

مجلة جامعة صبراتة العلمية

Sabratha University Scientific Journal



مجلة علمية نصف سنوية محكمة متخصصة في العلوم الإنسانية
تصدرها جامعة صبراتة بشكل إلكتروني

عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي
(دراسة ميدانية في مستشفى الزاوية التعليمي)

**The Relationship between Knowledge Management Processes
and Institutional Performance
(A Field Study in Zaiwa Teaching Hospital)**

د. ابراهيم بلقاسم بلحاج
محاضر، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية

رقم الايداع القانوني بدار الكتب الوطنية:
2017-139

التقديم الدولي:
ISSN (print) 2522 - 6460
ISSN (Online) 2707 - 6555

الموقع الإلكتروني للمجلة:
<https://jhs.sabu.edu.ly>

عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي (دراسة ميدانية في مستشفى الزاوية التعليمي)

The Relationship between Knowledge Management Processes and Institutional Performance (A Field Study in Zaiwa Teaching Hospital)

ابراهيم بلقاسم بلحاج

محاضر، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية

lbrahim.82belhaj@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (40) موظفاً من مديري ورؤساء الأقسام وعدد من العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي، وبلغت الاستبيانات المستردة (36) استمارة بنسبة استرداد قدرها (90%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، ووفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة) في مستشفى الزاوية التعليمي كان متوسطاً وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.

الكلمات الدالة: عمليات إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة، الأداء المؤسسي.

Abstract:

This study aimed to identify the processes of knowledge management and its relationship with institutional performance in Zawia Teaching Hospital. In order to achieve the objectives, the study followed the descriptive analytical method by using a questionnaire for data collection. The questionnaire was distributed to (40) employees including managers, head of departments and a group of employees, and (36) questionnaires returned complete representing (90%). The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for analyzing the data by measuring percentages and averages arithmetic and standard deviations and the (T) test. The results of the study revealed that the level of availability of knowledge management processes including (generation, storage, sharing and application knowledge) in Zawia Teaching Hospital was average, and that there is a statistically significant relationship between knowledge

management processes (generation, storage, sharing and application knowledge) and institutional performance in Zawia Teaching Hospital.

Keywords: knowledge management processes, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application and institutional performanc.

المقدمة:

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب لتلك التحديات والتغيرات ويواكبها. وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات. وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بمستوى أدائها. فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة. وتتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم ممارسات إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة فمن خلال عملياتها تستطيع المنظمة توليد المعرفة اللازمة من خلال تشجيع العاملين على الحوار وتبادل الأفكار، وحضور الندوات، والدورات التدريبية، وتحفيز الأفكار الإبداعية، والعمل الجماعي داخل المنظمة، وتخزينها في وثائق وكتيبات، وبناء قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها لاحقاً، ومن ثم نشر وتبادل المعارف والخبرات بين العاملين من خلال شبكات وسائل اتصال سهلة وواضحة، لكي يتم تطبيقها في حل مشكلات المتعلقة بالعمل وتحسين نوعية العمل التي بدورها تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي. وتجدر الإشارة بأن ربط إدارة المعرفة بالأداء هو من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستوى المحلي والعالمى وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبنى عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.

مشكلة الدراسة:

مع التطور السريع والتغير المستمر في التكنولوجيا الحديثة بما فيها تكنولوجيا المعلومات أصبح إزاماً على المنظمات الحديثة إعادة النظر في كيفية تقديم خدماتها ومنتجاتها لتواكب متطلبات وحاجات هذا التغيير، مما يستدعي استثمار الكثير من الجهد والوقت والمال، فتبنى المنظمات لإدارة المعرفة سوف يؤدي

إلى تحسين مستوى الأداء المنظمي وتحقيق ميزة تنافسية وزيادة معدلات الابتكار والإبداع لدى الأفراد، فلم يعد هاجس المنظمات الحديثة البقاء، وإنما التميز من خلال تحسين مستوى أداء المنظمات. وبالنظر إلى واقع المنظمات العربية ومقارنتها بغيرها من المنظمات العالمية يتضح انخفاض الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من حيث اكتساب وتطوير ونشر المعرفة، فقد أشارت عدة دراسات محلية إلى أن إدارة المعرفة في معظم المنظمات الليبية ما زالت دون المستوى المأمول (مغراف، والمقطف 2017، التميمي 2012، المبروك 2017)، لذلك فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي لدى المنظمة المبحوثة. حيث يمثل تطبيق المعرفة أحد التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة لمواكبة التغيرات والتحديات في البيئة المحلية والدولية، حتى تستطيع الصمود أمام المنافسة من خلال إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها، وهذا لا يكون إلا من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة وتطبيقها بالشكل المطلوب، ومن هنا برزت المشكلة التي دعت لإجراء هذه الدراسة، حيث تحاول توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي، وبالتالي تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما علاقة عمليات إدارة المعرفة بمستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة ؟
ومن هذا التساؤل تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقل ونشر المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات البحث تم وضع الفرضية الآتية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي.

ومن هذه الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقل ونشر المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.

أهداف الدراسة:

تتمحور أهداف الدراسة في الآتي:

- التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.
- التعرف على مستوى العلاقة بين توليد المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.
- التعرف على مستوى العلاقة بين تخزين المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.
- التعرف على مستوى العلاقة بين نقل ونشر المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.
- التعرف على مستوى العلاقة بين تطبيق المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- تؤدي هذه الدراسة دوراً مهماً في التعرف على جوانب القصور لدى مستشفى الزاوية التعليمي في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.
- قد تكون هذه الدراسة في موضوعها ونتائجها قاعدة أساسية لدراسات أخرى مستقبلية تجرى في المجال نفسه.
- يتوقع أن يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العلمية بسد النقص الحاصل في السرد النظري للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي نظراً لأهميته كأحد الموضوعات المعاصرة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يُعتبر مناسباً لمثل هذا النوع من الدراسات الإنسانية، حيث يُعتبر المنهج الوصفي التحليلي أحد طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، وتصويرها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة (ملحم، 2000). ولكي تتم الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه واختبار فرضياته اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات اللازمة للدراسة هما:

- **المصادر الأولية:** تمثلت المصادر الأولية في استمارة استبانه تم إعدادها لجمع البيانات من مديري ورؤساء الأقسام وعدد من العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة، ومن ثم تبويبها وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة.
- **المصادر الثانوية:** تم تغطية الجانب النظري من خلال المصادر العربية والأجنبية بما فيها الكتب والمجلات العلمية والدوريات والمؤتمرات والرسائل والأطروحات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة بالمدة الزمنية لإنجاز هذه الدراسة، وهي سنة (2019 - 2020).
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مستشفى الزاوية التعليمي الكائن في مدينة الزاوية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة متغيرين أساسيين: المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة ويتمثل في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المتغير الثاني يتمثل في الأداء المؤسسي.

