



دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الصحية

دراسة حالة في مستشفى الصدر الطبية في النجف الاشرف

الباحث: مهدي طالب سوادى

Mohandt619@gmail.com □

أ.د. عباس مزل مشرف

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

abbas-muzel@yahoo.com

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى التحقق من العلاقة بين محتوى وعمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات الصحية في مستشفى الصدر التعليمي / محافظة النجف الأشرف، ومن أجل الكشف عن نوع العلاقة التي تجمع بين هذه المتغيرات، تم بناء نموذج فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين محتوى إدارة المعرفة والمتمثلة بـ (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية) وعمليات المعرفة والمتمثلة بـ (توليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها) كمتغيرين مستقلين، وأبعاد الجودة والمتمثلة بـ (سرعة الاستجابة، الاعتمادية، وسهولة الوصول والحصول على الخدمة، التعاطف) كمتغير تابع.

وللتحقق من صحة نموذج البحث الفرضي استخدمت إستبانة أعدت لهذا الغرض، ولقد وزعت على عينة قصديه مكونة من 75 طبيب اختصاص ومقيم أقدم. ولإثبات صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لمعرفة مسار العلاقة بين أبعاد محتوى وعمليات المعرفة من جهة وجودة الخدمات الصحية من جهة أخرى، كذلك استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لتفسير التأثيرات المحتملة بين متغيرات البحث واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط واختيار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما استخدم R^2 لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود تأثيرات كبيرة ودالة معنوية لمحتوى المعرفة وعملياتها في جودة الخدمات الصحية. وإستناداً إلى تلك الإستنتاجات تم وضع مجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيرات البحث وأخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

الكلمات الرئيسية: إدارة المعرفة . جودة الخدمات الصحية

Abstract

This research seeks to verify the relationship between the content and processes of knowledge management and the quality of health services in Al-Sadr Teaching Hospital / Najaf Governorate. Implicit knowledge and explicit knowledge) and knowledge processes represented by (their generation, storage, distribution and application) as independent variables, and the dimensions of quality represented by (speed of response, reliability, ease of access and obtaining service, empathy) as a dependent variable.

To verify the validity of the hypothetical research model, a questionnaire prepared for this purpose was used, and it was distributed to an intentional sample of 75 specialist physicians and senior residents. And to prove the validity of the main and sub-hypotheses, the multiple linear regression analysis was used to find out the path of the relationship between the dimensions of the content and knowledge processes on the one hand and the quality of health services on the other hand, as well as the use of simple linear regression analysis to explain the possible effects between the variables Search and test (t) to determine the significance of the simple correlation and choose (F) to



determine the significance of the regression equation, and use R2 to explain the effect of the independent variables on the dependent variable.

The research reached a set of conclusions, the most important of which was the presence of significant and significant effects of knowledge content and its processes on the quality of health services. Based on those conclusions, a set of recommendations related to research variables and others related to future studies were developed.

Keywords: knowledge management. Quality of health services

المبحث الأول: منهجية البحث

Problem Statement : أولاً: مشكلة البحث :

لكي تقوم المنظمات الصحية بعمليات التحسين والتطوير والتغيير، يتطلب الأمر أن تكون هذه المنظمات إبداعية كي تصل إلى مرحلة تمييز الخدمة . ومن أجل تحقيق ذلك لابد من توظيف إدارة المعرفة على الشكل الصحيح في المنظمات وذلك سيمكنها من تحقيق هدفها . وعليه فإن الغرض من هذا البحث بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الصحية بشقيها العام والخاص بهدف تحسين أداء المنظمات .

لذا فإن مشكلة البحث تكمن بالآتي:

- 1- التحقق من تأثير إدارة المعرفة في تحسين واقع الخدمات الصحية.
- 2- الإهمال وعدم متابعة الإدارة وراء ظاهرة استخدام مؤشر الحياة الصحية للأسرة العراقية (تقرير الصليب الأحمر، 2010).
- 3- تدهور الوضع الصحي والاقتصادي للعراق بعد عام 1990 بسبب الحصار الاقتصادي (تقرير الأمم المتحدة 2010) .
- 4- لم يتغير الوضع الصحي في العراق بعد عام 2003 بسبب تأخر الموافقات على العقود من قبل وزارة الصحة وسوء النوعية المستوردة ورياءتها (تقرير اليونيسيف 2010) .
- 5- الإهمال في تدريب الملاكات الطبية والصحية، وأصبحت معزولة عن العالم وعاجزة عن مواكبة المعرفة والخبرات الحديثة مما تسبب بهجرة كبيرة للعقول العراقية إلى الخارج (خطة التنمية للسنوات 2010 - 2014 العراق) .
- 6- مصطلح إدارة المعرفة والبناء المعرفي مفهوم جديد في المنظمات العراقية (العاني، الميالي 2010) .

ثانياً : أهمية البحث : Research Importance

يكتسب هذا البحث أهمية بالغة على الدول النامية ومنها العراق لما يعانيه من قلة في الكفاءات العلمية والخبرات بسبب الظروف غير الطبيعية والاستثنائية التي يمر بها من الاغتيالات التي تطال الكفاءات العلمية والطبية في البلاد.

أما الأهمية العلمية للبحث :

يعد هذا البحث محاولة لتعديل سلوك المنظمة ذاتها بتحفيزها وتمكينها من تبني الإبداعات عبر إدراكها المعرفة الضمنية لمواردها البشرية والمعرفة الظاهرية الموجودة في قواعدها ورفع جاهزيتها للتطبيق .

ثالثاً : أهداف البحث : Research Objectives

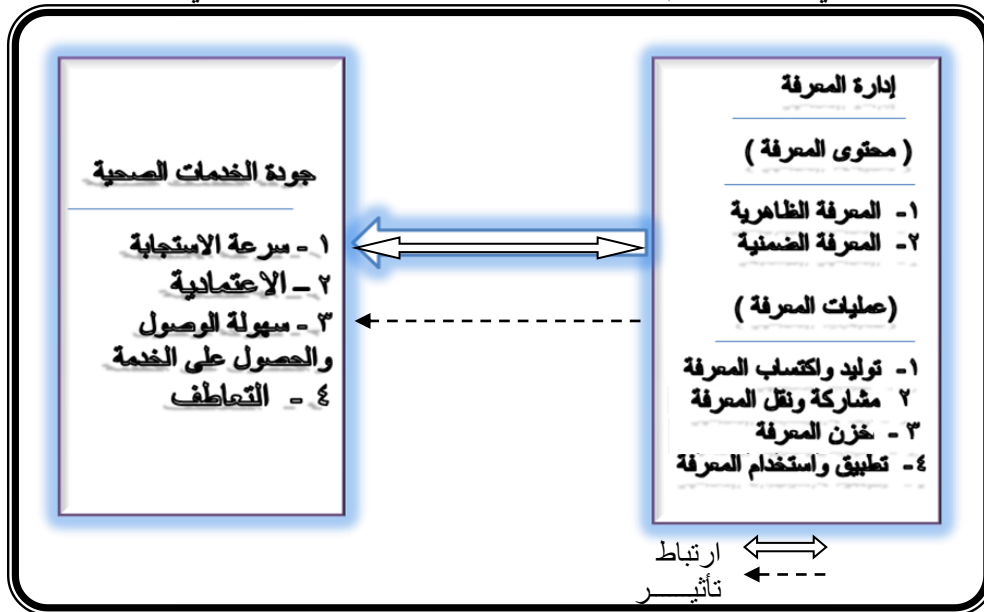


يرمي هذا البحث الى تحقيق عدة اهداف متمثلة بالاتي :

- 1- يسهم في وضع أساس نظري وتطبيقي للبحوث المستقبلية حول تأثير إدارة المعرفة بمتغيرات أخرى وفي مجالات تطبيقية أخرى .
- 2- المساهمة في تقديم المساعدة للمنظمات الصحية على إدراك الموجودات المعرفية التي تمتلكها.
- 3- تقييم إدارة المعرفة في المنظمات الصحية عينة البحث
- 4- يسهم هذا البحث في اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمة الصحية

رابعاً : أنموذج البحث الفرضي : Research From work

وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث وتأسيساً على الجانب النظري لمتغيرات البحث تتطلب المعالجة المنهجية تصميم مخطط افتراضي تحدد فيه اهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات التي تناولها البحث .



شكل (1) أنموذج البحث الفرضي

خامساً : أسئلة البحث : Research questions

- 1- هل تدرك المنظمات الصحية مفهوم concept إدارة المعرفة .
- 2- هل تدرك المنظمات الصحية موجودات المعرفة التي تمتلكها Assets of Knowledge
- 3- هل لدى المنظمات الصحية قدرة على توليد Creation المعرفة ونقلها Transfer والتشارك Sharing فيها .
- 4- هل تدرك المنظمات الصحية فوائد Benefit إدارة المعرفة .
- 5- هل هناك علاقة بين إدارة المعرفة (محتوى وعملياتها) وجودة الخدمة الصحية .

سادساً : فرضيات البحث : Research Hypothesis

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية الاتية :



- 1 : الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين محتوى المعرفة وجودة الخدمة الصحية.
- 2 : الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات المعرفة وجودة الخدمة الصحية
- 3 : الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحتوى المعرفة على جودة الخدمة الصحية .
- 4 : الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لعمليات المعرفة على جودة الخدمة الصحية .

سابعاً : حدود البحث : Research Limits

أولاً: الحدود المكانية: تم اختيار مستشفى الصدر التعليمي للأسباب التالية:

- 1- يعد أكبر مستشفى في النجف الاشراف إذ تبلغ سعته أكثر من 400 سرير ويضم اختصاصات كثيرة فضلاً عن احتوائه على عدة مراكز تخصصيه
- 2- التطور الملحوظ الذي يشهده المستشفى من حيث توفر أحدث وأكفأ الأجهزة الطبية (التشخيصية والعلاجية) فضلاً عن تكامل كافة الاختصاصات الطبية .
- 3 - يعد تعليمي تخصصي حيث يتم تدريب العاملين في المجال الطبي كافة, كما ويعد مركز تدريبي لطلبة البورد العراقي وطلبة البورد العربي .

ثانياً: الحدود البشرية: تتضمن عينة من الأطباء الأخصائيين والمقيمين الاقدم العاملين في المستشفى.

ثالثاً: الحدود الزمانية: تتمثل بالمدة الزمنية للبحث التي امتدت من (2012/3/1) الى (2012/8/1) .

ثامناً: مبررات اختيار العينة: Sample Choice Justification

تم اختيار العينة من الأطباء الاختصاصيين دون غيرهم من مقدمي الخدمة الصحية في المستشفى للأسباب الآتية:

- 1- إن الجزء الأكبر والاهم من الخدمة الصحية المقدمة في المستشفى هي خدمة طبية وتمثل الحلقة الأساسية من إجمالي حلقات الخدمة الصحية المقدمة .
- 2- إن اعتماد البحث على الأطباء بوصفهم عينة مستجيبة يعطي دعماً للإجابات التي يحصل عليها كونهم أصحاب الخبرة والمعرفة والدرجات العلمية الأعلى في المستشفى .
- 3- إن المعولية غالباً ما تكون على قدرات الطبيب المعالج دون غيره من مقدمي الخدمة الصحية, فالمرضى عادة ما يعولون على الأطباء في التشخيص والعلاج ويعودون باقي حلقات الخدمة الصحية هي خدمات سائدة للخدمة الطبية .

تاسعاً : أدوات البحث : Research Tools

من أجل تحقق غاية البحث فقد تم الاعتماد في عملية جمع وتحليل البيانات على عدد من الأدوات :

1. الدراسة النظرية

حتى يتم اغناء الجانب النظري للبحث فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية, ذات الصلة بموضوع البحث, فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات .



2. الدراسات الميدانية:

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من البحث وهي :

أ- اساليب جمع البيانات:

1. المقابلة الشخصية :

تم الاعتماد على إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع افراد عينة البحث في المستشفى المبحوثة من اجل اخذ نظرة عامة عن ارائهم حول متغيرات البحث, وفي الوقت نفسه توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل عينة البحث لأجل ضمان الحصول على اجابات دقيقة عن اسئلة الاستبانة .

2- الاستبانة :

تم تصميم استمارة الاستبانة كأداة أساسية للبحث في الحصول على البيانات والمعلومات وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث, اذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين كما في ملحق رقم (1) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن ان تواجه افراد عينة البحث عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة.

3 - توزيع استمارة الاستبيان

تم توزيع (100) استمارة استبانة على الأطباء عينة البحث (المستجيبين), اذ كان عدد الاستمارات المسترجعة (75) استمارة . كان خمس منها غير كاملة البيانات وعلى اساس ذلك تم اجراء التحليل الاحصائي على (70) استمارة والجدول رقم (1) يظهر عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة .

جدول (1) : عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

المستجيبين	مجموع	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	100	% 100
عدد الاستمارات المسترجعة	75	% 75
الاستمارات غير المسترجعة	25	% 25
الاستمارات غير الكاملة	5	% 5
الاستمارات المستخدمة للتحليل	70	% 70

المصدر من اعداد الباحثين

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة : Concept Management Knowledge

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر في نوعية وجودة العمل , إذ أنها نشأت في أوائل التسعينيات وأصبحت ذات مركز مهم للمجالات الاكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية,



فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود (الخطيب, 2009 : 5) .

فهي الجهد المنظم الموجه والواعي في منظمة أو مؤسسة ما, من اجل تحديد وجمع وتنظيم وتصنيف وخزن أنواع المعرفة كافة . ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة كي تكون جاهزة للتداول والمشاركة بين افراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يؤدي الى رفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (الزيادات, 2008 : 55) .
لذلك تعد الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (Learning Organizational) في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة (العمرى والعلوي, 2004 : 1) .

وفي هذه الاتجاه أشارت (Macintosh, 1999 : 1) إلى بداية إدراك المنظمات للأهمية الكبرى لأن تعرف ما يعرفه الآخرون وإن تكون قادرة على تحقيق الاستخدام الأفضل للمعرفة المتواجدة في كثير من المواقع المختلفة في المنظمة مثل : قواعد البيانات, قواعد المعرفة, المستندات وعقول الأفراد الموزعين بشكل صحيح في المنظمة, إذ أيقنت المنظمات أخيراً أهمية المعرفة بوصفها الموجود غير الملموس حيث إن كل المنظمات تمتلك المعرفة لكنها لم تستخدمها أو أنها استخدمتها بأسلوب غير مناسب أو إن أفرادها لم يستطيعوا الوصول إليها واكتشافها.

ولقد أصبحت إدارة المعرفة احد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية الأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم , هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها هي ضرورة ملحة وأحد اهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق الجدارة والميزة التنافسية (أبو حشيشه, 2009 : 2).
أما الباحثين فقد أدرك من خلال الإطلاع على آراء وأفكار الباحثين إن إدارة المعرفة واحدة من أهم الأساسيات التي لا بد أن تتسلح بها المنظمات والمؤسسات حتى تواكب التغيرات والتطورات المتسارعة في كل المجالات لاسيما المجال الإداري .

وعليه نورد بعض تعريفات إدارة المعرفة :

إذ تعرف بأنها عبارة عن مصطلح يرتبط بالعمليات أو المراحل من اجل إيجاد, ونشر, واختيار واستخدام المعرفة لإغراض مفيدة (Wikipedia, 2003 : 27) .

وعرفها هاكيت (Hackett, 2003: 6) بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات, الوثائق, السياسات والإجراءات فضلاً عن تجارب وخبرات سابقة يحملها الافراد العاملين .

بينما مالهورت (Malhorta, 2000 : 83) يرى إن إدارة المعرفة تتضمن ثلاثة مداخل أساسية هي:
أ : المدخل المعلوماتي حيث يتضمن الأنشطة الخاصة بمعالجة البيانات فضلاً عن إدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الاعمال في المنظمة.



ب : المدخل التقني : والذي يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة، والتي تكون مستندة على تقنية المعلومات كنظم التتقيب عن البيانات، نظم المعالجة التحليلية الفورية، مستودعات البيانات، نظم المعلومات الذكية وغيرها .

ج : المدخل الثقافي : ويهتم هذا المدخل بالابعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة عن طريق تناول حقول، التعلم المتواصل، التعلم الجماعي، بناء المنظمات الساعية للتعلم (Learning Organization).
بينما يرى (Mar wick, 2001 : 24) انها مجموعة من الاعمال النظامية المرتبة التي يمكن للمنظمة ان تقوم بها للحصول على اكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديها .

في حين يبين (Newman, 2000 : 17) بان إدارة المعرفة تعني ابتكار الطرائق والأساليب لإنشاء وتكوين معرفة المنظمة وتحديدتها واكتسابها وتوزيعها على الأفراد والباحثين عنها .
ويرى (Hay, 2000 : 11) إن عملية إدارة المعرفة أساساً تشتمل على توليد المعرفة واستحصائها ونشرها، ويضيف قائلاً بان عمليات المعرفة تعمل على إسناد ودعم العمليات التنظيمية الأخرى من خلال توفير المعرفة المطلوبة لأداء العمل .

أما (الزيادات, 2008: 58) فعرفها بأنها عملية تقييم وتنفيذ وتحليل وتركيب التغيرات التي تتعلق بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نمطي مقصود وهادف .

كذلك عرفت بأنها الإدارة التي لديها القدرات على إنتاج المعلومات ومعالجتها ونقلها وبثها واستخدامها من اجل بناء وتطبيق المعرفة للتنمية الإنسانية . (Unesco, 2005 : 27) . ويرى (الدوري والشمري , 2004 : 13) أن إدارة المعرفة هي عبارة عن الأنشطة التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها ، واختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات ، التعلم والتخطيط الاستراتيجي .

ويرى (الروسان, 2004 : 8) إن إدارة المعرفة هي عملية منظمة تضم مجموعة من الأدوات والأساليب وتتم بمرحل متعددة ومتسلسلة تبدأ بتحديد الحاجة إلى المعرفة وإيجاد المصادر المناسبة للحصول على المعلومات والمعرفة التي تخدم النشاطات والعمليات التنظيمية المتعددة كافة وتساعد على أداء المهام والأعمال التنظيمية الأفراد العاملين كافة كلاً بحسب وظيفته وتخصصه.

ويرى الباحثين واستناداً إلى التعريفات أعلاه إن إدارة المعرفة تعني : عملية يتم من خلالها خلق أو توليد أدوات وأساليب المعرفة وترسيخها ونشرها داخل المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية من اجل بناء قاعدة معرفية رصينة تعمل على المساعدة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية.

ثانياً : تصنيف المعرفة: classify Knowledge

تعد المعرفة من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل كثير من الباحثين إذ يقاس تقدم البلدان والشعوب بالقدرة المعرفية التي يتمتع بها ذلك بلد مقارنة بما يفقر إليه بلدا ما لذلك فان المعرفة طغت على المقدره المالية والثروة الطبيعية وأصبحت اليوم سلاح تنافسي كبير يقاس تقدم الشعوب من خلاله .



لذلك فإن المعرفة صُنفت على عدة أصناف (أنواع) فقد صُنفت من قبل (Quinn, 1996 : 72-73) على مايلي:

- معرفة - ماذا (Know – What) وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها .
 - معرفة - لماذا (Know-Why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين .
 - معرفة - كيف (Know – How) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح .
 - معرفة - من (Know – Who) وهي المعلومات حول من يعرف ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا.
- وكذلك صُنفتها (Macintosh,1999:3) في ضوء نفس السياق إلى خمسة أنواع هي :
- ◀ (معرفة . كيف) أي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة على تنفيذ أعمالها عن طريق صياغة عملية أعمالها ؟

◀ (معرفة . ماذا) ما هي عمليات المعالجة التي يتم من خلالها صياغة وتشكيل الموارد ؟

◀ (معرفة . من) من الذي ينفذ عملية صياغة القدرات، القواعد، الصلاحيات ؟

◀ (معرفة . أين) أين تنفذ عملية صياغة الاتصالات بين الوكلاء ؟

◀ (معرفة . متى) أي متى تنفذ عملية السيطرة على جميع العمليات المحددة ؟

كذلك صُنفت المعرفة إلى أنماط متعددة لاسيما إن هناك نمطين أكثر شيوعاً

فالأول : يتضمن تصنيف المعرفة وفق فرص تمثيلها في نظم تكنولوجيا المعلومات مثل :

1. المعرفة الإجرائية : Procedural Knowledge

تعد القواعد والبرامج والإجراءات هي الأنماط النموذجية للمعرفة الإجرائية وتعني كيف يجب ان تحل المشكلة . كما توجه الانتباه إلى الطريقة التي نعمل بها الأشياء .

2. المعرفة الإعلانية : Declarative Knowledge

توضح المعرفة الإعلانية ما معروف حول المشكلة، هذا يتضمن تعابير بسيطة للاختيار ما بين الصح أو الخطأ . فضلاً عن أنها تتضمن عبارات ممثلة لأوصاف كاملة للمفهوم أو الكائن .

3. المعرفة البعدية : Dimensional _ Knowledge

يتناول هذا النوع من المعرفة توصيف المعرفة نفسها بما يساعد في اختيار المعرفة الملائمة للمشكلة ولتعزيز فاعلية النظام الخبير في حل المشكلات بفاعلية من خلال توجيه منهجية الإدراك والتفكير بالاتجاه الصحيح .

4 . المعرفة الاستكشافية : Heuristic Knowledge

وهي المعرفة التي تستخدم قواعد المنطق لضبط عملية التفكير والإدراك وتدعى المعرفة الاستكشافية أيضاً بالمعرفة الظلية Shallow Knowledge وهي في حقيقة الأمر معرفة تجريبية ترافق المرء خلال تجاربه في حل مشكلات سابقة.

ومن خلال الإطلاع على كثير من الكتابات وجد أن اغلب الكتاب قد ركزوا على تصنيف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الظاهرة الصريحة (Explicit Knowledge) والمعرفة الضمنية أو الكامنة الخفية (Embedded or Tacit or Implicit Knowledge).



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



وصنفها اغلب الباحثين ومنهم: (Alvesson, 1993) و (Vail, 1999) و (Bourdreau & couillard, 1999) و (Duffy, 2000) و (2001, Vorbeck, et al) و (Heisig, 2001) الى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرية .

الجدول (1) يبين أنواع المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين

ن	الباحثين	السنة	ضمنية	ظاهرة	معرفة من	معرفة لماذا	معرفة ذلك	معرفة كيف	معرفة ماذا	مجسدة	رسمية	غير رسمية	عامة	مرمزة	متقدمة	بلاغية	مكتسبة	راس مال	متنقلة	بيانات	خبرة	سطحية	إجرائية
1	Rule	1949					*	*					*			*							
2	Vattims	1988								*									*				
3	Badarcco	1991															*						
4	Lave & Wenger	1991									*												
5	Alvesson	1993	*						*														
6	Quinn, et al	1996				*		*															
7	Nonika & Takeuchi	1995	*	*																			
8	Lundvall	1996			*	*		*	*							*							*
9	Tricot	1996									*	*											
10	Fleck	1997	*												*								
11	Vail	1999	*	*									*	*									
12	Blumentritt & Johnston	1999								*													
13	Hauer	1999	*	*																			
14	Bourdreau & couillard	1999	*	*	*					*													
15	Macintosh	1999			*	*	*	*	*														
16	Duffy	2000	*	*																			
17	Herscel	2000	*	*																			
18	Hay	2000															*	*		*	*		
19	Baker	2000		*																			
20	Vorbeck, etal	2001	*	*																			
21	Heisig	2001	*	*																			
22	Daft	2001	*	*																			
23	دهمش والبوزر	2004	*	*																			
24	الزيادات	2008																				*	*
المجموع			12	11	2	3	2	4	3	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول

وارتأت الدراسة عرض شيء من التفصيل عن هذين النوعين .

1 . المعرفة الظاهرة الصريحة: Explicit Knowledge

بين (دروش, 2001 : 24) أن المعرفة الصريحة تتضمن خصائص فكرية مثل براءات الاختراع,

العمليات الإنتاجية المتقدمة , معلومات عن الزبائن أو السوق أو المنافسين , وعندما تستخدم منظمات



الاعمال مثل هذه المعرفة فأنها تؤكد وتركز على جمع وترميز المعرفة و تخزينها في قواعد البيانات بحيث يمكن استخدامها واسترجاعها عند الحاجة.

ويشير (Baker, 2000) بان المعرفة الظاهرة هي التي يمكن إيصالها أو إبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية (التربوية) التقليدية (البكري, 2004: 7) .

ويرى (دهمش وابوزر, 2004: 5) أن المعرفة الظاهرة هي بشكل عام ذلك النوع المخزن في أرشيف المنظمة, ومنها المخزن إلكترونياً في قاعدة البيانات, ويدوياً في الكتيبات التي تتضمن السياسات والإجراءات والمستندات, وهي تلك المعرفة التي يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها والمشاركة بها من خلال الندوات واللقاءات وغيرها.

ويرى (Herschel, 2000 : 41) المعرفة الظاهرة : هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتج ما وبراءات اختراع ومخططات معينة .

وأخيراً يعرف (الزيادات, 2008 : 40) المعرفة الظاهرة الصريحة Explicit Knowledge بأنها المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع, الكتب, الوثائق, المدونات, التقارير, وأوساط تخزين المعلومات الرقمية, ولذلك فهي سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر, ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

2. المعرفة الضمنية أو الكامنة الخفية Embedded or Tacit or Implicit Knowledge

وعرف (Daft, 2001: 259) المعرفة الضمنية : بأنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي, وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات, وتشير إلى ما له صلة بمعرفة- كيف (Know-How). فهي مرتبطة بالأحاسيس والخبرات الكامنة في أذهان الأشخاص المميزين, وهي خبرات نوعية تكاد تكون مقتصرة على هؤلاء الأشخاص .

أما (دهمش وابوزر, 2004: 5) فيشيران إلى إن المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والتي تتصف بالمهارات والقدرات الشخصية التي لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين ويصعب الرقابة عليها.

ويرى (خلف, 2003,.) إن المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوافر لديهم هذه المعرفة والتي تختزنها عقولهم, وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تتفصل عنهم .

أما (Herschel, 2000 : 41) فيرى إن المعرفة الضمنية : هي غير مرمزة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها لان التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلال العمل نفسه . ويمكن اعتبار المعرفة الضمنية : معرفة غير المكتوبة , والمخزنة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم والتي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في مراحل زمنية ان تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة. (الزيادات, 2008 : 40) .



ثالثاً : عمليات إدارة المعرفة: The Knowledge Management Process

ان المعرفة إذا ما تم أخذها كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فهي تحتاج إلى إعادة اغنائها لكي تكون قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة، وان عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متكامل وتتابعي فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها (King, 2000 : 59).

ويرى (Skyrme, 1997 : 7) إلى إن عمليات إدارة المعرفة تتعلق باستحداث المعرفة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها وهي بهذا تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها ومشاركتها بشكل واضح في المنظمة .

وأشار (Turban, 2001 : 338) الى ان عمليات ادارة المعرفة هي تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وادارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من اجل تطبيقها بفاعلية .

فيما يرى (Martins, etal : 2001: 28) بان العمليات الجوهرية لادارة المعرفة تتضمن: توليد المعرفة (Knowledge Generating) وخزن المعرفة (Knowledge Storage) وتوزيع المعرفة (Knowledge Distribution) وأخيراً تطبيق المعرفة (Knowledge Application)



الشكل (1) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

المصدر : الكبسي، صلاح الدين عواد، 2002، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص29.

1- توليد المعرفة : Knowledge generating

ان القدرة على توليد المعرفة واستخدامها تعد من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Warner& Wetzel, 2004 : 91- 93) .

ويشير (Nonaka and Takeuchi, 2004 : 11) إلى إن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة من دون الأفراد، فالأفراد هم فقط الذين يولدون المعرفة، لذلك يجب على المنظمة ان تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها . بل يتطلب على المنظمة توفير البيئة المناسبة لهم، وعليه فان عملية توليد المعرفة المنظمة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد في المنظمة وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال المحادثة والحوار، والتشارك في الخبرة ، أو المجتمع.

وفي هذا الصدد يبين (العلي، وآخرون، 2006 : 42) ان توليد المعرفة يتم عن طريق مشاركة جماعات وفرق العمل الداعمة لتوليد راس المال المعرفي الجديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشاكل وإيجاد الحلول الجديدة لها بشكل ابتكاري مستمر، وهذا يعزز من ضرورة فهم ان المعرفة والابتكار



عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة .

ويرى كل من (Takeuchi & Nonaka, 2004 : 54 – 66) و (Warner & Wetzel, 2004 : 91 – 93) إن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة المنظمة، وعليه فإن على المنظمات ان تقوم بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة) وتعني تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة، والعكس بالعكس . وبالتالي يجب على المنظمة ان تجمع المعرفة وتراكمها على المستوى الفردي، ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة . وهذه الأنماط تتمثل بالاتي :

- **الجمعة Socialization** : تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية .
 - **التجسيد Externalizing** : تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة .
 - **التذويت Internalization** : تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية .
 - **التركيب Combination** : تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة .
- يحدث التحويل في النمط (1) حينما يتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية . وهذا يتم عن طريق الملاحظة أو التقليد أو الممارسة، أو الحديث .
- أما النمط (2) فيحدث حينما يكون الفرد قادرا على أن يبين أو أن يشير بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية، وعليه فهو بذلك يقوم بتحويل معرفته الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة . ويحدث النمط (3) حينما يبدأ المستخدمون في المنظمة عملية (تذويت) المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة . أي أن هؤلاء الافراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها من اجل توسيع ومد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم .
- أما النمط الأخير فيحدث حينما يكون الفرد قادرا على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءا من المنتج، والشكل رقم (2) يبين أنماط تحويل المعرفة .

معرفة معلنة	إلى	معرفة ضمنية
التجسيد Externalizing		الجمعة Socialization
التركيب Combination		التذويت Internalization

شكل (2) أنماط تحويل المعرفة

Nonika, Ikujiro & Takeuchi, Hirakata(2004) Hitotsubashi on Knowledge Management, Singapore, John Wiley & Sons (Asia) pte Ltd, p. 66



ويلحظ أن توليد المعرفة يبدأ بمرحلة الجماعة، ثم يتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة المذكورة آنفاً ز ويعتبر النمطان (2) و(3) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفرد .

أنماط توليد المعرفة : Knowledge generating modes

بينت الدراسات (Bartlett, Goshal & Birkinshaw, 2004, p . 546- 555) و (Wiig,) (1993, p 180) أنماط توليد المعرفة في أي منظمة من المنظمات وعلى النحو التالي :

أ - اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية : ويتم ذلك من خلال تدريب الافراد، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

كما أشار (العلي، وآخرون، 2006 : 41) الى ان اكتساب المعرفة قد يكون من مصادر داخلية كمستودعات المعرفة ، او من خلال مشاركة الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل .

ب - توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير Reasoning والتحليل Analyses، ويتجلى ذلك عندما يفكر شخص في موقف ما وماذا يحصل من ذلك الموقف . ونتائج ذلك، وكيف تترايط الأشياء ببعضها، فانه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال أحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف .

ج - توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، والتجربة، والإبداع . ويعد الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة . وتكمن قوة الإبداع الفردي في انه إبداع غير مسبق التوجه Pre - directed . أما (حجازي، 2005، 91-92) عن (Davenport and Prusak, 2000 : 52) فقد أضافا أنماطاً أخرى إلى الأنماط المنوه عنها في أعلاه، وهي :

د- الاكتساب Acquisition : تعد طريقة شراء المعرفة من الطرق الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة . والذي يتم ذلك من خلال شراء المنظمة او استئجارها للأفراد الذين يمتلكون المنظمة أو يعملون فيها ، أي أن المنظمة التي تقوم بشراء منظمة أخرى بهدف الحصول على ما تمتلكه هذه الأخيرة من معرفة، إنما تقوم بشراء الأفراد (أي المعرفة الموجودة في عقول هؤلاء الافراد) وقد تتضمن عملية الشراء أيضاً شراء معرفة مبنية في شكل وثائق أو في شكل محوسب.

2- خزن المعرفة : Knowledge Storage

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ (Keeping) والإدامة (aintenance) والبحث (Search) والوصول (Accessing) والاسترجاع (Retiring) والمكان (Warehousing). وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فبيئة الاعمال تحتم على المنظمات ان تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها لكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يقومون بمغادرتها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران



العاملين والتي تعتمد على التوظيف والاستهداف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها . (الكبيسي, 2002 : 35) .

إذ يرى (Kidd:1994:32) إن المعرفة قد تكون مختزنة في عقول الأفراد وفي تقارير المنظمة وفي أنظمة قواعد بياناتها وأنظمة قواعد معرفتها متمثلة بأهدافها وأغراضها وخططها، ويضيف (Kidd:1994:305) إن أنظمة قواعد المعرفة تعمل على تخزينها ومن عدة ميادين مختلفة للمعرفة والتي يمكن استخدامها (أي المعرفة) لمساعدة الأفراد على إنجاز أعمالهم بشكل أفضل، ويرى أيضا أن هذه الأنظمة قادرة كذلك على القيام بالأعمال الرقابية والشرح والتفسير والتعلم، فضلاً عن تقديم النصائح للأفراد فيما يخص نتائج قراراتهم وإضافتها إلى معرفتهم مما يؤدي بالتالي إلى تحسين مهاراتهم .

ويشير (10 : Lev, 2000) أن إدانة نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يكون بمثابة المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة، ثم إن مستودعات المعرفة تنمو وتتراكم مما يحتم علينا دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به ، لأن ليس كل فكرة مفيدة يمكن استثمارها وإن الخزن ليس بدون كلفة .

ويؤكد (Warren & Davies, 2000:13) على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح وبالطريقة الصحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل كل ذلك يؤدي إلى تقليل جهد البحث عنها .

ويوضح (Turban, etal, 2001: 340) أن تكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد من الذي سيقدر ما ينبغي تضمينه فيها وكيف ؟ ومن الذي سيستخلص المعرفة من مصادرها ؟ وتحديد ما هو ذلك الجزء من قاعدة المعرفة الذي ينبغي أن يكون مفتوحاً؟.

3- تطبيق المعرفة : Application Knowledge

إن الهدف من إدارة المعرفة هو استخدام وتطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وإن إدارة المعرفة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، و من دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل المشاكل القائمة . (الكبيسي, 2002 : 37) .

وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، إذ إن التعلم يأتي عن طريق التجربة والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وبناءً على ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في الدرجة والمقام الأول، حيث إن نظام المعرفة الكفء لا يعد كافياً لوحده في ضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة الخطوة الإيجابية للتعلم . (العلي وآخرون, 2006 : 45) .

وأكد (Burk, 1999 : 27) أن المنظمات الساعية إلى التطبيق الكفء للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع على عاتقه واجب الحث على التطبيق الجيد والكفء للمعرفة، وأيضاً عليه العمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها . حيث وفرت التقنيات الحديثة ولاسيما الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها.

أما (عاشور, 2000 : 4) فقد أضاف وظائف أخرى يمكن أن تستحدثها المنظمة لغرض التطبيق الكفء للمعرفة وهي ضابط المعرفة الرئيس (Chief Knowledge Officer) وضابط التعلم التنظيمي (Organizational Learning Officer) .



ويشير (Brown, 1997: 3) إلى أن أكبر منظمات العالم مثل (Wal-Mart) و (General Motor) و (Nummi) و (Dow) قد توجهت إلى إنشاء ما يسمى (بوحدة الذكاء) و (وحدات الاستثمار البشري) كما استحدثت وظيفة جديدة هي (مدير إدارة الموجودات الفكرية) تتولى هذه الوظيفة مهمة استثمار القدرات الفكرية وإدارتها، ويأتي هذا نتيجة لرغبة المنظمات بانتزاع موطئ قدم في عالم اليوم، والذي تعد فيه الأفكار الجديدة وطرائق تنفيذها دم الحياة للمنظمات الناجحة وهذا يحتم عليها استثمار رأس مالها الفكري بكفاءة من خلال تحويل المعرفة إلى تنفيذ .

أما من وجهة نظر (Heisig & Vorbeck, 2000: 119) فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed – Cycle)، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها، فرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين، وعليه فإن المعرفة يجب أن توظف في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، فضلاً عن أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والاعراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف .

كما ويشير (الخير وصبحي، 2004 : 2) إلى أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، بل المهم تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تصبح مجرد كلفة ضائعة، وإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة التي تمتلكها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال .

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: تحليل آراء أفراد عينة البحث حول متغيراته واستجاباتهم

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وذلك من خلال تحليل آراء وإجابات عينة البحث حول متغيرات الدراسة المتمثلة بالمحور الأول (محتوى المعرفة) والمحور الثاني (عمليات المعرفة) والمحور الثالث (جودة الخدمات الصحية). وأستعمل لهذا الغرض مقياس ليكرت خماسي التدرج واعتمد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (3) معياراً لقياس و تقويم الدرجة المستحصل عليها من اجابات افراد عينة البحث .

وقد تم عمل جداول التوزيع التكراري لمتغيرات البحث لاستخدامها في أغراض عملية التحليل الإحصائي بهدف الحصول على الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية.

واستناداً على ذلك سيتم توضيح الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة البحث على مستوى كل متغير من متغيرات البحث في محاولة للإجابة عن التساؤلات الآتية :

- أولاً: ما مستوى استجابات افراد العينة على فقرات وابعاد محور محتوى المعرفة .
- ثانياً: ما مستوى استجابات افراد العينة على فقرات وابعاد محور عمليات المعرفة .
- ثالثاً: ما مستوى استجابات افراد العينة على فقرات وابعاد محور الخدمات الصحية .



وستتم الاجابة عن التساؤلات الثلاث في اطار المبحث الأول .

أما المبحث الثاني فسيتم فيه الاجابة عن التساؤلين الآتيين :

1- ما طبيعة العلاقات الارتباطية بين محتوى المعرفة وجودة الخدمة الصحية.

2- ما طبيعة العلاقات الارتباطية بين عمليات المعرفة وجودة الخدمة الصحية.

ومن خلال الاجابة عن هذه التساؤلات يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسة الاولى والثانية للمبحث

ثانياً: استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد محور محتوى المعرفة

يبين الجدول (2) نتائج تحليل آراء واستجابات أفراد عينة البحث البالغ عددهم (70) حول محور محتوى

المعرفة ، إذ تضمن الجدول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لفقرات كل بعد.

جدول(2) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات وأبعاد محتوى المعرفة لعينة

البحث (ن=70)

الترتيب الأهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
2	32.9	1.08	2.97	5	18	23	18	6	1	مؤشرات قياس الظاهرية
4	24.3	1.19	2.79	7	10	26	15	12	2	
1	32.9	1.11	3.07	8	15	27	14	6	3	
3	30.0	1.13	2.90	6	15	23	18	8	4	
5	17.1	1.08	2.43	3	9	17	27	14	5	
الثاني	27.44	1.12	2.83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
4	18.6	1.13	2.46	3	10	19	22	16	1	مؤشرات قياس الضمنية
2	24.3	1.07	2.69	3	14	20	24	9	2	
3	22.9	1.11	2.63	5	11	15	31	8	3	
5	12.9	1.10	2.21	4	5	12	30	19	4	
1	62.9	1.04	3.83	22	22	20	4	2	5	
الاول	28.32	1.09	2.76	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
	27.88	1.10	2.79	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المئوي						

وفيما يلي اهم المؤشرات التحليلية لمعطيات الجدول (2):

1- بلغ الوسط الحسابي العام (2.79) وهو ادنى من معيار الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.10).

2- اظهر الوسط الحسابي لبعدي مؤشرات قياس المعرفة الظاهرية و مؤشرات قياس المعرفة الضمنية ما مقداره 2.83 و 2.76 و بانحراف معياري قدره 1.12 و 1.09 على التوالي وكلا الوسطين ادنى من معيار الاختبار البالغ (3).

3- توزعت اعلى الاجابات في معظم فقرات المجال بين تقديرين ، الاول (لا اتفق) وانفرد بـ(5) فقرة شكلت (50%) من مجموع الفقرات البالغة (10) فقرة وتوزعت بواقع فقرة واحدة في بعد (مؤشرات قياس المعرفة الظاهرية) و(4) فقرات في بعد (مؤشرات قياس المعرفة الضمنية) اما التقدير الثاني (محايد) فقد



جاء في (4) فقرات شكلت (40%) من مجموع الفقرات، وجاءت جميعها في بعد مؤشرات قياس المعرفة الظاهرية، وجاءت فقرة واحدة في بعد (مؤشرات قياس المعرفة الضمنية) على عدد متساوي من الاستجابة على تقديري (اتفق واتفق تماما).

4- لم تحصل اي فقرة من فقرات البعدين على استجابة عالية في تقدير (لا اتفق تماما).

5- تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات البعدين بين حد اعلى قدره (3.83) بوزن مؤوي قدره (62.9%) للفقرة (5) من فقرات بعد مؤشرات قياس المعرفة الضمنية والتي تشير الى " لدى المستشفى كادر طبي يتميز بمهارات وخبرات عالية" وحد ادنى قدره (2.21) بوزن مؤوي قدره (12.9%) للفقرة (4) في نفس البعد والتي تشير الى "للمستشفى قدرات وبراءات اختراع متقدمة في مجال عملها". وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (1.62) للوسط الحسابي و (50%) للوزن المؤوي .

6- إن معظم فقرات البعدين كانت ذات أوساط حسابية أدنى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار، عدا فقرة واحدة في كل محور تمثلت بالفقرة (3) و الفقرة (5) في بعدي مؤشرات قياس المعرفة الظاهرية و مؤشرات قياس المعرفة الضمنية على التوالي.

7- أظهرت جميع الفقرات (عدا الفقرة الخامسة في بعد مؤشرات قياس المعرفة الضمنية) أوزانا مئوية منخفضة وهذا يشير الى ضعف نسبة الاتفاق لعينة البحث .

ثالثاً: استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد محور عمليات المعرفة

جدول (3) الأوساط الحسابية والوزن المؤوي والأهمية النسبية لفقرات وأبعاد عمليات المعرفة لعينة

البحث (ن=70)

الترتيب الاهمية النسبية	الوزن المؤوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
1	42.9	1.05	3.23	7	23	23	13	4	1	توليد واكتساب المعرفة
5	20.0	1.02	2.71	4	10	25	24	7	2	
3	32.9	1.07	3.07	7	16	27	15	5	3	
2	34.3	0.97	3.20	7	17	32	11	3	4	
4	25.7	1.02	2.87	4	14	27	19	6	5	
الثاني	31.16	1.03	3.02	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المؤوي						
4	20.0	1.02	2.69	4	10	22	28	6	1	مشاركة ونقل المعرفة
2	27.1	1.03	2.87	4	15	25	20	6	2	
5	17.1	0.97	2.57	2	10	22	28	8	3	
1	31.4	1.21	2.99	9	13	26	12	10	4	
3	21.4	1.10	2.57	3	12	19	24	12	5	
الرابع	23.40	1.07	2.74	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المؤوي						
1	55.7	0.90	3.66	13	26	26	4	1	1	خزن المعرفة
3	35.7	1.06	2.99	3	22	23	15	7	2	
5	18.6	1.02	2.66	3	10	26	22	9	3	
2	48.6	0.98	3.36	7	27	22	12	2	4	



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



4	31.4	1.10	2.94	5	17	25	15	8	5	
الاول	38	1.01	3.12	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
1	31.4	1.11	2.93	6	16	21	21	6	1	تطبيق واستخدام المعرفة
2	24.3	0.99	2.80	2	15	27	19	7	2	
4	22.9	0.90	2.90	3	13	31	20	3	3	
3	24.3	0.96	2.83	3	14	25	24	4	4	
5	21.4	0.97	2.80	3	12	29	20	6	5	
الثالث	24.86	0.99	2.85	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
	29.36	1.02	2.93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المئوي						

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وفيما يلي اهم المؤشرات التحليلية لمعطيات الجدول (3):

- 1- بلغ الوسط الحسابي العام (2.93) وهو ادنى من معيار الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.02).
- 2- اظهر الوسط الحسابي لبعدي توليد واكتساب المعرفة و خزن المعرفة ما مقداره 3.02 و 3.12 وبانحراف معياري قدره 1.03 و 1.01 على التوالي وكلا الوسطين اعلى من معيار الاختبار البالغ (3). احتل بعد خزن المعرفة الترتيب الأول في مستوى الاهمية النسبية فيما جاء بعد توليد واكتساب المعرفة بالمرتبة الثانية.
- 3- اظهر الوسط الحسابي لبعدي مشاركة ونقل المعرفة و تطبيق واستخدام المعرفة ما مقداره 2.74 و 2.85 وبانحراف معياري قدره 1.07 و 0.99 على التوالي وكلا الوسطين أدنى من معيار الاختبار البالغ (3). احتل بعد تطبيق واستخدام المعرفة الترتيب الثالث وبعد مشاركة ونقل المعرفة في الترتيب الرابع في مستوى الاهمية النسبية .
- 4- جاءت اعلى الاجابات في معظم فقرات المجال على تقدير (محايد) وانفرد بـ(15) فقرة شكلت (75%) من مجموع الفقرات البالغة (20) فقرة وشملت جميع فقرات بعدي توليد واكتساب المعرفة و تطبيق واستخدام المعرفة فيما جاءت في (4) فقرات في بعد (خزن المعرفة) وفقرتين في بعد مشاركة ونقل المعرفة اما التقدير الثاني (لا اتفق) فقد جاء في (4) فقرات شكلت (20%) من مجموع الفقرات، ثلاث فقرات في بعد مشاركة ونقل المعرفة ، و فقرة واحدة في بعد (تطبيق واستخدام المعرفة)، و اشترك تقديري (محايد واتفق) في اعلى الاجابات على الفقرة (1) في بعد توليد واكتساب المعرفة ، و تقديري (لا اتفق ومحايد) في الفقرة (1) في بعد تطبيق واستخدام المعرفة
- 5- لم تحصل اي فقرة من فقرات الابعاد الاربعة على استجابة عالية في تقديري (لا اتفق تماما و اتفق تماما).
- 6- تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات الابعاد بين حد اعلى قدره (3.66) بوزن مئوي قدره (55.7%) للفقرة (1) من فقرات بعد خزن المعرفة والتي تشير الى " تولي المستشفى اهتماما بالادامة والاحتفاظ بالسجلات والوثائق" وحد ادنى قدره (2.57) بوزن مئوي قدره (17.1%) للفقرة (3) في بعد مشاركة



ونقل المعرفة والتي تشير الى "لدى المستشفى القدرة على تبادل المعرفة مع مستشفيات اخرى". وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0.66) للوسط الحسابي و (38.6%) للوزن المئوي .

7- ان اغلب فقرات البعدين كانت ذات اوساط حسابية ادنى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.

8- أظهرت جميع الفقرات (عدا الفقرة الأولى في بعد خزن المعرفة) أوزانا مئوية منخفضة وهذا يشير الى ضعف نسبة الاتفاق لعينة الدراسة.

رابعاً: استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد محور جودة الخدمات الصحية

جدول (4) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات وأبعاد جودة الخدمات الصحية

لعينة البحث (ن=70)

الترتيب الأهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
3	42.9	1.09	3.27	8	22	28	5	7	1	الاستجابة
1	60.0	0.90	3.71	14	28	23	4	1	2	
4	40.0	1.13	3.24	10	18	28	7	7	3	
2	58.6	0.93	3.69	14	27	23	5	1	4	
5	34.3	1.08	3.10	6	18	31	7	8	5	
الاول	47.16	1.03	3.40	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
3	38.6	0.93	3.34	9	18	32	10	1	1	الاعتدالية
5	25.7	1.21	2.70	5	13	23	14	15	2	
2	44.3	0.95	3.36	7	24	29	7	3	3	
1	51.4	0.85	3.51	7	29	29	3	2	4	
4	25.7	0.90	3.09	5	13	38	11	3	5	
الثالث	37.14	0.97	3.20	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
2	35.7	1.03	3.20	8	17	30	11	4	1	سهولة الوصول على الخدمة
4	24.3	1.04	2.77	3	14	25	20	8	2	
1	44.3	0.92	3.29	4	27	27	9	3	3	
3	32.9	0.99	3.00	2	21	29	11	7	4	
5	14.3	0.97	2.67	3	7	33	18	9	5	
الرابع	30.30	0.99	2.99	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
3	48.6	1.02	3.34	7	27	23	9	4	1	التعاطف
1	58.6	0.79	3.56	5	36	23	5	1	2	
5	25.7	0.99	3.09	7	11	38	9	5	3	
2	50.0	0.94	3.53	11	24	28	5	2	4	
4	40.0	1.00	3.19	5	23	26	12	4	5	
الثاني	44.58	0.95	3.34	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي						
	39.80	0.99	3.23	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المئوي						

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وفيما يلي اهم المؤشرات التحليلية لمعطيات الجدول (4):



- 1- بلغ الوسط الحسابي العام (3.23) وهو اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.99).
- 2- كان الوسط الحسابي لابعاد الاستجابة و الاعتمادية والتعاطف اعلى من معيار الاختبار البالغ (3) وبلغ ما مقداره 3.40 و 3.20 و 3.34 بانحراف معياري قدره 1.03 و 0.97 و 0.99 على التوالي ، فيما اظهر بعد سهولة الوصول والحصول على الخدمة وسطاً حسابياً ادنى من معيار الاختبار وبلغ ما مقداره 2.99 بانحراف معياري قدره 0.99. احتل بعد الاستجابة الترتيب الاول في مستوى الأهمية النسبية فيما جاء بعد التعاطف بالترتيب الثاني و بعد الاعتمادية بالترتيب الثالث فيما جاء بعد سهولة الوصول والحصول على الخدمة في الترتيب الرابع والأخير.
- 3- جاءت اعلى الإجابات في معظم فقرات المجال على تقدير (محايد) وانفرد بـ(14) فقرة شكلت (70%) من مجموع الفقرات البالغة (20) فقرة وشملت (4) فقرات من بعدي الاعتمادية و سهولة الوصول والحصول على الخدمة فيما جاءت في (3) فقرات من بعدي الاستجابة والتعاطف ، اما التقدير الثاني (اتفق) فقد جاء منفردا في (4) فقرات شكلت (20%) من مجموع الفقرات، بواقع فقرتين في بعدي الاستجابة والتعاطف ، و اشترك التقديرين (محايد واتفق) في اعلى الاجابات على فقرتين شكلت (10%) من مجموع الفقرات فقرة واحدة في كلا البعدين الاعتمادية و سهولة الوصول والحصول على الخدمة .
- 4- لم تحصل اي فقرة من فقرات الأبعاد الأربعة على استجابة عالية في اي من التقديرات (لا اتفق تماما و لا اتفق و اتفق تماما).
- 5- تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات الابعاد بين حد اعلى قدره (3.71) بوزن مؤي قدره (60.0%) للفقرة (2) من فقرات بعد الاستجابة والتي تشير إلى " تقوم المستشفى بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى المرضى" وحد ادنى قدره (2.67) بوزن مؤي قدره (14.3%) للفقرة (5) في بعد سهولة الوصول والحصول على الخدمة والتي تشير الى "تستخدم المستشفى ادوات وتقنيات ادارة الجودة الشاملة في خطتها الاستراتيجية لتحسين جودة الخدمات وفي الوقت المناسب ". وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (1.04) للوسط الحسابي و (45.7%) للوزن المؤي .
- 6- ان اغلب فقرات الابعاد كانت ذات اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار بواقع 17 (85%) فقرة من مجموع الفقرات .
- 7- اظهرت معظم الفقرات أوزانا مؤوية من دون الحد الوسط وهذا يشير الى تباين نسبة الاتفاق لعينة البحث.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تسهم معلومات هذه الفقرة وحققه وتحليلاته ثم تفسيراته في التحقق من صحة فرضيتي البحث التي توضح آلية علاقات الارتباط المتوقعة بين متغيرات البحث، وذلك استدلاً بنتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ثم إخضاع الفرضيات الفرعية التي انبثقت من الفرضيتين للاختبار باستخدام



احصاءات الاختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، وذلك في محاولة للإجابة عن التساؤلات المذكورة في مقدمة الفصل:-

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى او عدم صحتها والقائلة بان " هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين محتوى المعرفة وجودة الخدمة الصحية. "

جدول (5) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين المعرفة الظاهرية وجودة الخدمة الصحية.

المتغير التابع المتغير المستقل	جودة الخدمة الصحية. (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 70) %1
المعرفة الظاهرية (x1)	0.586	9.107	2.468
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H ₁₁)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (α = 1%)		

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج في الجدول (5) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.586) بين المعرفة الظاهرية (x1) وجودة الخدمة الصحية. (Y) والبالغة 9.107 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى المعنوية (α = 1%)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (α = 1%) بين المعرفة الظاهرية وجودة الخدمة الصحية. وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (5) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة الصحية.

المتغير التابع المتغير المستقل	جودة الخدمة الصحية. (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 70) %1
المعرفة الضمنية (x2)	0.639	8.790	2.468
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H ₁₁)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (α = 1%)		

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج في الجدول (5) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.639) بين المعرفة الضمنية (x2) وجودة الخدمة الصحية. (Y) والبالغة 8.790 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى المعنوية (α = 1%)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (α = 1%) بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة الصحية. وبهذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

بناءً على ما تقدم ، حيث تم اختبار الفرضيتين الفرعيتين للفرضية الرئيسية الاولى ، لذا ينبغي ان نثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى او عدم صحتها وكما يلي :



اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:

جدول (6) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين محتوى المعرفة وجودة الخدمة الصحية.

المتغير التابع المتغير المستقل	جودة الخدمة الصحية. (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 70) %1
محتوى المعرفة (X1)	0.662	7.815	2.468
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ويتضح من النتائج في الجدول (6) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.662) بين محتوى المعرفة (X1) وجودة الخدمة الصحية (Y) والبالغة 7.815 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) بين محتوى المعرفة (X1) وجودة الخدمة الصحية (Y)، وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

1- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية او عدم صحتها والقائلة بان "علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات المعرفة وجود الخدمة الصحية".

جدول (7) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين توليد واكتساب المعرفة وجودة الخدمة الصحية.

المتغير التابع المتغير المستقل	جودة الخدمة الصحية. (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 70) %1
توليد واكتساب المعرفة (X3)	0.754	6.537	2.468
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتبين من النتائج في الجدول (7) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.754) بين توليد واكتساب المعرفة (X3) وجودة الخدمة الصحية (Y) والبالغة (6.537) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) بين توليد واكتساب المعرفة وجودة الخدمة الصحية. وبذلك يتأكد صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (8) نتائج قياس العلاقة بين مشاركة ونقل المعرفة وجودة الخدمة الصحية.

المتغير التابع المتغير المستقل	جودة الخدمة الصحية. (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 70) %1
مشاركة ونقل المعرفة (X4)	0.616	9.207	2.468
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية



يتضح من النتائج في الجدول (8) بأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.616) بين مشاركة ونقل المعرفة (x4) و جودة الخدمة الصحية. (Y) والبالغة (9.207) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) بين مشاركة ونقل المعرفة وجودة الخدمة الصحية. وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_{02}): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة وجودة الخدمة الصحية.
الفرضية البديلة (H_{23}): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة وجودة الخدمة الصحية.
جدول (9) نتائج قياس العلاقة بين خزن المعرفة وجودة الخدمة الصحية.

المتغير التابع المتغير المستقل	جودة الخدمة الصحية. (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 70) %1
خزن المعرفة (x5)	0.648	4.314	2.468
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج في الجدول (9) بأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.648) بين خزن المعرفة (x5) و جودة الخدمة الصحية. (Y) والبالغة (4.314) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) ، ويدل ذلك على قبول الفرضية وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) بين خزن المعرفة وجودة الخدمة الصحية .

جدول (10) نتائج قياس العلاقة بين تطبيق واستخدام المعرفة وجودة الخدمة الصحية.

المتغير التابع المتغير المستقل	جودة الخدمة الصحية. (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 70) %1
تطبيق واستخدام المعرفة (x6)	0.809	8.227	2.468
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج في الجدول (10) بأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.809) بين تطبيق واستخدام المعرفة (x6) و جودة الخدمة الصحية. (Y) والبالغة (8.227) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) بين تطبيق واستخدام المعرفة وجودة الخدمة الصحية. وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.



جدول (11) نتائج قياس العلاقة بين عمليات المعرفة وجودة الخدمة الصحية.

المتغير التابع	جودة الخدمة الصحية.	قيمة (t)	قيمة (t) الجدولية (df, 70)
المتغير المستقل	(Y)	المحسوبة	%1
عمليات المعرفة (X2)	0.793	5.047	2.468
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H ₁₁)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية
تؤشر النتائج في الجدول (11) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.793) بين عمليات المعرفة (X2) وجودة الخدمة الصحية (Y) والبالغة (5.047) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) بين عمليات المعرفة (X2) وجودة الخدمة الصحية (Y) ، وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية .

2. علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

لتفسير التأثيرات المحتملة بين متغيرات البحث من خلال الاستعانة بنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، ثم بيان مسار العلاقة بين ابعاد محتوى المعرفة و عمليات المعرفة من جهة وجودة الخدمة الصحية من جهة أخرى من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، في محاولة تعكس رغبة الباحثين في التوصل إلى استنتاجات قد تعزز أو ترفض فرضيات مخطط البحث كلاً أو جزءاً .

أ: أثر محتوى المعرفة في جودة الخدمة الصحية:

يتضمن هذا المحور مضامين فلسفية غايتها تفسير دور محتوى المعرفة (بدلالة ابعادها) في ترسيخ الأثر من عدمه في جودة الخدمة الصحية ، وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الجدول (22) الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:-

1- حقق بُعد المعرفة الظاهرية أثراً ذو دلالة معنوية في جودة الخدمة الصحية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (35.567) أكبر من الجدولية (5.79) عند مستوى ($\leq 0.01P$) ، بلغت قيمة معامل التحديد (0.343) وهذا يعني ان بُعد المعرفة الظاهرية يفسر منفرداً ما مقداره (34.3%) من التباين في قيمة جودة الخدمة الصحية ، وبلغت قيمة المعلمة (β) لهذا المتطلب (1.987) ، في حين كانت قيمة (α) (0.440) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بُعد المعرفة الظاهرية يحدث تغييراً مقداره (0.440) في جودة الخدمة الصحية ، وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الاولى

2- أشر بُعد المعرفة الضمنية أثراً ذو دلالة معنوية في جودة الخدمة الصحية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (40.981) أكبر من الجدولية (5.79) عند مستوى ($\leq 0.01P$) ، بلغت قيمة معامل التحديد (0.409) وهذا يعني ان بُعد المعرفة الضمنية يفسر منفرداً ما مقداره (40.9%) من التباين في قيمة جودة الخدمة الصحية ، وبلغت قيمة المعلمة (β) لهذا المتطلب (1.849) ، في حين كانت



قيمة $(\alpha)(0.501)$ ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بُعد المعرفة الضمنية يحدث تغييراً مقداره (0.501) في جودة الخدمة الصحية ، وبهذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية .

3- أظهرت ابعاد محتوى المعرفة مجتمعة تأثيرات كبيرة ودالة معنوياً في جودة الخدمة الصحية إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية (26.183) عند مستوى $(P \leq 0.01)$ ، بلغت قيمة معامل التحديد (0.422) وهذا يعني ان ابعاد محتوى المعرفة مجتمعة تفسر ما مقداره (43.9 %) من التباين في قيمة جودة الخدمة الصحية ، وبلغت قيمة المعلمة (β) لهذا المتطلب (1.711) ، في حين كانت قيمة $(\alpha)(0.546)$ ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في ابعاد محتوى المعرفة مجتمعة تحدث تغييراً مقداره (0.546) في جودة الخدمة الصحية ، وبذلك يتأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة .

جدول (12) أثر محتوى المعرفة في جودة الخدمة الصحية (ن = 70)

محتوى المعرفة	المؤشرات			وجودة الخدمة الصحية	الدلالة
المعرفة الظاهرية	قيمة F	المحسوبة		35.567	دالة على مستوى %1
		الجدولية	0.01	5.79	
	درجة الحرية			1,68	
	قيمة P			0.000**	
	R ²			0.343	
	R ² Ad			0.334	
	قيمة β			1.987	
	قيمة α			0.440	
المعرفة الضمنية	قيمة F	المحسوبة		40.981	دالة على مستوى %1
		الجدولية	0.01	5.79	
	درجة الحرية			1, 68	
	قيمة P			0.000**	
	R ²			0.409	
	R ² Ad			0.400	
	قيمة β			1.849	
	قيمة α			0.501	
ابعاد محتوى المعرفة مجتمعة	قيمة F	المحسوبة		26.183	دالة على مستوى %1
		الجدولية	0.01	5.79	
	درجة الحرية			1,68	
	قيمة P			0.000**	
	R ²			0.439	
	R ² Ad			0.422	
	قيمة β			1.711	
	قيمة α			0.546	

المصدر : نتائج الحاسوب باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وجدول (F) لتحديد قيمة (F) الجدولية.



وعلى ضوء المؤشرات التحليلية انفة الذكر يتضح ان بعدي محتوى المعرفة كان لهما اثراً معنوياً جوهرياً في جودة الخدمة الصحية. ولكن قوة هذا التأثير كانت متفاوتة بينهما، إذ جاء بعد المعرفة الضمنية في الترتيب الأول من حيث قوة التأثير في جودة الخدمة الصحية.

ب: أثر عمليات المعرفة في جودة الخدمة الصحية

يتضمن هذا المحور مضامين فلسفية غايتها تفسير دور عمليات المعرفة (بدلالة ابعادها) في ترسيخ الأثر من عدمه في جودة الخدمة الصحية ، وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الجدول (13) الذي يلخص منه إلى معطيات التحليل الآتية :-

1- حقق بُعد توليد و اكتساب المعرفة أثراً ذو دلالة معنوية في جودة الخدمة الصحية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (89.673) أكبر من الجدولية (5.79) عند مستوى ($0.01P \leq$)، بلغت قيمة معامل التحديد (0.569) وهذا يعني ان بُعد توليد و اكتساب المعرفة يفسر منفرداً ما مقداره (56.9%) من التباين في قيمة جودة الخدمة الصحية، وبلغت قيمة المعلمة (β) لهذا المتطلب (1.345) ، في حين كانت قيمة (α) (0.626) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بُعد توليد و اكتساب المعرفة يحدث تغييراً مقداره (0.626) في جودة الخدمة الصحية ، وبهذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الاولى .

2- أشر بُعد مشاركة ونقل المعرفة أثراً ذو دلالة معنوية في جودة الخدمة الصحية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (41.590) أكبر من الجدولية (5.79) عند مستوى ($0.01P \leq$)، بلغت قيمة معامل التحديد (0.380) وهذا يعني ان بُعد مشاركة ونقل المعرفة يفسر منفرداً ما مقداره (38.0%) من التباين في قيمة جودة الخدمة الصحية ، وبلغت قيمة المعلمة (β) لهذا المتطلب (1.935) ، في حين كانت قيمة (α) (0.474) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بُعد مشاركة ونقل المعرفة يحدث تغييراً مقداره (0.474) في جودة الخدمة الصحية ، وبذلك يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية .

3- أظهر بُعد خزن المعرفة أثراً ذو دلالة معنوية في جودة الخدمة الصحية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (49.121) أكبر من الجدولية (5.79) عند مستوى ($0.01P \leq$)، بلغت قيمة معامل التحديد (0.419) وهذا يعني ان بُعد خزن المعرفة يفسر منفرداً ما مقداره (41.9%) من التباين في قيمة جودة الخدمة الصحية، وبلغت قيمة المعلمة (β) لهذا المتطلب (1.248) ، في حين كانت قيمة (α) (0.636) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بُعد خزن المعرفة يحدث تغييراً مقداره (0.636) في جودة الخدمة الصحية ، وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

4- حقق بُعد تطبيق واستخدام المعرفة أثراً ذو دلالة معنوية في جودة الخدمة الصحية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (128.793) أكبر من الجدولية (5.79) عند مستوى ($0.01P \leq$)، بلغت قيمة معامل التحديد (0.654) وهذا يعني ان بُعد تطبيق واستخدام المعرفة يفسر منفرداً ما مقداره (65.4%) من التباين في قيمة جودة الخدمة الصحية، وبلغت قيمة المعلمة (β) لهذا المتطلب (1.388) ، في حين كانت قيمة (α) (0.647) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بُعد تطبيق واستخدام المعرفة يحدث تغييراً مقداره (0.647) في جودة الخدمة الصحية ، وبذلك يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة .



5- أظهرت ابعاد عمليات المعرفة مجتمعة تأثيرات كبيرة ودالة معنوياً في جودة الخدمة الصحية إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية (115.042) عند مستوى ($0.01P \leq$)، بلغت قيمة معامل التحديد (0.629) وهذا يعني ان ابعاد عمليات المعرفة مجتمعة تفسر ما مقداره (62.9%) من التباين في قيمة جودة الخدمة الصحية وبلغت قيمة المعلمة (β) لهذا المتطلب (1.053)، في حين كانت قيمة (α) (0.743)، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في مجمل عمليات المعرفة يحدث تغييراً مقداره (0.743) في جودة الخدمة الصحية، وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الرابعة.

جدول (13) أثر عمليات المعرفة في جودة الخدمة الصحية (ن = 70)

الدلالة	وجود الخدمة الصحية	المؤشرات		عمليات المعرفة
دالة على مستوى %1	89.673	المحسوبة		توليد واكتساب المعرفة
	5.79	0.01	الجدولية	
	1,68	درجة الحرية		
	0.000**	قيمة P		
	0.569	R ²		
	0.562	R ² Ad		
	1.345	قيمة β		
	0.626	قيمة α		
دالة على مستوى %1	41.590	المحسوبة		مشاركة ونقل المعرفة
	5.79	0.01	الجدولية	
	1,68	درجة الحرية		
	0.000**	قيمة P		
	0.380	R ²		
	0.370	R ² Ad		
	1.935	قيمة β		
	0.474	قيمة α		
دالة على مستوى %1	49.121	المحسوبة		خزن المعرفة
	5.79	0.01	الجدولية	
	1,68	درجة الحرية		
	0.000**	قيمة P		
	0.419	R ²		
	0.411	R ² Ad		
	1.248	قيمة β		
	0.636	قيمة α		
دالة على مستوى %1	128.793	المحسوبة		تطبيق واستخدام المعرفة
	5.79	0.01	الجدولية	
	1,68	درجة الحرية		
	0.000**	قيمة P		
	0.654	R ²		
	0.649	R ² Ad		



	1.388	قيمة β		
	0.647	قيمة α		
دالة على مستوى %1	115.042	المحسوبة		قيمة F
	5.79	0.01	الجدولية	
	1,68	درجة الحرية		
	0.000**	قيمة P		
	0.629	R^2		
	0.623	R^2 Ad		
	1.053	قيمة β		
	0.743	قيمة α		

أبعاد عمليات المعرفة مجتمعة

المصدر: نتائج الحاسوب باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وجداول (F) لتحديد قيمة (F) الجدولية.

وعلى ضوء المؤشرات التحليلية آنفة الذكر يتضح ان أبعاد عمليات المعرفة كان لها أثر معنوي جوهري في جودة الخدمة الصحية. ولكن قوة هذا التأثير كانت متفاوتة بينها، اذ جاء بُعد تطبيق واستخدام المعرفة في الترتيب الأول من حيث قوة التأثير في جودة الخدمة الصحية، تلاه بُعد توليد و اكتساب المعرفة بالترتيب الثاني ثم بُعدي خزن المعرفة و مشاركة ونقل المعرفة بالترتيب الثالث والرابع على التوالي .

المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

1 - أظهرت النتائج الإحصائية الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محتوى المعرفة وجودة الخدمات الصحية , وهذا يعني ان رصانة وسمعة المنظمة الصحية (المستشفى) يعتمد على الخبرات التخصصية المشهورة والتي تخزن المعرفة في عقولهم وهذه المعرفة ان وظفت بالشكل السليم ستكون لها علاقة ارتباط بجودة الخدمات الصحية .

2 - أظهرت النتائج الإحصائية الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد واكتساب المعرفة وجودة الخدمات الصحية , وهذا يعني ان قدرة المنظمة على توليد واكتساب المعرفة يحقق لها الميزة التنافسية المستدامة .

3 - أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة ونقل المعرفة وجودة الخدمات الصحية , وهذا يدل على ان المنظمة الصحية تتيح لأعضائها التشارك في المعرفة ونقلها عن طريق إقامة الندوات والاجتماعات والدوريات والنقاشات , وايضاً الكوادر الطبية والفنية والإدارية الى الخارج كذلك تقوم بالتصدي لمواجهة الظواهر الجديدة .

4 - أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق واستخدام المعرفة وجودة الخدمات الصحية , وهذا يدل على استثمار المعرفة من قبل المستشفى , وعليه فان الحصول على المعرفة وخزنها والمشارك فيها لاتعد كافية بل لابد من تحويل المعرفة الى تنفيذ , كما ان للتقنيات الحديثة ولاسيما الانترنت دور كبير في توفير الفرص لاستخدام المعرفة.



5- أظهرت ابعاد محتوى المعرفة مجتمعة تأثيرات كبيرة ودالة معنوية في جودة الخدمات الصحية , وتفاوتت قوة التأثير بين المعرفة الظاهرية والضمنية فجاءت المعرفة الضمنية بالمرتبة الأولى والظاهرية بالمرتبة الثانية .

6- أظهرت ابعاد عمليات المعرفة مجتمعة تأثيرات كبيرة ودالة معنوية في جودة الخدمات الصحية , وتفاوتت قوة التأثير في ما بينها فجاء بعد تطبيق واستخدام المعرفة بالترتيب الاول , تلاه بعد توليد واكتساب المعرفة بالترتيب الثاني ثم بعد خزن المعرفة ومشاركة المعرفة ونقل المعرفة بالترتيب الثالث والرابع على التوالي .

7 - تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب المعرفة من خلال شرائها او استئجارها وهذا يتطلب توفير الدعم المالي لذلك .

8- ضرورة تركيز المستشفى على تبني مفاهيم ادارة المعرفة , وذلك لان الموجودات المعرفية أصبحت أكثر أهمية من الموجودات

9 - على المنظمة الصحية المبحوثة القيام بعملية توثيق المعرفة الضمنية لدى الكفاءات العلمية ولاسيما تلك الكفاءات التخصصية ذات السمعة الطبية الجيدة والتي يحتمل انتهاء خدماتها او انتقالها الى منظمات صحية اخرى .,

10 - اعتماد برامج التدريب والتعليم المستمر للكادر الطبي بالمستشفى من شأنه الارتقاء بالمستوى العلمي للأطباء وتزويدهم بالمهارات اللازمة على وفق التطورات الحاصلة في مجال مهنة الطب .

11- نأمل ان يكون هذا البحث اساس البحوث المستقبلية لحل التعقيد في العلاقة بين ادارة المعرفة وجودة الخدمات الصحية في بيئة الاعمال المختلفة

المصادر

- 1- حجازي، د . هيثم علي، 2005 ، ادارة المعرفة .مدخل نظري، لبنان - بيروت .
- 2- حجازي، د . هيثم علي، 2005، ادارة المعرفة .مرجع سابق
- 3- الخطيب . احمد، وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، 2009، عالم الكتب الحديث، اربد - الأردن .
- 4- الزيادات، محمد عواد احمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (2008)، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان
- 5- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر ابراهيم، والعمرى، غسان، (2006) المدخل إلى إدارة المعرفة . عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 6- تقرير الصليب الاحمر /2010. (تدهور الوضع الصحي والاقتصادي للعراقيين) جريدة صوت البصرة / 29 - 7 - 2011.
- 7- دروش، سعد زناد، 2001، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، المجلة العربية للتعليم التقني ، المجلد 18، العددين 2و1.



- 8- الكبيسي، صلاح الدين عواد إبراهيم (2002)، إدارة المعرفة وإثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 9- البكري، ثامر ياسر، 2004، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن .
- 10- الخيرو، قتيبة صبحي احمد وجلال، سحر (2004) اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن .
- 11- دهمش، نعيم و أبوزر، عفاف اسحق، 2004، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن .
- 12- الدوري، معتر سلمان عبد الرزاق و الشمري، انتظار احمد جاسم، 2004، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن .
- 13- الروسان، أسامة احمد (2004)، إدارة المعرفة والتعليم الالكتروني، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن .
- 14- عاشور، احمد صقر (2000)، راس المال الفكري، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
- 15- أبو حشيشه، محمد بسام، بحث حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة، جامعة الأقصى، 2009، اخذ، 2011 .

- 16- خطة التنمية الوطنية الوطنية للسنوات ، 2010 - 2014 جمهورية العراق، وزارة التخطيط
- 17-Bartlett , C. A. , Ghoshal , S. and Birkinshaw , J . (2004) Transnational Management , Boston , McGraw Hill .
- 18-Bourdreau & Couillard (1999), System Integration and Knowledge Management , Information system Management , .
- 19-Davenport , Thomas H. & Prusak , Laurence (2000) Working Knowledge : How Organization Manage What They Know , Boston , Harvard Business School Press .
- 20-Hackett, Brian (2003) Beyond Knowledge: New Ways to, Work and learn. The Conference Board.
- 21-Kidd, Paul T. (1994), Agile Manufacturing “ Forging new Frontiers “Addison-Wesley, Publication Company Inc .
- 22-Nonaka , IKujiro & Takeuchi , Hirotaka (2004) Hitotsubashi on Knowledge Management , Singapore , John Wiley & Sons. (Asia) Pte Ltd.
- 23-Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995),thy Knowledge Creation Company How Japanese Companies Create thy Dynamics of Innovation, New York , NY University Press , Oxford.
- 24-Turban, E . Kelly, R & R.E. Potter (2001) Introduction to Information Technology , john Wiley & Sons , Inc , USA .



**Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics**



- 25-Warner , M. and Witzel , M. (2004) Management in Virtual Organizations , Australia , Thomson .
- 26-Brown, M. (1997) , Learn the Net : Be a fanatic About Hiring and Training Good People , Forbes :1-4 .
- 27-Burk, Mike (1999), knowledge Management: Everyone Benefits by
- 28-Duffy ,Jan (2000 (a)), Knowledge Management : To Be or not To Be , Information Management , January .
- 29-Heisig, P. & Vorbeck , j . (2001) , “ Knowled Management and Customer Orientation – Hewlett Packard “ , in : Mertins , K . & Heisig , P . and Vorbeckm J ., Knowledge Bestpractices In Europe . Springer Verlag Berlin,Heidelberg,Germany.
- 30-Herschel, R.T.(2000),Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management: Information Stratgy, the Executive Journal , Vol.16 , Issus.4.
- 31-Lev ,Baruch (2000), Knowledge Management Fad or Need , Research Technology Management , Vol.43, Issue. 5 .
- 32-MaLhotra , yogesh (2000) Knowledge Assets in the Global. Economy : Assessment of national Intellectual Capital .Gournal of . Global Information Management July –Sep (83).
- 33-Newman ,Amy (2000), Are you Ready for Knowledge Management , Training & Development , Vol.54 , Issue.9. .
- 34-Skyrme, David J. (1997) Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron. Management Insight, 2nd series, no 2 [Available at.
- 35-Unesco (2005) “ T0 wards Knowledge Societies – Paris : Unesco Publishing.
- 36-Wiig , Karl M. (1993) Knowledge Management Foundation : Thinking About Thinking / How People and Organizations Create , Represent and Use Knowledge , U. S . A. , Schema Press.
- 37-Wikipedia,(2003) “Knowledge Management” , Available under the terms of the GNU Free Documentation License, 27 Sep..
- 38-Hay, David (2000), Knowledge Management
- 39-Macintosh, Ann (1999), Knowledge Management,
- 40- Mar wick, A.D (٢٠٠٠) Knowledge management.
- 41-Wiig , (1999) , C0mprehensive Knowledge Management , Knowledge Research Institute