

2020

## دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية

Mahmoud A.I EL shanty  
Israa University, Palestine, Mhmdshanty11@yahoo.com

هناك خميس سعدة

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

### Recommended Citation

shanty, Mahmoud A.I EL and "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات", *Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities)*: Vol. 22 : Iss. 1 , Article 5.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar/vol22/iss1/5>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

---

## **دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية**

Cover Page Footnote

مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2020، المجلد 22، العدد 1

## دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية

### The Role of Knowledge Management Processes on enhancing the Quality of Decision Taking in Palestinian Military Medical Services.

هناء خميس سعدة

محمود عبدالرحمن الشنطي

جامعة الإسراء-غزة

2020/06/07

تاريخ القبول

2020/02/09

تاريخ الاستلام

#### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع عاملي المديرية العامة في الخدمات الطبية العسكرية والبالغ عددهم (820) موظفًا، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع (320) استبانة، واسترداد (293) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (91.56%). واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وخُصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة متوسطة بنسبة (59.88%)، وكذلك أيضًا جودة اتخاذ القرارات بوزن نسبي (58.18%). تؤثر عمليتي إدارة المعرفة (توزيع وتطبيق) تأثيرًا جوهريًا في جودة اتخاذ القرارات، وقد فسرت ما نسبته (84.5%) من التباين في المتغير التابع. ومن أهم التوصيات: الاهتمام بزيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتحسين جودة اتخاذ القرارات وخاصةً عمليتي توزيع وتطبيق المعرفة، حيث تمكن العاملين من امتلاكهم للمعارف المطلوبة، وتزيد من التطبيق والتجريب لها في وظائفهم والتي تؤدي لجودة القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** عمليات إدارة المعرفة، جودة اتخاذ القرارات، الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

#### Abstract

*The study aimed to identifying the role of knowledge management processes in improving the quality of decision taking. To achieve the*

<http://www.alazhar.edu.ps>

محمود الشنطي ، هناء سعدة

*objectives of the study, the questionnaire was developed as a main tool for collecting the necessary data and the descriptive analytical approach was used .The study population consisted of all the employees from the military medical services that work in Gaza Strip, their number was 820 employee. The Stratified random sample was used and (320) questionnaires were distributed and 293 questionnaires were collected that were suitable for analysis purposes with response rate (91.56%). The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for data analysis. The study concluded that the level of knowledge management practices in general was medium (59.88%) and the quality of decision taking was also medium with a relative weigh (58.18%). Knowledge management processes have a statistical significant impact on the quality of decision taking and explained (84.5%) of variance in the dependent variable. The most important recommendation was improving knowledge management practices as a strategic approach for improving the quality of decision taking especially the distribution and the implementation processes which empower the employees to have the required knowledge and raise the application of it in their jobs that lead to the quality of the decisions .*

**Keywords:** Knowledge Management Processes, Quality of decisions taking, Palestinian Military Medical Services .

#### مقدمة:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي العديد من الصعوبات والتحديات، والتي أثرت في مختلف مجالات الحياة وقد رافق ذلك ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة خدماتها وتعزيز مستوى أدائها؛ مما دفع المنظمات إلى التفكير في استخدام مفاهيم إدارية جديدة في ظل كثرة الجوانب المتعلقة بالمشكلات التنظيمية. وأصبحت المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تشكل عنصراً ضرورياً لبقاء المنظمة وتطورها، وتطوير أدائها، وتفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إنَّ تبني إدارة المعرفة في المنظمة يحقق عدداً من الفوائد للمنظمات وتساعد في العثور على المعلومات المهمة واختيارها ونشرها للعاملين، كما وتُعدُّ أداة ضرورية لأنشطة متعددة مثل: التعلم الديناميكي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتمكين هذه المنظمات من العمل بشكل أكثر ذكاء (Wiig,1999:14). وتستحوذ عملية اتخاذ القرارات على أهمية كبيرة، حيث إنَّها من العمليات

### دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

الحيوية التي تتغلغل في كل مظهر من مظاهر أعمال المنظمات لترابطها الوثيق مع جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وتعدُّ عملية اتخاذ القرارات قلب الإدارة ومحور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه المنظمات يتوقف إلى حدٍ بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، كما أنّها شغل المديرين الشاغل ومن المهام الجوهرية في عملهم، ومحور أساسي من محاور أنشطتهم.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

اعتمادًا على نتائج دراسة (حميد، 2016) التي أفادت بأنَّ جودة اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني كانت بنسبة متوسطة (60.22%)، ومن أجل الوقوف بدقة على مشكلة الدراسة تمَّ إجراء دراسة استكشافية من خلال توزيع استبانة على عدد (30) من العاملين بمديرية الخدمات الطبية العسكرية- محافظات غزة يعملون بالرتب المختلفة، والتي أوضحت نتائجها أنّ الوزن النسبي لجودة اتخاذ القرار يساوي (65.6%) بمستوى موافقة متوسطة. وقد أسفرت عن مجموعة من الظواهر منها:

- 1- عدم القدرة على توفير مجموعة من البدائل كحلول للمشكلات موضع الدراسة بالقدر الكافي وقصور من طرف الإدارة في إيجاد حلول ابتكارية غير مألوفة للمشكلات.
  - 2- ضعف في مشاركة العاملين من المستويات الإدارية في صنع القرارات بشكل حقيقي.
  - 3- عدم قيام متخذي القرارات بتقييم آثار القرارات التي تتخذها على أصحاب المصلحة، وعدم تمتع القرارات المتخذة بالقبول والرضا من قبل العاملين.
  - 4- لا تحقق القرارات الإدارية المتخذة الأهداف الموضوعية، ونقص المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات.
- واستنادًا إلى المؤشرات السابقة، يمكن استخلاص أنّ جودة اتخاذ القرار بالخدمات الطبية العسكرية- محافظات غزة، ليست بالمستوى المأمول؛ مما يستوجب الانتباه لها ومعالجتها وتحسينها، وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
1. ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة؟

محمود الشنطي ، هناء سعدة

2. ما مستوى جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية – محافظات غزة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية – محافظات غزة؟
4. هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية – محافظات غزة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، جودة اتخاذ القرارات) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (الجنس – الرتبة العسكرية – المؤهل العلمي –سنوات الخدمة) في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية – المحافظات الجنوبية؟

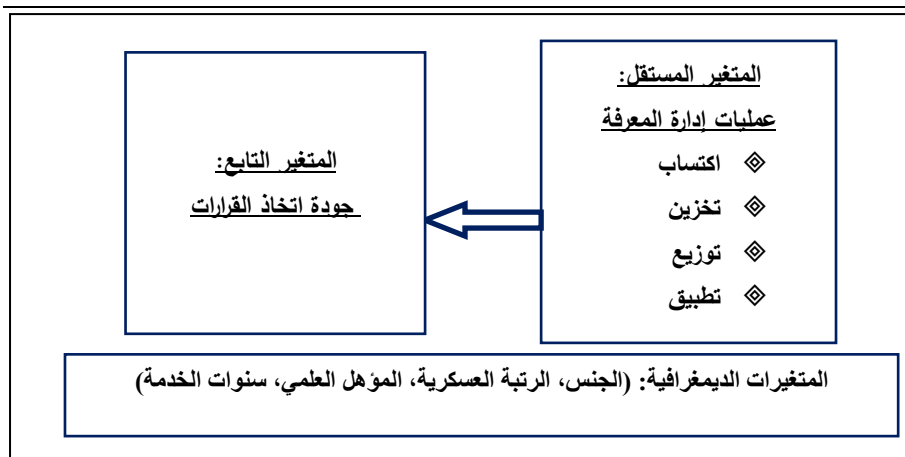
#### أهمية الدراسة:

1. **الأهمية العلمية:** تبحث هذه الدراسة في موضوعين غاية الأهمية من موضوعات السلوك التنظيمي، والتي تعتبر مدخلاً من مداخل الفكر الإداري الحديث، كما وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل – على حد علم الباحثين – التي تناولت أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والفلسطينية على وجه التحديد بهذا النوع من الدراسات. ومن ناحية أخرى، تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا النوع من المواضيع الجديدة، والتي من الممكن الانتفاع منها بتطبيقها على قطاعات أخرى.
2. **الأهمية العملية:** تسعى الدراسة الحالية لتقديم مجموعة من التوصيات إلى صناع القرار في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة للاستفادة من هذه النتائج والتوصيات، والتي قد تسهم في تعزيز مفهوم إدارة المعرفة وزيادة ممارستها، والاهتمام بدقة اتخاذ القرارات واتباع المنهج العلمي، وهو ما سيُسهم في تطوير أداء هذه المديرية.

#### أنموذج الدراسة ومتغيراتها:

1. **المتغير المستقل:** عمليات إدارة المعرفة هي: (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق).
2. **المتغير التابع:** جودة اتخاذ القرارات.

دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...



شكل (1): أنموذج متغيرات الدراسة:

تم بناء الأنموذج بالاعتماد على (Wiig, 1993) فيما يخص أبعاد عمليات إدارة المعرفة

فرضيات الدراسة:

تتكون فرضيات هذه الدراسة من ثلاث فرضيات تم صياغتها بحيث تغطي ما تهدف إليه الدراسة، وهي كالآتي:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) وجودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظات قطاع غزة.
2. الفرضية الثانية: تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية حسب آراء المبحوثين.
3. الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عمليات إدارة المعرفة، جودة اتخاذ القرارات) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

محمود الشنطي ، هناء سعدة

#### حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة دور (المتغير المستقل) عمليات إدارة المعرفة الأربعة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) في المتغير التابع وهو جودة اتخاذ القرارات، دون دراسة غيرها من المتغيرات المستقلة الأخرى أو العمليات الأخرى ضمن أبعاد إدارة المعرفة.
- **الحد البشري:** تتمثل في جميع العاملين في المديرية العامة للخدمات الطبية بقطاع غزة ممن هم على رأس عملهم حتى تاريخ إجراء الدراسة.
- **الحد المكاني:** جرى تطبيق هذه الدراسة على المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة دون التطبيق على المديرية في الضفة الغربية؛ نظراً لعوامل الحصار والحواجز والتواصل بسبب الحصار الإسرائيلي، وعوامل تتعلق بالتكلفة والوقت.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة وإنجازها خلال العام 2018م - 2019م.

#### التعريفات الإجرائية

1. **التعريف الإجرائي لعمليات إدارة المعرفة:** هي مجموعة من العمليات الممنهجة والفعاليات التي تشتمل اكتساب المعرفة من المصادر المختلفة، وخبزنها للتشجيع على مشاركتها بين العاملين وتطبيقها واستخدامها بهدف تحقيق الكثير من الفوائد للمنظمة، ومنها تحسين جودة القرارات المتخذة. وتم قياسها من خلال محور إدارة المعرفة في الاستبانة من الفقرة (1-22).
2. **التعريف الإجرائي لجودة اتخاذ القرارات:** قدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة وتقييم البديل الأفضل؛ لتحقيق الهدف المرغوب فيه؛ وذلك لضمان مساهمة القرارات في إنجاز الأهداف الموضوعية بما يحقق سهولة التنفيذ للقرار، وقبول القرار من قبل العاملين، ومراعاة التوقيت المناسب. وتم قياسها من خلال محور جودة اتخاذ القرارات في الاستبانة من الفقرة (23-41).

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (الحمداني، 2006:100).



دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (820) موظفًا موزعين على مراكز الخدمات الطبية العسكرية بغزة، وعددها (12) مركزًا حسب إحصائيات دوائر شؤون الموظفين بالخدمات الطبية في العام (2019)، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية حسب مكان العمل (مستشفى، عيادة، مركز إداري)، والبالغ عددها (262) موظفًا حسب معادلة (Moore, McCabe, Duckworth, & Sclove, 2003)، وتم توزيع (320) استبانة على مجتمع الدراسة، واسترد (293) استبانة بنسبة استجابة (91.56%).

وبيّن الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية، حيث يظهر الجدول أنّ ما نسبته (69.3%) من عينة الدراسة ذكور، (30.7%) إناث.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	(%)
الجنس	ذكر	203	69.3
	أنثى	90	30.7
الرتبة العسكرية	رتب سامية	78	26.6
	رتب إشرافية	134	45.7
	ضباط الصف والأفراد	81	27.7
المؤهل العلمي	دراسات عليا	28	9.6
	بكالوريوس	195	66.5
	دبلوم متوسط	51	17.4
	ثانوية فأقل	19	6.5
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	53	18.1
	5- 10	65	22.2
	10- 15	137	46.7
	أكثر من 15 سنة	38	13.0

وتفسر النتيجة لطبيعة المجتمع الفلسطيني الذكوري؛ فالثقافة التنظيمية لا تحبذ عمل الإناث في القطاعات العسكرية، والتي تستلزم المبيت خارج المنزل وفي بعض الأحيان تحتاج إلى جهد عضلي والتزامات كبيرة لا تتناغم مع أدوار المرأة. ويتضح من الجدول (1) أنّ ما نسبته 26.6% من عينة

## محمود الشنطي ، هناء سعدة

الدراسة رتبته العسكرية رتب سامية (لواء- رائد)، وأن ما نسبته 45.7% رتبته العسكرية رتب إشرافية (نقيب- ملازم أول)، بينما 27.7% رتبته العسكرية ضابط صف وأفراد. ويعزو الباحثان هذه النسبة إلى سلامة الهيكل التنظيمي جزئياً حيث كلما ارتفعنا بالمستوى الإداري قلّت الأعداد وزاد نطاق الإشراف، بينما تشير إلى وجود خلل بين الرتب الإشرافية وفئة ضباط الصف والأفراد. ويبيّن الجدول أن ما نسبته (66.5%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، حيث تعود هذه النتيجة إلى أن هذه الدرجة تُعتبر مطلباً أساسياً لشغل الوظائف التخصصية والإشرافية والعليا، كما أن توافر أعداد كبيرة من الخريجين في السنوات الأخيرة منح المديرية الحرية في اختيار المرشحين للوظائف من حملة الشهادات دون الاضطرار لقبول مؤهلات أقل، ويعزو الباحثان أن ما نسبته (23.9%) مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل؛ لأنّ هناك العديد من الوظائف الطبية والإدارية لا تتطلب شهادة عليا وإنما تتطلب شهادة الدبلوم مثل وظائف (فني التخدير، والقبالة، والمختبرات، والوظائف المهنية والحرفية). يتضح أن ما نسبته (18.1%) من العاملين سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، وذلك لأنّ هناك ضعفاً في الإمكانيات والموازنات المالية في الوقت الحالي، والذي انعكس بدوره على عدم التوظيف بشكل كبير من الخريجين. ويعزو الباحثان أن ما نسبته (87.0%) من أفراد العينة المبحوثة سنوات خدمتهم (أقل من 15) سنة إلى أحداث الانقسام الفلسطيني الذي اندلع عام 2007م، إذ انقطع عدد كبير من العاملين عن ممارسة وظائفهم ومغادرة أعمالهم وبالتالي اعتماد الحكومة في قطاع غزة على توظيف عدد كبير حينها لملاء الشواغر لضمان استمرار العمل. كما ويفسر الباحثان أن ما نسبته (13.0%) كانوا لِمَن هم 15 سنة فأكثر؛ وذلك لأنّ هناك نسبة من الموظفين القدامى ممن تمّ تعيينهم بقدوم السلطة الفلسطينية (1994) استمروا على رأس عملهم، وبالتالي من الطبيعي أن تتجاوز مدة خدمتهم (15) عاماً.