مصطلحات الدراسة:

- **التعريف الإجرائي لعمليات إدارة المعرفة:** هي عمليات ممنهجة تتبعها المنظمة للحصول على المعرفة اللازمة لها وتقوم بتخزينها، وتوزيعها على العاملين فيها بما يضمن تطبيقها بشكل أمثل في كافة مستويات المنظمة لتحسين مستوى أدائها.
- **التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي:** هو حسن استخدام الموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

الدراسات السابقة:

دراسة (Wibowo, et al., 2018) عملية إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء شركة المقاولات، دراسة تطبيقية في شركات المقاولات أندونيسيا، هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء شركة المقاولات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من العاملين في شركة المقاولات، وكان مقدار عينة الدراسة (100) استبيان تم توزيعها على مقاولي في جزر جافا وبورنيو في أندونيسيا، وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية مع المربعات الصغرى الجزئية (SEM PLS)، وتم التحقق من العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الشركات، وهناك أيضا تفاعل إيجابي في عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركات.

دراسة (حسينة، 2015) دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير البالغ عددهم (172) أستاذ، حيث وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (60) استبانة على الأساتذة في الكلية وتم استرجاع (40) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المعرفة التنظيمية، كما توصلت النتائج إلى أن كلية العلوم الاقتصادية تطبق المعرفة بنسبة متوسطة.

دراسة (Zack, et al., 2009) علاقة إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، دراسة تحليلية للمنظمات التجارية. سعت الدراسة لبيان أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للمنظمات التجارية من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات، صممت الاستبانة ووزعت عبر البريد الإلكتروني على عينة مكونة من (1500) مدير تنفيذي الذين تلقوا تدريبات في A learning American Business School، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي وأشارت أيضا الدراسة لوجود علاقة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة.

دراسة (الخشالي، 2009) إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي تأثير عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في امتلاك المعرفة، ونشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (264) عاملاً تم اختيارهم من (37) شركة صناعية، وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبياناً صممت لهذا الغرض، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (الامتلاك والنشر والاستجابة للمعرفة، كما بينت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لعناصر إدارة المعرفة والأداء المقارن. كما أشارت النتائج لوجود تأثير معنوي للاستجابة المعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك ونشر المعرفة تأثير معنوي في الأداء الداخلي.

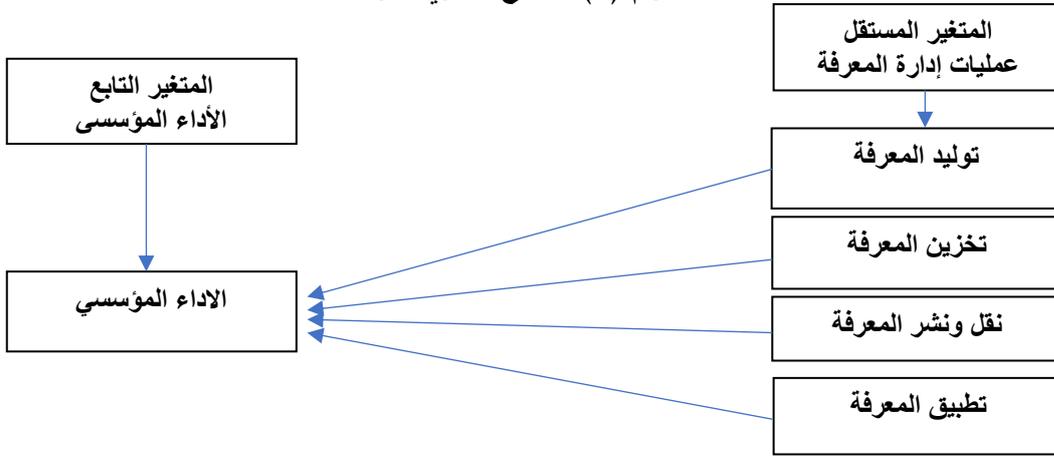
دراسة (Bogner and Bansal, 2007) إدارة المعرفة كأساس للاستخدام أداء عال في المنظمات. هدفت الدراسة الى تحليل العناصر المتعلقة بموارد المنظمة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المنظمة، وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المنظمة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، وكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة، وقد شملت عينة الدراسة (42) منظمة وتم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي يلاحظ عدم توافر دراسات سابقة تناولت موضوع إدارة المعرفة والأداء المؤسسي معاً في البيئة المحلية، كذلك الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي إدارة المعرفة والأداء المؤسسي اقتصرت فقط على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، من خلال القيم المكونة لها، والدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي من خلال عناصره وأبعاده. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوعي إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الدراسة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تعد أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تتناول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي.

أنموذج الدراسة:

شكل رقم (1) أنموذج النظري للدراسة



تتمثل عمليات إدارة المعرفة بأنها مجموعة العمليات ممنهجة التي تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة اللازمة لها وتقوم بتخزينها وتوزيعها على العاملين فيها بما يضمن تطبيقها بشكل أمثل في كافة المستويات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة، وتساعد في اتخاذ القرارات، وتطبيق الاستراتيجيات (أبورزيق، 2017). ونظرا لأهمية تحديد عمليات إدارة المعرفة لما لها من تأثير مهم في تحقيق أهداف المنظمة نتج عنه اختلاف بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد وترتيب العمليات، على الرغم من ذلك فإن الدراسة الحالية ستقتصر على العمليات الأربعة الأكثر تداولاً وهي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة).

- توليد المعرفة

وهي تتضمن العمليات التي تقوم على الابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة، ويمكن توليد المعرفة من خلال بعض العمليات التي تشمل الإبداع والبحث، كما أنه يراد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واكتسابها، سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية (Heisig Vorbeck, 2000, Mertins, et al. 2001).

- تخزين المعرفة

هي العمليات التي يتم خلالها تخزين المعرفة والحفاظ عليها من الضياع، ويتم ذلك من خلال المحافظة على أصحاب المعرفة، وكذلك العمل على إخراج هذه المعرفة من خلال التدريب والندوات وغيرها، حتي تكون في متناول الجميع، وكذلك حفظ المعرفة من خلال المحافظة على الوثائق والسجلات وتوثيقها باستخدام أساليب حديثة، لاسيما في ظل تعرض المنظمات لفقدان كثير من المعرفة الضمنية بسبب عدة عوامل أهمها زيادة دوران العمل، الذي يفقدها جزءاً كبيراً من المعرفة الضمنية في حال عدم حفظها بآلية معينة (Heisig Vorbeck 2000:114).

• توزيع المعرفة:

وتعني نشر ومشاركة المعرفة الصريحة والضمنية وتبادلها بين جميع العاملين بالمنظمة، ووصولها للباحث عنها في الوقت المناسب، وكذلك وصولها إلى أكبر عدد من العاملين في المنظمة، من خلال وسائل التقنية الحديثة كالوسائل الإلكترونية، والبرامج التدريبية، والسجلات الخاصة بالمنظمة (أبوزريق، 2017، Mertins, et al, 2001.,، Heisig Vorbeck, 2000.).

• تطبيق المعرفة:

تطبيق المعرفة يعني الاستفادة منها بالشكل المطلوب وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، فالوصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها لا تعتبر كافية، ما لم يتم تحويلها إلى التنفيذ، وتقع مسؤولية التطبيق على عاتق المدير من خلال حث العاملين على تطبيق المعرفة، مع وجود مكافآت مادية وغير مادية تشجعهم على الاستخدام الفعّال للمعرفة (العصيمي، 2014).

