

## دور إدارة المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بمركز سبها الطبي

د / حسن عبد السلام علي عمران

Dr : Hasan Abd Elslam Ali Omran

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل الشؤون العلمية بالكلية

كلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها

[Hisan.omran@gmail.com](mailto:Hisan.omran@gmail.com)

تاريخ الارسال: 2018/12/15

تاريخ القبول: 2019/01/14

### الملخص :

تهدف الدراسة إلى توضيح الدور والأثر الذي تلعبه إدارة المعرفة بإبعادها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و تم تصميم استمارة إستبانة لهذا الغرض، وزعت على عينته ممن هم بدرجة ( مدير - رئيس قسم - طبيب - ممرض ) ، وزع عدد 70 استمارة بلغت المسترجع ( 63 ) ، وبعد التطرق إلى المحاور النظرية ، والتي يمكن تمثيلها من خلال عدد من الكلمات المفتاحية ، هي : إدارة المعرفة ، المواطنة التنظيمية ، وما يخص وصف عينته ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها أنه يوجد علاقة واثرة ايجابية لإدارة المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : ( المعرفة ، إدارة المعرفة ، المواطنة التنظيمية ) .

### Abstract:

The study aims at clarifying the role and impact of knowledge management in eliminating organizational citizenship behaviors. A questionnaire was designed for this purpose, which was distributed to the sample (director - head of department - doctor - nurse) , And after addressing the theoretical axes, which can be represented by a number of key words, namely: knowledge management, organizational citizenship, and the description of the sample, a set of results was reached. Perhaps the most important is that there is a relationship and a positive impact of knowledge management in achieving behaviors Organizational Citizenship.

يمثل الاهتمام بإدارة المعرفة أهمية بالغة في منظمات العمل كونها تنعكس على مستوى الأداء لدى كافة المنظمات بالإضافة إلى الأثر الذي يمكن أن ينعكس على مثلي الخدمة ، ومما لا شك فيه أن الحفاظ على مستوى الأداء بالمنظمات هو بمثابة هدف حقيقي تسعى الدول للمحافظة عليه ، كما يعد مفهوم المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا وفي دعمها لقيم التوافق ضمن المصالح والأهداف لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي ، وفي ضوء ذلك عمد الباحث إلى السعي لكشف طبيعة وحجم العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمركز سبها الطبي .

**مشكلة الدراسة :** تعاني كثير من المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة والتي تأتي في مقدمتها الثورة المعلوماتية ، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة والاستخدام الأمثل للمعلومات ونظرا لما تمثله المعرفة من أهمية بالغة في حياة المنظمات كونها أساس تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية ، وكون مركز سبها الطبي احد المراكز الطبية الهامة بليبيا عامة والجنوب خاصة ، حيث يمثل المركز الوحيد بالجنوب والذي يتم الاعتماد عليه في تقديم الخدمة الصحية لقراية النصف مليون مواطن من اهل الجنوب ، ونظر لما مرت به ليبيا بعد الثورة من احداث كان لها اثر سلبي على هذا المركز والعاملين بها ، حيث ظهرت العديد التصرفات التي دلت على انخفاض لسلوكيات المواطنة بالمركز مثل زيادة معدل التسرب الوظيفي، وانتشار الصراعات بين الافراد وانخفاض معدلات الاداء بالمركز على سعي الباحث نحو صياغة ما ورد في هذه المقدمة كمشكلة له من خلال السؤال الآتي : هل يوجد دور لإدارة المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

### فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد علاقة وتأثير بين إدارة المعرفة بوصفها متغيرا مستقلا و تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه متغيرا تابع ، وتنفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ - توجد علاقة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ب - توجد علاقة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ج - توجد علاقة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .

د - توجد علاقة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .  
أهداف الدراسة :

- أ - التعرف على متغيرات الدراسة من الناحية النظرية ومعرفة أبعاد كل متغير من هذه المتغيرات .  
ب - التعرف على دور واثار إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية .  
ج - معرفة أهم العوامل التي من شأنها أن تساهم في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .

#### أهمية الدراسة :

تتجلى بما ستفصح عنه إجابات تساؤلات مشكلته النظرية ، بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يؤسس لمفاهيم أبعاد إدارة المعرفة ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، على نحو قد يسد بعض أو كل حاجة المهتمين بهذا الخصوص ، كما تتجسد اهمية الدراسة باختبار دور و اثار إدارة المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ، للوقوف على مدى معنوياتهما وقوتهما، وذلك بما قد يلفت الانتباه لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .

#### منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز دراسته ، كما اعتمد على تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماته من البيانات، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة مناسبة، أعدت من قبله على وفق السياقات العلمية في إعداد استمارات الإستبانات ، أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي ، ثم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) .

#### مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة : ويمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين بمركز سبها الطبي والبالغ ( 322 ) مفردة من أطباء ورؤساء أقسام وممرضين .  
- عينة الدراسة : أما عينه الدراسة فبلغت ( 63 ) فرداً، وقد تم اختيارهم عشوائياً من العاملين بالمركز .

#### الدراسات السابقة :

- دراسة الزطمة بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء حيث هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة بقطاع غزة على وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء تعزي لمتغير مكان العمل (1).
- دراسة زرقون و عرابية بعنوان اثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية وتوصلت الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الايجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة (2).
- دراسة حميد بعنوان دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حيث هدفت إلى بيان طبيعة التأثير الذي تحدثه أبعاد الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية ، معرفة أبعاد الثقة التنظيمية الأكثر تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية ، تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها تساهم الثقة التنظيمية من خلال إبعادها الثلاثة في تعزيز وبناء سلوك المواطنة التنظيمية والذي ينعكس على أداء المنظمة وتميزها بالإضافة إلى تباين وجهات النظر من قبل الأفراد عينة الدراسة إزاء مصادر الثقة التنظيمية إذ يوجد توجه إيجابي من قبل أفراد العينة اتجاه ثقتهم بزملاء العمل وبرئيسهم المباشر ، ووجود توجه سلبي نحو الثقة بإدارتهم العليا (3).
- دراسة عادل بعنوان دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة المنظمة السائدة في هيئة النزاهة كما هدفت إلى التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي هيئة النزاهة إضافة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة المنظمة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وجاءت أهم النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقافة المنظمة مع كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كذلك لم يظهر تأثير معنوي لأبعاد الثقافة المنظمة في كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كما تبين أن هناك تأثير معنوي لبعد نظام الرقابة فقط من بين أبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية الأمر الذي يجب على الهيئة الاهتمام بالأبعاد الأخرى (4).

## الإطار المفاهيمي :

### أولا : مفهوم إدارة المعرفة :

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف التخصصات أن إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول إلى قرارات تتصف

بالكفاءة والفعالية والإبتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء<sup>(5)</sup>، كما عرفت إدارة المعرفة بالعملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية<sup>(6)</sup>، كما عرفت إدارة المعرفة بأنها هي منظومة من الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الاداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة<sup>(7)</sup>.

#### ثانيا : مراحل إدارة المعرفة :

1- اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي<sup>(8)</sup>.

2- تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها :

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

3- نقل المعرفة : يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية ، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس

المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي (9)

4 - تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام مع حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم. (10)

### ثالثا : مفهوم المواطنة التنظيمية :

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz) إن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد. وقد حدد (Katz) في دراسته لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي:

- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.
  - يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.
  - يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.
- والنمط الأخير من السلوك سُمي بالمواطنة التنظيمية وبذلك عرفت المواطنة التنظيمية :

أ - ذلك العمل التطوعي الذي ينتج عن كل سلوك ظاهر خارج نطاق الواجبات الرسمية في العمل، والتي لا تنسب فقط للمنظمة الناجحة، بل ضرورة من ضرورات النجاح.

