

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name: Lamees

M Abed El Jawwed

Date:

Signature:

اسم الطالب: لميس منصور عيد عبد الجواد

التاريخ: 03 جمادى الأولى، 1437 2016-02-11

التوقيع:



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى
وأكاديمية الإدارة والسياسة
للدراستات العليا - غزة



**إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة
بالخدمات الطبية العسكرية**

إعداد الباحثة:

لميس منصور عبد الجواد

إشراف الدكتور:

محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في تخصص القيادة والإدارة

1437 هـ / 2016م

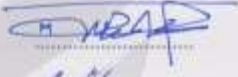




نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ لميس منصور عيد عبد الجواد، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 25 ربيع الآخر 1437 هـ، الموافق 2016/02/04 م الساعة الواحدة مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً خارجياً	د. نهية عيد الهادي التلياني
	مناقشاً داخلياً	د. نبيل عيد النوح

وبعد المناقشة أوصت اللجنة بملح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله وازوم طاعته وأن تسفر عنها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿أَمِنَ هُوَ قَانَتْ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

(الزمر: ٩)

يقول تحيى بن معاذ أحد العارفين بالله:

﴿العلماء أرحم بأمة محمدٍ من آبائهم وأمهاتهم، قالوا: كيف ذلك ؟ العالم أرحم بنلميذ من الأب والأم بابنيهما ؟ ! قال : إليكم الجواب، الآباء والأمهات تحفظون أولادهم من نار الدنيا . تحفظون عليهم المرض، تحفظون عليهم الحريق، تحفظون عليهم الفقر، ولكن العلماء تحفظون أتباعهم من نار الآخرة ، تنهي فضائل الأبوة في الدنيا، لكن فضائل طلب العلم تسمن إلى أبد الأبدين﴾ .

الإهداء

إلى الذي شق بحر الوجود لينقذ الغرقى ويوصلهم شاطئ النجاة.....
إلى القائد الأعظم النبي محمد بن عبد الله .
إلى من تعلمت الجبال من سموخه.....
إلى من استزادت الأزهار من عطره.....
إلى الذي روى بحنانه بستاني فأعطى ثمارًا.....
إلى والدي أمد الله في عمره .
ماذا أهديك يا زهرة البستان ... يا حبا تغلغل في عمق وجداني.....
يا من اختارك الله لي أمًا تمضي الليالي ساهرة ترعاني.....
إلى والدتي أمد الله في عمرها .
إلى أجنحتي القوية في هذه الحياة
إلى من شاركوني رحلة العمر ووجدوا في أخطائي حسنات
إلى من تزهو بهم الحياة وتحلو معهم مرارة الأيام
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء .
إلى الذين سطوروا بدمائهم أروع وأنصح صفحات المجد والفداء والتضحية والعطاء
إلى شهداء فلسطين .
إلى المرابطين على أرض الإسراء والمعراج.....
إلى كل غيور على أرض فلسطين.....
إلى أسرانا القابعين خلف الأسوار ينتظرون بزوغ فجر جديد.....
إلى وطني الحبيب فلسطين، ودرة تاجه المسجد الأقصى.....
إلى كل حريص على وحدة الوطن الفلسطيني.....
إلى تلك الشموع التي تحترق لتتير لنا الطريق إلى المعلمين في ربوع الوطن الغالي
أقدم هذا الجهد المتواضع، عسى الله أن ينفعنا به، ويرزقنا أجره.

شكر وتقدير

ولو أنني أوتيتُ كل بلاغةٍ وأفنيتُ بحراً في النظم والنثر

لما كنت بعد القول إلا مقصراً ومعتزلاً بالعجز عن واجب الشكر

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال "صلى الله عليه وسلم": "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فلا يسعني وقد أنهيت هذا الإنجاز العلمي المتواضع إلا أن أحمد الله الذي أعانني على إنجازه، وأتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي الطريق لتحقيق غايتي بما أسدوه لي من نصح وإرشاد وتوجيه ساعدني في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود، فلا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطائهم، إلا دعاءً في ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرت بها قلوبنا من الحب والتقدير، وأخص بجزيل الشكر والتقدير الدكتور الفاضل / محمد إبراهيم المدهون، الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، والذي أحاطني بلطفه وكرم أخلاقه ومنحني الكثير من الوقت والجهد، وكان لتوصياته وتوجيهاته الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل، فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتتقيب، وخير هادٍ لما وفقني الله إليه من علم ومعرفة، ولما أعطاني من سديد علمه ورأيه، فجزاه الله عني خير جزاء وأدامه مناراً للعلم.

كما أعبّر عن شكري العميق إلى أعضاء لجنة المناقشة، الدكتور الفاضل / نبيل عبد شعبان اللوح والدكتورة الفاضلة / نهاية عبد الهادي التلباني لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، وكان لملاحظتهما أثر واضح في تحسين هذه الرسالة وتجميلها، فلهما مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وأخص بالذكر المجلس الأكاديمي لجهوده المضنية في سبيل صقل جيلٍ واعٍ ومثقفٍ قادرٍ على النهوض بوطنه وقضيته، ولكافة إداريي وأعضاء هيئة التدريس وأخص بالذكر الدكتور / أحمد جواد الوادية .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإغناء الرسالة وإثرائها، والشكر موصول إلى السادة الأفاضل/ العاملين في جهاز الخدمات الطبية العسكرية لما بذلوه من جهد في تعبئة استمارات الدراسة الميدانية، وأشكر كل من ساهم في هذا الجهد العلمي. إلى كافة مكتبات الجامعات ومراكز البحوث التي سهلت لي مهمة الحصول على العديد من المراجع والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

أما فيض شكري وامتناني وفائق تقديري وعرفاني لأبوابي الحبيبان اللذان علماني حب العلم والعمل وقدموا لي كل شيء ولم أقدم لهما شيء، أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية، كما أشكر إخواني وأخواتي الأعزاء . وأخيراً، كل الشكر والتقدير لكل الأخوة الذين شجعوا وساهموا في إنجاح هذا البحث، وإذ نشكر لهم هذا الجهد على ما قدموا من عطاء مميز جعله الله في موازين حسناتهم، حررنا هذه السطور بلسان الإمكان لا بقلم التبيان، وما هذه الرسالة إلا محاولة متواضعة مني أردت بها المساهمة في التطوير فإن كنت قد وفقت فيفضل الله ونعمته وأن كانت الأخرى فحسبي أن النقص من أعمال البشر وأن الكمال لله وحده، وذلك فضل الله يؤتيه من يشاء والله ذو الفضل العظيم، سائلين المولى أن يجعلنا جميعاً من أهل القرآن، وأن يرزقنا وإياهم الفردوس الأعلى من الجنان، وصدق الله إذ يقول ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمدٍ "صلى

الله عليه وسلم" .

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس قسم حتى مدير عام)، ويقدر عددهم بـ (156) موظفاً في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة باستثناء الأفراد الذين شاركوا بالعينة الاستطلاعية لبقية (145).

صممت الباحثة أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (72 فقرة) توزعت على ثلاثة محاور، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.
- ❖ يؤثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (إدارة المعرفة) بنسبة (76.0%) وأن النسبة المتبقية (24.0%) في التأثير على إدارة المعرفة تعود لمتغيرات أخرى.
- ❖ كان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية ضعيف جداً حيث بلغت نسبة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (49.26%)، بينما بلغت نسبة تطبيق إدارة المعرفة (44.94%).
- ❖ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين في استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر والمؤهل العلمي والخبرة والجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المهنة لصالح الكادر الإداري.
- ❖ كانت من أهم مقومات إدارة الجودة الشاملة، المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه، بينما كانت أهم معوقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز، مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب.
- ❖ كانت من أهم مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز، ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم، بينما كانت أهم معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات التي من أهمها:

- ❖ تعزيز العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة من خلال العمل على تفعيل عمل وحدة الجودة بالجهاز من خلال إمدادها بالكوادر المؤهل وإمدادها بمقومات عملها.
- ❖ العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة من خلال العمل على إنشاء قسم للمعرفة داخل الجهاز .
- ❖ أن تعمل الإدارة باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.
- ❖ العمل بخطي حثيثة نحو استيعاب وتفعيل مفهوم وممارسات الحكومة الإلكترونية من خلال إنجاز معاملات الجهاز وتقديم خدماته إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً.

وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات عامة وقدمت الباحثة مجموعة من الاقتراحات لدراسات مستقبلية .

Abstract

The study aims to identify the level of Total Quality Management contribution in achieving processes of Knowledge Management of Military Medical Services (MMS) in the Gaza strip, Whereas the research population consisted of a staff in supervisory positions whose number is estimated in " 156 " employees " From Head of Division to General Manager, whereas the study's sample is relied on the overall survey of the research community from the entire staff, in supervisory position in the Military Medical Services (MMS) in the Gaza strip, except who participated in the sample exploratory to stay (145) employees.

The study research tool is a questionnaire designed by the researcher and consists of (72) items, and also is distributed over three axes with using descriptive analytical approach and statistical package for the social sciences program (SPSS) .

The most important findings of the study :-

- There is an incorporeal correlation that is statistically significant between Total Quality Management components and Knowledge Management .
- The independent variable(Total Quality Management)affects with rate of (76.0%) in the dependent one (knowledge Management),but the remained (24.0%) that influences the Knowledge Management , relates to other variables
- The level of application of Total Quality Management and Knowledge Management of medical services in the military is very weak, reaching application of the principles of Total Quality Management ratio of (49.26%), while the application of Knowledge Management ratio stood at (44.94%).
- There are no differences that have statistical between the respondents' responses on Total Quality Management and Knowledge Management due to the differences " among age, academic qualification, experience and gender", while, There are differences that have statistical depending on among vacation for whom who works in administrative staff.
- The most important elements of Total Quality are monitoring and evaluation processes that could recognize what has been achieved, while, The most important impediment of Total Quality Management in the device is the reluctance of change to some employees due to fair of change influences or some other reasons .
- The most important elements of Total Quality success in the device is ensuring of verifying cognitive channels in order to facilitate the process of imparting knowledge as the fact that individuals (employees) have various ways to implement works and express about themselves, while, The most important impediment of Knowledge

Management in the device is the incapacity of measuring physical returns to knowledge management.

The most important recommendations to which the study concluded :

- To enhance work according to the comprehensive quality management principles at military medical services in the Gaza Strip by activating the work of Quality Assurance Unit by providing it with qualified staff and work ingredients.
- To work on the development of Knowledge Management processes at the military medical services in the Gaza Strip by creating a knowledge section.
- The administration should constantly work at developing and improving the technology used at the provision of services.
- Intensive work to absorb and operationalize the concept of e-government practice through the completion of transactions and providing services to the public electronically beneficiary.

The study concludes a set of general recommendations and presents a set of proposals for future studies .