الإطار النظري للدراسة

إدارة المعرفة:

حظي مفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمديرين وغيرهم، وذلك للدور المميز الذي تؤديه في تحقيق استراتيجيات وسياسات منظمات الأعمال بكفاءة وفعالية. وفي عالم اليوم أصبحت المعرفة الأساس الذي تستند عليه المنظمة في تحسين مستوى أدائها وتحقيق الميزة التنافسية لها، من هنا يجب الأهتمام بها وإدارتها بشكل سليم، وجعلها جاهزة للنشر والانتشار داخل المنظمة (Lubit, 2001:164). ويمكن القول بأنه لا يوجد تعريف واحد شامل وواسعاً ومتفقاً عليه لإدارة المعرفة، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته (الكبيسي، 2002: 58). فقد عرفت جامعة تكساس بأنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى المعرفة لدى المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويستفاد منها في حل المشكلات، والتعلم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات (الصاوي، 2007). ويرى (Beterls, 2002: 2) بأنها عبارة عن "إدارة المنظمة باتجاه التجديد المستمر لقاعدة معرفة المنظمة، وهذا يعني تكوين البنية الداعمة للمنظمة، وتقديم تسهيلات للعاملين لديهم وتقديم تلك التسهيلات من أجل انتشار المعرفة". وعرفها (المطيران، 2007: 7) بأنها "إيجاد الطرق للإبداع وأسس معرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها، ونقلها إلى العاملين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفاعلية وكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن". وأشار (المصري، 2015) بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسر استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف

وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة. أما (عليان، 2012:157) فقد عرفها بأنها "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة لأعمال وتوليد الميزة التنافسية". وقد أشار (Lievian, 2005:2) بأن إدارة المعرفة يتمحور عملها حول "استخدام المعرفة من خلال الممارسة في إدارة المعلومات والتعلم التنظيمي بهدف تحقيق قيمة أفضل للمنظمة". وعرفها (محمد، 2006: 67) بأنها "وظيفة الإدارة المسؤولة عن الاختيار المنظم، والسعي للوصول إلى أفضل الممارسات من خلال الحصول والخزن والنشر والتطبيق للمعرفة في عمليات أعمالها، وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها المستندة إلى الأهداف الموجهة، بقصد تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز الإبداع وإدامة التنافسية". واتفق كلٌّ من (يوسف، 2004: 7 والطائي، 2004: 6 والفضل، 2004: 6) بأنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل إدارة المنظمة لجمع وتصنيف وتنظيم وخزن جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين العاملين في أقسام المنظمة بما يحسن كفاءة اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي".

أهمية إدارة المعرفة

تحقق إدارة المعرفة العديد من الفوائد للمنظمات منها (الزيادات، 2008):

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المختلفة في اتجاه أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي.
- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على ميزة التنافسية، عبر تمكين المنظمة تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

أهداف إدارة المعرفة

ذكر (أوبفارة، 2004)، بأن إدارة المعرفة تساعد المنظمات على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة. كما أن إدارة المعرفة تزود المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة أهدافها. وكذلك تستطيع المنظمات من خلالها تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في التحسين والتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وأضاف (عبد الغفور، 2015) بأن عمليات إدارة

المعرفة تساعد ايضا المنظمة في التحكم في العمليات والعلاقات المعرفية. وعلاوة على ذلك فتأثيرات إدارة المعرفة لأي منظمة ليست مقتصرة على القدرة على التحقق من مقدره الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع من الأداء التنظيمي، بل تتعدى القدرة على تحديد المعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية (أبوفارة، 2004 وعبد الغفور، 2015).

أنواع المعرفة:

اتفق أغلب الكتاب والباحثين على تصنيف المعرفة إلى قسمين:

- المعرفة الصريحة أو المعلنة: وهي المعرفة التي يسهل التعبير عنها والتعامل معها والمشاركة فيها، وتتمثل بالمعلومات الواضحة والظاهرة وتلك الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة، كالمستندات، والوثائق، مثل برامج الحاسوب، براءات الاختراع، خطط العمل، البحوث، وبشكل عام فإن أصول المعرفة المعلنة تتضمن أي شيء يمكن توثيقه، ويمكن تداوله بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية (الوظيفي، 2009).
- المعرفة الضمنية أو الكامنة: وهي تمثل القيم والاتجاهات والمدرجات الشخصية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية ومهاراتهم، وهي تكمن في عقل وقلب كل فرد منا، إنها التبصر والحدس والفهم العميق، ومن الصعوبة نقلها إلى الآخرين، لذلك فإن تمكن المنظمة من استكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها، يشكل المرتكز الأول في جميع المنظمات التي تهدف إلى التعلم، وهي دليل على نجاحها (الوظيفي، 2009).

مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

- ذكر (الكبيسي، 2005) بأن مبررات التحول إلى إدارة المعرفة تتمثل في النقاط التالية:
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.
 - الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
 - تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
 - إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
 - التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.

معوقات إدارة المعرفة

تواجه العديد من المنظمات بعضاً من المعوقات والتحديات والصعوبات التي تحول دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة، مما يشكل عائقاً في تحقيق أهدافها، وتحسين كفاءتها، حيث أشار

(Thierauf, 2003:106) بأن من معوقات إدارة المعرفة عدم توفر البنية التحتية اللازمة، مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة وكذلك عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة مما ينعكس سلباً على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها. وأضاف (أبوزيق، 2017) عندما يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة قد يشكل أحد تحديات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمة. وذكر (القحطاني، 2009) بأن معوقات إدارة المعرفة تتمثل في الجهل بأهمية نقل المعرفة. وعدم رصد المعرفة الصريحة والضمنية نتيجة الانشغال بالعمل الروتيني. وأضاف بأن الأسلوب الإداري المركزي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين. وأكد (العلی و آخرون، 2006) بأن عدم توافر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها. وثقافة المنظمة الحالية غير المشجعة على المشاركة في المعرفة. وضعف فهم عمليات إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة تشكل إحدى المعوقات الأساسية لإدارة المعرفة.

الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد مفهوم الأداء عموماً من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام في المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وعلى الرغم من اختلاف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد للأداء المؤسسي سوف نستعرض عدداً من التعريفات، فقد عرف (المخمير وآخرون، 2000: 29) الأداء المؤسسي بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". أما (Peterson, et al., 2003) عرفه بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. وهناك من يعرف الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك، وأنه وسيلة لتقييم المؤسسة ويعتبر قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط وتحليل نقاط القوة والضعف" (فليح، 2011: 12). ويرى (Wheelen and Hunger, 2000: 243) أن الأداء المؤسسي يتمثل في "النتيجة النهائية للنشاط". وأشار (ربايعة، 2011: 122) بأن الأداء المؤسسي هو "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وذلك على مستويات ثلاث هي المستوى الفردي والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلي (أداء المنظمة ككل في إطار التأثيرات البيئية المتبادلة)". ومن وجهة نظر (كريس أشتون، 2002 والعلواني وآخرون، 2006: 327) هو "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة". أما (العزاوي، وآخرون، 2014) عرفه بأنه قدرة المنظمة على الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهدافها على المدى البعيد. وذكر (Miller and Bromely, 1990: 767) بأن

الأداء "يعبر عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة أو التي تسعى إلى تحقيقها".

