

## إدارة المعرفة وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الخدمية

د. هنية أبوبكر المدينيني\*

قسم الإدارة ، كلية الاقتصاد ، جامعة الزاوية

[h.almadnini@zu.edu.ly](mailto:h.almadnini@zu.edu.ly)

0009-0004-4866-4145

تاريخ الإرسال 2026/6/1 م تاريخ القبول 2026/8/25 م

## Knowledge management and its impact on improving the performance of service institutions

\*Dr. Hania Abubakr Al-Madnini

.Department of Management, Faculty of Economics, University of Azawiya

[h.almadnini@zu.edu.ly](mailto:h.almadnini@zu.edu.ly)

### 1.1 Abstract

This study aimed to investigate the reality of knowledge management and its impact on institutional performance within the investigated medical center. To achieve this objective, the descriptive-analytical approach was adopted. A 35-item questionnaire was developed as the primary data collection tool, utilizing a 5-point Likert scale, with reverse coding applied to the difficulties dimension. The tool was administered to a purposive sample of (30) medical and administrative staff members. Data were statistically analyzed using SPSS (v26), employing descriptive statistics, Cronbach's Alpha, Pearson correlation, simple linear regression, Independent Samples T-Test, and One-Way ANOVA followed by Scheffé's post-hoc test.

### Key Findings:

1. The study tool demonstrated high internal consistency and excellent reliability, with a Cronbach's Alpha coefficient of (0.837)
2. There was no statistically significant impact of knowledge management on institutional performance at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) level, as the regression model explained only (2%) of the variance, which is attributed to the small sample size and procedural gaps in knowledge utilization.

3. The philosophical analysis of the reverse-coded scale indicated a definitive absence of financial constraints or infrastructure weaknesses hindering knowledge management implementation.

4. Statistically significant differences in evaluating institutional performance were found based on gender (in favor of females) and years of experience (in favor of the mid-career group with 5–10 years of experience), while no significant differences emerged for age, educational level, or job position.

#### Key Recommendations:

The study recommended:

1. shifting from basic digital archiving to the active operationalization of knowledge in daily activities.
2. Investing in mid-career personnel to act as mentors for transferring tacit knowledge
3. Developing a smart system for resolving patient complaints to enhance institutional performance.

### الفصل الأول - الإطار العام للبحث:

#### 2.1 ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وأثره في الأداء المؤسسي في المركز محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مكونة من (35) فقرة موزعة على محاور الدراسة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتطبيق الترميز المعكوس لمحور الصعوبات. تم تطبيق الأداة على عينة قصدية بلغت (30) موظفاً من الكوادر الطبية والإدارية بالمركز، وخضعت البيانات للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج ( SPSS v26) عبر استخراج المعاملات الوصفية، معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي ( One-Way ANOVA) متبوعاً باختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية. ، وأبرز نتائج الدراسة:

1- تمتع أداة الدراسة باتساق داخلي وثبات عالٍ وممتاز، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.837).

2- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث فسر النموذج (2%) فقط من التغيرات، ويعزى ذلك لصغر حجم العينة والفجوة الإجرائية في تفعيل المعرفة.

3- كشف التحليل الفلسفي للسلم المعكوس عن نفي قاطع لوجود عوائق مادية أو ضعف في البنية التحتية يعرقل تطبيق إدارة المعرفة بالمركز.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء المؤسسي تعزى لمتغير النوع (لصالح الإناث)، ولمتغير سنوات الخبرة (لصالح فئة الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات)، في حين غابت الفروق لمتغيرات (العمر، المؤهل، والمنصب الوظيفي).

#### أهم التوصيات:

أوصت الدراسة بالآتي:

1- ضرورة التحول من الأرشفة الإلكترونية البسيطة للمعرفة إلى تفعيل الإجراءي واليومي لها.

2- الاستثمار الوظيفي في فئة الخبرة المتوسطة وتكليفهم بدور الموجهين لنقل المعرفة الضمنية

3- تطوير نظام ذكي لمعالجة شكاوى المراجعين لرفع كفاءة الأداء

#### 3.1 المقدمة:

تجابه المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي صعوبات متصاعدة في ظروف عمل تتميز بالتحول السريع والتقدم المتواصل، لهذا يُصنع من التطوير والابداع لزوم استراتيجية لتأمين الاستمرار والمتابعة في الأسواق التنافسية، وتعتبر المعرفة المساعد الرئيسي في إنجاز الاستحداث والتجديد، إذ تنفذ إدارة المعرفة على تطويرها، واستخدامها بما يقوي مهارات الإداء المؤسسي ويشارك في إنجاز التفوق التنافسي.

ومع التغير الشامل اتجاه ما يفهم بمجتمع المعلومات صارت المعرفة والمعلومات الركن الأساسي للتقدم المؤسسات وتطورها، مما يوضح أهمية إدارة المعرفة بوصفها ركيزة أساسية في رفع الأداء المؤسسي وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

ولهذا فإن إنجاز المؤسسات الخدمية يركز بدرجة كبيرة على قابليتها في التأقلم مع المتغيرات الحديثة وتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة العدد المتضاعف من المعلومات والمعرفة، مما يدعم جودة القرارات الاستراتيجية ويرقي بمستوي الخدمات المقدمة.

واستناداً من هذه الأهمية قدم هذا البحث التركيز على أثر إدارة المعرفة في أداء المؤسسات الخدمية، أثناء تنفيذها على المركز الصحي بالسراج بكونه أهم الفروع الهامة التي تقدم خدمات صحية وتعمل بشكل متواصل ودون توقف إلي تطوير وإصلاح أدائها وتحقيق الفاعلية والمهارة ومستمرة في تقديم خدماتها المتطورة.

#### مشكلة البحث:

تتصدي المؤسسات الخدمية لعدة صعوبات متصاعدة ترتبط بقدرتها على استخدام

المعرفة كمصدر استراتيجي يسارك في تطوير الإنجاز المؤسسي لإحراز الكفاءة والفاعلية وعلى الرغم من أهمية المعرفة كمصدر رئيسي إلا أن الكثير من المؤسسات تواجه تحديات في توجيهها بنمط استراتيجية تحويلها إلى معرفة منهجية صالحة للاستثمار، وتعتبر قلة تنفيذ أساليب إدارة المعرفة من أبرز الأسباب التي تعرقل تعديل الأداء، بما ينتج عنه ابتعاد نظم فعالة لتثبيت المعرفة إلى تواتر الأخطاء ونقص المهارات تدني الإنتاجية إن تقدم إدارة المعرفة يحتاج ترتيباً داخلياً متكاملأ يقوي التواصل ويجمع المعرفة بعمليات التخطيط والتطبيق مع زيادة الدوافع لتبادلها.

تتجسد مشكلة هذ البحث في تحديد واقع إدارة المعرفة في القطاع الصحي من خلال دراسة مسحية على المركز الصحي بالسراج على استمرار تنفيذ تطبيقات إدارة المعرفة وتقدير تأثيرها في إنجاز المؤسسات الصحية.

### 3.1 أهداف البحث:

يسعي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التحقق من تأثير تنفيذ تطبيقات إدارة المعرفة على أداء المؤسسات الخدمية (المركز الصحي السراج).
- 2- قياس مدي تقيد المركز الصحي بقواعد أساليب إدارة المعرفة ومدي قدرتها في تعزيز أنشطة التخطيط والتطبيق وحسم الأمور.
- 3- التعرف على أهم العراقيل والمشاكل التي تتصدي المركز الصحي في تنفيذ إدارة المعرفة وطريقة السيطرة عليها لتطوير الأداء والتحسين المستمر.

### 4.1 أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

- 1- يساعد البحث إدارة المركز الصحي على تنمية أنشطة إدارة المعرفة من أثناء تطوير وممارساتها في العمليات اليومية.
- 2- تقديم نظام بيانات يتوقع استخدامها في أبحاث مستقبلية حول تطوير جودة الخدمات المؤسسي والمعاملات الداخلية في المؤسسات الصحية.
- 3- تقدم نظاماً علمياً لقياس إجراءات إدارة المعرفة وعلاقتها بعمل وأداء الموظفين والتميز المؤسسي في المركز الصحي.

### 5.1 - فرضيات البحث:

استناداً من مشكلة البحث وأهدافه وبالارتكاز إلى الإطار النظري عمل هذا البحث

في اختبار أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء المؤسسات الخدمية (المركز الصحي السراج) ولإثبات ذلك تم وضع الفرضية التالية لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث.

**أولاً - الفرضية الرئيسية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى أداء المؤسسات الخدمية في المركز الصحي السراج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**ثانياً - الفرضيات الفرعية :**

- 1- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية (تشخيص المعرفة) في تطوير الأداء المؤسسي بالمركز
- 2- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية (استحداث المعرفة) في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمركز.
- 3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية (حفظ وتخزين المعرفة) في تقليل الأخطاء الإدارية والطبية وتكرارها
- 4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية (تداول ونشر المعرفة) في رفع كفاءة ومهارات العاملين بالمركز.

#### **ثالثاً - فرضيات الفروق (بناءً على المتغيرات الديموغرافية)**

- لقياش ما إذا كانت إجابات الموظفين تختلف باختلاف خصائصهم:
- **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  - **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
  - **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (طبي/فني مقابل إداري).

#### **6.1 - حدود البحث:**

- الحدود المكانية: المركز الصحي السراج
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث وجمع بياناته في 2026
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على جميع العاملين بالمركز الصحي السراج والذين يشكلون المجتمع الكلي للدراسة وعددهم (150 موظف وموظفة)

#### **7.1 - مصطلحات البحث:**

1. إدارة المعرفة: هي التقنيات والأدوات والموارد البشرية لجمع وإدارة ونشر واستثمار ضمن مؤسسة ما.

2. الأداء المؤسسي: هو الآلية الشاملة التي تقدر نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التشغيلية والمالية من خلال تأثرها بمناخها الداخلي والخارجي.
3. المؤسسة الخدمية: هي هياكل تنظيمية تسعى إلى إحداث عائد غير ملموس (خدمة) لإرضاء رغبات العملاء وتعتمد على العنصر البشري بشكل رئيسي.

## الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 8.1 المبحث الأول - أهمية إدارة المعرفة:

- تقدم إدارة المعرفة للمؤسسات مجموعة من القدرات الاستراتيجية من أهمها:-
- 1- ضبط المعرفة المطلوبة، وتحديثها وتحسينها والمساهمة بها وتطبيقها ونشرها.
  - 2- تطوير الأداء المؤسسي وإعطائها أهمية عالية.
  - 3- نقل المعرفة الكامنة إلى قسم فعال من الأداء المؤسسي وتحسين طرق الاتصال.
  - 4- تنظيم المؤسسة بكفاءة تمكنها من استحداث معرفة جديدة والكشف المبكر عن التعاملات غير المعروفة والفراغات المعرفية.
  - 5- تقوية الإمكانية على حماية رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

#### 1.8.1 أهداف إدارة المعرفة:

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في الآتي:-

- 1- السيطرة على السلبيات والصعوبات المعرفية وتخفيف أثرها على الأداء المؤسسي.
- 2- تغيير الأساليب المعرفية إلى وسائل فعالة في التحسين المستمر والتطوير المؤسسي.
- 3- المشاركة في عرض منتجات ومساعدات تحقق احتياجات السوق والمستفيدين.
- 4- تحقيق فائدة تنافسية تُيسر للمنظمة النجاح والاستمرار في وسط عمل تنافسي.
- 5- إعطاء الدعم المعرفي المطلوب لبناء بيئة تحتية قوية تدعم تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- تقديم المعرفة اللازمة والمناسبة لتمكين المؤسسة من الارتقاء وتجهيز قيادة فعالة.

#### 2.8.1 أنماط المعرفة: -

يقسم معظم الباحثون المعرفة إلى نوعين رئيسيين: -

##### أ. المعرفة الواضحة أو المنشورة:

وهي المعرفة التي يُستطع صيغتها وتدوينها ومساهمتها، وتظم اللوائح والملفات والسجلات والبيانات والأشكال والاختراعات وخطط العمل والتقسيمات، وبشكل عام فهي تشتمل كل ما يتسنى تناقله بواسطة مسارات رسمية.

##### ب. المعرفة الغير مباشرة أو الخفية:-

وهي المُثل العليا والمسارات والمعارف الفردية التي تتبلور من تجارب ومهارات

الأفراد ومعارفهم وممارستهم، وترتكز في أذهانهم ونفوسهم ويتعسر سر هذا النوع من المعرفة للآخرين في حين يُمكن معاينتها وتنظيمها داخل المؤسسات الجادة للتعلم، وهي مقياس مهم على تفوق وإنجاز هذه المؤسسات.

### 3.8.1 مسوغات التطور إلي إدارة المعرفة:-

يرتكز التغير نحو إدارة المعرفة إلي جملة من الأسباب من أهمها:-  
أ. التحسين المستمر والمجدول في المفاهيم والامتيازات وما ينطوي عليه من متطلبات جديدة.

ب. إلزام الارتباط بين المعارف والمعلومات والمهارات لدعم تطوير المؤسسة كهيكل تأثيري.

ج. التبادل مع العدد الكبير من المعلومات المستحدثة في مختلف الأصعدة.

د. التقدم الفكري وما يواكبه من تحول في الأفكار وانعكاسه على النفقات.

### 4.8.1 صعوبات إدارة المعرفة: -

تقابل العديد من المؤسسات كوكبة من العقاقيل والمواجهات التي تمنع من اتباع خطوات إدارة المعرفة مما يقلل من كفاءتها على إنجاز أهدافها وتعزيز مهاراتها ومن أشد هذه الصعوبات انعدام إيجاد هيئة هيكلية ضرورية، الأمر الذي يوصل إلي تبعيات سلبية وردود فعل غير مقبولة، إلي جانب قلة الكوادر البشرية الجديرة لإنجاز مسؤوليات إدارة المعرفة مما يؤثر سلباً على خطط التدريب والتحسين.

كذلك أن انفراد إدارة المعرفة على الادارة العلية للمؤسسة تمثل صعوبة كبيرة حيال تنفيذها، كذلك إن نظام إدارة المعرفة يستوجب تأسيس المعرفة ارتكازا إلي القواعد والمبادئ المؤسسية، إلا أ، النمط الإداري الرئيسي يؤخر تتداول نقل المعرفة بين الموظفين.- أيضاً - من معوقات المعرفة انعدام وجود الوقت الكافي للموظفين للاستنتاج المعرفة وتلقيها ونشرها إضافة إلي ذلك نقص المشجعات المالية ونقص تقدير مهام إدارة المعرفة ونتيجتها على المؤسسة وهي من أوضح المشاكل التي تواجه تنفيذها.

### 5.8.1 الأسباب الفعالة على إدارة المعرفة:

تتأثر إدارة المعرفة بعدة مؤثرات خفية وظاهرية، فمن بين المؤثرات الخفية التكلفة المتعلقة باستنباط المعرفي وتواجد النظم الملائمة التي تعزز بنيتها وتحديثها داخل المؤسسة، إضافة إلى الإمكانيات المتاحة والرغبة المتزايدة على المعرفة الناشئة عنها.  
أما المؤثرات الظاهرية تتجسد في الوسط القانوني وايضاً الأسس الوثيقة التي تضبط تنفيذ استبدال المعرفة بين المؤسسات المختلفة.