قائمة المحتويات

هـ	الآية القرآنية.....
و	الإهداء.....
ز	شكر وتقدير.....
ح	ملخص الدراسة.....
ط	Abstract.....
ك	قائمة المحتويات.....
س	قائمة الجداول.....
ف	قائمة الأشكال.....
ف	قائمة الملاحق.....
١	1 - الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
٢	1.1 : المقدمة.....
٣	2.1 - الدراسة الاستطلاعية:.....
٣	3.1 - مشكلة الدراسة :.....
٥	4.1 - أهداف البحث:.....
٥	5.1 - أهمية البحث:.....
٦	6.1 - متغيرات الدراسة واستخلاص أبعادها:.....
٩	7.1- نموذج البحث المقترح:.....
٩	8.1 - فرضيات البحث:.....
١٠	9.1 - حدود البحث:.....
١١	10.1- مصطلحات البحث (التعريفات الإجرائية) :.....
١٣	2 - الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة :.....
١٤	مقدمة :.....
١٥	1.2 - المبحوث الأول إدارة الجودة الشاملة.....
١٦	1.1.2 - مقدمة:.....
١٦	2.1.2- ماهية الجودة وتعريف إدارة الجودة الشاملة.....
٢٠	3.1.2 - نشأة وتطور ورواد إدارة الجودة الشاملة:.....

٢٤.....	3.1.2 - مراحل إدارة الجودة الشاملة:
٢٥.....	4.1.2 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
٢٦.....	5.1.2 - مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
٢٩.....	6.1.2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
٣٠.....	7.1.2 -متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
٣٣.....	ثامناً - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
٣٤.....	9.1.2- أهم عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة:
٣٦.....	10.1.2 - ملخص المبحث إدارة الجودة الشاملة:
٣٧	2.2 المبحوث الثاني إدارة المعرفة.....
٣٨.....	مقدمة:
٣٨.....	1.2.2 - مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها:
٤٢.....	2.2.2 - أهمية إدارة المعرفة:
٤٤.....	3.2.2 - أهداف إدارة المعرفة:
٤٥.....	4.2.2 - مبررات استخدام إدارة المعرفة:
٤٦.....	5.2.2- مداخل ومجالات إدارة المعرفة:
٤٩.....	6.2.2 - إستراتيجيات إدارة المعرفة:
٥١.....	7.2.2 - عناصر إدارة المعرفة(Knowledge Management Factors):
٥٣.....	8.2.2 - عمليات إدارة المعرفة:
٥٤.....	9.2.2 - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:
٥٥.....	10.2.2 : عوامل نجاح إدارة المعرفة:
٥٦.....	11.2.2 : معوقات إدارة المعرفة:
٥٧.....	11.2.2 : ملخص مبحث إدارة المعرفة.....
٥٨	3.2 - المبحوث الثالث إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.....
٥٩.....	1.3.2 - مقدمة:
٦٠.....	2.3.2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة المعرفة:
٦٩.....	3.3.2 - وزارة الداخلية والأمن الوطني:
٧٢.....	4.3.2 - ملخص المبحث:
٧٣.....	3 - الفصل الثالث الدراسات السابقة.....

٧٤.....	مقدمة :
٧٦	1.3 - المبحوث الأول - دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) :
٧٦.....	1.1.3 - دراسات فلسطينية :
٨١.....	2.1.3 - دراسات عربية :
٨٤.....	3.1.3 - دراسات دولية :
٨٨.....	4.1.3 - التعقيب على الدراسات السابقة:
٨٩	2.3 - المبحوث الثاني : دراسات تتعلق بالمتغير التابع (إدارة المعرفة) :
٨٩.....	مقدمة :
٨٩.....	1.2.3- الدراسات الفلسطينية :
٩٣.....	2.2.3-الدراسات العربية :
٩٧.....	3.2.3 - دراسات دولية :
١٠١	4.2.3 - التعقيب على الدراسات السابقة:
١٠٢.....	3.3 - المبحوث الثالث : دراسات مشتركة بين المتغيرين (إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة) :
١٠٢.....	1.3.3 - الدراسات الفلسطينية :
١٠٤.....	2.3.3 الدراسات العربية:
١٠٧.....	3.3.3 - دراسات دولية :
١٠٩.....	4.3.3 - التعقيب على الدراسات السابقة:
١١٠.....	4.3 - الفجوة البحثية:
١١٢.....	4 - الفصل الرابع الطريقة والإجراءات :
١١٣.....	1.4 - مقدمة:
١١٣.....	2.1.4 - منهج الدراسة:
١١٤.....	3.1.4 - مجتمع الدراسة وعينته:
١١٤.....	4.1.4 - أداة الدراسة (الاستبانة):
١١٥.....	5.1.4 - الصدق والثبات:
١٢٤.....	2.5.1.4 - ثبات فقرات الاستبانة Reliability:
١٢٦.....	6.1.4- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
١٢٧.....	7.1.4 - إجراءات تطبيق أداة الدراسة:
١٢٧.....	8.1.4 - الأساليب الإحصائية:

١٢٨	5- الفصل الخامس التحليل والنقاش
١٢٩	1.5 - الجزء الأول الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة:
١٢٩	1.1.5 - مقدمة:
١٢٩	2.1.5- البيانات الشخصية لعينة الدراسة:
١٣١	2.5 - الجزء الثاني تحليل فقرات الاستبانة ومناقشتها:
١٥٣	3.5 - الجزء الثالث تحليل أسئلة وفرضيات الاستبانة ومناقشتها:
١٧٢	6 - الفصل السادس النتائج والتوصيات:
١٧٣	مقدمة :
١٧٣	1.6 - نتائج وتوصيات الدراسة:
١٧٩	2.6 - توصيات عامة :
١٨٠	3.6 - المراجع :

قائمة الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
جدول رقم (1.1) أسئلة استطلاعية لبيان واقع إدارة المعرفة.....	٣
الجدول رقم (2.1) استخلاص أبعاد إدارة الجودة الشاملة:	٦
الجدول رقم (3.1) استخلاص أبعاد إدارة المعرفة:	٧
الجدول رقم (4.1) مراكز الخدمات الطبية العسكرية.....	١٢
جدول رقم (1.1.2) الفرق بين النظام التقليدي للإدارة ونظام إدارة الجودة الشاملة	٢٢
جدول رقم (2.1.2) إسهامات رواد إدارة الجودة.....	٢٣
جدول رقم (4.1.4) عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة :	١١٤
جدول رقم (5.1.4) عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:	١١٥
جدول رقم (6.1.4) المقياس المستخدم فى الاستبانة:.....	١١٦
جدول رقم (7.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الأول/ القيادة:	١١٧
جدول رقم (8.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الثاني/ رضا الزبون/ المريض:	١١٧
جدول رقم (9.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الثالث/ التخطيط الإستراتيجي:	١١٨
جدول رقم (10.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الرابع/ مشاركة العاملين	١١٨
جدول رقم (11.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الخامس/ إدارة العمليات/ التحسين المستمر:	١١٩
جدول رقم (12.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ السادس/ التدريب والتطوير:	١١٩
جدول رقم (13.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ السابع/ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:	١٢٠
جدول رقم (14.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الثامن/ المحافظة على الموردين.....	١٢٠
جدول رقم (15.1.4) معامل الارتباط بين معدل كل مبدأ من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة... ..	١٢١
جدول رقم (16.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني- عملية/ اكتساب المعرفة:	١٢٢
جدول رقم (17.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني- عملية/ تخزين المعرفة	١٢٢
جدول رقم (18.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني- عملية/ توزيع المعرفة:	١٢٣
جدول رقم (19.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني- عملية/ تطبيق المعرفة:	١٢٣
جدول رقم (20.1.4) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	١٢٤
جدول رقم (21.1.4) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية):	١٢٥
جدول رقم (22.1.4): يوضح معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ).....	١٢٥
جدول رقم (23.1.4) اختبار التوزيع الطبيعي (١-Sample Kolmogorov-Smirnov).....	١٢٦

- جدول رقم (1.1.5): البيانات الشخصية لعينة الدراسة: ١٢٩
- جدول (2.2.5) المحور الأول- المبدأ الأول- القيادة والإدارة العليا- الدعم والإسناد: ١٣١
- جدول (3.2.5) المحور الأول- المبدأ الثاني/ رضا الزبون/ المريض: ١٣٣
- جدول (4.2.5) المحور الأول- المبدأ الثالث/ التخطيط الإستراتيجي: ١٣٤
- جدول (5.2.5) المحور الأول- المبدأ الرابع/ مشاركة العاملين: ١٣٦
- جدول (6.2.5) المحور الأول- المبدأ الخامس/ إدارة العمليات/ التحسين المستمر: ١٣٧
- جدول (7.2.5) المحور الأول- المبدأ السادس/ التدريب والتطوير: ١٣٩
- جدول (8.2.5) المحور الأول- المبدأ السابع/ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: ١٤٠
- جدول (9.2.5) المحور الأول- المبدأ الثامن/ المحافظة على الموردين: ١٤٢
- جدول (10.2.5) متوسطات محاور الدراسة للمتغير المستقل: ١٤٤
- جدول(11.2.5) المحور الثاني- عملية/ اكتساب المعرفة: ١٤٥
- جدول (12.2.5) المحور الثاني- عملية/ تخزين المعرفة: ١٤٧
- جدول(13.2.5) المحور الثاني- عملية/ توزيع المعرفة: ١٤٨
- جدول(14.2.5) المحور الثاني- عملية/ تطبيق المعرفة: ١٥٠
- جدول (15.2.4) متوسطات محاور الدراسة للمتغير التابع: ١٥١
- جدول رقم (16.3.5) مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية: ١٥٣
- جدول رقم (17.3.5) مستويات تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية: ١٥٤
- جدول رقم (18.3.5) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق إدارة المعرفة: ١٥٦
- جدول رقم (19.3.5) العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة: ١٥٦
- جدول رقم (20.3.5) تحليل الانحدار الخطي (المتغير التابع: إدارة المعرفة): ١٥٨
- جدول رقم (21.3.5) آراء المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة حسب البيانات الشخصية: ١٥٩
- جدول رقم (22.3.5) آراء المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب البيانات الشخصية: ١٦٠
- جدول رقم (23.3.5) مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين: ١٦٧
- جدول رقم(24.3.5) معيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين: ١٦٨
- جدول رقم(25.3.5) مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين: ١٦٩
- جدول رقم (26.3.5) معيقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين: ١٧٠
- جدول رقم (1.1.6) نتائج وتوصيات الدراسة: ١٧٣
- جدول رقم (2.1.6) النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة ١٧٨

قائمة الأشكال

الموضوع	رقم الصفحة
شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة المقترح.....	٩
شكل رقم (1.3.2) عيادات الخدمات الطبية العسكرية.....	٧١
شكل رقم (2.3.2) مستشفيات الخدمات الطبية العسكرية.....	٧١
شكل رقم (1.3) ملخص الدراسات السابقة:.....	٧٥
شكل رقم (2.3) الفجوة البحثية :.....	١١١

قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الصفحة
ملحق رقم (1.4.6) قائمة بأسماء المحكمين :.....	١٩٤
ملحق رقم (2.4.6) الاستبانة في صورتها الأولية.....	١٩٥
ملحق رقم (3.4.6) الاستبانة بصورتها النهائية.....	٢٠٣
ملحق رقم (4.4.6) أسئلة المقومات والمعوقات :.....	٢١٠

1 - الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 - المقدمة.