وتجدر الإشارة بأن التعاريف السابقة تشير إلى عدم اتفاق بين الباحثين على مفهوم موحد للأداء المؤسسي وذلك لتباين مؤشرات قياسه. فقد أشار (عبدالله، 2014 والوقفي، 2004) نقلا عن (Venkatraman and Ramanjam, 2004) إلى أن الأداء المؤسسي يندرج على قياس ثلاثة أبعاد وهي الأداء المالي ويركز على مؤشرات المالية مثل الربحية والنمو. الأداء التشغيلي ويركز على الكفاءة والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة. الفاعلية التنظيمية وترتكز على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. وذكر (Kaplan and Norton, 2004) لقياس مستوى الأداء يفضل استخدام مقاييس مركبة، لأنها تكون أكثر دقة وموضوعية من المقاييس الفردية حيث قدم نموذج بطاقات العلاقات المتوازنة في قياس الأداء يتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد أولاً المحور المالي، ويعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية. ثانياً محور العمليات الداخلية، ويعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها. ثالثاً محور الزبائن ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم، وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم. وأخيراً محور التعلم والنمو، ويعكس مدى قدرة المنظمة بأحدث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هياكلها وثقافتها، أي بمعنى القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي. تعكس هذه المحاور الأربعة عند كابلان ونورتون مستوى أداء المنظمة وهو النموذج الذي تم اعتماده في الدراسة كمنطلق في تحديد العلاقات والأداء لشموليته واحتوائه على مجموعة من المقاييس والأهداف التي تشير إلى مستوى الأداء المنظمي. ولكن على الرغم من ذلك ووفقاً لما يذكره الباحثون فإننا سنعتمد المحاور الثلاثة المتمثلة في (العمليات، الزبائن، والتعلم والنمو) كمقاييس للأداء مشيرين إلى المحور المالي دون البحث فيه لعدم التمكن من الحصول على البيانات من جهة وصعوبة تحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المالي المتمثل بالعائد على حق الملكية من جهة أخرى (الفارس، 2010). بالإضافة إلى أن مستشفى الزاوية التعليمي محل الدراسة هو منظمة تتبع القطاع العام ترجع ملكيته للدولة ويقدم خدمات مجانية وهدفها تحقيق الرفاهية للمجتمع وليس ربح.

أهمية الأداء المؤسسي:

يعد الأداء الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، كونه يمثل أهم مقياس للتعرف على مدى جدارة المنظمة وتفوقها (عبد الهادي، 1997: 9 وعبدالله، 2014: 256) وتأتي أهمية الأداء المنظمي في كونه المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المنظمة الذي يقيس أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو. حيث ذكر (Tuggle, 1998: 4) أن التعرف على أداء المنظمة يسهم في الكشف عن مدى ملاءمة الخطة للمحددات البيئية، وكذلك يمكن المنظمة معرفة مدى ملاءمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها. كما يساعد المنظمة التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على اطلاع جيد لها. وعلاوة على ذلك تأتي أهمية الأداء المنظمي من خلال ما أشار إليه (عبدالله، 2014: 256) في أن التعرف على أداء المنظمة يسهم

في التأكد من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات، والكشف عن مدى ملاءمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الأهداف، ومعرفة وضع المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدي الأشخاص.

أهداف الأداء المؤسسي:

أشار (الكرخي، 2001: 41) بأن هناك العديد من الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها أولاً تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة. ثانياً يساعد المنظمة في الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة. ثالثاً تقييم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقييم كل المشروع. وأضاف (عبدالله، 2014 : 256) بأن أهداف الأداء المنظمي تتمثل في خلق قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات ولخطط العلمية المتوازنة والواقعية. وتحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

خصائص الأداء المؤسسي:

ذكر (العدلوني، 2002: 22)، بأن هناك مجموعة من الخصائص للأداء المؤسسي والمتمثلة في المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تنري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات عبر الأجيال بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغير القيادات. وكذلك الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء الإدارة المؤسسة ويضمن ذلك عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار من خصائص الأداء المؤسسي. وعلاوة على ذلك أشار (عبدالله، 2014)، إلى أن من خصائص الأداء المؤسسي أيضاً المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة. وأضف إلى ذلك استثمار جهود كافة الأفراد العاملين من المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعة في تحقيق الأهداف، والتركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.

علاقة إدارة المعرفة بتحسين مستوى الأداء المؤسسي:

أكد (Majeed, 2013) بأن عمليات إدارة المعرفة تؤدي دوراً حاسماً ومهماً للحفاظ على الميزة التنافسية وتحسين الأداء. حيث أصبح تقييم إدارة المعرفة مهماً بشكل متزايد، لأنه يوفر المرجع لتوجيه المنظمات لتعزيز أدائها والقدرة التنافسية. كما إن استخدام ممارسات إدارة المعرفة يمكن أن يساهم في النمو الشامل للمؤسسات عن طريق تحسين أدائها في وقت واحد وبشكل ملحوظ. وهذا يتضح من خلال النتائج التي أوضحت إلى وجود تأثير قوي للبنية التحتية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

وأشار (Hartesh and Pannu, 2017) بأنه يجب على المنظمات أن تولي اهتماما كبير بعمليات إدارة المعرفة لما لها من تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. ويؤكد (العمرى، 2004 و Keyser، 2004) على وجود علاقة معنوية بين مستوى تطبيق المعرفة من خلال عملياتها المختلفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم المعرفة وتوليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها) وبين مستوى أداء المؤسسات. وقد أثبتت نتائج الدراسات وأكدت على أن المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسات القادرة على تشخيص المعرفة من خلال امتلاكها للأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة، والقادرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة داخل وخارج المؤسسة هي بالضرورة أكثر قدرة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. كما أن المنظمات تكون أكثر تنافسية وأكثر استدامة وأكثر فاعلية عندما تضع أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة، وتحدد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها، وتسعى للحصول على المعرفة من مصادر متعددة، وتعتمد على الزبائن والعاملين كمصادر للمعرفة، وتقوم بمكافأة العاملين على أفكارهم الابتكارية وعلى جهودهم لكسب المعرفة، وتشجيع العاملين على تبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة وتعمل على تطوير المعرفة الحالية (أبوفارة وعليان، 2014).

وعلاوة على ذلك أشار (الفارس، 2010) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة ومستوى أداء المنظمات. حيث إن نجاح المؤسسات في تحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها يتطلب العمل الدؤوب نحو تحديث المعرفة وذلك من خلال تنقيح المعرفة بكافة الأساليب الفاعلة، ويتطلب منها مراجعة المعرفة بصورة دورية والعمل على تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة. وأكد (العزاوي وآخرون، 2014) على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، حيث يجب على المنظمات تنظيم المعرفة وتصنيفها وحفظها بحيث يسهل استخدامها، ويتطلب منها أيضا متابعة تطبيقها والرقابة عليها من أجل تحسين مستوى أدائها.

الجانب العملي للدراسة

يختص هذا الجانب بتوضيح بعض الاختبارات الإحصائية المتعلقة بالصدق والثبات واختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من عينة من مديري إدارات ورؤساء أقسام وعدد من الأفراد العاملين في مستشفى الزاوية التعليمي. حيث تم توزيع (40) استبانة على عينة الدراسة استرجع منها (36) وبعد الفحص لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها (4) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وجدول رقم (1) يبين عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة الدراسة ونسبة الاسترداد.