ب - هي الحالة التي يتسم فيها الموظفون بالسلوك المتفاني في العمل المساعد على تقدم المنظمة، عبر محاولات جديدة وجدية من دون أن يطلب منهم ذلك. (11)

ج . النظرة الواسعة للمساهمات التي يقدمها الموظفون والتي تزيد من فاعلية المنظمة، علاوة على تلك الإيماءات الإيجابية التي يبديها الموظفون الغير مفروضة بقوة القانون ولا يوجد هناك أي مردودات محددة للتعويض عنها. (12)

### رابعا : محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

ذكرت إحدى الدراسات وجود ثلاثة عوامل تؤثر في استعداد الأفراد في بذل جهد أكثر من المطلوب منهم وفق الموصفات الوظيفية التي يؤدونها والتي اعتبرت من محددات المواطنة التنظيمية وهي<sup>(13)</sup> :

#### 1 - الميول الفردية :

ويتعلق هذا المحدد بخصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من قبل الآخرين ومدى سهولة أو صعوبة انسجامه معهم أو مدى طلاقة أو انفتاح الفرد فيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد إن هذه الميول تبين مدى استعداد الأفراد للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية .

#### 2 - المقدمات الموقفية :

هذه المقدمات تترافق مع مفهوم العدالة التنظيمية وبخاصة فيما يخص العدالة الإجرائية فسلوك المواطنة يرتبط بالادراكات المتعلقة بالعدالة الإجرائية فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة والمنصفة سيكون لديها عاملون من المحتمل أن يبادلونها من خلال الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أن الاتجاهات الوظيفية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخصائص المهمة والثقة مابين الأفراد جميعها تعتبر أسباب تقع وراء اتخاذ العاملين قرار تأدية سلوك المواطنة كذلك هناك عوامل تتعلق بالسياق التنظيمي مثل حجم العمل ومدى استقرارية العضوية في المنظمة جميعها تؤثر على قرارات الأفراد المتعلقة بالتوجه نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### 3 - الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية التي تبنى على الاهتمام بالفرد تميل الى اعتبار العاملين لديها كيانات إنسانية مستقلة تسعى الى تحقيق أهدافها والتي يكون لها أسبقية على أهداف الجماعة كما أن حقوقهم الشخصية فوق حقوق الجماعة ، إما الثقافات التنظيمية التي تهتم بالجماعة فإنها تعتبر الفرد جزءا من الجماعة وان حقوق الجماعة ومصالحها تسبق الحقوق والمصالح الفردية وان هذه الاختلافات الثقافية هي التي تقود الأفراد إلى ممارسة أنواع مختلفة من سلوك المواطنة في جوانبه السلبية بينما يعد السلوك الذي ليتوافق مع مصالح الجماعة من الجوانب السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية الجماعية .

#### خامسا : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

ليس هناك اتفاق بين الباحثين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وطبقا لذلك هناك مجموعة من الأبعاد أجمعت عليها معظم البحوث وهي<sup>(14)</sup> :

1- الإيثار : وهي النشاطات الطوعية مثل مساعدة الأشخاص الآخرين فيما يخصهم من مشاكل تصب في النهاية بمصلحة المنظمة ككل ( مساعدة الزملاء المتأخرين في العمل ) .

2- صحوه الضمير : هو ذلك النمط الذي يدفع معه الشخص إلى ابعاد من مستويات متطلبات العمل كالعمل بعد أوقات الدوام والمحافظة على الموارد والربط بين المواضيع الداخلية للمنظمة

3 - روح التسامح : الانماط السلوكية للتوافق مع اقل مما هو مثالي او حتى مقبول في بيئة الاداء من دون اى  
تذمر .

4 - الكياسة : تشمل عملية التعامل مع الزملاء باحترام ، ومنع حدوث المشاكل من خلال حفظ المعلومات التي  
تدخل في قراراتهم ونشاطاتهم والتي يمكن أن تؤثر فيهم سلبا إذا ماتسريت لآخرين قد يجدوها مفيدة في أوقات  
معينة .

#### الجانب العملي :

أولا : قام الباحث بعرض الاستبانة على بعض المحكمين للتحقق من صدق الاستبانة إضافة إلى استخراج  
معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا :

جدول رقم ( 1 ) معامل الصدق والثبات

| اسم المتغير                | معامل الثبات |
|----------------------------|--------------|
| تشخيص المعرفة              | 0.84         |
| تخزين المعرفة              | 0.78         |
| نقل المعرفة                | 0.81         |
| تطبيق المعرفة              | 0.78         |
| سلوكيات المواطنة التنظيمية | 0.79         |
| كافة متغيرات الدراسة       | 0.80         |

من خلال الجدول رقم ( 1 ) يتضح أن اغلب متغيرات الدراسة جاءت أعلى من 0.60 وهذا مؤشر جيد للدلالة  
على اعتماد الاستمارة .

