

## The Impact of Knowledge Management on Competitive Advantage through the Human Capital at Jordanian Private Hospitals in Irbid (2017-2018)

Ali Ahmad Hazaimeh

**Abstract:** This study aims to identify the impact of knowledge management on competitive advantage through the human capital at Jordanian private hospitals in Irbid. The researcher used the analytical descriptive approach to deal with the data describing the population; the questionnaire was used to in collecting the data on the variables of study which was analyzed by Statistical Package for Social Science program (SPSS) and (Smart Pls 3) program. The researcher used the comprehensive survey method where consisted of (58) of all managers working in the three administrative levels (Upper, Middle and Lower) in (7) private hospitals in the governorate of Irbid which represent (90.6%) of the study sample. The study found a partial impact of knowledge management with its dimensions (knowledge generation, knowledge distribution and knowledge application) on competitive advantage with its dimensions (providing new services, improving quality and speed of service delivery) through the human capital at Jordanian private hospitals in Irbid. The study recommended attention to dimension of knowledge storage in addition to (knowledge generation, knowledge distribution and knowledge application) at Jordanian private hospitals in Irbid.

**Keywords:** Knowledge Management, Competitive Advantage, Human Capital. Private hospitals.

### أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد (2017 – 2018)

علي أحمد فايز هزايمة

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات التي تصف المجتمع المبحوث، وقد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Smart Pls 3). قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل بحيث تكونت عينة الدراسة من (58) من جميع المديرين الذين يعملون في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، والوسطى، والدنيا) في (7) مستشفيات خاصة في محافظة إربد، ويشكلون ما نسبته (90.6%) من عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر جزئي لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، تحسين الجودة، السرعة في تقديم الخدمات) من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير لبعده تخزين المعرفة على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام في مجال تخزين المعرفة إضافة إلى (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، رأس المال البشري، المستشفيات الخاصة

## المقدمة.

تعتبر عمليات إدارة المعرفة ومكوناتها اللاعب الأساسي في كيفية انتقاء ورسم معالم رأس المال البشري من خلال الخبرات والمعارف المكتسبة ومهارات الابتكار والإبداع للعنصر البشري. ومن هنا فإن لرأس المال البشري الدور الحيوي كوسيط لتأثيره على نوعية إدارة المعرفة مما يحقق أعلى درجة في الميزة التنافسية لدى المؤسسة. ولا بد من تفعيل المؤسسات لفعالية إدارة المعرفة من خلال اكتساب العنصر البشري على درجات علمية متقدمة والتوجه الإيجابي للتكنولوجيا والتكيف معها ودراسة البيئة التنافسية لنشاط المؤسسة بما يتلاءم مع العنصر البشري. (حجازي، 2005)

ويعتبر رأس المال البشري حلقة رئيسية ووسيلة تربط بين إدارة المعرفة والأثر الذي يعكس الميزة التنافسية في رأس المال البشري الذي يعتبر مسيراً للعمل قبل كل شيء، فالرأسمالي ممثل برأس مال يولي عناية فائقة لضمان تأدية العامل لعمله بانتظام ودقة وبالدرجة المطلوبة، وتشير بعض الدراسات إلى أن معظم الدول والمؤسسات أصبحت تركز على تطوير رأس المال البشري كونه مورداً اقتصادياً مهماً في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة ورفع القدرة التنافسية التي تمكن المؤسسة من التميز والاستمرار في عصر يتسم بالتطورات التكنولوجية المتسارعة. (الهلاي، 2011)

تعتبر المستشفيات في محافظة إربد من أهم القطاعات الصحية حيث تتكون من المستشفيات الحكومية والخاصة وتوفر خدمات الرعاية الصحية والطبية للمرضى في هذه المحافظة من خلال طاقم طبي متخصص وأجهزة طبية والتي تشكل جزءاً حيوياً من خدمات الصحة العامة، ولقد شهد قطاع المستشفيات في إربد تطورات وقفزات في نوعية وجودة خدماتها من شأنها تعزيز الأداء والارتقاء به وللحفاظ على تنافسيتها وضمان جودة خدماتها المقدمة للمرضى والمراجعين الأردنيين والعرب والأجانب وتحرص على تجنب أية سلبيات قد تضر بسمعة الأردن كمقصد للسياحة العلاجية (عبد القادر، 2014). لذا فإن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد.

## مشكلة الدراسة (Research Problem):

تكمن مشكلة هذه الدراسة في بيان أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري، حيث أن الاهتمام برأس المال البشري كعنصر أساسي يسهم في إيجاد مجتمع معرفي قادر على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك أن انتقاء العنصر البشري بكفاءته وفعالته ينعكس على تحقيق أعلى أداء ومستوى من اكتساب ميزة تنافسية كقيمة أساسية فاعلة للمؤسسة (جوهرى، 2022) وقد تعرف الباحث على مشكلة الدراسة من خلال المراجع الأدبية والبحوث والدراسات في هذا الموضوع، حيث أوصت العديد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة والميزة التنافسية ورأس المال البشري إلى المزيد من الدراسات حول هذه المواضيع ومن أبرز هذه الدراسات دراسة Crupi, Cesaroni, & (Di Minin, 2020) لذلك فإن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد.

