات المناسبة لطبيعة بيئة العمل ، يتم وضع السياسات واتخاذ القرارات في ضوءها ، وتوفير قواعد المعلومات والتقارير التحليلية المستندة على المقارنات، مرتبطة بمستودع للمعلومات (Data storage) يكون مكانه في وزارة التعليم يجمع كافة البيانات والمعلومات للوحدات الجامعية المختلفة التي تتبع

لها (السلطين، ٢٠١٤) حيث يتم ذلك في أطر حوكمة واضحة تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة:

إن دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية تناولته قليل من الدراسات البحثية وذلك لأن طبيعة المنظومة الجامعية تختلف بين الدول ، وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات ذات العلاقة، وهي على النحو التالي:

١. دراسة (العابدي، ٢٠١٢) اتبع المنهج الوصفي وهدف الى تحديد أنواع الرقابة التنظيمية و في ثلاثة محاور : رقابة الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة ، وطبق استبيان على المنظمات العاملة في القطاع الصناعي وتتميز ببيئة عمل متغيرة ديناميكية ، وتوصل الى عدد من النتائج منها الآتي: اتفاق عينة الدراسة على أن الرقابة التنظيمية تؤثر بصورة مباشرة على أبعاد الاستغراق الوظيفي وتعززه ، وأن المنظمات يجب أن تفضل الرقابة التنظيمية لتتمكن من المنافسة وتحقيق التميز في الأداء ، ويميل أفراد عينة الدراسة الى رقابة الاستشعار أي الحصول على المعلومات المرتبطة بالأحداث وإعادة ترتيب العمليات والهياكل بصورة تحقق رقابة الممارسة والتطبيق ، والتأكيد على الاستغراق المعرفي ، وأن الرقابة التنظيمية لها دور في تعزيز استغراق العاملين وأوصت الدراسة بأهمية توفير قاعدة معلومات معرفية تمكن من وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار .

٢. دراسة (خليف، ٢٠١٢)، عن البدانة التنظيمية حيث شخّصت الواقع الوظيفي وتحليل الظاهرة والتعرف على آثارها ، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وطبق على مجموعة من الذكور والإناث من حملة الشهادة الإعدادية فما دون والدبلوم والبكالوريوس والماجستير والدكتوراه، الموظفين في المعهد التقني ، واستخدم الاستبانة وتوصل الى عدد من النتائج منها الآتي: تنعكس اثار البدانة التنظيمية بشكل متباين على الواقع الوظيفي، منها تدهور جودة الأداء ، وسوء استخدام الموارد ، الفوضى ، التكاسل واهمال العمل ، وبالتالي

انخفاض النتاجية ، وإن البدانة التنظيمية ترتبط بالتصحر الوظيفي الذي يتضمن ممارسة البيروقراطية المفرطة التي تؤدي إلى الشلل الوظيفي.

٣. دراسة (السلطين، ٢٠١٤م) ،هدفت الى دراسة كيفية تفعيل إدارة المعرفة بالجامعة واتبعت المنهج الوصفي التحليلي واهتمت ، وحددت متطلباتها ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها : عدم تطبيق نموذج إدارة المعرفة بإجراءات العمل وضعف التكامل في مختلف الأنشطة ، قصور في الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، وعدم تكامل عمليات إدارة المعرفة واهتمام التقييم بالشكليات، وانعدام تصميم مستويات للأداء ، والافتقار الى خطط استراتيجية وتشغيلية ومستقبلية تراعي أدوار الكليات، وضعف إدراك أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم اكتساب المعرفة ، وقصور النظر للتحديات ، قصور القيادة الجامعية جعل المعارف المتبادلة تتاح وفقاً لرغبات افراد ، الحاجة الى أنظمة دقيقة لتخزين المعرفة وتنظيمها، انعدام الذاكرة التنظيمية الشاملة ، وغياب الآليات التي تساهم في نشر المعرفة وتسويقها ، وفقدان الرؤية والرسالة الدقيقة.

٤. دراسة(زاهر، ٢٠١٤م) هدفت الدراسة الى وضع آليات لتفعيل دور التعليم العالي مجتمعياً وحضارياً في المملكة العربية السعودية واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واتبع أسلوب السيناريوهات ، وتوصلت إلى أن الإدارة الأكاديمية الجامعية تتبع المركزية المعوقة للابداع، وتسيير إدارات الكليات والأقسام الأكاديمية كافة الأمور بنمط يمتاز بالسلطوية وغياب المرونة مما يجعلها قاصرة عن تحفيز العاملين، وتسود العلاقات الهرمية البيروقراطية، وتتمسك القيادات بالمسؤوليات والصلاحيات ، وتغيب معايير المحاسبية، بالإضافة الى جمود الهياكل التنظيمية ، غياب التخطيط للاستفادة من الهياكل التنظيمية الشبكية والافتراضية ، وأوصت الدراسة بأن تعمل الإدارة الجامعية على تلبية احتياجات سوق العمل ، وتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع واتباع اللامركزية واستبدال البيروقراطية بسياسات تدعم الابداع وتجسير الفجوة

بين الثقافتين الطبيعية والإنسانية داخل الجامعة ودعم البحوث المشتركة وتطوير تقنيات التكنولوجيا الإدارية وتحويل رؤساء الأقسام والعمداء الى قياديين يطبقون إجراءات بسيطة ميسرة .

٥. هدفت دراسة (عبدالوهاب، ٢٠١٦) الى بحث تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية ، واقترح تصور لذلك ، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة ، وطبقت الاستبانة كأداة على أعضاء هيئة التدريس بسبع كليات في الجامعة ، وتوصلت لعدد من النتائج منها : إن درجة تحقيق الرشاقة التنظيمية متوسطة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى (٠,٠٥)، في كافة محاور الرشاقة التنظيمية تعزي لمتغيري الكلية لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية بصفة عامة ، و متغير النوع لصالح الذكور ، وتضمن التصور المقترح المنطلقات العالمية والإقليمية والمحلية والتنظيمية لاستخدام الرشاقة التنظيمية ، والاهداف وإجراءات تحسين الأداء الإداري باستخدام الرشاقة التنظيمية ، وتم تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح .

٦. دراسة (هنية ، ٢٠١٦) هدفت دراسته للتعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتمييز الأداء المؤسسي بقطاع غزة ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واتبع أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع استبانة على الشركات ذات العلاقة ، وتوصل الى عدد من النتائج وهي كما يلي: مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والتمييز بالاداء المؤسسي كانا بدرجة قوية ، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والتمييز بالاداء المؤسسي، وأكدت النتائج بقوة على أبعاد التمييز بالاداء المؤسسي وهي: المسؤولية المشتركة والمقددرات الجوهرية وسرعة الاستجابة واختيار الأهداف، كما أن الإدارة العليا تتمتع بدرجة عالية من المهارات القيادية والإدارية وأنها تعتمد على الخبرة المتراكمة لديها في حل

مشكلاتها بشكل رئيسي ، وتهتم برأي المستفيد ، تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها المختلفة لأن ذلك يمكنها من تخطي العقبات ويمنحها فرصة للاستمرار والمنافسة.

٧. هدف دراسة (معاوي، ٢٠١٦) الى التعرف على الرقابة التنظيمية وتحديد عناصرها ومفهومها وتحديد معنى القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وبحثت الموضوع بأسلوب مكتبي تحليلي ، وقدمت عدد من المقترحات تتلخص فيما يلي: مشاركة جميع الأقسام والوحدات في وضع الاستراتيجية مع تحديد رؤية ورسالة واضحة ، استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي عن طريق الربط الالكتروني باستخدام شبكة معلومات داخلية وتأسيس قاعدة بيانات تتاح لكافة العاملين وتصميم شبكة معلومات تتيح فرص التواصل الشبكي بين كافة المستويات التنظيمية لتحقيق مزيدا من الرقابة التنظيمية واتباع أسلوب تشاركي في القيادة مما يساعد في تحقيق الحوكمة وتبني ثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير الإيجابي والتخلص من الأساليب التقليدية في العمل عن طريق التدريب والأدلة المحدثة وتفعيل دور إدارة الجودة الداخلية ، كل ذلك لتحسين القدرة المؤسسية للجامعات.

