



أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط

لعمليات إدارة المعرفة

(دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة)

**The Effect of Knowledge Management Infrastructure on Intellectual Capital
Development: Investigating the Mediating Role of Knowledge Management
Processes**

(A Field Study on Jordanian Private Hospitals)

إعداد

سوزان وليد عبد القادر

إشراف

الدكتور

سامر الدحيات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال


جامعة الشرق الأوسط

2014

تفويض

أنا الموقعة أدناه " سوزان وليد عبد القادر " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: سوزان وليد عبد القادر

التوقيع: 

التاريخ: 1 / 6 / 2014

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة.

وأجيزت بتاريخ 1 / 6 / 2014

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع
.....

مشرفاً (جامعة الشرق الأوسط)

الدكتور سامر عيد الدحيات

.....

رئيساً (جامعة الشرق الأوسط)

الأستاذ الدكتور ليث الربيعي

.....

عضواً خارجياً (الجامعة الأردنية)

الدكتور راتب جليل صويص

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الشاكرين لفضله ولنعمه التي لا تعد ولا تحصى، أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وأصلي على سيدنا محمد النبي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد..

بدايةً أخص بالشكر وعظيم الإمتنان الدكتور سامر الدحيات والمشرف على رسالتي على سعة صدره وتوجيهاته ونصائحه القيمة لي طوال فترة إعداد هذه الدراسة والتي كان لها الأثر الكبير لإخراج رسالتي بالشكل التي هي عليها الآن.

واعترافاً بالفضل يسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء

الذين ساندوني.

والله ولي التوفيق

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبية والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار
أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي
بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد
والدي العزيز..

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب
أمي الحبيبة..

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي.. إخوتي..

الفهرس

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
3	(2-1): مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

4	(3-1): أهداف الدراسة
5	(4-1): أهمية الدراسة
6	(5-1): فرضيات الدراسة
8	(6-1): أنموذج الدراسة
9	(7-1): حدود الدراسة
9	(8-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
13	(1-2): المقدمة
17	(2-2): البنية التحتية لإدارة المعرفة
25	(3-2): عمليات إدارة المعرفة
32	(4-2): رأس المال الفكري
42	(5-2): العلاقات بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري
44	(6-2): الدراسات العربية والأجنبية
58	(7-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
59	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
60	(1-3): المقدمة

60	(2-3): منهج الدراسة
61	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها
61	(4-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
65	(5-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
67	(6-3): المعالجات الإحصائية المستخدمة
69	(7-3): صدق أداة الدراسة وثباتها
83	الفصل الرابع النتائج وإختبار الفرضيات
84	(1-4): المقدمة
84	(2-4): تحليل بيانات الدراسة
98	(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة
101	(4-4): اختبار فرضيات الدراسة
118	الفصل الخامس الإستنتاجات والتوصيات
119	(1-5): المقدمة
119	(2-5): النتائج
120	(3-5): الإستنتاجات
123	(4-5): التوصيات
125	قائمة المراجع

ط

126	أولاً: المراجع العربية
130	ثانياً: المراجع الأجنبية
135	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
25	تصنيفات الباحثين لعمليات إدارة المعرفة	(1-2)
34	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	(2-2)
62	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-3)
62	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2-3)
63	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(3-3)
63	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	(4-3)
64	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري	(5-3)
64	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخلفية المهنية	(6-3)
71	يوضح التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة	(7-3)
73	يوضح التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير عمليات إدارة المعرفة	(8-3)
75	يوضح التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير رأس المال الفكري	(9-3)
78	يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة	(10-3)
80	يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير عمليات إدارة المعرفة	(11-3)

81	يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال الفكري	(12-3)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الهيكل العضوي في المستشفيات الأردنية الخاصة	(1-4)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الثقافة التنظيمية (التعاون، الثقة) في المستشفيات الأردنية الخاصة	(2-4)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المستلزمات التكنولوجية في المستشفيات الأردنية الخاصة	(3-4)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى خلق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة	(4-4)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة	(5-4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى حماية المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة	(6-4)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى رأس المال الهيكلي في المستشفيات الأردنية الخاصة	(7-4)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى رأس المال العلاقتي (الداخلي والخارجي) في المستشفيات الأردنية الخاصة	(8-4)
99	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	(9-4)
108+104	نتائج مؤشرات جودة مطابقة المتغيرات لأنموذج المعادلة الهيكلية للشكل (1-4)	(10-4)
105	نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير كل من البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، والبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة	(11-4)

	في تطوير رأس المال الفكري	
108	نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ودور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (جزئي)	(12-4)
111	نتائج مؤشرات جودة مطابقة المتغيرات لأنموذج المعادلة الهيكلية للشكل (2-4)	(13-4)
112	نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري بوجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (كلي)	(14-4)
117	نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة	(15-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
8	أنموذج الدراسة	1-1
107+104	أنموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة واختبار الفرضية الرابعة كمتغير وسيط جزئي	1-4
111	أنموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضية الرابعة كمتغير وسيط كلي	2-4

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
137	أسماء السادة محكمي أداة الدّراسة (الإِستبانة)	1
138	أداة الدّراسة (الإِستبانة)	2

المخلص باللغة العربية

أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة

دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة

إعداد

سوزان وليد عبد القادر

إشراف

الدكتور سامر الدحيات

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ودراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في ذلك الأثر، وقد تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان والتي تزيد طاقتها عن 100 سرير والبالغ عددها 11 مستشفى ، في حين تكونت وحدة المعاينة من مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، والوسطى، والدنيا) والبالغ عددهم 213 فرد. وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج Amos Ver.21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ، كما وقامت الدراسة ببناء مقاييس لكل من أبعاد البنية التحتية، وعمليات إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، وقد تم التحقق من ثباتها وصدقها باستخدام التحليل العاملي الإستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA).

وقد بينت الدراسة عدة نتائج منها: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، المستلزمات التكنولوجية) في كل من تطوير رأس المال الفكري

وعمليات إدارة المعرفة، وقد بينت الدراسة أيضاً عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، كما وأشارت الدراسة إلى الدور الوسيط المهم والمحوري لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري من خلال توفير بنية تحتية من حيث الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، والمستلزمات التكنولوجية، حيث كان لعمليات إدارة المعرفة أثر وسيط كامل.

وقد بينت الدراسة الحالية أن المستشفيات الأردنية الخاصة تمتلك بشكل مرتفع بنية تحتية لإدارة المعرفة (هيكل عضوي، تعاون، ثقة، مستلزمات تكنولوجية)، كما وأشارت إلى التطبيق المرتفع لعمليات إدارة المعرفة (خلق ، تطبيق، وحماية المعرفة) في المستشفيات الأردنية الخاصة، فضلاً على أنها تمتلك رأس مال فكري (رأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي) بشكل مرتفع.

وبناءً على هذه النتائج، خرجت الدراسة ببعض التوصيات ، منها: زيادة الإهتمام بالبنية التحتية لإدارة المعرفة ولا سيما الهيكل التنظيمي بجعله أكثر مرونة، العمل على توفير وسائل تكنولوجية تساهم في خلق المعرفة وتطبيقها وحمايتها، توطيد العلاقات مع الأطراف الخارجية، الإهتمام برأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة دون أغفال أهمية كل بعد، التركيز على ممارسة المستشفيات الأردنية الخاصة لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة بخلق المعرفة وتطبيقها وحمايتها.

Abstract

The Effect of Knowledge Management Infrastructure on Intellectual Capital Development: Investigating the Mediating Role of Knowledge Management Processes

(A Field Study on Jordanian Private Hospitals)

Prepared by
Suzan Walid Abed Al-Qader

Supervisor
Samer Dahiyat

The purpose of this study is to investigate the effect of knowledge management infrastructure on intellectual capital development and the mediating role of knowledge management processes. The study population consisted of all Jordanian private hospitals with more than (100) beds in Amman which consist of (11) hospitals. The sampling unit consisted of (213) managers at three managerial levels (top, middle, and lower management).

In order to achieve the objectives of the study, a number of statistical tools and methods were used such as SPSS to analyze data and AMOS to test hypothesis. In terms of identifying the variables (knowledge management infrastructure, knowledge management processes, and intellectual capital) the study used to build measurements, in which the validity and reliability were checked through using (EFA) Exploratory Factor Analysis and (CFA) Confirmatory Factor Analysis.

The findings of the study indicated that there was a significant effect of knowledge management infrastructure (organic structure, collaboration, trust, and technological requirements) on intellectual capital development and Knowledge management processes. The study indicated that there was a significant effect of knowledge management processes on intellectual capital development. The study also indicated the important role of knowledge management processes as a mediating role on intellectual capital development under the existence of knowledge management infrastructure, which indicates that there is a full mediation of knowledge management processes.

The study indicated that Jordanian private hospitals have a strong knowledge management infrastructure (Organic structure, Collaboration, Trust, and Technological requirements). The study also noted that the application of knowledge management processes reached a high value. As well as the Jordanian private hospitals have a strong intellectual capital (structural, internal and external capital).

Based on these results, the study came up with some recommendations: enhancing the knowledge management infrastructure, in particular the organizational structure by make it more flexible. Focusing on providing more technological requirements in order to enhance knowledge management processes. The Jordanian private hospitals have to focus on intellectual capital as consists of three dimensions without ignoring the importance of any of them. Finally, Jordanian private hospitals have to pay more attention on their knowledge management processes (knowledge creation, knowledge application and knowledge protection).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

(2-1): مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

(3-1): أهداف الدراسة

(4-1): أهمية الدراسة

(5-1): فرضيات الدراسة

(6-1): أنموذج الدراسة

(7-1): حدود الدراسة

(8-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة:

نظراً لما تشهده منظمات الأعمال من تحديات وتغيرات بيئية متسارعة كظهور العولمة، والتنافس الحاد، والتقدم التكنولوجي، ازداد توجه تلك المنظمات نحو الإهتمام بتطوير وإدارة مواردها المعرفية، خصوصاً بعد تراجع أهمية الأصول المادية والمالية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة ونشوء ما يعرف بإقتصاد المعرفة.

إن العنصر البشري ونظراً لطبيعة بيئة الأعمال الحديثة وتركيزها على الإبداع والإبتكار برز كمورد أساسي في تعزيز أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها بما يمثله من قدرات ومهارات وكفاءات. من هنا نشأ مفهوم رأس المال الفكري ليشير إلى القدرات المعرفية التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنت من دمجها في عملياتها الإدارية والإنتاجية وصولاً إلى تعزيز وضعها التنافسي من خلال بناء جدارات تصلح كأساس للتميز في الأداء (Selim and Khalil, 2011).

في هذا السياق سعت منظمات الأعمال إلى تبني مفهوم إدارة المعرفة والتي تعد من أحدث المفاهيم الإدارية حيث تستند إلى مجموعة من العمليات التي تساعد المنظمة على خلق وتطوير المعرفة الضرورية لأنشطتها الإدارية المختلفة ذات العلاقة بمنتجاتها وخدماتها وتسهيل عملية دمج تلك المعرفة وتشاركها والإستغلال الأمثل في صنع القرارات وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي وتطوير المنتجات والخدمات (مطر, 2006; Gold et al., 2001).

ومن أجل توفير البيئة المناسبة للمنظمة حتى تتمكن من إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة من اكتساب ونقل وتطبيق وحماية لتلك المعرفة لأبد من تطوير بنية تحتية تنظيمية متكاملة تشمل على أبعاد تتعلق بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والمستلزمات التكنولوجية.

يعد القطاع الصحي والذي يتكون من المستشفيات بشكل رئيسي من القطاعات التي تتسم باعتمادها الكبير واستخدامها الكثيف للموارد المعرفية المتخصصة و مواكبة أحدث ما توصل إليه العلم الحديث من مفاهيم ونظريات وممارسات مختلفة. من هنا برزت الحاجة إلى تسليط الضوء على هذا القطاع لدعم جهوده وتمكينه من تطوير الموارد المعرفية والفكرية لدى منظماته والتي تعتمد بشكل أساسي على خبرات ومعارف ومهارات أفرادها.

(2-1) مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

إن تطوير رأس المال الفكري يحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم وهي لوحدها غير كافية لتطوير رأس المال الفكري، حيث أنه لا بد من توفر دور وسيط من عمليات تقوم على اكتساب ونقل وتطبيق وحماية للمعرفة. وعلى الرغم من وجود دراسات سابقة تطرقت إلى كيفية تطوير رأس المال الفكري من خلال التركيز على أبعاد معينة متعلقة برأس المال البشري والتنظيمي والعلاقاتي، إلا أنه تم إغفال أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه توفر بنية تحتية تنظيمية هيكلية، وثقافية، وتكنولوجية في دعم جهود تطوير رأس المال الفكري. ومن جهة أخرى يصعب توقع نجاح أي جهد من قبل المنظمة لتطوير رأس مالها الفكري دون أن يتم أخذ الدور المحوري لعمليات إدارة المعرفة بعين الاعتبار من اكتساب ونقل وتطبيق وحماية للمعرفة. ومن أجل الاستفادة القصوى من عمليات إدارة المعرفة، برزت عدة دراسات (Gold et al., 2001; Lee and Choi, 2003; Lee and Lee, 2007) تناولت أهمية تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة هيكلية، وثقافية، وتكنولوجية لتدعيم تلك العمليات.

وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة بطرح السؤال الرئيسي التالي: "ما هو أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، وما هو الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في هذا الأثر في المستشفيات الأردنية الخاصة" حيث يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة؟

2. ما أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة؟

3. ما أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة؟

4. ما أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط؟

(3-1) أهداف الدراسة:

يتلخص الهدف الرئيسي من هذه الدراسة ببيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، و مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء مديري المستشفيات الأردنية الخاصة من خلال :

1. بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة.

2. بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة .

3. بيان أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة.

4. بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المستشفيات الأردنية الخاصة.

(4-1) أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لسد الفجوات في الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع تطوير رأس المال الفكري ، حيث أنه من المفيد علمياً وعملياً تحديد الفوائد التي يمكن أن تنتج عن توفير مناخ تنظيمي قد يعزز من جهود تطوير رأس المال الفكري بأبعاده (بشري، هيكل، علاقاتي)، في حين تطرقت الدراسات السابقة لأثر البنية التحتية التنظيمية في الإدارة الفعالة للمعرفة (Lee and Choi, 2003 ; Lee and Lee,2007) (Arafa, 2009)؛ فضلاً عن دراسات بينت أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري (Selim and Khalil, 2011 ; Emrahimi et al. , 2013)، بالإضافة إلى دراسات تناولت أبعاد أخرى و التي لها دور في تطوير رأس المال الفكري كالهيكـل التنظيمي العضوي (Isaac et al.,2010; Hosnavi and Ramezan,2011) و دراسة تناولت دور القيادة التحويلية والثقافة التشاركية وتكنولوجيا المعلومات في تطوير رأس المال الفكري(أبو لـبـدة، 2008). إلا أن الباحثة لم تجد دراسات تناولت الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في تعظيم الفوائد المترتبة على خلق بنية تحتية داعمة لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري.

(5-1) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري عند

مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى

الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H02-1 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل العضوي في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$.

H02-2 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعاون في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$.

H02-3 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H02-4 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمستلزمات التكنولوجية في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى

الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

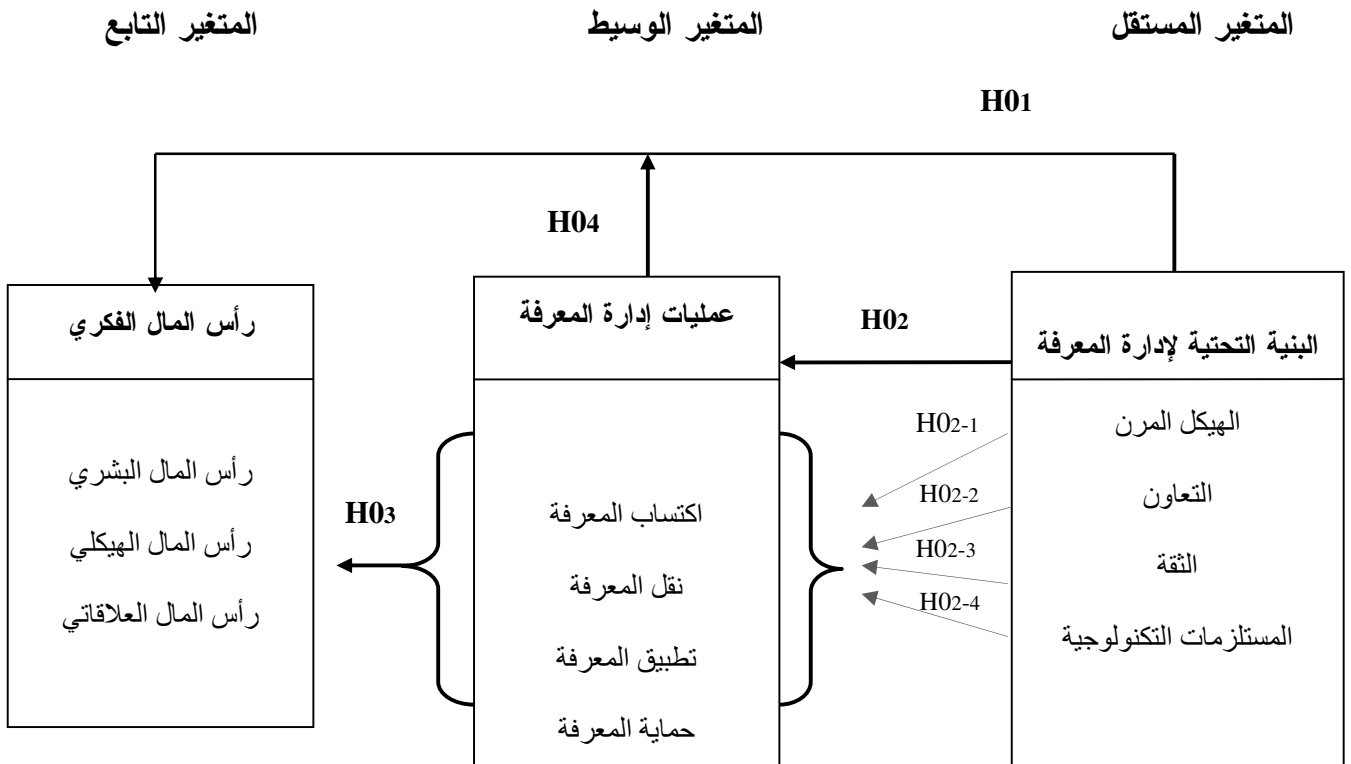
H03: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري عند مستوى

الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري بوجود

عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.



شكل (1) : أنموذج الدراسة

المصدر : تم بناء الفرضيات استناداً لدراسات سابقة

(Gold et al, 2001; Selim and Khalil, 2011; Hosnavi and Ramezan, 2011; Saeed et al, 2010)

(7-1) حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بتطبيقها على المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان.

2. **الحدود البشرية:** تتمثل بمديري المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

3. **الحدود الزمانية:** السنة الدراسية 2013/2014.

4. **الحدود العلمية:** اعتمدت الدراسة الحالية في قياس المتغيرات على الدراسات التالية:

سيتم قياس أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة بالرجوع إلى (Gold et al., 2001; Isaac et al., 2010; Lee and Choi 2003) ، أما أبعاد عمليات إدارة المعرفة فسيتم قياسها بالرجوع إلى (Gold et al., 2001; Selim and Khalil 2011) ، أما أبعاد رأس المال الفكري فسيتم قياسها بالرجوع إلى (Bontis 1998; Selim and Khalil 2011).

(8-1) التعريفات الإجرائية:

1. **البنية التحتية لإدارة المعرفة (Knowledge Management Infrastructure):** هي قدرات تنظيمية

تساهم في تسهيل اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها داخل المنظمة وحمايتها لتحقيق الفاعلية

التنظيمية للمنظمة (Gold et al., 2001) ، والتي تتضمن كلاً من:

- **الهيكل المرن (Flexible Structure):** هو الهيكل الذي تتسم خصائصه بدرجة منخفضة من

الرسمية، واللامركزية، وحيث يسوده عمل الفريق، وقدرته على استيعاب المتغيرات داخل

المنظمة وخارجها (Daft et al., 2010; Isaac et al., 2010; and Robbin and Judge, 2013) .

- **التعاون (collaboration):** هي درجة المساعدة والدعم بين الأفراد في المنظمة (Saeed et al., 2010).
- **الثقة (Trust):** القدرة على الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بالقدرات والأفعال و السلوك من قبل الآخرين (نور الدين، 2010).
- **المستلزمات التكنولوجية (Technological requirements):** هي عبارة عن وسائل و شبكات اتصالات ومعلومات والتي تسهل من عمليات اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها وحمايتها داخل المنظمة وخارجها (Gold et al., 2001).
- 2. **عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes):** هي مجموعة مترابطة من نشاطات أساسية لازمة لتحقيق إدارة معرفة فعالة (Gold et al., 2001; Selim and Khalil, 2011)، والتي تتضمن كلاً من:
 - **اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition):** هي عملية الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المختلفة من داخل وخارج المنظمة (Selim and Khalil, 2011, Gold et al., 2001)
 - **نقل المعرفة (Knowledge Transfer):** هي عملية توزيع و تبادل المعرفة ومشاركتها بين الأفراد والجماعات، والوحدات التنظيمية على المستويات التنظيمية المختلفة (Selim and Khalil, 2011).
 - **تطبيق المعرفة (Knowledge Application):** هي عملية تخزين المعرفة واستخدامها والإستفادة منها من أجل تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، وحل المشكلات وتحقيق الأهداف (Gold et al., 2001; Selim and Khalil 2011).
 - **حماية المعرفة (Knowledge Protection):** هي عملية أمنية للمحافظة على المعرفة من السرقة أو من الاستخدام الغير ملائم أو الغير قانوني لها (Gold et al., 2001).

3. رأس المال الفكري (Intellectual Capital): هي الخبرات والقدرات المعرفية والمهارات التي

يملكها الأفراد و كل ما تمتلكه المنظمة من معرفة مخزنة متمثلة بالإجراءات والأنظمة والملكية

الفكرية بالإضافة إلى العلاقات بين المنظمة وخارجها بحيث تشكل قيمة سوقية أكبر من قيمتها

الدفترية والتي لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

(العنزي وصالح, 2009; Selim and Khalil, 2011). والتي تتضمن كلاً من:

- رأس المال البشري (Human Capital): يتضمن المعارف والخبرات والمهارات والقدرات

الإبتكارية والإبداعية لدى العاملين داخل المنظمة (Selim and Khalil, 2011).

- رأس المال الهيكلي (Structural Capital): وهي المعرفة التي تبقى مخزنة داخل المنظمة

بعد رحيل أفرادها والمتمثلة بالإستراتيجيات والإجراءات والأنظمة والبحث والتطوير والملكية

الفكرية والتي تسهم في دعم جميع العمليات داخل المنظمة (Selim and Khalil, 2011)

- رأس المال العلاقتي (Relational Capital): هي القيمة والمعرفة الناتجة من علاقات

المنظمة مع الأطراف الخارجية من زبائن وموردين وذوي المصالح بالإضافة إلى العلاقات

بين الأفراد داخل المنظمة (Selim and Khalil, 2011).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

(2-2): البنية التحتية لإدارة المعرفة

(3-2): عمليات إدارة المعرفة

(4-2): رأس المال الفكري

(5-2): العلاقات بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

(6-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(7-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

المعرفة:

نظراً لما تعيشه المنظمات من تحديات وتغيرات كبيرة يتوجب عليها الإستجابة لها لتقديم أفضل ما لديها من خدمات ومنتجات تميزها عن غيرها من المنظمات، حيث بدأت تتحول شيئاً فشيئاً نحو منظمات قائمة على المعرفة، فالمعرفة تشكل أحد أكثر الموارد حيوية وأهمية في خلق الميزة التنافسية وضمان بقائها بين المنظمات.