جدول رقم (1) عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة الدراسة

القياس	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	الاستبيانات الصالحة للتحليل
العدد	40	4	36
النسبة	%100	%10	%90

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: (محور البيانات الشخصية): تضمنت المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وعددها (5) وهي (النوع - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المركز الوظيفي).
الجزء الثاني: (محور أبعاد إدارة المعرفة): وتضمن أربعة أبعاد تقيسها (19) عبارة.
الجزء الثالث: (محور الأداء المؤسسي): وتقيسها (6) عبارات، وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً). أما تحليل البيانات استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS)، كما استخدم معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة.

صدق وثبات الاستبيان:

• ثبات المقياس:

للتأكد من ثبات أداة القياس، أجري اختبار معامل الثبات الداخلي، حسب معادلة كرونباخ ألفا (Kronbach alpha)، إذ بلغت قيمة المعامل (0.85) وهي قيمة أكبر من (0.60)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، مما يمكننا من الاعتماد عليها على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

• صدق المقياس (الصلاحية)

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، لإبداء رأيهم في الاستبانة سواء من حيث مناسبة فقراتها لأهداف البحث، أو من حيث مدى تغطيتها للجوانب والمجالات المقصودة في الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين التي أبدوها على بعض العبارات، فقد أجريت التعديلات المطلوبة بحيث ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

يختص هذا الجانب بحساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المركز الوظيفي)،

وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS). والجدول رقم (2) يوضح التحليل الوصفي لخصائص العينة.

جدول (2) البيانات الوصفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير
22.2 %	8	ذكور	النوع
77.8 %	28	إناث	
100 %	36	المجموع	
2.77 %	1	من 21-30 سنة	العمر
58 %	21	من 31 سنة إلى 40 سنة	
22.2 %	8	من 41 سنة إلى 50 سنة	
16.6 %	6	51 سنة فما فوق	
100 %	36	المجموع	
5.55 %	2	متوسط	المؤهل العلمي
38.8 %	14	بكالوريوس	
30.5 %	11	ماجستير	
25 %	9	دكتوراه	
100 %	36	المجموع	
8.33 %	3	من 5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
30.55 %	11	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
38.8 %	14	من 11 سنة إلى 15 سنة	
22.2 %	8	أكثر من 16 سنة	
100 %	36	المجموع	
2.77 %	1	مدير	المركز الوظيفي
27.77 %	10	رئيس قسم	
69.4 %	25	موظف	
100 %	36	المجموع	

يوضح الجدول (2) أن ما نسبته 22.2% من المبحوثين هم من الذكور وما نسبته 77.8% من الإناث. تعزو الدراسة هذه النسبة إلى ميول المرأة للعمل في قطاع الصحة، إلا أن ذلك قد يؤثر على سهولة تبادل المعارف في المستشفى مما ينعكس على مستوى أدائه لأن تبادل المعرفة وخاصة المعرفة الضمنية يحتاج إلى اتصال مباشر وغير مباشر بين الكوادر الطبية، وهذا قد يتعارض مع طبيعة المجتمع الليبي كمجتمع محافظ. وما يرتبط بمتغير العمر كما هو موضح بالجدول (1) فقد تبين أن ما نسبته 2.77 %

هم من تقل أعمارهم عن 30 سنة من أفراد العينة، كما أظهرت النتائج أن 58 % هم من تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، وأن 22.2 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة، وأخيراً تبين أن من أفراد العينة من تتراوح أعمارهم بين 50 سنة فأكثر ما نسبته 16.6%. تعزو الدراسة أن ما نسبته 58% من العينة أعمارهم بين (31-40 سنة) إلى أن معظم المتقدمين للعمل في المستشفى في الفترة ما بين 2010-2012 حظوا بفرصة توظيف في ظل الظروف السياسية التي تمر بها البلاد في تلك الفترة. وهذا ينعكس على مستوى أداء المستشفى في ظل سياسة التركيز على الكم وليس الكيف في عملية الاختيار والتعيين.

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول نفسه فقد تبين أن 5.55% هم من حملة المؤهل المتوسط، وأن 38.8 % من أفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس، كما أظهرت النتائج أن 30.5 % هم من حملة الماجستير. وأخيراً فإن حملة الدكتوراه يمثلون ما نسبته 25 %. تعزو الدراسة أن نسبة حملة البكالوريوس احتلت المرتبة الأولى إلى أن معظم الوظائف التخصصية يشترط للحصول عليها درجة البكالوريوس كحد أدنى، وقد يعزى ذلك إلى أن العمل المتعلق بالخدمة الصحية يقوم على أساس المؤهل العلمي والاعتماد عليها كمعيار مهم عند الاختيار والتعيين مما ينعكس على مستوى الأداء المؤسسي بالمستشفى قيد الدراسة.

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول نفسه أن ما نسبته 8.33% هم من تتراوح خبرتهم العملية من 5 سنوات فأقل، وأن ما نسبته 30.55% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات، كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من تتراوح خبرتهم العلمية من 11 - 15 سنة ما مجمله 38.8 %، وأخيراً تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة هم من لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 22.2%. وتشير الدراسة إلى أن نسبة من لديهم خبرة من 11-15 سنة احتلت المرتبة الأولى وهذا ينعكس على مستوى أداء المؤسسي من خلال تبادل المعرفة الضمنية والخبرات المتراكمة بين الكوادر الطبية في المستشفى قيد الدراسة. وأخيراً بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد العينة يظهر الجدول أن 2.77% هم من المديرين، وأن ما نسبته 27.77 % هم من رؤساء الأقسام، وأن 69.4 % هم من الموظفين.

التحليل الإحصائي للمتغير المستقل (أبعاد إدارة المعرفة)

• تحليل عبارات البعد الأول (توليد المعرفة)

يتضح من الجدول رقم (3) أن الفقرة الخامسة كانت أعلى متوسط حسابي (3.418) وبأنحراف معياري (0.931)، مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق. أما المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة الذي حاز على المرتبة الأخيرة يساوي (2.581) وبأنحراف معياري (1.238)، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو غير موافق. وبشكل عام المتوسط الكلي لبعد توليد المعرفة بلغ (3.050)

وبأنحراف معياري (1.117)، وبمستوى أهمية متوسطة. ويتضح من النتائج أن المستشفى قيد الدراسة يولي اهتماما متوسطا بتوليد المعرفة وذلك من خلال تشجيع العاملين لتبادل المعرفة وهذا يعد مطلباً أساسياً لتوليد المعرفة وخاصة المعرفة الضمنية التي بدورها تزيد من مستوى مهاراتهم وأدائهم وهذا ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي ككل، كما أن استعداد العاملين للحوار والعمل كفريق وتبادل الأفكار وحضور الندوات والمؤتمرات وحضور الدورات التدريبية يساعد على توليد المعرفة واكتسابها مما ينعكس على مستوى أداء المنظمة، كما يشجع المستشفى قيد الدراسة على ابتكار المعرفة من خلال تقديم الحوافز والمكافآت التي تحث العاملين وتشجعهم على توليد المعارف وتقديم كل جديد.