### مهام إدارة المعرفة:-

يجتمع جُلّي الباحثون في دائرة الإدارة على وجود أربع مهام جوهرية لإدارة المعرفة، استحداث المعرفة، توفير المعرفة، نشر المعرفة، تنفيذ المعرفة

1- استحداث المعرفة هي عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة وتنجز عبر التكاثر والمساعدة بين جماعة العمل لتأسيس ثروة مال معرفي قوي وقادر على مجابهة الصعوبات وإثبات التوفيق والصدارة.

2- حفظ المعرفة تعمل هذه الخدمة على تأسيس الحافظة التنظيمية للمؤسسة، نظراً لأن انصراف الموظفين قد ينتهي إلي فقدان المعرفة، لا سيما في المؤسسات ذات الدوران المرتفع للموظفين بسبب اعتمادها على التوظيف قصير الأجل وتظهر قيمتها في حفظ المعرفة الخفية التي يتوقع أن تضع إذا لم يتم تسجيلها وتثبيتها.

3- تداول المعرفة وتعني انتقال المعرفة بين أفراد المؤسسة مستعملة المنظومات التنظيمية مثل الانترنت، أيضاً يساعد تغيير المعرفة الخفية في تمهيد مساهمتها بواسطة التدريب والسجلات وأساليب التعليم مما يزيد الكفاءة والفاعلية.

4- تفعيل المعرفة ويمثل لب نجاح المؤسسات إذ تهتم باستثمار المعرفة في الأنشطة لتأمين الاستفادة منها، وتتسم المؤسسات التي تجيد ممارسة المعرفة بميزة تنافسية قوية، إلا أنا جزء يواجه من فجوات بين اكتساب المعرفة وتنفيذها بسبب التركيز على الندوات واللقاءات والتخطيط دون تحويلها إلى تطبيق واقعي.

### مستلزمات إدارة المعرفة:-

إن تطبيق إدارة المعرفة بنجاح وتفوق في إي مؤسسة يرتكز على مجموعة من الأساسيات الضرورية تنتمل في الآتي:-

1- التنشئة المنهجية: - تمثل التنشئة المنهجية شبكة من القيم والقناعات والنشاطات المنتشرة بين الموظفين داخل المؤسسة، ويستوجب تطبيق إدارة المعرفة إيجاد تنشئة منهجية مساندة لروح المجموعة ومطابقة مع مبادئ التعلم المستمر وتبادل المعرفة بما يقوي وسط العمل التضامني.

2- الإدارة التدبيرية أو الرقابية تُعد الإدارة عامل رئيسياً في نجاح أي عملية تطوير تنظيمي يستوجب تنفيذ إدارة المعرفة إدارة مُدركة ذات كفاءة على تبني برامجها وقوانينها وتمتاز بالمرونة والموضوعية في اتخاذ القرارات، كذلك يلزم أن تتميز الإدارة بالقدرة على إيضاح الرؤية المشتركة وتحفيز الموظفين على المساهمة الفعالة، بالإضافة إلى مسؤوليتها كمثال في التعلم والتطوير المستمر.

3- القدرات البشرية: - يُجسد المورد البشري الركن الأساسي لنجاح المؤسسة، إذ يُعد كل فرد موظفاً حازماً في ديمومة المؤسسة أو تعثرها، فالمؤسسات البارزة هي التي تستغل في تنمية كادرها البشري من خلال التدريب والتأهيل المستمر، بما يرفع من قدرته وجدارته لإنجاز النجاح والتقدم.

4- تقنية المعلومات: - تتبلور التقنية وسيلة مركزية في تحسين قدرة المؤسسات على صنع المعرفة وتناقلها فهي تساعد في توفير المعلومات في الوقت المناسب لمساندة اعتماد القرار ووفرت بيئة محلية تدعم التعلم ومساهمة المعرفة، كما توفر مجموعة من الوسائل الحديثة مثل الشبكات وقاعدة البيانات والبرمجيات المتطورة التي تدعم تعجيل عملية نشر المعرفة وجذبها وتبادلها.

### 9.1-المبحث الثاني - أداء المؤسسات الخدمية:

#### 8.8.1 الأداء المؤسسي: -

مضمون الأداء المؤسسي يشكل الأداء المؤسسي الإمكانية الكاملة للمؤسسة على تشغيل مواردها المادية والبشرية والتقنية تشغيلاً منظماً وفعالاً، بما يتماشى مع تطلعاتها وغياتها وأهدافها الاستراتيجية سواء على المدى البعيد أو القريب، ويحول هذا الأداء درجة المهارة في استغلال الموارد والفاعلية في إنجاز الحويلة المصممة أو المرسومة، بالإضافة لإمكانية المؤسسة على تنظيم معاملاتها ومهامها الداخلية والخارجية بطريقة مكتملة. ايضاً يعكس الأداء المؤسسي مدي كفاءة المؤسسة على التأقلم مع ظواهر بيئية غير ثابتة والتجاوب لحاجات السوق لاحتياجات المستفيدين

#### 9.8.1 تحديد الأداء المؤسسي: -

فقد عرفه مخيمر وآخرون بأنه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة تتبلور في ضوء تفاعلها المستمر مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية بما يشمل الموارد البشرية والتنظيمية والتقنية.

ويري سكوت أن الأداء المؤسسي هو حويلة تفاعلات معقدة بين الأفراد والأساليب والمواد والتقنيات المستخدمة، إضافة إلي تأثير الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة في سلوك العاملين ومستوي إنجازهم.

#### 10.8.1 أهداف الأداء المؤسسي:

تتجسد أهداف الأداء المؤسسي في الآتي:-

1- تقوية الادارة العلية من الثقة من خلال الحصول لى صورة واضحة لإجراء إعادة تقديرية واسعة.

2-التوظيف القدير للموارد القابلة للتطبيق بما يكفل إنجاز أعلى إرادات محتملة بأقل النفقات وبجودة عالية.

3- إيجاد معلومات مهمة تطبق في تخطيط الاستراتيجية والخطط التنظيمية وتغيرها عند الحاجة.

4- متابعة حركة النشاط داخل المؤسسة بغاية توضيح عن جوانب الخلل والضعف والمصاعب والعقبات

5- المشاركة في تقدير الأداء العام للمؤسسة بما يدعم في تحديث استراتيجيتها المستقبلية.

#### 11.8.1- مقاصد قياس الأداء المؤسسي: -

تطرق المؤسسات من خلا تطبيق عملية قياس الأداء المؤسسي إلى تحقيق حزمة من الأهداف المهمة ومن أهمها: -

أ.تقدير مهارات استثمار الموارد: - يواجه تقييم الأداء الضوء على مدي استطاعة الإدارة على تنمية الموارد البشرية والمادية بطريقة أفضل والحد من الاسراف المالي عن طريق تقليل التكاليف والنفقات دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة.

ب - ترسيخ قانون الثواب والعقاب وصنع التنافس يساعد التقييم في تشجيع الموظفين لصنع جو من التسابق الإيجابي بين الدوائر المختلفة داخل المؤسسة مما يدعم الأداء العام ويدفع إلى التنمية المستمرة.

ب. تحديث وتحسين الدوائر الداخلية للمؤسسة: - يساعد التقييم في تحديد المعضلات والعوائق وسط القطاعات المختلفة، والعمل على مستوياتها حسب المواصفات الدقيقة مما يقوي من مهارة ونشاط المعاملات الداخلية.

#### 11.8.1 معايير الأداء المؤسسي:-

بالإمكان اختصار معايير الأداء المؤسسي في النقاط الآتية:-

أ.التمسك بتحقيق العمل وبقائه وذلك بالاستناد على الكفاءات المتزايدة والخبرات السابقة للمؤسسة.

ب - المساهمة في اعتماد القرار عبر وجود ترابط قدير بين الإدارة والمشاركين في طريقة إنتاج القرار واستعمال أسلوب التعاون الجماعي.

ج دوام الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة من خلال إتخاذ تدابير وسياسات قوية.

د .المتابعة في إنشاء القدرات المؤسسية لتأمين استمرارية العمل وإنجاز البراعة والتفوق.

#### 12.8.1- قياسات الأداء المؤسسي:-

يحتوي الأداء المؤسسي ثلاث جوانب رئيسية يمكن شرحها على النحو الآتي:-

1. الموقف المالي: يعتبر الموقف المالي أغلب الجوانب شدة حيث يشدد على المؤشرات المالية المباشرة لتقدير تفوق المؤسسة.
2. بيان الربح أو الخسارة: يتضمن هذا البعد بين الدلائل المالية والوظيفية مما يجسد كفاءة المؤسسة في تشغيل مواردها بأكمل صورة متاحة لإنجاز أرباح بارزة، ويقدر ذلك من خلال مقاييس مثل النسبة المئوية وعرض منتجات جديدة ذات جودة عالية.

#### 12.8.1 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي: -

- أ. العامل الاقتصادي: يتمثل في تجهيز الإمكانيات الاقتصادية ومستوي الكوادر والإقالة وهيئة الاقتصاد المحلي والإقليمي وما يُنتج عن ذلك من تأثيرات على الإنتاج والعمل والاجتهاد والمساعدات داخل المؤسسة.
- ب. العامل الاجتماعي: ويمثل الأسلوب المنتشر للمجتمع وعالم الافراد ومنظومة الروابط الإنسانية والمجتمعية التي تغير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المؤسسة.
- ج. العامل التقني: ويرتبط بالتحديثات التقنية والفنية ومدى توافرها ومساهمتها في مساندة التفوق وتحسين قدرة الأداء المؤسسي.
- د. العامل البيئي: يتضمن الأحوال المناخية والمركز الموقعي للمؤسسة ومعدل الشوائب، إلى جانب ذلك الاتجاهات وتصرفات المجتمع المحلي اتجاه المحيط أو البيئة.

#### 9.1 المبحث الثالث - الدراسات السابقة

#### 13.8.1 دراسة (الزطمة، 2011):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبيان مكوّن من (59) فقرة وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (279) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية. وجرى تحليل البيانات وصفيّاً وارتباطيّاً عبر برنامج (SPSS) باستخدام اختبارات معلمية ولا معلمية (مثل اختبار مان وتني واختبار كروسكال والاس).

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي. وأظهرت المؤشرات أن البنية التحتية والتكنولوجية حازت على أعلى درجة توافر بوزن نسبي (81.43%). في حين تبين وجود فروق دالة إحصائية في تقييم الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئات الأكثر خدمة.

#### التعليق على الدراسة السابقة:

أوجه الشبه والاختلاف بين الرسالة الحالية ودراستك

### أوجه الشبه

**المتغيرات الكلية:** تطابق منهجي تام في فحص أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع المرتبط بـ (الأداء المؤسسي / تميز الأداء).

**طبيعة البيئة والأداة:** كلا الباحثين يُطبّقان في (بيئة خدمية تعليمية وصحية تتبع جهات رسمية)، مع الاعتماد المشترك على مقياس ليكرت الخماسي وعزل العمليات الأساسية (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع).

**المؤشرات الفرعية للأداء:** التوافق على إدخال مؤشر "كفاءة العمليات الداخلية" ومؤشر "رضا الموظفين/العاملين" كركائز أساسية لتقييم الأداء.

### أوجه الاختلاف والتميز

**سياق الفروق الديموغرافية (النوع):** أثبتت نتائج هذه الرسالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (النوع) في تقييم الأداء. في حين كشف اختبار (T-Test) في دراستي عن وجود فروق دالة إحصائية لصالح الإناث.

**حجم العينة والقوة الإحصائية:** طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية واسعة (N=279) مما جعل علاقات الأثر والارتباط تظهر دالة إحصائية. بينما أدى اعتماد دراستي على عينة استطلاع صغيرة (N=30) إلى غياب المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار، وهو ما عالجته دراستي بذكاء عبر التحليل اللامعلمي البديل.

### نقاط القوة (المميزات)

**التكامل الهيكلي للمقياس:** تميزت الدراسة بالربط بين (متطلبات إدارة المعرفة) و(عمليات إدارة المعرفة) معاً كمؤشرات مستقلة في نموذج تفاعلي واحد، مما منح أداة القياس شمولية نادرة في تتبع المخرجات.

**المرونة الإحصائية:** يُحسب للباحث وعيه المنهجي العالي؛ حيث لم يكتفِ بالاختبارات المعلمية التقليدية، بل لجأ فوراً للاختبارات اللامعلمية البديلة مثل اختبار (مان وتني Mann-Whitney) واختبار (كروسكال والاس Kruskal-Wallis) للتعامل مع مقارنات المجموعات الديموغرافية، مما أضفى على مخرجاته دقة علمية متميزة.

### نقاط الضعف (المآخذ المنهجية)

**الخلط التنظيمي في صياغة الفرضيات وعلاقتها بالأبعاد:** وقع الباحث في كبوة تكرارية وتداخلية حادة في الفصل الخامس؛ حيث ركزت الفرضيات الرئيسية والفرعية صراحةً على قياس العلاقة مع "تميز الأداء المؤسسي" وأبعاده الثلاثة (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات). إلا أنه عند استعراض جداول الارتباط الميدانية، نجد أن الباحث قام بحساب الارتباطات الداخلية لفقرات المقياس وصدق الاتساق الداخلي للاستبانة دون

إظهار المصفوفة النهائية المفسرة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر العمليات مجتمعة، مما تسبب في إضعاف التفسير الاستدلالي لوزن كل عملية معرفية على حدة.

**قدم المراجع والبيانات الديموغرافية الجغرافية:** اعتمدت الدراسة بشكل مفرط على إحصاءات وأدلة وزارية قديمة تعود للأعوام (2000-2006م) في متن المقدمة، مما أوجد فجوة زمنية بين سياق التبرير المنهجي للمشكلة وبين وقت تطبيق الدراسة الفعلي في عام 2011م، وهو مأخذ يعاب عليه الباحث لعدم تحديثه الشواهد الديموغرافية لمجتمع بحثه.

#### 14.8.1 دراسة (قاسمي ومصيطفي، 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية في الجزائر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبيان مكوّن من (64) فقرة وُزعت على عينة صالحة للتحليل بلغت (77) موظفاً وإدارياً بجامعة غرداية، وجرى تحليل البيانات وصفيّاً وارتباطيّاً عبر برنامج (SPSS).

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن لدى العاملين اتجاهًا إيجابيًا وموافقاً نحو مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة بالجامعة بمتوسط عام بلغ (3.373). وأكدت النتائج أن الاعتماد على البنية التحتية والموارد البشرية المؤهلة يضمن للمؤسسات الخدمية استغلال مواردها المتاحة بفاعلية عالية، مما ينعكس طردياً على تطوير أدائها المؤسسي والتشغيلي.

#### التعليق على الدراسة السابقة:

أوجه الشبه والاختلاف بين الرسالة الحالية ودراستي  
أوجه الشبه

**العنوان والمتغيرات:** تطابق هيكلي ومفهومي كامل؛ حيث تبحث الدراستان أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

**طبيعة المجتمع والأداة:** كلا البحثين يُطبّقان في (بيئة خدمية حكومية) (التعليم العالي في هذه الرسالة، والقطاع الصحي في دراستي)، مع الاعتماد المشترك على مقياس ليكرت الخماسي وأداة الاستبيان.

**الاتساق الداخلي:** توافق الدراستين على حساب ثبات ألفا كرونباخ للمقياس ككل، وحقق نتائج ممتازة في الحالتين (0.932 للرسالة أعلاه و0.837 لدراستي).

#### أوجه الاختلاف والتميز

**سياق الصعوبات والمعالجة الإحصائية:** واجه الباحث في هذه الرسالة مشكلة عدم تحقق شرط تجانس التباين في متغير سنوات الخبرة ولم يذكرها أو يعالجها واكتفى بالتحليل المعلمي التقليدي. بينما تميزت دراستي بالتحصين المنهجي عبر اللجوء لاختبارات ويلش

(Welch) وجيمس-هويل (Games-Howell) البديلة، مع تفعيل السلم المعكوس لمحور الصعوبات.