٨. دراسة (الفتلاوي ، ٢٠١٧) الى تقييم العلاقة بين القيادة الرشيدة والسمعة التنظيمية في ضوء الالتزام التنظيمية ، اتبعت المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة التي تم ترجمتها واختبارها على عينة الدراسة من موظفي الشركة ، وتوصل الى عدد من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة ، أن القيادة الرشيدة تحدث تغيير يمكن من مزيدا من التغييرات في مستويات الالتزام والسمعة التنظيمية ، ووضحت النتائج أن توفر القيادة الرشيدة ومعايير الالتزام مكننا من توظيف نظام المعلومات لتوعية الموظفين وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم. وأوصت الدراسة

باعتقاد أساليب اتصال فاعلة ، و إلتزام الجميع بتبادل الاحترام ووضع استراتيجية مناسبة لادارة وترسيخ مفاهيم القيادة الرشيقة.

٩. تسعى دراسة (كامل،٢٠١٧)، الى دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة بحثية على عينة من القيادات الإدارية ، بالإضافة للمقابلة الشخصية ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها الآتي: عدم الاهتمام بمتابعة التغييرات بالبيئة الوظيفية ، وإن تبادل المعرفة بين الموظفين والتدريب يؤدي الى زيادة قدراتهم للتعلم ، وقصور إدراك القيادة العليا بدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، قصور في تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية ويتضح من عدم التجاوب للتغييرات البيئية وعدم المنافسة مع الآخرين ، كما أوصت بعدد من الأمور منها: ضرورة متابعة التغييرات البيئية والسعي للتطوير والتحديث ، الاهتمام بأدارة الجودة الشاملة ، الإلتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات وزيادة الكفاءة .

١٠. سعت دراسة (الفقيه،٢٠١٨) الى بحث دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمينية ، وركزت على بعض أبعاد الرشاقة ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى عدد من النتائج منها : ضرورة تفعيل دور الرشاقة الاستراتيجية لمواكبة التغيير السريع في البيئة الجامعية ، ردم الفجوة بين متغيرات عصر العولمة والواقع ، الحاجة الى المرونة والقدرة للتكيف مع متغيرات بيئة مؤسسات التعليم العالي ، وأوصت الدراسة بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية عن طريق التكيف بين الأهداف والخدمات الجامعية المقدمة وتبني منهجية تمكن من تخفيض التكاليف وتعزيز ممارسات الرشاقة بين وحدات المنظومة الجامعية.

١١. هدفت دراسة (مسلم، وأبوسليم،٢٠١٨)، للتعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة ، وتحديد مدى توافر أدوات الإدارة الرشيقة وهي : تنظيم بيئة العمل والتحسين المستمر

والعمل القياس والعاملين متعددي الوظائف وستة سيجما ، واتبع الباحثين المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقا الاستبانة على عدد من الموظفين في شركة الجوات وتوصلا الى عدد من النتائج منها: توفر الرغبة لتطبيق الإدارة الرشيقة من خلال أبعادها المختلفة ، وتفعيل أدوات الإدارة الرشيقة المختلفة ، أن أسلوب الإدارة الرشيقة يحسن من عناصر الابداع ، أن أدوات الإدارة الرشيقة تؤثر على عناصر الابداع الوظيفي، وأوصت الدراسة باستخدام أدوات الإدارة الرشيقة لأنها تمكن من تحقيق الابداع الوظيفي.

١٢. هدفت دراسة (الشنطي والشريف، ٢٠١٩)، إلى بحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها : أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة يؤثر بدرجة كبيرة على الرقابة الاستراتيجية ، وأتت عملية تخزين بالمرتبة الأولى ثم تلتها التطبيق فالتوزيع وأخيرا عملية اكتساب المعرفة ، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية ، وأكثر عملية ارتباطاً هي تطبيق المعرفة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي عمليات إدارة المعرفة تعزى الى متغير الجنس والعمر والمؤهل الدراسي والمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بعدد من الأمور منها: ضرورة تبني المنظمات لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام ، وزيادة الرقابة الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات ، العمل على رفع مستوى عمليات إدارة المعرفة مع التركيز على التطبيق والتوزيع والاكتساب.

١٣. دراسة (القدسي، ٢٠١٩) ، بحثت في دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة ، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية ، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة ،

وتوصلت الى عدد من النتائج منها الآتي: وجود علاقة موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة وكل من الرقابة التنظيمية، ورقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الاستشعار ، كذلك علاقة موجبة بين أبعاد تطبيق المعرفة ومشاركتها وتخزينها من جانب ورقابة الممارسة من جانب آخر. وأوصت الدراسة بأمور عدة منها تبني الرقابة التنظيمية ، وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة.

١٤. دراسة (عبدالمولي، ٢٠١٩)، تهدف الى تحديد متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، واتبع المنهج الوصفي ، وطبق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والتطبيقية والعملية ، وخلص إلى عدد من النتائج منها : أن الرقابة التنظيمية مطلباً ضرورياً للارتقاء بالمؤسسات التعليمية ، اتفاق نسبة (٧٦%) من عينة البحث على ضرورة تحقيق الرقابة التنظيمية لمواجهة التحديات العالمية والمحلية ، ومحدودية معرفة عينة البحوث لفهوم الرقابة التنظيمية وأبعادها ، وقصور في نشر ثقافة الرقابة التنظيمية ، إن الرقابة التنظيمية تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات واستغلال الفرص لتحسين البنية التنظيمية ، كما أنها تمكن من التطوير السريع للأداء التنظيمي ، وتمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المختلفة ، من معوقات تحقيق الرقابة التنظيمية صعوبة تقنياتها ، وجمود اللوائح والأنظمة ، والتكلفة المرتفعة لتفعيلها ، والتنافسية الكبيرة ، وتوصل الى عدد من التوصيات منها : إنشاء مركز للرقابة التنظيمية لتدريب القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على أساليب الرقابة التنظيمية وإجراءات تطبيقها.

١٥. دراسة (Gerster,Dremel,Brenner,Kelker,2020)، حيث استخدمت المنهج الوصفي وهدفت الى دراسة آليات التصميم التنظيمي المناسب لتحقيق

الرقابة التنظيمية ، وبحثت في الممارسات الوظيفية والهيكل التنظيمية المرنة في أكثر من خمسة عشر حالة عالمية ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها التالي: تطبق الرقابة التنظيمية في التصميم التنظيمي لعدد من المؤسسات المختلفة ، تشترك في الوحدات التنظيمية وذوي العلاقة مع وحدة تصميم البرمجيات الخاصة بإدارة المعرفة الوظيفية ، ليتمكن ذلك من تكييف القوالب الالكترونية في ضوء الاحتياجات الواقعية لكل وحدة إدارية ، ثم اقترحت الدراسة ثلاث نماذج رشيقة للتصميم التنظيمي تمتاز بالشمول والمرونة.

١٦. دراسة (Tseng, Ho, Jhou, 2020)، هدفت الى دراسة آليات تحقيق مرونة في الأداء تمكن من التفوق على المنافسين ، عن طريق التكامل بين وسائل الإعلام الاجتماعية بصورة شاملة بتفعيل إدارة المعرفة التي تمكن من تحقيق الرقابة التنظيمية في ذلك ، اتبعت المنهج الوصفي، وطبقت استبيان لاكتشاف العلاقات المختلفة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها: أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يدعم إدارة المعرفة ويعزز الرقابة التنظيمية ، لذا أوصت بتعزيز الشركات لإدارة المعرفة مع عملائها عن طريق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مما يدعم الرقابة التنظيمية ويسرع التعرف على طلبات العملاء واحتياجاتهم لتقوم الشركات بالتجاوب معها.

تعليق عام على الدراسات السابقة :

نتوصل من الدراسات السابقة إلى مجموعة النتائج التالية:

- تأثير الهيكل التنظيمي على سير الإجراءات التنظيمية.
- سلبيات البيروقراطية في التنظيميات الهرمية.
- المركزية وأثرها على تأخير المعاملات والإجراءات.
- تقادم الهياكل التنظيمية وهرميتها.