## أسئلة الدراسة:

يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل يوجد أثر لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد؟
2. هل يوجد أثر لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد؟
3. هل يوجد أثر لرأس المال البشري على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد؟
4. هل يوجد أثر لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد؟

### فرضيات الدراسة (Research Hypothesis):

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد.

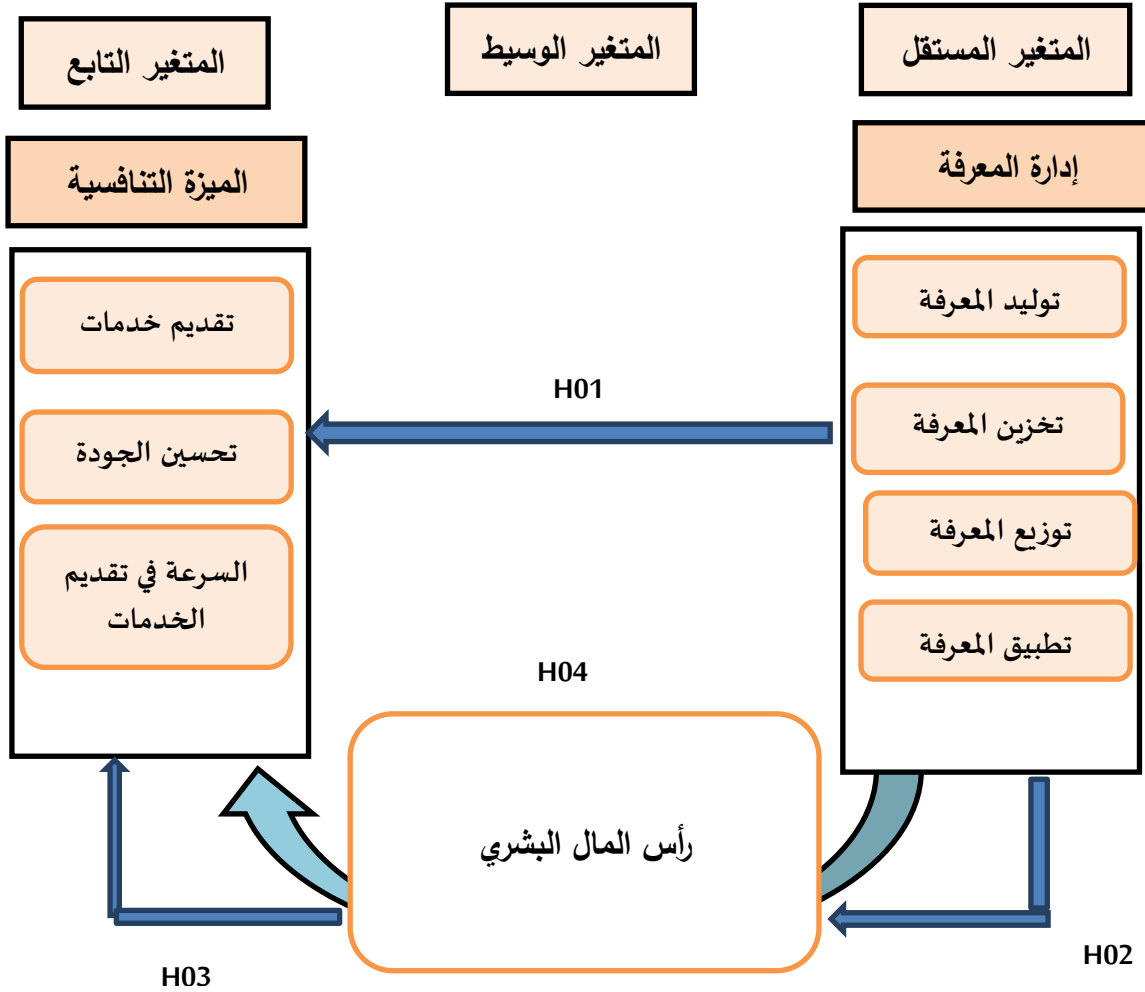
### أهمية الدراسة (Significance Of the Study):

تكمن أهمية هذه الدراسة من أنها تبحث في بيان أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري، ولإعتبار التطور المعرفي والتكنولوجي الذي شهدته السنوات الأخيرة، ولما للدور المعرفي من أهمية وارتباط وثيق لإنجاح عملية التفوق في المنافسة ولأن إدارة المعرفة تمثل جانب مهم في تحقيق الميزة التنافسية. حيث تتجلى الأهمية النظرية للدراسة الحالية أنها تركز على عرض المفاهيم المتصلة بإدارة المعرفة، ومتطلبات تطبيقها، وعناصرها وأهميتها، وعرض مكونات إدارة المعرفة من توليد المعرفة وتخزين المعرفة ونشر المعرفة وتوزيعها ومعرفة مستوى وأثر تطبيق المعرفة، وعرض المفاهيم المتصلة برأس المال البشري، مفهومه وأهميته، ومكوناته، وبيان دوره كمتغير وسيط في أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية. كما تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة بأنها تركز على مساعدة

المؤسسات وتشجيعها على تبني الدور الوسيط لرأس المال البشري في سياساتها لما له من أثر إداري المعرفة على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات.

#### أنموذج الدراسة (Research Model):

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والوصول إلى أهدافها في تحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع بأبعاده من خلال المتغير الوسيط، فقد قام الباحث بتطوير نموذج خاص بالدراسة. والشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة ومتغيراتها.



المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة).

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة بالآتي:

- الحدود العلمية (الموضوعية): إدارة المعرفة ورأس المال البشري والميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على آراء الأفراد المبحوثين في المستويات الإدارية الثلاثة: العليا (مدير عام، مساعد مدير عام)، والوسطى (مدير دائرة، مدير وحدة)، والدنيا (رؤساء الأقسام، المشرفين).
- الحدود المكانية: المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد (الأردن) والبالغ عددها (7) مستشفيات.
- الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (2017-2018).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

### 1. إدارة المعرفة:

إن وجود التراكم المعرفي مكن الإنسان من تحقيق انجازات كبرى، لكن الطابع الذي غلب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات ومهارات متوارثة، ومقترنة بالإلهام، ولم تكن مبنية على النظريات العلمية بل على الأساطير، لذلك سميت المعرفة في تلك الفترة "المعرفة الأسطورية"، أما الآن فقد انتشرت المعرفة عن طريق التقنيات الحديثة والانترنت، ووسائل الاتصال المختلفة، وأصبحت المعرفة المورد الأساسي لبناء القدرة التنافسية للعديد من المنظمات، أما الفكر الإداري الحديث تناول المعرفة من جوانبها المختلفة.(رميسة، 2021)

تعتبر إدارة المعرفة إحدى المقومات الأساسية للتطوير التنظيمي، فالحتمية من وراء الانفجار التكنولوجي والتقدم المعرفي أفضى إلى العديد من المشاكل الإدارية والاقتصادية، وأصبح لازماً على المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات بإجراء المزيد من التعديلات والتغييرات عن طريق ابتكار أساليب جيدة وغير تقليدية للتعامل معها، ولأن العنصر البشري هو أساس العملية فقد برزت الحاجة إلى ضرورة توافر للعقول البشرية التي تمتلك الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات التي تجعلها قادرة على خلق الابتكار والإبداع وتقديم الأداء المتميز الذي يحقق النتائج المرجوة في ظل المنافسة الشديدة. (الظاهر، 2009)

عرف الملكاوي (2007) إدارة المعرفة بأنها عبارة عن العمليات والنشاطات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة والحصول عليها وما يتبع ذلك من اكتشافها، وتنظيمها واستخدامها، ونشرها في المؤسسة بين الأفراد العاملين وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي. كما عرفها (Petrides, 2002) بأنها عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين. وقام صويص وآخرون (2011) بتعريفها على أنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق والسياسات، والإجراءات، وتجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد.

هذا وقد تم قياس إدارة المعرفة من خلال الأبعاد التالية:

- توليد المعرفة: عرفها كل من صويص وآخرون (2011) بأنها تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها، واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة. كما عرفها الكبيسي (2005) بأنها عمليات بناء وتكوين المعرفة داخلياً، إذ تشير إلى عملية استخلاص أفكار جديدة ومفيدة من مصادر خارجية مثلاً عن طريق تعيين أو توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمعرفة اللازمة، أو من خلال شراء أصول المعرفة مثل براءات الاختراع والبحوث، أو من خلال وسائل أخرى مثل البحث والاستقصاء، أو من خلال الحصول عليها من منظمات المعرفة المدفوعة الأجر الأخرى، أو الخبراء والمتخصصون والمنافسون والعملاء. ويرى عبد الله وجرجيس (2014) بأنها عملية إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.

- تخزين المعرفة: وهي العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، ويكون لاستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في

جميع مراحل هذه العملية (عبد الله وجرجيس، 2014). فالمنظمات والمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لأي سبب كان، ومن هنا لا بد من خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها (الزطمة، 2011). كما عرفها كل من صويص وآخرون (2011) بأنها تقييم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المؤسسات وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية للمؤسسة. من خلال تمثيل مضمون المعرفة باستخدام تقنيات التمثيل والنمذجة كخرائط المعرفة ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والذكاء الصناعي. (الشريف وحية، 2016)

- توزيع المعرفة: يشير (Coakes, 2003) أن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة. أي أن عملية توزيع المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة ونقلها للشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. وفي هذه المرحلة يتم نشر المعرفة الجديدة التي تم الكشف عنها بين الموظفين والأقسام وفروع المؤسسة، معتمدة في ذلك على وجود آليات وطرق سواء رسمية أو غير رسمية أو استخدام برامج تقنيات المعلومات لتحقيق الانتشار والتوزيع العادل، إلى جانب توفير مناخ تعليمي تدريبي على المعارف الجديدة واختيار الأفضل فيها، ومن هنا تتحول المؤسسة إلى المؤسسة المتعلمة؛ وبالتالي يتم نقل المعرفة إلى كافة الأفراد والأقسام. كما تتضمن هذه العملية التطبيق الفعلي للمعرفة من خلال التحليل والتقييم والتبويب والتصنيف والخزن والاسترجاع (الكبيسي، 2005). وتتضمن عمليات النقل والمشاركة والتدفق، وأن عملية توزيع المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى ظاهرة، كما تعتمد على مدى الاستعداد ووحدة الهدف، كذلك تتطلب عملية المشاركة التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، فضلاً عن أساليب التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية، أما الوثائق والنشرات الداخلية فإنها تتلاءم مع المعرفة الظاهرة. (حرب، 2013)

- تطبيق المعرفة: عرفها كل من (Gold and et al., 2001, Selim & Khalil, 2011) بأنها عملية تخزين المعرفة واستخدامها والاستفادة منها من أجل تحسين العمليات والخدمات، وحل المشكلات وتحقيق الأهداف. وعرفها (حلموس، 2017) على أنها مصطلح يعطى لمجموعة من الأعمال والذي يمكن المنظمة من أن تقوم بها للحصول على أكبر قدر من المعرفة. (2017).