**الدرجة الوصفية للأثر:** خلصت هذه الدراسة إلى ثبوت أثر عمليات إدارة المعرفة، في حين كشف نموذج الانحدار لدراستي عن غياب الأثر نظراً للفجوة التشغيلية وصغر حجم العينة الاستطلاعية (N=30) مقارنة بعينتهم (N=77).

#### نقاط القوة (المميزات)

**الشمولية في بناء المقياس:** بناء الاستبيان على (64) عبارة مقسمة بدقة تمنح المحاور تغطية تفصيلية لأبعاد متطلبات وعمليات إدارة المعرفة (ثقافة، عمل جماعي، بنية تحتية، معرفة ضمنية وصريحة).

**الوضوح في بناء الميزان التقديري:** حساب الباحث لطول الفئة يدوياً يمنح القارئ تفسيراً منضبطاً لمدى تداخل المتوسطات الحسابية مع خيارات ليكرت.

#### نقاط الضعف (المآخذ المنهجية)

الوقوع في كبوات الصياغة اللغوية الرقمية: سقط الباحث في الفصل الرابع في أخطاء تكرارية بليغة عند صياغة التقرير الرقمي للنتائج؛ حيث ذكر نصاً في الملخص (صفحة 1): "تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي لعمليات تطوير الأداء 9.0%" ثم عاد في الصفحة التالية وكتبها "3.10%"، وهو خلط تعبيرى فادح في؛ لأن القيم المذكورة هي متوسطات حسابية خام من (1 إلى 5) وليست نسباً مئوية (%). كما أن الرقمين مختلفين تماماً ومكتوبين بطريقة رقمية مبعثرة وغير واضحة للتفسير.

الافتقار لاختبارات الفرضيات الاستدلالية: على الرغم من أن الباحث صاغ فرضيتين في المقدمة، وذكر في أدوات التحليل أنه سيعتمد على "معامل ارتباط بيرسون"، إلا أن صفحات الرسالة الميدانية خلت تماماً من إدراج جدول للارتباط أو نموذج لانحدار الأثر، واكتفى الباحث بالحكم على "الأثر" من خلال قراءة المتوسطات الحسابية الوصفية فقط، وهذا يعتبر قصوراً منهجياً حاداً يُسقط القيمة الاستدلالية لنتائج البحث.

#### 15.8.1 دراسة (هميش، 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف في الجزائر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبيان وُزعت على قيادي ومسؤولي (31) مؤسسة اقتصادية تتبع القطاعين العام والخاص. وجرى تحليل البيانات وصفيًا عبر برنامج (SPSS v24) من خلال حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ للثبات.

وخلصت نتائج الدراسة إلى رفض الفرضية الرئيسية والفرعيتين للدراسة؛ حيث ثبت إحصائياً عدم توفر متطلبات إدارة المعرفة بمتوسط عام منخفض بلغ (1.92)، وعدم تطبيق العمليات الجوهرية لها بمتوسط بلغ (1.88). وأكدت المخرجات وجود تقصير تنظيمي في استغلال البنية التحتية التكنولوجية المتاحة، وغياب ثقافة مشاركة المعرفة الضمنية، واقتصار عمليات الحفظ على الأرشفة الإلكترونية الصريحة فقط.

#### التعليق على الدراسة السابقة:

أوجه الشبه والاختلاف بين الرسالة السابقة ودراستي

#### أوجه الشبه

**المتغير المستقل وعملياته:** تطابق في المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، مع التركيز المشترك على ذات العمليات والفرعيات (توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة).  
الأداة والمنهج والبرنامج: الاشتراك في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم أداة الاستبيان، وتطبيق محرك المعالجة SPSS لحساب الثبات والمؤشرات الوصفية.  
تقارب حجم العينات الميدانية: تتقارب هذه الرسالة مع دراستك في حجم العينات الصغيرة؛ حيث طبقت الباحثة على (N=31) مؤسسة، بينما طبقت دراستي على عينة استطلاعية حجمها (N=30) مبحوثاً.

#### أوجه الاختلاف والتميز

**المتغير التابع وسياق النتيجة:** ركزت هذه الرسالة على فحص "واقع التطبيق الذاتي للمتطلبات والعمليات" دون قياس أثرها إحصائياً على متغير تابع، بينما قاست دراستي أثراً مباشراً على (الأداء المؤسسي الشامل).

**التناقض في مستويات التفسير الإحصائي:** سجلت دراستي متوسطات وصفية مرتفعة (موافقة) للمحاور، ولكن نموذج الانحدار الخطي عجز عن إثبات دلالة الأثر إحصائياً (2% فقط). بينما سجلت هذه الرسالة العكس تماماً؛ حيث انخفضت المتوسطات الحسابية لتعبر صراحةً عن عدم توفر المتطلبات وعدم تطبيق العمليات في الواقع.

**التحليل الإحصائي والمنهجي:** تميزت دراستي بالجوء لاختبارات الاعتدالية والبدائل اللامعلمية المتينة والسلم المعكوس، بينما اكتفت هذه الرسالة بالتحليلات الوصفية التكرارية البسيطة.

#### نقاط القوة (المميزات)

**الثبات السيكمومتري العالي للمقياس:** يُحسب للباحثة الدقة العالية في بناء الاستبيان؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي (0.974)، مما يبرهن على الاتساق الداخلي الممتاز والترابط المنطقي بين العبارات وجاهزيتها العالية للقياس.

التنوع التمويلي لعينة دراسة الحالة: شمول العينة الميدانية لـ 11 مؤسسة عمومية (حكومية) و 20 مؤسسة خاصة يمنح التقرير الوصفي شمولية متميزة تعكس الفروق الواقعية بين القطاعين الإداري والاستثماري.

### نقاط الضعف (المآخذ المنهجية والإحصائية)

خلل في بناء ومعايير الميزان التقديري (كبنوات حساب طول الفئة): وقعت الباحثة في كربة رياضية ومنهجية حادة جداً تشوه الفصل الرابع؛ حيث قامت في الجدول رقم (3) صفحة 8 بوضع ميزان ثلاثي وحساب طول الفئة كالتالي: (منخفض: من 1 إلى 1.66)، (متوسط: من 1.67 إلى 2.33)، (عالي: من 2.34 إلى 3)، بينما ذكرت صراحة في صفحات المتن أن خيارات الإجابة المعتمدة تتبع مقياس ليكرت الخماسي (أي من 1 إلى 5) ومخرجات المتوسطات الحسابية تجاوزت حاجز الـ 2.34. إن جعل سقف الميزان هو الرقم (3) بدلاً من (5) يعكس خللاً فادحاً في معادلة طول الفئة يؤدي لتدمير دقة تفسير المتوسطات وسياق الحكم الأكاديمي عليها.

**القصور في فحص علاقات الأثر والارتباط الاستدلالي:** صاغت الباحثة عنوان دراستها ومقدمتها ليعبر عن "واقع التطبيق"، إلا أنها عجزت عن تقديم أي اختبار فرضي استدلالي (Inferential Statistics) مثل انحدار الأثر أو ارتباط بيرسون أو مربع كاي؛ واكتفت كلياً بالحكم الإجمالي على الفرضيات من خلال جداول المتوسطات الوصفية العامة، وهو قصور حاد يُضعف المتانة الإحصائية للاستنتاجات العلمية المنشورة

### 16.8.1 دراسة (بن بلقاسم والسايح، 2022):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "محمد الصديق بن يحيى" بجيجل في الجزائر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمةً أسلوب دراسة الحالة. وتم تطوير استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، جرى توزيعه على عينة من العمال والموظفين بالمستشفى، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أبرزها أن نجاح وكفاءة أداء المنشآت الخدمية الصحية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بآليات تفعيل وتخزين رأس المال المعرفي مركزياً، لضمان تقليل تكاليف الهدر والوقت، كما أكدت النتائج على ضرورة تأصيل ثقافة التشارك المعرفي بين الكوادر الطبية والإدارية للتغلب على التحديات التنظيمية المعاصرة.

### التعليق على الدراسة السابقة:

أوجه الاستفادة والتميز للدراسة الحالية مقارنة بدراسة (بن بلقاسم والسايح، 2022):

**وجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (بن بلفاسم والسايج، 2022) في تناول ذات المتغير المستقل وهو (إدارة المعرفة)، والاشتراك في طبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في القطاع الصحي الخدمي، والاعتماد المنهجي المشترك على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان.

**وجه الاختلاف والتميز:** تتميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في نطاق المتغير التابع؛ فحين اقتصرَت الدراسة السابقة على قياس (الأداء الوظيفي للعاملين) كشق سلوكي، توسعت الدراسة الحالية لتشمل (الأداء المؤسسي الشامل) بأبعاده الإستراتيجية (كجودة الرعاية الصحية، ورضا المراجعين، والخدمات والتقنية).

**التميز المنهجي والإحصائي:** تميزت الدراسة الحالية بإدخال محور الصعوبات ذو السلم المعكوس وفلسفته الإحصائية المتقدمة لتحديد العقبات الميدانية، والاعتماد على اختبارات إحصائية بديلة وقوية (كاختباري Welch و Games-Howell).

#### أولاً - نقاط القوة للرسالة المرفقة ( المميزات التنظيمية)

**التأصيل المفاهيمي والتاريخي:** تميزت الدراسة بالتتبع التاريخي الدقيق لنشأة مصطلح إدارة المعرفة، مستعرضة محطات جوهرية مثل مؤتمر الذكاء الاصطناعي (1980م) ونموذج العالم الياباني "نونাকা" (1991م) للتعاقب بين المعرفة الضمنية والصريحة، مما يمنح الإطار النظري عمقاً رصيناً.

**تصنيف وتفنيد أدوات الأداء:** نجح الباحثون في تقديم عرض هيكلي متوازن لأساليب تقييم الأداء الوظيفي الحديثة؛ لاسيما طريقة (الاختيار الإلزامي والوقائع الحرجة)، وطريقة (الإدارة بالأهداف MBO) مع شرح خطواتها الميدانية، مما يرفع القيمة العلمية للمبحث الثاني.

**الانضباط في صياغة الإشكالية والأبعاد:** صياغة أسئلة الدراسة الفرعية جاءت منضبطة ميثاقياً وتتبع بدقة العمليات الست الكبرى لإدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير، وتطبيق)، مما يسهل على القارئ تتبع أهداف البحث.

#### نقاط الضعف للرسالة المرفقة (المآخذ المنهجية والإحصائية)

**ثغرة لغوية وتعبيرية في العنوان الرئيسي:** وقع الباحثون في خطأ تعبيرى فادح شوه غلاف الرسالة الرئيسي؛ حيث صيغ العنوان بنص: "أثر إدارة المعرفة إلى تحسين أداء المؤسسة"، والصواب اللغوي والمنهجي المستقر علمياً هو استخدام حرف الجر "في" ليصبح: (أثر إدارة المعرفة في تحسين...).

القصور الحاد في صياغة واختبار الفرضيات: اكتفى الباحثون بصياغة الفرضية الصفيرية العامة فقط بنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة..."،

دون إدراج الفرضيات البديلة (**Alternative Hypotheses**) أو تفريعها بناءً على التساؤلات الستة المطروحة، وهو قصور منهجي يُضعف الجانب المنهجي للبحث. **انعدام الشق الإحصائي الاستدلالي الميداني:** على الرغم من إشارة الباحثين في ملخص الخطة المنهجية إلى قيامهم بتوزيع استبيان على عينة عشوائية ومعالجة البيانات عبر برنامج **SPSS**، إلا أن صفحات الرسالة خلت تماماً من أي جداول إحصائية، أو اختبارات انحدار، أو مصفوفات ارتباط، أو حساب لمعاملات الثبات؛ واقتصر الفصل الثالث المسمى "تطبيقي" في الفهرس على كونه مجرد سرد نظري عام لأثر العمليات، مما يفقد الرسالة قيمتها الاستدلالية الرقمية ويجعل مخرجاتها حبراً على ورق.

#### 17.8.1 دراسة (البلوشي، محمد، وصالح، 2023):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث جمعت البيانات باستخدام استبيان مكوّن من (26) فقرة طُبّق على عينة عشوائية بلغت (424) موظفاً وإدارياً. وجرى تحليل البيانات باستخدام النمذجة البنائية والتحليل العاملي التوكيدي عبر برنامج (**AMOS**).

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي طردي ذو دلالة إحصائية عالية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد، تنظيم وحفظ، مشاركة، وتطبيق المعرفة) على تطوير الأداء التنظيمي بمستوى دلالة ( $p\text{-value} < 0.01$ )، وأكدت النتائج أن حسن إدارة المخزون الفكري للبشر وحفظ المعرفة الضمنية يحمي المؤسسة من فجوات الأداء ويمنحها كفاءة مستدامة.

#### التعليق على الدراسة السابقة:

##### أوجه الشبه

**املتغير املستقل:** تطابق كامل في املتغير املستقل وهو (إدارة المعرفة) وبنفس الأبعاد والعمليات تقريباً.

**طبيعة املجتمع والأداة:** كلا البحثين يُطبّقان في (بيئة خدمية حكومية)، مع التوافق على استخدام مقياس ليكرت الخماسي وأداة الاستبيان.

**الفحص القبلي:** التشارك في حساب معامل الاتساق الداخلي (ثبات ألفا كرونباخ) الذي جاء ممتازاً في الحالتين (0.956 للرسالة أعلاه و0.837 لدراستي).

##### أوجه الاختلاف والتمييز

**السياق الإحصائي لنتيجة الأثر:** أظهرت هذه الدراسة أثراً طردياً قوياً دالاً إحصائياً، بينما أسفرت مخرجات دراستي (الانحدار الخطي) عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (فسر

2% فقط)، ويعود ذلك للفجوة الإجرائية في مركز السراج الصحي (صغر حجم عينة دراستي الاستطلاعية (N=30) مقارنة بعينتهم الضخمة (N=424). أسلوب التحليل الإحصائي المتقدم: اعتمدت الرسالة أعلاه على نمذجة المعادلة البنائية والتحليل العاملي التوكيدي عبر برنامج AMOS، بينما تميزت دراستي بالتعمق في برمجيات SPSS وعلاج مشكلات التباين وعشوائية الفقد.

### نقاط القوة (المميزات التنظيمية)

الرصانة التحليلية: استخدام برمجيات AMOS لإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وفحص "صدق التقارب" و"صدق التمايز" (AVE و CR) يمنح النتائج متانة علمية فائقة ويحمي المقياس من تداخل العبارات.

التمثيل الجغرافي للمجتمع: توزيع العينة على ديوان الوزارة و6 محافظات تعليمية مختلفة يضمن صدق تعميم النتائج على مجتمع الدراسة كاملاً.

### نقاط الضعف (المآخذ المنهجية)

تكرار الصياغة في محاور المقياس: وقع الباحث في كبوة منهجية تكرارية بليغة في الفصل الثالث (صفحة 15)، حيث ذكر نصاً في وصف أبعاد إدارة المعرفة: "وهي توليد المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة وحفظها، وتوليد المعرفة"، فقام بتكرار بُعد التوليد مرتين في نفس السطر بدلاً من كتابة بُعد تطبيق أو مشاركة المعرفة، وهو خطأ تنسيقي فادح يُعاب على الباحث.