2.1 - الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة.

3.1 - أسئلة الدراسة .

4.1 - أهداف الدراسة .

5.1 - أهمية الدراسة .

6.1 - متغيرات الدراسة واستخلاص أبعادها .

7.1 - نموذج البحث المقترح .

8.1 - فرضيات الدراسة .

9.1 - حدود الدراسة .

10.1 - مصطلحات الدراسة.

1.1 : المقدمة

إن جهاز الخدمات الطبية العسكرية التابع لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني يضم نخبة من خيرة أبنائها الذين يسهرون على راحة شعبيهم وتضميد جراح مصابهم، ويعد جهاز الخدمات الطبية العسكرية من المؤسسات الصحية في قطاع غزة، وهي من أهم المؤسسات الصحية لطبيعة المهام المكلف بها، حيث إنه منوطٌ به الحفاظ على صحة المواطن وتقديم أفضل خدمة له؛ لذلك كان لا بد من نظام جودة يرتقي بهذه المؤسسة وبخاصة في ظل الوضع الراهن، حيث تقدم خدمات مباشرة للمواطنين، وهي خدمات مركزية ورئيسية، لذا كان لا بد من وجود نظام جودة مطور لنظام المعرفة للرقى بهذه المؤسسة والعاملين بها، وللارتقاء بالخدمة المقدمة لهذا الشعب، ومن هذا المنطلق أخذت الباحثة على عاتقها أن تنطلق لتدرس إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، وذلك لما للمعرفة من أهمية بالغة في الرقى بالجودة فكلاهما يعمل على رفع كفاءة الخدمة المقدمة لأبناء شعبنا .

حظيت الجودة الشاملة باهتمام كبير في معظم دول العالم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها؛ فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (أحمد، 2003).

مع تزايد ظاهرة التغيير المستمر في المنظمات الإدارية، تغيرت النظرة المعاصرة إلى عناصر العمل التقليدي المكون من الموارد ورأس المال، وبدأت المنظمات تبحث عن أساليب إدارية جديدة تهتم بإحداث التغيير والتطوير والارتقاء بالأداء، وكان لبروز أسلوب إدارة المعرفة إضافة كبيرة في تغيير عناصر العمل من بين العوامل الأخرى المادية الذي يعد أحد الطرق الممكنة للمنظمات للجوء إليها في مواجهة التطورات المعاصرة مثل العولمة والتقنية، وكذلك الاعتماد عليها كإستراتيجية لتحقيق التقدم، ويعد مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management) من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين، والباحثين الأكاديميين كأحد التطورات الفكرية المعاصرة مع نهاية القرن الماضي، والأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الشريف، 2012).

وفي هذا البحث تسلط الباحثة الضوء على إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وإلى أي مستوى وصل التطبيق وما مستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة وما الفوائد المرجوة من تطبيقها

2.1 - الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء مقابلة مهيكلة لإحدى عشر موظف في الوظائف الإدارية والإشرافية في جهاز الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة، وكانت وظائفهم (1) مدير عام، (1) نائب مدير عام، (1) مدير مستشفى، (1) نائب مدير مستشفى، (2) مدير إداري، (1) مدير تمييز، (4) رئيس قسم، وذلك خلال الفترة ما بين 15-30/07/2015 وتم طرح عشرة أسئلة لبيان واقع تطبيق إدارة المعرفة وما لدى الجهاز من نقاط قوة وضعف في هذا المجال، وما الذي يمكن الاستناد إليه لإيجاد مؤشرات وجود مشكلة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (1.1)

أسئلة استطلاعية لبيان واقع إدارة المعرفة

م.	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1-	يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء وتهتم المنظمة بآراء الزبائن ورضاهم باستمرار.	60%	10%	30%
2-	يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين.	30%	20%	50%
3-	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات في العمل .	40%	20%	40%
4-	مقاييس الأداء " لقياس إنجاز العاملين " لدى المرؤوسين واضحة.	40%	40%	20%
5-	تمتلك المنظمة المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة .	50%	20%	30%
6-	تمتلك المنظمة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق " إدارة المعرفة".	60%	20%	20%
7-	يتهيئ الجهاز المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة.	50%	20%	30%

يتضح من الجدول رقم (1.1) الآتي:

- ضعف لدى الجهاز في تهيئة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة.
- ضعف في السياسة العامة للمؤسسة في مشاركة الأفراد.
- ضعف لدى الجهاز في امتلاك المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
- لدى الجهاز درجة مقبولة من امتلاك المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
- ضعف لدى الجهاز في وضوح مقاييس الأداء لقياس إنجاز العاملين.
- لدى الجهاز درجة مقبولة من الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء ورضاهم باستمرار .

3.1 - مشكلة الدراسة :

تعد الخدمات الطبية العسكرية التابعة لوزارة الداخلية من المؤسسات الصحية في قطاع غزة، وهي من أهم المؤسسات الصحية لطبيعة المهام المكلفة بها، حيث إنه يناط بها الحفاظ على صحة

المواطن وتقديم أفضل خدمة له، لذلك كان لابد من نظام جودة يرتقي بهذه المؤسسة وبخاصة في ظل الوضع الراهن .

من جهة فإن جهاز الخدمات الطبية العسكرية يقدم خدمات مباشرة للمواطنين، ومن جهة أخرى كان لابد من وجود نظام جودة مطور لنظام المعرفة للرقى بهذا الجهاز والعاملين فيه، وشعرت الباحثة بضعف إدارة المعرفة في الجهاز توصلت إليها من خلال التجربة والملاحظة في العمل، وفي ضوء اطلاع الباحثة على دراسات فلسطينية تناولت الربط بين متغيري الدراسة لم تجد الباحثة أي دراسة تحدثت عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في المجال الصحي، مثل دراسة(خصيب وأبو فضة، 2012) التي تناولت الربط بين متغيري الدراسة ولكنها طبقت على الكادر الأكاديمي والإداري لجامعة القدس المفتوحة، ودراسة (ماضي، 2010) التي طبقت على الجامعة الإسلامية، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة مما دفع الباحثة إلى تناول هذا الموضوع المهم، فانطلقت لتأكيد أهمية موضوعها وبيان مدى حاجة جهاز "الخدمات الطبية العسكرية" له فقامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال تنفيذ عدد من المقابلات مع بعض أفراد مجتمع البحث، وكان عدد الأفراد الذين أجريت معهم المقابلة (11) فرداً من مجتمع الدراسة، وتنوعت المناصب التي يمثلها الأفراد الذين تم مقابلتهم بين رئيس قسم ومدير طبي ومدير مستشفى ومدير دائرة ومدير عام، ويتضح من الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها وجود ضعف في إدارة المعرفة لدى الجهاز، كما يتضح وجود نقاط مقبولة يمكن استغلالها من أجل تفعيل إدارة المعرفة، وتتمثل في امتلاك المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء، وتأمل الباحثة أن الدراسة ستعطي لفئة قوية لمتخذي القرار بأنهم حال تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة ستكون المؤسسة خصبة لتحقيق إدارة المعرفة، ومن هذا المنطلق كان لابد من التطرق إلى مشكلة البحث والتي تتمثل في السؤال الرئيس:

ما مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية :

١- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية؟

٢- ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية؟

٣- هل يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق إدارة المعرفة؟

٤- ما أثر إدارة الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة؟

٥- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة تُعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية : (الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة)؟

- ٦- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية : (الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة)؟
- ٧- ما مقومات ومعيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز؟
- ٨- ما مقومات ومعيقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز؟

4.1 - أهداف البحث:

- في ضوء مشكلة البحث وقلة الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة، فإن هذا البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :
١. التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية .
 ٢. الكشف عن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.
 ٣. التعرف إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة.
 ٤. تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة.
 ٥. التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة).
 ٦. التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية:(الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة).
 ٧. الكشف عن مقومات ومعيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز.
 ٨. الكشف عن مقومات ومعيقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز.

5.1 - أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث الحالي في تناوله لموضوع يتسم بحدائثة الجمع بين المتغيرين المستقل والتابع مجتمعين في المؤسسات الصحية كالخدمات الطبية العسكرية" فضلاً عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة.

الأهمية العلمية :

- ١- إلقاء الضوء على مفهومي إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة كمدخلين خدميين للمؤسسات الصحية ليتمكنها من الوصول إلى الجودة والتميز في ظل تعدد المعطيات العالمية وشدة المنافسة عليها .
- ٢- الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة كمدخل مهم في تحقيق إدارة المعرفة للمؤسسات الصحية.

٣- تبرز أهمية هذا البحث في أنه يفتح الباب أمام الباحثين والدارسين لتسليط الضوء على هذه القضية ومناقشتها وإيجاد حلول إبداعية لها وتعطيهم تصور عام عنها.

٤- يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في فتح مجال جديد لإجراء دراسات أخرى حول أساليب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة على جميع مستويات الإدارة الصحية في فلسطين وقد تعتبر دراسة سابقة للباحثين يتم الرجوع إليها ومقارنة دراساتهم بها.

الأهمية العملية :

- ١- ينتظر أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين عن دوائر الجودة في المؤسسات الصحية والعاملين فيها في التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة وسبل تطويرها، وتفيد القائمين على دوائر المعرفة في التعرف إلى واقع إدارة المعرفة وسبل تطويرها.
- ٢- هذا البحث سوف يحاول لفت انتباه أنظار القائمين على صناعة القرار في الخدمات الطبية العسكرية بتأثير إدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة .
- ٣- تزويد الباحثين وأصحاب القرار بحلول مقترحة وإمدادهم بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات وكيفية التغلب من خلاله على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بالجودة والإنتاجية في هذا الإطار في ضوء دراسات علمية .
- ٤- إن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها يتوقع أن تساعد المسؤولين في المؤسسات الصحية بالتحرف إلى كيفية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق إدارة المعرفة فيها، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أداء المؤسسات الصحية وتطويرها.