وعرفها عبدالله و جرجيس (2014) بأنها العملية المرتبطة باستخدام المعرفة والتي يجب أن تأخذ حقيها من الاهتمام، فالمعرفة تكتسب بالعمل وتتطلب كثيراً من التعليم الذي يأتي عن طريق الممارسة والتجريب والتطبيق، فلا بد هناك من إيجاد الثقافة التنظيمية التي تساعد في ذلك كالتشجيع والتسامح والتعلم من الأخطاء، كما أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تهتم باستخدام المعرفة في الوقت المناسب، وتستثمر توافرها في المكتبة، والتي يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها وفي المساعدة في تحقيق أهدافها.

## 2. رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري الثروة الرئيسية للأمم، فبالرغم من أهمية وضرورة رأس المال المادي والموارد الطبيعية إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفو والمعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة؛ وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الانتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن الوصول إليه لتحقيق

الرفاهية، حيث أن العنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الانتاجية. (مدفوني، 2016)

عرفه سعيد (2014) بأنه العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية. كما عرفه (Selim & Khalil, 2011) بأنه يتضمن المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين داخل المؤسسة. كما عرفه مدفوني (2016) بأنه مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون والتي يمكن تأجيرها لأرباب العمل. ويرى الباحثان بأن رأس المال البشري يعتبر مورد استراتيجي ومصدر للمعلومات والمهارات والخبرات والابتكارات، ومن الضرورة استثمار طاقاته الفكرية وقدراته الإبداعية وتوظيفها لإيجاد أثر إيجابي للمنظمة ورفع الانتاجية.

### 3. الميزة التنافسية:

تعتبر التنافسية من أبرز خصائص العصر الحالي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، بحيث أصبح يحتم على المؤسسات العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية، والحفاظ عليها لتحسين موقعها السوقي، وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتبين. الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (المهيرات، 2014)

عرفها خضير (2010) بأنها المهارة أو القدرة المنتظمة ذات المردودية على تسليم السلع والخدمات التي يرغب اقتنائها الزبائن بشكل أفضل من بقية المنافسين، مما يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، إذ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. أما قشقىش (2014) فقد عرفها بأنها القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. كما عرفها سليم (2007) بأنها هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

هذا وقد تم قياس الميزة التنافسية من خلال الأبعاد التالية:

#### - تقديم الخدمات الجديدة:

تقديم الخدمات القادرة على مواكبة التطورات الجديدة، ومتطلبات الزبائن المتجددة، حيث أن عملية تقديم الخدمات الجديدة في ضوء المنافسة يجب أن تكون من أهم أولويات المنظمات (لويزة، 2016). ويرى (Meiham et al, 2014) أن الخدمات والمنتجات الجديدة هي سلع مختلفة جوهرياً عن تلك التي يتم تسويقها أصلاً من قبل الشركة، ويؤكد العمر (2003) أن الخدمات والمنتجات الجديدة هي كل ما يقدم إلى السوق لجذب الانتباه، أو للاستهلاك أو يلبي طلب، ولا تتضمن المنتج الملموس فقط ولكنها كل ما يلبي رغبات الزبائن ويشبع حاجاتهم. كما يرى البكري (2002) أن الخدمات الجديدة هي التي تدخل إلى السوق لأول مرة وقد لا يكون جديداً في السوق، وإنما جديدة بالنسبة للمؤسسة والتي تقدم منفعة جديدة للزبائن.

#### - تحسين الجودة:

يقصد بتحسين الجودة إجراء التطوير على منتج ما ليصبح بأفضل صورة تلبي احتياجات الزبائن (باديس، 2016). وإن تحسين وتطوير الجودة للمنتجات والخدمات يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، وكذلك يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالبقاء والنمو

(عكروش، 2004). كما أن تحسين الجودة يعني عملية إيجاد المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات والخدمات التي ترغب المؤسسة في تقديمها إلى السوق، ومن التحديات التي تواجهها المؤسسات هي تطوير المنتج الذي يحقق الرضا لدى الزبائن من حيث الكمية والجودة وعلى أسس تنافسية كالتكلفة وسرعة وفاعلية التوريد إلى الزبائن في الوقت المحدد لذلك. (العلي وآخرون، 2006)

#### - السرعة في تقديم الخدمات:

وهي الفترة التي تبدأ من توقيع العقد مع الزبون حتى يتم توصيل هذه الخدمة له، وكل خدمة لها مراحل خاصة بها، وفترة معينة لتوصيلها للزبون (صويص وآخرون، 2011). يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات والمؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة، وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، إذ أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير. (الطويل وإسماعيل، 2008)

#### ثانياً- الدراسات السابقة (Related Previous Studies):

- مجيد (2010): "أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن". وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة بأبعادها ( توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، تكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التميز التنظيمي، وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما مقداره (68,6%) من التباين في التميز التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الجامعات الأردنية الخاصة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيما لتحقيق التميز التنظيمي.

- داسي (2012): "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية". وهدفت الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة المنخفضة، تحسين جودة الخدمات المصرفية، سرعة الاستجابة للعميل في تقديم الخدمات، وقت الاستجابة، التحديث) لقطاع المصارف الحكومية السورية، واستهدفت الدراسة (54) مديراً في الإدارة العليا (مدير عام، معاون مدير عام، مديري مديريات) يعملون في 6 مصارف حكومية سورية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المصارف الحكومية السورية تعتمد بشكل كبير في توليد المعرفة على التفاعل بين الأفراد العاملين بالإضافة إلى استثمار خبراء من المحيط الخارجي، وتعتمد في خزن المعرفة على الحواسيب بشكل أكثر من الطرق التقليدية، وبينت أن المصارف الحكومية السورية في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية والنشرات، ومختلف المطبوعات بشكل أكبر مع وجود ضعف كبير في اعتماد المصارف على الأدوات الإلكترونية لتوزيع المعرفة، بينما اعتمدت في تطبيقها للمعرفة على خبراء محليين، أو الاستعانة بخبراء من خارج البلد، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- رحيمة (2015): " رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة ". هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة نحو رأس المال البشري أحد الركائز



الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (مشاركة المعرفة ونشرها، التقاط أو توليد المعرفة، اكتساب المعرفة و تطبيقها)، وقد بلغت عينة الدراسة (40) عامل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وأوصى الباحثان بالتأكيد على أهمية رأس المال البشري، وضرورة الاستثمار فيه، وتفعيل الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي، والمخاطرة والمسامحة عند الخطأ، والاهتمام بالموارد البشرية الذين تفوق نسبة عملهم في المؤسسة مدة طويلة لأنهم المالكون للمعرفة والخبرة التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.

- Hsu and Sabherwal (2011): The Relationship between Human Capital and Knowledge Management. تهدف الدراسة إلى التعرف على رأس المال البشري بأبعاده (استقطاب رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري) كمتغير وسيط وإدارة المعرفة بأبعادها (توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة) وأثر كل منهما على الآخر، وأثرهما على أداء الشركة من خلال متغيرات الوسيطة (الكفاءة، والابتكار)، بالإضافة إلى دور ثقافة التعلم في التأثير على إدارة المعرفة ورأس المال البشري. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر لرأس المال البشري على إدارة المعرفة، وأثبتت النتائج دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار، وبينت أثر ثقافة التعلم على رأس المال البشري والابتكار وأن أداء المنظمة قائم على الابتكار بشكل مباشر.
- Rahimli (2012): Knowledge Management and Competitive Advantage. تهدف الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، الحصول على المعرفة، توزيع المعرفة، استغلال المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (الاحتراف، الرشاقة، المرونة، السرعة في تقديم الخدمات)، وبينت أهمية إدارة المعرفة وأنواعها (الضمنية والصرحة). و بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المعرفة الضمنية و الميزة التنافسية و أن نقص المعرفة يؤثر بشكل سلبي على الميزة التنافسية، ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ينبغي للمنظمة أن تدرك كيفية توليد وتوزيع المعرفة واستخدامها من خلال المنظمة وكيفية ربطها بالعملية التنظيمية، وأن المدير ينبغي أن يعرف ما نوع المعرفة التي ينبغي أن تسعى إلى تعزيز النشاط التنظيمي للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن لإدارة المعرفة وتطبيقها أن تدعم المنظمات للحصول على مزايا قابلة للتطبيق ضد المنافسين، ويجب على المنظمة أن تحدد ما لديها من معارف لمقارنتها نفسها مع نظرائها في صناعة معينة لإزالة الفجوة القائمة بينهما. وقد أوصى الباحثان بالاهتمام بعمليات إدارة المعرفة.

- Daud and Zainol and Mansor (2014): The Effects of Knowledge Management on Human Capital towards Organizational Innovation. تهدف الدراسة إلى البحث في أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة) في الابتكار التنظيمي، وتهدف هذه الدراسة أيضاً إلى التأكيد على رأس المال البشري بأبعاده (القدرات، المعرفة الجديدة، المهارات، الخبرات، تحفيز العمل) الذي يعتبر حاسماً لنجاح الابتكار التنظيمي. تم جمع بيانات الدراسة من خلال المقابلات والاستبيان. وبينت نتائج هذه الدراسة عوامل رأس المال البشري نحو الابتكار التنظيمي وتأثيرات إدارة المعرفة تجاه الابتكار التنظيمي، وكيف يمكن لنموذج المفهوم في الربط بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي. وقد أوضحت النتائج الناتجة عن الإطار وجود علاقات سببية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة نحو الابتكار التنظيمي. وتشير البيانات التي تم جمعها إلى أن عمداء الكليات في الجامعات الماليزية ينظرون إلى أن رأس المال البشري وإدارة المعرفة أمران حيويان في إدارة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف وزيادة الابتكار ومن أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبشكل مماثل، قد تؤدي نتائج هذه الدراسة واستنتاجاتها إلى تحفيز الحوار داخل المجتمع المهني للباحثين في مجال القيادة والأعمال والمستشارين والمدرسين لأنهم يقترحون أن العلاقات السببية بين المناخ التنظيمي والتغيير

وأسلوب القيادة تؤثر على كل من فعالية القادة التنظيميين والفعالية الشاملة والأداء للمنظمة من خلال استخدام إطار إدارة المعرفة التنظيمية. أوصى الباحثان من هذه الدراسة أن الاستفادة منها مفيداً للإدارة العليا للمساعدة في تحسين منتجاتها وابتكاراتها من خلال توفير التدريب الكافي لرأس المال البشري على أساس مستمر.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات واختبار الفرضيات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد (الأردن) والبالغ عددها (7) مستشفيات وهي: مستشفى ابن النفيس، ومستشفى القواسمي، ومستشفى النجاح، ومستشفى الراهبات الوردية، ومستشفى إربد الإسلامي، ومستشفى الروم الكاثوليك، ومستشفى إربد التخصصي.

#### عينة الدراسة:

إتبع الباحث أسلوب المسح الشامل لسحب عينة الدراسة والمؤلفة من (64) فرد.

#### وحدة المعاينة:

تمثلت بجميع المديرين من المستويات الإدارية الثلاثة: العليا والوسطى والدنيا.

#### أداة الدراسة:

طوّر الباحث استبانة الدراسة اعتماداً على عدد من الدراسات السابقة حتى أصبحت في شكلها النهائي مكونة من (52) عبارة.

#### صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وعددهم (14) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص من هيئة التدريس في الجامعات الأردنية المختلفة، للحكم على مدى صدقها وصلاحيتها. وقد طلب من السادة المحكمين إبداء الرأي في مدى مناسبة العبارة للمجال الذي تنتهي إليه، والتأكد من سلامة الصياغة اللغوية، وتزويدي بما يرونه ملائماً من مقترحات. وقد تم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم، حيث تم حذف وتعديل العبارات في ضوء هذه المقترحات.

#### ثبات أداة الدراسة:

إن ثبات استبانة الدراسة يعني استقرار النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، حسب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو مُبين في الجدول رقم (4)، ويبدل ارتفاع قيم كرونباخ ألفا على ارتفاع مستوى الثبات وتتراوح قيمه بين (0-1) بحيث تكون هذه القيم مقبولة عند نسبة معامل الثبات (0.70) فما فوق. في مجالات الإدارة.

جدول (1): معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدراسة

المجال	البُعد	عدد العبارات	قيمة (كرونباخ ألفا)
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	6	0.88
	توزيع المعرفة	7	0.87
	تطبيق المعرفة	6	0.86
	تخزين المعرفة	6	0.89
	مجال إدارة المعرفة ككل	25	0.95
الميزة التنافسية	تحسين الجودة	5	0.91
	تقديم خدمات جديدة	5	0.79
	سرعة في تقديم الخدمات	5	0.78
	مجال الميزة التنافسية ككل	15	0.87
	مجال رأس البشري ككل	12	0.75

الجدول (1): إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول (1) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة والتي بلغت (0.95) لمجال إدارة المعرفة، و(0.87) لمجال الميزة التنافسية، و(0.75) لمجال رأس المال البشري. وتدل مؤشرات كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة. ويتضح من ذلك أن قيم كرونباخ ألفا تدل على وجود درجة اتساق عالية بين جميع أبعاد الدراسة ككل.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها (اختبار فرضيات الدراسة).

- الفرضية الأولى: H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد".  
للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (2): ملخص الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى (الميزة التنافسية)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 <sup>a</sup>	.808	.794	.25429

الجدول (2): إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

a. Predictors: (Constant) المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة

يظهر من جدول (2) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.899) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة

إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.808) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر مقدرة أبعاد إدارة المعرفة في التأثير على الميزة التنافسية؛ إذ أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (80.8%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية.

- الفرضية الثانية: H02: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد".

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعاً (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على رأس المال البشري، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (3): ملخص الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية (رأس المال البشري)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 <sup>a</sup>	.619	.590	.24098

الجدول (3): إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

Predictors: (Constant): توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة

يظهر من جدول (3) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة على رأس المال البشري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.787) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.619) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر مقدرة أبعاد إدارة المعرفة في التأثير على رأس المال البشري؛ إذ أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (61.9%) من التغير الحاصل في رأس المال البشري.

- الفرضية الثالثة: H03: تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لرأس المال البشري على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول (4): نتائج معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر لرأس المال البشري على الميزة التنافسية ككل

المتغير المستقل	قيمة ( $\beta$ )	قيمة (t)	R	R <sup>2</sup>	قيمة (F)	Sig
رأس المال البشري	0.64	6.30	0.64	0.42	39.72	0.00

الجدول (4): إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

المتغير التابع: الميزة التنافسية

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.64)، ومنحلاً لقيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن رأس المال البشري تفسر ما نسبته (42%) من التباين الحاصل في متغير الميزة التنافسية في المستشفيات المبحوثة، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (39.72)، ومستوى

دلالتها الإحصائية كانت (0.000) مما يعني معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية واحدة (df=1)، وقيمة (t) تساوي (6.30)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) مما يعني معنوية المعامل أيضاً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة بالصيغة العدمية وتقبل بالصيغة البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لرأس المال البشري على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة وتحسين الجودة والسرعة في تقديم الخدمات) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد".

• الفرضية الرابعة: H04: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد".

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الرابعة تم استخدام اختبار (Smart Pls3) حيث يمكن تلخيص نتائج التحليل للوصول إلى تأثير رأس المال البشري كمتغير وسيط كما في الجدول رقم (5).

جدول (5): ملخص نتائج التحليل لتأثير رأس المال البشري كمتغير وسيط

مدى التأثير	الدلالة إحصائية	Sig	T	Std. Dev	( $\beta$ )	Total effect	Upper Bound	Lower Bound	عوامل التأثير
يوجد أثر جزئي للوسيط	غير دال	0.08	1.80	0.12	0.21	0.21	0.45	-0.024	توليد المعرفة ← الميزة التنافسية
	غير دال	0.24	1.19	0.11	0.13	0.13	0.36	-0.092	توليد المعرفة ← رأس المال البشري
	دال	0.00	6.30	0.15	0.64	0.64	1.26	0.65	رأس المال البشري ← الميزة التنافسية
	دال	0.04	2.08	0.12	0.25	0.25	0.48	0.01	توليد المعرفة ← رأس المال البشري ← الميزة التنافسية
يوجد أثر جزئي للوسيط	غير دال	0.59	0.54	0.08	0.05	0.05	0.21	-0.120	تخزين المعرفة ← الميزة التنافسية
	غير دال	0.33	0.99	0.08	0.08	0.08	0.23	-0.079	تخزين المعرفة ← رأس المال البشري
	دال	0.00	6.30	0.15	0.64	0.64	1.26	0.65	رأس المال البشري ← الميزة التنافسية
	غير دال	0.44	0.77	0.08	0.06	0.06	0.23	-0.101	تخزين المعرفة ← رأس المال البشري ← الميزة التنافسية
يوجد أثر جزئي للوسيط	دال	0.01	2.57	0.14	0.35	0.35	0.63	0.08	توزيع المعرفة ← الميزة التنافسية
	غير دال	0.17	1.41	0.13	0.18	0.18	0.45	-0.078	توزيع المعرفة ← رأس المال البشري
	دال	0.00	6.30	0.15	0.64	0.64	1.26	0.65	رأس المال البشري ← الميزة التنافسية
	دال	0.01	2.88	0.14	0.40	0.40	0.68	0.12	توزيع المعرفة ← رأس المال البشري ← الميزة التنافسية
يوجد أثر جزئي	دال	0.02	2.43	0.12	0.29	0.29	0.52	0.05	تطبيق المعرفة ← الميزة التنافسية
	غير دال	0.21	1.28	0.11	0.14	0.14	0.37	-0.081	تطبيق المعرفة ← رأس المال البشري

مدى التأثير	الدلالة إحصائية	Sig	T	Std. Dev	(β)	Total effect	Upper Bound	Lower Bound	عوامل التأثير
للسيطة	دال	0.00	6.30	0.15	0.64	0.64	1.26	0.65	رأس المال البشري ← الميزة التنافسية
	دال	0.01	2.72	0.12	0.32	0.32	0.56	0.08	تطبيق المعرفة ← رأس المال البشري ← الميزة التنافسية

الجدول (5): إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال التفسيرات السابقة أن أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري هو أثر جزئي، فيما أن بعد تخزين المعرفة لا يوجد له تأثير على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري، يعزي الباحث أن بعد تخزين المعرفة عادة يكون إلكتروني وليس بشري.

### خلاصة بأهم النتائج

توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- 1- أظهرت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد، حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر لكل من بعدي (توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) بشكل منفرد على الميزة التنافسية، الأمر الذي بينما لا يوجد أثر لكل من بعدي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة) على الميزة التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد. كما أكدت الدراسة على أن التطور المعرفي في المؤسسات يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة داسي (2012).
- 2- أظهرت النتائج وجود أثر لبعدي (تطبيق المعرفة) بشكل منفرد على بُعد تقديم خدمات جديدة، بينما لا يوجد أثر للأبعاد (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة) على بُعد تقديم خدمات جديدة. كما أظهرت النتائج وجود أثر لبعدي (توليد المعرفة وتوزيع المعرفة) بشكل منفرد على بُعد تحسين الجودة، بينما لا يوجد أثر لبعدي (تطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة) على بُعد تحسين الجودة. وأخيراً أظهرت النتائج وجود أثر لبعدي (توزيع المعرفة) بشكل منفرد على بُعد السرعة في تقديم الخدمات، وذلك أن تداول المعرفة يسهم في تحسين الجودة وزيادة الانتاجية، بينما لا يوجد أثر لكل من أبعاد (توليد المعرفة وتطبيق المعرفة وتخزين المعرفة) على بُعد السرعة في تقديم الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة داسي (2012).
- 3- أظهرت النتائج عدم وجود أثر لكل من أبعاد (توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة) بشكل منفرد على رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (Hsu & Sabherwal, 2011).
- 4- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لرأس المال البشري على أبعاد الميزة التنافسية (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة لويزة (2016).
- 5- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات

- جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة إربد. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة عبد القادر (2014)، ودراسة رحيمة (2015).
- 6- أظهرت الدراسة أن أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات) من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد هو أثر جزئي. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة رحمة (2015) ودراسة عبد المالك (2012).
- 7- وأظهرت النتائج أن بعد تخزين المعرفة لا يوجد له تأثير على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (Omerzel & Gulev, 2011).

### التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج السابقة، يوصى الباحث ويقترح ما يلي:

1. زيادة عمليات الرقابة والتدقيق من قبل إدارة المستشفيات المبحوثة للتأكد من سير إجراءات العمل بالشكل المطلوب، ودعم البنية التحتية التي ترفع مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
2. ضرورة تفعيل الآليات والأساليب في المستشفيات المبحوثة التي تسمح بالاستماع لشكاوى المراجعين والمشاكل التي تواجههم والعمل على حلها وبأسرع وقت ممكن وبالجودة الطبية المطلوبة، وبما يحقق الميزة التنافسية لها.
3. ضرورة حفاظ المستشفيات المبحوثة على رأس المال البشري العامل فيها من العاملين ذوي الكفاءة بمنحهم المزيد من الحوافز، واستقطاب الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة والمهارة في المجال الطبي والإداري للعمل في هذه المستشفيات.
4. الاهتمام في مجال تخزين المعرفة إضافة إلى توليد المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد.
5. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر أبعاد أخرى لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال دراسة أبعاد محددة لرأس المال البشري.

### المصادر والمراجع

#### أولاً- المصادر والمراجع بالعربية

- باديس، بوخلوة (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية ف مؤسسة سونطراك، قسم التكبير، رسالة دكتوراة، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.
- جوهرى، داليا (2022). تأثير المعرفة كأحد الأصول الرأسمالية ( رأس المال الفكري) على المؤسسات الصناعية، المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، المجلد (1)، العدد (1)، ص ص 115-148
- حجازي، هيثم علي (2005). إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي. (الطبعة الأولى) عمان، الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع.
- حرب، محمد (2013). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر.

- حلموس، أمين (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراة علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة.
- خضير، محمود (2010). منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن
- داسي، وهيبه (2012). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- رحيمة، ميلودي (2015). رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- رميسة، هائل (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الزطمة، نضال محمد (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سعيد، لبنى (2014). دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة: 2005-2013. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- سليم، أحمد عبد السلام (2007). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. مصر، المكتب الجامعي الحديث.
- الشريف، عمر وحياة، عمر (2016). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (6)، العدد (2)، ص ص 488-509.
- الطويل، أكرم أحمد وإسماعيل، رغيد إبراهيم (2008). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). إدارة المعرفة. عمان، عالم الكتب الحديث.
- عبد القادر، سوزان محمد (2014): أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تطوير رأس المال الفكري ودراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة، دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الله، خالد عتيق وجرجيس، جاسم محمد (2014). إدارة المعرفة: مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها. المؤتمر السنوي في دولة الإمارات، 25-27/3/2014.
- عكروش، مأمون نديم وعكروش، سهير نديم (2004). تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري. (الطبعة الأولى) عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العلي، وآخرون (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. (الطبعة الأولى) عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمر، رضوان محمود (2003). مبادئ التسويق، (الطبعة الأولى) عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- قشقش، خالد أحمد (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الكبيسي، عامر خضير (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث.



- لويزة، فرحاتي (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة. رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- مجيد، بي كرد عبد الله (2010). أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- مدفوني، هندة (2016). رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه، نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (3)، العدد (2)، ص ص 127-147.
- الملكاوي، إبراهيم مخلوف (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. (الطبعة الأولى) عمان، الأردن، دار الوراق.
- المهيترات، بسام (2014). إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات/ الرمان للنشر والتوزيع، الأردن
- الهلالي، الشربيني (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد (22)، ص ص 1-70.

#### ثانياً- المصادر والمراجع بالأجنبية

- Coakes, E. (2003). Knowledge Management: Current Issues and challenges. (3rd Ed), UK: University of Westminster.
- Crupi, A., Cesaroni, F., & Di Minin, A. (2020). Understanding the impact of intellectual capital on entrepreneurship: a literature review. Journal of Intellectual Capital.
- Daud, W., Zainol, F., & Mansor, M. (2014). The Effects of Knowledge Management on Human Capital towards Organizational Innovation. International Journal of Economics and Management Engineering, Vol.8 (10), pp 3322 – 3327.
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of management information systems, Vol.18 (1), pp 185-214.
- Hsu, C., & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management. Journal of Decision Sciences, Vol.43 (3), pp 489-524.
- Meihami, B., Varmaghani, Z., & Meihami, H. (2014). Role of Intellectual Capital on Firm Performance (Evidence from Iranian Companies). International Letters of Social and Humanistic Sciences, 1(1), 43-50
- Meihami, B., Varmaghani, Z., & Meihami, H. (2014). Role of Intellectual Capital on Firm Performance (Evidence from Iranian Companies). International Letters of Social and Humanistic Sciences, 1(1), 43-50
- Petrides, L. (2002). Organizational Learning and the Case for Knowledge-based Systems. (2nd Ed), New York: Columbia University.