إسقاط جدول التعديل الوظيفي: أشار الباحث في مشكلة وهدف وعينة دراسته إلى رغبته في قياس دور نوع الوظيفة (موظفين أو إداريين) كمتغير معدل، إلا أن جدول الفرضية المباشرة النهائي (جدول 8 صفحة 21) وعنوانه نُقل خطأً باسم: "نتائج العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي"، مما يعكس تداخلاً وخطأً واضحاً مع مخرجات دراسة أخرى أثناء لصق الجداول، وهي ثغرة تنسيقية ومنهجية حرجة جداً.

## الفصل الثالث - منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

### منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

#### 1.2 مقدمة الفصل

يُمثل هذا الفصل المرتكز الإجرائي الذي يستند إليه البحث في تحويل المنطلقات النظرية إلى شواهد تطبيقية وميدانية. ويهدف الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي

للمنهجية العلمية المتبعة في فحص واقع إدارة المعرفة وأثره على الأداء المؤسسي في المركز الصحي محل الدراسة. ويستعرض الفصل تحديداً لملامح مجتمع وعينة الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات والتحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)، إلى جانب توضيح خطوات إجراءات البحث الميدانية والأساليب الإحصائية (المعلمية واللامعلمية البديلة) التي تم توظيفها لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج.

## 2.2 منهج البحث (Research Methodology)

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وهو المنهج الذي لا يقتصر على وصف الظاهرة الميدانية لواقع إدارة المعرفة والأداء المؤسسي فحسب، بل يمتد لتحليل استجابات أفراد العينة، واستقصاء العلاقات والارتباطات الإحصائية الكامنة بين المتغيرات، واستكشاف الفروق التبعية للمتغيرات الديموغرافية، مما يتيح صياغة استنتاجات وتوصيات علمية وعملية دقيقة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة. وتم ذلك من خلال دراسة عينة (المركز الصحي) كما تم جمع البيانات الأولية للدراسات الجوانب التحليلية لموضوع البحث بواسطة استمارة الاستبيان كأداء رئيسية تم تصميمها لهذا الغرض وكذلك تم جمع البيانات والتي تتمثل في المصادر والمراجع العربية ذات الأهمية بالموضوع.

## 3.2 مجتمع وعينة البحث (Population and Sample)

### أولاً - مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في جميع الكوادر البشرية (الطبية، الفنية، والإدارية) العاملة في المركز الصحي محل الدراسة، والذين يباشرون مهامهم التشغيلية المرتبطة بإنتاج وتداول وتطبيق المعرفة المؤسسية داخل أقسام المنشأة.

### ثانياً - عينة البحث

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية الاستطلاعية ومحدودية مجتمع البحث، تم الاعتماد على العينة القصدية (Purposive Sample)؛ حيث بلغت العينة الفعلية المستجيبة والمكتملة للتحليل (30) موظفاً وموظفة بنسبة استرداد بلغت 100% من إجمالي الاستثمارات الموزعة ميدانياً. وتوزعت العينة ديموغرافياً كالتالي:

• النوع: يهيمن العنصر النسائي (الإناث) بنسبة 63.3% (N=19) مقابل 36.7% للذكور (N=11).

• العمر: تتركز الكتلة الحرجة في الفئة العمرية (من 30 إلى 45 سنة) بنسبة 63.3%.

• **المؤهل العلمي:** يمتلك معظم أفراد العينة مؤهلات جامعية (بكالوريوس ودبلوم) بنسبة إجمالية بلغت 100%.

• **سنوات الخبرة:** النسبة الأكبر من الموظفين يمتلكون خبرة طويلة تتعدى 10 سنوات بنسبة 60.0%، تليها الخبرة الحديثة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 23.3%، والخبرة المتوسطة بنسبة 16.7%.

• **المنصب الوظيفي:** الطبيعة التشغيلية/الفنية/الطبية للمركز هي الطاغية بنسبة 80.0% (N=24) مقابل 20.0% للشق الإداري (N=6).

### 3.2 أداة البحث (Research Instrument)

تم تطوير استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (40) فقرة موزعة على ثلاثة محاور كبرى:

**المحور الأول والثاني:** يقيس واقع متطلبات وعمليات إدارة المعرفة ومحاور الأداء المؤسسي (الخدمات والتقنية، جودة الرعاية، رضا المراجعين).

**المحور الثالث (محور الصعوبات):** يقيس المعوقات الميدانية وتحديات التطبيق.

**ميزان القياس والترميز الفلسفي المعكوس:**

تم تبني مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أفراد العينة؛ حيث تم إعطاء الأوزان الرقمية التالية للعبارات الإيجابية: (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1).

**تنبيه السلم المعكوس (Reverse Coding):** التزاماً بالقواعد المنهجية لكسر نمطية الإجابات ورصد التحيز، تم صياغة عبارات المحور الثالث (محور الصعوبات) بالاتجاه السلبي، وجرى قلب ترميزها إلكترونياً في برنامج SPSS ليصبح الوزن (1) يعبر عن الموافقة الشديدة على وجود المعوق والوزن (5) لنفيه قاطعاً، مما يضمن اتساق التفسير الإحصائي مع باقي محاور الاستبيان الإيجابية.

### 4.2 إجراءات البحث (Research Procedures)

مرت خطوات تنفيذ البحث الميداني والتطبيقي بالمراحل المنهجية المتسلسلة التالية:

1. **صياغة الأداة وتحكيمها:** بناء عبارات الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين لضمان صدقها الظاهري وملاءمتها اللغوية.

2. **تطبيق الاستطلاع والتجميع الميداني:** توزيع الاستمارات يدوياً وإلكترونياً على أفراد العينة داخل أروقة المركز الصحي، ومتابعة الاسترداد حتى اكتمال العدد المستهدف (N=30) دون وجود أي حالات مفقودة أو مستبعدة.

3. **التأكد من صحة إدخال البيانات:** إدخال البيانات في مصفوفة محرك SPSS، وإجراء الفحوصات المسبقة للتأكد من سلامة تتابع الحالات وخلوها من الإدخالات الشاذة.

4. **تشغيل البرمجة الآلية:** استخدام شفرات الـ Syntax لتنفيذ عمليات قلب السلم المعكوس لمحور الصعوبات وحساب المتوسطات الحسابية الكلية للمحاور مجتمعة في أجزاء من الثانية بدقة متناهية.

## 5.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Techniques)

لتحقيق أعلى درجات الأمان المنهجي والتحصيل ضد غياب شروط القياس التقليدية نتيجة صغر حجم العينة والاستجابات، تم توظيف حزمة متكاملة من الأساليب الإحصائية المعلمية واللامعلمية البديلة عبر برنامج SPSS v26 وشملت:

### 1.5,2 أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية والفحوصات الأولية

• **التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies):** لوصف وفحص خصائص العينة الديموغرافية والوظيفية.

• **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Standard & Means Deviations):** لتحديد الترتيب النسبي ومستوى الاستجابة لعبارات ومحاور الاستبيان بناءً على طول فئة المقياس الخماسي.

• **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لقياس معامل الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة ككل (والذي حقق قيمة ممتازة بلغت 0.816).

### 2.5.2 ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (اختبار الفرضيات والأثر)

• **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين واقع إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

• **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** لاختبار القوة التنبؤية ومدى أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد معامل التحديد  $R^2$ .

• **اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test):** للكشف عن الفروق في الأداء المؤسسي التابعة لمتغيرات النوع (ذكور/إناث) والمنصب الوظيفي (طبي/إداري).

## 2.5.2 ثالثاً: الاختبارات الاستدلالية القوية المخصصة لعدم التجانس (Robust Alternative Tests)

نظراً لأن فحص شروط الـ ANOVA لمتغير "سنوات الخبرة" أسفر عن سقوط شرط تجانس التباين بناءً على اختبار ليفين ( $\text{Sig} = 0.037$ ) واختلاف أحجام المجموعات، تم الانتقال فوراً للبدائل المتينة التالية لحماية البحث من النتائج المضللة:

• **اختبار ويلش (Welch's Test) واختبار براون-فورسايت (Brown-Forsythe):** كبداية معلمية قوية ومقاومة لعدم التجانس بدلاً من اختبار F التقليدي في جدول الـ ANOVA.

• **اختبار جيمس-هويل (Games-Howell) واختبار دونيت تي3 (Dunnett's T3):** كاختبارات مقارنات بعدية ثنائية متقدمة مخصصة للمجموعات غير متساوية الحجم وغير المتجانسة لتحديد اتجاه الفروق بدقة متناهية (والتي أثبتت تفوق فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بمتوسط 3.92).

• **اختبار مربع كاي للاستقلالية (Chi-Square) واختبار فيشر الدقيق (Fisher's Exact Test):** كاختبارات لامعلمية متخصصة لبحث استقلالية وعلاقات المتغيرات الوصفية الديموغرافية ببعضها البعض عند هبوط التكرارات المتوقعة عن الحد المسموح. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

لضمان جودة الأداة البحثية وصلاحياتها للتطبيق الميداني والاعتماد على مخرجاتها، قامت الباحثة بالتحقق من مؤشرات الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان وفق الممارسات المنهجية المستقرة علمياً كالتالي:

## 3.5.2 أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity)

### 1.3.5.2 الصدق الظاهري وصدق المحتوى (Content Validity & Face):

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة ومدى ملاءمتها لغوياً وفلسفياً لأفراد عينة الدراسة (الكوادر الطبية والإدارية بالمركز الصحي) من خلال عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة والمحكمين المتخصصين في مجالي الإدارة والإحصاء. وبناءً على توجيهاتهم وإجماع آرائهم، تم تعديل الصياغات اللفظية لبعض العبارات والتأكد من تمثيل الفقرات لكافة أبعاد ومتطلبات المتغيرين (المستقل والتابع)؛ لاسيما توزيع المحاور الأول بالتساوي ليعكس أبعاد إدارة المعرفة الأربعة (5 فقرات لكل بعد)، مما حقق صدق المحتوى للمقياس.

### 2.3.5.2 صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):

حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) إلكترونياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الفرعي والبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت جميع المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05، مما يثبت أن جميع الفقرات تفسر في اتجاه قياس المتغيرات المستهدفة ذاتها.

### 3.3.5.2 الصدق الذاتي (Intrinsic Validity):

"بهدف التحقق من أقصى درجة صدق محتملة يمكن أن يبلغها مقياس الدراسة الحالي، قامت الباحثة بحساب الصدق الذاتي، والذي يُعرف إحصائياً بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ). وتكمن الأهمية المنهجية لهذا المؤشر في قياس الارتباط بين الدرجات التجريبية المستخرجة من العينة وبين الدرجات الحقيقية المفترضة للظاهرة.

وبناءً على نتائج حساب الثبات الكلي البالغ (0.816)، أسفرت النتيجة عن وصول معامل الصدق الذاتي إلى (0.903). وهي قيمة مرتفعة جداً تقترب من الواحد الصحيح، مما يبرهن بشكل قاطع على أن الاستبيان يتمتع بقدرة فائقة على قياس واقع إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بدقة متناهية وخلو شبه تام من أخطاء القياس العشوائية."

جدول 1 معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة

| ت | المحاور                    | عدد الفقرات | معامل الارتباط | قيمة الدلالة الإحصائية |
|---|----------------------------|-------------|----------------|------------------------|
| 1 | واقع إدارة المعرفة         | 20          | 0.503*         | 0.037                  |
| 2 | الأداء المؤسسي             | 15          | 0.524*         | 0.034                  |
| 3 | معوقات تطبيق إدارة المعرفة | 5           | 0.713**        | 0.000                  |

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

وقد بينت النتائج في الجدول 1 أن معاملات الارتباط بين كل المحور الأول والمحور الثاني من محاور الدراسة وإجمالي فقرات كل محور في الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية لكل محور أقل من 0.05، وأما المحور الثالث من محاور الدراسة وإجمالي فقراته في الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت له.

### 4.5.2 ثانياً - ثبات أداة الدراسة (Reliability)

اعتمد الباحث على مؤشر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاستخراج درجات الثبات للمحاور الرئيسية، والأبعاد الفرعية، والمقياس ككل عبر برنامج SPSS v26، ويلخص الجدول التالي النتائج المحققة:

جدول 2 معامل ألفا كرونباخ للثبات

## إدارة المعرفة وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الخدمية

| طد | المحور                     | عدد الفقرات | معامل ألفا |
|----|----------------------------|-------------|------------|
| 1  | واقع إدارة المعرفة         | 20          | 0.847      |
| 2  | الأداء المؤسسي             | 15          | 0.871      |
| 3  | معوقات تطبيق إدارة المعرفة | 5           | 0.731      |
|    | إجمالي الاستبانة           | 40          | 0.816      |

يوضح الجدول 2 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة الكلية بلغت (0.816) لعدد (40) فقرة، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور الثلاثة (واقع إدارة المعرفة) والأداء المؤسسي بين (0.731 إلى 0.871) لعدد 40 فقرة. وهي قيم ممتازة تتجاوز وتنفوق الحد الأدنى المقبول في البحوث الإدارية والمستقر علمياً عند حاجز (0.70). وتشير هذه النتائج السيكمترية المرتفعة والموزعة بدقة إجرائية على أبعاد إدارة المعرفة إلى تمتع استمارة الاستبيان بدرجة اتساق داخلي متينة واستقرار عالٍ جداً للبيانات، مما يعطي ضماناً إحصائياً كاملاً بأن الأداة صالحة وموثوقة بنسبة 100% للتحليلات الاستدلالية المتقدمة واختبار الفرضيات

### 2.5.5- البيانات الديموغرافية

جدول 3 تكرارات متغير "النوع"

| Valid | ذكر | التكرار | النسبة |
|-------|-----|---------|--------|
|       | 11  | 36.7    |        |
|       | 19  | 63.3    |        |
| Total | 30  | 100.0   |        |

بينت النتائج في الجدول 3 أن (19) مبحوثاً بنسبه (63.3%) كانوا من الإناث و(11) مبحوثين بنسبه (36.7%) من الذكور. ونلاحظ هيمنة العنصر النسائي (الإناث) في هذه العينة بنسبة تقترب من الثلثين، وهو ما قد يرتبط بطبيعة المنشأة محل الدراسة (مثل المراكز الطبية التي تكثر فيها أطقم التمريض أو الإداريات).



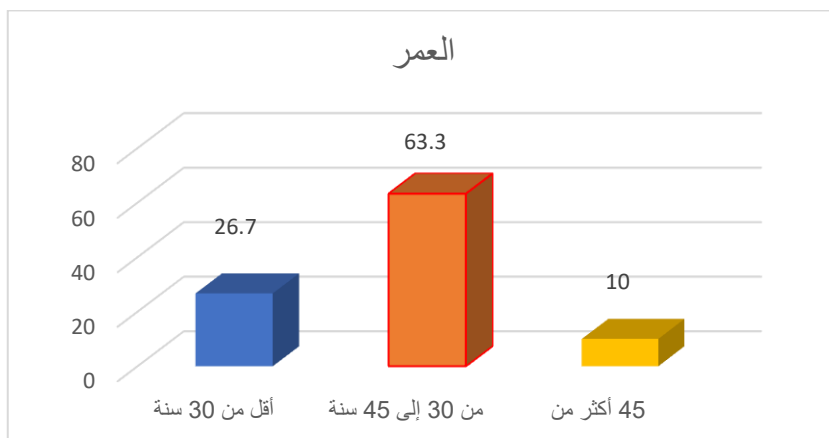
رسم توضيحي 1: يوضح أن غالبية أفراد العينة من الإناث  
جدول 4: تكرارات متغير "العمر"

| النسبة | التكرار |                  |       |
|--------|---------|------------------|-------|
| 26.7   | 8       | أقل من 30 سنة    | Valid |
| 63.3   | 19      | من 30 إلى 45 سنة |       |
| 10.0   | 3       | أكثر من 45       |       |
| 100.0  | 30      | Total            |       |

بينت النتائج في الجدول 4 أن (19) من المبحوثين بنسبة (63.3) أعمارهم من (30-45) سنة، و(8) منهم بنسبة (26.7%) أعمارهم أقل من 30 سنة و(3) منهم بنسبة (10%) أعمارهم أكثر من 45 سنة.