- تأخير تطبيق وتفعيل الاتجاهات الحديثة مثل: نظام الجودة، وإدارة المعرفة في ظل الهياكل التنظيمية.
- عدم التأهيل السابق للقيادات الجامعية .

ولقد تنوعت الدراسات السابقة سواء في المنهج أو الأداة ومكان التطبيق والعينة وتختلف الدراسة الحالية عنها في أنه ستتبع المنهج الوصفي وستستخدم الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتهدف الى دراسة دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة التنظيمية في المنظومة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن.

ثالثاً منهجية الدراسة وإجراءاتها :

منهج الدراسة :

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لعمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بهدف التوصل إلى تشخيص الواقع الوظيفي ، ثم جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة وتصنيفها وتنظيمها، والتعبير الكيفي عنها، بهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم حقيقة الإداري كما هي في الواقع وتحليل النتائج (عبيدات وآخرون، ١٩٩٨م، ص ٢٢٤) في ضوء التوجهات العالمية. واستخدمت الباحثة أيضاً مدخل الدراسات الوثائقية وهو أحد مداخل المنهج الوصفي من خلال استقراء المصادر الأولية والثانوية فيما يختص دور إدارة المعرفة في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية من كتب ورسائل علمية وبحوث ومقالات منشورة في دوريات علمية محكمة مقدمة إلى مؤتمرات علمية (عودة وملكاوي، ١٩٩٢ م، ص ١٠٣) لكتابة الإطار النظري وتصميم أدوات الدراسة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحد المكاني: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة الكليات الإنسانية والعلمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعددها تسع كليات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: ستقتصر عينة الدراسة الحالية على كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في منطقة الرياض التالية: التربية، وإدارة الأعمال، واللغات والترجمة، والتصاميم والفنون والخدمة الاجتماعية وعلوم الحاسب وتقنية المعلومات، أي ستة من (٩) كليات إنسانية وعلمية وتمثل (٦٦,٧%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس السعوديات بنسبة (10%) وتمثل (٢٦) عضو هيئة تدريس من مجتمع العينة البالغ (٢٥٦).

أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة عندور إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتتضمن الآتي:

- التحديات التي تواجه تفعيل الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة إدارة المعرفة

- عمليات إدارة المعرفة لتفعيل الرقابة التنظيمية.

- آليات دعم الرقابة التنظيمية.

وتم الاستفادة عند تصميم الاستبانة من دراسات كل من:

✕ محمد، أشرف، (٢٠١٠م)، أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل

إدارة المعرفة بالجامعات المصرية.

✕ عبدالحكيم، فاروق، (٢٠١١م)، حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة.

✕ السلاطين، علي، (٢٠١٤)، إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

ثبات الأداة:

تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان (Internal Consistency)، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وعددها (١٠)، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي (Michael, Isaac, 1995, 132) لأنه أكثر ملائمة لطبيعة البيانات المتغيرة. طبق الاستبيان على (١٠) وكانت نتيجة ألفا كرونباخ للاستبيان الدراسة (٠,٩٥)، وهذه النتيجة تمكن من تطبيق الأستبانة لأنها مقبولة في العلوم الإنسانية (الطيريري، ١٩٩٧م، ص ١٨٥).

صدق الأداة:

قامت الباحثة بعرض الأستبانة على عدد من المحكمين في مجال التخصص، وإجراء التعديلات اللازمة بمحتواها في ضوء مرئياتهم.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

لحساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان (Internal Consistency)، تم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية لمحاول الاستبيان على (١٠) من عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١)

معامل بيرسون لمحاوَر الاستبيان

المحاوَر	معامل بيرسون
• التحديات التي تواجه تفعيل الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة	❖❖ ٠,٩٥
• عمليات إدارة المعرفة لتفعيل الرقابة التنظيمية	❖❖ ٠,٨١
• آليات الرقابة التنظيمية	❖ ٠,٧١

❖ دالته عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ❖ دالته عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح أن معاملات الارتباط البينية بين مفردات الأداة والدرجة الكلية مرتفعة ودالة عند مستوى (٠,٠١) للمحورين الأول والثاني أما الثالث فهو دال عند ٠,٠٥ ❖ .
أساليب المعالجة الإحصائية: تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاستعانة ببرنامج (SPSS). جرى حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٣ - ١ = ٢)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٣/٢ = ١,٦٧)، وبعد ذلك جرت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح فيما يلي:

- من ١ إلى ١,٧ يمثل درجة استجابة (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٧ إلى ٢,٣٤ يمثل درجة استجابة (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٤ إلى ٣ يمثل درجة استجابة (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

رابعاً نتائج الدراسة عرضها ومناقشتها:

عرض وتفسير النتائج: لتسهيل تفسير النتائج جرى استخدام أسلوب حساب طول فئة معيار الحكم على النتائج من خلال تصنيف الإجابات إلى ثلاث مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أصغر قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = $(3 - 1) = 2$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(2/3 = 0.7)$ ، بعد ذلك جرى إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة (ف) المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١) درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة
٣ إلى أقل من ٢.٣	٣	موافقة
٢.٣ إلى أقل من ١.٦	٢	غير موافقة
١.٦ إلى أقل من ٠.٩	١	غير موافقة بشدة

حيث جرى الاستعانة بمحتوى الجدول السابق في تفسير النتائج.

أولاً وصف عينة الدراسة: قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة في كلية التربية بجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والجدول التالي يصف عينة الدراسة:

جدول رقم (٢) وصف عينة الدراسة للاستبيان

البرامج التدريبية في مجال إدارة المعرفة		سنوات الخبرة		الدرجة العلمية	
العدد	%	الفترة	%	الدرجة	%
صفر	٤٠	أقل من ٥	٤	أستاذ	٢٠
١ - أقل من ٥	٣٢	٥ - أقل من ١٠	٠	أستاذ مشارك	٣٦
٥ - أقل من ١٠	٢٠	١٠ فأكثر	٩٦	استاذ مساعد	٤٤
١٠ فأكثر	٨				

يتضح من الجدول السابق التالي:

١. أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تحمل درجة أستاذ مساعد (٤٤٪) .
٢. غالبية عينة الدراسة لديها عشر سنة خبرة فأكثر بنسبة (٩٦٪) .
٣. أن نسبة (٤٠٪) من عينة الدراسة لم تحصل على أي دورة تدريبية في مجال إدارة المعرفة.

نتوصل أن سنوات الخبرة لا تتفق مع عدد البرامج التدريبية في مجال إدارة المعرفة ، فهناك قصور في التحاق منسوبي الجامعة ببرامج إدارة المعرفة ، وذلك يدل على تفضيلهم للالتحاق بالبرامج المتخصصة في مجالاتهم الأكاديمي حتى يمكن الاستفادة منها في مجال الترقية حيث نصت لوائح وأنظمة التعليم العالي التحاق بالبرامج التدريبية بمجال التخصص (وزارة التعليم، ٢٠١٥، ص٢٢٢) ، وينعكس ذلك سلباً على الأداء ، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من : (السلطين، ٢٠١٤)، و(مغاوري ، ٢٠١٦) و(عبدالمولي، ٢٠١٩) ، و(كامل، ٢٠١٧) حيث أكدت على قصور وعي وإدراك العاملين لدور إدارة المعرفة حيث يتأثر أدائهم سلباً بذلك بالإضافة الى محاربة التغيير وعدم الاقتناع بمشاركة المعرفة الوظيفية وتبادلها بشفافية.