6.1 - متغيرات الدراسة واستخلاص أبعادها:

استخلاص أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (2.1)

عدد	أبعاد المتغير المستقل	اسم الدراسة
6	القيادة / التخطيط الإستراتيجي / احتياجات الزبون / إدارة العمليات / المعلومات / تسيير الموارد البشرية.	(فريد والظاهر، 2011) (منصور، 2005)
8	القيادة (الدعم والإسناد) // التركيز على الزبون / مشاركة الأفراد/ التدريب والتطوير /تخطيط إستراتيجي / التحسين المستمر / اتخاذ القرار على حقائق / علاقة مع الموردين.	(نصر الله، 2000) (الزهراني، 2007) (العزاوي، 2005) (حسين، 1426هـ) (النعمي، 2006) (عمار، 2005) (أبو قلة وآخرون، 2010)

13	ثقافة المنظمة / التخطيط الإستراتيجي / القيادة / التحسين المستمر / التدريب/ توفير نظام معلومات واتصال فعال /اتخاذ القرار بناءً على الحقائق/ منع الأخطاء قبل وقوعها /العلاقة بالموردين/ التوقيت، الجدولة/ المناخ النفسي للعمل .	(الملاح، 2005) (الطائي ومتعب، 2007) (الكحلوت، 2004)
----	---	---

جدد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبعد النظر في الدراسات السابقة فقد تبين لدى الباحثة أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر شيوعاً هي ثمانية أبعاد فغالبية الدراسات السابقة تبنت هذه الأبعاد وستعتمدها الباحثة في دراستها وستبنى فرضياتها الفرعية بناءً عليها .

استخلاص أبعاد إدارة المعرفة:

الجدول رقم (3.1)

عدددها	أبعاد المتغير التابع	اسم الدراسة
8	عملية تشخيص المعرفة. عملية تخطيط المعرفة. عملية نشر المعرفة. عملية توليد واكتساب المعرفة. عملية تخزين المعرفة. عملية تنظيم المعرفة . عملية توزيع المعرفة . عملية تطبيق المعرفة.	(عليان، 2012) (أبو فارة وعليان، 2007)
6	عملية تشخيص المعرفة. عملية تحديد أهداف المعرفة. عملية توليد واكتساب المعرفة. عملية تخزين المعرفة. عملية توزيع المعرفة . عملية تطبيق المعرفة.	(محمد، 2012) (العمري والملكاوي، 2007)
4	تكوين المعرفة واقتنائها (اكتسابها). تنظيم المعرفة وتخزينها. توزيع المعرفة وبثها. تطبيق المعرفة.	(المصري، 2015) الظاهر (2009) (المعاني، 2009) (العلوي وآخرون، 2006) (Mertins et al, 2001) (علواني، 2001)

3	توليد المعرفة . نقل المعرفة . تطبيق وتنظيم المعرفة.	(طاشكندی، 2008) حجازي (2005)
---	---	---------------------------------

جدد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبعد النظر في الدراسات السابقة فقد تبين لدى الباحثة أن أبعاد إدارة المعرفة الأكثر شيوعاً هي أربعة أبعاد فغالبية الدراسات السابقة تبنت هذه الأبعاد وستعتمدها الباحثة في دراستها.

المتغير المستقل - (إدارة الجودة الشاملة) وينبثق عنها المتغيرات التالية:

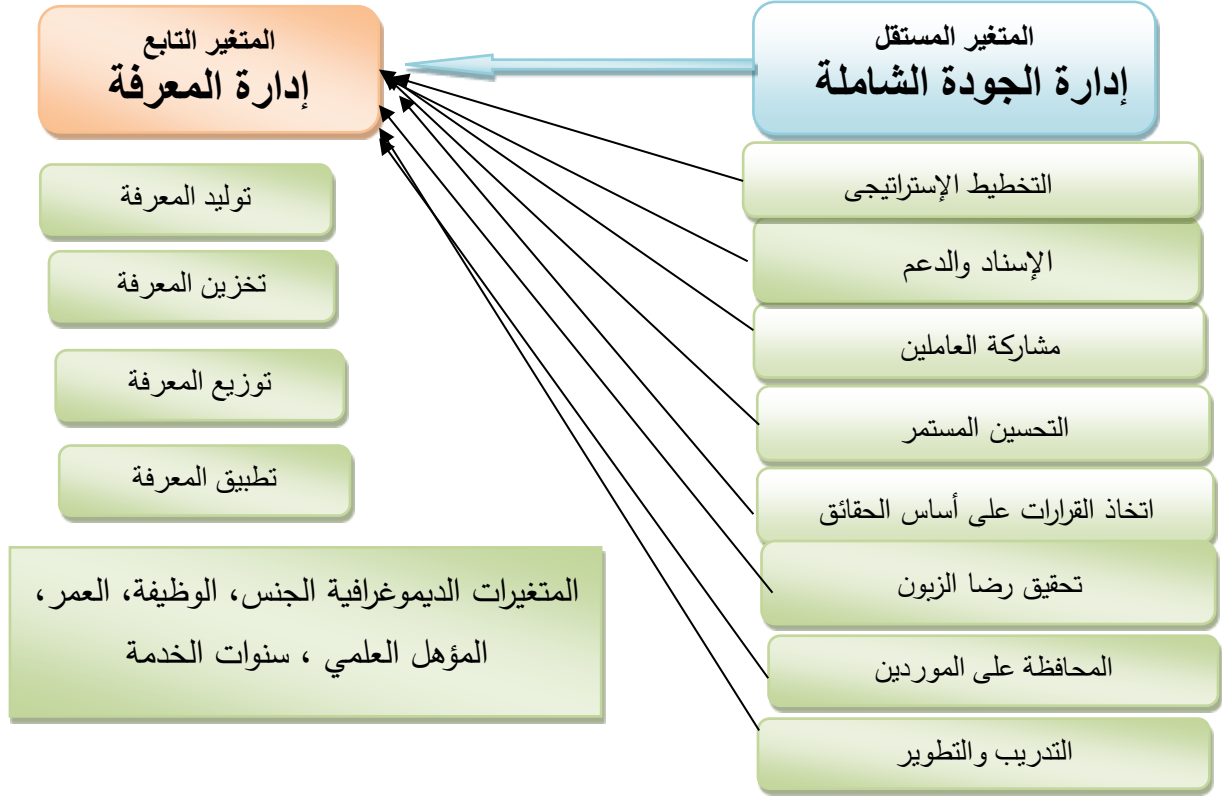
- ١- التخطيط الإستراتيجي .
- ٢- الإسناد والدعم من القيادة .
- ٣- مشاركة العاملين في العمليات .
- ٤- التحسين المستمر للعمليات والجودة .
- ٥- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق .
- ٦- تحقيق رضا الزبون .
- ٧- الاحتفاظ بعلاقة جيدة مع الموردين .
- ٨- التدريب والتطوير .

المتغير التابع - إدارة المعرفة :

- ١- توليد المعرفة.
- ٢- تخزين المعرفة.
- ٣- توزيع المعرفة.
- ٤- تطبيق المعرفة.

7.1- نموذج البحث المقترح:

شكل رقم (1.1)



جاءت بواسطة الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

8.1 - فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين إسناد ودعم القيادة وعمليات إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين مشاركة العاملين في العمليات وعمليات إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين التحسين المستمر للعمليات وعمليات إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.

٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق وعمليات إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.

٦- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين تحقيق رضا الزبون وعمليات إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.

٧- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين الاحتفاظ بعلاقة جيدة مع الموردون وعمليات إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.

٨- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين التدريب والتطوير وعمليات إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لمكونات إدارة الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة".

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة".

9.1 - حدود البحث:

أ- **حدود مكانية :** نظراً للوضع السياسي المفروض على فلسطين وحالة الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة، تم تطبيق هذه الدراسة على الخدمات الطبية العسكرية في حدود جغرافيا المحافظات الجنوبية.

ب- **حدود زمانية :** تم تطبيق هذه الدراسة على الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة خلال (2015).

ج- **حدود بشرية :** تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في الإدارة العليا والوظائف الإشرافية ومن له علاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات ومراكز الخدمات الطبية العسكرية .

د- **حدود موضوعية :** إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما .

10.1 - مصطلحات البحث (التعريفات الإجرائية) :

- إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة ومستوياتها ليوافق للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الجمهور والمستفيدين من الخدمة المقدمة، وهي فعالية تُحقَّق أفضل خدمات بحثية بأكفاً الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة وإدارتها (النجار، 1999).

وقد عرف معهد المقاييس البريطاني **British Standards Institute** إدارة الجودة الشاملة :
بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل وتوقعاتهم والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك، بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (جودة، 2004).
وتتبنى الباحثة تعريف معهد المقاييس البريطاني.

- المعرفة:

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

- إدارة المعرفة :

تعرف بأنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل إدارة المنظمة لجمع وتصنيف وتنظيم وخرن جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين العاملين في أقسام المنظمة بما يحسن كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (الفضل، 2004).

وتعرف أيضاً بأنها "وصف لكل ما يتعلق بالتعامل بالمعرفة بدءاً من معرفتها ومروراً بتوصيفها وتنظيمها ثم معالجتها" (أبو دية، 2004).

كما عرفها كريدج (2000) بأنها "عبارة عن دمج بين نظم المعلومات وخبرات العمل التي بدورها تساعد المنظمة على تنظيم وتحليل وابتكار المعلومات بشكل أفضل".

وترى الباحثة : هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى أنشطة إدارية مختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.

عمليات إدارة المعرفة:

يقول العلي وزملاؤه (2006) أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها.

- وزارة الداخلية:

إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، حيث تقوم بأداء مميز في تنفيذ مهامها والسهر على مصلحة الوطن والمواطن، وتنظم الحياة المدنية، وتنفذ القانون على الجميع، وتحمي ممتلكات الأفراد والمؤسسات (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2013).

- الخدمات الطبية العسكرية :

تعد المراكز التابعة للخدمات الطبية العسكرية بوزارة الداخلية والأمن الوطني مراكز تتمتع بالشمولية على العديد من الأقسام الطبية الكبيرة المتخصصة والتي تعد عنواناً للتعاون المشترك والمثابرة والجد والاجتهاد والعمل بروح الفريق (الخدمات الطبية العسكرية، 2015).

الجدول رقم (4.1)

مراكز الخدمات الطبية العسكرية

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

جاءت بواسطة الباحثة بالاعتماد على موقع الخدمات الطبية العسكرية

2 - الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي والمبادئ الأساسية

لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

1.2 - المبحوث الأول: إدارة الجودة الشاملة .

2.2 - المبحوث الثاني: إدارة المعرفة.