بدايةً لم يتوصل الكتاب والباحثون لمفهوم محدد للمعرفة فتتوعدت العديد من المفاهيم المختلفة، حيث ينظر إلى المعرفة على أنها " مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات والبصيرة النافذة بحيث تشكل إطاراً لتقييم ودمج خبرات جديدة، فهي تنشأ وتطبق في عقول العارفين " (Davenport and Prusak, 1998). ومنهم من يرى أن المعرفة هي كل ما يتعلمه الأفراد عند أدائهم لمهامهم داخل المنظمة (Dixon,2000)، ويشار أيضاً على أنها " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة" (العلي وآخرون،2006)، ومن وجهة نظرٍ أخرى تعرف المعرفة على أنها حقائق ومعتقدات ووجهات نظر ومفاهيم وأحكام وتوقعات ومنهجيات حيث تستخدم لاستلام المعلومات وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها وتقييمها واتخاذ القرار (جرادات وآخرون، 2011).

ويرى ياسين (2007) أن فهم المعرفة يكمن من خلال التمييز بينها وبين مفاهيم أخرى كاليانات

والمعلومات، حيث أن:

1. البيانات: تمثل المادة الخام التي تجمع بناءً على ما يحصل من أحداث وأفعال مرتبطة بالعالم الواقعي والمتمثلة بالأرقام والأصوات والصور.

2. المعلومات: تمثل المعطيات المشتقة والناجمة من أنشطة معالجة البيانات والتي تكون صريحة ومكتوبة وموثقة في وسائط معلومات تقليدية أو رقمية حيث تكون على مستوى عالٍ من الدقة وضمن سياق محدد.

3. المعرفة: هي ديناميكية تعتمد وتستلهم معانيها من الأفراد بحيث تكون ذات طبيعة ضمنية تتحول إلى معرفة صريحة ومكتوبة عند إعادة تكوينها وإنتاجها.

واستناداً لما سبق، ترى الباحثة أن المعرفة هي الفهم والخبرات والمهارات والحقائق ووجهات النظر والتوقعات والتعلم المستمر والأفكار الموجودة في عقل الفرد أو تلك الموجودة في المنظمة.

وبناءً على ذلك فقد قام Nonaka (1991) بتقسيم المعرفة إلى نوعين: المعرفة الصريحة وهي المعرفة التي تتصف بطابع الرسمية والمنهجية والمتمثلة في مواصفات المنتج والصيغ العلمية وبرامج الكمبيوتر حيث يمكن نقلها وتقاسمها بسهولة بين الأفراد، والنوع الثاني وهي المعرفة الضمنية التي تتعلق بالخبرات والمعتقدات ووجهات النظر التي يمتلكها الفرد والتي تتصف بطابع الخصوصية والتي ليس من السهل التعبير عنها وتناقلها ومشاركتها مع الآخرين.

وقد أشار Marquardt (2002) أن مصادر الحصول على المعرفة تكمن من مصدرين رئيسيين:

1. المصادر الخارجية: وهي تلك المظاهر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى التي تسهل عليها عملية الحصول على المعرفة، ومن

2. أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والقطاع الذي تعمل به المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن ومراكز البحث العلمي.

3. المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة هذه المصادر: المؤتمرات الداخلية والمكتبات الإلكترونية والتعلم بالعمل والحوار والبحوث وبراءات الإختراع الداخلية.

إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة قديم وجديد في الوقت نفسه، حيث أن الفلاسفة قد درجوا على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل فهي جديدة نسبياً حيث اكتسبت أهميتها في بداية التسعينات (مطر، 2007). فقد أكد Drucker (1998) " أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صنّاع المعرفة حيث يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم وزبائنهم".

إن من أبرز العوامل التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الإهتمام بإدارة المعرفة ترجع إلى التقدم العلمي والتكنولوجي حيث يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة للإبداع والإبتكار وتطبيق التكنولوجيا من خلال وجود إدارة كفؤة وفعالة للمعرفة، بالإضافة إلى حاجة المنظمات إلى وجود إدارة للمعرفة تساعدها على توظيف الموارد المعرفية المتاحة لإستثمار فرص الأعمال واكتساب الميزة التنافسية (ياسين، 2007).

وبناءً على ذلك فإن إدارة المعرفة جذبت إهتمام العديد من الباحثين والمختصين حيث تناول كلاً منهم مفهوم إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة. فتعرف إدارة المعرفة بأنها: القيام بالانشطات المعنية

باكتشاف المعرفة والمحافظة عليها وتقاسمها وتطبيقها من أجل تعزيز تأثيرها على تحقيق الأهداف بطريقة أقل تكلفة (Fernandez et al., 2004) ، ومن وجهة نظر عبد الستار (2005) يرى أن إدارة المعرفة "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي". و ينظر إليها أيضاً على أنها" إستراتيجيات وتراكيب تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار وإتخاذ القرار (العلي وآخرون، 2006).

وقد أشار الزبادات (2008) أن إدارة المعرفة هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف وإيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية. أما نجم (2008) فقد قدم تعريفات شاملة لمفهوم إدارة المعرفة حيث يرى" أنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، وهي تمثل مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات، وينظر إليها أيضاً على أنها العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها".

ومن جهة أخرى تعرف أيضاً على أنها الجهود المبذولة من قبل المنظمة بهدف إيجاد وتنظيم وبناء

رأس المال الفكري (Daft et al. , 2010).

(2-2) : البنية التحتية لإدارة المعرفة:

من أجل تعزيز وترسيخ إدارة المعرفة لابد للمنظمة من توفير بنية تحتية وتوفير بيئة مساندة تسهل من دور إدارة المعرفة في المنظمة.

حيث أن البنية التحتية لإدارة المعرفة هي قدرات تنظيمية متمثلة بالبنية التحتية الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والتي لها دور في تسهيل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة وتحويلها إلى معرفة يمكن الإستفادة منها وتطبيقها بين أرجاء المنظمة والعمل على حمايتها في سبيل تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة (Gold et al. , 2001). ويرى الهمشري (2013) أن البنية التحتية لإدارة المعرفة متمثلة بتوفير البيئة المناسبة و بنية تكنولوجية متطورة وثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي يساعد على تشارك المعرفة بالإضافة إلى توفير ميزانية مناسبة وقيادة فعالة فهي مقومات ضرورية حيث لابد من توافرها لنجاح أنشطة إدارة المعرفة.

وبالإضافة إلى البنية التحتية التكنولوجية والهيكل التنظيمي والثقافة الداعمة للمعرفة يرى كلاً من Lee and Lee (2007) أنه لا بد من توفر الموارد البشرية ذو مهارات في خلق المعرفة والمشاركة بها. ويشير كلاً من جرادات والمعاني والصالح (2011) أن البنية التحتية الداعمة لإدارة المعرفة متمثلة بثقافة تدعم إدارة المعرفة وتشجع على التفاعل لخلق المعرفة والمشاركة بها، وضرورة وجود بناء تنظيمي بحيث توفر أجواء ملائمة لتعزيز دور إدارة المعرفة، وتوفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، ووجود معرفة مشتركة بين الأفراد، بالإضافة إلى توفير بيئة مادية والتي تتعلق بوجود أماكن مخصصة تسهل من عمليات تبادل المعرفة.

بالإضافة إلى المستلزمات التكنولوجية.

(1-2-2) الهيكل المرن (Flexible Structure)

يشكل الهيكل التنظيمي أحد أهم أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة، حيث يشير كلاً من (Nonaka, 1991; O'Dell and Grayson, 1998 and Gold et al., 2001) إلى أن الهيكل التنظيمي يتضمن القواعد والسياسات والإجراءات والعمليات والتسلسل الهرمي للعلاقات وأنظمة الحوافز وحدود الأقسام، حيث يقوم على تنظيم المهام داخل المنظمة. وعرف حمود (2002) الهيكل التنظيمي " بأنه البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة حيث يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة.

وعلى ضوء ذلك فإن الهيكل التنظيمي ينظر إليه على أنه الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية في المنظمة، بالإضافة إلى تلك العلاقات التي تربط بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المنظمة.

ويشير كلاً من (Robbins and Judge (2013) إلى أن الهيكل التنظيمي يتكون من عدة خصائص،

أهمها:

1. التخصص في العمل (Work Specialization): ويشير إلى أي مدى يتم تقسيم وتجزئة المهام داخل

المنظمة إلى وظائف وأعمال منفصلة.

2. تجميع الأعمال (Departmentalization): وتشير إلى الأساس أو الطريقة التي تعتمد لتجميع

الوظائف والأعمال.

3. سلسلة الأوامر (Chain of Command): وهو خط سلطة متصل يسير من قمة المنظمة إلى أدنى

المستويات ويوضح من يتبع لمن.

4. نطاق الإشراف (Span of Control) : ويشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لمدير/ رئيس

واحد.

5. المركزية و اللامركزية (Centralization and Decentralization) : حيث يتم صنع القرارات داخل

المنظمة.

6. الرسمية (Formalization) : والتي تمثل درجة معيارية الأعمال.

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد بشكل كبير على ضرورة وجود هيكل تنظيمي

شروط أن يكون هيكلاً تنظيمياً مرناً قابلاً للاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة وخارجها.

وبناءً على طبيعة الهيكل التنظيمي المرن، فقد صنف العديد من الباحثون والكتاب أنواع وأشكال

عديدة من الهياكل التنظيمية حيث تندرج تحت نموذجين هما : النموذج البيروقراطي (الآلي/ الجامد)

والنموذج العضوي (المرن) (Volberda,1997; Robbins and Judge, 2013)

1. النموذج البيروقراطي/الآلي (Mechanistic): ويتسم هذا النموذج أن درجة التخصص في

الأعمال عالية، ووضوح خطوط السلطة مع نطاق إشراف ضيق، ووجود درجة عالية من

الرسمية و المركزية في صنع القرارات (Robbins and Judge, 2013) ، بالإضافة إلى تعدد

المستويات الهرمية داخل المنظمة (Volberda,1997).

2. النموذج العضوي (Organic): ويتسم هذا النموذج بدرجة منخفضة من الرسمية واللامركزية،

بالإضافة إلى عمل الأفراد ضمن فرق عمل مختلفة (Robbins and Judge, 2013)، ويشير حريم

(2004) أن هذا النموذج يتسم بالبساطة وغموض هيكل السلطة ويعتبر التنسيق الأفقي هام مثل

التنسيق الرأسي، حيث يؤكد هذا النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلاً من التخصص

الشديد، وتنتشر فيه مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظمة، بالإضافة

إلى انسياب المعلومات بحرية في جميع الإتجاهات دون التقيد بالتسلسل الإداري.

ويرى (Burton 2004) أن الهياكل التنظيمية المرنة هي تلك الهياكل التي تتسم بدرجة منخفضة من

الرسمية واللامركزية في صنع القرارات ، ويضيف (Volberda 1997) أيضاً على أن الهياكل المرنة هي

التي تتميز بقلّة المستويات الهرمية ووجود فرق عمل متعددة الوظائف. وإضافةً لذلك، فإن المنظمة ذات

الهيكل التنظيمي المرن تتيح فرص التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل

الإبداع والإبتكار (حمود، 2002).

ومن وجهة نظر الباحثين في إدارة المعرفة، يرى كل من الخشالي وحريم (2006) أن الهيكل الجامد

الذي يركز على التخصص في العمل، والرسمية والمركزية العالية حيث تجعل من مهام الأفراد وواجباتهم

محدودة وغير متنوعة وذلك لا يشجع ولا يساعد في بناء المعرفة في المنظمة ولا يتيح للفرد باستخدام ما

لديه من معارف وقدرات متنوعة وبالتالي يضعف فرص التفاعل والحوار وتقاسم المعرفة بين العاملين.

وعلى ضوء ذلك، فإن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة يشجع الأفراد على التعاون و تبادل المعرفة

سواءً داخل المنظمة أو خارجها.

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن الهيكل المرن يشكل أهمية كبيرة في عملية توليد المعرفة وتشجيع

الإتصالات الداخلية، فضلاً على أنه يعد مناخاً ملائماً لتبادل الأفكار والمعرفة بحرية.

ويشير عبد الوهاب (2006) أن المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب: التحول من الهيكل

الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى هياكل تنظيمية أكثر تفلطحاً، والتحول من النظم المركزية والتي تقوم

على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى نظم لامركزية تستند إلى تدفق وانتشار

معرفي يغطي المنظمة كلها ويشترك الجميع في خلقها، وإضافةً لذلك التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى أنماط عمل جماعية في فرق عمل.

(2-2-2) :الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات والتوقعات والسلوك والقيم المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة، فهي تعد إحدى المتطلبات الضرورية في سبيل تحقيق إدارة معرفة فعالة (Gold et al. , 2001) (saeed et al., 2010).

ومن وجهة نظر الملكاوي (2007) فإنه يرى أن العامل الثقافي عامل مهم في إدارة المعرفة من خلال وجود ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة من حيث إنتاجها وتقاسمها وتأسيس مجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات وبناء شبكات فعالة في العلاقات بين الأفراد.

وبناءً على مراجعة الباحثة للدراسات السابقة تم تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية في بعدين هما التعاون والثقة.

(1-2-2-2) : التعاون (Collaboration)

إن نجاح إدارة المعرفة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والتفاعل بين الأفراد. حيث أن التعاون تشير إلى درجة الدعم والمساعدة بين الأفراد في المنظمة (saeed et al., 2010). ومن وجهة نظر Collins (2013) فتري أن التعاون هو عامل نجاح قائم على العلاقات والتفاعل بين الأفراد داخل وخارج المنظمة بهدف إيجاد وخلق عمل مشترك، وتضيف أيضاً أن التعاون هو العمل المشترك بين الأفراد بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف. ويبين نور الدين (2010) أن التعاون يعني "

المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة أي العمل معاً بروح الفريق".

إن المعرفة الضمنية التي تكمن في عقول الأفراد من الصعب اكتسابها ونقلها للآخرين حيث أن البنية التحتية التكنولوجية وحدها غير كافية، فلا بد من وجود ثقافة تشجع على التعاون والمشاركة في المعرفة (Sveiby, 2002) ، ويضيف كلاً من Lee and Choi (2003) أن ثقافة التعاون تشجع على الصراحة وزيادة الإنفتاح بين الأفراد وهذا بدوره يعزز من تبادل المعرفة فيما بينهم. ويرى آخرون أنه لا بد من توفر مناخ تنظيمي داعم يشجع على بناء العلاقات والتعاون بين الأفراد حيث يمثل قوة في إتاحة الفرصة للمساهمة والمشاركة في معارفهم وخبراتهم للمساعدة في تحقيق أهدافهم المتبادلة (Chen et al. , 2010) .

إن الثقافة التنظيمية التي تشجع التعاون والتفاعل بين الأفراد لها أهمية كبيرة من حيث أنها تسهل من عملية نقل وتبادل المعرفة، وخفض التكاليف، وتعزيز الإبداع والإبتكار، والعمل على تطوير رأس المال الفكري للمنظمة (Zheng,2010).

(2-2-2-2) : الثقة (Trust)

ولتشجيع ثقافة التعاون في المنظمة لابد من وجود مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة بين أفرادها فهما يشكلان عاملان مهمان ومؤثران في تشارك واكتساب المعرفة والخبرة.

فيرى كلاً من (Lee and Choi, 2003) أن الثقة هي " القدرة على الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بالقدرات والأفعال و السلوك من قبل الآخرين في سبيل تحقيق اهداف المنظمة. ومن وجهة نظر أخرى، فيرى الباحثون أن الثقة هي تلك العلاقات المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد من حيث الإعتماد والإشتراك في الأفكار والمعلومات بما يحقق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra et

al., 2003). ويتفق مع ذلك كل من التميمي والخشالي (2008) ، حيث يرون أن اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها بين الأفراد يتوقف إلى حد كبير على مدى الثقة بينهم وهذا ما يسمح بتوليد معارف جديدة واستخدامها في تطوير قرارات مفيدة للمنظمة.

أما نور الدين (2010) فيرى أنه كلما توفرت الثقة أمكن سهولة الإتصال وسهولة تبادل الأفكار و المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلته المعرفة ومما يزيد في تدعيم إدارة المعرفة، فضلاً عن ذلك، أن الثقة تدعم التعاون، فالتعاون يؤدي إلى الثقة والثقة تؤدي إلى التعاون وكلاهما عنصران مهمان ومكملان في سبيل نجاح إدارة المعرفة.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن بناء الثقة في المنظمة يعد متطلباً أساسياً للتفاعل والتعاون بين الأفراد والتشارك بمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم المختلفة وذلك لما سيسهم في تطوير الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في سبيل تحقيق ميزتها التنافسية ألا وهو رأسمالها الفكري .

(3-2-2) :المستلزمات التكنولوجية (Technological Requirements)

ينظر إلى التكنولوجيا على أنها عنصراً مهماً وحاسماً في جعل عمليات إدارة المعرفة أكثر كفاءة ، (Gold et al. , 2001; Davenport & Prusak, 1998) وذلك لقدرتها على دعم وتسهيل عملياتها من توليد المعرفة ودمج المعرفة المجزئة، وتخزينها واستخدامها ونقلها (Lee et al., 2007) .

إن تكنولوجيا المعلومات تمثل: "نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة بحيث يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب" (العمرى، 2004). وتعرف أيضاً على أنها " التكنولوجيا اللازمة لعملية

التقاط البيانات وتصنيفها وتحليلها وإعادة بثها لتوفير مخرجات ذات قيمة للمستخدم النهائي في الزمان والمكان الملائمين بهدف تحسين الأداء" (الكساسبة، 2007).

ويبين نور الدين (2010) أهمية تكنولوجيا المعلومات في توفير المعرفة وتخزينها واستخدامها عند الحاجة، فإن تكنولوجيا المعلومات تشكل عنصراً حاكماً في خلق المعرفة وبالتالي دعمها يعد أمراً ضرورياً وعنصراً من عناصر إدارة المعرفة.

ويشير الباحثون على أن المستلزمات التكنولوجية تشمل على الأجهزة والمعدات والبرمجيات، والتي من شأنها تؤدي إلى سهولة وسرعة انتقال المعرفة بين كافة الأقسام في المنظمة، والتي تسهم أيضاً في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة (جرادات وآخرون، 2008).

ويلخص كل من العلي وقنديجي والعمري (2006) البنية التكنولوجية والمكونة من نظم الحواسيب بمكوناتها المادية كأجهزة الحاسوب، وقواعد بيانات مخزنة والتي يتم الرجوع إليها واستخدامها بواسطة برامج تطبيقية، بالإضافة إلى البرمجيات مثل: البرمجيات الجماعية (Groupware)، وشبكات الاتصالات الداخلية (الإنترنت)، والإكسترنات، وشبكات اتصالات خارجية (الإنترنت) بما تحتويه من تطبيقات كالبريد الإلكتروني، وشبكة الاستخدام (Usenet)، بالإضافة لوسائل الاتصالات البعيدة المدى (Telecommunication)، والمؤتمرات الفيديوية (Videoconferencing).

وبناءً على ذلك، ترى الباحثة أهمية البنية التحتية التكنولوجية والمتمثلة بالمستلزمات التكنولوجية من وسائل وأدوات وشبكات اتصال لها أهمية كبيرة في تطوير وتعزيز أداء إدارة المعرفة .

(2-3): عمليات إدارة المعرفة

ان المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية والمشتقة من مصادرها الداخلية أو الخارجية لا يمكن أن تكون ذات قيمة دون وجود عمليات تمكن من اكتسابها ونقلها والمشاركة بها وتطبيقها وحمايتها. وعلى ضوء ذلك، تعددت تصنيفات الباحثين والكتاب واختلقت وجهات آرائهم حول تقسيماتهم لعمليات إدارة المعرفة، حيث يبين الجدول التالي تصنيفات وتقسيمات هذه العمليات.

الجدول رقم (2-1)

المؤلف	عمليات ادارة المعرفة
Nonaka and Teckuchi,1995	(1) تنشئة المعرفة. (2) تجسيد المعرفة. (3) ضم المعرفة. (4) تنويب المعرفة.
Delong,1997	(1) التقاط المعرفة. (2) نقل المعرفة. (3) استخدام المعرفة.
Gold et al.,2001	(1) اكتساب المعرفة. (2) تحويل المعرفة. (3) تطبيق المعرفة. (4) حماية المعرفة.
Alavi and Leinder, 2001	(1) خلق المعرفة. (2) خزن واسترجاع. (3) نقل المعرفة. (4) تطبيق المعرفة.
Bouthillier et al., 2002	(1) اكتشاف المعرفة. (2) اكتساب المعرفة. (3) خلق المعرفة. (4) خزن المعرفة. (5) تنظيم المعرفة. (6) تشارك المعرفة. (7) استخدام وتطبيق المعرفة.
Fernandez et al., 2004	(1) اكتشاف المعرفة. (2) التقاط المعرفة (3) تشارك المعرفة. (4) تطبيق المعرفة.
Selim and Khalil,2011	(1) اكتساب المعرفة. (2) خلق المعرفة. (3) توثيق المعرفة. (4) نقل المعرفة. (5) تطبيق المعرفة.

ونظراً لتعدد واختلاف تقسيمات الباحثين لعمليات إدارة المعرفة وما يناسب هذه الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في اختيار عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) بالرجوع إلى دراسة (Gold et al.,2001) ، أما عملية نقل المعرفة فتم الرجوع إلى دراسة (Selim and Khalil, 2011).

(2-3-1): عملية اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition Process):

إن عملية اكتساب المعرفة تمثل مجموعة من النشاطات التي تسعى من خلالها الحصول على المعرفة (الصريحة، الضمنية) من مصادرها المختلفة داخل أو خارج المنظمة. حيث استخدم الباحثون العديد من المصطلحات لوصف هذه العملية متمثلة : باكتساب المعرفة، الحصول على المعرفة، توليد، خلق، التقاط، والتشارك بالمعرفة، حيث أن تراكم المعرفة هو الهدف الأساسي لهذه العمليات (Gold et al.,2001). ويرى ياسين (2007) أن اكتساب المعرفة تكمن من خلال استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية (الموجودة عند الخبراء) والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة.

وإضافةً إلى ذلك يتفق بعض الباحثون على أن مفهوم اكتساب المعرفة مرتبطة بعملية اختيار والحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية من جهة وأن اكتساب المعرفة من مصادر داخل المنظمة من جهة أخرى تكمن من خلال عملية توليد وخلق المعرفة من تلك الموجودة عند أفرادها (Bouthillier et al., 2002; Selim and Khalil, 2011).

وقد أشار كل من العلي وقنديلي والعمري (2006) أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون من مصادر داخلية مثل: مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور الندوات

والمؤتمرات والنقاش والحوار والإتصالات بين الأفراد، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل: الإنترنت، والمؤتمرات الفيديوية، أو عن طريق الأبحاث، ومن الخبراء أو المختصين ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

وإضافةً إلى ذلك يرى كل من (Gold, Malhotra and Segars, 2001) أن اكتساب المعرفة تكمن من خلال التعاون والمشاركة بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بين الأفراد داخل المنظمة بالإضافة إلى استخدام أسلوب القياس المقارن (Benchmarking) ، حيث تقوم المنظمة بتحديد الممارسات التي تقوم بها بالإضافة إلى الممارسات التي تقوم بها المنظمات الأخرى والعمل على مقارنة أدائها بأداء تلك المنظمات وتقييم الوضع الحالي لعملياتها بهدف تحديد الثغرات والمشاكل والعمل على الإستفادة من هذه المعرفة واستخدامها داخل المنظمة (O'Dell and Grayson, 1998).