## أداة الدراسة:

تمثّلت أداة الدراسة بالاستبانة حيث تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام هي، القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، القسم الثاني: عمليات إدارة المعرفة، ويتكون من 28 فقرة، موزع على 4 مجالات هي (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) وتمّ الاستعانة بدراسة (علي، 2018)، (صلاح الدين، 2018)، (أبو عودة، 2016). القسم الثالث: يتكون من (19) فقرة صممت لقياس جودة اتخاذ القرارات، وتمّ

دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

الاستفادة من دراسة (أبو جزر، 2018)، (سويدات والشيخ، 2017)، وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبانة، بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دلّ على الموافقة العالية والعكس صحيح، والجدول الآتي (2) المحك المعتمد للحكم على درجة الموافقة على الفقرات.

جدول (2): درجات المقياس العشري والمحك المعتمد

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي %	10 - 28	28 - 46	46 - 64	64 - 82	82 - 100
الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صدق الاستبانة بثلاث طرق، أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري" حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تكوّنت من (11) متخصصاً في العلوم الإدارية، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة. ثانياً: تم اختيار الاتساق الداخلي، باستخدام عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وأوضحت نتائج الاختبار أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لما وضع لقياسه. ثالثاً: تم أيضاً إجراء الصدق البنائي، والذي يبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول (3) أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.953 - 0.970) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أنّ المقياس يتمتع بمعامل صدق عالٍ. ومن ناحية أخرى، جرى التأكد من ثبات الأداة باستخراج معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد الدراسة.

محمود الشنطي ، هناء سعدة

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ للأداة، ومعامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية

المجال	تسلسل الفقرات	اختبار الثبات Alpha	اختبار الصدق البنائي	
			معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
اكتساب المعرفة	7-1	0.956	.965	*0.000
تخزين المعرفة	14-8	0.955	.958	*0.000
توزيع المعرفة	21-15	0.955	.953	*0.000
تطبيق المعرفة	28-8	0.964	.954	*0.000
عمليات إدارة المعرفة	28-1	0.986	.985	*0.000
جودة اتخاذ القرارات	47-29	0.982	.970	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (3) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.955-0.986)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.991)، وهذا يعني أنَّ الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية مطمئنة.

#### المعالجات الإحصائية:

بعد أن تمَّ ادخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.22) (The Statistical Package of Social Sciences)، تمَّ استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية.
- 2- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- 3- اختبار معامل التضخم (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

4- اختبار كولمنجروف سميرونوف (k-s) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

5- معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

##### أولاً: عمليات إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم الوسائل والأساليب المستخدمة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات، وتطوير قدراتها الإبداعية، والتنافسية. وتناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تمكنها من الوصول إليها والتعامل معها بالتخزين والتوزيع والتطبيق والمحافظة عليها، وقد تباينت وجهات النظر حول عمليات إدارة المعرفة باختلاف مداخلها، حيث لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين على عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات. وقد عرفها المحاميد (2008: 355) بأنها عبارة عن جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتوليد، وتخزين، وتوزيع وتطبيق المعرفة، سواء كانت ضمنية أم صريحة، داخلية أم خارجية من خلال ربط معارف نظريات سابقة مع بعضها بعضاً، أو من خلال تحليل البيانات والمعلومات، على أن يتم تحويلها إلى معلومات مهمة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة. في حين عرفها آخرون بأنها مجموعة من العمليات التي تحكم، وتوجه إبداع المعرفة، ونشرها، والإفادة منها (علي، 2012: 395). وتعرف بأنها: مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخن ونقل وتطبيق المعرفة، وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار (Laudon & Laudon, 2011: 434). ويرى Schermerhorn (2010: 43) بأنها: مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات؛ وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح. وفي الدراسة الحالية، فقد ركز الباحثان على العمليات الأربعة الآتية لإدارة المعرفة، وهي الأكثر استخداماً بين البحوث واستناداً إلى أنموذج (Wiig, 1993) وهي:

1. اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون، والعملاء، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام الخبراء،

## محمود الشنطي ، هناء سعدة

والدوريات، والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، ويرتبط اكتساب المعرفة بالمعرفة الضمنية والدراسة الفنية (Hernandez, 2015: 42).

2. **تخزين المعرفة:** وتمثل عملية تخزين المعرفة جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة (شعباني، 2016: 30-31).

3. **توزيع المعرفة:** تعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين (العلي وآخرون، 2006).

4. **تطبيق المعرفة:** يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي وغاية عملية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية؛ كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل المشكلات، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة، وأن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية (الزيادات، 2008: 103).

ويمكن القول بأن عمليات المعرفة من الأسس الإدارية لنجاح أي مؤسسة حيث يمكن من خلالها حل المشكلات القائمة، وتخزين المعرفة لا يقتصر على التوثيق والأرشيف إنما تكون مخزنة في الأذهان كالمعرفة الضمنية، وتوزيع المعرفة لا يقتصر على طريقة واحدة، فيمكن توزيعها عن طريق تسجيلات صوتية وكلمات مكتوبة وصور يمكن للآخرين الاستفادة منها، وتطبيق المعرفة هو الغاية من أجل استثمار المعرفة، فالحصول على المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها لم يعد كافياً، إنما تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ.

دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

#### ثانياً: مفهوم جودة اتخاذ القرار

تعد القرارات جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، وهي ترجمة فعلية لما هو مطلوب تحقيقه من أهداف ومهام مهمة تُنَاط عادة بالمدير، وهذه المهمة لا تتم بشكل فجائي، بل هي عبارة عن عملية منسقة تجري وفق خطوات منطقية محكمة بإمكانات محددة، ويتم تنظيم هذه العملية وفق صلاحيات معينة. وقد تمّ تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها: مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات، وتتضمن العديد من الأبعاد كتقييم آلية اتخاذ القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة إلى تقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذ (Donelan, 2013: 103). وقد عرّفها عبد الله (2012: 55) بأنها: قرار يقاس بقدر موضوعيته، وتحقيقه للأهداف، بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد والعقلانية لتحقيق الكفاءة، والفعالية في الأداء. ويرى آخرون أنها: استخدام المعلومات الدقيقة، والموثوق بها، وذات الصلة بالمشكلة، للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد بمختلف المستويات الإدارية بالمنظمة (حسان، 2008: 21). ومن جهة أخرى، فإنّ الحكم على جودة اتخاذ القرار يتم وفقاً لطريقتين (Donelan, 2013, 110 111):

**الأولى:** آلية اتخاذ القرار: أي أنّه يتم تقييم القرارات بناءً على الآلية التي اتخذت بها في مدة القرار، بالإضافة إلى الفهم الكامل لمشكلة القرار والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وجودة المعلومات التي جمعها قبل اتخاذ القرار من نظم المعلومات المختلفة والتحليل والتفكير المنطقي والسليم. **والثانية:** نتائج القرار: وتعني الحكم عليه من خلال مؤشر القيمة السوقية الإجمالية للمنظمة في السوق في فترة زمنية معينة ومكان معين بعد تنفيذ القرار، بالإضافة إلى حساب إنتاجية كل وحدة نقدية تم إنفاقها على القرار المتخذ، والعديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس نتيجة التنفيذ، كما يقيم القرار من وجهة اتفاه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف.