ثانياً: ما التحديات التي تعيق تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن، للتوصل الى ذلك تم القيام باجراء العمليات الإحصائية اللازمة من نسبة مئوية ومتوسط حسابي ومنوال ، للعبارات ذات العلاقة ، وتم التوصل الى النتائج التالية:

جدول رقم (٣)

التحديات التي تعيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الرقابة التنظيمية بالمنظومة الجامعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات %			العبارات
		غير موافق	محايد	موافق	
١	١,٩٦	٣٢	٣٢	٣٦	١-محدودية دور ادارة المعرفة لتحقيق الرقابة التنظيمية بتقليل المهام.
٣	٢,٢	٤٤	٢٨	٢٨	٢-رفض بعض منسوبي الجامعة تقليص الإجراءات التنظيمية.
٣	٢,٢	٤٠	٣٦	٢٤	٣-صعوبة تفعيل الأداء الإداري التقني في جمع المعرفة لتصنيفها إلكترونياً.
٢	٢,٠	٢٨	٤٨	٢٤	٤-ارتفاع تكلفة القوى البشرية اللازمة لتحقيق الرقابة التنظيمية.
٣	٢,٢	٤٤	٣٦	٢٠	٥-التوثيق الورقي للأجراء الالكترونية مطلب تنظيمي..
٢	٢,٠	٢٤	٥٦	٢٠	٦-محدودية فعالية الشبكة الالكترونية التي تربط كافة مستويات المنظومة الجامعية لرفض مشاركة المعرفة.
٣	٢,٣	٤٤	٤٠	١٦	٧-الاستجابة البطيئة لرضا المستخدمين بفتح برامج تسد احتياجاتهم المتجددة.
١	٢,٢	٣٦	٥٢	١٢	٨-صعوبة تقبل مشاركة المعرفة لسيادة النمط البيروقراطي..

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات %			العبارات
		غير موافق	محايد	موافق	
٣	٢,٤	٥٢	٣٦	١٢	٩-صعوبة توفير مناخ يسوده المسؤولية المشتركة مع تمكن النمط البيروقراطي..
٢	٢,٥	٦٤	٢٤	١٢	١٠-النمط البيروقراطي يحد من تدفق للمعرفة بين وحدات التنظيم.
٣	٢,٣	٤٠	٤٨	١٢	١١-غياب الحوكمة المتكيفة مع الإجراءات الالكترونية المحققة للرقابة التنظيمية.
٣	٢,٤	٤٨	٤٠	١٢	١٢-محدودية تقبل مشاركة الموظفين بالمعرفة إلكترونياً بمختلف المستويات التنظيمية.
٢	٢,٢	٣٦	٥٢	١٢	١٣-غياب القيادة التفاعلية التي تطور العلاقات الإنسانية باستخدام الوسائل التقنية المختلفة..
٢	٢,٢	٣٦	٥٢	١٢	١٤-قصور الإجراءات التنظيمية يحد من مشاركة المستويات التنظيمية المعرفة اللازمة لاستحداث برامج إلكترونية.
٢	٢,٣	٣٦	٥٦	٨	١٥-التكلفة المادية لتصميم قاعدة معرفية إلكترونية تمكن من نشر المعرفة لدعم الرقابة التنظيمية.
٣	٢,٤	٥٢	٤٠	٨	١٦- غياب الآليات التي تمكن من تفعيل قيم تنظيمية تشاركية تبادلية لدى منسوبي الجامعة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات %			العبارات
		غير موافق	محايد	موافق	
٢	٢,٤	٤٨	٤٤	٨	١٧- التكلفة المادية للارتقاء بالبنية التقنية في مجال مشاركة المعرفة.
٢	٢,٣	٣٦	٥٦	٨	رفض بعض القيادات تخفيض المستويات التنظيمية بما يسمح بسهولة تدفق المعلومات إلكترونياً.
٢	٢,٣	٤٠	٥٢	٨	١. محدودية فعالية القاعدة المعرفية الالكترونية التي تربط منسوبي الجامعة في تدفق المعرفة لرفض مشاركتها..
٢	٢,٣	٣٢	٦٤	٤	٢. صعوبة توظيف المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية بالبرامج الجامعية لسيادة النمط البيروقراطي..
المتوسط الكلي للمحور = ٢,٣					

نتوصل من الجدول السابق للنتائج التالية:

- حققت العبارة (محدودية دور ادارة المعرفة لتحقيق الرشاقة التنظيمية بتقليل المهام). أعلى نسبة موافقة حيث وصلت الى (٣٦%).
- العبارة السابقة كانت عند متوسط حسابي (١,٩٦).
- رأي أفراد العينة بدرجة غير موافق بنسبة (٤٤%) رفض بعض منسوبي الجامعة تقليل الإجراءات التنظيمية.
- وافقت عينة الدراسة بنسبة (٢٤%) على العبارتين: (صعوبة تفعيل الأداء الإداري التقني في جمع المعرفة لتصنيفها إلكترونياً، وارتفاع تكلفة القوى البشرية اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية).

- حققت العبارة (النمط البيروقراطي يحد من تدفق للمعرفة بين وحدات التنظيم). أعلى متوسط حسابي في المحور وهو (٢.٥)، وانحراف معياري (٢)، مما يدل على عدم تشتت استجابة أفراد العينة وقد كانت استجابة (٦٤٪) من أفراد العينة بدرجة غير موافق.
- حققت العبارة " النمط البيروقراطي يحد من تدفق للمعرفة بين وحدات التنظيم." (٢.٥) متوسط حسابي، بدرجة موافق.
- حققت عبارة (رفض بعض منسوبي الجامعة تقليص الإجراءات التنظيمية) نسبة (٤٤٪) بدرجة غير موافق، وهذا يعني أن هناك تقبل لتقليص الإجراءات التنظيمية.
- العبارات " صعوبة توفير مناخ يسوده المسؤولية المشتركة مع تمكن النمط البيروقراطي.."، "محدودية تقبل مشاركة الموظفين بالمعرفة إلكترونياً بمختلف المستويات التنظيمية."، "غياب الآليات التي تمكن من تفعيل قيم تنظيمية تشاركية تبادلية لدى منسوبي الجامعة"، "التكلفة المادية للارتقاء بالبنية التقنية في مجال مشاركة المعرفة" حصلت على متوسط حسابي على (٢.٤) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" على أداة الدراسة.
- حققت عبارة (النمط البيروقراطي يحد من تدفق للمعرفة بين وحدات التنظيم). نسبة (٦٤٪) يعني أن أفراد العينة يعتقدوا أن النمط البيروقراطي لا يحد من تدفق المعرفة، وهذا مؤشر على قناعتهم بذلك النمط.
- حصلت العبارة (صعوبة توفير مناخ يسوده المسؤولية المشتركة مع تمكن النمط البيروقراطي..) نسبة (٥٢٪) بدرجة غير موافق، مما يدل أن عينة الدراسة تجد أن النمط البيروقراطي يمكن من توفير مناخ تسوده المسؤولية المشتركة وذلك يخالف الحقيقة العلمية للنمط.
- المتوسط الحسابي الكلي للمحور = ٢.٣ وذلك يقع في المستوى الأول أي موافقة عينة الدراسة على التحديات التي ذكر بالمحور.

يتضح من النتائج السابقة بأن هناك ثقة كبيرة بكفاءة وفاعلية النمط البيروقراطي في الإجراءات التنظيمية ، ويظهر ذلك جلياً في نتيجة العديد من العبارات ، فمثلاً لم يوافق نسبة (٦٤%) من أفراد العينة على أن النمط البيروقراطي يحد من تدفق للمعرفة بين وحدات التنظيم ، مع أنه متعارف عليها أن النمط البيروقراطي يقيد التنظيم ويحد من انسياب المعرفة بين الوحدات التنظيمية ، ورأت عينة الدراسة ان النمط البيروقراطي يوفر مناخ تسوده المسؤولية المشتركة وذلك يخالف حقيقة النمط البيروقراطي. وهذا يؤيد أن غالبية أفراد عينة الدراسة تدعم ممارسات النمط البيروقراطي وتعتقد أنه الأنسب للقيام بالمهام الإدارية ، لذا فهي تخشى التغيير والتحول الى الممارسات المرنة التي تسمح بتدفق المعرفة الوظيفية ببسر وسهولة عن طريق استخدام القوالب الالكترونية ذات الخطوات المحددة والمختصرة والمصممة من خلال أطر حوكمة واضحة. بالإضافة الى غياب ثقافة مشاركة المعرفة التخصصية وتبادلها بين الوحدات التنظيمية المختلفة لقصور المناخ التنظيمي الداعم لذلك ، لقصور في إدراك مفهوم إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.