(2-3-2): عملية نقل المعرفة (Knowledge Transfer Process):

تشكل عملية نقل المعرفة عنصراً أساسياً في عمليات إدارة المعرفة حيث تلعب دوراً مهماً في جعل المعرفة متاحة لمن يحتاجها داخل المنظمة، فيرى كلاً من (Selim and Khalil, 2011) أن عملية نقل المعرفة تمثل نشاطات تقوم على توزيع وتبادل والتشارك بالمعرفة بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية ضمن المستويات التنظيمية المختلفة. ومن وجهة نظر ياسين (2007) فيرى أن نقل المعرفة مفهوم مترادف ومرتبطة بمفهوم المشاركة بالمعرفة فهي تعني كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو شيئاً ما يملكه أحد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد فهي تمثل نشاط يسبق عملية المشاركة بالمعرفة والتي تشير

الأخرى إلى "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة والغير منظورة بين الأفراد وفرق العمل وجماعات المعرفة وبين المنظمة والمستفيدين".

وبناءً على ذلك، ينظر إلى النموذج المقترح من قبل Nonaka and Takeuchi (SECI) والتي تمثل العمليات الأربعة لتكوين المعرفة من تنشئة المعرفة، تجسيد المعرفة، ضم المعرفة وتذويبها أن عملية نقل المعرفة والمشاركة بها تشكلان عاملين مشتركين بين هذه العمليات ، حيث أن تحويل المعرفة بنوعيتها الصريحة والضمنية لا يمكن أن تتحقق دون أن يكون هنالك نقل و تبادل للمعرفة (Nonaka and Takeuchi, 1995).

ويشير نجم (2008) أن عملية نقل وتقاسم المعرفة تعترضها عقبات تحول من دون إتمامها ، منها: الهرمية الصلبة التي تحد من فرصة تقاسم المعرفة، وصعوبات تتعلق بالمعرفة الضمنية حيث يبقى جزءاً منها لا يمكن نقله وتقاسمه، وعدم ميل أصحاب المعرفة الجديدة إلى تقاسم المعرفة مع الآخرين حيث تشكل مصدر قوة بالنسبة لهم، وعقبة التجاهل على الرغم من توافر تكنولوجيا المعلومات التي جعلت إمكانية الإتصال عالية إلا أنه لا بد من البحث عن المعرفة فتظهر هذه العقبة بين المرسل والمستقبل حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، ويضيف إلى ذلك عقبة القدرة الإستيعابية للمستلم يحول دون تحقيق هذا التقاسم، وعقبة نقص العلاقات والتي تتمثل بغياب الروابط الشخصية الموثوقة بحيث يعيق من استعداد كلاً من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة وهذا بدوره يحد من نقل المعرفة وتقاسمها.

إن تعزيز عملية نقل المعرفة بين الأفراد والمجموعات تتم بطرق غير رسمية كالإجتماعات والحلقات الدراسية الغير رسمية والمحادثات والعلاقات الإجتماعية بحيث أن نقل المعرفة تتحقق بشكل فعال إلا أنها لا تضمن نقل المعرفة بدقة بين الأفراد في المنظمة (Alavi and Leinder,2001), ومن جهة أخرى

تتم عملية نقل المعرفة بطرق رسمية كالأجتماعات الرسمية والدورات التدريبية والندوات حيث أن هذه الطرق تضمن توزيع المعرفة بشكل أكبر إلا أنها قد تحد من عملية الإبداع (Palanisamy,2007) ، وبالإضافة إلى ذلك، بيان أهمية الوسائل التكنولوجية والتي لها دور كبير في نقل المعرفة كبرمجيات Lotus Notes، مجموعات المناقشة وخرائط المعرفة وتقنيات الفيديو المتعددة.

(2-3-3): عملية تطبيق المعرفة (Knowledge Application Process):

إن الهدف الحقيقي من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، فهي تشكل أحد أهم عملياتها الرئيسية، حيث تشير عملية تطبيق المعرفة إلى الإستخدام الفعلي للمعرفة (Alavi and Leinder,2001; Gold et al. 2001) ، حيث أن أداء المنظمة تعتمد بشكل كبير على مقدرتها على استخدام واستثمار مواردها المعرفية المتكاملة بهدف إيجاد وتقديم الخدمات والمنتجات لزيائنها (Nielsen, 2006). وإضافةً إلى ذلك، إن عملية تطبيق المعرفة تعبر عن القدرة على استخدام والإستفادة من المعرفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وهذا بدوره يعكس قدرة المنظمة على الإستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات البيئية (Emadzade et al.,2012).

ومن وجهة نظر أخرى، يرى الباحثون أن عملية تطبيق المعرفة تشمل على آليات فعالة تقوم على تخزين واسترجاع المعرفة بحيث تمكن المنظمة من الوصول إلى المعرفة عند الحاجة لها (C-P Lee et al., 2007).

ويشير Grant (1996) في دراسته على أن هنالك ثلاث آليات لتطبيق المعرفة، أولاً: التوجيهات (Directives) وهي مجموعة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها بهدف تحويل المعرفة الخاصة بالخبراء لغير الخبراء، ثانياً: الروتين التنظيمي (Organizational Routines) حيث تقوم على وضع

أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بدمج معارفهم دون الحاجة للإتصال والإستعانة بالآخرين، وثالثاً: فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً (Self-contained task teams) وهي عبارة عن مجموعات يتشاركون بالمعرفة ويتم استخدامها عندما تكون المهام معقدة.

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن عملية تطبيق المعرفة من أهم العمليات الرئيسية وأكثرها ملائمة للإستخدام في تنفيذ نشاطات المنظمة حيث أن اكتساب المعرفة ونقلها والمشاركة بها لا تعد كافية لأن نجاح أي منظمة في إدارتها يتوقف على مدى استخدامها الحقيقي والفعال للمعرفة في سبيل تحقيق أهدافها المختلفة.

(2-3-4): عملية حماية المعرفة (Knowledge Protection Process):

تمثل عملية حماية المعرفة من العمليات التي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كبير، وبصورة دقيقة لم تتناولها كعملية من عمليات إدارة المعرفة.

وتشير هذه العملية إلى التوجه الأمني بهدف حماية المعرفة الموجودة في المنظمة من السرقة أو الإستخدام الغير مشروع لها (Gold et al.,2001). حيث يرى (Liebskind (1996 أن حماية المعرفة تعد مسؤولية المنظمة والتي يجب عليها تطبيق سياسات وقوانين لحمايتها من أي أعمال غير قانونية يقوم بها الأفراد. ويبين كلاً من Fernandez, Gonzalez, and Sabherwal (2004 أن خسارة المنظمة لمليتها الفكرية تعود إلى أسباب عدة من أهمها:

1. ترك الأفراد للمنظمة ليتم تعيينهم في المنظمات المنافسة حيث يقومون على مشاركة ما يملكونه من معرفة مع المنظمة الجديدة سواءً بقصد أو بدون قصد.
2. السرقة المادية لأهم وثائق المنظمة من قبل أطراف داخلية وخارجية.
3. الهندسة العكسية أو الفحص الدقيق لمنتجات المنظمات الأخرى.

4. اختراق شبكات الإنترنت للوصول إلى وثائق غير مصرح بالحصول عليها.
5. قيام أطراف غير مصرح بها باختراق وسائل الإتصالات كالبريد الإلكتروني، والفاكس، والهواتف لغرض اكتساب المعرفة بطريقة غير مشروعة.
6. محاولات من قبل أطراف داخلية وخارجية لإتلاف قواعد البيانات بواسطة الفيروسات أو القرصنة.
- ولغرض حماية المعرفة، اقترح كلاً من Lee and Yang (2000) أن عملية حماية المعرفة تتم من خلال استخدام وسائل تكنولوجية وسياسات وإجراءات مناسبة كحقوق النشر، وبراءة الإختراع، واستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والتي بدورها تحمي المعرفة من خلال استخدام اسم الملف، واسم المستخدم، وكلمة المرور، بالإضافة إلى بروتوكولات نقل الملفات والتي تسمح للأفراد المخولين بالحصول على المعرفة.
- ويضيف Appleyard (1996) أن حماية المعرفة تكمن من خلال القيام بعدة إجراءات تتضمن السعي نحو الحماية القانونية للمعرفة، والعمل على تصميم سياسات للحد من دوران العمل، وتثقيف العاملين حول أنواع المعرفة التي لا ينبغي لهم تقاسمها مع نظرائهم في المنظمات الأخرى .
- وبناءً على ذلك، يرى Liebskind (1996) أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بحماية المعرفة كلما حققت فرصة أكبر لتوليد معرفة جديدة وتحقيق ميزة تنافسية لها. وتضيف الباحثة أن عملية حماية المعرفة هي عملية ضرورية حيث أن اهتمام المنظمة بحماية المعرفة تمكنها من تكريس وقتها وطاقاتها في الإبتكار وتحسين كفاءتها وتحقيق فعالية أكبر.

إن ما تشهده منظمات الأعمال من تحديات معاصرة وتغيرات سريعة في كافة المجالات نظراً للتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمنافسة الحادة بين المنظمات، حيث لم تعد الأصول المادية والنقدية هما من يخلقان النجاح للمنظمة فباتت المعرفة تلعب دوراً مهماً في مواجهة هذه التحديات وبناءً على ذلك برزت أهمية رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل الثروة الحقيقية للمنظمات.

لقد بدأ الإهتمام بمفهوم رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات عندما أطلق Ralph Stayer مدير شركة Johnsonville للأطعمة مفهوم رأس المال الفكري، عندما أشار أن المصادر الطبيعية كانت تعد أهم مكونات الثروة والموجودات في الشركة ثم أصبح النقد ورأس المال في فترة تالية أهم الموجودات ، أما الآن فقد أصبح رأس المال الفكري أهم مكونات الثروة وأعلى موجودات المؤسسات (الهاللي، 2011) .

(2-4-1): مفهوم رأس المال الفكري

اختلف الباحثون والأكاديميون والمهتمون في تحديدهم لمفهوم رأس المال الفكري، وأكثر من ذلك ما زال يعتقد الكثير من المهتمين أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري، إذ لا يميزون بين المفهومين. فيرى (1997) Stewart أن رأس المال الفكري يتمثل بالمادة الفكرية- المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة. ومن وجهة نظر Roos and Roos (1997) فإن رأس المال الفكري يمثل مجموع الأصول الخفية للمنظمة والتي لا تظهر في ميزانيتها وتتمثل بتلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد في رؤوسهم والمعرفة المخزنة في المنظمة بعد رحيل أفرادها.

ويشير (1997) Edvinsson and Malone أن رأس المال الفكري تعني امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتكنولوجيا التنظيمية والمهارات المهنية وعلاقات العملاء والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية لها

في السوق. أما منظمة التعاون والتطوير والتنمية الاقتصادية OECD (1999) ترى أن رأس المال الفكري يتمثل بالقيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول الغير ملموسة: رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري.

ويشير كلاً من العنزي وصالح (2009) أن رأس المال الفكري يتمثل " بمجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين عمليات المنظمة وتطوير مساحة ابداعاتها بشكل يحقق علاقات فعالة مع جميع الأطراف المتعاملة بشكل يجعل قيمتها السوقية أكبر من قيمتها الدفترية".

ويضيف الحمداني وعلي (2010) بأنها " القيمة المستخلصة من تحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون إلى أشكال ملموسة يمكن الإتجار بها والتي تمكن المنظمة من بناء مكانة ذهنية وعلاقات متميزة مع المستفيدين بهدف التفوق التنافسي.

وإضافةً إلى ذلك، ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه "مجموعة من الأفكار والإختراعات والتكنولوجيا والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب والتصاميم ومهارات البيانات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح" (جرادات وآخرون، 2011).

وبالإستناد إلى المفاهيم السابقة يمكن تحديد مفهوم رأس المال الفكري:

1. قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تملكها مجموعة محددة من العاملين دون غيرهم.
2. موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات المادية الأخرى للمنظمة والمساهمة في تعظيمها.

3. الفرق بين القيمة السوقية والدفترية للمنظمة.

4. لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل المنظمة ويتضمن هذا البناء استقطاب و صناعة وتطوير والمحافظة عليها (هندر، 2012).

ومن وجهة نظر الباحثة، ترى أن رأس المال الفكري يشير إلى المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والعلاقات والمعرفة المخزنة والملكية الفكرية التي تمثل الثروة الحقيقية لنجاح المنظمات في ظل التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي.

وقد أورد عبد الستار (2005) الفرق بين رأس المال المادي والفكري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2)

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي، ملموس	غير مادي، أثري، غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الألة والمعدات والمباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإندثار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشكلات
الزمن	له عمر إنتاجي، يتناقص بالطاقة	ليس له عمر، مع تزايد في القدرات الإبداعية

وقد قدم العنزى وصالح (2009) أهم خصائص رأس المال الفكري وهي أنه:

1. مورد ثمين يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف وتطبيق أساليب جديدة في الإنتاج والخدمات.
2. مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الإبتكارات والإبداعات.

3. مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبتكلفة عالية.

4. مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للأفراد والذي لا يمكن نسخه أو إحلاله محل المعرفة السابقة.

(2-4-2): أهمية رأس المال الفكري

يشير الهلالي (2011) أن معظم الدول المتقدمة والمنظمات وحتى الأفراد أصبحوا يركزون على الإستثمار في رأس المال الفكري حيث ينظر إليه على أنه مورد إقتصادي مهم ويفوق في أهميته كل من رأس المال النقدي والمادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة ورفع القدرة التنافسية التي تمكن المنظمة من التميز في عصر يتسم بالعوامة والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

وأما حسين (2008) فيرى أن استثمار رأس المال الفكري في الشركات يعزز من أدائها وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس الشركات الأخرى، بالإضافة إلى أنه يشكل مؤشراً مهماً لقياس ربحية الشركة، ويساهم في تحقيق العوائد المالية العالية للشركات، ويضيف كلاً من جرادات والمعاني والصالح (2011) أن الإهتمام برأس المال الفكري يقود إلى تحقيق فوائد للمنظمة كزيادة القدرة الإبداعية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة وبالوقت المناسب، وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لإبتكار منتجات جديدة.

(3-4-2): مكونات رأس المال الفكري

لقد تعددت وجهات نظر الأكاديميين والباحثين حول مكونات رأس المال الفكري، حيث صنفت

Brooking (1996) مكونات رأس المال الفكري إلى أربع مجموعات:

1. أصول السوق (Market assets) والتي تتضمن الموارد الغير ملموسة والمرتبطة بالسوق، كالعلامات التجارية، والعلماء، وقنوات التوزيع، والعقود، والإتفاقيات.

2. الأصول البشرية (Human Assets) وتتناول الخبرة الجماعية بما يمتازون به من إبداع وقدرة على حل المشكلات، والقيادة والمهارات الإدارية التي تتجسد من قبل الأفراد في المنظمة، والقدرة على الأداء في مواقف معينة.

3. أصول البنى التحتية (Infrastructure Assets) وتتكون من التقنيات والمنهجيات والعمليات التي تحدد طرق عمل المنظمة كثقافة الشركة، منهجيات تقييم المخاطر، الهيكل المالي.

4. أصول الملكية الفكرية (Intellectual Property Assets) وتتضمن العناصر التي تحدد طرق عمل المنظمة مثل الأسرار التجارية، وحقوق الطبع، والخدمات الأخرى.

ويتفق كل من Stewart (1997) و Edvinsson and Malone (1997) و Bontis (1998) على أن رأس

المال الفكري يتكون من ثلاث فئات متمثلة برأس المال البشري، والهيكل، والزبائني.

ويرى Sullivan (1998) أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري و رأس المال الهيكل

فقط.

أما Malhotra (2003) فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات: وهي رأس المال البشري

ورأس المال الهيكل وينقسم رأس المال الهيكل إلى رأس المال التنظيمي ورأس مال السوق، وينقسم رأس

المال التنظيمي إلى رأس مال العمليات ورأس مال التجديد والتطوير.

ويرى كلاً من (Selim and Khalil (2011) أن رأس المال الفكري يتمثل برأس المال البشري والهيكلية والعلاقاتية.

وبناءً على مراجعة الباحثة للأدب النظري والدراسات السابقة تبين أن مكونات رأس المال الفكري الذي اتفق عليه أغلب الباحثون هي : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقاتية.

1. رأس المال البشري (Human Capital) :

إن رأس المال البشري يتمثل بما يمتلكه الأفراد من المهارات والمعارف والخبرات والإبتكارات التي تقدم حلولاً للمشاكل وتعزز عمليات التحسين والتطوير(عبد الستار،2005؛ الهلالي،2011؛ Selim and Khalil,2011) ويرى (Sullivan (1998) أن رأس المال البشري يتمثل بالخبرة الجماعية والمهارات والمعرفة والإبداع فهي تمثل مورد مهم لخلق القيمة للمنظمة. ومن جهةً أخرى ، ينظر إليها أيضاً على أنها الخبرات، والمعارف التي يمتلكها الأفراد سواءً كانت معرفة تقنية أو أكاديمية، والمهارات كالقدرة على إنجاز المهام، والمواقف والتي تتضمن دوافع الأفراد نحو العمل ورضاهم عن العمل، والقيم والإبداع حيث يشكل رأس المال البشري مصدراً للإبتكار والتجديد الإستراتيجي للمنظمة (Hosnavi and Ramezan, 2011; Bontis, (1998). ويتفق مع ذلك كلاً من العلي وقنديلجي والعمري (2006) حيث يرون أن رأس المال البشري تتكون من مجموعة من الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل.

ويشير أيضاً إلى رأس المال البشري بأنه القيمة المضافة عند استخدام العاملين لمعرفتهم ومهاراتهم

في إنتاج سلع وخدمات تخلق ثروة لمنظماتهم (Isaac et al., 2010).

كما عرف رأس المال البشري بأنه الصفات المميزة التي يمتلكها العاملون والتي تشكل مصادر ضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الإستغناء عنها بالآلات أو تحويلها إلى معرفة مقننة (Suciu et al., 2012). ويبين جرادات والمعاني والصالح (2011) أهمية رأس المال البشري، حيث يعتبر من المصادر الفريدة التي تؤثر على أداء المنظمات بما يملكونه من معارف وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، فضلاً على أنه يساعد في خلق وابتكار وانشاء معارف جديدة تسهم في تطوير عمل المنظمة، و يساعد في تحقيق الميزة التنافسية لها ، فضلاً على أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام أصول المنظمة ، وله تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة.

ومن وجهة نظر الباحثة ، ترى أن رأس المال البشري هي تلك المعارف والخبرات والمهارات والإبداعات والإبتكارات والقدرات والإمكانيات الموجودة في عقول الأفراد والتي لا تملكه المنظمة ويذهب مع الفرد عند مغادرته للمنظمة ويشكل عنصر ومكون مهم لرأس المال الفكري والتي لا يمكن لأي منظمة الإستغناء عنه لما له دور فعال في خلق الثروة وتحقيق ميزة تنافسية وتحسين كفاءة عمل المنظمة.

2. رأس المال الهيكلي (Structural Capital) :

يشير مفهوم رأس المال الهيكلي إلى تلك المعرفة التي تبقى في المنظمة بعد مغادرة العاملين وتمثل ببراءات الإختراع، و نظم إدارة المعرفة، و أنظمة الحوافز، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، وقواعد البيانات

، و الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية (Edvinsson and Malone,1997; Roos and Roos, 1997; Bontis 1998).

وقد قسم Edvinsson and Malone (1997) رأس المال الهيكلي إلى:

1. رأس المال التنظيمي ويشمل: فلسفة المنظمة وسياساتها في رفع قدرتها في أداء الأعمال.
2. رأس المال العملياتي ويتضمن: التقنيات والبرامج والإجراءات.
3. رأس المال الإبداعي ويشمل: الممتلكات الفكرية كحقوق النشر والعلامات التجارية وبراءات الاختراع، والأصول الغير ملموسة كالمهارات والموهب التي تيسر عمل الشركة.

وينظر إلى رأس المال الهيكلي على أنه القدرات التي تمتلكها المنظمة على تحويل ابتكارات وطاقات

رأسمالها البشري إلى ممتلكات خاصة بالمنظمة، والإستفادة من تلك الإبتكارات في خلق الثروة (Selim et al., 2004).

أما عبد الستار (2005) فيرى أن رأس المال الهيكلي تتمثل بكل قيم الشركة التي تتداولها داخلياً وهي

المعرفة الصريحة التي توجد عادةً في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة.

ومن وجهة نظر عطية (2008) فيرى أن رأس المال الهيكلي يتضمن تلك المعرفة الصريحة والضمنية

مخفية ومجسدة في روتين المنظمة وأن نطاقه في حدود المنظمة ويتضمن عملياتها والملكية الفكرية والبنية

التحتية.

ويشير كلاً من Selim and Khalil (2011) أن رأس المال الهيكلي (التنظيمي) هي تلك المعرفة المقننة

والتي تتصف بطابع مؤسسي تتواجد داخل المنظمة وتشمل: الإجراءات التنظيمية، والأنظمة، والكتيبات،

والعمليات التنظيمية.

ويضيف الهلالي (2011) أن رأس المال الهيكلي يتضمن تلك المعارف التي تبقى في المؤسسة، وتشمل القدرات التنظيمية، وقواعد نظم المعلومات، والإنفاق على البحث والتطوير واستراتيجيات الشركة، ومعدل أجهزة الحاسب الآلي للعاملين، والعلامات التجارية.

ويرى (Hosnavi and Ramezan 2011) أنه كلما امتلكت المنظمة رأس مال هيكلية قوي كلما أتاحت لها فرصة أكبر للاستفادة من رأس مالها البشري ومن جهةٍ أخرى يمكن رأس مالها البشري من تحقيق أقصى إمكاناتها بهدف زيادة رأس المال الإبتكار ورأس المال العملاء.

وبناءً على ما سبق، فإن رأس المال الهيكلي يمثل مكون مهم لرأس المال الفكري، فهو يمثل ما تمتلكه المنظمة من معارف تبقى مخزنة حتى بعد رحيل أفرادها وتشمل كل ما تمتلكه المنظمة لدعم أفرادها لتحقيق أهدافها المتعددة.

3. رأس المال العلاقتي (Relational Capital):

يطلق على مفهوم رأس المال العلاقتي مصطلح (رأس المال الزبوني) و (رأس المال الخارجي) حيث يشير مفهوم رأس المال العلاقتي إلى قدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع الآخرين خارج المنظمة بهدف السعي نحو خلق الثروة (Selim et al., 2004).

ومن ناحيةٍ أخرى، يرى عبد الستار (2005) أن رأس المال العلاقتي (الزبوني) بأنه القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردون والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بناءه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. ويضاف إلى ذلك، أن رأس المال العلاقتي يشار إلى تلك الروابط الإيجابية الطويلة الأمد بين المنظمة وعملائها ومورديها ومنافسيها وأصحاب المصلحة والعاملين والتي تعود بالنفع على المنظمة (Isaac et al., 2010).

ولخص كل من (Selim and Khalil (2011) رأس المال العلاقتي على أنه قدرات العاملين في المنظمة على بناء وتطوير علاقاتهم وروابطهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة ومع الأفراد من خارج المنظمة كالمعلماء والموردين. وعلى ضوء ذلك، ينظر إلى رأس المال العلاقتي على أنه يشكل عامل رئيسي ذو أهمية كبيرة في التأثير على قيمة المنظمة مقارنةً برأس المال البشري والهيكلية (Emrahimi et al., 2013). ومن وجهة نظر (Hormiga, Canino and Medina (2010)، ينظر إلى مفهوم رأس المال العلاقتي على أن المنظمات لا تعمل في نظام معزول إنما في نظام مفتوح حيث تتفاعل مع بيئتها، إضافةً إلى أن هذا المكون يتألف من العلاقات الداخلية القائمة بين الأفراد داخل المنظمة والعلاقات الخارجية التي تربط المنظمة مع الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وأصحاب المصلحة.