جدول رقم (3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الاول (توليد المعرفة)

الدرجة التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
متوسطة	1.264	3.209	يشجع الحوار موظفي المنظمة على تبادل الأفكار.	1
متوسطة	1.101	2.976	تحرص المنظمة على حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات للموظفين.	2
ضعيفة	1.238	2.581	تستخدم الإدارة طريقة العصف الذهني مع الموظفين للمشاركة في حل المشكلات التي يواجهها المكتب.	3
متوسطة	1.055	3.069	يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم على توليد الأفكار الإبداعية وتقديم مكافآت لهم.	4
مرتفعة	0.931	3.418	تعمل المنظمة على تبادل المعرفة من خلال العمل الجماعي (فرق العمل)	5
متوسطة	1.117	3.050	المتوسط الكلي	

• تحليل عبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة)

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة حاز على المرتبة الأولى يساوي (3.814) وبأنحراف معياري (1.139)، مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق. أما الفقرة الخامسة حازت على المرتبة الثانية. حيث بلغ متوسط حسابي (3.697)، وبأنحراف معياري (0.939)، مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق، بينما حاز السؤال الرابع على المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.488) وبأنحراف معياري (1.182)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال يتجه نحو الموافق. أما الفقرة الأولى جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.209) وبأنحراف معياري بلغ (1.206) مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو الحياد، أما المتوسط الحسابي للفقرة الثانية الذي حاز على المرتبة الأخيرة يساوي (2.697) وبأنحراف معياري (1.145)، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد. وبشكل عام إن المتوسط الكلي لبعد تخزين المعرفة بلغ (3.381) وبأنحراف معياري (1.122)، وبمستوى أهمية متوسطة. وتعزى هذه النتائج إلى وعي المستشفى بأن تخزين المعرفة بأساليب مختلفة لا يقل أهمية من توليدها والحصول عليها كي لا تفقد هذه المعلومات مما يسهل الرجوع إليها وتطبيقها عند الضرورة، ويعزى ذلك أيضا إلى

تشجيع المستشفى على تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المستشفى بصورة جيدة، فما يبده من جهد كبير لاكتساب المعرفة يجعلها عرضة لفقدانها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، كما يعزى لتفهم المستشفى بتشجيع العاملين على حفظ المعرفة بصورة محدثة ومستمرة من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق المرونة في ذلك والاهتمام بذوي الخبرة باعتبارهم خزين المعرفة لديهم.

جدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثاني (تخزين المعرفة)

الدرجة التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفعة	0.939	3.697	يمكن لموظفي المنظمة الوصول بحرية إلى الوثائق والمعرفة المخزنة في المنظمة.
مرتفعة	1.182	3.488	تقوم المنظمة بتخزين المعرفة في قواعد المعرفة.
مرتفعة	1.139	3.814	توثق المنظمة التجارب السابقة في الكتيبات أو من خلال قواعدها ليتم تطبيقها لاحقاً.
متوسطة	1.145	2.697	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.
متوسطة	1.206	3.209	تهتم المنظمة بمدي تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم ادائهم
متوسطة	1.122	3.381	المتوسط الكلي

• تحليل عبارات البعد الثالث (نقل ونشر المعرفة)

ينضح من الجدول رقم (5) أن الفقرة الخامسة كانت أعلى متوسط حسابي (4.225) وبأنحراف معياري (0.693)، مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق بشدة. أما المتوسط الحسابي للفقرة الأولى حاز على المرتبة الأخيرة يساوي (2.162) وبأنحراف معياري (0.949)، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو غير موافق. وبشكل عام إن المتوسط الكلي لبعد نقل ونشر المعرفة بلغ (3.230) وبأنحراف معياري (0.997)، وبمستوى أهمية متوسطة. وترجع هذه النتيجة إلى تفهم اصحاب الوظائف الإشرافية بالمستشفى لأهمية توزيع المعرفة ويعزو ذلك إلى حرص المستشفى على الارتقاء بالمستوى المعرفي للعاملين لما ذلك من أهمية تنعكس على مستوى أدائه وبالتالي على مستويات المستفيدين، وينعكس ذلك على اهتمام المستشفى بتشجيع العاملين على عرض أفكارهم المرتبطة بأنشطتها كما تشجيعهم على الحضور الندوات وورش العمل وتشكيل فرق عمل وصقل المعرفة الخاصة بالمنظمة من مصادر متعددة. وتحتاج الإدارة العليا في المستشفى قيد الدراسة إلى تقديم الدعم والمساندة للعاملين من خلال توفير شبكات اتصال داخلية تتسم بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل المعارف بين العاملين في المنظمة مما يزيد من مستوى مهاراتهم وبالتالي تحسين مستوى أدائهم. وتوفير الوسائل اللازمة التي تساعد على تدفق المعرفة بين العاملين وكذلك بين المستويات التنظيمية مما ينعكس على الأداء المؤسسي.

جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثالث (نقل ونشر المعرفة)

الدرجة التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
ضعيفة	0.949	2.162	تتسم شبكات الاتصال الداخلية بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل المعارف في المنظمة	1
متوسطة	1.111	2.837	تستخدم منظمتنا اليات ووسائل لتبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات والمستويات التنظيمية.	2
متوسطة	1.109	3.232	يشارك الموظفون في منظمتنا المعرفة بشكل متكرر بناءً على خبرتهم.	3
مرتفعة	1.124	3.697	يشارك الموظفون في منظمتنا في كثير من الأحيان في التقارير والوثائق الرسمية التي يعدونها بأنفسهم.	4
مرتفعة جدا	0.693	4.225	نشجع تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة.	5
متوسطة	0.997	3.230	المتوسط الكلي	

• تحليل عبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة)

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية حاز على المرتبة الأولى يساوي (3.627) وبأنحراف معياري (1.113)، مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق. أما الفقرة الأولى جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.814) وبأنحراف معياري بلغ (0.906) مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو غير موافق. وبشكل عام إن المتوسط الكلي لبعد تطبيق المعرفة بلغ (3.057) وبأنحراف معياري (1.037)، وبمستوى أهمية متوسطة. وتعزى هذه النتائج إلى وعي المستشفى بأن تخزين المعرفة عملية مهمة، لأنها نتاج العمليات السابقة حيث يتم تحويل المعرفة إلى خطط عمل للعاملين، كما يعزى قدرة العاملين من أصحاب الوظائف الإشرافية على تطبيق المعرفة وأن المستشفى يشجع ويتيح لهم الفرص لتطبيقها حتى وإن كانت دون المستوى الطموح مع بناء قاعدة بيانات تخدم الجميع ومتوفرة بحرية كاملة لتطبيقها وتساهم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل والاستفادة من المعرفة لتحسين فعالية العمل وصقل الرؤية الاستراتيجية مما ينعكس على الأداء المؤسسي بالمستشفى قيد الدراسة.