وتتفق نتائج الممارسات البيروقراطية والهرمية في الهياكل التنظيمية التي تدعم التمسك بالسلطة وعدم التفويض مع دراسة كل من (خليفة، ٢٠١٢)، و(السلطين، ٢٠١٤)، و(زاهر، ٢٠١٤)، و(عبدالمولي، ٢٠١٩)، و(الفقيه، ٢٠١٨) ، و(العابدي، ٢٠١٢). التي أشارت الى أن البدانة التنظيمية تتضمن ممارسات بيروقراطية تسبب الشلل الوظيفي والابداعي وتؤدي الى التقليل من جودة الأداء وسوء استخدام الموارد والتكاسل وإهمال الإنتاجية وضعف الترابط والتكامل بين أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة ، وغياب تفويض الصلاحيات وإغفال المحاسبية واتباع النمط السلطوي وجمود الهياكل التنظيمية، وأكدت على أهمية التكيف مع التغييرات الإدارية وتصميم القوالب الالكترونية لتبادل المعرفة الوظيفية ومشاركتها، واتباع اللامركزية واستبدال البيروقراطية بسياسات تدعم الابداع والتحول الى تطبيق إجراءات بسيطة ميسرة رشيقة تحقق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي والانتقال الى العلاقات الإنسانية الصحية في بيئة العمل وتطبيق المحاسبية والشفافية الموضوعية.

كما أكدت دراسة (الفتلاوي، ٢٠١٧) على دور القيادة الرشيدة في إحداث تغيير في الأداء المؤسسي. وهكذا فإن واقع بيئة التعليم العالي يتطلب العمل على تذليل الصعوبات التي تحد من تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالحد من ممارسات النمط البيروقراطي وإكساب العاملين ثقافة مشاركة المعرفة التنظيمية والتشجيع على تبادل المعرفة بنوعيتها الظاهرة والضمنية في مناخ تنظيمي صحي يقوم على التبادل المرن للمعارف المتخصصة بين مختلف الوحدات والإدارات التنظيمية. ونستنتج مما سبق أن عمليات إدارة المعرفة تساعد في تدفق المعرفة التخصصية بصورة مستمرة في بيئة تنظيمية تشاركية وتحقق الرقابة التنظيمية في سير الإجراءات الإدارية ولكن يعيقها الممارسات الخاصة بالنمط البيروقراطي والهيكل الهرمي الذي يقيد تدفق المعرفة التنظيمية ويحد من العمل التعاوني التشاركي.

ثالثاً هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن تحديات تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات التالية: الرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار التباين للتعرف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الكلية ومتغيرات الدراسة المحددة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٤)

الفروق الإحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن تحديات تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة باستخدام اختبار تحليل التباين "Anova":

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية	بين المجموعات	٦,٨٩	١٤	٠,٥	٠,٦	٠,٨
	داخل المجموعات	٧,٧	١٠			
	الإجمالي	١٤,٦	٢٤	٠,٨		

المتغيرات		المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	١,٨	١٤	٠,١٣	٠,٧	٠,٨	
	داخل المجموعات	٢	١٠	٠,٢			
	الإجمالي	٣,٨	٢٤				
عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة	بين المجموعات	١١,٥	١٤	٠,٨٢	٠,٧	٠,٧	
	داخل المجموعات	١١,٥	١٠	١,٢			
	الإجمالي	٢٢,٩٦	٢٤				

يتضح من الجدول السابق مايلي؛

١. توضح قيمة (ف) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن تحديات تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية.
٢. تدل قيمة (ف) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن تحديات تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير عدد سنوات الخدمة.
٣. توضح قيمة (ف) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن تحديات تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزي لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة.

وهكذا نستنتج أن التحديات التي تواجه تفعيل عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة لا تتأثر بمتغيرات الدراسة لأن ذلك له علاقة بمدى قناعة القيادات التنظيمية على تغيير إجراءات العمل التنظيمية والتحول الى البيئة الرقمية في إطار حوكمة للإجراءات بهيكل تنظيمي شبكي مرن يدعم النمط الديمقراطي التشاركي في الأداء. وتتفق في ذلك من نتائج دراسة كل من (كامل، ٢٠١٧)، و(الفتلاوي، ٢٠١٧)، و(مسلم، وأبوسليم، ٢٠١٨)، و(عبدالوهاب، ٢٠١٦) حيث اتفقت أن القيادة العليا هي من التي تفعل الرقابة التنظيمية عن طريق تبني

عمليات إدارة المعرفة بتطبيق قوالب إلكترونية للإجراءات التنظيمية تمكن من مشاركة المعرفة الوظيفية وتبادلها بين الوحدات التنظيمية بما يحقق الميزة التنافسية بالأداء المؤسسي كما أكدت دراسة (هنية، ٢٠١٦) على أبعاد التمييز المؤسسي الأربعة ومنها المسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة وتمتع الإدارة العليا بدرجة عالية من المهارات والمعارف القيادية القائمة على الخبرات المتخصصة، ويتضح من النتائج المتوصل إليها في جدول وصف العينة حول الجانب المعرفي فنجد أن هناك قصور في الالتحاق بالبرامج التدريبية في مجال عمليات إدارة المعرفة على الرغم من ارتفاع سنوات العمل الخدمة، الفجوة المعرفة أحد العوامل التي أثرت على الأداء المؤسسي ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (كامل، ٢٠١٧) إلى دور التدريب على تبادل المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت دراسة (مسلم، وأبولسيم، ٢٠١٨) على أن استخدام أدوات الإدارة الرشيقة يمكن من الإبداع في الأداء التنظيمي ولا بد من توفر الرغبة لتطبيق الإدارة الرشيقة لدى العاملين، ونتوصل من ذلك أن نشر ثقافة تفعيل عمليات إدارة المعرفة الداعمة لتحقيق الرقابة التنظيمية لدى كافة منسوبي الجامعة خاصة القائد التنظيمية حتى يمكن التغلب على العديد من التحديات التي تواجه التطبيق الفعلي لعمليات إدارة المعرفة.

رابعاً ما طرق تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية في المنظومة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن

تم القيام بالتحليل الاحصائي لعبارات المحور بتطبيق النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٥)

طرق تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات			العبارات
		موافق	محايد	غير موافق	
٣	٢,٧	٧٦	١٦	٨	١. ربط كافة مستويات المنظومة الجامعية بشبكة اتصال ذات تقنية إلكترونية لمشاركة المعرفة.
٣	٢,٧	٨٠	١٢	٨	٢. تصميم قاعدة معرفية إلكترونية تمكن من نشر المعرفة لدعم الرقابة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات			العبارات
		غير موافق	محايد	موافق	
٣	٢,٦	٧٢	٢٠	٨	٢. تدفق مرن للمعرفة بين وحدات التنظيم تحقيقاً للرشاقة التنظيمية بحل المشكلات
٣	٢,٨	٨٨	٨	٤	٤. التواصل الشبكي الالكتروني بين كافة المستويات التنظيمية لدعم تدفق المعرفة لمشاركتها .
٣	٢,٦	٦٤	٣٢	٤	٥. ربط كافة مستويات المنظومة الجامعية بشبكة اتصال ذات تقنية إلكترونية تدعم التحول الاداري الرقمي.
٣	٢,٦	٦٨	٢٨	٤	٦. تصميم قاعدة معرفية إلكترونية متاحة لكافة منسوبي الجامعة تمكن من تدفق المعرفة.
٣	٢,٧	٧٢	٢٤	٤	٧. تخفيض المستويات التنظيمية بما يسمح بسهولة تدفق المعلومات إلكترونياً بما يدعم التحول الاداري الرقمي
٣	٢,٨	٨٤	١٦	٠	٨. الرد الالكتروني بالتغذية الراجعة لاداء كل فرد لدعم الرشاقة التنظيمية.
المتوسط الحسابي الكلي للمحور=٢,٧					

نتوصل من الجدول السابق للنتائج التالية:

- حققت العبارة (ربط كافة مستويات المنظومة الجامعية بشبكة اتصال ذات تقنية إلكترونية لمشاركة المعرفة) نسبة (٧٦%) غير موافق.
- العبارة السابقة كانت عند متوسط حسابي (٢,٧) واتفقت في ذلك مع العبارات التالية: " ربط كافة مستويات المنظومة الجامعية بشبكة اتصال ذات تقنية إلكترونية لمشاركة المعرفة "، و" تصميم قاعدة معرفية إلكترونية تمكن من نشر المعرفة لدعم الرشاقة التنظيمية "، و" تخفيض المستويات التنظيمية بما يسمح بسهولة تدفق المعلومات إلكترونياً بما يدعم التحول الاداري الرقمي ".