(2-5): العلاقات بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

أصبحت العديد من المنظمات المعاصرة تعتمد بشكل رئيسي على رأس المال الفكري لديها فهي تمثل رأس المال الحقيقي لتلك المنظمات، حيث تسعى إلى وضع الخطط والبرامج لاستثمار وتطوير رأس مالها الفكري في سبيل ابداع حلول مبتكرة ومنتجات وخدمات متميزة تجعلها ذات ميزة تنافسية أعلى.

لقد أشار العديد من الباحثين والأكاديميين والأفراد في منظمات الأعمال أن تطوير رأس المال الفكري يتطلب أن تكون المنظمة قادرة على توفير بنية تحتية متكاملة هيكلياً وثقافياً وتكنولوجياً ، حيث تشير العديد من الدراسات على أن تطوير رأس المال الفكري يتطلب وجود هيكل تنظيمي مرن يشجع على التفاعل بين الأفراد من مختلف المستويات الإدارية والعمل كفريق وهذا بدوره يتيح سبل المشاركة ونقل المعرفة داخل أرجاء المنظمة بسهولة دون أي قيود (Hosnavi and Ramezan, 2011; Isaac et al., 2010).

وفضلاً عن ذلك، أنه كلما تميز الهيكل التنظيمي بدرجة منخفضة من المركزية كلما زاد من دافعية الأفراد للمشاركة بما يملكونه من معرفة واستخدامها في خلق منتجات وخدمات جديدة وتحقيق الابتكار للمنظمة (Chen et al., 2010).

كما وتشير الدراسات الأخرى أن تطوير رأس المال الفكري ولا سيما رأس المال العلاقتي يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والتفاعل بين الأفراد حيث أن ذلك لا يمكن أن يتحقق دون خلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة بين أفرادها (Isaac et al., 2010; Salajegheh and Dariani, 2013). وبناءً على ذلك، فإن للثقة دور إيجابي لتعاون الأفراد فيما بينهم وذلك لما سيسهم في المشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد (Lee and Choi, 2003; Saeed et al., 2010)، فضلاً على أنه لا يمكن إغفال الدور المهم للتكنولوجيا في تطوير رأس المال الفكري، حيث أن للتكنولوجيا دور في اكتساب المعرفة وتحويلها إلى معرفة صريحة يسهل مشاركتها مع الآخرين بالإضافة إلى إمكانية تطبيق المعرفة داخل المنظمة وحمايتها (Gold et al., 2001).

إن البنية التحتية لإدارة المعرفة لها دور أساسي في تطوير رأس المال الفكري إلا أنها غير كافية لتحقيق هذا التطوير، فإنه لا بد للمنظمة من ممارسة عمليات إدارة المعرفة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أهمية عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري بشكل عام، ولا سيما عملية نقل المعرفة

وتقاسمها في تعزيز العلاقات بين الأفراد وهذا بدوره يساهم في تطوير رأس المال العلاقتي (عباش، 2010; حمد وشاكر 2011; Salim and Khalil, 2011)، فضلاً على أهمية عملية نقل المعرفة والمشاركة بها حيث أنها تسهم في اكتساب الأفراد معرفة جديدة وهذا بدوره يعكس في تطوير رأس المال البشري (Emrahimi et al., 2013)

وتشير الدراسات أيضاً إلى أهمية توثيق المعرفة وتخزينها في تطوير رأس المال التنظيمي داخل المنظمة حيث تمكنها من العودة لها عند الحاجة ، ولا يمكن إغفال أهمية تطبيق المعرفة داخل المنظمة واستخدامها في أعمالها وحل مشكلاتها وهذا بدوره يساهم في تطوير رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (Selim and Khali, 2011).

(2-6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-6-1): الدراسات العربية:

1. دراسة دوسة و حسين (2007) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من أنواع المعرفة (الضمنية والصريحة) في الفاعلية

التنظيمية، بالإضافة إلى معرفة أثر المعرفة الضمنية والصريحة في عمليات إدارة المعرفة من (تشخيص، توليد، خزن، توزيع ، تطبيق) ومعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في الفاعلية التنظيمية، حيث بينت نتائج الدراسة أن المعرفة الصريحة لها تأثير أكبر في الفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى أثرها في عمليات إدارة المعرفة على عكس المعرفة الضمنية، و تمثلت أيضاً نتائج الدراسة بوجود ارتباط هام بين عمليات إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية حيث أن عمليات التشخيص والتوليد والتطبيق لها تأثير مهم في الفاعلية. وتتمثل توصيات الدراسة بضرورة اهتمام الشركة بتعزيز رأس مالها الفكري عن طريق التعلم والمشاركة والتدريب، وضرورة اتباع أساليب حديثة في خزن المعرفة ، ووضع سياسات جديدة تساهم في تعزيز الموجودات المعرفية .

2. دراسة أبو لبدة (2008) بعنوان: الإستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة. حيث هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة (الثقافة التشاركية، القيادة التحويلية ، تكنولوجيا المعلومات) ورأس المال الفكري في السعي إلى التعلم في قطاع الإتصالات. حيث بينت نتائج الدراسة أن مجموعة الإتصالات الأردنية كشركة متعلمة تمتلك رأس مال فكري بدرجة متوسطة، وقد بينت النتائج أيضاً بوجود علاقة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري بمكوناته (البشري والهيكلية والعلاقاتية). وقد بينت توصيات الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمفهوم رأس المال الفكري وخصائص المنظمة المتعلمة من خلال تعزيز الأبعاد الأكثر توافراً وتنمية الأبعاد التي تمثل الضعف.

3. دراسة عطية (2008) بعنوان : رأس المال الفكري وإدارة المعرفة (العلاقة والأثر). حيث

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ، ومعرفة مدى تأثير رأس المال الفكري على اندفاع المنظمة تجاه المعرفة بنوعها (الضمنية والصريحة) ، حيث طبقت هذه الدراسة على المصارف الحكومية في العراق ، و بينت نتائج الدراسة بوجود علاقة وأثر بين المتغيرين، وقد أظهرت استنتاجات الدراسة أيضاً بعدم وجود مناخ تنظيمي لإقامة العلاقات مع العاملين، بالإضافة إلى وجود ضعف في تحفيزهم، فضلاً عن عدم وجود دعم من قبل المصرف للمعرفة الضمنية، ومن توصيات الدراسة : تصميم برامج تدريبية، والإهتمام بالبنية التحتية لإدارة المعرفة، و رعاية أفكار المبدعين وتوفير فرص لهم لتطبيقها.

4. دراسة المدان وموسى (2010) بعنوان : قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة

المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية (Orange). حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل واقع إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، العاملين، القيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة، وكانت أهم النتائج متمثلة بأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى منظمات الأعمال والعاملين فيها، ووجود اتجاهات ايجابية بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة، كما و أثبتت الدراسة أهمية عوامل الثقافة التنظيمية (حيث كان ترتيب أثر عوامل الثقافة التنظيمية من حيث درجة تأثيرها في عمليات إدارة المعرفة (القيادة، العاملون، أنظمة الحوافز، العمليات، الهيكل التنظيمي، نظم

المعلومات) ، وكانت من توصيات الدراسة: اهتمام الإدارة العليا بضرورة الإنخراط بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة، و تبني استراتيجية إدارة المعرفة ووضعها في أولوية الإهتمامات، و توفير مستلزمات تهم في توليد ونقل وتشارك المعرفة، و إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بشكل يصبح أكثر مرونة للمساهمة في نقل المعرفة.

5. دراسة عبد القادر، (2010) بعنوان : إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال الفكري. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة والتي تتكون من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية و أثرها على رأس المال الفكري و المتمثل برأس المال البشري والعلاقاتي والهيكلية، وهدفت إلى التعرف على أثر كل من إدارة المعرفة بنوعها (الصريحة ، الضمنية) و رأس المال الفكري في تعزيز كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق قيمة سوقية. وطبقت الدراسة على الشركة العامة لصناعة الأسمدة، حيث تمثلت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية قوية بين المعرفة الصريحة والضمنية و رأس المال الفكري حيث أن أكثر النتائج ارتباطاً هو رأس المال البشري والمعرفة الصريحة ، ومن النتائج أيضاً اهمال الشركة بمدى أهمية إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري بما يسهم في تقدم الشركة وجعلها في موضع تنافس مع الشركات الأخرى، وتمثلت توصيات الدراسة بالتركيز على الموارد البشرية والإهتمام بالمعرفة وادارتها وضرورة التركيز على تبني مفاهيم إدارة المعرفة .

6. دراسة غباش ، (2010) بعنوان : أدوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون، العلاقة و الأثر. حيث تقوم هذه الدراسة على اختبار علاقة الأثر والارتباط بين إدارة المعرفة (

قيادة المعرفة، تنظيم المعرفة، عمليات المعرفة ، ثقافة المعرفة، تطبيق المعرفة ، تقاسم المعرفة) ومتغير رأس المال الزبوني على القطاع المصرفي. حيث بينت نتائج الدراسة أهمية دور إدارة المعرفة في تعزيز العلاقات مع الزبائن، إلا أن هنالك توجه منخفض من قبل الزبائن اتجاه هذا المتغير مما يدل على وجود قصور في استراتيجية المصارف حول المحافظة على الزبائن واستقطابهم. وتمثلت توصيات الدراسة بضرورة تعزيز سبل المشاركة المعرفية، وتوفير وسائل ومعدات تسهم في نقل المعرفة، والعمل على تحسين ادوار إدارة المعرفة وخاصة تنظيم وتقاسم المعرفة.

7. دراسة حمد وشاكر، (2011) بعنوان: المشاركة المعرفية وأثرها في بناء رأس المال الفكري. حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف علاقة المشاركة المعرفية في تنمية رأس المال الفكري (البشري)، حيث طبقت الدراسة على الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشملت عينة البحث المدراء الفنيين من له دور في عملية المشاركة المعرفية، وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر كبير للمشاركة المعرفية في نشر المعرفة لتطوير رأس المال الفكري ، وكانت من توصيات الدراسة: الإهتمام بالأفراد ذوي المهارات والكفاءات الذين لديهم رغبة في المشاركة المعرفية، و التركيز على المشاركة المعرفية الظاهرة بدلا من عقد دورات ذات تكلفة عالية، والعمل على تشجيع التفاعل بين العاملين.

8. دراسة نوري، (2011) بعنوان : تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تنظيم ، خزن ، تطبيق ، نشر المعرفة) على القدرات المميزة والمتمثلة بالكفاءات والمهارات والخبرات والتفكير

الإبداعي والتقنيات والتكنولوجيا. حيث تبين نتائج الدراسة وجود توجه منخفض لعينة الدراسة تجاه القدرات المميزة , ووجود علاقة ارتباط وأثر بين عمليات إدارة المعرفة و القدرات المميزة حيث أن متغير تطبيق المعرفة حصل على مستوى اكبر من المتغيرات الأخرى لإدارة المعرفة. وكانت من توصيات الدراسة: الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة لتطوير القدرات المميزة ولتحقيق الميزة التنافسية، العمل على توفير وسائل ومعدات تساهم في نشر المعرفة والتشارك بها، الإهتمام بذوي الخبرة والإختصاص وتحويل معرفتهم الضمنية إلى ظاهرة، والعمل على إقامة دورات تدريبية لزيادة المعرفة وبناء رأس المال الفكري.

9. دراسة عبابنة وحتاملة (2013) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في

المستشفيات الحكومية في الأردن، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، الإبداعية، المهمة، الداعمة) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وقد بينت نتائج الدراسة: أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المستشفيات هو النمط البيروقراطي، و أن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى المتوسط حيث كان أعلاها بعد تطبيق المعرفة وأقلها بعد نقل المعرفة، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي وأضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي، إضافةً إلى دور النمط الداعم في تعزيز قدرة الأفراد على تطبيق المعرفة من خلال التعاون وبناء العلاقات. وتمثلت توصيات الدراسة بتبني ثقافة إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في سبيل تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز والمبادرات الفردية

والجماعية، وتأسيس نظم معلوماتية، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة، بالإضافة إلى عقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

(2-6-2): الدراسات الأجنبية:

10. دراسة Hsu (2006) بعنوان: **Knowledge Management And Intellectual Capital.**

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تحويل، تطبيق، حماية المعرفة) ورأس المال التنظيمي في تعزيز أثر رأس المال البشري ورأس مال الابتكاري في تحقيق الفاعلية التنظيمية وبيان أثر الفاعلية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وقد بينت نتائج الدراسة أهمية الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال التنظيمي في تنمية رأس المال الفكري، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة في الفاعلية التنظيمية وبالتالي الأثر الإيجابي للفاعلية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، ومن

الاستنتاجات التي توصل إليه الباحث في هذه الدراسة: أنها اقتصر على شركات لم تراعي فيها المحددات البيئية كالشراكة والتعاون والتنافس بين الشركات والتأثير البيئي ، ولم تراعي العوامل التنظيمية والمتمثلة بالدعم التكنولوجي، وعمليات التعلم التنظيمي بالإضافة إلى أن عينة الدراسة كانت أصغر من المتوقع وأن استجابتهم لم تكن موضوعية.

11. دراسة Lee and Lee (2007) بعنوان : **Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القدرات التنظيمية (الكفاءة الذاتية للأفراد، الرسمية، ثقافة التعلم، تكنولوجيا المعلومات) على عمليات إدارة المعرفة (توليد ، الحصول على المعرفة، توثيق، تضمين، استخدام، نقل، قياس) وبالتالي على أداء المنظمة، وقد بينت نتائج الدراسة بوجود أثر إيجابي لكل من القدرات التنظيمية (ثقافة التعلم، تكنولوجيا المعلومات) على عمليات إدارة المعرفة ، في حين لم يكن هنالك تأثير لبعده الكفاءة الذاتية على عمليات إدارة المعرفة ، وقد بينت النتائج التأثير السلبي للرسمية على عمليات إدارة المعرفة حيث أن درجة اللامركزية تشكل تأثيراً إيجابياً على عمليات إدارة المعرفة، هذا وبالإضافة للدور الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

12. دراسة Curado (2008) بعنوان : **Perception of Knowledge Management and Intellectual Capital in The Banking Industry.**

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ادراك العاملين في المصارف لمفهوم إدارة المعرفة والمتمثلة باستكشاف المعرفة (من خلال تشجيع الابتكار وخلق معرفة جديدة) واستثمار المعرفة (نقل ونشر المعرفة داخل المنظمة) و

رأس المال الفكري (رأس المال البشري، البنية الداخلية، البنية الخارجية). وقد كشفت النتائج إلى اهتمام عينة الدراسة باستراتيجية إدارة المعرفة المتعلقة باستثمار المعرفة ونقلها ونشرها على عكس استكشاف المعرفة كانت ذات قيمة أقل، بالإضافة إلى تعظيم قيمة رأس المال البشري على عكس البنية الداخلية والخارجية، واثبتت عينة الدراسة عدم وجود إدارة معرفة أو إدارة رأس المال الفكري كوحدة وظيفية في البنك وأن مفهوم إدارة المعرفة متعلق بهيكل البنك: كالمعلومات، قنوات النشر والتسجيل، والإجراءات والأنظمة الداخلية والجوانب المتعلقة بالموارد البشرية.

13. دراسة Shih et al (2010) بعنوان: **Assessing Knowledge Creation And**

Intellectual Capital in Banking Industry. حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة

عملية خلق المعرفة (الإنتاج الذاتي، الإدراك، الإتصال) و رأس المال الفكري ، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والهيكلية والزبوني، حيث طبقت الدراسة على البنوك التجارية المملوكة للقطاع الخاص والقطاع الحكومي. وقد بينت نتائج الدراسة بوجود أثر ايجابي لعملية خلق المعرفة على رأس المال البشري، فضلاً عن أهمية كل من الإدراك والإتصال في خلق المعرفة، وأن أداء رأس المال البشري له تأثير ايجابي على رأس المال الهيكلية والزبوني، كما بينت الدراسة أثر ايجابي لرأس المال الزبوني على رأس المال الهيكلية، وتمثلت توصيات الدراسة بضرورة اهتمام تلك المنظمات بعملية خلق المعرفة من خلال تقاسم وتبادل المعرفة، والعصف الذهني، وإقامة ورش العمل، والعمل بروح الفريق.

14. دراسة Saeed et al (2010) بعنوان: **Knowledge Management Practices: Role of**

Organizational Culture وقد قامت الدراسة على بيان أثر الثقافة التنظيمية (الثقة، الرسمية، التعلم، التعاون) في خلق المعرفة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على 1500 مدير من 50 منظمة مختلفة مثل (البنوك، شركات الإتصالات، شركات البرمجة، شركات النفط، شركات النقل والأغذية والبريد)، وقد نتجت الدراسة عن وجود أثر إيجابي لثقافة التعاون في خلق المعرفة من خلال تبادل المعرفة بين الأفراد، ونتجت على أهمية الثقة في أنها تعزز أيضاً عملية تبادل المعرفة، كما بينت الدراسة أن خلق المعرفة تتطلب وجود قوانين عمل تتسم بالمرونة وهيكل تنظيمي أقل رسمية بالإضافة إلى تشجيع عملية التعلم، وهذا بدوره يتيح سبل الإتصال والتفاعل مع الآخرين.

15. دراسة Isaac et al (2010) بعنوان: **Intellectual Capital Management Enablers** حيث

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر الإيجابي للهيكلي العضوي والتفاعل والثقة في تطوير رأس المال الفكري، وقد أظهرت نتائج الدراسة على أن تأثير الهيكلي العضوي في تطوير رأس المال الفكري غير مباشر حيث أن الهيكلي العضوي يشكل أساساً يسهل إتاحة الفرصة للأفراد بالتفاعل مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى أن الدراسة بينت أن وجود هيكل مرن يشجع على التفاعل بين الأفراد وهذا بدوره له تأثير إيجابي على رفع مستوى الثقة بين الأفراد وبالتالي تطوير رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، العلاقتي).

16. دراسة Hosnavi and Ramezan (2011) بعنوان: **Intellectual Capital and Organic Structure How are theses Concepts Related**

بين الهيكل العضوي ورأس المال الفكري بأبعاده (بشري، هيكلية، زبوني)، وقد أظهرت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للهيكل العضوي في تطوير رأس المال الفكري، فضلاً على أهمية رأس المال الفكري في زيادة أرباح المنظمة، بالإضافة إلى أهمية الهيكل العضوي في تسهيل عملية نقل المعرفة بين الأفراد، وقد أوصت الدراسة بتشجيع المديرين على توفير هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة لتعزيز رأس المال الفكري في المنظمة وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

17. دراسة Seleim and Khalil (2011) بعنوان: **Understanding The Knowledge Management-Intellectual Capital Relationship: a Two Way Analysis**

الدراسة إلى كشف العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، خلق، توثيق، نقل، تطبيق المعرفة) ورأس المال الفكري (بشري، هيكلية، علاقاتية) ودورهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود تأثير إيجابي لعملية تطبيق المعرفة على رأس المال الفكري بأبعاده، فضلاً عن دور رأس المال البشري في التأثير على عملية اكتساب ونقل المعرفة، كما أظهرت وجود علاقة تبادلية بين كل من توثيق المعرفة ورأس المال التنظيمي وبين نقل المعرفة ورأس المال العلاقاتية، و أوصت الدراسة بضرورة توفير ممارسات وسياسات لإدارة المعرفة التي تركز على خلق وإدارة وقياس وتطوير رأس المال الفكري، والعمل على إنشاء

ودمج أنظمة تكنولوجيا المعلومات، و تطوير ثقافة تنظيمية تشجع رأس المال الفكري، و التركيز على الأيدي العاملة المتوفرة لتقليل كلفة استقطاب متخصصين من خارج المنظمة.

18. دراسة Arafa (2011) بعنوان: **The Impact of Knowledge Management**

Infrastructure Capabilities on Knowledge Management Process Capabilities.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة بثقافة الابتكار، التفاعل، اللامركزية، الاندماج، والتكنولوجيا على قدرات عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها وحمايتها، حيث بينت نتائج الدراسة بوجود تأثير إيجابي للتفاعل بين الأفراد على عملية اكتساب المعرفة ونقلها، وكما بينت وجود أثر إيجابي للتكنولوجيا على تطبيق المعرفة وحمايتها، أما بعد اللامركزية فلم يكن له تأثير على عمليات إدارة المعرفة، وقد اوصت الدراسة بتشجيع الشركات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة، والقيام بالتغذية الراجعة للمشاريع في سبيل تحسين أدائها، وتشجيع ثقافة الابتكار والتفاعل واستخدام التكنولوجيا والعمل على وضع سياسات واجراءات لحماية المعرفة ضد أي أعمال غير قانونية.

19. دراسة Hsu and Sabherwal (2012) بعنوان: **Relationship Between Intellectual**

Capital And Knowledge Management: An Empirical Investigation. حيث هدفت

الدراسة إلى معرفة رأس المال الفكري و إدارة المعرفة وأثر كل منهما على الآخر، وأثرهما على أداء الشركة من خلال المتغيرات الوسيطة (القدرات الديناميكية، الكفاءة، الابتكار)، بالإضافة إلى دور ثقافة التعلم في التأثير على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. وقد اظهرت

النتائج وجود أثر لرأس المال الفكري على إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية على عكس إدارة المعرفة، فقد اثبتت النتائج دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار، وكما بينت النتائج أيضاً أثر ثقافة التعلم على رأس المال الفكري والابتكار، وأن أداء المنظمة قائم على الابتكار بشكل مباشر والقدرات الديناميكية بشكل غير مباشر.

20. دراسة Zargar et al. (2012) بعنوان: **Multiple Relationship of Components of**

Intellectual Capital With Knowledge Management Processes. حيث قامت الدراسة

على معرفة أثر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) على عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، اكتساب، تحويل، تطبيق، حماية) في المنظمات الرياضية في ايران. وقد أظهرت النتائج تأثير رأس المال البشري على خلق و تطبيق وحماية المعرفة بينما لم يكن لها تأثير على تحويل المعرفة. أما رأس المال الهيكلي فكان له تأثير إيجابي على عملية اكتساب وتطبيق وحماية وتحويل المعرفة ، أما رأس المال الزبوني فكان له تأثير فقط على عملية اكتساب المعرفة. و قد اظهرت النتائج أيضاً أهمية عملية تطبيق المعرفة في مساعدة المسؤولين في تحسين عملية التخطيط والتنظيم والتقييم والقيادة وحل المشاكل داخل المنظمة وفي البيئة المحيطة بها. وأوصت نتائج الدراسة بتطوير رأس المال الفكري من خلال الإهتمام بتعليم فرق العمل، والحوافز، واستخدام معايير أداء الفريق، وتدريب الموظفين على السلوك المناسب من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

21. دراسة Emrahimi et al (2013) بعنوان: **Relationship of Knowledge Management**

And Intellectual Capital Components . حيث هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وعملية تحويل المعرفة، حيث نتجت الدراسة عن وجود علاقة ايجابية بين عملية تحويل المعرفة (تنشئة المعرفة, تجسيد المعرفة, ضم المعرفة, وتدوير المعرفة) ورأس المال الفكري, وتمثلت توصيات الدراسة بتطوير رأس المال البشري من خلال وضع معايير لتقييم دافعية العاملين نحو العمل في فرق, خلق بيئة من الثقة بين العاملين للمشاركة في المعرفة وتوليد معرفة جديدة. أما رأس المال الهيكلي فتمثلت التوصيات بضرورة توفير أجهزة وبرمجيات وقاعدة معلومات وتكنولوجيا, وجود رؤية مشتركة, نشر قيم ومعتقدات تقلل من مفهوم البيروقراطية وتعزيز القوة الإدارية والبنية التحتية. أما رأس المال العلاقتي فتمثلت بنشر السلوك التنظيمي, التعليم, وتوسعة العلاقات والتعاون بين العاملين.