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الرابع (تطبيق المعرفة)

الدرجة التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
ضعيفة	0.906	1.814	يعرف موظفو المنظمة دائماً أين يمكنهم العثور على الخبرات والمعارف التي يحتاجونها	1
مرتفعة	1.113	3.627	تساعد قواعد المعرفة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	2
متوسطة	1.076	3.279	يشعر الموظفون أن المعرفة متوفرة بحرية كاملة لتطبيقها.	3
مرتفعة	1.054	3.511	المنظمة قادرة على الاستفادة من المعرفة لتحسين فعالية العمل وصقل الرؤية الاستراتيجية	4
متوسطة	1.037	3.057	المتوسط الكلي	

التحليل الإحصائي للمتغير التابع (الأداء المؤسسي):

يتضح من الجدول رقم (7) أن الفقرة الرابعة كانت أعلى متوسط حسابي (4.441) وبأنحراف معياري (0.795)، مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق بشدة. أما المتوسط الحسابي للفقرة السادسة حاز على المرتبة الأخيرة يساوي (1.814) وبأنحراف معياري (0.852)، مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو غير موافق. وبشكل عام إن المتوسط الكلي للمتغير الأداء المؤسسي بلغ (3.007) وبأنحراف معياري (1.066)، وبمستوى أهمية متوسطة. ويشير هذا المستوى من الأهمية إلى الدعم الذي يقدمه المستشفى قيد الدراسة لتحسين مستوى الأداء المؤسسي وذلك من خلال تشجيع العاملين على الحوار وتبادل الأفكار وحضور الندوات والدورات التدريبية وتحفيز الأفكار الإبداعية والعمل الجماعي داخل المستشفى الذي بدوره يساعد على توليد المعرفة وتخزينها في وثائق وكتيبات، وبناء قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها وتطبيقها لاحقاً، ومن ثم نشر وتبادل المعارف والخبرات بين العاملين من خلال شبكات وسائل اتصال سهلة وواضحة لكي يتم تطبيقها في حل مشكلات المتعلقة بالعمل وتحسين نوعية العمل والرفع من مستوى كفاءة وفاعلية العاملين (الموظفين) الذي ينعكس على مستوى أداء المستشفى قيد الدراسة. كما يحتاج المستشفى قيد الدراسة إلى خلق التنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة لتطوير الأعمال من خلال تسهيل تدفق المعرفة بين أجزاء المنظمة وكذلك التركيز على رضا العميل الذي هو محور اهتمام المنظمات ومؤشراً لمستوى أدائها.

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الأداء المؤسسي

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تستطيع المنظمة من خلال إدارة المعرفة تحقيق الكفاءة التنظيمية.	3.558	1.140	مرتفعة
2	من خلال إدارة المعرفة المنظمة تحقق رضا العميل	2.162	1.044	ضعيفة
3	تستطيع المنظمة من خلال إدارة المعرفة اتخاذ القرارات.	2.441	1.314	ضعيفة
4	إدارة المعرفة تحسن نوعية أداء العمل.	4.441	0.795	مرتفعة جداً
5	رفع مستوى فعالية الموظفين وقدرة تنفيذ الأعمال من خلال إدارة المعرفة	3.627	1.254	مرتفعة
6	يوجد في المنظمة تنسيق والتعاون بين المستويات المختلفة لتطوير الأعمال.	1.814	0.852	ضعيفة
	المتوسط الكلي	3.007	1.066	متوسطة

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لمستشفى الزاوية التعليمي. قامت الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار (T) للعينة الواحدة وذلك لاختبار كل محاور الاستبانة ومعرفة معنوية الدلالة آراء المشاركين في الدراسة على مستوى كل محور. ووفقاً للقاعدة التي تنص على أنه إذا

كانت قيمة القيمة الاحتمالية (sig) أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05) فأنا نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء المؤسسي لدى مستشفى الزاوية التعليمي من خلال الأبعاد التالية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة). وهذا يعني مدي اهتمام مستشفى الزاوية التعليمي بعمليات إدارة المعرفة الذي سوف يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (الزطمة، 2011، الفارس، 2010، العزاوي وآخرون، 2014) التي أكدت بضرورة تبنى إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي.

أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توليد المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي. يُبين الجدول رقم (8) أن قيمة اختبار (T) تساوي (28.206)، وأن قيمة القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا لبعد دالا إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توليد المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لدى مستشفى الزاوية التعليمي. وهذا يتفق مع دراسة كل من (الزطمة، 2011، العزاوي وآخرون، 2014) التي أشارت إلى ضرورة تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل وحضور الدورات التدريبية والحوار والعمل الجماعي التي من شأنها تولد المعرفة للضرورة لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخزين المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي. يُبين الجدول رقم (8) أن قيمة اختبار (T) تساوي (25.187)، وأن قيمة القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا لبعد دالا إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخزين المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لدى مستشفى الزاوية التعليمي. وهذا يتفق مع دراسة (الفارس، 2010) التي أكدت على أهمية تخزين المعرفة بطريقة يسهل الرجوع إليها يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المنظمة من خلال تحسين نوعية العمل وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نقل ونشر المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي. يُبين الجدول رقم (8) أن قيمة اختبار (T) تساوي (27.108)، وأن قيمة القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا لبعد دالا إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نقل ونشر المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لدى مستشفى الزاوية التعليمي. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة كل من (الفارس، 2010، العزاوي وآخرون، 2014) التي أوصت بأهمية

تشجيع العاملين على المشاركة ونقل المعارف والخبرات وتطويرها بين العاملين والمستويات الإدارية من أجل تحسين الأداء المؤسسي.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطبيق المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي. يُبين الجدول رقم (8) أن قيمة اختبار (T) تساوي (42.649)، وأن قيمة القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا لبعدها إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطبيق المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لدى مستشفى الزاوية التعليمي. وهذا يتفق مع دراسة كل من (المدهون 2014، نوري 2011، الفارس 2010) التي أشارت إلى أن أحد الأدوار الرئيسية للمنظمة هو تطبيق المعرفة المتاحة للوصول بالمنظمة إلى مستوى أداء عالٍ.

جدول رقم (8) نتائج اختبار T

مستوى الدلالة	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد إدارة المعرفة
	Sig	قيمة t			
دالاً إحصائياً	0.000	28.206	1.117	3.050	توليد المعرفة
دالاً إحصائياً	0.000	25.187	1.122	3.381	تخزين المعرفة
دالاً إحصائياً	0.000	27.108	0.997	3.230	نقل ونشر المعرفة
دالاً إحصائياً	0.000	42.649	1.037	3.057	تطبيق المعرفة

النتائج والتوصيات: النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مجتمع الدراسة يرى توليد المعرفة في مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة متوسطاً إلى حد ما. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لدى مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة. أي أنه كلما كان هناك اهتمام بتوليد المعرفة من قبل مستشفى الزاوية التعليمي فإن مستوى الأداء المؤسسي يزداد.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مجتمع الدراسة يرى تخزين المعرفة في مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة متوسطاً إلى حد ما. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لدى مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة. أي أنه كلما كان هناك اهتمام بتخزين المعرفة من قبل مستشفى الزاوية التعليمي فإن مستوى الأداء المؤسسي يزداد.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مجتمع الدراسة يرى نقل ونشر المعرفة في مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة متوسطاً إلى حد ما. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقل ونشر المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لدى مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة. أي أنه كلما

كان هناك اهتمام بنقل ونشر المعرفة من قبل مستشفى الزاوية التعليمي فإن مستوى الأداء المؤسسي يزداد.

- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مجتمع الدراسة يرى تطبيق المعرفة في مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة متوسطاً إلى حد ما. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي لدى مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة. أي أنه كلما كان هناك اهتمام بتطبيق المعرفة من قبل مستشفى الزاوية التعليمي فإن مستوى الأداء المؤسسي يزداد.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مجتمع الدراسة يرى أن مستوى الأداء المؤسسي في مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة كان متوسطاً، وبينت وجود اهتمام متوسط من قبل المستشفى قيد الدراسة في استخدام إدارة المعرفة في العمليات الداخلية كاتخاذ القرارات وتحسين نوعية العمل، كما يوجد ضعف في مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق رضا العملاء.