- حصلت العبارات " التواصل الشبكي الإلكتروني بين كافة المستويات التنظيمية لدعم تدفق المعرفة لمشاركتها " و" الرد الإلكتروني بالتغذية الراجعة لأداء كل فرد لدعم الرقابة التنظيمية " متوسط حسابي (٢,٨).
- لم يوافق أفراد العينة بنسبة (٨٠٪) على العبارة: (تصميم قاعدة معرفية إلكترونية تمكن من نشر المعرفة لدعم الرقابة التنظيمية).
- اعترض أفراد عينة الدراسة بنسبة (٨٨٪) على العبارة: (التواصل الشبكي الإلكتروني بين كافة المستويات التنظيمية لدعم تدفق المعرفة لمشاركتها).
- عارض أفراد عينة الدراسة بنسبة (٨٤٪) الرد الإلكتروني بالتغذية الراجعة لأداء كل فرد لدعم الرقابة التنظيمية.
- لم يوافق أفراد عينة الدراسة بنسبة (٧٢٪) على تخفيض المستويات التنظيمية بما يسمح بسهولة تدفق المعلومات إلكترونياً بما يدعم التحول الإداري الرقمي.
- المتوسط الحسابي الكلي للمحور = ٢,٧ ، يقع في المستوى الأول من درجة الموافقة . وهذا يدل أن غالبية الاستجابات اتفقت على طرق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية.
- تتفق النتائج السابقة مع نتائج بعض الدراسات السابقة حيث تتفق في عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة ودور الجانب التقني في ربط كافة المستويات التنظيمية والاتصال الإلكتروني الذي يمكن من تحسين الأداء الوظيفي ، ويتضح من النتائج الحد من نشر المعرفة والتمسك بالممارسات البيروقراطية في البيئة التنظيمية حيث اعترض أفراد عينة الدراسة بنسبة (٨٨٪) على التواصل الشبكي الإلكتروني بين كافة المستويات التنظيمية ، ولم يوافقوا على تخفيض المستويات التنظيمية لتسهيل تدفق المعلومات إلكترونياً . وذلك يتفق مع نتائج محدودة التنمية المهنية في مجال إدارة المعرفة للعاملين ، ومن تلك الدراسات ماييلي (هنية ، ٢٠١٦) و(الشنطي،والشريف،٢٠١٩) ، و(القدس،٢٠١٩) ، و(الفتلاوي،٢٠١٧) ، حيث أكدت على قوة العلاقة بين أبعاد تطبيق عمليات إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية ، لذا لا بد من العمل على ردم الفجوة بين الواقع ومتطلبات تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحقيق

الرشاقة التنظيمية عن طريق تبني ممارسات إلكترونية تمكن من تقليص الإجراءات الإدارية واكسابها المرونة اللازمة للأداء ذو الميزة التنافسية مما يزيد من القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير الرقمي والعمل عن بعد في زمن الأوبئة بنشر ثقافة العمل التعاوني التشاركي عن بعد باستخدام قوالب إلكترونية صممت في أطر حوكمة واضحة ، ويتطلب ذلك توفر القيادة الرشيدة المدركة لأساليب تحقيق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي .

خامساً ما آليات تفعيل الرشاقة التنظيمية في المنظومة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن ؟
للتعرف على آليات تفعيل الرشاقة التنظيمية في المنظومة الجامعية من وجهة نظر عينة الدراسة قامت الباحثة بالتحاليل الإحصائية اللازمة لعبارات المحور ، وتوصلت للنتائج التالية:

جدول رقم (٦)

آليات تفعيل الرشاقة التنظيمية المنظومة الجامعية من وجهة نظر عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات			العبارات
		غير موافق	محايد	موافق	
٣	٢,٧	٨٠	١٢	٨	١. توفير المناخ الوظيفي المساعد على تدوير المعرفة إلكترونياً بشفافية ..
٣	٢,٧	٧٦	١٦	٨	٢. تمكين الموظفين من خلال عمليات المشاركة إلكترونياً بمختلف المستويات التنظيمية لتحقيق بيئة إدارية رقمية ..
٣	٢,٦	٧٢	٢٠	٨	٣. مشاركة كافة منسوبي الجامعة في وضع استراتيجية فعلية قابلة للتنفيذ تدعم الرشاقة التنظيمية ..
٣	٢,٧	٨٠	١٢	٨	٤. دعم مناخ يسوده المسؤولية المشتركة لتحقيق أهداف المنظمة الرشاقة.
٣	٢,٦	٦٤	٢٨	٨	٥. إعادة هيكلة الإجراءات الإلكترونية في ضوء الحوكمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية.
٣	٢,٨	٨٨	٨	٤	٦. الاستجابة السريعة لرضا المستفيدين بفتح برامج تسد احتياجاتهم المتجددة ..

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات			العبارات
		غير موافق	محايد	موافق	
٣	٢,٦	٦٤	٣٢	٤	٧. تخفيض المستويات التنظيمية لتسهيل تدفق المعلومات إلكترونياً للتحويل إلى الإجراءات الرشيقة..
٣	٢,٦	٦٨	٢٨	٤	٨. الارتقاء بالبنية التقنية في مجال مشاركة المعرفة للتحويل الإداري الرقمي..
٣	٢,٧	٧٢	٢٤	٤	٩. تفعيل الأداء الإداري التقني في جمع المعرفة لتصنيفها إلكترونياً..
٣	٢,٦	٦٨	٢٨	٤	١٠. تقليل المهام بتفعيل عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الرقابة التنظيمية.
٣	٢,٨	٨٤	١٢	٤	١١. إلغاء الإجراءات التي تمثل هدر للجهد تحقيقاً للرقابة التنظيمية.
٣	٢,٩	٩٢	٤	٤	١٢. التحسين المستمر للأداء لتحقيق الرقابة التنظيمية بتقليص الإجراءات التنظيمية.
٣	٢,٨	٨٤	١٦	٠	١٣. توفير القيادة الديمقراطية المشاركة للأخريين بقرارات تقليل الإجراءات الإدارية لتحويل إلى الإدارة الإلكترونية..
المتوسط الحسابي الكلي للمحور = ٢,٧					

نستنتج من الجدول السابق التالي:

- حصلت العبارة: " التحسين المستمر للأداء لتحقيق الرقابة التنظيمية بتقليص الإجراءات التنظيمية." على متوسط حسابي (٢,٩) وهو أعلى متوسط حسابي في هذا المحور.
- كما حققت العبارة السابقة نسبة (٩٢٪) بدرجة غير موافق.
- لم توافق نسبة (٨٨٪) من أفراد العينة على الاستجابة السريعة لرضا المستفيدين بفتح برامج تسد احتياجاتهم المتجددة مما يعطي مؤشر على قصور وعي دور ذلك في تحقيق الميزة التنافسية بالأداء المؤسسي.