22. دراسة Allahawiah et al (2013) بعنوان: **The Impact of Information Technology**

on Knowledge Management Processes تقوم هذه الدراسة على معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات (أجهزة، برمجيات، أنظمة حماية، قابلية الإستخدام) في عمليات إدارة المعرفة (خلق، اكتساب، تنظيم، مشاركة، تطبيق) في شركة البوتاس العربية ، حيث بينت نتائج الدراسة بوجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات وعمليات إدارة المعرفة، بالإضافة لدور أبعاد إدارة المعرفة في المساعدة على الإستخدام الأمثل لنظم المعلومات الحديثة و تسهيل الإجراءات الإدارية، وزيادة كفاءة موظفيها، وتحسين الانتاج، وتوفير الوقت والمال. وتمثلت توصيات الدراسة بإهتمام المنظمة بأبعاد تكنولوجيا المعلومات، والتأكيد على استخدام التكنولوجيا لما له

دور في تحسين الأداء، والرضى الوظيفي، وتحسين مستوى العاملين في مجال المعرفة، والعمل على تنفيذ إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وتشجيع الإدارة العليا على تحسين ثقافة المعرفة بين العاملين وتطوير مهاراتهم، وتشجيع العاملين على المشاركة في عملية تصميم وتطوير نظم المعلومات.

(2-7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، هي:

1. من حيث هدف الدراسة: تعددت الأهداف البحثية للدراسات السابقة، حيث هدفت بعض الدراسات إلى بيان أهمية البنية التحتية لإدارة المعرفة، فضلاً عن الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات والمنظمات الصناعية والخدمية، في حين ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط على المستشفيات الأردنية الخاصة.

2. من حيث بيئة الدراسة: تمتاز هذه الدراسة عن غيرها بتطبيقها على المستشفيات الأردنية الخاصة والتي تعد من أهم المنظمات الخدمية التي تركز على رأس مالها الفكري.
3. من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة، أما في الدراسة الحالية فقد اعتمدت الباحثة في تحديد أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة بالرجوع إلى (Gold et al., 2001; Lee and Choi 2003; Isaac et al., 2010). ، أما أبعاد عمليات إدارة المعرفة فاعتمدت الباحثة في قياسها بالرجوع إلى (Gold et al., 2001; Selim and Khalil 2011) ، أما أبعاد رأس المال الفكري فسيتم قياسها بالرجوع إلى (Bontis 1998; Selim and Khalil 2011).
4. من حيث المنهجية: تعد هذه الدراسة دراسة ميدانية، وصفية تحليلية كونها تأخذ من وجهة نظر مديري المستشفيات الخاصة من المستويات الإدارية (العليا ، الوسطى، الدنيا).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1-3): المقدمة

(2-3): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

(4-3): المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3-6): المعالجات الإحصائية المستخدمة

(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، و مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء المديرين من المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) في المستشفيات الأردنية الخاصة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، و أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، و المعالجات الإحصائية المستخدمة، وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية بهدف تحديد أثر المتغير المستقل (البنية التحتية لإدارة المعرفة) في كل من رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة ، وبيان أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، ودور المتغير الوسيط وهو عمليات إدارة المعرفة في بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري من وجهة نظر مديري المستشفيات الأردنية الخاصة من المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا). إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان والتي تزيد طاقتها عن 100 سرير والبالغ عددها (11) مستشفى، ونظراً لاعتذار مستشفى المركز العربي ومركز الحسين للسرطان عن المشاركة في الدراسة، بذلك يكون إجمالي المستشفيات المشاركة (9) وهم (الإسلامي، الأردن، التخصصي، الخالدي، الإستشاري، ابن الهيثم، الإسراء، الإستقلال، الحياة).

أما وحدة المعاينة فتمثلت بجميع المديرين من المستويات الإدارية الثلاث: العليا (مدير عام، مساعد مدير عام)، والوسطى (مدير دائرة، مدير وحدة)، والدنيا (رؤساء الأقسام/ المشرفين) والبالغ عددهم 213. وعليه، قامت الباحثة بتوزيع (213) استبانة على المستشفيات محل الدراسة، استرجع منها (166) استبانة بنسبة (78%). وبعد فحص الإستبانة لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (4)

استبانات، وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الإستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (162).

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (1 - 3) ، (2 - 3) ، (3- 3) ، (4-3) ، (5-3) ، (6 - 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ؛ العمر ؛ المستوى التعليمي ؛ والخبرة العملية ؛ والمستوى الإداري والخلفية المهنية).

إذ يوضح الجدول (3 - 1) أن 65.4% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 34.6% هم من الإناث.

الجدول (3 - 1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	106	65.4
	إناث	56	34.6
المجموع		162	100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 2) أن 0.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 25 سنة، وأن 6.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 سنة، كما أظهرت النتائج أن 29.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 35 سنة، وأن 21% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 40 سنة. وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تزيد أعمارهم عن 40 سنة فأكثر ما مجمله 42%.

الجدول (3-2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 25 سنة	1	0.6
	25 سنة- أقل من 30 سنة	11	6.8
	30 سنة- أقل من 35 سنة	48	29.6
	35 سنة- أقل من 40 سنة	34	21
	40 سنة فأكثر	68	42
المجموع		162	100

وبما يرتبط بمتغير المستوى التعليمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 3) فقد تبين أن 4.3% من

حملة شهادة الدبلوم المتوسط فما دون في إختصاصاتهم، وأن 60.5% من افراد عينة الدراسة هم من حملة

درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العال ما

مجمله 8.6%، كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الماجستير في إختصاصاتهم 19.1%،

وأخيراً، بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدكتوراه ما مجمله 7.4%.

الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط فما دون	7	4.3
	بكالوريوس	98	60.5
	دبلوم عالي	14	8.6
	ماجستير	31	19.1
	دكتوراه	12	7.4
المجموع		162	100

وبالنسبة لمتغير الخبرة العملية، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3-4) أن ما نسبته

1.9% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 17.3% من

أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 - أقل من 10 سنوات؛ وأن أفراد

عينة الدراسة ممن لديهم خبرة عملية 10 – أقل من 15 سنة بلغت نسبتهم 34.6%. واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 46.3%.

الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	3	1.9
	5 – أقل من 10 سنوات	28	17.3
	10 – أقل من 15 سنة	56	34.6
	15 سنة فأكثر	75	46.3
المجموع		162	100

وما يرتبط بمتغير المستوى الإداري وكما هو موضح بالجدول (3 - 5) فقد تبين أن 3.1% من

أفراد عينة الدراسة هم من مستوى الإدارة العليا، وأن 37.7% من افراد عينة الدراسة هم من مستوى الإدارة الدنيا، كما بينت النتائج أن نسبة أفراد عينة الدراسة من مستوى الإدارة الدنيا ما مجمله 59.3%.

الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الإداري	إدارة عليا	5	3.1
	إدارة وسطى	61	37.7
	إدارة دنيا	96	59.3
المجموع		162	100

وأخيراً، وبما يرتبط بمتغير الخلفية المهنية وكما هو موضح بالجدول (3 - 6) فقد تبين أن 51.9%

من أفراد عينة الدراسة هم من الخلفية المهنية الإدارية، وأن 48.1% من افراد عينة الدراسة هم من الخلفية المهنية الطبية.

الجدول (3 - 6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخلفية المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخلفية المهنية	إدارية	84	51.9
	طبية	78	48.1
المجموع		162	100

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات

الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من

خلال الإستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل واختبار

الفرضيات تم استخدام برنامج Amos Ver.21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية .SPSS

وتضمنت الإستبانة بشكلها الاولي من أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمستوى التعليمي ؛ والخبرة العملية ؛ والمستوى الإداري والخلفية المهنية) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس البنية التحتية لإدارة المعرفة عبر ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي (الهيكل المرن ؛ الثقافة التنظيمية؛ والمستلزمات التكنولوجية) و(22) فقرة لقياسها، علماً بأن بعد الثقافة التنظيمية ينقسم إلى بعدين فرعيين هما التعاون والثقة، وكانت الفقرات مقسمة على النحو الآتي:

المستلزمات التكنولوجية	الثقافة التنظيمية		الهيكل المرن	البنية التحتية لإدارة المعرفة
	الثقة	التعاون		
5	5	5	7	عدد الفقرات
22 – 18	17 – 13	12 – 8	7 – 1	ترتيب الفقرات

الجزء الثالث: تضمن مقياس عمليات إدارة المعرفة عبر أربعة أبعاد رئيسة، وهي (إكتساب المعرفة ؛ نقل المعرفة؛ تطبيق المعرفة، وحماية المعرفة) و(18) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

عمليات إدارة المعرفة	إكتساب المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة	حماية المعرفة
عدد الفقرات	5	4	4	5
ترتيب الفقرات	27 – 23	31 – 28	35 – 32	40 – 36

الجزء الرابع: تضمن مقياس رأس المال الفكري عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي (رأس المال البشري؛ رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) و(12) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

رأس المال العلاقتي	رأس المال الهيكلية	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
4	4	4	عدد الفقرات
52 – 49	48 – 45	44 – 41	ترتيب الفقرات

وقد تراوح مدى الاستجابة من (1- 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale

كالآتي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها الأولي من (52) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي

Five Likert Scale

(3-6): المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين – SPSS

Ver.21 والمدعوم ببرنامج Amos Ver.21 وقد قامت الباحثة من خلاله بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- التحليل العاملي (Factor Analysis) والذي يتضمن التحليل العاملي الإستكشافي Exploratory Factor Analysis و التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis الذي يعد أحد تطبيقات أنموذج

المعادلة الهيكلية Structural Equation Model وبعكس التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) يتيح التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الفرصة لتحديد وإختبار صحة نماذج معينة للقياس، والتي يتم بناؤها في ضوء أسس نظرية سابقة، وتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد الأنموذج المفترض، الأنموذج البنائي ، والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variables أو المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.

- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتدرج Stepwise Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver.21 بهدف بناء الأنموذج المقترح لمتغيرات الدراسة.

(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها

1. الصدق الظاهري:

وللتعرف على قدرة الإستبانة لقياس متغيرات هذه الدراسة، ولاختبار مدى صلاحيته كأداة لجمع البيانات والمعلومات، تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1) ، وقد تم

الإستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح بالملحق رقم (2).

2. صدق البناء:

وقبل القيام بتطبيق الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها الأولي، قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي Factor Analysis والذي يتضمن التحليل العاملي الإستكشافي Exploratory Factor Analysis والتحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، وذلك للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، والذي يعد واحداً من تطبيقات أنموذج المعادلات الهيكلية ويعمل على تحديد صحة نماذج معينة للقياس وإختبارها، والتي يتم بناؤها في ضوء أسس نظرية سابقة.

أولاً: التحليل العاملي الإستكشافي (Exploratory Factor Analysis)

وعليه قامت الباحثة بحساب صدق الإستبانة بطريقة التحليل العاملي الإستكشافي لإختبار أبعاد كل من البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بهدف تحديد مكونات كل مقياس. وبناءً على ذلك، ولمعرفة مدى ملائمة العينة المدروسة sampling adequacy فقد تم استخدام اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin measure greater than 0.5) واختصاره KMO ، وحساب الحد الأدنى من Eigen value لكل عامل والتي يجب أن تكون أعلى من الواحد صحيح، واستخدام factor loadings من 0.40 لكل فقرة ، ونسبة التباين (variance) للعوامل الناتجة.

وبناءً على ذلك، تشير الجداول التالية (3-7)، (3-8)، (3-9) نتائج التحليل العاملي الإستكشافي (EFA) لكل من المتغيرات التالية (البنية التحتية لإدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري).

حيث أظهرت نتائج اختبار KMO لمعرفة مدى ملائمة العينة المدروسة لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة (0.921) وهي دالة إحصائياً (sig=.000) من خلال اختبار Bartlett's test of Sphericity Chi-square χ^2 ، مما يشير إلى أن التحليل العاملي ملائم لتحليل البيانات. ومن جهة أخرى، فقد أظهرت نتائج Eigen value لكل عامل أكبر من 1 صحيح ، حيث أظهرت نتائج Eigen value لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة 4 عوامل، حيث أظهر العامل الأول قيمة 9.512 ويفسر ما نسبته 47.559 % من التباين، بينما أظهر العامل الثاني قيمة 2.028 ويفسر ما نسبته 10.140 % من التباين، في حين كانت نتائج العامل الثالث 1.307 أي ما نسبته 6.534 % من التباين، وأخيراً، أظهرت نتائج العامل الرابع ما قيمته 1.084 بنسبة 5.419 % من التباين، وبناءً على التحليل فقد أظهرت النتائج بإندماج فقرة من بعد التعاون (4 COLL) مع بعد الهيكل المرن ليشكل بعد جديد يعرف بالهيكل العضوي مع بقاء الأبعاد الأخرى كما هي وبذلك تشكل أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة أربعة أبعاد وهي (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، المستلزمات التكنولوجية)، كما هو موضح في الجدول (3-7).

الجدول (3-7)

يوضح التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة

EFA Results				البنية التحتية لإدارة المعرفة	
Factor Loadings 4	Factor Loadings 3	Factor Loadings 2	Factor Loadings 1	Knowledge Management Infrastructure	
			0.669	يسمح الهيكل التنظيمي للوحدات والأقسام الإدارية المختلفة في التشارك بالمعارف فيما بينهم.	FS1
			0.617	تشجع المستشفى العاملين فيها على السعي وراء الحصول على المعارف دون قيود إدارية.	FS2
			0.801	تمنح المستشفى العاملين فيها استقلالية في صنع القرارات المتعلقة بمهام عملها.	FS3

			0.752	يشارك العاملون في عملية صنع القرارات.	FS4
			0.653	تتصل أقسام ووحدات المستشفى مع بعضها البعض دون قيود.	FS5
				ينجز العاملون في المستشفى أعمالهم بشكل فردي أفضل مما لو كان عملهم جماعياً ضمن فريق.	FS6
			0.720	تميل إدارة المستشفى للسماح بأن يتولى قيادة فرق العمل أي فرد مؤهل بغض النظر عن موقعه الوظيفي.	FS7
0.813				تشجع إدارة المستشفى العاملين على طلب المساعدة من الآخرين عند الحاجة.	Coll1
0.727				تشجع إدارة المستشفى العاملين لديها على التفاعل مع الآخرين في الأقسام والوحدات الأخرى.	Coll2
0.521				تتشارك المستشفى مع المنظمات الأخرى (أصحاب المصالح، المنافسين...) من حيث المعرفة والمعلومات.	Coll3
			0.513	ييدي العاملون في المستشفى استعدادهم لتبادل السلطات والصلاحيات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.	Coll4
				تتوقع المستشفى من العاملين فيها الإنخراط في اكتساب ونقل المعرفة اللازمة لأعمالها.	Coll5
	0.741			تسود أجواء الثقة بين العاملين في المستشفى.	Tr1
				لا يفضل العاملون في المستشفى البوح لبعضهم البعض بما يعرفونه.	Tr2
	0.817			يثق العاملون بنوايا وسلوك زملائهم داخل المستشفى.	Tr3
	0.833			يثق العاملون بقدرات الآخرين داخل المستشفى.	Tr4
	0.775			يثق العاملون بمساعدة زملائهم لهم عند الحاجة.	Tr5
		0.669		تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجمع معلومات حول منافسيها وشركائها.	It1
		0.863		تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن أفرادها من التعاون مع بعضهم البعض.	It2
		0.854		تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل عملية البحث عن معارف ومعلومات جديدة	It3
		0.833		تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح لها باسترجاع واستخدام المعرفة المتعلقة بخدماتها وعملياتها الإدارية وظروف عملها.	It4
		0.809		تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمح للعاملين بالتعاون مع الآخرين خارج المنظمة	It5

KMO Sampling Adequacy = .921

(Greater than 0.5)

sig. = .000

Eigen value:

Factor 1 = 9.512 ; Factor 2 = 2.028 ; Factor 3 = 1.307 ; Factor 4 = 1.084

في حين أظهرت نتائج اختبار KMO لمعرفة مدى ملائمة العينة المدروسة لمتغير عمليات إدارة المعرفة (0.942) وهي دالة إحصائياً (sig=.000) من خلال اختبار Bartlett's test of Sphericity Chi-square χ^2 ، مما يشير إلى أن التحليل العاملي ملائم لتحليل البيانات. ومن جهة أخرى، فقد أظهرت نتائج Eigen value لكل عامل أكبر من 1 صحيح ، حيث أظهرت نتائج Eigen value لمتغير عمليات إدارة المعرفة عاملين، حيث أظهر العامل الأول قيمة 9.847 ويفسر ما نسبته 54.705% من التباين، بينما أظهر العامل الثاني قيمة 1.186 ويفسر ما نسبته 6.589 % من التباين. كما هو موضح في الجدول (3-8).

الجدول (3-8)

يوضح التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير عمليات إدارة المعرفة

EFA Results		عمليات إدارة المعرفة	
Factor Loadings 2	Factor Loadings 1	Knowledge Management Processes	
		Ka1	لدى المستشفى وسائل وطرق لاكتساب المعلومات والمعارف المتعلقة بالأطراف الخارجية ذات الصلة (مرضى، موردون، منافسون...)
	0.683	Ka2	يوظب العاملون في المستشفى على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية
	0.718	Ka3	تعتمد المستشفى على التغذية الراجعة لتقييم الأنشطة التي تتم داخلها.
	0.823	Ka4	يتم تطوير معارف جديدة بناءً على المعرفة الموجودة لدى المستشفى.
	0.753	Ka5	يتم مقارنة أداء أنشطة المستشفى بأداء الأنشطة في المستشفيات الأخرى
	0.599	Kt1	تحرص إدارة المستشفى على نشر المعرفة وتوزيعها داخل وحداتها وأقسامها.
	0.618	Kt2	يتبادل أفراد المنظمة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم.
	0.613	Kt3	يتم استخلاص خبرات ومعارف أفراد المستشفى ومشاركتها مع الآخرين.
	0.526	Kt4	يتم تبادل المهام بين العاملين من أجل تبادل الخبرات والمعرفة.

	0.706	للمستشفى القدرة على دمج المعرفة الموجودة في مختلف الأقسام والوحدات	Kap1
	0.761	يتم توظيف المعرفة التي تمتلكها المستشفى في معالجة المشكلات الجديدة.	Kap2
	0.727	المعرفة التي تمتلكها المستشفى متاحة لكل من يحتاجها.	Kap3
	0.753	توظف المعرفة التي تمتلكها المستشفى في تقديم خدمات جديدة	Kap4
0.823		تستخدم المستشفى مجموعة من الأساليب (حقوق النشر، براءات الاختراع) بهدف حماية مواردها المعرفية من الإستخدام الغير مصرح به	Kp1
0.847		تستخدم المستشفى مجموعة من الأساليب تهدف إلى حماية المعرفة من الاستخدام الغير مناسب من قبل أطراف خارجية.	Kp2
0.626		تمتلك المستشفى قواعد بيانات آمنة لتخزين جميع المعلومات المتعلقة بعملياتها الداخلية.	Kp3
0.670		تمتلك المستشفى القدرة على تحويل المهارات والمعارف التي يمتلكها أفرادها إلى معارف تمتلكها المنظمة.	Kp4
		تتبنى المستشفى سياسات وإجراءات تهدف إلى حماية الملكية الفكرية.	Kp5
KMO Sampling Adequacy = .942			
(Greater than 0.5) sig. = .000			
Eigen value:			
Factor 1 = 9.847 ; Factor 2 = 1.186			

في حين أظهرت نتائج اختبار KMO لمعرفة مدى ملائمة العينة المدروسة لمتغير رأس المال

الفكري (0.850) وهي دالة إحصائياً (sig=.000) من خلال اختبار Bartlett's test of Sphericity Chi-

square χ^2 ، مما يشير إلى أن التحليل العاملي ملائم لتحليل البيانات.

ومن جهة أخرى، فقد أظهرت نتائج Eigen value لكل عامل أكبر من 1 صحيح ، حيث أظهرت

نتائج Eigen value لمتغير رأس المال الفكري عاملين، حيث أظهر العامل الأول قيمة 5.951 ويفسر ما

نسبته 49.593 % من التباين، بينما أظهر العامل الثاني قيمة 1.452 ويفسر ما نسبته 12.1 % من التباين،

كما هو موضح في الجدول (3-9).

الجدول (3-9)

يوضح التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير رأس المال الفكري

<i>EFA Results</i>		رأس المال الفكري	
<i>Factor Loadings 2</i>	<i>Factor Loadings 1</i>	Intellectual Capital	
0.681		يتسم العاملون في المستشفى بقدرتهم على تطوير واقتراح أفكار وحلول مبتكرة.	Hc1
0.682		يقدم العاملون في المستشفى أفكار ومعارف جديدة.	Hc2
		يعاني المستشفى من نقص في الموارد البشرية المؤهلة.	Hc3
	0.766	يمتلك العاملون في المستشفى المقدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.	Hc4
	0.684	يتم توثيق المعرفة باستخدام الكتيبات و الأدلة الإرشادية	Sc1
	0.719	تعتمد المستشفى على حقوق الملكية الفكرية في تخزين المعارف والخبرات لديها.	Sc2
	0.788	تطور المستشفى طرق وأساليب عمل من شأنها دعم جهود وتحسين خدماتها وتطوير أخرى جديدة	Sc3
		من المؤكد أن المستشفى سيقع في مشاكل عديدة في حال غادر بعض العاملين مواقعهم بشكل غير متوقع	Sc4
	0.793	يتسم العاملون في المستشفى ببراعتهم في التعاون مع بعضهم البعض في تشخيص وحل المشاكل	Rc1
	0.782	يقوم العاملون بالتواصل وتبادل الأفكار مع زملائهم في الوحدات الإدارية المختلفة.	Rc2

	0.831	تحافظ المستشفى على استمرارية علاقتها بالمرضى.	Re3
	0.781	تقوم المستشفى على بناء علاقات متميزة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها.	Re4
KMO Sampling Adequacy = .850 (Greater than 0.5)		sig. = .000	
Eigen value: Factor 1 = 5.951 ; Factor 2 = 1.452			

ثانياً: التحليل العائلي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد الأنموذج المفترض، الأنموذج الهيكلي – والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variables أو المتغيرات غير المقاسة أو المتغيرات الخارجية Exogenous Variables وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج أسهم متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية Endogenous Variables والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام، وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة (صلاح الدين، 2000).

وفي حالة أن التحليل العاملي التوكيدي حقق الأنموذج المفترض لمقياس مؤشرات جودة المطابقة المقبولة فإنه يمكن الحكم على صدق عباراته، أو صدق أبعاده في حالة التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن يمكن تحديد قيمة معينة يتم رفض التشبعات التي تقل عنها (0.3 أو 0.4 عادة) وكذلك يمكن الحكم على صدق العبارات في ضوء النسبة الحرجة وتشير إلى دلالة الفرق بين تأثير العبارة (الوزن الإنحداري) والتأثير الصفري (Mezo & Short, 2012: 5).