جدول رقم ( 2 ) يوضح متغير تشخيص المعرفة

| ت | الفقرات                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 1 | يسعى جميع الموظفين للبحث عن المعرفة                             | 4.109         | 0.940             |
| 2 | يوجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمنظمة                    | 3.988         | 0.830             |
| 3 | يسعى المركز إلى تحديد مواقع ومصادر المعرفة من<br>داخلية وخارجية | 3.827         | 0.695             |
| 4 | يقوم الموظفون في المركز بجلسات لتبادل الأفكار                   | 4.234         | 0.874             |
| 5 | يخصص المركز ميزانية للحصول على المعرفة                          | 3.222         | 0.846             |
|   | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                          | 3.85          | 0.837             |

من خلال الجدول رقم ( 2 ) يتضح أن درجة الموافقة على متغير تشخيص المعرفة جاءت بشكل مرتفع حيث بلغ الوسط الحسابي ( 3.85 ) وبانحراف قدرة ( 0.837 ) وحصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على يقوم الموظفون في المركز بجلسات لتبادل الأفكار على أعلى وسط بلغ ( 4.234 ) وانحراف ( 0.874 ) .

جدول رقم ( 3 ) يوضح متغير تخزين المعرفة

| ت | الفقرات                                                             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 1 | يعتمد المركز في تخزين المعرفة على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة | 4.125         | 0.814             |
| 2 | يقوم المركز بتدوين تجارب وخبرات الموظفين وحفظها في قواعد بيانات     | 3.312         | 0.954             |
| 3 | تكون المعرفة المتحصل عليها محمية بصيغ قانونية                       | 4.122         | 0.866             |
| 4 | يعتمد المركز في تخزين المعرفة على الأرشفة والمستندات الورقية        | 3.125         | 0.765             |
| 5 | يسهل المركز لكافة العاملين الوصول إلى قاعدة المعرفة التي يمتلكها    | 3.221         | 0.852             |
|   | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                              | 3.581         | 0.850             |

من خلال الجدول رقم ( 3 ) يتضح أن درجة الموافقة على متغير تخزين المعرفة جاءت بشكل مرتفع حيث بلغ الوسط الحسابي ( 3.581 ) وبانحراف قدرة ( 0.850 ) وحصلت الفقرة الأولى والتي تنص على يعتمد المركز في تخزين المعرفة على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة على أعلى وسط بلغ ( 4.125 ) وانحراف ( 0.814 ) .

جدول رقم ( 4 ) يوضح متغير نقل المعرفة

| ت | الفقرات                                                               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-----------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 1 | يستطيع العاملون بالمركز تبادل المعرفة بسهولة                          | 3.88          | 0.98              |
| 2 | المعرفة الموجودة بالمركز متاحة للجميع للاستفادة منها                  | 4.10          | 0.81              |
| 3 | تصل المعرفة بالكمية المناسبة والوقت المناسب لمستخدمها                 | 3.26          | 0.78              |
| 4 | يمتلك المركز قدر كافي من القدرات لإيصال المعرفة للعاملين              | 3.55          | 0.90              |
| 5 | يستخدم المركز الانترنت والبريد الالكتروني كأهم الوسائل لتوصيل المعرفة | 3.48          | 0.83              |
|   | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                                | 3.654         | 0.86              |

من خلال الجدول رقم ( 4 ) يتضح أن درجة الموافقة على متغير نقل المعرفة جاءت بشكل مرتفع حيث بلغ الوسط الحسابي ( 3.654 ) وبانحراف قدرة ( 0.86 ) وحصلت الفقرة الثانية والتي تنص على أن المعرفة الموجودة بالمركز متاحة للجميع للاستفادة منها على أعلى وسط بلغ ( 4.10 ) وانحراف ( 0.81 ) .