- حققت العبارتان الآتيتان على متوسط حسابي (٢,٨) وهما على التوالي: "إلغاء الإجراءات التي تمثل هدر للجهد تحقيقاً للرشاقة التنظيمية" و "توفير القيادة الديمقراطية المشاركة للآخرين بقرارات تقليل الإجراءات الادارية لتحول الى الادارة الالكترونية" و "الاستجابة السريعة لرضا المستفيدين بفتح برامج تسد احتياجاتهم المتجددة" ..
 - ولم يوافق أفراد العينة على العبارتين السابقتين بنسبة (٨٤٪).
 - اتفقت العبارات التالية : " توفير المناخ الوظيفي المساعد على تدوير المعرفة إلكترونياً بشفافية " و " تمكين الموظفين من خلال عمليات المشاركة إلكترونياً بمختلف المستويات التنظيمية لتحقيق بيئة إدارية رقمية.. " و " دعم مناخ يسوده المسؤولية المشتركة لتحقيق أهداف المنظمة الرشيقة " و " تفعيل الأداء الإداري التقني في جمع المعرفة لتصنيفها إلكترونياً.. " على متوسط حسابي (٢,٧).
 - حققت العبارات " الاستجابة السريعة لرضا المستفيدين بفتح برامج تسد احتياجاتهم المتجددة.. " و " و "، حصلت على متوسط حسابي (٢,٨)،
 - العبارات الآتية حصلت على متوسط حسابي (٢,٧) وهي : " تفعيل الأداء الإداري التقني في جمع المعرفة لتصنيفها إلكترونياً " و " مشاركة كافة منسوبي الجامعة في وضع استراتيجية فعلية قابلة للتنفيذ تدعم الرشاقة التنظيمية.
 - رفضت أفراد العينة قبول العبارتين السابقتين بنسبة (٧٢٪).
 - لم يوافق أفراد عينة الدراسة على تمكين الموظفين من خلال عمليات المشاركة إلكترونياً بمختلف المستويات التنظيمية لتحقيق بيئة إدارية رقمية بنسبة (٧٦٪) ..
 - إن المتوسط الحسابي الكلي للمحور = ٢,٧ ويقع بالمستوى الأول لدرجة الموافقة ، وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقة على آليات تفعيل الرشاقة التنظيمية المنظومة الجامعية .
- نتوصل من النتائج السابقة الى قصور في وعي عينة الدراسة بدور إدارة المعرفة في البيئة الوظيفية المعتمدة على جمع وتصنيف المعرفة وحفظها وتبادلها ومشاركتها لتوليد معرفة جديدة يمكن من تحقيق الرشاقة التنظيمية التي تسعى

الى تقليص الإجراءات التنظيمية ، والتكيف السريع مع الثورة التقنية ومتطلبات العصر وتفاعل مؤسسات التعليم العالي لاحتياجات التغيير بهدف تحسين الأداء لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء في السوق التعليمية.نتوصل مما سبق اتفاق النتائج المتوصل إليها مع ما توصلت إليه دراسة كل من (هنية، ٢٠١٦)، و(مسلم، وأبوسليم، ٢٠١٨)، و(القدسي، ٢٠١٩)، و(عبدالمولي، ٢٠١٩)، من أن أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي للحد من أمراض البيروقراطية والممارسات التسلطية والمركزية المتشددة الى بيئة وظيفية تتميز بالمرونة والمشاركة تناسب بها المعلومات بأسلوب سلس وتتاح لكافة العاملين عن طريق شبكة برمجيات تقنية مناسبة بهيكل تنظيمي شبكي تحت أطر حوكمة موضوعية تحفظ الحقوق لكافة المستفيدين ، ووجود علاقة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة من جمع وتنسيق وتخزين والرقابة التنظيمية ، ويتفق ذلك مع ما دعت إليه دراسة (Tseng, Ho, Jhou, 2020) حيث أكدت على مرونة الأداء بتفعيل إدارة المعرفة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي التي تمكن من تحقيق الرقابة التنظيمية وتعزيز الشركات لإدارة المعرفة مع عملائها للتعرف السريع على طلباتهم واحتياجاتهم ليتم التجاوب معها. ودراسة (Gerster, Dremel, Brenner, Kelker, 2020) أكدت على أهمية المشاركة في وضع استراتيجية فعلية قابلة للتنفيذ تدعم الرقابة التنظيمية. وتشارك كافة الوحدات التنظيمية بها لتبادل المعرفة عن طريق القوالب الالكترونية في ضوء الاحتياجات الواقعية لكل وحدة إدارية باستخدام نموذج الرقابة التنظيمية المناسب والذي يحقق الميزة التنافسية للأداء المؤسسي. ونتوصل مما سبق أن آليات تفعيل الرقابة التنظيمية متنوعة ولكنها تتفق في استخدام عمليات إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأداء المؤسسي يمكن مؤسسات التعليم العالي من الاستمرار في السوق التعليمي.

التوصيات :

- توصي الباحثة على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج فيما يلي:
- إعادة النظر الى منظومة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وتفعيل الرقابة التنظيمية المعتمدة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي.
 - اشتراط اللاتحاق بدورات متخصصة مستمرة قبل وبعد التعيين في المناصب القيادية بالممارسات القيادية في ضوء التوجهات العالمية مع التركيز على الهياكل التنظيمية .
 - الاستفادة من البنية التحتية التقنية في الارتقاء بالأداء المؤسسي في المنظومة الجامعية عن طريق تفعيل الرقابة التنظيمية القائمة على إدارة المعرفة ومشاركتها لتحقيق الميزة التنافسية بالأداء.

إقتراح دراسات بحثية :

- اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات، تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:
- دراسة عن الهيكل التنظيمي للجامعات الأهلية ومقارنته بالحكومية ودور ذلك في تحقيق الرقابة التنظيمية المعتمدة على عمليات إدارة المعرفة.
 - دراسة مسحية عن واقع البيئة التنظيمية للجامعات الأهلية ودور إدارة المعرفة في تحقيق رقابة الأداء التنظيمي.
 - دراسة دور إدارة المعرفة في الحد من الممارسات البيروقراطية في المنظومات التعليمية لتحقيق رقابة الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع

أ-المراجع العربية:

هنية، محمد (٢٠١٦)،مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، تم الرجوع إليها في ١٢/٢٦ / ٢٠١٩ على الرابط التالي:

<http://thesis.mandumah.com/Record/227362>

خليف، سلطان،(٢٠١٢)، البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي،دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المعهد التقني في الموصل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، تم الرجوع الى الرابط الالكتروني في ٢٧ / فبراير، ٢٠٢٠ في تمام الساعة الواحدة ظهرا ، وهو كما يلي:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=63664>

الفقيه، منال، (٢٠١٨)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المينية ، كلية التربية ، جامعة إب، اليمن، تم الرجوع الى في ٢٧ فبراير ، ٢٠٢٠، بتمام الساعة الواحدة ظهراً على الرابط الالكتروني التالي:

<https://www.academia.edu/...>

كامل، ايناس،(٢٠١٧)، تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، تم الرجوع إليها في ١٩ / ١٢ / ٢٠١٩ على الرابط الالكتروني التالي:

https://www.researchgate.net/publication/329313517_tathyr_alrshaqt_altnzymyt_fy_alada_alaly_bhth_mydany

الصانع، إيمان، (٢٠١٣)، أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

عبدالمولي، الطيب، (٢٠١٩)، متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مجلة جامعة بيشه للعلوم الإنسانية والتربوية ، العدد ٤، رجب ١٤٤٠هـ، مارس ٢٠١٩م، ص ١٥ - ٤٦. المملكة العربية السعودية.