3.2 - المبحوث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

مقدمة :

إن الهدف من هذا الفصل هو تتبع نشأة وتطور فلسفتي إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وتقديم تعريف شامل ومحدد لمفهومي إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وذلك من خلال تحديد المبادئ الموجهة والتي تعتبر البنية الأساسية للأسلوب والمنهج العلمي لإدارتي الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

كما يهدف الفصل إلى تحديد الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة في حالة التطبيق الناجح لهذه الإدارتان، حيث يركز بالتحديد على معرفة مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ودورها في الأجهزة الحكومية خاصة جهاز الخدمات الطبية العسكرية والتعرف إلى المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وأساليبيهما وأدواتهما. كما يهدف الفصل إلى تحديد أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه عمليات التطبيق، ومراحل تطبيقهما.

أبدأ الفصل بمبحوث يتكلم عن إدارة الجودة الشاملة ونشأتها وتطورها ومبادئها وفوائدها تطبيقها وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها .
وتوسط الفصل بمبحوث يتكلم عن إدارة المعرفة ونشأتها وتطورها وعملياتها وفوائدها تطبيقها وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها.
وأختتم الفصل بمبحوث يحاول الربط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وإيجاد علاقة تساعد المؤسسات على تطوير العمل داخلها من خلال تطبيق هاتين الإدارتين .

1.2 - المبحوث الأول

إدارة الجودة الشاملة

يشمل المبحوث الأول على :

- 1.1.2 - تعريف إدارة الجودة الشاملة.
- 2.1.2 - نشأة وتطور ورواد إدارة الجودة الشاملة.
- 3.1.2 - مراحل إدارة الجودة الشاملة.
- 4.1.2 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5.1.2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 6.1.2 - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 7.1.2 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 8.1.2 - معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 9.1.2 - أهم عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة.
- 10.1.2 - ملخص المبحث .

1.1.2 - مقدمة:

إن الهدف من هذا المبحث هو تتبع نشأة وتطور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتقديم تعريف شامل ومحدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال مناقشة أفكار ونظريات رواد وعلماء إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المبادئ الموجهة والتي تعتبر البنية الأساسية للأسلوب والمنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة.

كما يهدف المبحث إلى تحديد الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة في حالة التطبيق الناجح لهذه الفلسفة، حيث يركز بالتحديد على معرفة مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في الأجهزة الحكومية خاصة جهاز الخدمات الطبية العسكرية والتعرف إلى المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها وأدواتها. وأختتم المبحث بتحديد أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه عمليات التطبيق، ومراحل تطبيقها.

2.1.2- ماهية الجودة وتعريف إدارة الجودة الشاملة

1.2.1.2- ماهية الجودة:

يرجع مفهوم الجودة (Qualities) إلى الكلمة اللاتينية (Quality) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، ويمكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (الدرادكة والشبلي، 2001). وقد عرف مصطفى (2001) الجودة بأنها ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساساً لتصميم المنتج، وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته. وهناك من عرف الجودة بأنها: "مجموع الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء وذلك طوال فترة الاستخدام المتوقعة" (محرر وعماد، 2000).

2.2.1.2- مفهوم الجودة الشاملة (أبو عبده، 2011):

يعرف قاموس أكسفورد الجودة الشاملة بأنها : "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة" (حلواني، 2003).

أما عليّات (2004) فيعرف الجودة الشاملة على أنها "مجموعة من الميزات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مُدخلات وعمليات ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين، ورغباتهم ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي".
أما الترتوري (2004) فيؤكد أهمية وجود الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءًا من حاجات المستفيد، وانتهاءً بتقويم رضاه عن المنتجات، والخدمات المقدمة.

3.2.1.2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في ميدان الإدارة في القطاعين العام والخاص، وقد رأت الكثير من الشركات في تطبيقه فرصة للتغيير نحو الأفضل، وكسب ميزات تنافسية في وقت يشهد فيه العالم منافسةً شديدةً وسط تغييرات سريعة لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" وأخذ ينتشر بشكل سريع رغم حداثة، فقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأصبح موضوع الجودة والرقابة عليها بمثابة القاسم المشترك في كافة الكتابات الاقتصادية والإدارية خلال سنوات العقد الأخير، حيث اختلف الكتاب حول صيغة تعريف محدد لهذا المفهوم، إلا أنهم اتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية، ونعرض فيما يلي أبرز التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يتطرق بعضُ الباحثين والمختصين إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق الفصل بين العناصر التي يتألف منها وهي (Dobbin & et al, 1997; Guy, 1997)

1- الإدارة : تعني إن النظام الإداري قد حدد الخطوات المتخذة لإنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة، والتأكيد على التحسينات المستمرة وبما يحقق أفضل النتائج عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته.

2- الجودة : تعني تحديد درجة رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي حققه المنتج ومتطلباته وتوقعاته وبما يضمن الاستمرار في البقاء والامتياز والقدرة على المنافسة.

3- الشاملة : تعني إن جميع الأفراد والأقسام لهم علاقةٌ في تحقيق والمحافظة على جودة السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث لا يوجد مفهوم متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين في إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون على أن الجودة تهتم بتحسين وتطوير الخدمات بشكل مستمر تبعاً لمتطلبات المستفيد وسعيًا لتحقيق رضاه.

ولعل أبرز التعريفات لإدارة الجودة الشاملة تعريف معهد المقاييس البريطاني الذي أورده محفوظ (2006) وجودة (2004) حيث عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة : بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل وتوقعاتهم والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".

بينما يعرفها العقيلي(2001) : بأنها "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها" سلع أو خدمات، وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشيًا مع إستراتيجية تترك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم" .

كما يعرفها معهد الجودة الفيدرالي : على أنها "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على آراء الزبائن والمستفيدين من الخدمات والمنتجات في مدى تحسن الأداء" (عبد الفتاح، 2000 ; الناظر، 2004) .

أما Robert. Benhard (1991) يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعني : خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل، وبفاعلية عالية، وفي أقصر وقت.

وقد عرف جوزيف جابلونسكي(1993) : إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني يعتمد على مشاركة جميع القوى البشرية في المنظمة بدءاً بالمديرين ومروراً برؤساء الأقسام وصولاً إلى العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

تعريف معهد المقاييس البريطاني ركز على أن إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع نشاطات المؤسسة وبهذا يتفق مع تعريف العقيلي، ركز على رضا الزبون والمجتمع بالإضافة لأهداف المؤسسة وهو بذلك يتوافق مع تعريف معهد الجودة الفيدرالي الذي اعتبر تقييم العميل هو المعيار لقياس الجودة، كما وضح هدفاً رئيساً آخر لاستخدام مدخل "إدارة الجودة الشاملة" في المؤسسات وهو التطوير، وبهذا

يتفق مع تعريف جابلونسكي، كذلك فقد اتفق مع تعريف بنهارت في عنصر الكلفة حيث ركز على تحقيق الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت.

(ولكل هذه الأسباب واتفاقه وشموليته للتعريفات الأخرى الواردة فقد قررت الباحثة اعتماده تعريفاً إجرائياً لدراستها)

تعريف العقيلي(2001) : اعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج شامل لجميع نشاطات المؤسسة، وهو بذلك يتفق مع تعريف معهد المقاييس البريطاني، ولكنه يختلف معه بأنه يشترط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير إيجابي جذري لكل جزء بالمؤسسة، ويتفق مع تعريف معهد المقاييس البريطاني وتعريف جابلونسكي باعتباره التطوير والتحسين هدف رئيس للمؤسسة، وكذلك قد اتفق مع تعريف بنهارت ومع تعريف معهد المقاييس البريطاني في عنصر الكلفة حيث ركز على تحقيق الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت، واتفق أيضاً مع تعريف بنهارت ومع تعريف معهد المقاييس البريطاني باعتباره رضا الزبون مقياس لجودة " السلعة أو الخدمة " المقدمة .

تعريف معهد الجودة الفيدرالي : ركز على الأداء الصحيح للعمل منذ المرة الأولى، وذلك بهدف تحقيق الحد الأدنى من العيوب في الأداء، إلى أن يصل إلى " العيوب الصفرية "في المخرجات النهائية، ولتحقيق ذلك يركز التعريف أيضاً على أهمية التغذية الراجعة من خلال تقييم العميل .ويعتبر هذا التعريف محدود في نظره إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ليقدم لنا الهدف النهائي للمفهوم فقط، بدون التطرق إلى أي من الوسائل المستخدمة لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، كما جعل المعيار الرئيس لقياس الجودة هو تقييم العميل .

ويتضح أن نظره لإدارة الجودة الشاملة جاء متطوراً ومختلفاً، حيث ركز فيه على شكل الأداء أثناء القيام بالعمل، بوصفه إياه بأنه تعاوني يعتمد على مشاركة جميع القوى البشرية في جميع المستويات في المنظمة، المستمر للجودة والإنتاجية، عن طريق بناء فرق العمل، والتي لم يتطرق إليها تعريف معهد الجودة الفيدرالي، حيث لم يبين لنا تعريف معهد الجودة الفيدرالي الوسائل المستخدمة للوصول إلى الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ونجد أن تعريف Benhardt (1991) : يتفق في بعض عناصره مع التعريفات السابقة من ناحية، ويتباين عنهما في عناصره الأخرى من ناحية أخرى، فقد ركز التعريف على تضافر جهود المديرين والموظفين في المنظمة أثناء القيام بالعمليات، وهذا ما أورده جابلونسكي في سياق تعريفه لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك ركز هذا التعريف على تحقيق توقعات العملاء وهو ما أورده تعريف معهد الجودة الفيدرالي، ومن ناحية أخرى فقد طرح بنهارت من خلال تعريفه لإدارة الجودة الشاملة ما يسمى بخلق ثقافة متميزة في الأداء بحيث وصف عملية مشاركة جميع المستويات الإدارية في المنظمة بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، بأنها تُعني خلق ثقافة جديدة، حيث يميزها عن ثقافة الأداء الفردي في الأساليب الإدارية التقليدية، كذلك فقد أورد بنهارت في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة

عنصراً جديداً لم يتطرق له التعريفان الآخران لجابلونسكي وتعريف معهد الجودة الفيديرالي، وهو عنصر الكلفة حيث ركز على تحقيق الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت.

نلاحظ من خلال مقارنة التعريفات السابقة أنها تتباين في بعض النقاط وتتفق في نقاط أخرى، ويعزى ذلك التباين تبعاً لخلفيات ونظريات الرواد والمفكرين الكُتاب في مجال إدارة الجودة الشاملة، فلكل واحدٍ منهم نشأته وتجربته وبيئته الخاصة والمختلفة والتي تركت أثر في صياغته وتعريفه ومفهومه لإدارة الجودة الشاملة، فبعضهم عرف إدارة الجودة الشاملة أنها على شكل مكونات منفصلة، والبعض الآخر على أساس أنها فلسفة إدارية أو ثقافة تنظيمية، والبعض على أنها صيغة من العمل التعاوني (الدقي، 2006).