محمود الشنطي ، هناء سعدة

### مراحل عملية اتخاذ القرارات:

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن تمر بمراحل وخطوات منطقية عدة تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة (عبوي، 2010: 242)، وفيما يلي عرض لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد اتباعها عند مواجهة مشكلة ما:

1. **تحديد المشكلة:** يعتبر تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى من خطوات اتخاذ القرار، فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك محل أو هدف من وراء إصداره، ويقصد بتحديد المشكلة تشخيصها؛ أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها؛ أي آثارها وأسبابها. وتعتبر تلك الخطوة من الأهمية بمكان؛ لأن أي خطأ في التحديد للمشكلة سوف يترتب عليه خطأ في بقية المراحل، مما دعا البعض إلى القول: "إن المشكلة المحددة تحديداً واضحاً تعتبر نصف محلولة، ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد المشكلة تحديداً كمياً حتى تسهل عملية العلاج" (تعلب، 2011: 292).

2. **البحث عن البدائل:** بعد الانتهاء من إجراءات تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة، وترتكز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف إلى النتائج المتوقعة، وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة، وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الآخرين، ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه، ولنجاح هذه الخطوة لا بدّ لمتخذ القرار من أن يعتمد التفكير المبدع الخلاق لا ابتكار بدائل مختلفة، وبخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة، ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير المشجعة لتحصر في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحققها بنسب متفاوتة (موسى، 2010: 242).

3. **تقييم البدائل:** المقصود بتقييم البدائل هو تحديد الاحتياجات والسلبيات وفق معايير محددة للتقييم مثل: إمكانية التنفيذ، آثار التنفيذ، آثار التنفيذ البديل على المنظمة (أي العائد والتكلفة لكل حل)، الآثار الإنسانية والاجتماعية وانعكاساتها على الأفراد والجماعات، مناسبة الوقت، مدى استجابة المرؤوسين، الزمن الذي يستغرقه البديل، هذا إضافة إلى الأخذ في الحسبان الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة (الحري، 2007: 56).



دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

4. **اختيار البديل الأفضل:** تعد هذه الخطوة قمة في عملية اتخاذ القرار حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه، وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها، ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل إلى خبراته السابقة والتجريب، والبحث والتحليل (موسى، 2010: 55).
5. **تنفيذ القرار:** إن الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار قد انتهت بمجرد اتخاذ القرارات من المفاهيم الخاطئة؛ لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، وغالبًا لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه، والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون، لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه؛ لذلك لا بُدَّ من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار، وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديًا ومعنويًا وربما معنويًا أهم؛ لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم إلى الاهتمام وبذل الجهد أكثر. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل (حسين والساعد، 2001: 24).
6. **متابعة تطبيق القرار ومراقبته:** إن أي إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار؛ لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن. هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية، وكذلك بعد التطبيق لا بُدَّ من المراقبة لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه، وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية (حسين والساعد، 2001: 25).

#### ثالثًا: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة القرارات

إن ممارسات إدارة المعرفة ينتج عنه تحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات بطريقة أفضل من خلال قضاء وقت أقل في جمع المعلومات، ووقت أكثر في عملية الإبداع أثناء التطبيق، كما تساعد على تحليل المواقف على أساس إمكانية الحصول على معلومات ذات صلة بموضوع القرار في الوقت المناسب لاستخدامها وتطبيقها في العديد من القضايا لحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة (آدم، 2018). فإذا كانت المنظمة ترغب في اتخاذ قرارات مستنيرة، فعليها جمع المعلومات حول الأنشطة الخارجية لموظفيها، والتي تساهم في تطوير كفاءاتهم، حيث يتيح بدء حوار مع

### محمود الشنطي ، هناء سعدة

الموظفين حول المعرفة التي يكتسبونها واحتياجاتهم التدريبية، واستخدام هذه المعلومات لصياغة أو تقييم الاستراتيجية التنظيمية، فكل منظمة احتياجات مختلفة تتطلب معلومات مختلفة هي مدخلات لاتخاذ القرارات (García & Conde, 2014). وتعمل إدارة المعرفة على تشجيع العاملين على أن يصبحوا مبادرين للوصول إلى كمية من المعلومات وتحسين القدرات وخلق الأفكار (Santoro, Vrontis, Thrassou and Dezi. 2017). إنَّ عملية تحسين القرارات وتنفيذها بصورة أفضل تعد من الفوائد التي يمكن أن تحققها عمليات إدارة المعرفة، إضافةً إلى تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى، مما يجعلهم قادرين على طرح مبادرات أكثر وعياً، وأفضل خبرة وجودة في العمل (مرغلاني، والشمري، 2018). وتتجلى أهمية المعرفة عند استخدامها وتطبيقها، حين يتم وضعها موضع التنفيذ من أجل اتخاذ القرارات أو صنع السياسات، فيتعلم الموظفون من خلال التجربة كيفية اتخاذ القرارات بكفاءة، فالاستخدام المتكرر لأنواع معينة من المعلومات يساعد في تحديد موقع هذه المعلومات، ويزيد من خبرة الفرد في مجال العمل ويصبح المستخدم خبيراً من خلال الممارسة المتكررة، مما يعنى الاستفادة من قاعدة المعرفة ذات الصلة في حالات اتخاذ القرارات (Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada and Hussain. 2018).

### رابعاً: الدراسات السابقة

**قامت (الشريف، 2018)** بدراسة هدفت التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفاً، وتم توزيع (400) استبانة، واسترداد (355) استبانة، بنسبة استجابة (93.2%). وتوصلت الدراسة إلى عمليات إدارة المعرفة لها تأثيراً جوهرياً في الرقابة الاستراتيجية. وهدفت دراسة (علي، 2018) التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري بقطاع غزة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة (376) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم استرداد (348) استبانة بنسبة (92.50%)، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ عمليات إدارة المعرفة بعملياتها تؤثر في جودة الخدمات. وركزت دراسة (صلاح الدين، 2018) على تحديد مدى وجود أثر لتطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة المصرية للاتصالات، وقد اعتمدت الدراسة على عينة ميسرة مكونة من (60) مفردة من الإداريين بثلاث

### دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

سنترالات من الشركة المصرية للاتصالات. وكان من بين النتائج وجود أثر لإدارة المعرفة للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات تأثيرًا ذا دلالة معنوية على الميزة التنافسية. وأجرت (عز الدين، 2017) دراسة تهدف للتعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت (322) موظفًا، وقد تم استرداد (278) استبانة بنسبة استجابة (86.3%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد فسرت عمليات إدارة المعرفة نسبة (0.713) من التباين في ثقافة التميز.