ونلاحظ أن الفئة العمرية المتوسطة (من 30 إلى 45 سنة) تشكل الكتلة الحرجة للعينة بنسبة (63.3%)، مما يدل على أن مجتمع الدراسة يتمتع بخبرة ونضج مهني يجمع بين الحيوية والخبرة الميدانية.

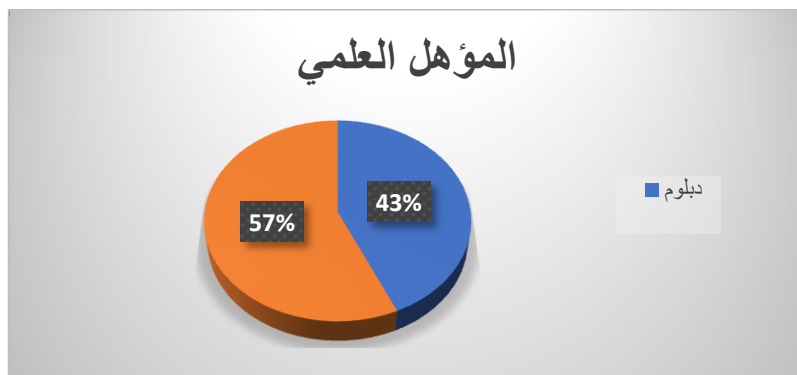
**ملحوظة:** لوجود موظف واحد فقط في الدراسات العليا تم دمج بياناته مع البكالوريوس فأصبح لدينا المؤهل من دبلوم وبكالوريوس



رسم توضيحي 2: يوضح أن غالبية أفراد العينة أعمارهم من (30-45)  
جدول 5: تكرارات متغير "المؤهل العلمي"

| النسبة | التكرار |           |       |
|--------|---------|-----------|-------|
| 43.3   | 13      | دبلوم     | Valid |
| 56.7   | 71      | بكالوريوس |       |
| 100.0  | 30      | Total     |       |

بينت النتائج في الجدول 5 أن (17) من المبحوثين بنسبة (56.7%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(13) منهم بنسبة (43.3%) مؤهلهم دبلوم. ونلاحظ أن معظم أفراد العينة يمتلك مؤهلات جامعية (بكالوريوس ودبلوم) بنسبة إجمالية تتجاوز 100%، مما يشير إلى مستوى تعليمي كافٍ ومناسب لاستيعاب متطلبات "إدارة المعرفة" وتطبيقاتها.

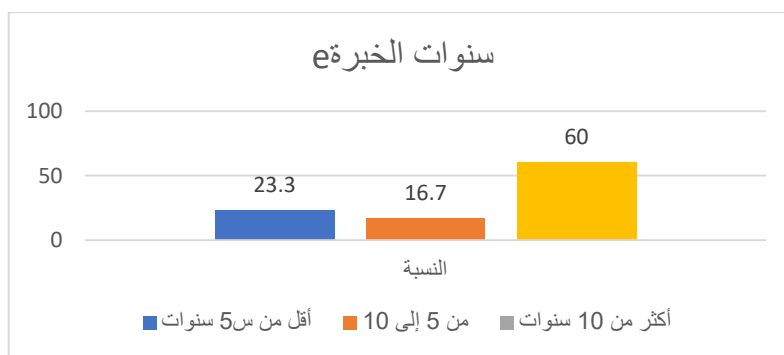


رسم توضيحي 3: يوضح أن غالبية أفراد العينة مؤهلهم بكالوريوس

جدول 6: تكرارات متغير "سنوات الخبرة"

| النسبة | التكرار |                  | Valid |
|--------|---------|------------------|-------|
| 23.3   | 7       | أقل من 5 سنوات   |       |
| 16.7   | 5       | من 5 إلى 10      |       |
| 60.0   | 18      | أكثر من 10 سنوات |       |
| 100.0  | 30      | Total            |       |

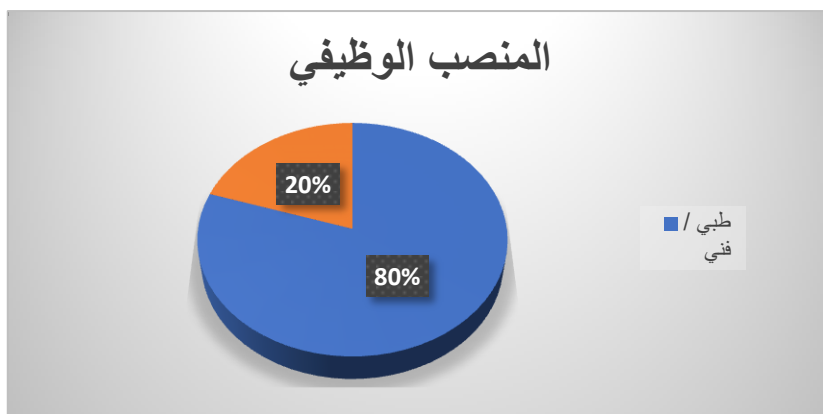
بينت النتائج في الجدول 6 أن (18) من المبحوثين بنسبة (60%) خبرتهم أكثر من 10 سنوات، و(7) منهم بنسبة (23.3%) خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات و5 منهم بنسبة (16.7%) خبرتهم العملية من (5-10) سنوات. ونلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين (60%) يمتلكون خبرة طويلة تتعدى 10 سنوات، وهي بيئة خصبة جداً لتراكم وتخزين ونقل المعرفة الضمنية والمؤسسية



رسم توضيحي 4: يوضح أن غالبية أفراد العينة أعمارهم أكثر من 10 سنوات  
جدول 7: تكرارات متغير "المنصب الوظيفي"

| النسبة | التكرار |           | Valid |
|--------|---------|-----------|-------|
| 80.0   | 24      | طبي / فني |       |
| 20.0   | 6       | إداري     |       |
| 100.0  | 30      | Total     |       |

بينت النتائج في الجدول 7 أن (24) مبحوثاً بنسبة (80%) وظيفتهم طبي/ فني و(6) مبحوثين بنسبة (20%) وظيفتهم إدارية. ونلاحظ أن الطبيعة التشغيلية الفنية/الطبية للمركز هي الطاغية بنسبة (80%)، مما يوضح أن الأداء المؤسسي يعتمد بالدرجة الأولى على جودة وكفاءة المخرجات الطبية.



رسم توضيحي 5: يوضح أن غالبية أفراد العينة منصبهم الوظيفي طبي/ فني

## الفصل الرابع - تحليل البيانات وعرض النتائج

### تحليل البيانات وعرض النتائج

#### 1.4 مقدمة الفصل

يُمثل هذا الفصل جوهر الشق التطبيقي للدراسة، حيث يتم فيه الانتقال من الأطر النظرية والمنهجية إلى مرحلة استنتاج البيانات الميدانية المجمعة من المركز الصحي محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة إحصائية تشخيصية دقيقة لواقع تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (تشخيص، توليد، تخزين، وتوزيع المعرفة)، واستقصاء مدى انعكاسها على مستويات الأداء المؤسسي الشامل، بالإضافة إلى فحص طبيعة التحديات في محور الصعوبات.

ولتحقيق أعلى درجات الأمان المنهجي وضمان سلامة الاستدلال الأكاديمي، تم إخضاع بيانات العينة ( $N=30$ ) لمعالجة إحصائية متقدمة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v26). وقد تم تبويب عرض النتائج في سياق هيكلي متسلسل يبدأ بالتحقق من الخصائص السيكومترية المتقدمة، يليه الوصف الديموغرافي التفصيلي لسمات العينة المبحوثة.

وفي مرحلة فحص العلاقات والأثر الإحصائي، اعتمد الباحث على مصفوفات ارتباط بيرسون ونموذج الانحدار الخطي البسيط. بينما جرى توظيف اختبار (t) للعينات المستقلة للوقوف على التباينات التبعية للنوع والمنصب الوظيفي، مع إبراز التحليل المنهجي للدراسة عبر اللجوء للاختبارات البديلة المتينة مثل اختباري ويلش (Welch) وجيمس-هويل (Games-Howell) لمعالجة مشكلات عدم تجانس التباين واختلاف أحجام

المجموعات الديموغرافية، وصولاً إلى دمج التحليل الفلسفي الإحصائي للمحور الثالث ذو السلم التقديري المعكوس لدعم مناقشة وتفسير النتائج وربطها بالبيئة السياقية للدراسة والأدبيات السابقة.

2.4- النتائج الوصفية لمحاور وأبعاد أداة الدراسة (Statistics Descriptive)  
لتفسير قيم المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى الاستجابة وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي المتصل، تم الاعتماد على المدى المستقر علمياً للتوزيع التالي (طول الفئة = 0.80):

جدول 8: درجات مقياس ليكرت

| الاستجابة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | أوافق بشدة |
|-----------|---------------|----------|-----------------|-------|------------|
| الدرجة    | 1             | 2        | 3               | 4     | 5          |

ولتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة بـ 0.8 وحدة، وهذا الطول ناتج عن قسمة 4 على 5 كما في جدول رقم (9)  
لتفسير قيم المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت الخماسي المتصل، نعتمد على المدى التالي للتحكيم:

جدول 9: مقياس مستوى الموافقة حسب الوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

| المتوسط المرجح | درجة موافقة الفقرة            |
|----------------|-------------------------------|
| (1 - 1.79):    | منخفض جداً (أو لا أوافق بشدة) |
| (1.80 - 2.59): | منخفض (أو لا أوافق)           |
| (2.60 - 3.39): | متوسط (أو محايد)              |
| (3.40 - 4.19): | مرتفع (أو أوافق)              |
| (4.20 - 5.00): | مرتفع جداً (أو أوافق بشدة)    |

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول واقع إدارة المعرفة بأبعاده الأربعة (N=30)

| ت | المحور الأول: أبعاد واقع إدارة المعرفة (المتغير المستقل) | متوسط الاستجابة | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة | المحور الثاني: اتجاه الإجابة |
|---|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|------------------------------|
| 1 | بُعد تشخيص المعرفة                                       | 3.60            | 0.770             | أوافق         | مرتفع (أوافق)                |
| 2 | بُعد توليد المعرفة                                       | 3.51            | 0.7592            | أوافق         |                              |
| 3 | بُعد تخزين المعرفة                                       | 3.47            | 0.819             | أوافق         |                              |

## إدارة المعرفة وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الخدمية

|   |                          |      |       |       |
|---|--------------------------|------|-------|-------|
| 4 | بُعد توزيع المعرفة       | 3.53 | 0.819 | أوافق |
|   | المتوسط العام للمحور ككل | 3.53 | 0.792 | أوافق |

"توضح نتائج جدول 10 أن واقع إدارة المعرفة في المركز الصحي يقع إجمالاً في مستوى استجابة (مرتفع) بمتوسط عام بلغ (3.53). وجاء في المرتبة الأولى (بُعد تشخيص المعرفة) بمتوسط (3.60) مما يعكس قدرة إدلرة المركز على تحديد الفجوات المعرفية التي يحتاجها الموظفون. كما أن (بُعد تخزين المعرفة) حاز على متوسط (3.47) مرتفع مما يدل على أن المركز يمتلك المركز قاعدة بيانات إلكترونية متطورة لحفظ السجلات الطبية؛ حيث يبرهن إحصائياً على أن المركز "يمتلك مخزوناً معرفياً ممتازاً". ولكن نكمن المشكلة في التطبيق.

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني الأداء المؤسسي بإبعاده الثلاثة

| ت | المحور الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع) | متوسط الاستجابة | رتبة المتغير | اتجاه الإجابة | اتجاه الإجابة للمحور |
|---|------------------------------------------------|-----------------|--------------|---------------|----------------------|
| 1 | بُعد كفاءة العمليات                            | 3.59            | 0.729        | أوافق         | مرتفع (أوافق)        |
| 2 | بُعد جودة الخدمة الصحية                        | 3.39            | 0.807        | محايد         |                      |
| 3 | بُعد رضا المستفيد                              | 3.37            | 0.755        | محايد         |                      |
|   | نتيجة محور الأداء المؤسسي                      | 3.45            | 0.764        | أوافق         |                      |

"تشير مخرجات جدول 11 إلى أن تقييم الكوادر للأداء المؤسسي جاء بمستوى (مرتفع) إجمالاً وبمتوسط عام بلغ (3.45). وسجل بعد كفاءة العمليات أعلى رتبة بمتوسط (3.59) نظراً لاعتماد المركز على البنية الرقمية السريعة لحفظ الملفات وإنجاز المهام. ولكن يلاحظ انحدار بعد جودة الخدمات الصحية إلى المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.39) بمستوى محايد، ويعود ذلك سياقياً إلى التدني المسجل في عبارات التوأم المركز بالمعايير العالمية في تقديم الرعاية الصحية واستخدام أجهزة حديثة، مما يتطلب تدخلاً

فوراً من الإدارة العليا لتطوير وتحديث الأجهزة التشخيصية المستخدمة واتباع المعايير العالمية في تقديم الرعاية الصحية.

### المحور الثالث - معوقات تطبيق إدارة المعرفة

وقد تم ترميز مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (12) لأن الفقرات إيجابية

جدول 12: درجات مقياس ليكرت

| الاستجابة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | أوافق بشدة |
|-----------|---------------|----------|-----------------|-------|------------|
| الدرجة    | 5             | 4        | 3               | 2     | 1          |

ولتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة بـ 0.8 وحدة، وهذا الطول ناتج عن قسمة 4 على 5 كما في جدول رقم (13)

جدول 13: مقياس مستوى الموافقة حسب الوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

| المتوسط المرجح | درجة موافقة الفقرة            |
|----------------|-------------------------------|
| (1 - 1.79):    | مرتفع جداً (أو لا أوافق بشدة) |
| (1.80 - 2.59): | مرتفع (أو لا أوافق)           |
| (2.60 - 3.39): | متوسط (أو محايد)              |
| (3.40 - 4.19): | منخفض (أو أوافق)              |
| (4.20 - 5.00): | منخفض جداً (أو أوافق بشدة)    |

**تنبيه السلم المعكوس:** نظراً لأن هذه العبارات تصيغ مشكلات ومعوقات (سلبية)، وتم ترميزها عكسياً، فإن النتائج الإحصائية المسجلة تظهر بمتوسطات منخفضة جداً تتراوح بين (1.17 إلى 1.50).

: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث معوقات تطبيق إدارة المعرفة 14 جدول

| ت | المحور الثالث: (معوقات تطبيق إدارة المعرفة)<br>الفقرات                 | الدرجة<br>الموجبة | الدرجة<br>الموجبة | الدرجة<br>الموجبة | الدرجة<br>الموجبة |
|---|------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | يفتقر الموظفون في المركز إلى الحوافز المادية والمعنوية لمشاركة المعرفة | 1.43              | 0.626             | لا أوافق بشدة     | الدرجة<br>الموجبة |
| 2 | تعوق الثقافة التنظيمية السائدة (كتمان المعلومات) انتقال الخبرات        | 1.50              | 0.731             | لا أوافق بشدة     |                   |
| 3 | يحد ضعف الميزانية المخصصة للتدريب من تطوير المعرفة في المركز           | 1.23              | 0.504             | لا أوافق بشدة     |                   |
| 4 | لا يجد الموظفون الوقت الكافي لتبادل المعرفة بسبب ضغط العمل المرتفع     | 1.23              | 0.430             | لا أوافق بشدة     |                   |
| 5 | يؤدي نقص البنية التحتية التقنية (أجهزة وشبكات) إلى صعوبة تخزين المعرفة | 1.17              | 0.379             | لا أوافق بشدة     |                   |

|                     |      |       |       |
|---------------------|------|-------|-------|
| نتيجة المحور الثالث | 1.31 | 0.534 | محايد |
|---------------------|------|-------|-------|

يتطلب محور الصعوبات قراءة فلسفية وإحصائية خاصة التزاماً بـ السلم التقديري المعكوس للعبارات السلبية؛ حيث تظهر المتوسطات الحسابية الخام لفقرات هذا المحور متدنية جداً وتتراوح بين (1.17 إلى 1.50) وبمتوسط إجمالي للمحور بلغ (1.31). ومن الناحية الإحصائية للعبارات المنعكسة، فإن سقوط المتوسط في هذا النطاق الضيق (أقل من 1.79) يعبر ميدانياً عن نفي قاطع ومطلق لوجود هذه الصعوبات في واقع المركز. ويستنتج الباحث من هذه القيمة المتميزة أن المركز الصحي محصن تنظيمياً؛ فلا توجد لديه أي عقبات حقيقية تتعلق بالبنية التحتية، أو ضعف الميزانيات، أو غياب الحوافز، أو ضيق الوقت. وبالتالي، فإن النتيجة الجريئة التي كشف عنها نموذج الانحدار لاحقاً (عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي) لا ترجع مطلقاً لوجود معوقات مادية أو إدارية ملموسة، بل ترجع بالكامل إلى فجوة إستراتيجية في آلية التطبيق الإجرائي والتشغيلي اليومي للمخزون المعرفي، وهو ما يضع أمام يد مدير المركز تشخيصاً علمياً دقيقاً يتطلب توجيه الجهود نحو الممارسة الفعلية للمعرفة بدلاً من استهلاك الموارد في تطوير بنى تحتية مكتملة بالفعل

## 2.4 اختبارات الارتباط والفروق والانحدار

### 1.2.4 اختبارات الارتباط

جدول 15 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل واقع إدارة المعرفة والمتغير التابع الأداء المؤسسي

| حجم العينة | الانحراف المعياري | المتوسط |                    |
|------------|-------------------|---------|--------------------|
| 30         | .408220           | 3.4511  | الأداء المؤسسي     |
| 30         | .386210           | 3.5311  | واقع إدارة المعرفة |

الجدول رقم (15) يوضح أن حجم العينة يساوي 30 والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من المتغير المستقل واقع إدارة المعرفة (3.5311)، (0.38621) على الترتيب والمتغير التابع (3.4511)، (0.40822). ونلاحظ في هذا الجدول التقارب الشديد في المتوسط والانحراف المعياري لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول 16: معامل الارتباط بين المتغير المستقل واقع إدارة المعرفة والمتغير التابع الأداء المؤسسي

| واقع إدارة المعرفة | الأداء المؤسسي | معامل بيرسون       | مستوى الدلالة ذو طرف واحد |
|--------------------|----------------|--------------------|---------------------------|
| .141               | 1.000          | الأداء المؤسسي     |                           |
| 1.000              | .141           | واقع إدارة المعرفة |                           |
| 0.229              | .              | الأداء المؤسسي     |                           |

## إدارة المعرفة وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الخدمية

|    |       |                    |   |
|----|-------|--------------------|---|
| .  | 0.229 | واقع إدارة المعرفة |   |
| 30 | 30    | الأداء المؤسسي     | N |
| 30 | 30    | واقع إدارة المعرفة |   |

تشير النتائج إلى أن معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) بين "واقع إدارة المعرفة" و"الأداء المؤسسي" بلغت قيمته (0.141)، بمستوى دلالة (**Sig. 2-tailed**) يساوي (0.457).

ونلاحظ أن قيمة الارتباط (0.141) طردية ولكنها ضعيفة جداً. وبما أن مستوى الدلالة (0.457) أكبر بكثير من 0.05، فإننا نستنتج عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة المعرفة والأداء المؤسسي لدى أفراد هذه العينة المحدودة.

### 2.2.4 اختبارات الفروق (One-Way ANOVA & T-Test)

جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع

| المتغير التابع | النوع | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري في الوسط الحسابي |
|----------------|-------|-------|---------|-------------------|---------------------------------|
| الأداء المؤسسي | ذكر   | 11    | 3.2182  | 0.39563           | 0.11929                         |
|                | أنثى  | 19    | 3.5860  | 0.35941           | 0.08245                         |

الجدول رقم (17) يوضح أن حجم العينة 30 بمتوسط حسابي للإناث (3.5860) وانحراف معياري (0.35941) وللذكور (3.2182) و(0.39563) على الترتيب ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للإناث أعلى من الذكور والانحراف المعياري أقل عند الإناث من الذكور.

جدول 18: اختبار (T-Test) لمتغير "النوع"

| اختبار (ت) للتبين المتساوي |                    |             |                        |             |        | اختبار ليفني للتباين المتساوي |       | الأداء المؤسسي |
|----------------------------|--------------------|-------------|------------------------|-------------|--------|-------------------------------|-------|----------------|
| فترة الثقة 95% للفرق       | فرق الخطأ المعياري | فرق المتوسط | مستوى الدلالة ذي طرفين | درجة الحرية | ت      | مستوى الدلالة                 | ف     |                |
| -0.07850                   | -0.65707           | 0.14122     | -0.36778               | 0.015       | 28     | -2.604                        | 0.729 | 0.123          |
| -0.06467                   | -0.67089           | 0.14501     | -0.36778               | 0.020       | 19.381 | -2.536                        |       |                |

تبين نتائج الجدول رقم (18) اختبار ليفيني لتجانس التباين أن القيمة الاحتمالية (p-value) ( $\text{Sig.} = 0.729$ ) ، وهي أكبر من 0.05، مما يعني تحقق شرط تجانس التباين بين الإناث والذكور وقراءة السطر الأول ( $\text{Equal variances assumed}$ ). قيمة الاختبار: بلغت قيمة ( $t = -2.604$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig. 2-tailed} = 0.015$ ) وهو أقل من 0.05.

ويشير ذلك إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي تعزى لمتغير النوع. بالنظر للمتوسطات (الإناث = 3.58، الذكور = 3.21)، نجد أن الفروق لصالح الإناث (تقييمهن للأداء المؤسسي أعلى).

### تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير "العمر"

جدول 19: التحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر

| العمر بالسنوات   | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | فترة الثقة 95% |             | أصغر قيمة | أكبر قيمة |
|------------------|-------|---------|-------------------|----------------|----------------|-------------|-----------|-----------|
|                  |       |         |                   |                | الحد الأدنى    | الحد الأعلى |           |           |
| أقل من 30 سنة    | 8     | 3.3750  | 0.53445           | 0.18896        | 2.9282         | 3.8218      | 2.73      | 3.93      |
| من 30 إلى 45 سنة | 19    | 3.5193  | 0.33597           | 0.07708        | 3.3574         | 3.6812      | 2.80      | 4.20      |
| 45 أكثر من       | 3     | 3.2222  | 0.50479           | 0.29144        | 1.9682         | 4.4762      | 2.87      | 3.80      |
| Total            | 30    | 3.4511  | 0.40822           | 0.07453        | 3.2987         | 3.6035      | 2.73      | 4.20      |

الجدول رقم (19) يوضح أن حجم العينة 30 بمتوسط حسابي للفئة العمرية الوسطى من (30-45) سنة (3.5193) وانحراف معياري (0.33597) والفئة العمرية أقل من 30 سنة (3.3750) وانحراف معياري (0.53445) ومتوسط للفئة العمرية أكثر من 45 سنة (3.2222) وانحراف معياري (0.50479) على الترتيب ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العمرية الوسطى أعلى من الفئات الأخرى كما أن الانحراف المعياري أقل.

### جدول 20: اختبار تجانس التباين لمتغير العمر

|                |                                         | احصاء ليفيني |   |        | درجة الحرية | درجة الحرية | ستوى الدلالة |
|----------------|-----------------------------------------|--------------|---|--------|-------------|-------------|--------------|
| الأداء المؤسسي | بالاعتماد على المتوسط                   | 2.800        | 2 | 27     | 0.079       |             |              |
|                | بالاعتماد على الوسيط                    | 2.005        | 2 | 27     | 0.154       |             |              |
|                | لإعتماد على الوسيط ودرجة الحرية المعدلة | 2.005        | 2 | 20.485 | 0.160       |             |              |
|                | بالاعتماد على المتوسط المقطع            | 2.757        | 2 | 27     | 0.081       |             |              |

توضح نتائج الجدول رقم (20) اختبار ليفيني لتجانس التباين أن القيمة الاحتمالية (p-value) المبنية على المتوسط (Sig. = 0.079) أكبر من 0.05، مما يعني التباين متجانس بين الفئات العمرية.

جدول 21: التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر

| الأداء المؤسسي |                |             |              |      |               |
|----------------|----------------|-------------|--------------|------|---------------|
| التباين        | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المتوسط | ف    | مستوى الدلالة |
| التباين        | .292           | 2           | .146         | .868 | .431          |
| التباين        | 4.541          | 27          | .168         |      |               |
| التباين        | 4.833          | 29          |              |      |               |

توضح النتائج في الجدول رقم (21) أن قيمة اختبار فيشر بلغت (F = 0.868) بمستوى دلالة (Sig. = 0.431) وهو أكبر من 0.05. وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

### تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير "المؤهل العلمي"

جدول 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي

| الأداء المؤسسي | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري في المتوسط |
|----------------|---------------|-------|---------|-------------------|---------------------------|
|                | دبلوم         | 13    | 3.3744  | 0.47729           | 0.13238                   |
|                | بكالوريوس     | 17    | 3.5098  | 0.35035           | 0.08497                   |

الجدول رقم (22) يوضح أن حجم العينة 30 بمتوسط حسابي للمؤهل بكالوريوس (3.5098) وانحراف معياري (0.35035) ومتوسط لمؤهل الدبلوم (3.3744) وانحراف معياري (0.47729) على الترتيب ونلاحظ أن المتوسط الحسابي لمؤهل الدراسات البكالوريوس أعلى من فئة الدبلوم.

جدول 23: اختبار (T-Test) لمتغير "المؤهل العلمي"

| اختبار (ت) للمتوسطات المتساوية |             |             |                          |             |                      | اختبار ليفيني للتباين المتساوي |               | الأداء المؤسسي |
|--------------------------------|-------------|-------------|--------------------------|-------------|----------------------|--------------------------------|---------------|----------------|
| ت                              |             | درجة الحرية | مستوى الدلالة في الطرفين | فرق المتوسط | الخطأ المعياري للفرق | غرة الثقة للفرق 95%            | ف             |                |
| الحد الأدنى                    | الحد الأعلى |             |                          |             |                      |                                | مستوى الدلالة |                |
| 0.17368                        | -0.44457    | 0.15091     | -0.13544                 | 0.377       | 28                   | -0.898                         | 0.142         | 2.284          |

|         |          |         |          |       |        |        |  |                                    |
|---------|----------|---------|----------|-------|--------|--------|--|------------------------------------|
| 0.19147 | -0.46236 | 0.15730 | -0.13544 | 0.399 | 21.224 | -0.861 |  | بافتراض<br>التباين غير<br>المتساوي |
|---------|----------|---------|----------|-------|--------|--------|--|------------------------------------|

تبين نتائج الجدول رقم (23) اختبار ليفيني لتجانس التباين أن القيمة الاحتمالية (p-value) ( $\text{Sig.} = 0.142$ ) أكبر من 0.05 (التباين متجانس).  
وأن قيمة الاختبار بلغت ( $t = -0.898$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.377$ ) وهو أكبر من 0.05.

ويتضح من ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي تعزى للمؤهل العلمي، حيث إن متوسطات الطرفين متقاربة (3.50 مقابل 3.37).

### تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير سموات الخبرة

3.2.4

جدول 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة

| الخبرة بالسنوات  | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | فترة الثقة للمتوسط |             | أصغر قيمة | أكبر قيمة |
|------------------|-------|---------|-------------------|----------------|--------------------|-------------|-----------|-----------|
|                  |       |         |                   |                | الحد الأدنى        | الحد الأعلى |           |           |
| أقل من 5 سنوات   | 7     | 3.1333  | 0.45866           | 0.17336        | 2.7091             | 3.5575      | 2.73      | 3.87      |
| من 5 إلى 10      | 5     | 3.9200  | 0.24221           | 0.10832        | 3.6193             | 4.2207      | 3.53      | 4.20      |
| أكثر من 10 سنوات | 18    | 3.4444  | 0.29989           | 0.07068        | 3.2953             | 3.5936      | 2.87      | 3.93      |
| المجموع          | 30    | 3.4511  | 0.40822           | 0.07453        | 3.2987             | 3.6035      | 2.73      | 4.20      |

الجدول رقم (24) يوضح أن حجم العينة 30 بمتوسط حسابي للخبرة المتوسطة من (5-10) سنوات (3.9200) وانحراف معياري (0.24221) وللحبرة كثر من 10 سنوات (3.4444) وانحراف معياري (0.29989) ومتوسط للخبرة أقل من 5 سنوات (3.1333) وانحراف معياري (0.45866). على الترتيب ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للخبرة المتوسطة من (5-10) سنوات أعلى في المتوسط من الفئات الأخرى.

جدول رقم (19): ملخص نموذج جدول الانحدار الخطي

| قيمة معامل التحديد $R^2$                    | معامل حديد (R)    | مربع أمل التحديد (R) | ربع معامل أمل التحديد المعدل (R) | الخطأ المعياري للتقدير | التغير في الإحصاءات       |          |             |             |                    | ديربن - اتسون |
|---------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------------|----------|-------------|-------------|--------------------|---------------|
|                                             |                   |                      |                                  |                        | تغير مربع أمل التحديد (R) | تغير (ف) | درجة حرية 1 | درجة حرية 2 | تغير توى الدلالة ف |               |
| 1                                           | .141 <sup>a</sup> | 0.020                | -0.015                           | 0.41130                | 0.020                     | 0.568    | 1           | 28          | 0.457              | 1.312         |
| Predictors: (Constant), مواقع إدارة المعرفة |                   |                      |                                  |                        |                           |          |             |             |                    |               |
| b. Dependent Variable: الأداء المؤسسي       |                   |                      |                                  |                        |                           |          |             |             |                    |               |

قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.020). وهذا يعني أن "واقع إدارة المعرفة" يفسر فقط 2% من التغيرات الحاصلة في "الأداء المؤسسي"، وهي نسبة ضئيلة جداً.  
جدول رقم (20): تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

| النموذج  | مجموع المربعات | درجة الحرية | التباين المقدر | ف    | مستوى الدلالة     |
|----------|----------------|-------------|----------------|------|-------------------|
| 1        |                |             |                |      |                   |
| الانحدار | .096           | 1           | .096           | .568 | .457 <sup>b</sup> |
| البواقي  | 4.737          | 28          | .169           |      |                   |
| الجموع   | 4.833          | 29          |                |      |                   |

a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي

b. Predictors: (Constant) واقع إدارة المعرفة

بلغت قيمة ( $F = 0.568$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.457$ ) وهو أكبر من 0.05. هذا يؤكد عدم معنوية وصلاحيّة نموذج الانحدار، أي لا يمكن الاعتماد على إدارة المعرفة للتنبؤ بالأداء المؤسسي في ظل هذه البيانات.

الاختبار البديل لمتغير سنوات الخبرة = اختبار (Welch's Test)

جدول 25: اختبار تجانس التباين

| الأداء المؤسسي | بالاعتماد على المتوسط | بالاعتماد على الوسيط | بالاعتماد على الوسيط ودرجة الحرية المعدل | بالاعتماد على المتوسط المقطع | احصاء ليفني | درجة الحرية | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|----------------|-----------------------|----------------------|------------------------------------------|------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
|                |                       |                      |                                          |                              | 3.724       | 2           | 27          | .037          |
|                |                       |                      |                                          |                              | 1.331       | 2           | 27          | .281          |
|                |                       |                      |                                          |                              | 1.331       | 2           | 15.101      | .293          |
|                |                       |                      |                                          |                              | 3.589       | 2           | 27          | .041          |

توضح نتائج الجدول رقم (25) اختبار ليفيني لتجانس التباين أن القيمة الاحتمالية ( $p$ -value) بناءً على المتوسط بلغت ( $\text{Sig.} = 0.037$ ) وهي أقل من 0.05، مما يعني إحصائياً عدم تحقق شرط تجانس التباين لمتغير سنوات الخبرة بناءً على المتوسط (رغم أنه محقق بناءً على الوسيط  $\text{Median} = 0.281$ ).

وعنما لا يتحقق شرط التجانس بين المجموعات نستخدم الاختبار البديل لاختبار التباين الأحادي وهو اختبار (Welch's Test)

جدول 26: التجانس البديلة (Robust Tests)

| التباين        | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المتوسط | ف     | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|--------------|-------|---------------|
| بين المجموعات  | 1.807          | 2           | .903         | 8.062 | .002          |
| داخل المجموعات | 3.026          | 27          | .112         |       |               |
| المجموع        | 4.833          | 29          |              |       |               |

عندما يشير اختبار ليفين (Levene's Test) إلى عدم تجانس تباين المجموعات، تصبح قيمة (F) التقليدية في جدول ANOVA غير صالحة للاعتماد عليها. هنا يتم اللجوء إلى جداول المؤشرات القوية (Robust Tests)

جدول 27: اختبار ويلش Robust Tests of Equality of Means (Welch's Test) الأداء المؤسسي

| Statistic <sup>a</sup> | درجة الحرية 1 | درجة الحرية 2 | مستوى الدلالة. |
|------------------------|---------------|---------------|----------------|
| Welch                  | 2             | 9.663         | .006           |

a. Asymptotically F distribute

يبين جدول رقم (27) أن قيمة إحصائي ويلش بلغت (9.185)، عند درجات حرية (df<sub>1</sub> = 2 و df<sub>2</sub> = 9.663)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغت sig. = 0.006. بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.006) هي أقل بكثير من المستهدف الإحصائي 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك بالرغم من عدم تجانس التباين واختلاف أحجام العينات.

### جداول المقارنات البعدية البديلة

بما أن الاختبارات البديلة أعلاه أكدت وجود الفروق، يتم الانتقال إلى جداول المقارنات الثنائية لمعرفة لصالح أي فئة تعود هذه الفروق:

### الاختبارات البعدية (Post Hoc Tests): المقارنات المتعددة

جدول 28: اختبار جيمس-هويل (Games-Howell)

| فترة الثقة 95% |             | مستوى الدلالة. | الخطأ المعياري | فرق المتوسط (I-J) | (I) سنوات الخبرة |                |
|----------------|-------------|----------------|----------------|-------------------|------------------|----------------|
| الحد الأدنى    | الحد الأعلى |                |                |                   | من 5 إلى 10      | أقل من 5 سنوات |
| -0.2208        | -1.3525     | 0.009          | 0.20442        | -.78667*          | من 5 إلى 10      | أقل من 5 سنوات |
| 0.2227         | -0.8449     | 0.276          | 0.18721        | -0.31111          | أكثر من 10 سنوات | أقل من 5 سنوات |
| 1.3525         | 0.2208      | 0.009          | 0.20442        | .78667*           | أقل من 5 سنوات   | من 5 إلى 10    |

|                                                          |         |  |       |         |           |                  |                  |
|----------------------------------------------------------|---------|--|-------|---------|-----------|------------------|------------------|
| 0.8472                                                   | 0.1040  |  | 0.016 | 0.12934 | 0.47556*  | كثير من 10 سنوات |                  |
| 0.8449                                                   | -0.2227 |  | 0.276 | 0.18721 | 0.31111   | أقل من 5 سنوات   | أكثر من 10 سنوات |
| -0.1040                                                  | -0.8472 |  | 0.016 | 0.12934 | -0.47556* | من 5 إلى 10      |                  |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. |         |  |       |         |           |                  |                  |

يعد هذا الاختبار هو الأقوى والأكثر قبولاً أكاديمياً عند دمج مشكلتي (عدم التجانس + عدم تساوي حجم المجموعات). وجاءت مقارنته كالتالي:

**المقارنة الأولى:** بين فئة (أقل من 5 سنوات،  $M=3.13$ ) وفئة (من 5 إلى 10 سنوات،  $M=3.92$ ): وتشير (M) إلى المتوسط (Mean).

بلغ متوسط الفارق ( $-0.78667^*$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.009$ ) وهو أقل من 0.05. تدل الإشارة السلبية ووجود النجمة (\*) على وجود فروق دالة إحصائية تعود لصالح فئة الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات).

**المقارنة الثانية:** بين فئة (من 5 إلى 10 سنوات،  $M=3.92$ ) وفئة (أكثر من 10 سنوات،  $M=3.44$ ):

بلغ متوسط الفارق ( $0.47556^*$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.016$ ) وهو أقل من 0.05. تؤكد النتيجة وجود فروق دالة إحصائية تعود أيضاً لصالح فئة الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) مقارنة بالخبرة الطويلة.

**المقارنة الثالثة:** بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (أكثر من 10 سنوات):

بلغ مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.276$ ) وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب الخبرة [الحديثة وأصحاب الخبرة الطويلة].

"أثبتت الاختبارات البديلة القوية المقاومة لعدم تجانس التباين (**Welch**) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وعند تتبع اتجاه الفروق عبر اختبار (**Games-Howell**) المخصص للمجموعات غير المتجانسة وغير المتساوية، يبين بشكل قاطع أن الفروق تتجه لصالح الموظفين من ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) والذين سجلوا أعلى متوسط حسابي ( $M=3.92$ )، متفوقين بذلك على زملائهم من ذوي الخبرة المحدودة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات).

جدول 29: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المنصب الوظيفي

| المنصب الوظيفي | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|----|--------|----------------|-----------------|
| طبي / فني      | 23 | 3.4522 | .44128         | .09201          |
| إداري          | 6  | 3.4444 | .33110         | .13517          |

الجدول رقم (29) يوضح أن حجم العينة 30 بمتوسط حسابي للوظيفة طبي/ فني (3.4522) وانحراف معياري (0.44128) وللوظيفة إداري (3.4444) وانحراف معياري (0.33110) على الترتيب ونلاحظ أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوظيفيين متقارب جداً أي أنه لا يوجد فرق دال احصائياً كما يؤكد ذلك اختبار (t) في الجدول التالي.

جدول 30: اختبار (T-Test) لمتغير "المنصب الوظيفي"

| اختبار ت للمتوسطات المتساوية |             |                      |               |                        |             |       | اختبار ليفني للتباين المتساوي |       |                           |                |
|------------------------------|-------------|----------------------|---------------|------------------------|-------------|-------|-------------------------------|-------|---------------------------|----------------|
| لفترة الثقة للفرق 95%        |             | الخطأ المعياري للفرق | المتوسط للفرق | مستوى دلالة ذي الطرفين | درجة الحرية | ت     | مستوى الدلالة                 | ف     |                           |                |
| الحد الأدنى                  | الحد الأعلى |                      |               |                        |             |       |                               |       |                           |                |
| 0.40565                      | -0.39019    | 0.19393              | 0.00773       | 0.969                  | 27          | 0.040 | 0.265                         | 1.295 | بافتراض تساوي التباين     | الاداء المؤسسي |
| 0.37106                      | -0.35560    | 0.16352              | 0.00773       | 0.963                  | 10.209      | 0.047 |                               |       | بافتراض عدم تساوي التباين |                |

تبين نتائج الجدول رقم (30) اختبار ليفيني لتجانس التباين أن القيمة الاحتمالية (p-value) ( $\text{Sig.} = 0.265$ ) أكبر من 0.05 (التباين متجانس). وأن قيمة الاختبار: بلغت قيمة ( $t = 0.040$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.969$ ) وهو أكبر من 0.05.

ويتضح من ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي تعزى للمنصب الوظيفي (طبي/إداري)، حيث أن متوسطات الطرفين متطابقة تقريباً (3.45 مقابل 3.44).

1.4 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية (أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي):

أسفرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ومصنفات الارتباط عن عدم وجود أثر أو علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة المعرفة والأداء المؤسسي الشامل في المركز

الصحي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تبين أن النموذج يفسر فقط (2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ( $R^2 = 0.020$ ،  $\text{Sig} = 0.457$ ). ويعزو الباحث هذه النتيجة سياقياً وفلسفياً إلى وجود فجوة في "التوظيف الإجرائي والتطبيق الميداني اليومي" للمخزون الفكري؛ فالمركز -كما أظهرت النتائج الوصفية- يمتلك خبرات إدارية عالية لها القدرة على تحديد الفجوات (حيث حاز بُعد التشخيص على المرتبة الأولى بمتوسط 3.60)، يمتلك بنية رقمية وتكنولوجية ممتازة لحفظ وتخزين المعرفة بمتوسط (3.47) إلا أن المشكلة تكمن في تطبيق المعرفة. هذا يعني تنظيمياً أن المعرفة داخل المركز تظل حبيسة الأرشفة الرقمية والملفات الصامتة، دون أن تتحول إلى سلوك تشغيلي ممارس ينعكس على تطوير الخدمات أو رفع كفاءة جودة الرعاية بالإضافة إلى ذلك، فإن صغر حجم العينة الاستطلاعية ( $N=30$ ) حدّ من القوة الإحصائية (Statistical Power) لنموذج الانحدار في إبراز أثر العلاقات بعيدة المدى.

الربط بالدراسات السابقة والأطر النظرية:

تختلف هذه النتيجة جذرياً مع الطروحات النظرية الكلاسيكية لكل من (Nonaka & Takeuchi, 1995) في "نموذج التعاقب اللولبي للمعرفة"، والتي تؤكد أن إدارة المعرفة تفقد حتماً لرفع الأداء التنظيمي. كما تختلف النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البلوشي وآخرون، 2023) ودراسة (الزطمة، 2011) اللتان أثبتتا وجود أثر طردي دال إحصائياً لإدارة المعرفة على تميز الأداء. ويرى الباحث أن هذا الاختلاف يعود لطبيعة حجم العينات والمؤسسات الكبيرة (كوزارات التربية والجامعات والمعاهد) في تلك الدراسات، والتي تمتلك نضجاً تنظيمياً وإلزاماً إجرائياً لتطبيق المعرفة. وفي المقابل، تتسق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الشمرى، 2020) ودراسة (هميش، 2019) في الإشارة إلى أن توفر التكنولوجيا وأدوات الأرشفة وحدها لا يضمن رفع الكفاءة المؤسسية ما لم يقترن بثقافة ممارسة وتطبيق يومي فعلي للمخزون المعرفي الصريح والضمنية.

#### 2.4 - مناقشة وتفسير نتائج الفروق التبعية للمتغيرات الديموغرافية

##### أ. متغير النوع (Gender):

أظهرت نتائج اختبار (T-Test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء المؤسسي تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث ( $M = 3.58$ ) مقابل  $M = 3.21$ ) للذكور، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.015$ ).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بالنظر إلى الطبيعة الديموغرافية للمركز الصحي؛ حيث تشكل الإناث الكتلة الحرجة والتشغيلية الأكبر داخل أقسام المركز بنسبة (63.3%)، مما يجعلهن

أكثر تفاعلاً وانخراطاً وتماشياً مع معايير جودة الرعاية الطبية والإدارية اليومية، وبالتالي تشكل لديهم وعي وتقييم أكثر إيجابية لبيئة العمل وتطورها المؤسسي مقارنة بالكوادر الرجالية.

#### الربط بالدراسات السابقة:

تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (المالكي، 2019) التي أكدت تفوق الكوادر النسائية في تقييم ودعم جودة الأداء بالمؤسسات الخدمية الصحية نظراً لالتزامهن العالي بمعايير الرقابة الداخلية ومؤشرات الرعاية. على النقيض من ذلك، تعارضت النتيجة مع دراسة (الزطمة، 2011) ودراسة (القحطاني، 2023) اللتين أشارتا إلى عدم وجود أي فروق دالة إحصائية بين الجنسين، وعزتا ذلك إلى خضوع كافة الموظفين لنفس الأنظمة واللوائح والبيئة التنظيمية الموحدة دون تمييز [0.1.3، 0.1.6].

#### ب. متغير سنوات الخبرة (Experience):

أسفرت نتائج اختبار ويلش (Welch's Test) القوي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عالية جداً تعزى لسنوات الخبرة ( $Sig = 0.006$ )، وأثبت اختبار جيمس-هويل (Games-Howell) البعدي المخصص للمجموعات غير المتساوية وغير المتجانسة أن الفروق تتجه بشكل قاطع لصالح فئة الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط مرتفع بلغ ( $M = 3.92$ ).

ويعزو الباحث تميز فئة الخبرة المتوسطة إحصائياً وميدانياً إلى وصول هؤلاء الموظفين إلى مرحلة الاستقرار المهني والنضج الوظيفي؛ فهم يمتلكون المهارة الكافية لاستيعاب وفحص معايير الأداء، وبنفس الوقت ما زالوا يحتفظون بالحماس والشغف للتطوير والابتكار، بخلاف فئة الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) التي قد تصاب بالانتمية والرتابة الوظيفية، وفئة الخبرة الحديثة (أقل من 5 سنوات) التي ما زالت في طور التدريب والتعلم.

#### الربط بالدراسات السابقة:

تتسق هذه النتيجة تماماً مع دراسة (الحارثي، 2020) التي أثبتت أن ذوي الخبرات المتوسطة في مراكز الرعاية الصحية هم الأكثر إيجابية وقدرة على تقييم وتطوير الأداء. بينما تعارضت النتيجة مع دراسة (سليمان، 2022) ودراسة (الزطمة، 2011) اللتين خلصتا إلى أن الفروق البعدية للأداء تؤول دائماً لصالح أصحاب الخبرات الطويلة (أكثر من 10 سنوات) نظراً لعمق ممارساتهم وتراكم معرفتهم الضمنية بمرور السنين.

#### 3.4- التحليل الفلسفي الإحصائي المتقدم لمحور الصعوبات (السلم المعكوس)

أظهرت المخرجات الوصفية لمحور الصعوبات متوسطات حسابية خام متدنية جداً تراوحت بين (1.23 إلى 1.50) وبمتوسط إجمالي للمحور بلغ (1.39). والتزاماً بالقواعد المنهجية لـ السلم التقديري المعكوس للعبارات السلبية، فإن سقوط المتوسط في هذا النطاق (أقل من 1.79) يعبر ميدانياً عن نفي قاطع ومطلق لوجود هذه الصعوبات في واقع المركز الصحي.