ولأغراض هذه الدراسة وانسجاماً مع هدفها تم تبني تعريف لإدارة الجودة الشاملة هو تعريف معهد المقاييس البريطاني: فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل وتوقعاتهم والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

ومما سبق يتضح للباحثة أن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تعريف إدارة الجودة الشاملة، والسبب في ذلك اختلاف تناول الباحثين والعلماء لإدارة الجودة الشاملة فمنهم من ركز على الاستخدام الأمثل للطاقت البشرية والتعاون فيما بينهم والاستفادة من المواد الخام ومنهم من ركز على القيادات وأنها المسؤولة عن توفير المناخ الملائم للعاملين لتحقيق الجودة، ومنهم من ركز على رضا العميل أو المستفيد بقياس مدى رضاه على المنتج، إلا أن الجميع يكاد يتفق على التركيز على المستفيدين، ومدى رضاهم وذلك بمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم ومحاولة تحقيقها قدر الإمكان، وذلك للتحسين والتطوير في المؤسسة وخارجها.

ويتضح مما سبق أيضاً أنه يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهجٌ متكامل لخدمة العميل أو الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة، بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى، يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة (عقيلي، 2001).

3.1.2 - نشأة وتطور ورواد إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة الحديثة، حيث بدأ تطبيق هذا المفهوم في القطاع الصناعي في اليابان أولاً في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم انتشر في

الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية فيما بعد في الثمانينات من القرن العشرين، ثم باقي دول العالم، علماً بأنه بدأ العمل على تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في فلسطين في التسعينات من القرن العشرين .

لقد ظهرت أهمية إدارة الجودة الشاملة، من بعد النجاح والسمعة الطيبة في مجال الجودة، الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين، نتيجة تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا ما دعا الشركات الأمريكية وغيرها من الشركات في المناطق الأخرى إلى السير بخطى حثيثة، والإسراع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (آل عبد السلام، 2004) .

وبالرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل باقي الوظائف مثل الوظيفة الهندسية، وبحوث التسويق وغيرها (عبد اللطيف، 2002).

ويوضح جودة (2004) أن الجودة أصبحت تستحق الاهتمام والانتباه من جانب رجال الإدارة العليا بالمنظمات، وخلال مرحلة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ويمكن أن نلاحظ تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها على أنها لم تحدث في هزات مفاجئة، أو في صورة طفرات، ولكنها كانت خلال تطور مستقر ثابت، وأن هذا التطور يعود إلى قرن مضى، وإجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسة هي (كيلادا، 2004):

١- الفحص .

٢- المراقبة الإحصائية للجودة أو ضبط الجودة .

٣- تأكيد الجودة .

٤- إدارة الجودة الشاملة .

كما أجمع معظم رواد ومفكرو الجودة على أن تطور مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" جاء بشكل تدريجي عبر التطور في الصناعة وزيادة كميات الإنتاج، وجاءت كل مرحلة معتمدة وبناءً على المرحلة التي سبقتها، وقد ظهرت ركائز الجودة الشاملة لتعالج مشاكل حقيقية تواجه المنظمات، كما يأتي تأكيد وجهة النظر هذه عن تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقسيمها إلى عدة مراحل عبر رحلة تطور الجودة، ما أورده Cooper & Dale (1992)، حيثُ ذكروا أن كل مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص، وتأكيد الجودة يتضمن مراقبة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة (النيايدي، 1991).

الفرق بين النظام التقليدي للإدارة ونظام إدارة الجودة الشاملة كما يراها السر (2010)

جدول رقم (1.1.2)

م	النظام التقليدي	إدارة الجودة الشاملة
١-	التحسين وقت الحاجة .	التحسين المستمر .
٢-	جودة أعلى تعني تكلفة أعلى .	جودة أعلى تعني تكلفة أقل .
٣-	البحث عن المشكلات المتعلقة بالنتائج .	البحث عن المشكلات المتعلقة بالعمليات ومن ثم معالجتها حتى لا يتكرر وقوعها .
٤-	المهم إرضاء المدير .	المهم إرضاء المؤثر والمتأثر قبل كل شيء .
٥-	تصعيد الأخطاء ومعالجتها .	الافتراض بأن الأخطاء لن تحدث ويتم التخطيط لتجنبها .
٦-	قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة .	الجودة مسؤولية كل فرد في المدرسة .

المصدر : جرد بواسطة السر (2010)

أما في الحضارة الإسلامية، فقد أخذت الجودة شكل التأكيد على إتقان العمل، حيث تعكس المبادئ التي تبناها الإسلام الاهتمام بالشورى، والمساواة، والعدالة، وحرية الإنسان، واحترام العمل والعلم، يقول رسول الله "صلى الله عليه وسلم": " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (صحيح مسلم) (أبو ملوح، 2009) .

وتؤكد الشريعة الإسلامية على الكثير من القيم الأخلاقية التي تدعو إلى الإتقان في مختلف شؤون الحياة، ومن هذه القيم استثمار الوقت، وتطوير المهارات العلمية والفنية والإدارية، وضرورة الالتزام بالموضوعية والدقة، وأهمية اتخاذ القرار بالمشورة وغيرها، بالإضافة إلى تبني مبدأ الرقابة الإسلامية سواء كانت خارجية أو ذاتية، فالرقابة الخارجية مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وتؤدي إلى تأكد ولي الأمر من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس الإسلامية (أبو عبده، 2011).

أما الرقابة الذاتية لدى المسلم فهي منبثقة من قوة الإيمان والالتزام بالشريعة، وتؤدي إلى شعور المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويستدل على ذلك بقوله تعالى "كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ" (سورة المدثر، 38) (الفتلاوي، 2008).

رواد إدارة الجودة الشاملة :

يتضح بجلاء عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة الشاملة إن ذلك يقودنا للوقوف أمام ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم كلا من (بركات، 2007):

- 1 - Edwards Deming ادوارد دمنج .
- 2 - Joseph Juran جوزيف جوران .
- 3 - Philip Grosby فليب كروسبي .

إن ادوارد دمنج مستشار أمريكي يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور إدارة الجودة الشاملة، وقد منح جوزيف جوران (1954) مساهمةً مثيرةً في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وسامًا تقديرًا لمساهمته الفاعلة، وقد ركز جوران على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي "العمليات"، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص (حمود، 2005).

أما فليب كروسبي فإن أحد المفاهيم التي جاء بها هي ما يعرف بـ (zero defect) أي المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث أنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاسًا لمدى معيارية القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة (حمود، 2005).

هناك تصنيف آخر لرواد إدارة الجودة الشاملة حيث عدّ العزواوي (2005) رواد إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- 1 - Armand Feigenbaum أرماند فيغنباوم.
- 2 - Edwards Deming ادوارد ديمينج.
- 3 - Joseph Juran جوزيف جوران.
- 4 - Kaoru Ishikawa كاورو ايشيكاوا.
- 5 - Genichi Taguchi جنيجي تاكوجي.
- 6 - Phillip B. Crosby فيليب كروسبي.

أهم إسهامات رواد إدارة الجودة كما تراها منصور (2005) :

جدول رقم (2.1.2)

إسهامات رواد إدارة الجودة

م	اسم المفكر	أهم إسهاماته
1	المفكر "ديمنج" Deming	1- دعم عملية التحسين المستمر. 2- طرد الخوف من مخيلة الموظفين. 3- البعد عن الشعارات. 4- تطبيق المنهج الإحصائي. 5- تحسين العلاقات الداخلية.

2	المفكر "Juran" جوران	1- التخطيط للجودة . 2- تحسين الجودة . 3- كل فرد مسؤول عن الجودة، ولا تقتصر عملية تحقيق الجودة على مجلس الجودة فقط.
3	المفكر "Ishikawa" ايشيكاوا	1- التركيز على الوحدات الذاتية. 2- استخدام الأدوات الإحصائية السبع.
4	المفكر "Crosby" كروسبي	1- Zero Defect. الاهتمام بسياسة منع وقوع الأخطاء . 2- التركيز على عملية التحسين المستمر للمؤسسة.

جد بواسطة الباحثة بالاعتماد على(منصور، 2005)

3.1.2 - مراحل إدارة الجودة الشاملة:

مراحل إدارة الجودة الشاملة كما يراها العقيلي (2001) :

المرحلة الأولى- ما قبل الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة لم يكن المصنع موجود بمعنى الكلمة إنما وجود ورشات، فالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه منفرداً، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة .

المرحلة الثانية- بعد الثورة الصناعية.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة- الإدارة العلمية.

في هذه المرحلة ظهر مفهوم فحص الجودة الذي سحب بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

المرحلة الرابعة- الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير (1931) الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة، فقد صمم كل من هارولد دودج وهاري رومينغ أسلوباً إحصائياً لفحص عينات من الإنتاج بدلاً من فحصه كله.

المرحلة الخامسة- تأكيد الجودة.

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة (1956) ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة على فلسفة مفادها ما يلي:

إن الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل .

المرحلة السادسة - إدارة الجودة الإستراتيجية

ظهر هذا المفهوم عن الجودة (1970-1980) وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية.

المرحلة السابعة - إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم عن الجودة في الثمانينات ومازال مستمراً حتى يومنا هذا وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وبخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأوروبية والأمريكية لحصص كبيرة من الأسواق.

4.1.2 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية كما يراها عبد المحسن (1996) وهي على النحو التالي :

أولاً - مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة :

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشآت بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنشأة ككل.

ثانياً - مرحلة التخطيط :

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق

النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار :

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.

- المقررين.

- المشرفين.

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

ثالثاً - مرحلة التقييم:

- وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ما الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها ؟
 - ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟
 - ما المداخل المطبقة حالياً بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟
 - هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن ولا تحقق الأهداف ؟
 - ما المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟
 - ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنشأة ؟
 - ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام ؟

رابعاً - مرحلة التنفيذ :

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إلى هم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

خامساً - مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملون معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

وترى الباحثة أن هذه المراحل بجهاز الخدمات الطبية العسكرية وهو مجتمع الدراسة لازالت في بدايتها فما زالت في مراحله الأولى حيث تقيمه الباحثة أنه مازال في المرحلة الثانية مرحلة التخطيط ولم ينتقل بعد لمرحلة التقييم والتنفيذ ونشر الخبرات.

5.1.2 - مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد مبادئ الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي : (نصر الله، 2000 ؛ العزاوي، 2005 ؛ النعيمي، 2006 ؛ عمار، 2005 ؛ الزهراني، 2007 ؛ حسين، 1426هـ ؛ أبو قلة وآخرون، 2010).