وتشير الجداول (3-10)، (3-11)، (3-12) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لكل من البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن البنية التحتية لإدارة المعرفة وبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي تبين النتائج بإندماج فقرة من بعد التعاون (4 COLL) مع بعد الهيكل المرن ليشكل بعد جديد يعرف بالهيكل العضوي مع بقاء الأبعاد الأخرى كما هي وبذلك تشكل أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة أربعة أبعاد وهي (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، المستلزمات التكنولوجية) كما هو موضح في الجدول (3-10)، أما بالنسبة لمتغير عمليات إدارة المعرفة فقد أظهرت النتائج بإندماج بعدي اكتساب المعرفة ونقل المعرفة لتشكلاً بعداً جديداً يعرف بخلق المعرفة، وبذلك

تشكل أبعاد عمليات إدارة المعرفة بثلاثة أبعاد وهي (خلق المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) كما هو موضح في الجدول (3-11). وأخيراً ، وبالنسبة لمتغير رأس المال الفكري فقد أظهرت النتائج بأن جميع أبعاد رأس المال البشري قد حذفت عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي، مع بقاء متغير رأس المال الهيكلي، في حين أظهرت النتائج بانقسام بعد رأس المال العلاقتي إلى بعدين وهما رأس المال العلاقتي الداخلي ورأس المال العلاقتي الخارجي، وبذلك تشكل أبعاد رأس المال الفكري بثلاثة أبعاد وهي (رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي الداخلي، رأس المال العلاقتي الخارجي)، كما هو موضح في الجدول (3-12).

وقد بينت نتائج التحليل والمعرضة في الجدول (3-10)، (3-11)، (3-12) أن معامل الثبات Composite Reliability لأبعاد كل من البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري أعلى من 70% وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بنسبة ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة

KMI البنية التحتية لإدارة المعرفة				
CFA Results			الهيكل العضوي Organic Structure	
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings		
0.980	0.970	0.75	يسمح الهيكل التنظيمي للوحدات والأقسام الإدارية المختلفة في التشارك بالمعارف فيما بينهم.	FS1
		0.67	تشجع المستشفى العاملين فيها على السعي وراء الحصول على المعارف دون قيود إدارية.	FS2
		0.83	تمنح المستشفى العاملين فيها استقلالية في صنع القرارات المتعلقة بمهام عملها.	FS3
		0.81	يشارك العاملون في عملية صنع القرارات.	FS4
		0.74	تتصل أقسام ووحدات المستشفى مع بعضها البعض دون قيود.	FS5
		Deleted	ينجز العاملون في المستشفى أعمالهم بشكل فردي أفضل مما لو كان عملهم جماعياً ضمن فريق.	FS6
		0.66	تميل إدارة المستشفى للسماح بأن يتولى قيادة فرق العمل أي فرد مؤهل بغض النظر عن موقعه الوظيفي.	FS7
		0.74	يبدي العاملون في المستشفى استعدادهم لتبادل السلطات والصلاحيات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.	Coll 4
CFA Results			التعاون Collaboration	
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings		
0.910	0.870	0.61	تشجع إدارة المستشفى العاملين على طلب المساعدة من الآخرين عند الحاجة.	Coll1
		0.68	تشجع إدارة المستشفى العاملين لديها على التفاعل مع الآخرين في الأقسام والوحدات الأخرى.	Coll2
		0.78	تتشارك المستشفى مع المنظمات الأخرى (أصحاب المصالح، المنافسين...) من حيث المعرفة والمعلومات.	Coll3
		Deleted	تتوقع المستشفى من العاملين فيها الإنخراط في اكتساب ونقل المعرفة اللازمة لأعمالها.	Coll5
CFA Results			الثقة Trust	
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings		
0.912	0.892	0.81	تسود أجواء الثقة بين العاملين في المستشفى.	Tr1
		Deleted	لا يفضل العاملون في المستشفى البوح لبعضهم البعض بما يعرفونه.	Tr2
		0.89	يثق العاملون بنوايا وسلوك زملائهم داخل المستشفى.	Tr3
		0.85	يثق العاملون بقدرات الآخرين داخل المستشفى.	Tr4
		0.80	يثق العاملون بمساعدة زملائهم لهم عند الحاجة.	Tr5
CFA Results			المستلزمات التكنولوجية IT	
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings		
0.940	0.910	0.71	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجمع معلومات حول منافسيها	It1

			وشركائها.	
		0.87	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن أفرادها من التعاون مع بعضهم البعض.	H2
		0.92	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل عملية البحث عن معارف ومعلومات جديدة	H3
		0.82	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح لها باسترجاع واستخدام المعرفة المتعلقة بخدماتها وعملياتها الإدارية وظروف عملها.	H4
		0.82	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمح للعاملين بالتعاون مع الآخرين خارج المنظمة	H5

Model	χ^2	GFI	AGFI	NFI	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
goodness of fit indices results	249.911 P=0.000	0.870	0.831	0.884	0.947	0.938	0.053	0.066

يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير عمليات إدارة المعرفة

KMP عمليات إدارة المعرفة			
CFA Results			خلق المعرفة Knowledge Creation
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings	
0.925	0.898	Deleted	Ka1 لدى المستشفى وسائل وطرق لاكتساب المعلومات والمعارف المتعلقة بالأطراف الخارجية ذات الصلة (مرضى، موردون، منافسون...)
		0.72	Ka2 يواظب العاملون في المستشفى على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية
		0.76	Ka3 تعتمد المستشفى على التغذية الراجعة لتقييم الأنشطة التي تتم داخلها.
		Deleted	Ka4 يتم تطوير معارف جديدة بناءً على المعرفة الموجودة لدى المستشفى.
		0.72	Ka5 يتم مقارنة أداء أنشطة المستشفى بأداء الأنشطة الأخرى في المستشفيات
		0.66	Kt1 تحرص إدارة المستشفى على نشر المعرفة وتوزيعها داخل وحداتها وأقسامها.
		0.72	Kt2 يتبادل أفراد المنظمة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم.
		Deleted	Kt3 يتم استخلاص خبرات ومعارف أفراد المستشفى ومشاركتها مع الآخرين.
		Deleted	Kt4 يتم تبادل المهام بين العاملين من أجل تبادل الخبرات والمعرفة.
CFA Results			تطبيق المعرفة Knowledge Application
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings	
0.860	0.891	0.87	Kap1 للمستشفى القدرة على دمج المعرفة الموجودة في مختلف الأقسام والوحدات
		0.93	Kap2 يتم توظيف المعرفة التي تمتلكها المستشفى في معالجة المشكلات الجديدة.
		Deleted	Kap3 المعرفة التي تمتلكها المستشفى متاحة لكل من يحتاجها.
		0.80	Kap4 توظف المعرفة التي تمتلكها المستشفى في تقديم خدمات جديدة
CFA Results			حماية المعرفة Knowledge Protection
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings	
0.920	0.889	0.78	Kp1 تستخدم المستشفى مجموعة من الأساليب (حقوق النشر، براءات الاختراع) بهدف حماية مواردها المعرفية من الاستخدام الغير مصرح به
		0.79	Kp2 تستخدم المستشفى مجموعة من الأساليب تهدف إلى حماية المعرفة من الاستخدام الغير مناسب من قبل أطراف خارجية.
		0.66	Kp3 تمتلك المستشفى قواعد بيانات آمنة لتخزين جميع المعلومات المتعلقة بعملياتها الداخلية.
		0.77	Kp4 تمتلك المستشفى القدرة على تحويل المهارات والمعارف التي يمتلكها أفرادها إلى معارف تمتلكها المنظمة.
		Deleted	Kp5 تتبنى المستشفى سياسات وإجراءات تهدف إلى حماية الملكية الفكرية.

Model	χ^2	GFI	AGFI	NFI	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
goodness of fit indices results	110.048 P=0.000	0.90	0.841	0.911	0.950	0.935	0.048	0.085

الجدول (12-3)

يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال الفكري

راس المال الفكري IC			
CFA Results			Human Capital رأس المال البشري
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings	
0.886	0.833	All are deleted	Hc1 يتسم العاملون في المستشفى بقدرتهم على تطوير واقتراح أفكار و حلول مبتكرة
			Hc2 يقدم العاملون في المستشفى أفكار ومعارف جديدة.
			Hc3 يعاني المستشفى من نقص في الموارد البشرية المؤهلة.
			Hc4 يمتلك العاملون في المستشفى المقدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.
CFA Results			Structural Capital رأس المال الهيكلي
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings	
0.886	0.833	0.752	Sc1 يتم توثيق المعرفة باستخدام الكتيبات و الأدلة الإرشادية
		0.826	Sc2 تعتمد المستشفى على حقوق الملكية الفكرية في تخزين المعارف والخبرات لديها.
		Deleted	Sc3 تطور المستشفى طرق وأساليب عمل من شأنها دعم جهود وتحسين خدماتها وتطوير أخرى جديدة
		Deleted	Sc4 من المؤكد أن المستشفى سيقع في مشاكل عديدة في حال غادر بعض العاملين مواقعهم بشكل غير متوقع
CFA Results			Internal Relational Capital رأس المال العلاقتي الداخلي
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings	
0.877	0.853	0.877	Rc1 يتسم العاملون في المستشفى ببراعتهم في التعاون مع بعضهم البعض في تشخيص وحل المشاكل
		0.913	Rc2 يقوم العاملون بالتواصل وتبادل الأفكار مع زملائهم في الوحدات الإدارية المختلفة .
CFA Results			External Relational Capital رأس المال العلاقتي الخارجي
Average Variance Extracted	Composite Reliability	Factor loadings	
0.863	0.824	0.907	Rc3 تحافظ المستشفى على استمرارية علاقتها بالمرضى.

		0.837	تقوم المستشفى على بناء علاقات متميزة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها.	Rc4
--	--	--------------	--	------------

Model goodness of fit indices results	χ^2	GFI	AGFI	NFI	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
	13.902 P=0.03075	0.972	0.901	0.976	0.986	0.965	0.022	0.090

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): تحليل بيانات الدراسة

(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

(1-4): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(2-4): تحليل بيانات الدراسة

(4 - 2 - 1): البنية التحتية لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة

لوصف وتحليل البنية التحتية لإدارة المعرفة (الهيكل العضوي ؛ الثقافة التنظيمية ؛ المستلزمات التكنولوجية) في المستشفيات الأردنية الخاصة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3).

إذ يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالهيكل العضوي في المستشفيات الأردنية الخاصة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.56 - 4.12) بمتوسط كلي مقداره (3.81) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للهيكل العضوي في المستشفيات الأردنية الخاصة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يسمح الهيكل التنظيمي للوحدات والأقسام الإدارية المختلفة في التشارك بالمعارف فيما بينهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (0.901)، فيما حصلت الفقرة "يبدى العاملون في المستشفى استعدادهم لتبادل السلطات والصلاحيات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة"

على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.81) وانحراف معياري (1.126).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الهيكل العضوي في المستشفيات الأردنية الخاصة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الهيكل العضوي في المستشفيات الأردنية الخاصة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للهيكل العضوي في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الهيكل العضوي في المستشفيات الأردنية الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الهيكل العضوي في المستشفيات الأردنية الخاصة

ت	الهيكل العضوي في المستشفيات الأردنية الخاصة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يسمح الهيكل التنظيمي للوحدات والأقسام الإدارية المختلفة في التشارك بالمعارف فيما بينهم	4.12	0.901	15.779	0.000	1	مرتفعة
2	تشجع المستشفى العاملين فيها على السعي وراء الحصول على المعارف دون قيود إدارية	4.01	0.867	14.773	0.000	2	مرتفعة
3	تمنح المستشفى العاملين فيها استقلالية في صنع القرارات المتعلقة بمهام عملها	3.76	1.085	8.905	0.000	4	مرتفعة
4	يشارك العاملون في عملية صنع القرارات	3.73	1.020	9.164	0.000	5	مرتفعة
5	تتصل أقسام ووحدات المستشفى مع بعضها البعض دون قيود	3.88	0.983	11.351	0.000	3	مرتفعة

متوسطة	6	0.000	7.348	1.123	3.65	تميل إدارة المستشفى للسماح بأن يتولى قيادة فرق العمل أي فرد مؤهل بغض النظر عن موقعه الوظيفي	6
متوسطة	7	0.000	6.282	1.126	3.56	يبدى العاملون في المستشفى استعدادهم لتبادل السلطات والصلاحيات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة	7
					0.795	3.81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للهيكل العضوي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4-2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية من حيث التعاون والثقة في المستشفيات الأردنية الخاصة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.87 – 4.07) بمتوسط كلي مقداره (3.97) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية من حيث التعاون والثقة. إذ جاء في المرتبة الأولى بعد "التعاون" بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.97)، وانحراف معياري بلغ (0.644)، فيما حصل بعد "الثقة" على المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.97) وانحراف معياري (0.806).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية من حيث التعاون والثقة بفقراتهما في المستشفيات الأردنية الخاصة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية من حيث التعاون والثقة في المستشفيات الأردنية الخاصة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للثقافة التنظيمية من حيث التعاون والثقة في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث كانت كافة مستويات

الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الثقافة التنظيمية من حيث التعاون والثقة في المستشفيات الأردنية الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الثقافة التنظيمية من حيث التعاون والثقة في المستشفيات الأردنية الخاصة

ت	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
8	تشجع إدارة المستشفى العاملين على طلب المساعدة من الآخرين عند الحاجة.	4.20	0.781	19.609	0.000	1	مرتفعة
9	تشجع إدارة المستشفى العاملين لديها على التفاعل مع الآخرين في الأقسام والوحدات الأخرى.	4.17	0.698	21.266	0.000	2	مرتفعة
10	تتشارك المستشفى مع المنظمات الأخرى (أصحاب المصالح، المنافسين...) من حيث المعرفة والمعلومات.	3.86	0.895	12.288	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعاون	4.07	0.644	21.307	0.000	-	مرتفعة
11	تسود أجواء الثقة بين العاملين في المستشفى.	3.81	0.998	10.389	0.000	3	مرتفعة
12	يثق العاملون بنوايا وسلوك زملائهم داخل المستشفى.	3.76	0.951	10.162	0.000	4	مرتفعة
13	يثق العاملون بقدرات الآخرين داخل المستشفى.	3.85	0.927	11.692	0.000	2	مرتفعة
14	يثق العاملون بمساعدة زملائهم لهم عند الحاجة.	4.08	0.788	17.450	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقة	3.87	0.806	13.838	0.000	-	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقافة التنظيمية	3.97	0.728				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (3-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمستلزمات التكنولوجية في المستشفيات الأردنية الخاصة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.97 – 4.10) بمتوسط كلي مقداره (4.03) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمستلزمات التكنولوجية في المستشفيات الأردنية الخاصة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن أفرادها من التعاون مع بعضهم البعض" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.836)، فيما حصلت الفقرة "تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمح للعاملين التعاون مع الآخرين خارج المنظمة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.03) وانحراف معياري (0.902).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المستلزمات التكنولوجية في المستشفيات الأردنية الخاصة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى المستلزمات التكنولوجية في المستشفيات الأردنية الخاصة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للمستلزمات التكنولوجية في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المستلزمات التكنولوجية في المستشفيات الأردنية الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المستلزمات التكنولوجية في المستشفيات الأردنية الخاصة

ت	المستلزمات التكنولوجية في المستشفيات الأردنية الخاصة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
15	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجمع معلومات حول منافسيها وشركائها.	4.02	0.867	14.957	0.000	4	مرتفعة
16	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن أفرادها من التعاون مع بعضهم البعض.	4.10	0.836	16.736	0.000	1	مرتفعة
17	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل عملية البحث عن معارف ومعلومات جديدة	4.05	0.847	15.762	0.000	3	مرتفعة
18	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح لها باسترجاع واستخدام المعرفة المتعلقة بخدماتها وعملياتها الإدارية وظروف عملها.	4.06	0.821	16.366	0.000	2	مرتفعة
19	تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمح للعاملين التعاون مع الآخرين خارج المنظمة	3.97	0.902	13.683	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمستلزمات التكنولوجية	4.03	0.736				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 - 2 - 2): عمليات إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة

لوصف وتحليل عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة ؛ تطبيق المعرفة ؛ حماية المعرفة) في المستشفيات الأردنية الخاصة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 4) ؛ (4 - 5) ؛ (4 - 6).

إذ يوضح الجدول (4- 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخلق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.72 - 4.24) بمتوسط كلي مقداره (3.99) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لخلق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحرص إدارة المستشفى على نشر المعرفة وتوزيعها داخل وحداتها وأقسامها" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.685)، فيما حصلت الفقرة "يتم مقارنة أداء أنشطة المستشفى بأداء الأنشطة في المستشفيات الأخرى" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.99) وانحراف معياري (0.987).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول خلق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى خلق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لخلق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث

كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى خلق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى عملية خلق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة

ت	عملية خلق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
20	يواظب العاملون في المستشفى على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية	4.07	0.874	15.633	0.000	2	مرتفعة
21	تعتمد المستشفى على التغذية الراجعة لتقييم الأنشطة التي تتم داخلها	3.92	0.891	13.131	0.000	4	مرتفعة
22	يتم مقارنة أداء أنشطة المستشفى بأداء الأنشطة في المستشفيات الأخرى	3.72	0.987	9.231	0.000	5	مرتفعة
23	تحرص إدارة المستشفى على نشر المعرفة وتوزيعها داخل وحداتها وأقسامها	4.24	0.685	23.044	0.000	1	مرتفعة
24	يتبادل أفراد المنظمة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم	4.02	0.722	18.067	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعملية خلق المعرفة	3.99	0.651				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4-5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطبيق المعرفة في

المستشفيات الأردنية الخاصة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.90 – 4.01)

بمتوسط كلي مقداره (3.97) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق

المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرتين "يتم توظيف المعرفة

التي تمتلكها المستشفى في معالجة المشكلات الجديدة؛ توظف المعرفة التي تمتلكها المستشفى في تقديم

خدمات جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.97)، وانحراف معياري بلغ (0.826) و (0.788) على التوالي، فيما حصلت الفقرة "للمستشفى القدرة على دمج المعرفة الموجودة في مختلف الأقسام والوحدات" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.97) وانحراف معياري (0.903).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتطبيق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى عملية تطبيق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة

ت	عملية تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
25	للمستشفى القدرة على دمج المعرفة الموجودة في مختلف الأقسام والوحدات	3.90	0.903	12.619	0.000	3	مرتفعة
26	يتم توظيف المعرفة التي تمتلكها المستشفى في معالجة المشكلات الجديدة	4.01	0.826	15.590	0.000	1	مرتفعة
27	توظف المعرفة التي تمتلكها المستشفى في تقديم خدمات جديدة	4.01	0.788	16.351	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعملية تطبيق المعرفة	3.97	0.765				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بحماية المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.78 - 4.14) بمتوسط كلي مقداره (3.88) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لحماية المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك المستشفى قواعد بيانات آمنة لتخزين جميع المعلومات المتعلقة بعملياتها الداخلية" بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.771)، فيما حصلت الفقرة "تستخدم المستشفى مجموعة من الأساليب (حقوق النشر، براءات الإختراع) بهدف حماية مواردها

المعرفية من الإستخدام الغير مصرح به" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (1.032).
ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول حماية المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى حماية المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لحماية المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى حماية المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى حماية المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة

ت	حماية المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
28	تستخدم المستشفى مجموعة من الأساليب (حقوق النشر، براءات الاختراع) بهدف حماية مواردها المعرفية من الإستخدام الغير مصرح به	3.78	1.032	9.670	0.000	4	مرتفعة
29	تستخدم المستشفى مجموعة من الأساليب تهدف إلى حماية المعرفة من الاستخدام الغير مناسب من قبل أطراف خارجية	3.79	0.888	11.329	0.000	3	مرتفعة
30	تمتلك المستشفى قواعد بيانات آمنة لتخزين جميع المعلومات المتعلقة بعملياتها الداخلية	4.14	0.771	18.849	0.000	1	مرتفعة
31	تمتلك المستشفى القدرة على	3.82	0.939	11.134	0.000	2	مرتفعة

					تحويل المهارات والمعارف التي يمتلكها أفرادها إلى معارف تمتلكها المنظمة
			0.744	3.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لحماية المعرفة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3)

(4 - 2 - 3): رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة

لوصف وتحليل رأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي ؛ ورأس المال العلاقتي) في المستشفيات الأردنية الخاصة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 7) ؛ (4 - 8).

إذ يوضح الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برأس المال الهيكلي في المستشفيات الأردنية الخاصة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.83 - 4.08) بمتوسط كلي مقداره (3.95) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لرأس المال الهيكلي في المستشفيات الأردنية الخاصة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم توثيق المعرفة باستخدام الكتيبات و الأدلة الإرشادية " بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.95)، وانحراف معياري بلغ (0.877)، فيما حصلت الفقرة " تعتمد المستشفى على حقوق الملكية الفكرية في تخزين المعارف والخبرات لديها." على المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.95) وانحراف معياري (0.994).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الهيكلي في المستشفيات الأردنية الخاصة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الهيكلي في المستشفيات الأردنية الخاصة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لرأس المال الهيكلي في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى رأس المال الهيكلي في المستشفيات الأردنية الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى رأس المال الهيكلي في المستشفيات الأردنية الخاصة

ت	رأس المال الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
32	يتم توثيق المعرفة باستخدام الكتيبات و الأدلة الإرشادية.	4.08	0.877	15.670	0.000	1	مرتفعة
33	تعتمد المستشفى على حقوق الملكية الفكرية في تخزين المعارف والخبرات لديها.	3.83	0.994	10.589	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرأس المال الهيكلي	3.95	0.842				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي في المستشفيات الأردنية الخاصة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.99 - 4.13) بمتوسط كلي مقداره (4.06) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المرتفع لرأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي. إذ جاء في المرتبة الأولى بعد "رأس المال العلاقتي الخارجي" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.764)، فيما حصل بعد "رأس المال العلاقتي الداخلي" على المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.06) وانحراف معياري (0.841).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي بفقراتهما في المستشفيات الأردنية الخاصة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي في المستشفيات الأردنية الخاصة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لرأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى رأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي في المستشفيات الأردنية الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى رأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي في المستشفيات الأردنية الخاصة

ت	رأس المال العلاقتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
34	يتسم العاملون في المستشفى ببراعتهم في التعاون مع بعضهم البعض في تشخيص وحل المشاكل يقوم العاملون بالتواصل وتبادل الأفكار مع زملائهم في الوحدات الإدارية المختلفة	3.97	0.935	13.188	0.000	2	مرتفعة
35	يقوم العاملون بالتواصل وتبادل الأفكار مع زملائهم في الوحدات الإدارية المختلفة	4.02	0.838	15.478	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرأس المال العلاقتي الداخلي	3.99	0.841	15.033	0.000	-	مرتفعة
36	تحافظ المستشفى على استمرارية علاقتها بالمرضى	4.11	0.827	17.109	0.000	2	مرتفعة
37	تقوم المستشفى على بناء علاقات متميزة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها.	4.16	0.803	18.393	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرأس المال العلاقتي الخارجي	4.13	0.764	18.918	0.000	-	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرأس المال العلاقتي	4.06	0.667				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض

الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود

ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين

Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (± 1) ، والجدول رقم (4 - 9) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

ت	البنية التحتية لإدارة المعرفة	VIF	Tolerance	Skewness
1	الهيكل العضوي	2.348	0.426	-0.644
2	التعاون	2.660	0.376	-0.335
3	الثقة	1.981	0.505	-0.722
4	المستلزمات التكنولوجية	1.598	0.626	-0.959

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 9) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (البنية التحتية لإدارة المعرفة)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، والمستلزمات التكنولوجية) والبالغة (2.348 ؛ 2.660 ؛ 1.981 ؛ 1.598) على التوالي والتي تقل عن (10). كما

يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.376 – 0.626) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1). وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية الأولى والثانية والثالثة والتي تنص كلاً منهم على أنه:

H01: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H02: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H03: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على ذلك، قامت الباحثة ببناء أنموذج لاختبار الفرضيات الثلاثة كما هو موضح في الشكل (4-1).

لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة تم الإستعانة بتحليل المسار Path Analysis

باستخدام برنامج Amos Ver.21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك

للتحقق من وجود الأثر المباشر للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، والأثر المباشر

للبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة، والأثر المباشر لعمليات إدارة المعرفة في تطوير

رأس المال الفكري، كما هو موضح في الشكل (4-1).

و يوضح الجدول (4-10) نتائج مؤشرات جودة مطابقة المتغيرات لأنموذج المعادلة الهيكلية للشكل

(4-1). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من : البنية التحتية

لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، والبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة، و

عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة، إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (84.015)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index (0.913) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). في حين بلغ مؤشر ملائمة الجودة المعدل (AGFI) Adjusted Goodness of Fit Index (0.927) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index (0.918) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.962) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. في حين بلغ مؤشر المطابقة الغير المعياري (NNFI) Non Normed Fit Index (0.924) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Approximation (0.092) وهي توافق جميع الشروط المطلوبة للتحقق من جودة المطابقة.

في حين يوضح الجدول (4- 11) نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير كل من البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، والبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري. إذ يتضح من الجدول (4- 11) أن قيمة التأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري (الفرضية الأولى) تراوحت (0.273)، فيما بلغت قيمة t لمسار البنية التحتية لإدارة المعرفة رأس المال الفكري (3.616) عند مستوى دلالة (0.000). وهذه النتيجة تشير إلى أن هنالك تأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة.

أما فيما يتعلق باختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة (الفرضية الثانية) فقد تراوحت قيمة التأثير (0.856)، فيما بلغت قيمة t لمسار البنية التحتية لإدارة المعرفة ← عمليات إدارة المعرفة (21.014) عند مستوى دلالة (0.000). وهذه النتيجة تشير إلى أن هنالك تأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة.

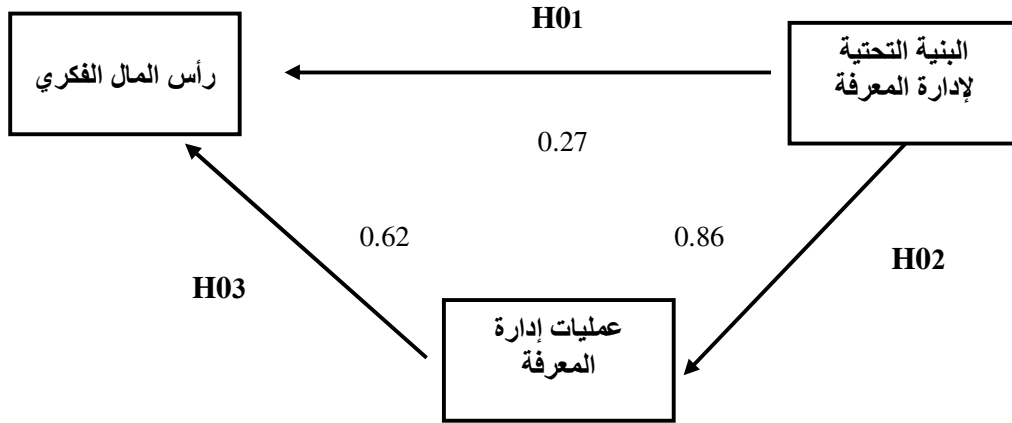
وأما فيما يتعلق باختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري (الفرضية الثالثة) فقد تراوحت قيمة التأثير (0.623)، فيما بلغت قيمة t لمسار عمليات إدارة المعرفة ← رأس المال الفكري (8.240) عند مستوى دلالة (0.000). وهذه النتيجة تشير إلى أن هنالك تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة.

وبناءً على ذلك، ترفض كل من الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة وتقبل الفرضيات البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.



الشكل (1-4)

جدول (4- 10)

نتائج مؤشرات جودة مطابقة المتغيرات لأنموذج المعادلة الهيكلية للشكل (1-4)

Model goodness of fit indices results	χ^2	GFI	AGFI	NFI	CFI	NNFI	RMSEA
	84.015 P=0.000	0.913	0.927	0.918	0.962	0.924	0.092

GFI: Goodness of Fit Index

مؤشر ملائمة الجودة

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

مؤشر ملائمة الجودة المعدل

NFI: Normed Fit Index

مؤشر المطابقة المعياري

CFI: Comparative Fit Index

مؤشر المواءمة المقارن

NNFI: Non Normed Fit Index

مؤشر المطابقة الغير معياري

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

جدول (4- 11)

نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير كل من البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، والبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري

Sig* مستوى الدلالة	T قيمة	الخطأ المعياري	قيمة التأثير	البيان
0.000	3.616	.083	.273	رأس المال الفكري ← البنية التحتية لإدارة المعرفة
0.000	21.014	.041	.856	عمليات إدارة المعرفة ← البنية التحتية لإدارة المعرفة
0.000	8.240	.083	.623	رأس المال الفكري ← عمليات إدارة المعرفة

- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري بوجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الإستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver.21

المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط .

وقد تم بناء أنموذج يمثل الأثر الوسيط (الجزئي) لعمليات إدارة المعرفة في بيان أثر البنية التحتية

لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري كما هو موضح في الشكل (4-1)، ويشير المتغير الوسيط

الجزئي: أنه على الرغم من أهمية وجود عمليات إدارة المعرفة في بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة

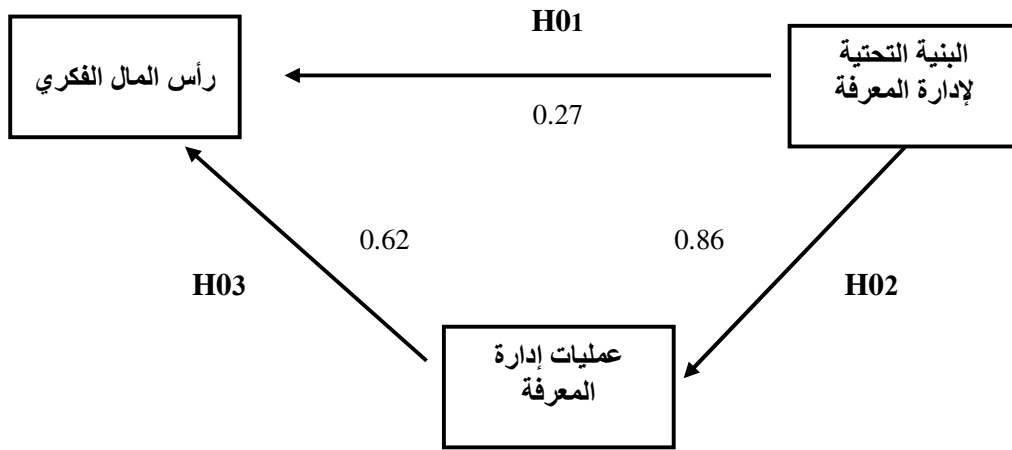
في تطوير رأس المال الفكري إلا أنه يمكن للبنية التحتية لإدارة المعرفة أن تؤثر بشكل مباشر في تطوير رأس المال الفكري. في حين تم تطوير نموذج ثاني لقياس الأثر الوسيط (الكلي) لعمليات إدارة المعرفة والتي تشير إلى أنه لا يمكن للبنية التحتية لإدارة المعرفة أن تؤثر بشكل مباشر في تطوير رأس المال الفكري إلا بوجود عمليات إدارة المعرفة, كما هو موضح في الشكل (4-2).

و يوضح الجدول (4-10) نتائج مؤشرات جودة مطابقة المتغيرات لأنموذج المعادلة الهيكلية للشكل (4-1). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (جزئي) في المستشفيات الأردنية الخاصة، إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (84.015)، وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وبلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.913) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). في حين بلغ مؤشر ملائمة الجودة المعدل Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) (0.927) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح . وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI) (0.91) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.962) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. في حين بلغ مؤشر المطابقة الغير المعياري Non Normed Fit Index (NNFI) (0.924) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.092) وهي توافق جميع الشروط المطلوبة للتحقق من جودة المطابقة.

في حين يوضح الجدول (4-12) نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ودور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (جزئي).

حيث بلغت قيمة التأثير المباشر للبنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري (0.273) وهو ما يشير إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة تؤثر في رأس المال الفكري. وبذات السياق بلغت قيمة التأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة (0.856)، أما قيمة التأثير لعمليات إدارة المعرفة في رأس المال الفكري فقد بلغت (0.623).

فيما بلغت قيمة t لمسار البنية التحتية لإدارة المعرفة ← رأس المال الفكري (3.616) ، وبلغت قيمة t لمسار البنية التحتية لإدارة المعرفة ← عمليات إدارة المعرفة (21.014)، أما قيمة t لمسار عمليات إدارة المعرفة ← رأس المال الفكري (8.240) وكلها عند مستوى دلالة (0.000).



الشكل (1-4)

نتائج مؤشرات جودة مطابقة المتغيرات لأنموذج المعادلة الهيكلية للشكل (1-4)

Model goodness of fit indices results	χ^2	GFI	AGFI	NFI	CFI	NNFI	RMSEA
	84.015 P=0.000	0.913	0.927	0.918	0.962	0.924	0.092

GFI: Goodness of Fit Index

مؤشر ملائمة الجودة

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

مؤشر ملائمة الجودة المعدل

NFI: Normed Fit Index

مؤشر المطابقة المعياري

CFI: Comparative Fit Index

مؤشر المواءمة المقارن

NNFI: Non Normed Fit Index

مؤشر المطابقة الغير معياري

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

جدول (4- 12)

نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ودور عمليات إدارة

المعرفة كمتغير وسيط (جزئي)

Sig* مستوى الدلالة	T قيمة	الخطأ المعياري	قيمة التأثير	البيان	
0.000	3.616	.083	.273	←	البنية التحتية لإدارة المعرفة
0.000	21.014	.041	.856	←	البنية التحتية لإدارة المعرفة
0.000	8.240	.083	.623	←	عمليات إدارة المعرفة

و يوضح الجدول (4- 13) نتائج مؤشرات جودة مطابقة المتغيرات لأنموذج المعادلة الهيكلية للشكل (2-4)، حيث أظهرت النتائج بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري بوجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (كلي) في المستشفيات الأردنية الخاصة، إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (84.015)، وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وبلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index (0.909) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح الملائمة التامة. في حين بلغ مؤشر ملائمة الجودة المعدل Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) (0.818) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح . وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI) (0.943) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.950) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. في حين بلغ مؤشر المطابقة الغير المعياري Non Normed Fit Index (NNFI) (0.916) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.023) وهي توافق جميع الشروط المطلوبة للتحقق من جودة المطابقة.

في حين يوضح الجدول (4- 14) نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري بوجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (كلي). إذ يتضح من الجدول أن قيمة التأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة تراوحت (0.88)، وهو ما يشير إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة تؤثر في عمليات إدارة المعرفة، في حين تراوحت قيمة التأثير لعمليات إدارة المعرفة في رأس المال الفكري (0.89)، وهو ما يشير إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة تؤثر في تطوير رأس المال الفكري.

فيما بلغت قيمة t لمسار البنية التحتية لإدارة المعرفة ← عمليات إدارة المعرفة (8.972) ،
 في حين بلغت قيمة t لمسار عمليات إدارة المعرفة ← رأس المال الفكري (9.236) عند مستوى
 دلالة (0.000).

وبناءً على ذلك، فقد أظهرت النتائج الموجودة في الجدول (4- 10) والمتعلقة بمؤشرات جودة
 مطابقة المتغيرات لأنموذج المعادلة الهيكلية للشكل (1-4)، أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ
 التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.092)، في حين يشير
 الجدول (4-13) أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of
 Approximation (0.023) حيث تمثل قيمة أقل من قيمة (RMSEA) الموجودة في الجدول
 (4-10).

ولأن قيمة التأثير في الجدول (4-14) أعلى منه في الجدول (4-12) ينتج أن هنالك تأثير وسيط
 كلي لعمليات إدارة المعرفة في بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في
 المستشفيات الأردنية الخاصة، وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة والتي
 تنص:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري بوجود عمليات
 إدارة المعرفة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رأس المال الفكري

عمليات إدارة
المعرفة

البنية التحتية
لإدارة المعرفة



الشكل (2-4)

جدول (4- 13)

نتائج مؤشرات جودة مطابقة المتغيرات لأنموذج المعادلة الهيكلية للشكل (2-4)

Model goodness of fit indices results	χ^2	GFI	AGFI	NFI	CFI	NNFI	RMSEA
	84.015 P=0.000	0.909	0.818	0.943	0.950	0.916	0.023

GFI: Goodness of Fit Index

مؤشر ملائمة الجودة

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

مؤشر ملائمة الجودة المعدل

NFI: Normed Fit Index

مؤشر المطابقة المعياري

CFI: Comparative Fit Index

مؤشر المواءمة المقارن

NNFI: Non Normed Fit Index

مؤشر المطابقة الغير معياري

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

جدول (4- 14)

نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري بوجود

عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (كلي)

Sig* مستوى الدلالة	T قيمة	الخطأ المعياري	قيمة التأثير	البيان	
0.000	8.972	.013	.880	←	البنية التحتية لإدارة المعرفة
0.000	9.236	.015	.893	←	عمليات إدارة المعرفة

لإختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الإنحدار المتدرج

(Stepwise Regression Analysis) كما هو موضح في الجدول (4-15).

وتتمثل الفرضيات الفرعية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة:

الفرضية الفرعية الأولى H02-1 :

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل العضوي في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة

$$(\alpha \leq 0.05).$$

الفرضية الفرعية الثانية H02-2 :

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعاون في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

$$.0.05$$

الفرضية الفرعية الثالثة H02-3 :

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة H02-4 :

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمستلزمات التكنولوجية في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى

$$الدلالة (\alpha \leq 0.05).$$

حيث أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (4-15) عن وجود أربعة نماذج، حيث كانت نتائج

النموذج الأول والمتمثل بالهيكل العضوي أن معامل الارتباط R بلغ (.772) ، أما معامل التحديد R²

فقد بلغ (.596) ، كما بلغت قيمة f المحسوبة (235.921) عند مستوى الدلالة (0.000)، في حين بلغت

قيمة درجة التأثير الغير معياري (0.623) ، وبخطأ معياري (0.041) في حين بلغت قيمة التأثير β (.772)، أما قيمة t فقد بلغت (15.360) عند مستوى الدلالة (0.000).

أما فيما يتعلق بالنموذج الثاني، فقد أظهرت النتائج عن وجود متغيرين وهما الهيكل العضوي والمستلزمات التكنولوجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.829) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.687)، كما بلغت قيمة f المحسوبة (174.870) عند مستوى الدلالة (0.000)، في حين بلغت قيمة درجة التأثير الغير معياري للهيكل العضوي (0.458) وبخطأ معياري (0.043)، في حين بلغت (0.318) بالنسبة للمستلزمات التكنولوجية وبخطأ معياري (0.047) ، وبلغت قيمة التأثير β (0.568) للهيكل العضوي و (0.356) للمستلزمات التكنولوجية ، أما قيمة t بالنسبة للهيكل العضوي فقد بلغت (10.613) ، أما بالنسبة للمستلزمات التكنولوجية فقد بلغت (6.826) عند مستوى الدلالة (0.000).

وتشير نتائج النموذج الثالث عن وجود ثلاثة متغيرات (الهيكل العضوي، المستلزمات التكنولوجية، التعاون)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.860) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.740) ، كما بلغت قيمة f المحسوبة (150.172) عند مستوى الدلالة (0.000)، في حين بلغت قيمة درجة التأثير الغير معياري للهيكل العضوي (0.319) وبخطأ معياري (0.046)، في حين بلغت (0.259) بالنسبة للمستلزمات التكنولوجية وبخطأ معياري (0.044) ، وبلغت أيضاً بالنسبة للتعاون (0.315) وبخطأ معياري (0.056)، و بلغت قيمة التأثير β (0.396) للهيكل العضوي و (0.298) للمستلزمات التكنولوجية و (0.316) للتعاون، أما قيمة t بالنسبة للهيكل العضوي فقد بلغت (6.876)، أما بالنسبة للمستلزمات التكنولوجية فقد بلغت (5.918)، وبالنسبة للتعاون فقد بلغت (5.673) عند مستوى الدلالة (0.000).

وأخيراً، يظهر النموذج الرابع أربعة متغيرات (الهيكل العضوي، المستلزمات التكنولوجية، التعاون، الثقة) حيث بلغ معامل الارتباط (0.866) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.750) ، كما بلغت قيمة f

المحسوبة (117.437) عند مستوى الدلالة (0.000)، في حين بلغت قيمة درجة التأثير الغير معياري للهيكل العضوي (268) وبخطأ معياري (0.050)، في حين بلغت (244) بالنسبة للمستلزمات التكنولوجية وبخطأ معياري (0.044) ، وبلغت أيضاً بالنسبة للتعاون (294) وبخطأ معياري (0.055) أما الثقة فقد بلغت (105) وبخطأ معياري (0.044)، و بلغت قيمة التأثير β (0.332) للهيكل العضوي و (280) للمستلزمات التكنولوجية و (295) للتعاون و (0.132) للثقة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بكل من الهيكل العضوي والمستلزمات التكنولوجية والتعاون والثقة يؤدي إلى تحسن في عمليات إدارة المعرفة. أما بالنسبة لقيمة t بالنسبة للهيكل العضوي فقد بلغت (5.310) أما للمستلزمات التكنولوجية فقد بلغت (5.591)، وبالنسبة للتعاون فقد بلغت (5.299)، وللثقة فقد بلغت (2.395) عند مستوى الدلالة (0.000).

وبناءً على ذلك، فقد أظهرت النتائج الموجودة في الجدول (4-15) وفيما يتعلق بالنموذج الرابع أن أكثر أبعاد البنية التحتية تأثيراً في عمليات إدارة المعرفة هو الهيكل العضوي ، يليه بعد التعاون ثم المستلزمات التكنولوجية وأخيراً بعد الثقة فهو يمثل أقل تأثيراً على عمليات إدارة المعرفة، وبهذا يؤكد عدم صحة الفرضيات الفرعية، وعليه ترفض الفرضيات الصفرية وتقبل الفرضيات البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل العضوي في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

0.05.

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعاون في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في عمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

.000	10.613	.568	.043	.458	.000	174.8 70	.687	.829	2
.000	6.826	.365	.047	.318				المستلزمات التكنولوجية	
.000	6.876	.396	.046	.319	.000	150.1 72	.740	.860	3
.000	5.918	.298	.044	.259				المستلزمات التكنولوجية	
.000	5.673	.316	.056	.315				التعاون	
.000	5.310	.332	.050	.268				الهيكل العضوي	
.000	5.591	.280	.044	.244	.000	117.4 37	.750	.866	4
.000	5.299	.295	.055	.294				التعاون	
.000	2.395	.132	.044	.105				الثقة	

الجدول (4-15)

نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع: عمليات إدارة المعرفة

الفصل الخامس

النتائج والإستنتاجات والتوصيات

(1-5): المقدمة

(2-5): النتائج

(3-5): الإستنتاجات

(4-5): التوصيات

(1-5): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ودراسة عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المستشفيات الأردنية الخاصة، وعليه أفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها، كما يلي:

(2-5): النتائج

1. قد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في كل من تطوير رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة، كما بينت الدراسة بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، كما وأشارت الدراسة إلى الدور الوسيط المهم والمحوري لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري من خلال توفير بنية تحتية من حيث الهيكل التنظيمي العضوي، التعاون، الثقة، والمستلزمات التكنولوجية، حيث كان لعمليات إدارة المعرفة أثر وسيط كامل. وقد بينت النتائج الأثر الإيجابي لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، والمستلزمات التكنولوجية) في عمليات إدارة المعرفة، حيث كان الهيكل العضوي أكثر أبعاد البنية التحتية تأثيراً في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، يليه بعد التعاون، ثم المستلزمات التكنولوجية، وأخيراً بعد الثقة.

2. كما وقامت الدراسة ببناء مقاييس لكل من أبعاد البنية التحتية، وعمليات إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، وقد تم التحقق من ثباتها وصدقها باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA)، حيث أظهرت نتائج التحليل العاملي للبنية التحتية لإدارة المعرفة بظهور أربعة أبعاد وهي الهيكل العضوي والتعاون والثقة والمستلزمات التكنولوجية، في حين أظهرت

نتائج التحليل العاملي (CFA) لعمليات إدارة المعرفة بظهور ثلاثة أبعاد متمثلة بخلق المعرفة وتطبيقها وحمايتها، أما فيما يتعلق برأس المال الفكري فقد أظهرت النتائج بظهور ثلاثة أبعاد وهي رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي الداخلي، ورأس المال العلاقتي الخارجي.

(3-5): الإستنتاجات

1. أشارت الدراسة الحالية أن مستوى البنية التحتية لإدارة المعرفة (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، المستلزمات التكنولوجية) في المستشفيات الأردنية الخاصة جاء مرتفعاً، حيث أشارت الدراسة إلى أن تطبيق المنظمة لخصائص الهيكل العضوي جاء مرتفعاً، وهذا يدل على اهتمام المستشفيات الخاصة بتوفير هيكل مرن يشجع على التفاعل بين الأفراد من مختلف المستويات الإدارية، فضلاً على العمل بروح الفريق، وإتاحة الفرصة للأفراد بالمشاركة في صنع القرار، كما وأشارت الدراسة إلى أن الهيكل العضوي جاء كبعد أكثر تأثيراً في عمليات إدارة المعرفة وهذا يتفق مع دراسة (Gold et al., 2001) و على عكس دراسة (Arafa,2011) حيث تناول خاصية من خصائص الهيكل العضوي وهي اللامركزية حيث لم يكن هنالك أي تأثير على عمليات إدارة المعرفة، وتشير الدراسة الحالية إلى الأثر الإيجابي للهيكل العضوي في تطوير رأس المال الفكري وهذا يتفق مع دراسة (Hosnavi and Ramezan, 2011; Isaac et al., 2010).
2. كما وأشارت الدراسة الحالية أن مستوى التعاون السائد في المستشفيات الأردنية الخاصة جاء مرتفعاً وهذا يدل على اهتمام المستشفيات بخلق ثقافة تشجع على التفاعل والتشارك بين الأفراد في سبيل تبادل المعارف والخبرات وتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتفق مع دراسة (saeed et

(al., 2010)، ودراسة (Isaac et al., 2010) والتي تبين الأثر الإيجابي للتعاون في تطوير رأس

المال الفكري.

3. ومن ناحية أخرى، أشارت الدراسة إلى أن مستوى الثقة القائمة بين الأفراد جاءت مرتفعة في

المستشفيات الأردنية الخاصة، كما بينت أثره الإيجابي على عمليات إدارة المعرفة إلا أن هذا

الأثر حصل على أقل تأثير من بين الأبعاد الأخرى للبنية التحتية لإدارة المعرفة، وهذا يتفق مع

دراسة (saeed et al., 2010) من ناحية التأثير الإيجابي، ودراسة (Isaac et al., 2010) والتي

تبين الأثر الإيجابي للتعاون في تطوير رأس المال الفكري.

4. وفيما يتعلق ببعد المستلزمات التكنولوجية، فقد أشارت الدراسة الحالية إلى أن مستوى أهمية

المستلزمات التكنولوجية جاءت مرتفعة، وهذا يدل على مدى اهتمام المستشفيات الأردنية

الخاصة بتوفير مستلزمات تكنولوجية تسهل من اكتساب المعرفة ونقلها داخل أو خارج المنظمة

بالإضافة إلى تخزين المعرفة واستخدامها في حل المشكلات وتقديم الخدمات وهذا يتفق مع

دراسة (Lee and Lee, 2007)، وبينت النتائج الأثر الإيجابي للمستلزمات التكنولوجية في تطوير

رأس المال الفكري وهذا يتفق مع دراسة (أبو لبد، 2008).