العابدي، علي ، (٢٠١٢)، الرقابة التنظيمية :مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين -دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، تم الرجوع اليها في ٢٦ / ١٢ / ٢٠١٩ على الرابط التالي:

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-371681-الرقابة>

التنظيمية :- مدخل -استراتيجي -في -عملية -تعزيز -الاستغراق -

الوظيفي -للعاملين :- دراسة -تجريبية -لعينة -من -شركات -

القطاع -الصناعي -في -وزارة -الصناعة -و -المعادن

الخرشي، بسام، (٢٠٠٨)، الرقابة الإدارية ، تم الرجوع الى الرابط على الشبكة العنكبوتية في ٣ مايو ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً، على الرابط التالي:

<http://thefutureofmanagement.blogspot.com/2008/06/blog>

[-post.html](#)

بن شارف، عذراء، (٢٠١٧)، إدارة المعرفة مدخل لتحسين جودة إنتاجية المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية -دراسة ميدانية مع أعضاء علم المكتبات بالجامعات الجزائرية -Cybrarians journal- العدد ٤٨، ديسمبر، تم الرجوع في ٥ مايو ٢٠٢٠ الساعة الثانية ظهراً للرابط التالي:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=814:abensharif&catid=316:papers&Itemid=93

الحري، عوض، (٢٠١٢)، رقابة المنظمات والمنشآت لا الأفراد، تم الرجوع إليه في ٣ مايو ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً، على الرابط التالي:

http://www.aleqt.com/2012/06/26/article_670030.html

عبدالعال، عنتر، (٢٠١٩)، متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية - جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية، العدد ٥٩، مارس، جمهورية مصر العربية.

مسلم، عبدالقادر، وأبوسليم، شذا، (٢٠١٨)، الإدارة الرشيدة ودورها في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة، تم الرجوع إليها في ٢٦ / ١٢ / ٢٠١٩ على الرابط التالي:

<https://www.ptcdb.edu.ps>research> uploads

الفتلاوي، ميثاق، ٢٠١٧م، العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، بمجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، تم الرجوع الى الموقع الالكتروني للمجلة في ٢٠ / ١٢ / ٢٠١٩م، على الرابط التالي:

www.muthjaes.net

معاوي، هالة، (٢٠١٦)، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، كلية التربية، السنة ٣، العدد ١٠، سبتمبر ٢٠١٦، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الشنطي، محمود، والشريف، تحرير، (٢٠١٩)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد ٣، العدد ١، ٢٠١٩، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الامارات العربية المتحدة.

القدس، عبدالعزيز، (٢٠١٩)، دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية، جامعة أسيوط، رسالة دكتوراه غير منشورة، تم الرجوع إليها في ٢٠ / ١٢ / ٢٠١٩ على الرابط الالكتروني التالي:

http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12565428

- عبدالوهاب، أحمد، (٢٠١٦)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، السنة ٣، العدد ١٥، من ٨ - ١١٦.
- زاهر، ضياء، (٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي العربي -مرتكزات وسيناويوهات، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- السلطين، علي، (٢٠١٤)، إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث منشور بمجلة جامعة الملك خالد للعلوم الشرعية والعربية والإنسانية، المجلد السابع، العدد ١٤، ١٤٣٠هـ. الموافق ٢٠٠٨م، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- مراد، عبد الفتاح (١٩٩٨م)، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الإسكندرية، المؤلف. ص ١٠١٩
- إبراهيم، مجدي، (٢٠٠٩م)، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الأمانة العامة، (٢٠١٥م)، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، وزارة التعليم العالي -مجلس التعليم العالي، ط٤ محدثة، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- بوشيت، الجوهرة، (٢٠١٤)، إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي -المجالات وتحديات التطبيق، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ٢٠، العدد ١، يناير، الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية
- حريم، حسين، (٢٠٠٦)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٣، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلطين، علي، (٢٠١١)، تحقيق التميز الأكاديمي للجامعة في ضوء بعض الممارسات والتوجهات العالمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، سوريا، ٢٤/٨/٢٠١١م.
- السلطين، علي، (٢٠١١)، التوجهات الاستراتيجية للجامعة السعودية المتميزة ومؤشرات تنفيذها، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، (٤) المجلد ٢٣، ذي الحجة، ١٤٣٢هـ، نوفمبر.

الشمري، غربي، (٢٠١٣)، واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢٥، العدد ٣، ص ص ٧٠٣ - ٧٢٤، جامعة الكلم سعودة، المملكة العربية السعودية.

السكران، عبدالله، (٢٠١٣م)، التحولات الأكاديمية المطلوبة في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١٢٨، السنة ٣٤، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية

عبدالحكيم، فاروق، (٢٠١١م)، حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، المجلة التربوية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

عبيدات، ذوقان وآخرون. (١٩٩٨م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط٦، عمان، الأردن، دار الفكر

عودة، أحمد، وفتحي، ملكاوي (١٩٩٢م)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الزرقاء: مكتبة المنار للنشر والتوزيع.

الكلوفلن، مارتين، (٢٠١٢م)، ترجمة أشرف محمود، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد، (٢٠١٤م)، تطوير المنظمات -الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد (٢٠٠٥)، التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد، (٢٠١١)، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

محجوب، بسمان، (٢٠٠٤م)، الدر القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

محمد، أشرف، (٢٠١٠م)، أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد ١٨، عدد خاص ، المجلد الثاني، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

المطلق، تركي، (٢٠١٣) ، إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية -نموذج مقترح، جامعة حائل ، المملكة العربية السعودية.

مؤتمر الاقتصاد القائم على المعرفة ودوره في التنمية الوطنية، (٢٠١٤م)، توصيات المؤتمر الذي عقد بالرياض في الفترة من ٢٤ - ٢٥ / ٤ / ٢٠١٤م الموافق ٢٤ - ٢٥ / ٦ / ١٤٣٥ هـ ، عقد بالتعاون مابين وزارة الخارجية ووزارة الاقتصاد والتخطيط وبرنامج الأمم المتحدة بالرياض.

وزارة المعارف، ١٣٩٠م. سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية . اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: وزارة المعارف.

أبوعلوية، نهلة ، ولاشين، محمد، (٢٠١٣)، دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الآسيوية وإمكانية الاستفادة منها في مصر والمنطقة العربية، مجلة التربية ، السنة ١٦، العدد ٣٩، فبراير، ص ص ١١٣٤ - ٢٠٨

الطريري، عبد الرحمن. (١٩٩٧م). القياس النفسي والتربوي -نظرياته وأأسسه وتطبيقاته، الرياض، مكتبة الرشد.

وزارة التعليم، ٢٠١٥، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه ، ط٤، وزارة التعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٢٢٢

Isaac، Stephen، Michael ، William، (1995)، "Handbook in Research and Evaluation، 3rd Edition، ISBN 10: 0912736321 ISBN 13: 9780912736327، Published by Edits Pub، U.S.A

- Gerster Daniel, Dremel Christian, Brenner Walter , Kelker Prashant, (2020), How Enterprises Adopt Agile Form of Organizational Design: A Multiple-Case Study, ACM, ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems January 2020 <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1145/3380799.3380807>
- Tseng Shu-Mei, Ho Wei-Chih, Jhou Yi-Ting, (2020), The Impact of Social Media Use and Knowledge Management Capability on Supply Chain Agility, ICCMB 2020: Proceedings of the 2020 the 3rd International Conference on Computers in Management and Business January 2020 Pages 296–300 <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1145/3383845.3383891>
- Hughes, Mark. 2006. Change Management A critical Perspective. Chartered Institute of Personnel and Development. Uk.
- Electronic Document Management Systems. 2020. It was referred to site on 18 Aug. 2020. at the following link:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiE5MmkkbbrAhUPExoKHfJnAy4QFjAbegQIDBAB&url=https%3A%2F%2Fwww.ucop.edu%2Finformation-technology-services%2F_files%2Fwebinars%2Felectronic-document-management-system.pdf&usg=AOvVaw2FLVhrHpdDoFAH3kpTonr_
- Grout, Jeff, Fisher, Liz. 2007. What Do leaders Really Do? TJ International Ltd. Padstow. Cornwall. Uk
- Arnander, Fredrik. 2013. We are all Leaders. International Ltd. Padstow. Cornwall. Uk
- Khoualdi, Kamel & Binibrahim, Hassan. Knowledge Management in Banking Sector and its Impact on Competitive Advantage: An Applied Study to Banks in Jeddah Saudi Arabia. IJCSNS International Journal of Comput-

er Science and Network Security, VOL.19 No.5, May 2019

Moses, Tiffany.2017. Knowledge Management Strategies for Competitive Advantage in the Convenience Foods Franchise Industry.Doctoral studies.Walden university .ScholarWorks. It was referred to site on 18 Aug. 2020. at the following link:<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4656/>