1- **التخطيط الإستراتيجي** : إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤياً ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة

الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة، بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.

2- **الإسناد والدعم** : إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد

اللازمة ، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

3- **المشاركة وتفويض الصلاحية** : يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل

دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية، وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين : الأول - تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني - تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة، أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة .

4 - **التحسين المستمر** : يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي، والتحسين

المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزءاً من العمليات إلى ومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون.

5 - **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق** : يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد، وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، حيث تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا مختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

6 - **التركيز على الزبون** : الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة

الزبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج ، بل تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الاهتمام بالزبون

وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها ستشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

7 - **علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:** تُعزز علاقات المنفعة المتبادلة بين المنظمة ومجهزيها قابلية كل منهما في خلق القيمة من جهة، ومن جهة أخرى فإن إقامة علاقات شراكة مع المجهزين ، وإدامة علاقات الثقة المتبادلة النافعة للطرفين يُعزز التحسين المستمر للجودة، ويتطلب النظر إلى المجهزين بوصفهم جزءاً من المنظمة ضمن علاقة طويلة الأمد توفر الاستقرار المطلوب لعمل المنظمة والمجهز معاً.

تعتمد المنظمة والمجهزين كلاً على الخير، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما.

8 - **التدريب والتطوير:** ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم، والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم ، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف .

المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة كما يراها ديمينج :

- بنيت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئها الأربعة عشر والتي تمثل العمود الفقري لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيصها فيما يلي (Mann, 1989).
- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات .
 - تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات .
 - التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة .
 - التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناءً على السعر فقط .
 - التحسين المستمر الدائم لكل نظم الإنتاج والخدمات من أجل رفع الجودة والإنتاجية .
 - الاهتمام في التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب .
 - تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة والاهتمام بالقيادة بهدف زيادة تفاعل وأداء العنصر البشري .
 - طرد الخوف حتى يتمكن الجميع من العمل بفعالية من أجل نجاح المؤسسة .
 - إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة .
 - التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للعاملين؛ لأنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية .
 - عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة .

- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة
- تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم، وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي .
- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر .

وقد تبني كل من الملاح (2005) والطائي ومتعب (2007) والكحلوت (2004) هذه المبادئ. وهناك من رأي أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ستة مبادئ (فريد والطاهر، 2011 ; منصور، 2005 ; يوسف، 2007) وهي كالاتي :

- القيادة .
- التخطيط الإستراتيجي.
- احتياجات الزبون .
- إدارة العمليات .
- المعلومات .
- تسيير الموارد البشرية.

وبعد النظر في الدراسات السابقة فقد قررت الباحثة أن تعتمد مبادئ الجودة الشاملة الثمانية فغالبية الدراسات السابقة تبنت هذه المبادئ وستبنى الباحثة فرضياتها الفرعية بناءً عليها.

6.1.2 - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة فوائد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي (محمد وكاظم، 2005) :

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يُمكن من البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس، حيث إن شعار إدارة الجودة الشاملة (افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة)، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة ليرتبط تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفاعلية.

2-زيادة الفعالية التنظيمية :

تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي، وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين، وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

3-تحقيق رضا الزبون : كذلك نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التعرف إلى احتياجات ورغبات الزبائن وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي

تخص الزيتون مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع .

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يراها التميمي (2006) :

تُحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها:

- ١- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.
- ٢- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
- ٣- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- ٤- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- ٥- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
- ٦- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
- ٧- تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن .

وترى الباحثة أن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند التميمي (2006) أشمل من الفوائد عند محمد وكاظم (2005) وذلك لقربها من واقع المؤسسات اليوم وملاستها لطموح المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في سبيل الوصول إلى الجودة الشاملة (السر، 2010):

- ١- توفير بيئة داعمة محافظة على التطوير المستمرة.
- ٢- تنمية وتطوير كفايات ومهارات القيادة التربوية للمدرسة التعليمية.
- ٣- إكساب العاملين مهارات شخصية ذاتية أخرى تقنية وربطها بعناصر الموقف التعليمي.
- ٤- تنمية كفايات العاملين في حل المشكلة بتحديدتها وتحجيمها حتى يمكن السيطرة عليها من بداياتها.
- ٥- الارتقاء بمستوى المتعلمين في كافة الجوانب.
- ٦- توثيق العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين.
- ٧- غرس روح الولاء والانتماء للمؤسسة والمنشأة.

7.1.2 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وقد حدد العاني وآخرون (2002) متطلبات التطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة بالاتي:

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة.

- 2- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
- 3- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة.
- 4- قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
- 5- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في الشركة.
- 6- التعليم والتدريب المستمر.
- 7- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 8- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالشركة.
- 9- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن وجود المتطلبات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة سيجعل المنظمة تتمتع ببيئة عمل تتميز بالثقة، التقدير، الجودة، إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة.

وهذا بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسة المطلوبة للتطبيق (بركات، 2007 ; السقاف، 1998):
أولاً - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة :

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

ثانياً - الترويج وتسويق البرنامج :

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، كما إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف إلى المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة.

ثالثاً - التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث إن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف إلى أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها .

رابعاً - الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وبخاصة في المراحل الأولى.

خامساً - تشكيل فرق العمل :

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث إن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً - التشجيع والحفز :

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها، وحيث إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي، ويمكن القول أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إلى هم في تطبيق البرنامج .

سابعاً - الإشراف والمتابعة :

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

ثامناً - إستراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

١- الإعداد: هي مرحلة تبادل ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

- ٢- **التخطيط** : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .
- ٣- **التقييم** : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

ثامناً - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ذكر الزيادات وسوسن (2007) وزقزوق (2008) أن أهم معوقات إدارة الجودة الشاملة هي :
- ❖ حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وبخاصة في البلدان النامية.
 - ❖ عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - ❖ تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ❖ الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
 - ❖ إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم .
 - ❖ مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب.
 - ❖ عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 - ❖ توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنبها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - ❖ عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
 - ❖ عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
 - ❖ التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب .

ويقول Martinich (1997) قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا تكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل البرامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه .

وتوصل ديمينج إلى معوقات عدة لها تأثير كبير في عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي (Tunner, 1998) :

1- الأمل بالحلول الفورية.

- 2- البحث عن الأمثلة للمشاكل.
 - 3- التعليم السيء للطرق الإحصائية.
 - 4- استخدام المعايير العسكرية بالمصانع.
 - 5- الحلول الافتراضية.
 - 6- التعليم الخاطئ بالمدارس.
 - 7- الانطلاقات الفاشلة.
 - 8- الاستخدام السيئ للحاسب الآلي .
 - 9- نقص النماذج.
 - 10- الافتراض بضرورة مطابقة المواصفات فقط.
 - 11- مغالطة مبدأ صفر عيب.
 - 12- الحاجة لتوافر الجهود.
 - 13- عدم دعم الإدارة العليا.
 - 14- العمل الانفرادي.
 - 15- النظر للريح القصير الأمد.
 - 16- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.
- وترى الباحثة أن أهم المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي (حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة، عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب، إتباع الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم).**

9.1.2- أهم عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة:

- أهم العناصر التي تساعد على نجاح الجودة الشاملة والتي بدونها لا يمكن أن تستطيع المنظمة إدخال برنامج الجودة بنجاح في أي منظمة حيث ينبغي أن تقوم بها الإدارة العليا لإظهار دعمها وحرصها على نجاح برنامج الجودة الشاملة وهي كما ذكرها الشمري(2004) وزقزوق (2008):
- ❖ القناعة الصادقة من قبل الإدارة العليا بجدوى برامج إدارة الجودة الشاملة والالتزام الحقيقي بمبادئها وأهدافها وتطبيقاتها، وكذلك الدعم المعنوي والمادي لبرامج الجودة الشاملة ومتطلبات واحتياجات كليات التنفيذ لكل برنامج.
 - ❖ القناعة الصادقة من الإدارة العليا في تطوير وتحسين معدلات الأداء كماً ونوعاً في جميع مجالات عمل المنظمة.

- ❖ الرغبة الصادقة في تبني أسلوب العمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز العلاقات التعاونية بين الإدارات .
- ❖ الرغبة الصادقة في معالجة مشاكل العمل في وقتها من خلال فرق العمل المشتركة وعدم التردد وإضاعة الوقت.
- ❖ أهمية تقدير وتثمين جهود وأفكار العاملين من خلال إشراكهم في خطط وبرامج تطوير وتفعيل أساليب العمل، والعمل على تحفيزهم وتحسين مستوياتهم الوظيفية.
- ❖ أهمية توفر الكفاءات المتخصصة للقيام بإدارة برامج الجودة الشاملة.
- ❖ أهمية المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه وهل تحقق ما نريده؟ وتصحيح أي قصور لتلافي ذلك مستقبلاً، وكذا تعزيز المخرجات الإيجابية لبرامج الجودة الشاملة ، وعلى أن تكون برامج المتابعة والتقييم شاملة ومستمرة.
- ❖ بناء إستراتيجية واضحة وملتزمة بمبادئ الجودة الشاملة للمنظمة المراد تطويرها، وتحسين مستوى الأداء والإنجاز فيها للوصول إلى التميز الشامل لكل مدخلات ومخرجات الجهاز .
- ❖ القناعة التامة من قبل الإدارة العليا بأن عمليات التطوير والتحسين يجب أن تتم من خلال الجهود الجماعية لكافة منسوبي الجهاز، وأنها ليست محصورة على فئة معينة ولا تتم من قبل جهود فردية.
- ❖ أهمية وجود قاعدة معلومات عن العاملين في المنظمة، وكذلك توفر خطط لقياس وتحليل معدلات التحسين والتطوير، على كافة المستويات، ليتسنى عمل المقارنات والتحليلات.
- ❖ الوقاية من المشكلات والتحسين المستمر.

10.1.2 - ملخص المبحث إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة الحديثة، حيث بدأ تطبيق هذا المفهوم في القطاع الصناعي في اليابان أولاً في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم انتشر في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية فيما بعد في الثمانينات من القرن العشرين، ثم باقي دول العالم، علماً بأنه بدأ العمل على تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في فلسطين في التسعينات من القرن العشرين .

تم تبني تعريف لإدارة الجودة الشاملة هو تعريف معهد المقاييس البريطاني: فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل وتوقعاتهم والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

إن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة خمس مراحل هي مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التقييم، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة تبادل، ونشر الخبرات .