بينما كشفت دراسة (أبو جزر، 2018) عن دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية الشركة وعددهم (295)، وتم استخدام المسح الشامل، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (277) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (93.89%)، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيات إدارة المعلومات وجودة اتخاذ القرار، وبيّنت الدراسة أن أبعاد تكنولوجيات إدارة المعلومات (التخطيط الاستراتيجي، صناع المعرفة والدعم المالي) لها أثر في جودة اتخاذ القرار باستثناء بُعد (البنية التحتية لنظم المعلومات). وتناولت دراسة (أبو معمر، 2017)، دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مديري وكالة الغوث في قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الطبقة العليا ويقدر عددهم بـ(46) مديرًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقام عبد العال (2017) بدراسة من أجل التعرف إلى إدارة الأزمات وأثرها في جودة القرارات الإدارية بوازرتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارتين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع (116) استبانة على المبحوثين، وتم استرداد (94) استبانة أي بنسبة (81.03%). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية. وسعت دراسة (Sutopo, 2016) لتحديد

محمود الشنطي ، هناء سعدة

تأثير إدارة المعرفة والمتغيرات الثقافية على أداء المرشدين السياحيين في إندونيسيا، تم أخذ العينات عن طريق جمع العينات العشوائية البسيطة وبلغ عدد مجتمع الدراسة ( 345 ) الذين تم توزيع الاستبانة عليهم وكان عدد المستجيبين ( 181 ) شخصاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة لها آثار إيجابية ومهمة على أداء المرشدين السياحيين. وجاءت دراسة (Siadat,et.al, 2015) والتي هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة (أزاد) الإسلامية في طهران في إيران، وحدة العلوم والأبحاث في (2014)، وكانت أداة البحث الاستبانة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع العينة من معلمي الإدارة والعلوم الإنسانية والمحاسبين حيث بلغوا (137) فرداً، وتم تقدير حجم العينة (101) فرداً. وتوصلت الدراسة أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وهي تعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المنظمات والمؤسسات.

#### خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حيث معظم الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرين بالدراسة إما كمتغير تابع أو مستقل كل على حدة، فمنها ما تناول إدارة المعرفة وعلاقتها مع متغيرات أخرى مثل (الشريف، 2018؛ علي، 2018؛ عز الدين، 2018؛ صلاح الدين، 2018؛ Sutopo, 2016)، وبعض الدراسات تناولت جودة اتخاذ القرارات مع متغيرات مختلفة منها: تكنولوجيا إستراتيجية المعلومات، إدارة الأزمات مثل دراسة (أبو جزر، 2018؛ عبد العال، 2017)، إلا أن أياً من هذه الدراسات لم يتناول دراسة العلاقة بين المتغيرين معاً في دراسة واحدة باستثناء دراسة (أبو معمر، 2017) ولكنها اختلفت بأنها تناولت نوع محدد من القرارات وهي القرارات الاستراتيجية دون غيرها من القرارات، كما أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة بينما الدراسة الحالية أجريت في المديرية العامة للخدمات الطبية.

#### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصه "ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة؟"، تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة.

دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

جدول (4): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لعمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	المجال
5.70	2.05	56.95	4	متوسطة	1.63	0.052	اكتساب المعرفة
6.27	2.02	62.73	1	متوسطة	6.55	0.000	تخزين المعرفة
6.07	2.09	60.67	2	متوسطة	4.64	0.000	توزيع المعرفة
5.92	2.08	59.15	3	متوسطة	3.42	0.000	تطبيق المعرفة
5.99	1.96	59.88		متوسطة	4.27	0.000	عمليات إدارة المعرفة
5.82	1.88	58.18		متوسطة	2.57	0.005	جودة اتخاذ القرارات

يتضح من الجدول رقم (4) أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.99) حيث (الدرجة الكلية من 10) بوزن نسبي (59.88%). ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين في المجال لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث إن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من (2) مما يعني عدم تشتت البيانات عن متوسطها الحسابي. وتفسر النتيجة لإجمالي محور عمليات إدارة المعرفة لتزايد وعي الإدارة والعاملين بأهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة ولهم بامتلاكهم أنواع المعارف المتعلقة بمجال عملهم. وربما تتوافر ممارسة عمليات إدارة المعرفة بقدر بسيط بين العاملين ولكنها تظل موجودة من خلال الاهتمام بعقد الاجتماعات والمؤتمرات والندوات وورش العمل، والتدريب بجميع أنواعه والمناقشات التي تجري بين العاملين بما يخص قضايا العمل وكيفية إنجازه. ويفسر الباحثان حصول البعد الثاني "تخزين المعرفة" على المرتبة الأولى؛ كون البعض ينظر إلى عملية تخزين المعرفة على أنها تتلخص في استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) فقط. كما أن إدارة المديرية تعتبر أنها أسهل العمليات، حيث تتوفر قواعد بيانات داخلها يمكنها استيعاب كم هائل من المعلومات والمعارف، إضافة إلى أرشفة الوثائق وتوثيق بعض المعارف وخاصة إجراءات العمل والأدلة الإرشادية لعمل الوحدات، بينما جاء بعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد، وتعكس هذه النتيجة ضعفًا واضحًا في اكتساب المعارف خاصة مع محدودية التوظيف أو التعاقد مع العاملين المهرة، وكذلك عدم رصد وتشخيص المعارف المطلوبة وتحديد مصادرها لاستقطابها، وعدم

## محمود الشنطي ، هناء سعدة

انتشار ثقافة البحث العلمي واستخدامه في توليد المعرفة المطلوبة. إن غياب القدرة المالية لجذب الكفاءات من خارج المديرية، وعدم القدرة على تحفيز العاملين لاستخدام الطرق الإبداعية لتوليد المعارف اللازمة ربما يكون سبب لظهور عملية اكتساب المعرفة في هذه المرتبة بين العمليات. واتفقت هذه النتائج نسبياً مع دراسة (علي، 2018) حيث أظهرت درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمستوى متوسط وبوزن نسبي (66.83%) واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات منها دراسة (الشريف، 2018) والتي بينت أن مستوى إدارة المعرفة في الجمعيات غير الحكومية بقطاع غزة كان بمستوى كبير حيث بلغ الوزن النسبي (69.9%). واختلفت مع دراسة (عز الدين، 2018) بحيث أظهرت الدراسة توافر مستوى عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بشكل جيد، حيث بلغت نسبته (73.5%)، ودراسة (أبو معمر، 2017) والتي بينت مستوى موافقة كبيرة لأفراد عينة الدراية لعمليات إدارة المعرفة (78.43%).

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني، ونصه "ما مستوى جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية -محافظات غزة؟"، يُلاحظ من الجدول رقم (4) أن مستوى جودة اتخاذ القرارات جاءت بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (5.82)، بوزن نسبي (58.18%). وتفسير محتمل لنتيجة هذا المحور والذي جاء بدرجة متوسطة أنه وبرغم مساعي الإدارة لتجويد القرارات إلا أنها تعاني من التذبذب لأسباب عديدة، منها: عدم استخدام المنهج العلمي عند اتخاذ القرارات والتي تستند إلى خطوات محددة، كذلك التقلبات البيئية المحيطة بالمديرية، ويعود ذلك إلى الانقسام السياسي الذي تعاني منه المؤسسات الفلسطينية وبشكل خاص المديرية العاملة للخدمة الطبية، والذي انعكس بوضوح على ضعف في التنسيق والتعاون بين المديرية ونظيرتها في الضفة الغربية، وخلق نوعاً من التضارب بدلاً من التكامل والترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها. واتفقت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو جزر، 2018) والتي أوضحت أن جودة اتخاذ القرار في شركة توزيع الكهرباء كانت متوسطة (60.99%). وأيضاً انسجمت مع كل من نتائج دراسة (عبد العال، 2017) التي أظهرت أن جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية كانت بمستوى متوسط حيث بلغ الوزن النسبي (63.58%)، واختلفت نتائج الدراسة الحالية

### دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

مع نتائج دراسة (أبو معمر، 2017) والتي أوضحت أن فاعلية اتخاذ القرارات في وكالة الغوث بلغت (75.28%) وهي نسبة كبيرة.

ثالثاً: **لاختبار الفرضية الأولى وإجابة السؤال الثالث**، والذي ينص "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرار في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية - محافظات غزة؟ تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (5): معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة

للخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية

المتغير المستقل	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
معامل الارتباط	.816	.833	.871	.912	.905
المعنوية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5) أن معامل الارتباط يساوي 0.905، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات، وعليه تم قبول الفرضية الأولى. ويفسر الباحثان النتيجة بأن ممارسة إدارة المعرفة في المديرية تساعد على تجويد القرارات المتخذة فيها، وذلك من خلال التحديد الصحيح للفجوة المعرفية والمعارف المطلوبة، باستخدام العديد من الوسائل بهدف اكتسابها من الداخل أو الخارج، ثم إن المديرية تعمل على تخزين المعرفة في أماكنها المخصصة المناسبة، سواء في قواعد البيانات التي تتميز بالأمان والكفاءة حيث يسهل الوصول إليها بسرعة؛ مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وسرعة اتخاذها بالوقت المناسب أو تجسيدها في تعديل إجراءاتها وأدلة العمل فيها. كما وتعمل المديرية على تشجيع عملية توزيع ونشر المعرفة من خلال اللقاءات وتقبل الاقتراحات وخلق بيئة داعمة للحوار؛ مما يجعل العاملين على وعي بأخر المستجدات فيما يخص العمل بالمديرية وبوظائفهم، وذلك بإلمامهم بالمعلومات النظرية والمهارات العملية؛ الأمر الذي يعني زيادة قدرة العاملين ومتخذي القرارات على تطوير البدائل الملائمة لحل المشكلات. كما أن تشجيع المديرية للعاملين فيها على استخدام المعرفة في تأدية مهام عملهم تعني زيادة خبراتهم في تطبيق ما تعلم

## محمود الشنطي ، هناء سعدة

العاملون وتقييم مدى فائدته ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف التي تسعى المديرية لتحقيقها، ومن خلال ذلك التطبيق تتولد دراية بأفضل البدائل المتاحة على ضوء التجربة الناتجة عن التطبيق. وتتسجم النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (أبو معمر، 2017) والتي أكدت وجود علاقة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**رابعاً: لاختبار الفرضية الثانية، وإجابة السؤال الرابع، والذي ينص "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لعمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات؟، تم إجراء بعض الاختبارات قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، على النحو الآتي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity"، فقد أجرى الباحثان اختبار معامل تضخم البيانات "Variance Inflation Factor VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث توضح النتائج بجدول (6) أن قيمة (VIF) لجميع عمليات إدارة المعرفة كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.012-2.599)، وقيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.378-0.421)، وعليه يتضح عدم وجود مشاكل حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات Distribution Normal، فقد تم استخدام اختبار (كولموروف-سمرنوف) والتي أوضحت نتائجه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي.**

جدول (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به واختبار كلمنجراف سمرنوف

الأبعاد	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	اختبار كلمنجراف (k-s)	
			قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
اكتساب المعرفة	0.421	2.012	0.599	0.865
تخزين المعرفة	0.398	2.340	0.675	0.753
توزيع المعرفة	0.378	2.105	1.043	0.227
تطبيق المعرفة	0.389	2.599	0.904	0.387



دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

ومن ناحية أخرى، تم استخدام معادلة الانحدار التدريجي لاختبار الفرضية (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين جودة اتخاذ القرارات، ويتضح من نتائج إجراء اختبار الانحدار التدريجي في الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط (R) تساوي (0.920)، بمعنى أن زيادة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كلما زاد مستوى جودة اتخاذ القرارات. وتُشير قيمة معامل التحديد المعدل ( $adj.R^2$ ) أن عمليات إدارة المعرفة تُفسر ما يقارب (84.5%) من التباين في المتغير التابع (جودة القرارات)، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في جودة القرارات.

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بجودة اتخاذ القرارات من خلال إدارة المعرفة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.004	0.023	0.981
اكتساب المعرفة	0.075	1.430	0.154
تخزين المعرفة	0.074	1.297	0.196
توزيع المعرفة	0.184	2.865	0.004
تطبيق المعرفة	0.640	10.756	0.000
معامل الارتباط = 0.920	معامل التحديد المعدل = 0.845		
قيمة الاختبار F = 395.892	القيمة الاحتمالية = 0.000		

اتخاذ القرارات =  $0.004 + (0.184 \times \text{توزيع المعرفة}) + (0.640 \times \text{تطبيق المعرفة})$

وتوضح قيمة F (395.892) والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.00)، وأن العلاقة بين (عمليات إدارة المعرفة) و(جودة اتخاذ القرارات) هي علاقة خطية، وتشير إلى صلاحية النموذج للتنبؤ بالتباين في المتغير التابع، وعليه تُقبل الفرضية الثانية. ويتضح من النتائج أن عمليتي توزيع وتطبيق المعرفة تؤثر في تحسين جودة القرارات دون غيرهما من العمليات، ويفسر الباحثان النتيجة بأن توزيع وتبادل المعرفة وتطبيقها في المديرية هو جوهر إدارة المعرفة، فتوزيع المعرفة يعمل على زيادة قدرة العاملين على تحديد المشكلات بشكل دقيق وليس مظاهرها وصولاً إلى تحديد البديل الأفضل لحلها، كذلك فتطبيق المعرفة يساعد على معرفة الطرق المثلى لتأدية الأعمال

## محمود الشنطي ، هناء سعدة

والمهام في المديرية، وبالتالي التمييز بين الطرق الناجحة والطرق غير المفيدة، والتي تقلل مستقبلًا من نسبة ارتكاب الأخطاء، حيث يتيح التطبيق مع الرقابة الواعية في المديرية استخدام تحليل الحساسية بإجراء تغييرات في المدخلات، وتحديد المخرجات مع الأخذ بعين الاعتبار التغييرات، خاصة وأن المديرية تقدم خدمات طبية تتعلق بصحة الإنسان، والتي تتطلب الدقة. ويمكن تفسير النتيجة غير المتوقعة، وهي عدم تأثير عمليتي اكتساب المعرفة وتخزينها في جودة اتخاذ القرارات بأن عدم وضوح الرؤية بشكل كافٍ وعدم امتلاك استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في المديرية حيث غياب الرؤية يشتت الإجماع حولها، وينحرف المسار عن تحقيق الرسالة والأهداف، والتي تلعب عملية اتخاذ القرارات دورًا مهمًا في ترجمته لواقع عملي. وربما يعود السبب إلى طبيعة العمل في المديرية، حيث يغلب عليه تنفيذ الأوامر والالتزام الصارم بالأوامر والتوجيهات الصادرة من الإدارة والمركزية التي تحتم رجوع العاملين المستمر والدائم للإدارة في كل صغيرة وكبيرة؛ مما يعني البطء في عملية اتخاذ القرارات. إن عدم استخدام الأجهزة والتكنولوجيا وغياب البنية المعلوماتية يعوق الإجراءات، ويقلل من الكفاءة لدى العاملين، ويهدر الوقت والموارد، ويؤدي إلى اتخاذ قرارات لا تتسم بالجودة. وتتفق هذه النتيجة جزئيًا مع دراسة (الزريقات، 2011) والتي بينت أن إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية. وتتسم كذلك مع نتيجة دراسة (أبو معمر، 2017) والتي أكدت وجود أثر مهم لعمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

رابعًا: لاختبار الفرضية الثالثة، وإجابة السؤال الخامس، والذي ينص "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين حول (عمليات إدارة المعرفة، جودة اتخاذ القرارات) تبعًا للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟"، تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" فيما يخص الجنس، كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" فيما يتعلق بالعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

جدول (8): الفروق الإحصائية بين (عمليات إدارة المعرفة، جودة اتخاذ القرارات) والمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التصنيف	عمليات إدارة المعرفة			جودة اتخاذ القرارات		
		الوسط الحسابي	قيمة T - F	الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	قيمة T - F	الدلالة الإحصائية

## دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

0.401	-0.842	5.75	0.734	0.340	5.96	ذكر	الجنس
		5.97			6.05	أنثى	
*0.006	5.131	5.43	*0.016	4.210	6.51	رتب سامية	الرتبة العسكرية
		5.68			5.85	رتب إشرافية	
		6.44			5.68	ضباط وضباط صف	
*0.025	3.176	6.44	*0.013	3.645	6.83	دراسات عليا	المؤهل العلمي
		6.32			5.85	بكالوريوس	
		5.57			6.51	دبلوم متوسط	
		4.69			5.40	ثانوية عامة فأقل	
0.108	3.408	6.63	*0.024	3.194	6.63	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
		5.68			5.72	10-5	
		5.70			5.75	15-10	
		5.42			5.79	15 فأكثر	

الفروق حول متغير عمليات إدارة المعرفة: تبين النتائج في جدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس. وتُعزى النتيجة إلى تكافؤ الجنسين من العاملين بمديرية الخدمات الطبية العسكرية، حيث تتشابه ظروف العمل، وتُطبق على الجميع القواعد والأنظمة ذاتها دون تمييز بينهما، كما باستطاعة العاملين من الإناث والرجال المناقشة والحوار مع بعضهما، والتواجد في الندوات وورش العمل ولقاءات العمل. وعليه اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الشريف، 2018)، ودراسة (عز الدين، 2017)، ودراسة (علي، 2018) والتي أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى الجنس. ويُمكن استنتاج أنه توجد فروق جوهرية حول إدارة المعرفة تُعزى إلى الرتبة العسكرية وذلك لصالح الذين رتبتهم العسكرية رتب سامية. وتُعزى النتيجة لأن العاملين من أصحاب الرتب السامية كونهم على اطلاع بشكل أكبر من غيرهم من العاملين لما تبذله المديرية من الاستعانة ببعض الخبراء من خارجها باعتبارهم مصادر للمعرفة، كما أنَّ عملية تخزين

## محمود الشنطي ، هناء سعدة

المعرفة غالبًا يشرف عليها متخصصون في علوم الحاسوب والبرمجة؛ نظرًا لأنها تحتاج لدقة ودراية في قواعد البيانات وإدارتها، وهي أيضًا تكون ضمن نطاق الإشراف للرتب السامية وهم من يحدد صلاحية الآخرين لرؤيتها. كما أظهرت نتائج الجدول وجود فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، حيث يرجع السبب لأن أصحاب المؤهلات العليا تتكون لديهم دراية بكيفية اكتساب المعرفة، ويمتلكون قدرات استيعابية ربما تكون أوسع؛ نظرًا لاطلاعهم على الكثير من العلوم أثناء الدراسة، وربما يعود السبب؛ لأنهم يمتلكون مؤهلات عليا، وبالتالي يدركون بشكل أكبر أهمية ممارسة هذه العمليات لتحسين اتخاذ القرار والأداء بشكل إجمالي في المديرية مقارنة بالآخرين من العاملين بمؤهلات علمية أقل، خاصة أنه تتولد لديهم ثقة بأنفسهم وبإمكاناتهم دون الخوف من نقل ما يمتلكون من معرفة لغيرهم. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عز الدين، 2017) والتي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة (الشريف، 2018؛ علي، 2018) التي أكدت عدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتؤكد النتائج وجود فروق بين آراء المستجيبين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذه الفئة من العاملين يمتلكون الدوافع والحماسة لإثبات أنفسهم وذواتهم في العمل، ويتطلعون للتقدم الوظيفي والترقي مستقبلاً، وبالتالي يعملون بجد لاكتساب الخبرات والمهارات ويسعون إلى التعلم وامتلاك المعرفة وتطوير ذاتهم والاحتكاك بذوي الخبرة للتعلم منهم بشكل أكبر من العاملين من أصحاب الخبرات الأعلى. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (علي، 2018) التي أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشريف، 2018؛ عز الدين، 2017) والتي أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تُعزى إلى سنوات الخدمة.

**الفروق حول متغير جودة اتخاذ القرارات:** ومن جهة أخرى تبين من النتائج في جدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس. ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود قوانين موحدة تنطبق على الجنسين دون تفرق وتساويهما في الواجبات والحقوق، وإتاحة الفرص لهما لاتخاذ القرارات المناسبة وفقاً لمسؤوليات كل منهم والصلاحيات المخولة له، والتي تبنى على القدرة والمعرفة بأساليب اتخاذ القرارات، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو معمر،

### دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

2017; عبد العال، 2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق تَبَعًا للجنس، ومن النتائج يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الرتبة العسكرية وذلك لصالح الذين رتبهم العسكرية ضابط صف وأفراد. وتُفسر النتيجة لأنَّ ضباط الصف والأفراد أقل اطلاعًا وقدرة من غيرهم من العاملين بالرتب السامية والإشرافية بالحكم أو تقييم جودة اتخاذ القرارات المُتخذة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع (أبو جزر، 2018؛ أبو معمر، 2017). كذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويعزو الباحثان ذلك لأنَّ العاملين بالمؤهلات العليا لديهم خبرات أعمق في كيفية اتخاذ القرارات باعتبار أنَّ درابيتهم أكبر من غيرهم من العاملين في عملية صنع القرار أو حتى تقييمه أو إعطاء تغذية راجعة عنه؛ مما يمنحهم القدرات والإمكانات حول دراسة حيثيات القرارات من كل الجوانب قبل اتخاذها مع استخدام الأساليب العلمية، والتي تتأتى بحكم التعليم العالي؛ الأمر الذي لا يتوفر للعاملين من ذوي التحصيل العلمي الأقل. واختلفت النتيجة مع (أبو جزر، 2018؛ أبو معمر، 2017؛ عبد العال، 2017). ويتبين من النتائج عدم وجود فروق تُعزى إلى سنوات الخدمة. وكتفسيرٍ محتمل لنتيجة أنَّ القرارات المُتخذة تُطبق على جميع العاملين دون النظر لسنوات الخدمة، ومن جهة أخرى فإنَّ القرارات لا ترتبط بطول مدة الخدمة بقدر ارتباطها بالخبرة الفعلية والمعرفة المكتسبة والتأهيل العلمي الذي يُمكن هؤلاء العاملين من اتخاذ القرارات الصائبة، وينسجم هذا التفسير مع فكرة أنَّ المعلومات متاحة للجميع، ولم تعد حكرًا على أشخاص بعينهم، خاصةً مع ظهور العولمة، والتي جعلت العالم كقرية صغيرة مفتوحة على بعضها، وظهور المؤسسات الرقابية التي تتادى بالإفصاح عن المعلومات. وجاءت نتيجة الدراسة متفقة مع دراسة (أبو جزر، 2018؛ أبو معمر، 2017؛ عبد العال، 2017)، وعليه تقبل الفرضية الثالثة.

### نتائج الدراسة

1. أظهرت النتائج أنَّ مستوى عمليات إدارة المعرفة، ومستوى جودة اتخاذ القرارات في مديرية الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة كانت بدرجة موافقة متوسطة.
2. وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات، كما أظهرت النتائج أنَّ أكثر عمليات إدارة المعرفة ارتباطًا وذا دلالة إحصائية بجودة اتخاذ القرارات هو عملية تطبيق المعرفة، تلاه عملية توزيع المعرفة، ثم عملية تخزين المعرفة، وفي المرتبة الأخيرة عملية اكتساب المعرفة.

## محمود الشنطي ، هناء سعدة

3. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيرًا جوهريًا في جودة اتخاذ القرارات، وتفسر ما نسبته (84.5%) من التباين في المتغير التابع. وبيّنت نتائج الدراسة أنَّ أهم العوامل تأثيرًا في جودة القرارات وحسب قيمة (ت) الجدولية هو (تطبيق، وتوزيع المعرفة) على الترتيب، (10.756)، (2.865)، بينما تبين عدم وجود تأثير لعمليتي اكتساب وتخزين المعرفة.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى متغير (الجنس) مع وجود فروق تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية؛ وذلك لصالح أصحاب الرتب العسكرية السامية، ووجود فروق حول المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، ووجود فروق حول سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات. بينما تبين عدم وجود فروق جوهريّة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (جودة اتخاذ القرارات) بسبب الجنس، وسنوات الخدمة، فيما وجدت فروق تُعزى للرتبة العسكرية لصالح ضباط الصف والأفراد، وكذلك وجود فروق تبعًا للمؤهل العلمي تعزى للدراسات العليا.

## التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات، وهي كالآتي:
1. الاهتمام بزيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتحسين جودة اتخاذ القرارات خاصة عمليتي توزيع وتطبيق المعرفة؛ كونهما أظهرتا تأثيرًا جوهريًا في جودة اتخاذ القرارات وتمثل هاتين العمليتين ذروة الاستفادة من مفهوم المعرفة بامتلاك العاملين للمعلومات والخبرات المعتمدة على التطبيق والتجريب، وتزويد من قدراتهم ومهاراتهم، والتي تزيد من جودة اتخاذ القرارات.
  2. توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتنوعة التي تساعد العاملين على اكتساب المعرفة الضرورية، وتشجيع العاملين على إجراء البحوث العلمية التي تشكل إضافة معرفية كمصدر أساسي لتوليد المعرفة في العديد من المجالات.
  3. تهيئة بيئة إيجابية في المديرية، بحيث تشجع العاملين على التواصل المستمر وإجراء الحوارات المفتوحة بشأن تحسين إجراءات العمل والأداء الكلي، وتبادل الخبرات لتحويل المعارف الضمنية لتصبح معارف صريحة يطلع عليها العاملون ويكتسبونها، ونشر ثقافة الثقة وعدم

### دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

- خوف العاملين على مناصبهم الوظيفية في حال شاركوا زملاءهم بالمعرفة التي يمتلكونها على اعتبار أنها مصدر من مصادر السلطة والقوة.
4. منح العاملين الصلاحيات الكافية ضمن رؤية واضحة ورقابة متوازنة لتطبيق هذه المعرفة، وتشجيع العاملين على الإبداع وتوليد الأفكار المبتكرة لحل مشكلات العمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال حفزهم لتقديم الأفكار، وخلق مناخٍ للحوار والمناقشة، وإعطاء مساحة للتجريب والتأسيس لثقافة التعلم المستمر، والتي تعتبر من المخاطر المحسوبة والخطأ لخطوة النجاح.
5. ضرورة أن تعمل المديرية على إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، ومناقشة العاملين بالقرارات المتخذة، والتي تتعلق بمهام عملهم كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة من مقترحاتهم من جهة أخرى تقليل المقاومة ضد هذه القرارات، وكذلك ضمان مزيد من الالتزام بتنفيذها وتحقيقها.
6. الاستفادة من الأخطاء السابقة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة في الماضي، والعمل على تجنب تكرارها، وعمل مراجعات لهذه القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، ودراسة وتشخيص المشكلة أو الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنها بشكل دقيق، وجمع المعلومات الكافية، ودراسة جميع البدائل المتعلقة به، واختيار البديل الأفضل وفق مقارنة تعتمد على المعايير الحاكمة مثل التكلفة والوقت وغيرها.

### المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- آدم، أحمد. (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- تعلب، سيد. (2011). نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان.
- أبو جزر، بشار. (2018). دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- الحريري، رافدة. (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

### محمود الشنطي ، هناء سعدة

- حسان، محمد. (2008). نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- حسين، علي، والساعد، رشاد. (2001). نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- حميد، أحمد صالح (2016): دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- الرقب، محمد. (2011). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الزريقات، خالد. (2011). أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 454-479.
- الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزيادات، محمد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السويدات، أحمد، والشيخ، فؤاد. (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 1، 31-63.
- الشريف، تحرير. (2018). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- شعباني، مريم. (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر.
- صلاح الدين، نانسي. (2018). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للشركات دراسة حالة الشركة المصرية للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر.



### دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية...

عبد العال، محمد. (2017). إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

عبدالله، رايح. (2012). القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
عوي، زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإذاعية، دار المعارف، القاهرة، مصر.  
عز الدين، هبة. (2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.  
العلي، عبد الستار، وقندلجي، عامر، والعمرى، غسان. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

علي، أحمد. (2012). مفهوم العمليات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 479-512.  
علي، أمين. (2018). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.  
أبو عودة، صالح. (2016). دور ممارسة الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنسوبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

القرني، بندر. (2013). واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.  
المحاميد، ربا. (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مرغلاني، محمد، والشمري، ترفة. (2018). دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.  
أبو معمر، تهاني. (2017). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

موسى، شهرزاد. (2010). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمود الشنطي ، هناء سعدة

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Donelan, R. (2013). Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing The Quality of Decision-Making, A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), ,Centre for Socioeconomic Research, Cardiff University, Cardiff, United Kingdom.
- García-Peñalvo, F. J., & Conde, M. Á. (2014). Using informal learning for business decision making and knowledge management. *Journal of Business Research*, 67(5), 686-691.
- Hernandez A. (2015). Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- Laudon, K.C. & Laudon, J.P. (2011). *Management Information Systems.*, Prentice Pearson Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Moore, D. S., McCabe, G. P., Duckworth, W. M., & Sclove, S. L. (2003). *The practice of business statistics: using data for decisions* W.H. Freeman and Company, New York.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347-354.
- Schermerhorn, J. R. (2009). *Exploring management*. John Wiley & Sons.
- Siadat, S., Matinvafa, A., Saeednia, A. and Moghadasi, F. (2015). Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education, *Academy of Business & Scientific Research* ,4 (1), 166-181.
- Sutopo, Z.Z.M.G. (2016). Effect of Knowledge Management and Organizational Culture on Performance Guides , *European Journal of Business and Management*, 8 (32), 2222-2839.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations. Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press, Arlington.