5. كما وأظهرت النتائج أن مستوى عمليات إدارة المعرفة من خلق المعرفة وتطبيقها وحمايتها في

المستشفيات الأردنية الخاصة جاء مرتفعاً، وهذا يدل على مدى اهتمام تلك المستشفيات وسعيها

لاكتساب المعرفة ونقلها داخل المنظمة واستخدامها عند الحاجة وحمايتها من أي استخدام غير

مشروع أو خاطئ، كما وتشير الدراسة الحالية إلى الأثر الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة في

تطوير رأس المال الفكري والذي يمثل رأس مالها الحقيقي في سبيل تحقيق الميزة التنافسية،

وهذا يتفق مع دراسة (Selim and Khali, 2011) والتي أظهرت الدراسة السابقة أهمية تطبيق

المعرفة في تطوير رأس المال الفكري بأبعاده (البشري والهيكلية والعلاقاتية)، فضلاً عن أهمية توثيق المعرفة في تطوير رأس المال الهيكلية، ودور عملية نقل المعرفة في تطوير رأس المال العلاقاتية.

6. وتشير الدراسة الحالية أيضاً أن مستوى رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة جاء مرتفعاً، حيث حصل رأس المال العلاقاتية الخارجي على أعلى مستوى بينما رأس المال الهيكلية حصل على أقل مستوى، وهذا يختلف مع دراسة (أبو لبد، 2008) والتي أشارت إلى أن مستوى رأس المال الفكري في شركات الإتصالات الأردنية كانت متوسطة.

7. وأخيراً، توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية عمليات إدارة المعرفة في بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، حيث أن الدراسات السابقة تناولت تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة أو عمليات إدارة المعرفة في تحقيق هذا التطوير، إلا أن الدراسة الحالية بينت أن البنية التحتية وحدها غير كافية حيث أنه لا بد للمنظمة ولكي تطور من رأس مالها الفكري أن تقوم بعدة عمليات تقوم على اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها وحمايتها، ومن جهة أخرى أن عمليات إدارة المعرفة لا يمكن أن تحقق هذا التطوير دون وجود بنية تحتية تسهل هذه العمليات هيكلية وثقافية وتكنولوجياً.

(4-5): التوصيات

وفقاً للنتائج التي توصلت إليها، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. زيادة الإهتمام بتطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة ولا سيما الهيكل التنظيمي بأن يكون ذا مرونة من خلال تشجيع روح الفريق، والتفاعل بين الأفراد من مختلف المستويات الإدارية ، وإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع القرارات.
2. العمل على توفير وسائل تكنولوجية من معدات وبرمجيات تساهم في اكتساب المعرفة ونقلها بين الأفراد داخل وخارج المستشفيات، وتوفير وسائل تكنولوجية تمكن من استخدام المعرفة عند الحاجة بالإضافة إلى حمايتها من أي استخدام خاطئ للمعرفة.
3. العمل على إقامة مناسبات واجتماعات غير رسمية تهدف إلى تهيئة مناخ تنظيمي يساهم في تعزيز الثقة بين الأفراد .
4. توسعة العلاقات والتعاون بين العاملين فيما بينهم داخل المستشفى كونه يساهم في المشاركة واكتساب المعرفة وبالتالي تطوير رأس المال الفكري.
5. العمل على توطيد العلاقات مع الأطراف الخارجية والمحافظة على استمرارية علاقتها بالمرضى وتقديم أفضل الخدمات لجعل المنظمة ذات ميزة تنافسية.
6. ضرورة اهتمام المستشفيات الخاصة برأس مالها الفكري بأبعادها الثلاث بشكل متكامل دون إغفال أي بعد ، لما في ذلك من أهمية في تحسين كفاءة المنظمة .
7. العمل على توفير دوائر وأقسام متخصصة داخل المستشفيات المعنية بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري.
8. تركيز المستشفيات الأردنية الخاصة على ممارسة عمليات إدارة المعرفة لما له من دور مهم في تطوير رأس المال الفكري.

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو لبدة، هاشم عيسى (2008). الإستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
2. التميمي، إياد فاضل، والخشالي، شاكر جار الله (2008). "دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد استراتيجية إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11 (2) ، ص 163-184.
3. الحمداني، ناهدة اسماعيل، وعلي، علي أكرم (2010). " رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين" مجلة تنمية الرافدين، المجلد 98 (32) ، ص 119-145.
4. الزيادات، محمد عواد (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمري، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة.
6. العنزي، سعد، وصالح، أحمد (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري.
7. الكساسبة، وصفي عبد الكريم (2007)، تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
8. العمري، غسان (2004) ، الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ، (أطروحة دكتوراة غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

9. المدان، سامي عبد الله، و موسى، صباح محمد (2010) ، " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية"، *مجلة الإدارة والإقتصاد*، (84)، ص 106-142.
10. الملكاوي ، إبراهيم الخلوف (2007). *إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم*، الطبعة الأولى، عمان: دار الوراق.
11. الهلالي، الهلالي الشربيني (2011) ، " إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، *مجلة بحوث التربية النوعية*، (22)، ص 1-66.
12. حريم، حسين محمود (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، عمان: دار الحامد.
13. حريم، حسن محمود، والخشالي، شاكرا جار الله (2006) ، " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية"، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات*، (1)، ص 141-171.
14. حسين، عجلان حسين (2008) ، " الإستثمار في رأس المال الفكري بين وحدات القياس وإشكالية التكوين"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية* ، (18) ، ص 23-46.
15. حمد، موفق خزل، و شاكر، شذى عبود (2011). " المشاركة المعرفية وأثرها في بناء رأس المال الفكري، *مجلة كلية المأمون الجامعة*، عدد 18، ص 123-149.
16. حمود، خضير كاظم (2002) ، *السلوك التنظيمي*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. جرادات، ناصر محمد سعود، المعاني، أحمد إسماعيل، و الصالح، أسماء رشاد (2011). *إدارة المعرفة*. الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
18. دوسة، طالب ، وحسين، سوسن (2007). " دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، مجلد 13، (47)، ص 164-18.

19. صلاح الدين، علام، (2000). تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والإجتماعية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر.
20. عبابنة، رائد اسماعيل، وحتاملة، ماجد أحمد (2013) ، " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 9 (4) ، ص 651-670.
21. عبد الستار، حسين يوسف (2005) ،" دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، مؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، للفترة من 27- 29 ابريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة.
22. عبد الوهاب، سمير محمد (2006) ، " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة "، بحث مقدم إلى ندوة مدن المعرفة، للفترة 28- 30 نوفمبر، المدينة المنورة، السعودية
23. عطية، لطيف عبد الرضا (2008). " رأس المال الفكري وادارة المعرفة: العلاقة والأثر"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، (3)، ص 146-167.
24. عبد القادر، ندى (2010)، " إدارة المعرفة و أثرها في رأس المال الفكري"، دراسات إدارية ، المجلد 3، (6) ، 120-149.
25. غباش، فاضل راضي (2010). " أدوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون: العلاقة والأثر"، مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد 16، (57) ، ص 42- 61.
26. مطر، عبد اللطيف (2007). إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار الوراق.

27. نجم، عبود نجم (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق.
28. نور الدين، عصام (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة.
29. نوري، حيدر شاكر (2011). "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة"، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، عدد 48، ص 126-150.
30. همشري، عمر (2013). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء.
31. هندر، عبد السلام مسعود (2012)، " أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري"، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، المجلد 11 (1)، ص 46-66.
32. ياسين، سعد غالب (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Allahawiah, S, Al-Mobaideen, H and Al-Nawaiseh, K (2013), the impact of information technology on knowledge management processes, *International Business Research*, 6 (1), 235-252.
2. Alavi, M. and Leinder, D (2001), Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
3. Appleyard, M (1996), How does knowledge flow? Inter firm patterns in the semiconductor industry, *Strategic Management Journal*, 17, winter special, 137-154.
4. Arafa, A.M, (2011), *The Impact of Knowledge Management Infrastructure Capabilities on Knowledge Management Process Capabilities*, Unpublished master's thesis, The University of Jordan.
5. Becerra, M. and A.K Gupta (2003), Perceived trustworthiness within the organization: the moderating impact of communication frequency on truster and trustee effects, *Organization Science*, 14(1), 32-44.
6. Bontis, N. (1998). An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
7. Bouthillier, F. and Shearer, K (2002), Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective, *Information Research Journal*, 8 (1), 1-39.
8. Brooking, A. (1996), *Intellectual capital*. (1st Ed), Cengage Learning EMEA.
9. Burton, R.M. (2004), *Strategic organizational diagnosis and design: the dynamics of fit*. (3rd Ed), Kluwer Academic Publisher Group, Netherland.
10. Chen, C; Huang, J; and Hsiao, Y (2010), Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure, *International Journal of Manpower*, 31 (8), 848-870.
11. Collins, K.H (2013), "The role of trust in building collaborative culture", **Proceeding of the Third International Conference on Engaged Management Scholarship**, September 19-22, Atlanta, Georgia.
12. Curado, C, (2008), Perception of knowledge management and intellectual capital in the banking industry, *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 141-155.
13. Daft, R.L; Murphy, J, and Willmott, H. (2010), *Organization theory and design*, UK: Cengage Learning EMEA.

14. Davenport, T, H.; Prusak, L. (1998), *Working knowledge: how organization manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
15. Delong, D. (1997). Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors, *working paper, Ernst & Young's Center for Business Innovation*, 30(3), 374-384.
16. Dixon, N. (2000). *Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know*. (1st Ed) Harvard Business School Press.
17. Drucker, P. (1998). *Harvard business review on knowledge management*. Harvard business review paperback series. Harvard Business Press.
18. Edvinsson, L. and Malone M.S (1997). *Intellectual capital- realizing your company's true value by finding its hidden brain power*. Harper Business Publisher. New York.
19. Emadzade, M.K, Mashayekhi, B and Abdar, E (2012), Knowledge management capabilities and organizational performance, *Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (11), 781-790.
20. Emrahimi, A, Pour, X, Zinali, S and Dodman, K, (2013), Relationship of knowledge management and intellectual capital components, *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social*, 1(4), 232-243.
21. Fernandez, I.B, Gonzalez, A, and Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management: challenges, solutions, and technologies*. Pearson/Prentice Hall.
22. Grant, R. (1996), toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, 109-122.
23. Gold, A, Malhotra, A and Segars, A, (2001), Knowledge management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
24. Hormiga, E, Canino R and Medina A (2010), the role of intellectual capital in the success of new ventures, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (1), 71-92.
25. Hosnavi, R and Ramezan, M (2011), Intellectual capital and organizational organic structure: how are these concepts related, *Trends in Applied Sciences Research*, 6 (3), 256-268.
26. Hsu, H, (2006), *Knowledge management and intellectual capital*, unpublished doctoral dissertation, Southern Illinois University Carbondale.

27. Hsu, C and Sabherwal, R, (2012), Relationship between intellectual capital and knowledge management, *Journal of Decision Sciences*, 43(3), 489-524.
28. Isaac, R, Herremans, I and Kline, T (2010), Intellectual capital management enablers: a structural equation modeling analysis, *Journal of Business Ethics*, 93 (3), 373- 391.
29. Lee, H and Choi, B (2003), Knowledge management enablers, processes, and organizational performance, *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179-228.
30. Lee, C.P, Lee, G.G and Lin, H.F (2007), the role of the organizational capabilities in successful e - business implementation, *Business Process Management Journal*, 13 (5), 677-693.
31. Lee, Y and Lee, S (2007), Capabilities, processes, and performance of knowledge management: a structural approach, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17 (1), 21- 41.
32. Lee, C.C.; Yang, J. (2000), Knowledge value chain, *Journal of Management Development*, 19, (9), 783-93.
33. Malhotra, Y (2003), "Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development, United Nations, a Discovery Meeting of the Department of Economic and Social Affairs, 4-5 September, New York, Available at: www.unpan1.un.org
34. Marquardt, M (2002). *Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning*, U.S.A, Nicholas Brealey Publishing.
35. Mezo, Peter G & Short, Megan M, (2012), "Construct Validity and Confirmatory Factor Analysis of the Self-Control and Self-Management Scale", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44, (1), 1-8.
36. Nielsen, A.P (2006), Understanding dynamic **capabilities** through knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), 59-71.
37. Nonaka, I. (1991): The Knowledge-Creating Company, in: *Harvard Business Review*, Best of HBR, July-August (2007), 2007, p. 162-171. Available at : <http://midwestkm.com>
38. Nonaka, I and Takeuchi, H (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
39. O'Dell, C and Grayson, C (1998), If only we know what we know: identification and transfer of internal business practices, *California Management Review*, 40 (3), 154- 174.

40. OECD (1999), "The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Measuring and Reporting Intellectual Capital": *Experience, Issues and prospect programme Notes and Background to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum.Paris.*
41. Porter-Liebskind, J. (1996), Knowledge, strategy, and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 7, Winter special, 93-107.
42. Robbins, P and Judge A, (2013), *Organizational Behavior*. (15th Ed). Pearson. USA.
43. Roos, J and Roos, G (1997), "Measuring your company's intellectual performance", *Long Range Planning*, 30 (3), 413- 426.
44. Palanisamy, R (2007), Organizational culture and knowledge management in ERP implementation, *Journal of Computer Information Systems*, 48 (2), 100- 120.
45. Saeed, T, Tayyab, B, Anis, H, Ahmad, M, and Chaudhry, A, (2010), Knowledge management practices: role of organizational culture. *Proceedings of ASBBS*, 17(1), 1027-1036.
46. Salajegheh, S and Dariani, P.S , (2013), An investigation into the relationship between social capital and intellectual capital and organizational effectiveness, *Global Journal of Science, Engineering and Technology*, 11,(2), 59-68.
47. Selim, A, Ashour, A, and Bontis N (2004), Intellectual capital in Egyptian software firms, *Learning Organization*, 11 (4/5), 332-346.
48. Selim, A and Khalil, O (2011). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms, *International Journal of Management*, 3(4), 37-66.
49. Sekaran, Uma, (2003), *Research Methods for Business*, John Wiley and sons.
50. Shih, K, Chang, C and Lin, B, (2010), Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry, *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74-89.
51. Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organization*. New York.
52. Sveiby, k and Simons, R, (2002), Collaborative climate and effectiveness of knowledge work- an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 2-23.
53. Suci, M.C, Piciorus, L and Imbrisca,C (2012), Intellectual capital, trust, cultural traits and reputation in the Romanian education system, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10 (3), 223-235. Available at: www.ejkm.com

54. Sullivan, P.H (1998), *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*, by John Wiley & Sons, Canada.
55. Volberda, H.W (1997), Building flexible organizations for fast- moving markets, ***Long Range Planning***, 30, (2), 169-183.
56. Zargar, T, Ganjooee, F, Tojari, F and Hamidi, M, (2012), Multiple relationships of components of intellectual capital with knowledge management processes in Iran's sports organizations, ***Archives of Applied Science Research***, 4(6), 2411-2417.
57. Zheng, W, Yang, B, and Mclean, G (2010), Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management, ***Journal of Business Research***, 63 (7), 763-771.

الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والإسم	التخصص	الجامعة
1	أ. د. محمد عبد العال النعيمي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ. د. مأمون عكروش	تسويق	الجامعة الألمانية الأردنية
3	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
4	د. اسعود المحاميد	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. زعبي الزعبي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
6	د. تغريد سعيقان	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل... السيدة الفاضلة، تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط" حيث ستطبق هذه الدراسة في المستشفيات الأردنية الخاصة لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للمشاركة فيها، لذا نرجو من حضرتكم بالإجابة عن فقرات هذه الإستبانة بوضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة، وكلّي أمل في إجابتكم عن جميع فقرات الإستبانة بدقة وموضوعية حيث ستعامل إجاباتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحثة

سوزان وليد عبد القادر

المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الرجاء وضع إشارة X في المربع الذي يعكس بدقة الوضع الحالي، وذلك لكل من البنود التالية:

			أنثى <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/>	الجنس:
40 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	35- أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/>	30- أقل من 35 سنة <input type="checkbox"/>	25- أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/>	العمر:
دكتورة <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	دبلوم عالي <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط فما دون <input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي:
	15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	10- أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/>	5- أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	الخبرة العملية:
مستوى إدارة دنيا رئيس قسم/ مشرف <input type="checkbox"/>	مستوى إدارة وسطي مدير وحدة <input type="checkbox"/>		مستوى إدارة عليا مساعد مدير عام <input type="checkbox"/>		المستوى الإداري:
			<input type="checkbox"/> خلفية طبية	<input type="checkbox"/> خلفية إدارية	الخلفية المهنية

الرجاء وضع إشارة X في المربع الذي يعكس بدقة مدى موافقتك على إنطباق كل من الفقرات التالية على طبيعة الوضع في منطقتك:					
البنية التحتية لإدارة المعرفة : الهيكل المرن					
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	
Knowledge Management Infrastructure : Flexible Structure					
					1. يسمح الهيكل التنظيمي للوحدات والأقسام الإدارية المختلفة في التشارك بالمعارف فيما بينهم.
					2. تشجع المستشفى العاملين فيها على السعي وراء الحصول على المعارف دون قيود إدارية.
					3. تمنح المستشفى العاملين فيها استقلالية في صنع القرارات المتعلقة بمهام عملها.
					4. يشارك العاملون في عملية صنع القرارات.
					5. تتصل أقسام ووحدات المستشفى مع بعضها البعض دون قيود.
					6. ينجز العاملون في المستشفى أعمالهم بشكل فردي أفضل مما لو كان عملهم جماعياً ضمن فريق.
					7. تميل إدارة المستشفى للسماح بأن يتولى قيادة فرق العمل أي فرد مؤهل بغض النظر عن موقعه الوظيفي.
البنية التحتية لإدارة المعرفة : الثقافة التنظيمية					
Knowledge Management Infrastructure : Organizational Culture					
					التعاون:
					8. تشجع إدارة المستشفى العاملين على طلب المساعدة من الآخرين عند الحاجة.
					9. تشجع إدارة المستشفى العاملين لديها على التفاعل مع الآخرين في الأقسام والوحدات الأخرى.
					10. تتشارك المستشفى مع المنظمات الأخرى (أصحاب المصالح، المنافسين...) من حيث المعرفة

					والمعلومات.
					11. يبدي العاملون في المستشفى استعدادهم لتبادل السلطات والصلاحيات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
					12. تتوقع المستشفى من العاملين فيها الإنخراط في اكتساب ونقل المعرفة اللازمة لأعمالها.
					الثقة:
					13. تسود أجواء الثقة بين العاملين في المستشفى.
					14. لا يفضل العاملون في المستشفى البوح لبعضهم البعض بما يعرفونه.
					15. يثق العاملون بنوايا وسلوك زملائهم داخل المستشفى.
					16. يثق العاملون بقدرات الآخرين داخل المستشفى.
					17. يثق العاملون بمساعدة زملائهم لهم عند الحاجة.

البنية التحتية لإدارة المعرفة : المستلزمات التكنولوجية					
Knowledge Management Infrastructure : Technological Requirements					
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	
					18 تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لجمع معلومات حول منافسيها وشركائها.
					19 تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تمكن أفرادها من التعاون مع بعضهم البعض.
					20 تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تسهل عملية البحث عن معارف ومعلومات جديدة.
					21 تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تسمح لها باسترجاع واستخدام المعرفة المتعلقة بخدماتها وعملياتها الإدارية وظروف عملها.
					22 تستخدم المستشفى وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تسمح للعاملين التعاون مع الآخرين خارج المنظمة.
عمليات إدارة المعرفة: اكتساب المعرفة					
Knowledge Management Processes: Knowledge Acquisition					
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	
					23 لدى المستشفى وسائل وطرق لاكتساب المعلومات والمعارف المتعلقة بالأطراف الخارجية ذات الصلة (مرضى، موردون، منافسون...)
					24 يواظب العاملون في المستشفى على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية.
					25 تعتمد المستشفى على التغذية الراجعة لتقييم الأنشطة التي تتم داخلها.
					26 يتم تطوير معارف جديدة بناءً على المعرفة الموجودة لدى المستشفى.
					27 يتم مقارنة أداء أنشطة المستشفى بأداء الأنشطة في المستشفيات الأخرى.
عمليات إدارة المعرفة: نقل المعرفة					
Knowledge Management Processes: Knowledge Transfer					
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	
					28 تحرص إدارة المستشفى على نشر المعرفة وتوزيعها داخل وحداتها وأقسامها.
					29 يتبادل أفراد المنظمة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم.
					30 يتم استخلاص خبرات ومعارف أفراد المستشفى ومشاركتها مع الآخرين.
					31 يتم تبادل المهام بين العاملين من أجل تبادل الخبرات والمعرفة.
عمليات إدارة المعرفة: تطبيق المعرفة					
Knowledge Management Processes: Knowledge Application					
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)	
					32 للمستشفى القدرة على دمج المعرفة الموجودة في مختلف الأقسام والوحدات.

					33	يتم توظيف المعرفة التي تمتلكها المستشفى في معالجة المشكلات الجديدة.
					34	المعرفة التي تمتلكها المستشفى متاحة لكل من يحتاجها.
					35	توظف المعرفة التي تمتلكها المستشفى في تقديم خدمات جديدة.
						عمليات إدارة المعرفة: حماية المعرفة
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)		Knowledge Management Processes: Knowledge Protection
					36	تستخدم المستشفى مجموعة من الأساليب (حقوق النشر، براءات الاختراع) بهدف حماية مواردها المعرفية من الإستخدام الغير مصرح به.
					37	تستخدم المستشفى مجموعة من الأساليب تهدف إلى حماية المعرفة من الاستخدام الغير مناسب من قبل أطراف خارجية.
					38	تمتلك المستشفى قواعد بيانات آمنة لتخزين جميع المعلومات المتعلقة بعملياتها الداخلية.
					39	تمتلك المستشفى القدرة على تحويل المهارات والمعارف التي يمتلكها أفرادها إلى معارف تمتلكها المنظمة.
					40	تتبنى المستشفى سياسات وإجراءات تهدف إلى حماية الملكية الفكرية.
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)		رأس المال الفكري (البشري) Intellectual Capital (Human Capital)
					41	يتسم العاملون في المستشفى بقدرتهم على تطوير واقتراح أفكار و حلول مبتكرة.
					42	يقدم العاملون في المستشفى أفكار ومعارف جديدة.
					43	يعاني المستشفى من نقص في الموارد البشرية المؤهلة.
					44	يملك العاملون في المستشفى المقدره على تقديم خدمات ذات جودة عالية.
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)		رأس المال الفكري (الهيكلي) Intellectual Capital (Structural Capital)
					45	يتم توثيق المعرفة بإستخدام الكتيبات و الأدلة الإرشادية.
					46	تعتمد المستشفى على حقوق الملكية الفكرية في تخزين المعارف والخبرات لديها.
					47	تطور المستشفى طرق وأساليب عمل من شأنها دعم جهود وتحسين خدماتها وتطوير أخرى جديدة.
					48	من المؤكد أن المستشفى سيقع في مشاكل عديدة في حال غادر بعض العاملين مواقعهم بشكل غير متوقع.
لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)		رأس المال الفكري (العلاقاتي) Intellectual Capital (Relational Capital)
					49	يتسم العاملون في المستشفى ببراعتهم في التعاون مع بعضهم البعض في تشخيص وحل المشاكل .
					50	يقوم العاملون بالتواصل وتبادل الأفكار مع زملائهم في الوحدات الإدارية المختلفة .
					51	تحافظ المستشفى على استمرارية علاقتها بالمرضى.
					52	تقوم المستشفى على بناء علاقات متميزة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها.