

واقع تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية في فلسطين

إعداد:

محمد إبراهيم المدهون

لميس منصور عبد الجواد

تاريخ الاعتماد 2016/09/11م

تاريخ الاستلام 2016/08/13م

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية في فلسطين، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس قسم حتى مدير عام)، ويقدر عددهم بـ (156) موظفاً وقد تم اختيار عينة البحث، بعد استبعاد العينة الاستطلاعية (11) مبحثاً - باستخدام أسلوب المسح الشامل وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على عدد (139) استبانة صالحة للاستخدام، اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد تبين أن أهم النتائج:

1. مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية ضعيف جداً، (44.94%).
2. أهم مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز، ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم، بينما أهم معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.

وقد أوصت الدراسة:

1. بالعمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة وإنشاء قسم للمعرفة وإمداده بالكوادر المؤهلة وبمقومات لعمله.
2. وأن تعمل الإدارة باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.
3. والعمل بخطى حثيثة نحو استيعاب وتفعيل مفهوم وممارسات الحكومة الإلكترونية من خلال إنجاز معاملات الجهاز وتقديم خدماته إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً.

كلمات مفتاحية : معرفة، إدارة معرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

Abstract

The study aims to identify the level of Knowledge Management of Military Medical Services (MMS) In Palestine, Whereas the researchd population consisted of a staff in supervisory positions whose number is estimated in " 156 " employees " by the overall survey, except who participated in the sample exploratory to stay (139) employees, The study research tool is a questionnaire, and using descriptive analytical approach and statistical package for the social sciences program (SPSS) .

The most important findings of the study :-

1. The level of application of Knowledge Management of medical services in the military is very weak, (44.94%).
2. The most important elements of Total Quality success in the device is ensuring of verifying cognitive channels in order to facilitate the process of imparting knowledge as the fact that individuals (employees) have various ways to implement works and express about themselves, while, The most important impediment of Knowledge Management in the device is the incapacity of measuring physical returns to knowledge management.

The study concluded :

1. To work on the development of Knowledge Management processes and creating a knowledge section & providing it with qualified staff and work ingredients.
2. The administration should constantly work at developing and improving the technology used at the provision of services.
3. Intensive work to absorb and operationalize the concept of e-government practice through the completion of transactions and providing services to the public electronically beneficiary.

Key word: Knowledge Management, Knowledge , Knowledge generation, Knowledge storage• Knowledge distribution• Application of knowledge.

1: الإطار العام للدراسة

مقدمة :

إن جهاز الخدمات الطبية العسكرية التابع لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني يعد من المؤسسات الصحية في قطاع غزة، وهو من أهم المؤسسات الصحية لطبيعة المهام المكلف بها، حيث إنه منوطاً به الحفاظ على صحة المواطن وتقديم أفضل خدمة له وبخاصة فئة العسكرين منهم؛ لذلك كان لا بدّ من نظام معرفة يرتقي بهذا الجهاز والعاملين به، وللارتقاء بالخدمة المقدمة لهذا الشعب.

مثّل أسلوب إدارة المعرفة إضافة كبيرة في تغيير عناصر العمل من بين العوامل الأخرى المادية الذي يعد أحد الطرق الممكنة للمنظمات للجوء إليها في مواجهة التطورات المعاصرة مثل العولمة والتقنية، وكذلك الاعتماد عليها كاستراتيجية لتحقيق التقدم، ويعد مفهوم إدارة المعرفة من أهم التوجهات كأحد التطورات الفكرية المعاصرة مع نهاية القرن الماضي، والأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الشريف، 2012:254).

1.1 - مشكلة الدراسة:

تعد الخدمات الطبية العسكرية التابعة لوزارة الداخلية من المؤسسات الصحية في فلسطين وبخاصة في قطاع غزة، من جهة فإن جهاز الخدمات الطبية العسكرية يقدم خدمات مباشرة للمواطنين، ومن جهة أخرى كان لا بدّ من وجود نظام معرفة مطور للرفقي بهذا الجهاز والعاملين فيه، وشعر الباحثان بضعف إدارة المعرفة في الجهاز توصلاً إليها من خلال التجربة والملاحظة في العمل استشفاهما من تقارير دائرة تكنولوجيا المعلومات بالجهاز التي تصدرها بشكل دوري على موقع الخدمات الطبية العسكرية، التي تؤكد وجود ضعف بإدارة المعرفة بالجهاز، مما دفع الباحثان للاطلاع على دراسات فلسطينية تناولت إدارة المعرفة في المجال الصحي، فلم يجد الباحثان دراسة تحدثت عن إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة مما دفع الباحثين إلى تناول هذا الموضوع المهم، فانطلقا لتأكيد أهمية موضوعهما وبيان مدى حاجة "الخدمات الطبية" له فقام الباحثان بإجراء دراسة استكشافية من خلال تنفيذ عدد من المقابلات مع بعض أفراد مجتمع الدراسة، وتتوعد المناصب التي يمثلها الأفراد الذين تم مقابلتهم بين رئيس قسم ومدير طبي ومدير مستشفى ومدير دائرة ومدير عام، ويتضح من الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها وجود ضعف في إدارة المعرفة لدى الجهاز كما يتضح وجود نقاط مقبولة يمكن استغلالها من أجل تفعيل إدارة المعرفة، وتتمثل في امتلاك المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، والاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء، ومن هذا المنطلق كان لا بدّ من التطرق إلى مشكلة الدراسة والتي تتمثل في السؤال الرئيس:

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية في فلسطين؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية :

1. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية؟

2. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية : (

الجنس، طبيعة العمل، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3. ما مقومات نجاح إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية؟

4. ما معوقات نجاح إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية؟

وينبثق عن هذه الأسئلة الفرضية الرئيسية :

لا توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

(الجنس، طبيعة العمل، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

2.1 - أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. الكشف عن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية في فلسطين (دراسة حالة علي قطاع غزة).

2. التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

(الجنس، طبيعة العمل، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).

3. تحديد مقومات نجاح إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية.

4. تحديد معوقات نجاح إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية.

3.1 - أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بجدائة تطبيقه على المؤسسات الصحية "الخدمات الطبية العسكرية"

الأهمية العلمية :

1- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة لتمكين المؤسسات الصحية من الوصول إلى الجودة والتميز في ظل تعدد المعطيات العالمية وشدة المنافسة عليها.

2- تسليط الضوء على هذه القضية ومناقشتها وإيجاد حلول إبداعية لها وتقديم تصور عام عنها.

3- فتح مجال جديد لإجراء دراسات أخرى حول أساليب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة على جميع مستويات الإدارة الصحية في فلسطين وقد تعتبر هذه الدراسة دراسة سابقة للباحثين يتم الرجوع إليها ومقارنة دراساتهم بها.

الأهمية العملية :

1- تزويد الباحثين وأصحاب القرار بحلول مقترحة لكيفية التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بالمعرفة في هذا الإطار في ضوء دراسات.

2- تساعد المسؤولين في المؤسسات الصحية بالتعرف إلى كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها مما ينعكس إيجابياً على مستوى أداء المؤسسات الصحية وتطويرها.

4.1 - متغيرات وأبعاد الدراسة:

سيعتمد الباحثان في دراستهما إدارة المعرفة كمتغير تابع ينبثق عنه المحاور التالية: (توليد المعرفة/ تخزين المعرفة/ توزيع

المعرفة: تطبيق المعرفة)، و إدارة المعرفة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية كمتغير مستقل.

5.1 - حدود الدراسة:

- 4- حدود مكانية : نظراً للوضع السياسي المفروض على فلسطين وحالة الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة، تم تطبيق هذه الدراسة على الخدمات الطبية العسكرية في حدود جغرافيا المحافظات الجنوبية "قطاع غزة".
- 5- حدود زمانية : تم تطبيق هذه الدراسة على الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة خلال العامين (2015-2016).
- 6- حدود بشرية : تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في الإدارة العليا والوظائف الإشرافية ومن له علاقة بتطبيق إدارة المعرفة في مستشفيات ومراكز الخدمات الطبية العسكرية .
- د- حدود موضوعية : واقع تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية في فلسطين.

6.1 - مصطلحات الدراسة :

المعرفة: تعرّف بأنها مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم، والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المؤسسة، بل أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد (Butler, 2006 :1).

إدارة المعرفة: من خلال تعريفات (أبو دية، 2004:2 ؛ كريدج، 2000) يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى أنشطة إدارية مختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.

الخدمات الطبية العسكرية : هي مجموعة مؤسسات صحية تجتمع معاً تحت مسمى الخدمات الطبية العسكرية وهي تتبع لوزارة الداخلية والأمن الوطني وتتمتع هذه المؤسسات بالشمولية على العديد من الأقسام الطبية الكبيرة المتخصصة والتي تعد عنواناً للتعاون المشترك والمثابرة والجد والاجتهاد والعمل بروح الفريق (الخدمات الطبية العسكرية، 2015).

الجدول (1.1) : مراكز الخدمات الطبية العسكرية

نوع المركز	اسم المركز
المستشفيات	بلسم/الجزائري.
العيادات	الشاطئ/ حجازي/ الزهرة/ خانيونس/رفح/ المعبر .

جرد بواسطة الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

2 - الدراسات السابقة

اطلع الباحثان على دراسات وطنية منها : دراسة (المصري، 2015) دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، ودراسة (المدهون، 2014) عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"، دراسة (المدلل، 2012) تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"، ودراسة (الزطمة، 2011) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، ودراسة (ماضي، 2010) دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة".

وعلى دراسات عربية منها: دراسة (عبابنة وحاتمة، 2013) دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، ودراسة (الحبسي، 2012) دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين

بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، ودراسة (ماهر وحسين، 2014) أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي"، ودراسة (الزعيبي وأبو الغنم، 2012) أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن"،

وعلى دراسات أجنبية منها: دراسة (Siadat, et, al, 2015) Effective Factors On Successful Implementation Of Knowledge Management In Higher Education Case Stuy :Sciences& The Relationship Between (Moradi, et, al, 2012) ودراسة researches Unit, Azad University "Knowledge Organizational Culture And Knowledge Management (Nguyen, 2010) ودراسة management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises".

وتبين لدى الباحثين أن الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة تعد من الدراسات الحديثة نسبياً وتحديداً تلك التي تناولتها في التطبيق على المؤسسات الصحية، حيث إن هنالك بعض الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والبيئة التكنولوجية والميزة التنافسية، كما أن تطبيقها كان على المصارف التجارية والوزارات والمؤسسات التعليمية في قطاع غزة، ومن الواضح أن مفهوم إدارة المعرفة قد تناولته الدراسات السابقة على اعتبار أنه مفهوم يطبق في مؤسسات ربحية، في الجامعات أكثر منها في مستوى مؤسسات خدمتية، كما توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، وأكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال العملية الصحية على أن الاستمرار في تطبيق إدارة المعرفة له فائدة تعود على المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

واتفقت الدراسات السابقة مع دراسة الباحثين في متغير إدارة المعرفة، كما اتفقت جميعها مع دراسة الباحثين في منهج الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كما توافقت أيضاً في أدوات الدراسة حيث تم اعتماد الاستبيان وأحياناً المقابلة أو كلاهما أداة للدراسة، واختلفت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة في الهدف حيث إن هدف دراسة الباحثين معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات الصحية الفلسطينية، كما تختلف جميع الدراسات مع دراسة الباحثين في مجتمع الدراسة وعينته عدا دراسة (عبانة وحتاملة، 2013)، حيث طبقت على مؤسسات صحية وهي دراسة عربية، أما على صعيد الدراسات المحلية ففي حدود علم الباحثين لا توجد فيها دراسة طبقت على مؤسسة صحية.

وبشكل عام يمكن القول بأن الباحثين استفادوا من الدراسات السابقة في مجموعة من الجوانب منها: (التعرف إلى المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات/ الاستدلال إلى المراجع الأصلية في هذا المجال/ توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح/ توضيح أهمية وأهداف الدراسة/ تحديد متغيرات الدراسة التي سيتم تناولها أثناء استكمالها/ تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي).

1.2 - الفجوة البحثية:

تسعى الدراسة الحالية لتناول إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمتية كما هو الحال في المؤسسات الصحية، حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع إنما اقتصر بعضها على التطرق لواقعها في المؤسسات التعليمية والمالية.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها، وإظهارها للأثر الذي سيلعبه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية الفلسطينية في قطاع غزة، لكون إدارة المعرفة من أكثر المداخل الإدارية شمولاً وعطاءً وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، بما يحقق متطلبات واحتياجات العملاء بشكل أكثر تميزاً وإتقاناً.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها استهدفت القطاع الصحي العسكري في قطاع غزة فهي اختلفت في قطاع التطبيق، حيث إنه هنالك ندرة في الدراسات المطبقة على القطاع الصحي، وقدمت الدراسة تصور من خلال النتائج والتوصيات حول مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية في قطاع غزة.

تميزت الدراسة باستهداف فئة الطبقة الإشرافية (رئيس قسم فما فوق)، وبالتالي فإن المبحوثين كانوا من الفئة الذين يستطيعون الإدلاء بشكل مباشر وبوعي واضح عن إدارة المعرفة في الجهاز، وخصوصاً أنهم من يقع على عاتقهم تطبيق وتقييم إدارة المعرفة، وكذلك الحال في توظيف المؤسسة لإدارة المعرفة، وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة التي بنيت على رأي العاملين في المؤسسة أو المرضى.

3- الإطار النظري "إدارة المعرفة"

في التنزيل الحكيم سبعمائة وخمسين آية تحت المؤمنين على التأمل وإعمال الفعل والفكر والمنطق، يقول تعالى : في كتابه الكريم "الرحمن * علم القرآن خلق الإنسان علمه البيان" (سورة الرحمن، 4-5) "وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً" (سورة الإسراء، 85) هذه الآيات وغيرها دلائل واضحة على أن العلم والمعرفة وجدت منذ بدء الخليقة، وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وحث بني البشر على إعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة، فالمعرفة هي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله.

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى Marchand Don في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأتها وتطويرها، ومن بينهم على وجه الخصوص Drucker (1999) عندما تنبأ بالأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية، والتحول من الفكر الاقتصادي إلى الفكر المعرفي، والنظر إلى المعرفة على أنها الأداة الحاسمة في توليد القوة، وأن العمل الإداري النموذجي سيكون قائماً على المعرفة من خلال اكتساب واستحواذ الموظفين للمعرفة وتبادلها بينهم، وقد تنبأ رائد الإدارة Durcker من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة (العلي وآخرون، 2009:56).

حدد Prusak (2000:13) أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، والمتمثلة بالتالي: (التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية، التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت والاتصالات اللاسلكية، والانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة).

تعريف إدارة المعرفة: عند (الشريف، 2012؛ حجازي، 2005؛ الزامل، 2003؛ Hacker، 2003) يمكن القول أنها: "هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي".

1.3 - أهمية إدارة المعرفة :

تتركز أهمية إدارة المعرفة (المصري، 2015 ؛ جاد الرب، 2012:650 ؛ عيد، 2011:30 ؛ الزيادات، 2008:60 ؛ طاشكندي، 2008 ؛ الكبيسي، 2005؛ Skyrme، 2002:15) في أنها تقوم على تعظيم القيمة المضافة للعاملين في

المنظمة، ولكنها تضيق بعض الجوانب المهمة والأساسية المتمثلة في: تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة، تنمية وإدارة رأس المال الفكري وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية، تعظيم التفكير الإبداعي والابتكاري في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية وتشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، الحفاظ على التميز التنافسي لمنظمات الأعمال، أصبح هناك قيمة للممتلكات غير الملموسة "مثل الاسم التجاري وبراءات الاختراع وحقوق النشر"، تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها، تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، فرصة لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية، تتيح تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها، تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

2.3 - أهداف ومبررات إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف الجهات التي توجد بها وتتوعدا، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات (المصري، 2015؛ عثمان، 2010؛ الأكلي، 2008:27؛ الزيادات، 2008؛ أبو جزر، 2005؛ أبو قبة، 2004؛ رزوقي، 2003:10) والتي تؤدي إلى الإسهام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة، تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، تحسين عمليات الاتصال والتنسيق، وزيادة التعاون بين العاملين مما يسهم في رفع الأداء، تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة، بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها، تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين وتشجيع العمل بروح الفريق، تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين.

ويرى الباحثان أن من أهم أهداف تطبيق إدارة المعرفة رفع كفاءة الأداء، تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، خفض التكاليف، تحسين عملية صنع القرار.

رغم أهمية استخدام إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات على صعيدها الداخلي وعلى صعيد مكانتها في المجتمع والسوق، إلا أنه هناك أيضاً أسباب خارجية أدت ودفعت المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة، أشار (الكبيسي، 2005؛ عثمان، 2010) إلى

المبررات الآتية لاستخدام إدارة المعرفة: تعاضد دور المعرفة والمعلومات في نجاح المنظمات والمؤسسات، العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم، تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها، الطبيعة الدينامية (الحركية) للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة "فظهر الأسواق العالمية، والتقدم التكنولوجي" في عمليات الإنتاج يحتم علينا الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة، اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، القدرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال، إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري) في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية (الأرض، رأس المال، والعمل)، التغيرات الواسعة والسريعة في أدوات واتجاهات الزبون والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.

3.3- مداخل ومجالات واستخدامات إدارة المعرفة:

ذكر نجم (2005:112-133) ستة مداخل لإدارة المعرفة هي: (مدخل مركزية المعرفة، مدخل لا مركزية المعرفة، مدخل البيانات للوصول إلى استراتيجية المعرفة، مدخل الرافعة، مدخل الابتكار، مدخل التوليفة)

وباستقراء هذه المداخل يلاحظ الباحثان أنها تولي الاهتمام ب (نوع القيادة في إدارة المعرفة / موجودات المعرفة / أهمية تنظيم وتصنيف المعرفة / الاتجاه نحو إدارة المعرفة / توليد المعرفة وابتكارها).

ويرى العتيبي (2007) أنها في مجملها تركز على عنصرين أساسيين : المعرفة المتراكمة لدى المنظمة، والعقل البشري الذي يدير تلك المعرفة.

ويشير (الزيادات، 2008 ؛ العلي وآخرون، 2006 ؛ حجازي، 2005) إلى المجالات والاستخدامات التالية لإدارة المعرفة: "مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها، توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة ومراقبتها والسيطرة عليها، حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة من أجل القيام بأعمالهم بشكل أمثل، دعم أساليب، رسم خريطة المعرفة"

بينما يرى الملكوي (2007) أن مجالات إدارة المعرفة هي: (اتخاذ القرارات، التخطيط الإستراتيجي، تخطيط العمليات وإعادة هندستها، الاتصالات).

4.3 - استراتيجيات إدارة المعرفة :

يرى العتيبي (2007) أن استراتيجيات إدارة المعرفة هي: "مجموعة الأهداف الكلية طويلة الأجل التي يعتقد أنها تشكل -إذا ما تحققت- تطوراً حضارياً عميقاً وشاملاً للمجتمع، مصحوبة بالوسائل التي تضمن تحقيق تلك الأهداف، والمنظمة في

إطار سعيها من أجل التطوير والمنافسة والتميز تحتاج إلى وضع الاستراتيجية المناسبة التي تحقق أهدافها وطموحاتها ولكن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة لا يتم إلا بوضع معالم لهذا الانتقال.

ويضيف نجم(164-163: 2005) نقلاً عن مورتن ، (1999:116-106) استراتيجيتين وهما:

- إستراتيجية التصنيف : تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها، وتنتظر هذه الاستراتيجية إلى المعرفة كمصدر رئيسي للقوة.

- استراتيجية إضفاء طابع الشخصي : تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي غير رسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهاً لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه الاستراتيجية التي تسمى أيضاً نموذج شبكة المعرفة K.Network لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

إلا أن تصنيف المعرفة عند الأغا وأبو الخير(2012) كان أوضح وأكثر سلاسة حيث صنف المعرفة على النحو الآتي (يتبنى الباحثان هذا التصنيف):

1-المعرفة المعلنة : وهي المعرفة المتاحة للآخرين والتي يسهل الوصول إليها والتعبير عنها، ومن ثم نقلها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث ونتيج التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

2-المعرفة الضمنية: وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

5.3 - عناصر إدارة المعرفة:

يرى(الخطيب ومعاينة، 2009 ؛الكبيسي، 2006 ؛ رزوقي، 2003) أن عناصر إدارة المعرفة هي: الاستراتيجيات، والأشخاص، والتكنولوجيا، والعمليات، المحتوى، البيانات، المعلومات، القدرات، الاتجاهات، (يتفق الباحثان مع هذا الرأي).

بينما عناصر إدارة المعرفة عند (المعاني، 2009 ؛ باسردة، 2006 ؛ نجم، 2005) هي: (عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، فريق المعرفة).

ويرى باسردة (2006) أن فريق المعرفة يتكون من (صانعي المعرفة، ومديريها، وإدارة معرفة الزبائن):

فصانعو المعرفة هم الباحثون والمصممون والكتاب ومحلو النظم والمبرمجون وغيرهم، وهم مسؤولون عن توليد المعرفة الجديدة وتطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة.

أما مديرو المعرفة (الظاهرة) فهم الموظفون الذين يقومون بعمليات توليد المعرفة وتصنيفها ونقلها، أما مديرو المعرفة الضمنية فهم الذين يركزون على العملية التي تسهل التفاعل بين صناع المعرفة والخبراء، وأما إدارة معرفة الزبائن فتتمثل في إدارة البناء الخارجي للمنظمة، وتعبّر عن معرفة المستفيدين الخارجيين للمنظمة، فهي إدارة تهدف إلى اكتساب المعرفة الموجودة عند المستفيدين وإدخالهم كشركاء في المعرفة، وتقاسمها معهم، وتحقيق الفائدة لهم وللمنظمة على حد سواء.

6.3 - عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات، فالبعض يذكر أنها ثلاث عمليات، بينما يتوسع بها آخرون لتكون أكثر من ذلك، فمثلاً يرى عليان (2012) أنها تشتمل على (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتطوير المعرفة وتوزيعها ثم تطبيقها)، ويرى الظاهر (2009) أنها تتمثل في (تكوين المعرفة واقتنائها، تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع المعرفة وبثها، وتطبيق المعرفة)، ويحددها حجازي (2005) في ثلاث عمليات وهي (توليد المعرفة، ونقل المعرفة، والتعلم التنظيمي)، ويرى أن العمليات الأخرى تتعلق بنواحٍ فنية بحثية ذات علاقة بتقنية المعلومات مثل الترميز والتخزين والاسترجاع، ويرى المصري (2015) أنها تتمثل في (اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها)، ويرى المعاني (2009) أن عدد عمليات إدارة المعرفة أربع وهي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ويتبنى الباحثان هذا المذهب وهي :

أ - توليد المعرفة: هي خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، وتعد من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها.

ويتم خلق المعرفة من المصادر الداخلية : 1- الوثائق 2- السجلات 3- العاملين. ومن المصادر الخارجية : 1- الشراء 2- الاستئجار 3- الاندماج 4- الإنترنت.

ب - خزن المعرفة: هي حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وذلك بالمحافظة على العاملين أصحاب المعرفة المميزين في المنظمة، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو يكون في متناول أفراد المنظمة، وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة كالوثائق والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة.

ج - توزيع المعرفة: هي تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم بعضاً، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها، وقد أصبح توزيع المعرفة أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة كالإنترنت، وشبكات الاتصال المتطورة.

د - تطبيق المعرفة: هي الإفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة، وإعطاءهم الحرية الكافية إلى تطبيق معارفهم.

7.3 - متطلبات تطبيق وعوامل نجاح إدارة المعرفة:

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة في توظيف المعرفة كتوفير العناصر الآتية (الملكاوي، 2007؛ عثمان، 2005؛ عبد الوهاب، 2005؛ أبو بكر، 2002؛ علواني، 2001)

- 1- "الهياكل التنظيمية المرنة: البعد عن الشكل التنظيمي الأفقي وتبني اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي في المنظمة كلها وبشارك الجميع في إيجادها وممارستها من خلال نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.
 - 2- "القيادة الادارية": تركز على الانفتاحية والثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية.
 - 3- "تكنولوجيا المعلومات": وتتمثل بتوفير شبكة المعلومات Internet، وبرنامج تصفح Browsers، والشبكة الداخلية ومخازن البيانات، والبرمجيات، مما يسهل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.
 - 4- الثقافة التنظيمية: أن تكون ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، ومشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
 - 5- توافر الموارد البشرية اللازمة: أهم مقومات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.
 - 6- العامل الثقافي: يخلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، تؤثر الثقافة المؤسسية بشكل فاعل في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب مناخاً منظمياً مناسباً.
- هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة عند تطبيقها وفق ما يري Rastogi (2000): الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد، توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والدراسة والنقاش والرؤية المشتركة، التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- ويرى عابنة وحاتمة (2013) أن نجاح برامج إدارة المعرفة يتوقف على عدة عوامل من أهمها تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل ومشاركة المعرفة.

8.3: معوقات إدارة المعرفة:

يشير السلوم (2001:19) إلى ضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة حيث يقول "مشكلة العصر تكمن في كثرة المعلومات والمعارف والعلوم بحيث يصعب إدارتها وتصنيفها، ولهذا ظهر هذا المصطلح للتغلب على هذه المشكلات، والحل هو إدارة المعرفة بحسن استثمارها.

صنف البيلاوي وحسين (2007) التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في فئتين هما:

- 1- "التحديات الثقافية": في عصر ثورة المعرفة والمعلومات الذي يمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة، لا بد من دعم توليد المعرفة ومشاركتها، والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة كخاصية فكرية، إذ لا بد من فترة المعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع.
- 2- "تحديات البنية الأساسية" تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي": ومن أبرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة (عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة، نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة، عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة ونقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة، نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة، نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية، عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا، انعزال متخصصي المعرفة عن بعضهم البعض في معظم التنظيمات (تقل فرص الاتصال والتواصل بينهم)، ويمكن القول أن عدم تطبيق متطلبات إدارة المعرفة هو أهم المعوقات لإدارة المعرفة .

4- الخدمات الطبية العسكرية:

تعتبر وزارة الداخلية والأمن الوطني الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة، وقد ساهمت الوزارة في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل وتوفير بيئة عمل مناسبة من

خلال شبكة حاسوب متكاملة تربط جميع الإدارات المختلفة، وكذلك إيجاد البدائل المناسبة وتطوير العمل في الوزارة وتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية، وتتكون أركان الوزارة من عدة أقسام تتمثل في أجهزة من ضمن هذه الأجهزة جهاز الخدمات الطبية العسكرية (المصري، 2015).

يعتبر جهاز الخدمات الطبية مؤسسة حكومية صحية تعمل على تقديم الخدمة الطبية والصحية لكل من يحتاج للرعاية الصحية من جميع فئات الشعب الفلسطيني على قدر المساواة وذلك من خلال إشرافها على مستشفيات (بلسم، الجزائري) كما تشرف الخدمات الطبية على (10) عيادات منتشرة في قطاع غزة ، وتعد مديرية الخدمات الطبية إحدى أهم المؤسسات الصحية الحكومية في فلسطين (نشرة الخدمات الطبية، 2013).

نوع المركز	اسم المركز
المستشفيات	بلسم / الجزائري.
العيادات	الشاطئ / حجازي / الزهرة / خانيونس / رفح / المعبر .

5- منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كمياً ونوعاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير، كما سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الأسئلة، باعتباره أحد البرامج الحديثة والشائعة المستخدمة في التحليل الإحصائي، وقد تمثلت مصادر الدراسة في: المصادر الثانوية، والمصادر الأولية.

1.5- مجتمع وعينة الدراسة:

مجموع العاملين في الوظائف الإشرافية حسب هيكلية جهاز الخدمات الطبية العسكرية التي تبدأ من (رئيس قسم وحتى مدير عام)، ويقدر عددهم بـ(156) موظفاً تم استبعاد(11) أفراد العينة الاستطلاعية ليبقى (145)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام المسح الشامل .

2.5 - أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد استبانة بالاعتماد على دراسات سابقة حول "مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية"، بما يخدم الدراسة واعتمادها من مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال والتربية والجودة والإحصاء، وتم عمل إجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها، وقد قسمت الاستبانة حسب الجدول (1.2.5) علاوة عن أسئلة الخصائص الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (1.2.5) : يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:

المجال	عدد الأسئلة	المجال	عدد الأسئلة
توليد المعرفة	6	تخزين المعرفة	6
توزيع المعرفة	6	تطبيق المعرفة	6
مجموع أسئلة محاور الاستبانة		24	

3. 5 - الصدق والثبات:

يقصد بصدق وثبات الاستبانة التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك على النحو التالي

1. 3. 5 - صدق الاستبانة :

- 1- الصدق الظاهري: قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال والتربية والجودة والإحصاء، وقد تمت التعديلات وفقاً لأرائهم .
- 2- الصدق المرتبط بالمحك (الصدق التجريبي) : المحك هو معيار نحكم به على اختبار الأسئلة وقد يكون مجموعة من الدرجات أو التقديرات أو المقاييس صمم الاختبار للتنبؤ بها أو الارتباط معها كمقياس لصدقها، وللحكم على فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة (One Sample (t)test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتم اعتماد معيار الوزن النسبي أكبر من (60%)، واستخدم الباحثان مقياس عشري للاستبانة بحيث تكون النسب كالتالي:

جدول رقم (2. 5) : يوضح المقياس المستخدم في الاستبانة:

العدد	النسبة الممثلة	درجة القبول	العدد	النسبة الممثلة	درجة القبول
1	10 %	ضعيف جداً	6	60 %	متوسط
2	20 %		7	70 %	جيد
3	30 %		8	80 %	جيد جداً
4	40 %		9	90 %	ممتاز
5	50 %	ضعيف	10	100 %	ممتاز جداً

3- صدق المقياس:

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

حيث تم فحص صدق المحتوى للتأكد من مدى ارتباط فقرات الاستبانة، وذلك من خلال فحص ارتباط عبارات كل مجموعة على حدة، وتم ذلك من خلال فحص ارتباط كل عبارة في المجموعة مع المجموع الكلي لنفس المجموعة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في جدول رقم (3.5).

حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على العينة التجريبية البالغ حجمها (11) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له على النحو التالي :

صدق الاتساق البنائي الداخلي لفقرات المحور (عمليات إدارة المعرفة):

جدول رقم (3.5): يوضح معامل الارتباط بين معدل محور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة :

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة	م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1	توليد المعرفة	6	0.893	0.001	2	تخزين المعرفة	6	0.947	0.001
3	توزيع المعرفة	6	0.956	0.001	4	تطبيق المعرفة	6	0.924	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 11 تساوي 0.361

يبين جدول رقم (3.5) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361).

5. 3. 2- ثبات فقرات الاستبانة Reliability :

للتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة، ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط r_2 سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية: حيث معامل $1+r$ الثبات = حيث (r) معامل الارتباط، والجدول التالي يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، مما يطمئن الباحثين لاستخدام الاستبانة.

جدول رقم (4.5): يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية):

المحاور	سبيرمان براون
إدارة المعرفة.	0.984

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 11 تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ :Cronbach's Alpha

لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (5.5) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثين لاستخدام الاستبانة

جدول رقم (5.5): يوضح معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	م	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	توليد المعرفة.	6	0.811	2	تخزين المعرفة.	6	0.815
3	توزيع المعرفة.	6	0.812	4	تطبيق المعرفة.	6	0.807
	مجموع المعرفة:	24	0.847				

ويستخلص الباحثان من نتائج اختبار الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة ويمكن تطبيقها بثقة.

4.5 - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتم التركيز على نتائج استخدام اختبار (كولمغروف- سمرنوف (1-Sample K-S)) لمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، بالإضافة إلى ذلك سيتم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك بعرض وتحليل الإجابات عن كل متغير على حدة، للوصول إلى استنتاجات ترتبط به، ثم سيتم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول الإحصائية التي توضح نتائج الاختبارات.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف- سمرنوف (1-Sample K-S)):

جدول رقم (6.5): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
إدارة المعرفة.	24	0.801	2.4

إن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 ($\text{sig.} > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

5.5 - إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

أ- الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من ذوي الاختصاص في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

ب- توزيع عدد (145) استبانة، حيث تم استرداد عدد (140) استبانة أي بما يعادل (97%)، وتم استبعاد عدد (1) استبانة لأنها غير صالحة للاستخدام، وبذلك تبقى عدد (139) استبانة صالحة للاستخدام، وبذلك تكون نسبة الاستبانات التي تم استخدامها بالفعل في عملية التحليل (96%).

6.5 - الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات وتحليلها وفق طبيعة البيانات، حيث تم تطبيق الاختبارات والأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وتقيد في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختباري التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) وألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- استخدام اختبار (kolmogorov-Smirnov Test- K-S) لتحديد نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أو التوزيع غير الطبيعي؟
- 4- اختبار (One sample T. Test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "6".
- 5- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين الأسئلة والمجال الرئيس لها والعلاقات بين متغيرات الدراسة.
- 6- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
- 7- اختبار (Independent samples T. test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

6: التحليل والنقاش

1.6 - الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة:

تم ربطها مع مجموعة متغيرات أخرى (الجنس، الفئة العمرية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول رقم (1.6): البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة	المتغير	البيان	العدد	النسبة
1- الجنس	ذكر	120	86.3	2- الفئة العمرية	أقل من 30	13	9.4
	أنثى	19	13.7		من 30 إلى أقل	70	50.4
	المجموع	139	100.0		من 40 إلى أقل	48	34.5

المتغير	البيان	العدد	النسبة	المتغير	البيان	العدد	النسبة
3 - طبيعة العمل	كادر طبي	49	35.3	4 - الخبرة	50 سنة فأكثر	8	5.8
	كادر إداري	47	33.8		المجموع	139	100.
	كادر طبي وإداري	43	30.9		أقل من 5	10	7.2
	المجموع	139	100.0		من 5 إلى أقل	64	46.0
5 - المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما	5	3.6		من 10 إلى أقل	19	13.7
	دبلوم سنتين	11	7.9		15 سنة فأكثر	46	33.1
	بكالوريوس	100	71.9		المجموع	139	100.
	دراسات عليا	23	16.5				
	المجموع	139	100.0				

يتضح من الجدول السابق:

1. أن نسبة الذكور العاملين في الجهاز أعلى من نسبة الإناث حيث كانت نسبتهم (86.3%).
2. أن نسبة من تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة بلغت (84.9%).
3. أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس في الجهاز بلغت (71.9%) وهي أعلى نسبة.
4. أن النسبة الأكبر لخبرة العاملين في الجهاز تتراوح ما بين (5-10) سنوات تليها من له خبرة 15 سنة فأكثر.
5. تقريبا تتساوى نسبة مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل مع فارق بسيط لصالح الكادر الطبي.

2.6 - تحليل فقرات الاستبانة ومناقشتها

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة (One Sample (t) test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتعتبر الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.925) أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.925) أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، والوزن النسبي أقل من (60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

تحليل فقرات محاور (إدارة المعرفة):

جدول (2.6): عملية/ توليد المعرفة:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1	يشجع الجهاز العاملين البحث عن المعارف المرتبطة بأنشطته وسبل تطويرها.	4.417	44.17	2.60	-7.18	0.000	2
2	يشجع الجهاز على اكتساب المعرفة.	4.89	48.92	2.62	-4.99	0.000	1

3	4.14	41.44	2.58	-8.48	0.000	3	يتم عقد ورش عمل ومؤتمرات وابتعاث للخارج.
4	3.55	35.54	2.51	-11.50	0.000	5	يخصص الجهاز ميزانية مناسبة لدعم إدارة المعرفة واكتسابها.
5	3.30	33.00	2.54	-12.59	0.000	6	يشجع الجهاز على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافأة.
6	3.89	38.92	2.51	-9.89	0.000	4	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى الجهاز.
جميع الفقرات							
	4.08	40.08	22.46	17.96	0.000		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى حرية (11) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.925)

النتائج المبينة في جدول رقم (2.6) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات عملية توليد المعرفة، وتبين النتائج أن الفقرة (2) "يشجع الجهاز على اكتساب المعرفة" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور حيث بلغ الوزن النسبي (48.92%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، أي أن هذه الفقرة سلبية، ويعزو الباحثان حصول فقرة "يشجع الجهاز على اكتساب المعرفة" على المرتبة الأولى إلى أن طبيعة الخدمة التي يقدمها الجهاز "خدمة طبية" يتطلب الحرص والتشجيع على اكتساب المعارف الجديدة التي تساعد على التطوير والتحسين للخدمة المقدمة للمواطن، ولكن رغم هذا التشجيع لازالت إدارة المعرفة ضعيفة.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (5) وهي "يشجع الجهاز على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت"، حيث بلغ الوزن النسبي 33.00 وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً، ويعزو الباحثان حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة إلى أن ضعف الميزانية بالجهاز وعدم وجود مصدر دعم خارجي للجهاز لطبيعته العسكرية أدت لضعف الحوافز المقدمة للعاملين، والتي تحثهم من خلالها وتشجعهم على ابتكار المعرفة وتقديم كل جديد.

ويشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 40.08 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً، ويعزو الباحثان النتيجة السلبية لمحور توليد المعرفة وحصوله على أدنى مستوى بين عمليات المعرفة إلى أن إدارة المعرفة غير مطبقة بالجهاز ولا يوجد قسم خاص مستقل بذاته للمعرفة أدى لصعوبة اكتساب المعرفة، كما أن قسم التنمية البشرية الموكل إليه أمر المعرفة هو قسم ضعيف الإمكانيات ولا يستطيع العمل على تطوير وتحسين اكتساب المعرفة بالجهاز.

جدول (3.6) : عملية/ تخزين المعرفة:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.	4.94	49.43	2.72	-4.60	0.000	2
2	تتوفر القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.	4.84	48.42	2.51	-5.44	0.000	3
3	يوفر الجهاز وسائل تكنولوجيا متطورة لتجميع	4.32	43.17	2.50	-7.93	0.000	6
4	يتم حفظ المعرفة حسب معايير معرفية وآليات	4.61	46.12	2.58	-6.34	0.000	4
5	يتم الحصول على المعرفة من أماكنها المختلفة	4.54	45.40	2.51	-6.85	0.000	5
6	يحافظ الجهاز على العاملين ذوى الكفاءة.	5.09	50.86	2.94	-3.66	0.000	1
	جميع الفقرات	4.70	46.95	23.97	27.28	0.000	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى حرية(11) ومستوى معنوية (0.05) تساوي(1.925)

النتائج في جدول رقم (3.6) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات عملية تخزين المعرفة، وتبين النتائج أن الفقرة (6) "يحافظ الجهاز على العاملين ذوى الكفاءة" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (50.86%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، "أي أن هذه الفقرة سلبية، ويعزو الباحثان حصول الفقرة على المرتبة الأولى إلى أن القوانين العسكرية والقيادة بالجهاز تمنع الاستقالة أو الخروج من الجهاز لكان آخر بغض النظر عن مصلحة العامل نفسه الأمر الذى يفرض على الجميع البقاء بالجهاز مما يبقى أصحاب الكفاءات وغيرهم بالجهاز سواء أرادوا ذلك أم لا.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "يوفر الجهاز وسائل تكنولوجيا متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في تخزين المعرفة"، حيث بلغ الوزن النسبي 43.17 وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً، ويعزو الباحثان حصول الفقرة على المرتبة الأخيرة إلى تدنى إمكانيات الجهاز بالوسائل التكنولوجية وأيضاً ضعف إمكانيات قسم الحاسوب وعدم امتلاكه للأجهزة الحديثة، بالإضافة لعدم وجود قسم للمعرفة مستقل بذاته ليقوم باستخدام الوسائل التكنولوجية لتجميع الخبرات والمعارف، وعدم توفر الإمكانيات المالية للشراء.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 46.95 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً، ويعزو الباحثان سلبية تأثير محور تخزين المعرفة لافتقار الجهاز لقسم معرفة مستقل بذاته بالإضافة لافتقاره للوسائل التكنولوجية المتطورة

أدت لصعوبة تخزين المعرفة والمحافظة عليها، بالإضافة لعدم وجود متخصصين بهذا المجال بالجهاز من كوادر مدربة ذات خبرة بمجال المعرفة وتخزينها.

جدول(4.6): عملية/ توزيع المعرفة:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1	يتم تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية.	4.46	44.64	2.44	-7.46	0.000	2
2	يتم تشجيع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة.	4.42	44.25	2.61	-7.12	0.000	3
3	تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول إلى قواعد البيانات.	3.96	39.57	2.60	-9.27	0.000	6
4	نظام العمل في الجهاز مصمم بشكل يساعد على	3.96	39.64	2.44	-9.85	0.000	5
5	يتم توزيع الوثائق والنشرات الداخلية.	5.12	51.15	2.73	-3.83	0.000	1
6	يتم نقل المعرفة بطرق تكنولوجية آمنة داخل الجهاز.	4.31	43.09	2.66	-7.49	0.000	4
جميع الفقرات		4.35	43.46	22.74	32.64	0.000	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى حرية(11) ومستوى معنوية (0.05) تساوي(1.925)

النتائج في جدول رقم (4.6) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات عملية توزيع المعرفة، وتبين النتائج أن الفقرة (5) "يتم توزيع الوثائق والنشرات الداخلية" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (51.15%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، أي أن هذه الفقرة سلبية، ويعزو الباحثان حصول الفقرة على المرتبة الأولى إلى أن القرارات عند اتخاذها تحتاج لتعميم على الأقسام والوحدات والعيادات الأمر الذي يتطلب توزيعها ونشرها على وحدات الجهاز، كما أن التعميمات التي تصدر عن القيادة يتم توزيعها بشكل غير عاجل، مما يوقع الكادر بمشاكل، والمفترض أن توزع بصورة عاجلة، وذلك لأن الطبيعة العسكرية تفرض إعلام الكادر بالقرارات المتخذة حتى يوضع الكادر تحت طائلة المسؤولية.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول إلى قواعد البيانات"، حيث بلغ الوزن النسبي (39.57) وهي أقل من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً، ويعزو الباحثان حصول فقرة "تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول إلى قواعد البيانات" على المرتبة الأخيرة إلى أن عدم وجود قسم للمعرفة مستقل بذاته أدى لضعف توافر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين للوصول إلى المعلومات وقواعد البيانات، كما أن الطبيعة الأمنية للجهاز تقتضي عدم عرض البيانات والمعلومات على الكادر وعدم إتاحتها للجميع.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 43.46 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً، ويعزو الباحثان سلبية تأثير محور توزيع المعرفة إلى قصور في استقلالية قسم المعرفة وضعف في توفير الإمكانيات اللازمة لعمله جعلت من الصعوبة بمكان توزيع المعرفة لأنها أصلاً غير مجمعة وغير متوفرة بالشكل المطلوب لمساعدة الكادر في أعماله وهي بحاجة لمن يجمعها الأمر الذي يتطلب وجود كادر متخصص بالمعرفة.

جدول (5.6) : عملية/ تطبيق المعرفة:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب ب
1	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية.	5.66	56.62	2.51	-1.59	0.114	1
2	يتوفر المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.	4.86	48.63	2.31	-5.81	0.000	4
3	يعتمد الجهاز على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعماله وأنشطته.	4.91	49.07	2.67	-4.84	0.000	3
4	تعتبر إدارة المعرفة جزء من البناء التنظيمي.	5.34	53.38	2.70	-2.89	0.004	2
5	ينشر الجهاز ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	4.59	45.90	2.38	-6.98	0.000	5
6	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.	4.37	43.67	2.61	-7.38	0.000	6
	جميع الفقرات	4.93	49.25	21.67	24.23	0.000	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى حرية (11) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.925)

النتائج في جدول رقم (5.6) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات - عملية تطبيق المعرفة، وتبين النتائج أن الفقرة (1) "يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (56.62%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.114)، وهي أكثر من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانوا لا آراء لهم في هذه الفقرة، أي أن هذه الفقرة محايدة، ويعزو الباحثان حصول الفقرة على المرتبة الأولى إلى أن طبيعة العمل الطبي يتطلب من العاملين استخدام جميع معارفهم وخبراتهم عند التعامل مع المريض وذلك لتقديم أفضل خدمة له وبذلك تُطبق المعارف والخبرات خلال العمل.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (6) وهي "تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة"، حيث بلغ الوزن النسبي 43.67% وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً، ويعزو الباحثان حصول فقرة "تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة" على المرتبة الأخيرة إلى أن افتقار الجهاز للمتخصصين بالمعرفة جعل من الصعب تكوين فرق عمل تكون متخصصة للإشراف على تطبيق المعرفة، كما أن تعدد التخصصات جعلت تكوين فرق لكل تخصص أمر صعب، بالإضافة لترامي أطراف الجهاز جعلت تجميع المتخصصين بالمعرفة كل حسب تخصصه أمر صعب.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 49.25 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً، ويعزو الباحثان سلبية تأثير محور تطبيق المعرفة على المبحوثين رغم أنه أفضل محور من عمليات المعرفة إلى أن عدم تفعيل قسم المعرفة وغياب المختصين بالمعرفة وترامي أطراف الجهاز وصعوبة تجميع أصحاب المعارف بالجهاز ما أدى للتأثير السلبي لتطبيق المعرفة، كما أن افتقار الجهاز للوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تطبيق المعرفة جعل الأمر معقداً.

جدول (6.6): متوسطات محاور الدراسة للمتغير المستقل :

م	المحاور	وسط حسابي نسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	م	المحاور	وسط حسابي نسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توليد المعرفة	40.08	22.46	4	2	تخزين المعرفة	46.95	23.97	2
3	توزيع المعرفة	43.46	22.74	3	4	تطبيق المعرفة	49.25	21.67	1
مجموع إدارة المعرفة		44.94	21.12						

يتضح من الجدول السابق فيما يتعلق بإدارة المعرفة أن نسبة الوسط الحسابي النسبي بلغت في الجهاز 44.94%، وحازت على المرتبة الأولى - عملية تطبيق المعرفة، والمرتبة الثانية - تخزين المعرفة، والمرتبة الثالثة - توزيع المعرفة، والمرتبة الرابعة - توليد المعرفة.

وتعد هذه النسبة نسبة منخفضة جداً حيث إن الباحثين اعتمداً مقياس الوسط الحسابي 60% فما أكثر لتعد النسبة مقبولة، وهذا يدل على قصور واضح في الجهاز فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة، ويعزو الباحثان النسبة المنخفضة لعدم وجود قسم للمعرفة بالجهاز واستقلاليته بذاتها وما زال عملها غير مفعّل بالجهاز، كما أن افتقار الجهاز للوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تجميع وتوزيع وتطبيق المعرفة جعل الأمر معقداً، كما أنها بحاجة للإمكانيات المادية لتستطيع العمل على أرض الواقع.

بالنظر إلى المحور "إدارة المعرفة" نجد أن جميع عمليات المحور كانت ضعيفة جداً وهذا يدل على قصور واضح في تطبيق إدارة المعرفة بالجهاز ويُعزى ذلك لحدائث مفهوم إدارة المعرفة على الجهاز وتتفق دراسة (مدلل، 2012) مع دراسة الباحثين بوجود ضعف في مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات، ويعزو الباحثان هذا الاتفاق إلى أن إدارة المعرفة من المداخل الحديثة في الإدارة والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على مؤسسته، وبطبيعة الحال فإنه قبل البدء بتطبيقها سيكون هناك قصور في إيجاد عملياتها مطبقة داخل المؤسسة، كما أن مجتمع الدراسة كان مؤسسة حكومية كمجتمع الدراسة الحالي.

وتختلف دراسة ماهر وحسين (2014) مع الدراسة الحالية حيث حققت عملية خزن المعرفة وتنظيمها أعلى نسبة، بينما عملية التطبيق حصلت على أقل نسبة، وهذا بخلاف الدراسة الحالية التي حصلت عملية التخزين على أقل نسبة وعملية التطبيق على أعلى نسبة ويعزو الباحثان ذلك للاختلاف إلى مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع الدراسة في دراسة (ماهر وحسين، 2014) هو الجامعات العراقية وهو مجتمع له طباعه وفكره المختلف عن المجتمع الفلسطيني، وتختلف أيضاً دراسة (الزطمة، 2011) حيث كان درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة مرتفعاً، ويعزو الباحثان ذلك لطبيعة المؤسسات التقنية التي يكون غالبية عملها وتعاملاتها معتمد على التكنولوجيا وهذا هو أساس إدارة المعرفة، وتؤكد دراسة (الزعبي وأبو الغنم، 2012) أن تصورات العاملين لمدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة كان مرتفعاً، وتؤكد دراسة (Nguyen, 2010) أن قدرة إدارة المعرفة تكون من قبل أربعة أبعاد، وهي عمليات اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة.

وكان مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة جيداً حيث بلغ (75.17%) في دراسة (المدهون، 2014)، وكانت نسبة واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة (67.156%) في دراسة (المصري، 2015) ويعزو الباحثان ذلك لأن كلاً من وزارة التعليم ووزارة الداخلية الشق المدني بدأت باستخدام الحكومة الإلكترونية من فترة ماضية.

بينما دراسة عابنة وحتاملة (2013) كانت درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة بمستوى متوسط، وكان أعلاها بُعداً تطبيق المعرفة، وأقلها بُعداً نقل المعرفة، وأيضاً دراسة (الأغا وأبو الخير، 2012) كان تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة (متوسط).

3.6 - تحليل أسئلة وفرضيات الاستبانة ومناقشتها

تم تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة التي تم صياغتها من خلال استبانة تم تصميمها، بحيث تشتمل على مجموعة من المجالات التي تغطي المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم توزيعها على عينة الدراسة واستردادها لتحليلها. الإجابة عن السؤال الأول - ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية؟

جدول (7.6): مستويات تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية

م	المحاور	وسط حسابي	الوسيط	انحراف معياري	م	المحاور	وسط حسابي	الوسيط	انحراف معياري
1	توليد المعرفة.	40.08	35.83	22.46	2	تخزين المعرفة.	46.95	47.50	23.97
3	توزيع المعرفة.	43.46	43.33	22.74	4	تطبيق المعرفة.	49.25	48.33	21.67
	مجموع تطبيق إدارة المعرفة	44.94	44.38	21.12					

من خلال الجدول السابق يتضح أن الوزن النسبي "الوسط الحسابي" لإدارة المعرفة في الخدمات العسكرية الطبية بلغ (44.94%) وهي نسبة ضعيفة جداً علماً بأن أضعف محور كان "توليد المعرفة" حيث بلغ الوزن النسبي (40.08%) بينما محور تطبيق المعرفة كان الأفضل برغم ضعفه حيث بلغ الوزن النسبي (49.25%)، ويعزو الباحثان انخفاض نسبة تطبيق إدارة المعرفة بالجهاز لعدم البدء بتطبيق إدارة المعرفة بالجهاز فعلياً على أرض الواقع، كما أن افتقار الجهاز للوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تجميع وتوزيع وتطبيق المعرفة جعل الأمر معقداً، كما أنها بحاجة للإمكانيات المادية لتستطيع العمل على أرض الواقع، ويعزو أيضاً هذه النسبة المنخفضة إلى الوقت الذي أجريت به الدراسة من أزمة الرواتب والحصار على قطاع غزة وإغلاق المعابر وتأثيره السلبي على نفسية الموظفين مما انعكس على إجاباتهم على أسئلة الاستبانة.

الإجابة عن السؤال الثاني - هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب البيانات الشخصية ؟

وبالإجابة على هذا السؤال يكون الباحثان قد اختبرا الفرضية الرئيسة - لا توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية : (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، طبيعة العمل، الجنس) ولاختبار هذا السؤال استخدم الباحثان اختبار (ONE WAY ANOVA)، واختبار (T-TEST INDEPENDENT)، كما هو موضح بالجدول :

جدول (8.6): آراء المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب البيانات الشخصية

م	البيان	العدد	الوسط	الانحراف	قيمة ف	الدلالة
1-العمر	أقل من 30 سنة	13	36.86	17.24	0.766	0.515
	من 30 إلى 40 سنة	70	46.35	21.69		
	من 41 إلى 50 سنة	48	45.04	20.97		
	أكثر من 50 سنة	8	42.55	23.53		
	المجموع	139	44.79	21.13		
2-المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	5	56.17	15.18	1.707	0.169
	دبلوم متوسط "سنتين"	11	48.41	26.01		
	بكالوريوس	100	45.62	20.94		
	دراسات عليا	23	37.01	19.39		
	المجموع	139	44.79	21.13		
3-الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	34.92	17.39	2.06	0.109
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	64	48.76	22.45		
	من 10 إلى أقل 15 سنوات	19	38.82	15.55		
	15 سنة فما فوق	46	43.89	21.13		
	المجموع	139	44.79	21.13		
4- طبيعة العمل	كادر طبي	49	34.56	17.87	19.732	0.000
	كادر إداري	47	58.13	18.35		
	كادر طبي وإداري	43	41.88	20.08		
	المجموع	139	44.79	21.13		
5- الجنس	ذكر	120	45.36	21.31	0.800	0.425
	أنثى	19	41.18	20.12		
	المجموع	139	43.27	20.715		

أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب البيانات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، الجنس) حيث كانت قيمة ف (0.766)، (2.060، 1.707) على التوالي وكانت القيمة الاحتمالية لكل من المتغيرات السابقة أكبر من 0.05، وهذا يعني أن كل من العمر والمؤهل العلمي والخبرة لم تحدث فروق في استجابات المبحوثين، وهذا يعني أن لديهم نفس الآراء بخصوص إدارة المعرفة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى لمتغير المهنة، حيث كانت قيمة ف = 19.732 والقيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05، حيث كانت الفروق

لصالح من يعمل في الكادر الإداري حيث بلغ الوزن النسبي 58.13%، ويتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة طبقاً لمتغير الجنس.

التفسير للبيانات الشخصية لإدارة المعرفة:

الإجابة عن الفرضية التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى لمتغير العمر.

أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر إلى أن ما نسبته (84.9%) من عينة الدراسة أعمارهم بين (30-40) و (41-50) سنة وهي فئات ذات خبرة ودرجة علمية متقاربة، مما جعل إجاباتهم على تساؤلات الاستبانة متقاربة، وهذه النتيجة جاءت لأسباب عديدة منها، الطلب على الوظائف من الخريجين يكون في الفئة العمرية (22) سنة فما فوق، كما أن معظم المتقدمين للعمل في الجهاز أثناء الفترة الأولى من الانقسام كانوا متطوعين وأعمارهم ما بين (25-40) سنة، ثم حظوا بفرصة التوظيف، بالإضافة إلى أن هناك عدد من الموظفين الذين استمروا في العمل بغض النظر عن الاتجاهات السياسية، كما يمكن أن تكون هذه النتيجة انعكاساً لحقيقة أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع فتي وشاب، كما أن العديد من الوظائف تستهدف فئة الشباب من الخريجين وحملة الشهادات لشغلها، علماً بأنه وبحسب النتائج المبينة فإن العاملين وبغض النظر عن أعمارهم فلا توجد فروق في استجاباتهم تجاه إدارة المعرفة.

وتتفق كل من دراسة مدلل (2012) و Moradi et al (2012) بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير العمر حول إدارة المعرفة، ويعزو الباحثان الاتفاق مع المدلل إلى أن مجتمع الدراسة الوظائف الإشرافية في المؤسسات الحكومية وهذا قريب من مجتمع الدراسة الحالية وبالتالي تقارب الأعمار والوظائف يسبب تقارب في الأفكار والإجابات، كما أن دراسة Moradi et al طبقت على جامعة أي أن أعمار المجتمع متقاربة الفكر وبالتالي عدم وجود فروق، بينما أكدت دراسة (الزعي وأبو الغنم، 2012) وجود فروق تُعزى لمتغير العمر، ويعزو الاختلاف مع الزعي وأبو الغنم إلى أن مجتمع الدراسة من العاملين في البلديات الأردنية والتي تضم أعمار مختلفة كما أن البيئة مختلفة تؤدي لاختلاف الأفكار والثقافات وبالتالي اختلاف الإجابات.

الإجابة عن الفرضية التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، يعزو الباحثان اتفاق عينة الدراسة إلى أن إدارة المعرفة ضعيفة بغض النظر عن المؤهل يعني أن المعرفة تعتبر مورد مهم جداً لنجاح وبقاء المؤسسات ولأن المؤسسات الطبية بحاجة دائمة للتطور ومواكبة التغير والتواصل والاتصال المستمر داخل منظومة العمل الصحي حيث يدرك جميع العاملين فيها أهميتها وضرورة توفيرها.

وتتفق كل من دراسة مدلل (2012) وحبسي (2012) في عدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حول إدارة المعرفة، ويعزو الباحثان الاتفاق مع المدلل إلى أن مجتمع الدراسة الوظائف الإشرافية في المؤسسات الحكومية وهذا قريب من مجتمع الدراسة الحالية وبالتالي تقارب الدرجة العلمية والوظائف يؤدي لتقارب الأفكار والإجابات لأنه يشترط للحصول على الوظائف الإشرافية أن يكون الموظف حاصل على البكالوريوس كحد أدنى، بينما تختلف معها دراسة؛ 2012 (Moradi et al، ماضي، 2010) حيث كانت هناك فروق لصالح الدراسات العليا، وأكدت دراسة (الزعي وأبو الغنم، 2012) وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان الاختلاف إلى اختلاف الدرجات العلمية التي يحملها مجتمع الدراسة، وبالتالي ستختلف إجاباتهم حسب درجة المعرفة التي يمتلكونها وطبيعتها نظرهم للمعرفة ومجالاتها.

الإجابة عن الفرضية التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى لمتغير الخبرة، ويعزو الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة إلى تقارب عدد سنوات خبرة الموظفين العملية، مما وحد الإجابات على تساؤلات الاستبانة، حيث جرى توظيف غالبيتهم بعد الانقسام الفلسطيني (2007) لذلك نسبة من لديهم خبرة من (سنوات 5-10) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (46%) تليها نسبة من لديهم خبرة (15 سنة) فما فوق بنسبة (33%) ويعزو الباحثان نسبة من لديه خبرة أكثر من (15 سنة) إلى أنهم من الموظفين أصحاب الرتب العليا الذين بقوا بعد الانقسام وهم من يحتل المناصب العليا بالجهاز .

وتتفق كل من دراسة الأغا وأبو الخير (2012) والحبيسي (2012) و Moradi et al (2012) مدلل (2012) بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (الخدمة) حول إدارة المعرفة ويعزو الباحثان الاتفاق مع الدراسات إلى أن مجتمعات هذه الدراسات هم أصحاب الوظائف الإشرافية في عدة مؤسسات وهذا يتطلب الحصول على نفس الدورات التدريبية وامتلاك نفس المهارات الإدارية وبالتالي تتشابه الإجابات على الاستبانة، بينما تختلف معها دراسة (الزعبي وأبو الغنم، 2012؛ ماضي، 2010) حيث أكدت وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحثان الاختلاف إلى اختلاف الأعمار والدرجات العلمية التي يحملها مجتمع الدراسة، وبالتالي ستختلف إجاباتهم حسب الخبرة التي يمتلكونها وطبيعة نظرتهم للمعرفة ومجالاتها وطبيعة اعتقاداتهم عنها، كما أن حداثة موضوع إدارة المعرفة جعلت هناك لبس في الفهم الصحيح لمعناها عند الكثيرين.

الإجابة عن الفرضية التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير طبيعة العمل."

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى لمتغير المهنة لصالح من يعمل في الكادر الإداري، ويعزو الباحثان وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المهنة إلى أن الكادر الإداري بطبيعة تخصصه الأكاديمي يتضمن مساقات ذات علاقة بالإدارة مثل التجارة والهندسة وغيرها بينما الكادر الطبي ومساعد الطبي طبيعة تخصصه لا تتضمن مساقات ذات علاقة بالإدارة بمجالاتها المختلفة .

وتتفق دراسة الزعبي وأبو الغنم (2012) في وجود فروق تُعزى لمتغير المهنة حول إدارة المعرفة، ويعزو الباحثان الاتفاق إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث إن المجتمع لدراسة الزعبي من العاملين بالبلدية ومن المعروف أن العاملين بالبلديات تختلف تخصصاتهم وبالتالي سيختلف الاستقطاب حسب التخصص وبالتالي سيوجد فروق حسب المهنة والتخصص.

الإجابة عن الفرضية التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس."

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس إلى أن ما نسبته 86.3% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي (13.7%) إناث، وكانت إجاباتهم متوافقة بغض النظر عن الجنس على التساؤلات في فقرات الاستبانة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة أيضاً إلى أن الجهاز ذا طبيعة عسكرية وهذا يتطلب جهداً جسدياً وقدرة نفسية على تحمل المصاعب والمشاق في المهنة، كالدورات العسكرية وربما يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع ونظرته إلى المرأة العاملة كونه مجتمع شرقي، له عادات وتقاليد يفضل عمل المرأة فقط في مهن محددة كالتعليم، مما يعكس محدودية فرص التطور والنمو في تقلد النساء مناصب إدارية خاصة بها.

وتتفق دراستنا مع دراسة حبسي (2012) في عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس حول إدارة المعرفة، ويعزو الباحثان هذا الاتفاق إلى أن مجتمع الدراسة من المشرفين بوزارة التربية والتعليم وبالغالب يكون هذا المجتمع من الذكور وعدد الإناث قليل وبالتالي لن يكون هناك اختلاف يعزى للجنس كما أن التفكير يكون متقارباً وذلك لتقارب الدرجات العلمية وبالتالي تقارب الإجابة على أسئلة الاستبانة، بينما أكدت دراسة (الزعبي وأبو الغنم، Moradi et al, 2012؛ 2012) وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان الاختلاف إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث إن مجتمع دراسة الزعبي من العاملين بالبلدية ومن المعروف أن العاملين بالبلديات تختلف تخصصاتهم وبالتالي سيختلف الاستقطاب للنوع حسب التخصص وبالتالي سيوجد فروق حسب النوع، كما أن المجتمع لـ Moradi et al من العاملين بالجامعة الماليزية وتختلف تخصصاتهم وبالتالي سيختلف الاستقطاب للنوع حسب التخصص وبالتالي سيوجد فروق حسب النوع.

الإجابة عن السؤال الثالث - ما مقومات نجاح إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية؟

حسب إجابة المبحوثين بالاستبانة، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام وسط حسابي نسبي وترتيب المقومات كما هو موضح في الجدول التالي: جدول (9.6): مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين:

م	الفقرة	وسط حسابي	الترتيب
1	ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.	54.02	الأول
2	تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.	51.89	الثاني
3	تبني ثقافة دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.	48.36	الثالث
4	التركيز على القيم وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.	44.92	الرابع
5	التأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.	43.69	الخامس
6	توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.	42.30	السادس
7	توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والدراسة والنقاش والرؤية المشتركة.	38.85	السابع
8	التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.	37.46	الثامن

يتبين من الجدول السابق مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز، حيث كانت من أهم المقومات والتي جاءت في المرتبة الأولى - ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم، وجاء في المرتبة الثانية - تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق

واستخدام المعرفة المتوفرة، بينما كانت من أهم المقومات ترتيباً، وجاء في المرتبة الثامنة - التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة، وجاء في المرتبة السابعة ترتيباً - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والدراسة والنقاش والرؤية المشتركة.

ويعزو الباحثان حصول " ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد العاملين لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم "على المرتبة الأولى في المقومات إلى أن العاملين في الجهاز أصحاب تخصصات مختلفة كما أنهم أصحاب مدارس مختلفة تخرجوا من دول متعددة وهذا بطبيعته ينعكس على الخبرات والمعارف التي يمتلكونها كل حسب الدولة التي تخرج منها.

بينما يعزو حصول " التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة " على المرتبة الثامنة والأخيرة إلى أن طبيعة المنافسة الناشئة عن حب الفرد للتميز والتألق في مجاله جعلت العمل التعاوني قليل بالجهاز، كما أن طبيعة ترمى أطراف الجهاز من الشمال للجنوب جعلت من الصعوبة بمكان جمع الخبرات وتبادلها والعمل كفريق، كما أن الطبيعة العسكرية للجهاز والزام الموظفين بالقوانين العسكرية قلل من فرصة المشاركة والتعاون بين أفراد الجهاز.

الإجابة عن السؤال الرابع : ما معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز؟ حسب إجابة المبحوثين بالاستبانة

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام وسط حسابي نسبي وترتيب المعوقات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10.6): معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين "في الاستبانة"؟

م	الفقرة	وسط حسابي	ترتيب
1	عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.	53.85	الأول
2	عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة.	50.82	الثاني
3	انعزال المختصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم عن بعضهم البعض في معظم الأحيان.	47.30	الثالث
4	عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة.	43.03	الرابع
5	نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.	42.21	الخامس
6	نقص التكنولوجيا المناسبة في الجهاز.	40.74	السادس
7	نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة.	40.66	السابع
8	نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.	40.16	الثامن

يتبين من الجدول السابق معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز، حيث كانت من أهم المعوقات والتي جاءت في المرتبة الأولى - عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة، وجاء في المرتبة الثانية - عدم توافر الوقت الكافي لدى

الأفراد العاملين في إدارة المعرفة، وكانت من أقل المعوقات ترتيباً، وجاءت في المرتبة الثامنة - نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة، وجاءت في المرتبة السابعة - نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة. يعزو الباحثان حصول "عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة" على المرتبة الأولى بالمعوقات إلى أن المعرفة بطبيعتها ليست كائن مادي قابل للقياس وبذلك يكون من الصعب قياس ما يترتب عليها من إنجازات، كما أن العوائد من وراء المعرفة ليس بالضرورة أن تكون مادية فربما تكون أمور معنوية وأمور تربوية وتعليمية وخبرة ومهارة الأمر الذي يصعب من قياس عوائدها.

ويعزو الباحثان حصول "نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة" على المرتبة الثامنة والأخيرة إلى أن طبيعة العمل الصحي والتجدد المستمر للإنجازات الصحية خلق لدى أفراد الجهاز شعور بأهمية إدارة المعرفة، كما أن الدرجات العلمية التي يحملها العاملين بالجهاز جعلت فكر المعرفة جزء من تفكيرهم مما أدى لكون الفهم والوعي للمعرفة أقل المعوقات في طريق إدارة المعرفة بالجهاز .

7. النتائج والتوصيات:

1.7 النتائج:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الجنس).
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح من يعمل في الكادر الإداري .
3. مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية نسبة ضعيفة جداً حيث بلغت نسبتها 44.94% .
4. "تطبيق المعرفة" جاءت في المرتبة الأولى من مستويات تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.
5. "توليد المعرفة" جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة من مستويات تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.
6. مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز : المرتبة الأولى "ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم".
7. مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز : المرتبة الثامنة والأخيرة "التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة".
8. معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز : المرتبة الأولى - هي عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
9. معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز : المرتبة الثامنة والأخيرة "نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة".

2.7 التوصيات:

1. تبني الإدارة العليا بالمؤسسات لإدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي والعمل على زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع وإعداد برامج علمية، ودورات تثقيفية لنشر ثقافة المعرفة، وأهميتها في المجتمع.
2. إنشاء وحدات إدارية تطبق إدارة المعرفة بالمؤسسات والعمل على توفير البيئة التقنية التحتية اللازمة والملائمة لها.
3. العمل على جعل فئة الشباب هي من يتولى العمل في إدارتي المعرفة والجودة للاستفادة من نشاطهم ومتابعتهم للوسائل التكنولوجية الحديثة، واعطاء الفرصة للجنسين للمشاركة بالتطوير وشغل المناصب الادارية بالجهاز .
4. العمل على عقد لقاءات تواصلية بين أفراد الجهاز لتبادل الخبرات والمعلومات التي تتعلق بإدارتي الجودة والمعرفة.
5. العمل على عقد اللقاءات والورشات اللازمة لتزويد العاملين بالفهم الصحيح لأبعاد إدارة المعرفة.

6. العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة من خلال العمل على إنشاء قسم للمعرفة داخل الجهاز وجعل إدارة المعرفة جزء في البناء التنظيمي للجهاز .
7. أن تعمل الإدارة العليا على تقديم الحوافز لتشجيع الدراسة العلمية وتوفير أدوات التدريب وطرقها وتطبيقها على العاملين في الجهاز، والاهتمام بالجوانب الملموسة للمعرفة مثل (المباني، والمكان المنظم التدريب).
8. الاهتمام بتوزيع الوثائق والنشرات الداخلية التي تساعد الموظف على القيام بمهامه بسهولة ويسر
9. العمل باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، العمل بخطى حثيثة نحو استيعاب وتفعيل مفهوم وممارسات الحكومة الإلكترونية من خلال إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات للجمهور إلكترونياً.
10. ضرورة توفير شبكة معلومات داخلية تساعد العاملون في الوصول إلى قواعد البيانات عند الحاجة إليها لتسهيل العمل.
11. إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق الأفراد والخبراء والوحدات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى وضع ضوابط تضمن حسن التعامل مع المعرفة داخل الجهاز، وتحديد ما يجب نشره وما يجب أن يكون حكرًا لها.
12. تبادل الأفكار والخبرات مع بعض المؤسسات المهنية والخدمية التي طبقت بنجاح أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتها في هذا المجال، والانفتاح في تبادل الفكر والحوار بين العاملين والإدارة، حتى يسهل الإلمام بالمعرفة ويسهل توزيعها، كما ينبغي الاستفادة من الخبراء، والمراكز البحثية المرموقة، والتقنيات المختلفة، لزيادة قدرة الجهاز على نقل المعرفة إلى الآخرين عبر منتجاتها وخدماتها، وزيادة خبرتها في تمثيل المعرفة وتصويرها للمستفيدين.
13. النظر إلى كل فرد في المنظمة على أنه رأس مال معرفي ومورد بشري ينبغي الاستفادة منه، والمحافظة عليه، وتنمية قدراته الفكرية، وإمعان النظر في تجاربه وتجارب الآخرين ، واستنباط الدروس والعبر من النجاح والإخفاق كي يتسنى التقاط المعارف المفيدة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهداف إدارة المعرفة.
14. إصدار دليل للمعرفة يوضح معايير ومقاييس أداء الأنشطة والخدمات التي يقدمها الجهاز للمستفيدين من خدماته.
15. الاهتمام برصد موازنة من أجل اكتساب المعرفة من الخارج، وتشجيع الحصول على المعرفة الداخلية، والعمل على عقد ورش عمل ومؤتمرات وابتعاث للخارج، بالإضافة لضرورة تشجيع العاملين على الدراسة عن المعارف المرتبطة بأنشطتهم وسبل تطويرها من خلال عقد مسابقات في مجال المعرفة.

3.7 الدراسات المقترحة :

1. مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في جهاز الخدمات الطبية العسكرية .
2. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جهاز الخدمات الطبية العسكرية .
3. تأثير إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى موظفي جهاز الخدمات الطبية العسكرية.

المراجع:

أولاً: القرآن الكريم والسنة

ثانياً: الكتب

1. الأكلبي، علي(2008): إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أبو بكر، فاتن(2002): نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك، مصر .
3. البيلاوي، حسن، وحسين، سلامة(2007): إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، إريد.
4. جاد الرب، السيد(2012): القيادة الإستراتيجية، ط1، دار النهضة للنشر، القاهرة، مصر.

5. الخطيب، أحمد، وزيجان، خالد(2009): إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة، إريد. وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان.
 6. الخطيب، أحمد، ومعاينة، عادل(2009): الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، إريد، وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان.
 7. رزوقي، نعيمة(2003): رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
 8. الزيادات، محمد(2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
 9. الظاهر، نعيم(2009): إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان.
 10. العلي، عبد الستار، وقنديلي، عامر، والعمرى، غسان(2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
 11. عليان، رحي (2012)، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 12. الملكاوي، إبراهيم(2007): إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان.
 13. نجم، عبود نجم(2005): إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان.
- ثالثاً: الرسائل العلمية :**
14. أبو دية، عمار(2004): إطار مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.
 15. باسردة، توفيق(2006): تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء "دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية إلى منية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق.
 16. حجازي، هيثم(2005): قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
 17. أبو جزر، أماني(2005): مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
 18. الزطمة، نضال(2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
 19. طاشكندي، زكية(2008): إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإداريات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم إدارة تربية وتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
 20. العتيبي، ياسر(2007): إدارة المعرفة في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .

21. عثمان، علان(2010): اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، أطروحة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
22. أبو قبة، عاهد(2004): مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
23. ماضي، إسماعيل(2010): دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. المدلل، عبد الله(2012): بعنوان تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
25. المدهون، محمود(2014): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
26. المصري، سلمان(2015): دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين .
- رابعاً:الدوريات وورق العمل:
27. الأغا، ناصر، وأبو الخير، أحمد(2012): واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى "سلسلة العلوم الإنسانية" المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير، غزة، فلسطين.
28. الحبسي، رياء(2012): دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة ماجستير، جامعة نزوى، عُمان.
29. الخدمات الطبية العسكرية(2013) : وحدة العلاقات العامة والاعلام، نشرة داخلية، قطاع غزة، فلسطين.
30. الزامل، ريم (2003): إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، العدد 16، مجلة العالم الرقمي.
31. الزغبى، خالد، وأبو الغنم، خالد(2012): أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين دارسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن، المجلد 27، العدد 2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن .
32. السلوم، يوسف (2001): الاستثمار في العلم والمعرفة "بحسن الإدارة والتدريب والتقنية"، العدد 28، الرياض .
33. الشريف، راشد(2012): تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، العدد 144، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت.
34. عبابنة، رائد، وحتاملة، ماجد(2013): دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلد 9، العدد 4، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن .
35. عبد الوهاب، سمير(2005): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية "دراسة حالة مدينة القاهرة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.

36. العلواني، حسن (2001): "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية: القاهرة.
37. عيد، السيد (2011): المهارات الإدارية في القيادة وآثارها في مكافحة الفساد، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
38. الكبيسي، صلاح الدين (2005): إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
39. ماهر، أسعد، وحسين، محمد (2014): أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال.
40. المعاني، أيمن (2009): اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، المجلد 5، العدد 3، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

خامساً: المواقع الإلكترونية:

1. وزارة الداخلية والأمن الوطني (2013): <http://www.moi.gov.ps> ، تاريخ الزيارة 20/09/2015
2. صفحة الخدمات الطبية العسكرية (2015): www.facebook.com/mdsry ، تاريخ الزيارة 25/09/2015
3. موقع ويكيبيديا، <http://ar.wikipedia.org/wiki> ، تاريخ الزيارة 20/09/2015

سادساً: المراجع الأجنبية:

1. Butler, T.(2006): Anti-Foundational Knowledge Management, In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, Pp 1-9.
2. Hacker, S., & Roberts, T.(2003): Transformational leadership: creating organization of meaning, American society for quality, Quality press, USA.
3. Moradi, E., Saba, A., Azimi, S., & dan Emami, R.(2012): " The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management" International Journal of Innovative Ideas , vol(12), No(3) ,Pp30-46.
4. Morten, T., Hansen, N., & Thomas, T.(1999): What's Your Strategy For Managing Knowledge, H B R, Vol 77, No 2.
5. Nguyen, T.(2010): Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore NSW.
6. Prusak, L.(2000): Knowledge Can it be Managed, IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management: New York.
7. Rastogi, P.(2000): Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness, Human System, Vol 19, No1, Pp15-39.
8. Siadat S., Matinrafa, A., Moghadasi, F., & Saeednia, A.(2015): Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education Case Study :Sciences and researches Unit, Azad University, Management and Administrative Sciences Review, Vol 4 ,No 1, Pp166-181.
9. Skyrme, D.(2002): Knowledge management: making it work .By Internet- www.skyrme.com.