جدول رقم ( 5 ) يوضح متغير تطبيق المعرفة

| ت | الفقرات                                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 1 | تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقق أهداف المنظمة | 3.45          | 0.88              |
| 2 | المعرفة التي تصل للعاملين تلبي حاجاتهم            | 3.96          | 0.84              |
| 3 | يسعى المركز إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها       | 3.66          | 0.91              |
| 4 | يتقبل الأفراد المشاركة في المعرفة ولا يحتكرونها   | 4.10          | 0.84              |
| 5 | يساهم النظام المستخدم في المركز بتطوير العمليات   | 3.85          | 0.87              |
|   | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام            | 3.804         | 0.868             |

من خلال الجدول رقم ( 5 ) يتضح أن درجة الموافقة على متغير تطبيق المعرفة جاءت بشكل مرتفع حيث بلغ الوسط الحسابي ( 3.804 ) وبانحراف قدرة ( 0.86 ) وحصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على يتقبل الأفراد المشاركة في المعرفة ولا يحتكرونها على أعلى وسط بلغ ( 4.10 ) وانحراف ( 0.84 ) .

ثانيا : - أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية :

جدول رقم ( 6 ) يوضح بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية

| ت  | الفقرة                                     | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 1  | أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم  | 3.22          | 0.94              |
| 2  | استجيب لتوجيهات رؤسائي دون تردد            | 3.12          | 0.90              |
| 3  | احترم حقوق الآخرين في العمل                | 3.12          | 0.92              |
| 4  | أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل   | 3.01          | 0.96              |
| 5  | أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير     | 3.33          | 1.02              |
| 6  | إذا أخطأت في حق احد فاني أقدم الاعتذار     | 3.11          | 0.89              |
| 7  | أحرص على حضور اجتماعات العمل               | 3.14          | 0.87              |
| 8  | أحترم أنظمة وتعليمات المنظمة التي أعمل بها | 3.32          | 1.01              |
| 9  | أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره        | 3.05          | 0.92              |
| 10 | أحرص على ممتلكات المنظمة                   | 3.35          | 1.03              |
|    | الوسط العام                                | 3.18          | 0.946             |

من الجدول السابق يستخلص الباحث مايلي:

- 1- من خلال الجدول رقم ( 6 ) يتضح أن اعلي درجات الموافقة جاءت على العبارة الأخيرة والتي تنص ( احرص على ممتلكات المنظمة ) ذلك حيث بلغ الوسط الحسابي (3.35) و بلغ وانحراف معياري (1.03) .
- 2 - كانت اقل الفقرات موافقة هي الفقرة التي تنص على احرص على التنسيق مع الآخرين لانجاز العمل ، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.01) و بلغ الانحراف المعياري (0.96) .
- 3 - نستطيع القول إجمالاً بأن إجابات عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية كانت فوق المتوسطة ويعزي ذلك إلى بعض السياسات التي تنتهجها إدارة المركز في تنفيذها للمهام المناطة بها بالمستشفى .

#### - اختبار فرضيات الدراسة :

- لا يوجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً ، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه متغيراً تابع .
- يوضح الجدول رقم ( 7 ) نتائج علاقات الانحدار والارتباط بين المتغيرين ويظهر الجدول علاقة موجبة بين تشخيص المعرفة وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط ( r ) ( يساوي ( 0.457 ) وكانت قيمة ( t ) المحسوبة ( 3.57 ) اكبر من قيمة ( t ) الجدولية والبالغة ( 2.3 ) وبدرجة ثقة ( 0.95 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ( 0.01 ) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين تشخيص المعرفة وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة ( f ) المحسوبة اكبر من قيمة ( f ) الجدولية وبدل تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً ، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه متغيراً تابع .

جدول رقم ( 7 ) نتائج علاقات الانحدار والارتباط ( تشخيص المعرفة والمواطنة التنظيمية )

| d f  | R     | r <sup>2</sup> | t        |          | F        |          |
|------|-------|----------------|----------|----------|----------|----------|
|      |       |                | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية |
| 1.44 | 0.457 | %21.3          | 3.57     | 2.3      | 10.02    | 4.33     |

- لا يوجد علاقة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً ، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه متغيراً تابع .
- يوضح الجدول رقم ( 8 ) نتائج علاقات الانحدار والارتباط بين المتغيرين ويظهر الجدول علاقة موجبة بين تخزين المعرفة وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط ( r ) ( يساوي ( 0.412 ) وكانت قيمة ( t ) المحسوبة ( 3.01 ) اكبر من قيمة ( t ) الجدولية والبالغة ( 2.3 ) وبدرجة ثقة ( 0.95 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ( 0.01 ) مما يدل على وجود علاقة

معنوية بين تخزين المعرفة وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة (f) المحسوبة اكبر من قيمة (f) الجدولية وبذل تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة بوصفه متغيرا مستقلا ، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه متغيرا تابع .

جدول رقم ( 8 ) نتائج علاقات الانحدار والارتباط ( تخزين المعرفة والمواطنة التنظيمية )

| d f  | r     | r <sup>2</sup> | t        |          | f        |          |
|------|-------|----------------|----------|----------|----------|----------|
|      |       |                | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية |
| 1.44 | 0.412 | %17.0          | 3.01     | 2.3      | 5.16     | 4.12     |

- لا يوجد علاقة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين نقل المعرفة بوصفه متغيرا مستقلا ، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه متغيرا تابع .

جدول رقم ( 9 ) نتائج علاقات الانحدار والارتباط ( نقل المعرفة والمواطنة

التنظيمية )

| d f  | r     | r <sup>2</sup> | t        |          | F        |          |
|------|-------|----------------|----------|----------|----------|----------|
|      |       |                | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية |
| 1.44 | 0.422 | %17.8          | 3.57     | 2.3      | 10.02    | 4.33     |

يوضح الجدول رقم ( 9 ) نتائج علاقات الانحدار والارتباط بين المتغيرين ويظهر الجدول علاقة موجبة بين نقل المعرفة وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط ( r ) يساوي 0.422 ( وكانت قيمة ( t ) المحسوبة ( 3.57 ) اكبر من قيمة ( t ) الجدولية والبالغة ( 2.3 ) وبدرجة ثقة ( 0.95 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ( 0.01 ) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين نقل المعرفة وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة (f) المحسوبة اكبر من قيمة (f) الجدولية وبذل تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين نقل المعرفة بوصفه متغيرا مستقلا ، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه متغيرا تابع .

جدول رقم ( 10 ) نتائج علاقات الانحدار والارتباط ( تطبيق المعرفة والمواطنة التنظيمية )

| d f  | r     | r <sup>2</sup> | t        |          | F        |          |
|------|-------|----------------|----------|----------|----------|----------|
| 1.44 | 0.402 | %16.1          | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية |
|      |       |                | 3.57     | 2.3      | 10.02    | 4.33     |

- لا يوجد علاقة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة بوصفه متغيرا مستقلا ، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه متغيرا تابع .
- يوضح الجدول رقم ( 10 ) نتائج علاقات الانحدار والارتباط بين المتغيرين ويظهر الجدول علاقة موجبة بين تطبيق المعرفة وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط ( r ) يساوي ( 0.402 ) وكانت قيمة ( t ) المحسوبة ( 3.57 ) اكبر من قيمة ( t ) الجدولية والبالغة ( 2.3 ) وبدرجة ثقة ( 0.95 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ( 0.01 ) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين تطبيق المعرفة وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة ( f ) المحسوبة اكبر من قيمة ( f ) الجدولية وبدل تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة بوصفه متغيرا مستقلا ، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه متغيرا تابع .

## النتائج والتوصيات :

### النتائج :-

- 1 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة أن لإدارة المعرفة علاقة ارتباط واثق قوي في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- 2 - كما أظهرت نتائج الدراسة أن متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية جاء بوسط حسابي متوسط حيث بلغ ( 3.18 ) كما هو واضح بالجدول رقم ( 6 ) مما يدل على انخفاض سلوكيات المواطنة بالمركز .
- 3 - أظهرت نتائج الدراسة أن 71 % من التغير الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية يرجع إلى إدارة المعرفة وأن 29 % من التغير يرجع إلى عوامل أخرى .
- 4 - أظهرت الدراسة أن أهم الأبعاد لإدارة المعرفة وأكثرها اثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تشخيص المعرفة يلي ذلك نقل المعرفة ثم تخزينها ويأتي أخيرا تطبيق المعرفة .