التوصيات:

- السعي إلى تطوير وسائل الاتصال الإلكترونية وبرامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.
- العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة.
- تشجيع الإدارة العليا للعاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.
- العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد من خلال نظام الحوافز والمكافآت بما يساعد على اكتساب المزيد من المعرفة ويشجع العاملين على الرفع من مستوى الأداء المؤسسي.
- إنشاء فرق عمل متخصصة في مجال المعرفة تتولى مسؤولية تطبيق إدارة المعرفة في مستشفى الزاوية التعليمي قيد الدراسة، والتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق العاملين لها.
- تطوير أساليب وإجراءات العمل، بما يعطي فرص أكبر لتوليد حلول مبتكرة لحل المشاكل.
- قيام الإدارة العليا بإشراك العاملين في دورات تدريبية، تساهم في زيادة رصيدهم المعرفي.

المراجع:

• المراجع العربية

- أبوزريق، فائق نبيل (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، كلية القيادة والإدارة، غزة.
- ابوفارة، يوسف (2004)، العلاقة في استخدام إدارة المعرفة والأداء، مجلة الرابطة، المجلد 4، العدد 3-4.
- ابوفارة، يوسف وعليان، حمد خليل، (2014) إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.

- بوفارة، يوسف وعليان، حمد خليل، (2014) دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
- اشتون، كريس (2002)، تقييم الأداء الاستراتيجي. (ترجمة صلاح، علا)، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- التميمي، صلاح علي (2012). "مقومات تنمية إدارة المعرفة وأثرها على التعليم التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين العاملة في ليبيا، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التجارة بالإسماعيلية.
- الخشالي، شاكر (2009) إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، عدد 1، الاردن.
- العدلوني، محمد (2002)، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت.
- العصيمي، أريج بنت سعد (2014). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية. ص 24
- العلواني، حسن (2006)، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الانبي في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 نوفمبر 2006م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية القاهرة.
- العلوي، عبد الستار، وقنديلجي، والعمري (2006) المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- العمري، غادة (2004) الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- الغزاوي، باسل، والمياحي، صباح، وحميد، طيبة (2014) دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي. دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة الجامعة بغداد، العدد 42، ص ص 241-268.
- الفارس، سليمان (2010) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات. دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 26. العدد الثاني، دمشق، سوريا.
- الفضل، مؤيد، والطائي، يوسف (2004) إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- الزطمة، نضال (2011)، إدارة المعرفة واثرها على تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية على كليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسلامية بغزة. فلسطين.
- الزيادات، محمد عواد أحمد (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصاوي، ياسر (2007) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، الطبعة الأولى، عمان.
- القطحاني، سالم (2009) إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع السعودي الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض.

الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، بغداد، العراق.

الكبيسي، صلاح الدين. (2005). "إدارة المعرفة". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 53-54.

الكرخي، مجيد (2009)، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

المبروك، خيرية عمر (2017)، "مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية الليبية بطرابلس". مجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية. الإصدار الثاني.

المدهون، محمود عطا عمر (2014)، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصي، غزة.

المصري، سليمان (2015) دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدلرة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

المطيران، مطيران (2007)، إدارة نظم المعرفة: رأس المال الفكري، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

الوطيفي، كامل شاكير (2009)، "أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. المجلد 1. العدد 1. ص 239-276.

الوقفي، على عوض (2004)، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.

حسينة قلبو (2015)، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير، بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

ربابعة، فاطمة (2011) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة - دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، العدد 1، ص ص 121-164.

عبد الغفور، صالح عبدالحكيم (2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الاقصي، غزة.

عبدالله، امجد محمد (2014) الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي. دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية مجلة التنمية البشرية. العدد 1. ص 258-278.

عليان، ربحي (2012)، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

فليح، كفاح حيدر (2011)، محاضرات في مركز التدريب والتطوير في الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي.

محمد، خميس ناصر (2006)، أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

مخيمر، عبدالعزيز جميل وجبودة، عبد المحسن وفوزي، ناجي محمد وعبدالقادر، عبد القادر محمد ومحمد، سعد عبدالحמיד (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مغراف، أحمد سالم، والمقطف، فرح سالم (2017). "تقييم العلاقة بين إدارة معرفة العميل وتطوير الخدمات والأداء التسويقي لشركة ليبيا للتأمين". الندوة الخامسة عشر الدولية للجمعية التونسية للتسويق

ملحم، سامي (2000)، "مناهج البحث في التربية وعلم النفس". دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان. ص324.

يوسف، عبد الستار (2004)، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 ابريل 2004م، جامعة الزيتونة الأهلية، عمان، الأردن.

• المراجع الأجنبية

- Bogner, William C., Bansal, Pratima, (2007), Knowledge Management as The Basis of Sustained High Performance, Journal of Management Studies Issue 44, P1165-188.
- Hartesh Pannu (2017) International Journal of Human Resource & Industrial Research, Vol.4, Issue 2, Feb-2017, pp 26-31, ISSN: 2349 –3593 (Online), ISSN: 2349 –4816 (Print)
- Hartesh Pannu (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure On Organizational Performance In SMES, International Journal of Human Resource & Industrial Research, ISSN: 2349 –3593 (online), (Vol.4,(Issue2, Feb-2017), pp 26-31, ISSN: 2349 –3593 (Online), ISSN: 2349 –4816 (Print)
- Heisig, P and Vorbeck, J.(2000) Benchmarking Survey Results in Mertins, K., Heisig, P and Vorbeck, J.(2001) knowledge Best Practices in Europe, Springer, Verlag Berlin Heidelberg Germany.
- Kaplan, R and Norton, D., (2004) The Balanced Score Card, Harvard Business Review, Vol.70, No.1.
- Keyser, Richard Lewis (2004) Assessing The Relationship Between Knowledge Management And Plant Performance At The Tennessee Valley Authority, Doctor Thesis, The University of Alabama in Huntsville.
- Lievian, Toit Du (2005), Knowledge Management of Land Affairs A Practical Approach Through Intranet Development.
- Lubit, Roy (2001), Tacit Knowledge and Knowledge Management, The Keys to sustainable Competitive Advantage. Organizational Dynamics, Vol.29, No.4.
- Mertins, K., Heisig, P and Vorbeck, J.(2001) knowledge Best Practices in Europe, Springer, Germany, P114.
- Mochamad Agung Wibowo, Rudi Waluyo, Zhabrinna Zhabrinna,(2018) Computer Science Published 2018. DOI:10.28945/4166.
- Peterson, W., and Gijsbers, G. and Wilks, M. (2003). An Organizational Performance for Agricultural Research Organization, ISNAR.

Thierauf, Robert. (2003) Knowledge Management Systems for Business Westport: Quorum Books.

Tuyglen F. (1998) Organizational Process and Organizations Effectiveness.

Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2002), Strategic Management and Business Policy (Eighthed), prentice Hall, New Jersey.

Yasir Majeed & Zulqarnain Khalid & Dr Muhammad Irfan & Dr Muhammad Aslam Khan (2013). "The Impact Of Knowledge Management On Organizational Performance," Far East Journal of Psychology and Business, Far East Research Centre, vol. 11(4), pages 50-72, May.

Zack, M., Mckeen, J., Singh, s. (2009) knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis. Journal of Knowledge Management, 13 (6): 392-409.