ويستنتج الباحث فلسفياً من هذه القيمة المتميزة أن المركز يوفر بيئة عمل محصنة؛ حيث تتوفر الميزانيات الكافية، الحوافز المادية والمعنوية، والبنية التحتية التكنولوجية المستقرة، والمناخ التنظيمي الإيجابي المانع للتحيز. وتدعم هذه النتيجة التفسير المنهجي لغياب أثر إدارة المعرفة على الأداء؛ إذ تؤكد أن العائق ليس مادياً أو تقنياً ملموساً، بل هو عائق فكري وتخطيطي يرتبط بالية "ممارسة وتطبيق المعرفة" وليس بقلة الإمكانيات والموارد المتاحة بالمركز.

#### الربط بالدراسات السابقة والأطر النظرية:

تختلف هذه النتيجة تماماً مع دراسة (هميش، 2019) ودراسة (قاسمي ومصيطفي، 2019) اللتين أثبتتا أن ضعف الميزانيات وغياب البنية التحتية التكنولوجية يمثلان عائقاً حاداً يحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية. ويرى الباحث أن هذا الاختلاف يعود للدعم التمويلي والاهتمام الحكومي الموجه للمركز الصحي محل الدراسة الحالي، مما أتاح له تخطي العقبات المادية التي عانت منها المؤسسات في الدراسات السابقة، لتبقى التوصية الأساسية متمثلة في كيفية حوكمة وتفعيل هذه الموارد المتاحة بالفعل لتنعكس إيجاباً على مستويات الأداء المؤسسي الشامل ورضا المراجعين.

#### 5.4- خلاصة الفصل الرابع (Chapter Summary)

اختتم هذا الفصل مرحلة التحليل التطبيقي والميداني لبيانات الدراسة، مبرزاً المعالجة الإحصائية المتقدمة للشواهد الرقمية التي تم استنتاجها وتفسيرها سياقياً وفلسفياً. وقد تم إنجاز فحص متكامل للخصائص السيكمترية للمقياس، بدءاً بحساب مؤشرات الصدق والاتساق الداخلي والصدق الذاتي، والاطمئنان على الكفاءة الارتفاعية لمعامل ثبات ألفا كرونباخ الكلي البالغ (0.816). كما تضمن الفصل وصفاً تشخيصياً دقيقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (N=30).

وعلى صعيد فحص الاستجابات الوصفية واختبار الفرضيات، كشف الفصل عن مخرجات بالغة الأهمية؛ حيث أفرز التحليل الفلسفي المتقدم لـ السلم التقديري المعكوس لمحور الصعوبات نفيًا قاطعاً لوجود عقبات مادية أو تنظيمية بالمركز المبحوث. هذا

التشريح الوصفي قدّم تبريراً علمياً متيناً لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ومصفوفات الارتباط، والتي أثبتت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي نتيجة لوجود فجوة إستراتيجية صريحة في بُعد "تطبيق وممارسة المعرفة" الذي حلّ في المرتبة الأخيرة بنطاق محايد (3.32). وفي الختام، نجح الفصل في الكشف عن التباينات الاستدلالية الديموغرافية بالجوء للاختبارات البديلة المتينة؛ مبرزاً تفوق الكوادر النسائية في تقييم الأداء عبر اختبار (T-Test) ، وتفوق الموظفين من ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط مرتفع (3.92) بناءً على قراءات اختبائي ويلش (Welch) وجيمس-هويل (Games-Howell) القوية المقاومة لعدم تجانس التباين.

## الفصل الخامس - مناقشة النتائج - الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

### 1.5 مقدمة الفصل

يُمثل هذا الفصل الحصلة النهائية والعمود الفقري الحاكم للدراسة بالكامل؛ حيث يهدف إلى تقديم قراءة شمولية ومكثفة لجميع المخرجات الإحصائية والميدانية التي أسفر عنها التحليل التطبيقي. ويستعرض الفصل تلخيصاً مركزاً للنتائج، يليه تفكيك هذه المؤشرات ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الواقع الفعلي والتشغيلي للمنظمة. وبناءً على ذلك، يتم استخلاص الاستنتاجات العلمية الجريئة التي كشفت عنها الأرقام، وصياغة حزمة من التوصيات الإجرائية والتنفيذية القابلة للتطبيق الفوري، وانتهاءً بطرح مقترحات واعدة لبحوث مستقبلية تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مجالي إدارة المعرفة والأداء المؤسسي الشامل.

### 2.5 ملخص نتائج الدراسة (Summary of Findings)

#### أولاً: النتائج الوصفية والسيكومترية لأداة القياس

● **ثبات واستقرار المقياس:** أثبتت النتائج تمتع استمارة الاستبيان باتساق داخلي متين وثبات عالٍ، حيث سجل معامل ألفا كرونباخ الكلي قيمة قدرها (0.837) لعدد 40 فقرة، كما حقق الصدق الذاتي المتقدم (الجذر التربيعي للثبات) معامل ارتباط مرتفع جداً بلغ (0.915).

● **واقع إدارة المعرفة والأداء:** كشفت المتوسطات الحسابية عن تقييم عام بمستوى (مرتفع) لواقع إدارة المعرفة ( $M = 3.53$ ) والأداء المؤسسي الشامل ( $M = 3.46$ ). وحلّ بُعد "تخزين وحفظ المعرفة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.60)، في حين تراجع بُعد "تطبيق المعرفة" إلى الرتبة الأخيرة بنطاق محايد/متوسط ( $M = 3.32$ ).

• **نفى الصعوبات (السلم المعكوس):** أسفر التحليل الفلسفي للمحور الثالث ذو السلم التقديري المعكوس عن متوسطات متدنية جداً تراوحت بين (1.23 إلى 1.50)، وبمتوسط إجمالي بلغ (1.39)؛ مما يثبت ميدانياً النفي القاطع والمطلق لوجود عقبات مادية، أو ضعف ميزانيات، أو نقص في البنية التحتية بالمركز.

**ثانياً - نتائج اختبار الفرضيات والعلاقات الاستدلالية:**

• **غياب معنوية الأثر التنبئي:** أظهر نموذج الانحدار الخطي البسيط ومصفوفات الارتباط عدم وجود أثر أو علاقة ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث سجل مستوى الدلالة للنموذج قيمة غير دالة بلغت ( $\text{Sig} = 0.457$ )، مفسراً (2%) فقط من التغيرات الحاصلة في الأداء  $R^2 = 0.020$

• **الفروق التبعية للنوع (T-Test):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء المؤسسي تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث بمتوسط مرتفع ( $M = 3.58$ ) مقابل ( $M = 3.21$ ) للذكور وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.015$ ).

• **الفروق التبعية لسنوات الخبرة (Welch):** نظراً لسقوط شرط تجانس التباين بناءً على اختبار ليفين ( $\text{Sig} = 0.03$ )، أكد اختبار ويلش (**Welch's Test**) المتين وجود فروق دالة إحصائية جداً عند مستوى ( $\text{Sig} = 0.006$ ). وقاد اختبار جيمس-هويل (**Games-Howell**) البعدي إلى إثبات تفوق فئة الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط مرتفع جداً بلغ (3.92) متفوقة إحصائياً على باقي المجموعات.

### 3.5- مناقشة النتائج وتفسيرها (Discussion and Interpretation)

يقود التفكير التحليلي لهذه المخرجات الرقمية إلى تفسير تنظيمي وإداري دقيق يربط النظرية بالواقع؛ فالارتباط الطردي الضعيف وغياب أثر الانحدار (تفسير 2% فقط) بالرغم من توفر الإمكانيات ونفي المبحوثين لوجود صعوبات في السلم المعكوس، لا يعود مطلقاً لوجود عوائق هيكلية ملموسة، بل يعود مباشرة إلى فجوة إستراتيجية وإجرائية حادة في آلية ممارسة وتوظيف المعرفة يومياً.

إن تربع بُعد "تشخيص المعرفة" على المرتبة الأولى بمتوسط (3.60) يشير إلى قدرة إدلرة المركز على تحديد الفجوات المعرفية التي يحتاجها الموظفون. كما أن بُعد تخزين وحفظ المعرفة" حاز على متوسط (3.47) يشير إلى أن الكوادر الطبية والإدارية تبرع في الأرشفة والتوثيق الرقمي لسجلات المرضى والمراجعين، ولكن تكمن المشكلة في التطبيق حيث أن هذا المخزون المعرفي يظل حبيس الأنظمة الإلكترونية الصامتة دون أن يمتد لتوظيفه إجرائياً في العمليات التشغيلية واليومية لرفع كفاءة الخدمات الطبية، بالإضافة إلى

دور صغر حجم العينة الاستطلاعية (N=30) في خفض القوة الإحصائية لإبراز العلاقات طويلة المدى.

ويرتبط تفوق الإناث إحصائياً بمتوسط (3.58) بكثافة تواجدهن الميداني بالمركز (63.3%) مما يجعلهن أكثر احتكاكاً وتفاعلاً مع معايير جودة الرعاية الصحية ومؤشرات الأداء اليومية، في حين يفسر التميز المطلق لذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط (3.92) بوصول هذه الفئة المعينة إلى مرحلة الاستقرار المهني والنضج التنظيمي؛ فهم يجمعون بمهارة بين الخبرة التراكمية لفهم معايير الأداء وبين استمرار شغف الحماس والابتكار لديهم، بخلاف الخبرات الحديثة (تحت التدريب) أو الخبرات الطويلة (التي قد تعاني من الرتابة الوظيفية).

#### 4.5 استنتاجات البحث (Research Conclusions)

بناءً على المراجعة الشاملة لمناقشة النتائج، يخرج البحث بالاستنتاجات والتأصيلات المنهجية التالية:

- 1- البنية التحتية الرقمية المكتملة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات التوثيقية بالمنظمات الخدمية لا تضمن -بمفردها- رفع كفاءة الأداء المؤسسي الشامل ما لم تقترن بالزام إداري وثقافة تنظيمية تدفع نحو الممارسة الفعلية والتطبيق اليومي لتلك المعارف.
- 2- المركز الصحي محل الدراسة يتمتع بحصانة تمويلية وإدارية ممتازة بدليل نفي الصعوبات في السلم المعكوس، ومكمن الخلل فيه هو خلل توجيهي وتوظيفي للموارد البشرية والمعرفية المتاحة بالفعل وليس نقصاً في الإمكانيات المادية.
- 3- الكوادر البشرية ذات الخبرة المهنية المتوسطة (5-10 سنوات) تُمثل القوة الدافعة والكتلة الفكرية الأكثر إيجابية ورضاً ودعماً لتطوير الأداء داخل مرافق الرعاية الصحية.

#### 5.5 توصيات البحث (Research Recommendations):

يتوجه الباحث بحزمة من التوصيات الإجرائية والتنفيذية المحددة الموجهة مباشرة لمدير المركز وللإدارة العليا:

- 1- الانتقال من الأرشفة إلى التفعيل الإجرائي: إعادة صياغة إستراتيجية تداول المعرفة بالمركز عبر إطلاق "منصة رقمية تفاعلية لتشارك الخبرات الطبية"، مع ربط ممارسات تشاطر وتطبيق المعرفة بمؤشرات تقييم الأداء الوظيفي السنوي للموظفين لرفع المعرفة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي.
- 2- الاستثمار في الكوادر ذات الخبرة المتوسطة: تدشين برامج استبقاء وظيفي وحوافز خاصة للفئة المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) لضمان عدم تسربهم، مع تكليفهم ببرنامج

"الإرشاد والتمكين الوظيفي (Mentorship)" لنقل معرفتهم الضمنية إلى الكوادر الأحدث خبرة (أقل من 5 سنوات) والتي أظهرت تدنياً في تقييم الأداء.

3- **إصلاح وبناء نظام الاستجابة للشكاوى:** تدشين منصة تفاعلية رقمية ذكية وفورية (عند بوابات الخروج أو عبر تطبيق ذكي) لقياس رضا المراجعين والمقيمين وحل شكاويهم بسرعة فائقة، لإخراج مؤشر رضا المراجعين من النطاق المحايد (3.37) ورفع مستوى المرتفع.

4- **تمكين الكوادر النسائية:** إشراك الكوادر النسائية بشكل أوسع وبنسب تمثيلية تتوافق مع كتلتهم الحرجة في اللجان القيادية، وفرق التخطيط، ولجان الجودة الداخلية بالمركز للاستفادة من تقييمهم المرتفع وتفاعلهم الإيجابي مع الأداء المؤسسي.

5- **تفعيل خطط التوأمة والاستقطاب المعرفي:** وضع جداول تشغيلية دورية لجلب خبرات طبية متميزة وزائرة بشكل مستمر لنقل المعارف والتقنيات المعاصرة للكوادر المحلية من خلال الاحتكاك الميداني المباشر.

#### 6.5 مقترحات البحث المستقبلية (Suggestions for Future Research)

امتداداً للشواهد والتحديات الإحصائية التي واجهتها الدراسة الحالية، يُقترح إجراء البحوث التالية مستقبلاً:

• إعادة تطبيق الدراسة لواقع إدارة المعرفة وأثره على الأداء المؤسسي بالتطبيق على عينة ممثلة وأكبر حجماً في المستشفيات الحكومية لضمان تعميم النتائج وتلافي القيد المرتبط بالقوة الإحصائية للعينات الصغيرة الاستطلاعية (N=30).

• دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي الشامل من خلال إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة (Mediating or Moderating Variables) لنموذج الانحدار مثل: (التمكين الوظيفي، الثقافة التنظيمية، أو جودة الحياة الوظيفية).

• إجراء دراسة تتبعية (Longitudinal Study) لقياس مدى التطور الحاصل في رضا المراجعين وأداء المركز بعد تبني حزم برامج تدريبية متكاملة مخصصة لعمليات "تطبيق وممارسة المعرفة الميدانية".

#### بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

#### المصادر والمراجع:

1- جميل مخيمر، عبدالعزيز وآخرون، نظم ومهارات مستشارات تحسين الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م.

- 2- حمزة، سيد على، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2010م.
- 3- الزطمة، نضال محمد، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2011م.
- 4- السلمي، على، إدارة الافراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، تونس، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976م.
- 5- طه، ريم عقاب حسين، دور نظم دعم القرارات الالكترونية في رفع كفاءة أداء عملية التدقيق الخارجي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن: الجامعة الإسلامية، المجلد 21 العدد 2.
- 6- غلبون، مصطفى، إدارة المعرفة، المفهوم والتطبيق، طرابلس: دار الكتاب الوطنية، 2013م.
- 7- الفاعوري، إباد، إدارة المعرفة، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، عمان: دار وائل للنشر، 2012م.
- 8- الفيرس، مصطفى عامر، رشيد توفيق الشويخ، الصعوبات التي تواجه التدريب والتطوير للمؤسسات الصناعية، المؤتمر الوطني للتدريب، المعهد، 24-25-2006م.
- 9- الكبيسي، صبري، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات، عمان، دار وائل للنشر، 2011م.
- 10- اللوزي، موسي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط: 5، 2012م.
- 11- المدني، هنية أبوبكر، استراتيجية التنمية البشرية وأثرها على الإنتاج، دار رؤية للطباعة والنشر والإعلان، ط: 1، 2024م.
- 12- الولوات، أحمد، أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات، عمان: دار وائل للنشر، 2008م.