5 - كما أظهرت نتائج الدراسة أن المركز يتوافر لديه قدر كبير من المعرفة الضمنية منها والظاهرة كما هو واضح بالجدول ( 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ) الأمر الذي من شأنها أن يسهم في تعزيز المواطنة التنظيمية .

#### التوصيات :

1 - تعزيز مفهوم إدارة المعرفة بمركز سبها الطبي من خلال المحافظة على مشاركة العاملين وتنمية قدراتهم ومعارفهم بما ينعكس إيجابا على ممارساتهم الإدارية بالمركز .

2 - ضرورة الاهتمام بكافة النواحي من حيث الحوافز المناسبة والمعاملة الجيدة وتهيئة جو العمل المناسب وتوفير و إعداد برامج التدريب المناسبة للعاملين مما يؤدي إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية .

3 - ضرورة العمل على دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمركز من خلال إقامة ورش عمل ومؤتمرات وندوات علمية من شأنها أن تعزز سلوكيات المواطنة وربط الحوافز والمكافآت بمثل تلك السلوكيات .

4 - ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين لدور إدارة المعرفة بأبعادها بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين ، وبالتالي الأداء الإجمالي للمركز .

5 - المحافظة على الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة بالمركز من حيث تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين مستويات الاداء الوظيفي لهم .

6 - العمل على خلق ثقافة منظميه تكون مشجعة وداعمة للمعرفة عبر إقامة علاقات وثيقة مع البيئة الخارجية وتوظيف الكفاءات والموارد بما يحقق ميزة للمنظمة .

7 - كما يوصي الباحث بتكثيف الجهود البحثية في كافة المفاهيم التنظيمية الحديثة كالمواطنة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والتمكين الإداري لما لها من اثر كبير في تحسين مستويات الاداء الاستراتيجي بالمنظمات .

#### المراجع :

1 - نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011.

2 - محمد زرقون ، الحاج عرابية ، اثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 1 ، الجزائر ، جامعة ورقلة ، 2014 .

3 - حميد سالم ، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة كلية الرادين الجامعة للعلوم ، العدد 32 ، 2014 .

4 - عادل ياسين ، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 79 ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2014 ، ص ص 75 - 104

5 - Chou Yeh , Yehing Mary (2005 ) : The Implementation of Knowledge Management system In Taiwan's Higher Education , Journal of college Teaching & Learning , Vol 2 ,No 9 , pp 35 -42.

6 - Rastogi , P . N. (2000 ) , Knowledge Management and Intellectual capital – the New virtuous reality of competitiveness , Human System Management , 19.

7 - Delong , David W . (2004 ) , " Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce " , Oxford University Press ( August ) .

8 - هدي حمودة ، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت ، شئون الشرق الأوسط ( مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس ) العدد الخامس عشر ، 2005 ، ص 136 .

9 - Liebowitz, Jay. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C. CRC Press,2000,p.45

10 - صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 83.

11 -Nezakati. Hossien, Asgari. Omid, Karimi. Faraz & Kohzadi.Vajihe, Fostering organizational citizenship behaviors (OCB) through human resources empowerment (HRE), - 2010, World journal of management, vol.2,number. 3.

12 - Cheng. Chang, Chen. Tsai & Shan. Tsai, the organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning, 2011, international journal of trade, economics and finance, vol.2, no.1.

13 - Lindstedt. Catharina & Naurin. Daniel, Transparency and corruption, 2005, the Quality of government conference, Goteborg University .

14 - Modassir. Atika & Singh. Tripiti, relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior,2008, international journal of leadership studies, vol.4, iss.1, pp.3-

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم ... أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان ((دور إدارة المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية)) دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بمركز سبها الطبي وإذ يتقدم الباحث لكم بأسمى عبارات الشكر والامتنان لتعاونكم في إنجاح هذه الدراسة ، نفيديكم علماً بأن ما ستدلون به من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

والله من وراء القصد.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السؤال الأول : ماهية درجة موافقتك على الأبعاد التالية والتي تعكس أبعاد إدارة المعرفة بالمركز ؟ الرجاء وضع علامة (✓) أمام درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية :

| ر. ت                         | البيان                                                                | اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|---------|-------|------|-----------|
| <b>أولا : تشخيص المعرفة</b>  |                                                                       |           |         |       |      |           |
| 1                            | يسعى جميع الموظفين للبحث عن المعرفة                                   |           |         |       |      |           |
| 2                            | يوجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمنظمة                          |           |         |       |      |           |
| 3                            | يسعى المركز إلى تحديد مواقع ومصادر المعرفة من داخلية وخارجية          |           |         |       |      |           |
| 4                            | يقوم الموظفون في المركز بجلسات لتبادل الأفكار                         |           |         |       |      |           |
| 5                            | يخصص المركز ميزانية للحصول على المعرفة                                |           |         |       |      |           |
| <b>ثانيا : تخزين المعرفة</b> |                                                                       |           |         |       |      |           |
| 1                            | يعتمد المركز في تخزين المعرفة على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة   |           |         |       |      |           |
| 2                            | يقوم المركز بتدوين تجارب وخبرات الموظفين وحفظها في قواعد بيانات       |           |         |       |      |           |
| 3                            | تكون المعرفة المتحصل عليها محمية بصيغ قانونية                         |           |         |       |      |           |
| 4                            | يعتمد المركز في تخزين المعرفة على الأرشفة والمستندات الورقية          |           |         |       |      |           |
| 5                            | يسهل المركز لكافة العاملين الوصول إلى قاعدة المعرفة التي يمتلكها      |           |         |       |      |           |
| <b>ثالثا : نقل المعرفة</b>   |                                                                       |           |         |       |      |           |
| 1                            | يستطيع العاملون بالمركز تبادل المعرفة بسهولة                          |           |         |       |      |           |
| 2                            | المعرفة الموجودة بالمركز متاحة للجميع للاستفادة منها                  |           |         |       |      |           |
| 3                            | تصل المعرفة بالكمية المناسبة والوقت المناسب لمستخدمها                 |           |         |       |      |           |
| 4                            | يملك المركز قدر كافي من القدرات لإيصال المعرفة للعاملين               |           |         |       |      |           |
| 5                            | يستخدم المركز الانترنت والبريد الالكتروني كأهم الوسائل لتوصيل المعرفة |           |         |       |      |           |
| <b>رابعا : تطبيق المعرفة</b> |                                                                       |           |         |       |      |           |
| 1                            | تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المنظمة                    |           |         |       |      |           |
| 2                            | المعرفة التي تصل للعاملين تلبي حاجاتهم                                |           |         |       |      |           |
| 3                            | يسعى المركز إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها                           |           |         |       |      |           |
| 4                            | يتقبل الأفراد المشاركة في المعرفة ولا يحتكرونها                       |           |         |       |      |           |
| 5                            | يساهم النظام المستخدم في المركز بتطوير العمليات                       |           |         |       |      |           |

السؤال الثاني : الرجاء وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية والتي تمثل بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

| ر. ت | البيان                                     | اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة |
|------|--------------------------------------------|-----------|---------|-------|------|-----------|
| 1    | أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم  |           |         |       |      |           |
| 2    | استجيب لتوجيهات رؤسائي دون تردد            |           |         |       |      |           |
| 3    | احترم حقوق الآخرين في العمل                |           |         |       |      |           |
| 4    | أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل   |           |         |       |      |           |
| 5    | أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير     |           |         |       |      |           |
| 6    | إذا أخطأت في حق أحد فاني أقدم الاعتذار     |           |         |       |      |           |
| 7    | أحرص على حضور اجتماعات العمل               |           |         |       |      |           |
| 8    | أحترم أنظمة وتعليمات المنظمة التي أعمل بها |           |         |       |      |           |
| 9    | أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره        |           |         |       |      |           |
| 10   | أحرص على ممتلكات المنظمة                   |           |         |       |      |           |

شكرا : للمساهمة في خدمة البحث العلمي

الباحث