تم تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثمانية هي التخطيط الإستراتيجي، والإسناد والدعم من القيادة، ومشاركة العاملين في العمليات، والتحسين المستمر للعمليات والجودة، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وتحقيق رضا الزبون، والاحتفاظ بعلاقة جيدة مع الموردين، والتدريب والتطوير .

إن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة كثيرة منها : تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة، وزيادة الفعالية التنظيمية، وتحقيق رضا الزبون .

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متطلبات نذكر منها : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، والترويج وتسويق البرنامج، والتعليم والتدريب، والاستعانة بالاستشاريين، وتشكيل فرق العمل، والتشجيع والحفز، والإشراف والمتابعة، وإستراتيجية التطبيق .

إن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كثيرة نذكر منها : حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية، وعدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة، وعدم تخصيص مبالغ كافية لأجل تطبيقها، والاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب، وإتباع الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة، ومقاومة التغيير لدى بعض، وتوقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنبها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية .

أهم العناصر التي تساعد على نجاح الجودة هو الفناعة الصادقة من قبل الإدارة العليا بجدوى برامج إدارة الجودة الشاملة والالتزام الحقيقي بمبادئها وأهدافها وتطبيقاتها وكذلك الدعم المعنوي والمادي لبرامج الجودة الشاملة وتوفر الكفاءات المتخصصة للقيام بإدارة برامج الجودة الشاملة .

2.2 - المبحوث الثاني

إدارة المعرفة

knowledge Management

- 1.2.2 - مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها.
- 2.2.2 - أهمية إدارة المعرفة.
- 3.2.2 - أهداف إدارة المعرفة .
- 4.2.2 - مبررات استخدام إدارة المعرفة .
- 5.2.2 - مداخل ومجالات إدارة المعرفة.
- 6.2.2 - إستراتيجيات إدارة المعرفة .
- 7.2.2 - عناصر ومراحل إدارة المعرفة .
- 8.2.2 - عمليات إدارة المعرفة.
- 9.2.2 - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
- 10.2.2 -عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة.
- 11.2.2 - معيقات تنفيذ إدارة المعرفة.

مقدمة :

إن الهدف من هذا المبحث هو تتبع نشأة وتطور فلسفة إدارة المعرفة، وتقديم تعريف شامل ومحدد لمفهوم إدارة المعرفة وذلك من خلال مناقشة أفكار علماء إدارة المعرفة، وتحديد عناصر إدارة المعرفة التي تعتبر البنية الأساسية للأسلوب والمنهج العلمي لإدارة المعرفة . كما يهدف المبحث إلى تحديد الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة في حالة التطبيق الناجح لهذه الفلسفة، حيث يركز بالتحديد على معرفة مدى أهمية إدارة المعرفة ودورها في الأجهزة الحكومية والتعرف إلى المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة وأدواتها، وأختتم الفصل بتحديد أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه عمليات التطبيق والتنفيذ. تعتبر إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والإنتاج (حجازي، 2005).

ويعد مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management) من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد التطورات الفكرية المعاصرة مع نهاية القرن الماضي، والأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الشريف، 2012).

1.2.2 - مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، والتي لا تقف عند حد معين وفي هذه البيئة العالمية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصرٌ إستراتيجي تنافسي، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية عالمية في كل موارد المجتمع المادية والبشرية ومن أجل هذا قرر علماء الإدارة في العالم أن الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة وبغض النظر عن أهدافها أو نوع نشاطها، وهذا فرض عليها أن تعيد تشكيل نفسها أو هندسة أعمالها، لكي تواكب نموذج المنظمة المستندة على المعرفة والتي تقوم بإنتاج ونشر المعرفة (طاشكندي، 2008).

مفهوم البيانات، المعلومات، المعرفة :

بادئ على ذي بدء لا بد من التمييز بين المصطلحات الثلاثة البيانات، المعلومات، المعرفة. **البيانات Date** : عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها (Laudon & Laudon, 2000).

المعلومات Information:

- هي البيانات التي تلحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات والروابط الأخرى (Leesr, 2000).
- هي عبارة عن مجموعة الحقائق، والآراء التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجاً لها أو مستفيداً منها (علي، 2001).

المعرفة Knowledge:

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

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

النشأة والتطور:

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى Marchand Don في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأتها وتطويرها، ومن بينهم على وجه الخصوص Drucker (1999) عندما تنبأ بالأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية، والتحول من الفكر الاقتصادي إلى الفكر المعرفي، والنظر إلى المعرفة على أنها الأداة الحاسمة في توليد القوة، وأن العمل الإداري النموذجي سيكون قائماً على المعرفة من خلال اكتساب واستحواذ الموظفين للمعرفة وتبادلها بينهم، وقد تنبأ رائد الإدارة Durcker من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة (العلي وآخرون، 2006).

قد حدد Prusak (2000) أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، والمتمثلة بالتالي :

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.

- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.
- الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

يرى Hansen et al (1990) أن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة قد جاء نتيجة لعوامل عدة : أولها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الواضحة (أي المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات، وثانيها سعي المنظمات لكي تكون منظمات تعلم يتولى المديرون فيها إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تحقق إيجاد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، ومنذ ذلك الحين ظهر مصطلح "إدارة المعرفة" كي يمثل تحولاً جذرياً في طبيعة أعمال المنظمات الحديثة من حيث الاهتمام بالعنصر الإنساني المنتج والمتعامل والمتفاعل الرئيس والدائم مع نظم التقنية الحديثة وأدواتها، حيث تبين بأن أفضل النتائج المؤسسية لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال هذا الإنسان الذي يعمل عليها ويتفاعل بشكل مستمر لاختيار أفضل الإجراءات والتطبيقات (طاشكندي، 2008).

تعريف إدارة المعرفة :

لقد أجمع العديد من الباحثين على أنه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع وشامل لإدارة المعرفة وذلك لسببين :

الأول - ميدان إدارة المعرفة واسع جداً.

الثاني - التبدلات السريعة بالمجالات التي تشملها المعرفة نفسها (الكبيسي، 2005).

ورغم اتساع الدراسة في موضوع إدارة المعرفة إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق للمصطلح حتى الآن، ولفهم تعريف إدارة المعرفة هناك ثلاثة مداخل أساسية وهي كما ذكرها (Malhorta, 2000):

❖ **المدخل المعلوماتي** : يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

❖ **المدخل التقني** : لإدارة المعرفة يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

❖ **المدخل الثقافي** : يهتم بالإبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم Learning Organization

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم (طاشكندي، 2008).

ولذلك يعرف Hacker (2003) إدارة المعرفة "بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين".

ويعرفها Petrides (2002) على أنها: عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الإبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين.

ويصف المطيران (2006) إدارة المعرفة بأنها: إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن.

ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً واحداً شاملاً وواسعاً ومتقناً عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته (الكبيسي، 2002).

وتعرف إدارة المعرفة بأنها وظيفة الإدارة المسؤولة عن الاختيار المنظم، والسعي للوصول إلى أفضل الممارسات من خلال الحصول والخزن والنشر والتطبيق للمعرفة في عمليات أعمالها، وتنفيذ وتقييم إستراتيجياتها المستندة إلى الأهداف الموجهة، بقصد تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز الإبداع وإدامة التنافسية (محمد، 2006).

وتعرف أيضاً بأنها "العمليات المنظمة والمتكاملة التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الإستراتيجي" (حامد، 2006).

تعرف بأنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل إدارة المنظمة لجمع وتصنيف وتنظيم وخزن جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين العاملين في أقسام المنظمة بما يحسن كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (الفضل، 2004).

وتعرف أيضاً بأنها "وصف لكل ما يتعلق بالتعامل بالمعرفة بدءاً من معرفتها ومروراً بتوصيفها وتنظيمها ثم معالجتها" (أبو دية، 2004).

ومن تعريفاتها : "هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي" (الملكوي، 2007 ; الزامل، 2003).

كما عرفها كريدج (2000) بأنها "عبارة عن دمج بين نظم المعلومات وخبرات العمل التي بدورها تساعد المنظمة على تنظيم وتحليل وابتكار المعلومات بشكل أفضل" وبناءً على ما سبق ترى الباحثة : "أنها هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية لأنشطة إدارية مختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي".

2.2.2 - أهمية إدارة المعرفة :

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعًا حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث إنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات التعرف إلى ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف (طاشكندي، 2008).

تتركز أهمية إدارة المعرفة أنها تقوم على تعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة، ولكنها تضيف بعض الجوانب المهمة والأساسية المتمثلة (المصري، 2015 ; جاد الرب، 2012 ; الزيادات، 2008 ; عيد، 2011 ; Skyrme, 2002)

- ١- تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة.
- ٢- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة.
- ٣- تظهر كفاءة إدارة المعرفة في الأزمات.
- ٤- بناء وتشيد العقول البشرية عالية التميز.
- ٥- تنمية وإدارة رأس المال الفكري وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية.
- ٦- تعظيم التفكير الإبداعي والابتكاري في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية.
- ٧- الحفاظ على التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.
- ٨- أصبح هناك قيمة للممتلكات غير الملموسة، مثل الاسم التجاري وبراءات الاختراع وحقوق النشر .

- ٩- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ١٠- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ١١- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- ١٢- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ١٣- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في توجاه تحقيق أهدافها.
- ١٤- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ١٥- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ١٦- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- وبصورة عامة فإن هناك أسباباً عديدة تزيد من أهمية إدارة المعرفة وتزيد من الحاجة إلى تطبيقاتها، ولعل أهم هذه الأسباب كما أشار إليها (الفارس، 2010) :
- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.
 - زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع.
 - الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات.
 - انخفاض دورة حياة المنتجات.
 - ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
 - عدم استمرار الموارد البشرية الكفوة في العمل.
- وأشار الكبيسي (2005) إلى الجوانب الآتية لأهمية إدارة المعرفة:
- أ- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ب- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في توجاه تحقيق أهدافها.
- ج- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- د- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- هـ- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .

ويضيف عثمان (2010) نقلاً عن خلف (2007) إلى أن إدارة المعرفة تعتبر مورداً اقتصادياً مهماً وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج.

3.2.2 - أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف الجهات التي توجد بها وتتوعدا، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات، وهي على النحو التالي (المصري، 2015؛ أبو جزر، 2005؛ أبو قبة، 2004؛ الأكلبي، 2008؛ رزوقي، 2003؛ الزيادات، 2008):

- ١- الإسهام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- ٢- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
- ٣- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- ٤- تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.
- ٥- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- ٦- تحسين عمليات الاتصال والتنسيق، وزيادة التعاون بين العاملين مما يسهم في رفع الأداء.
- ٧- تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهةها.
- ٨- خفض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- ٩- زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة.
- ١٠- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- ١١- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- ١٢- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- ١٣- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- ١٤- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة التي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- ١٥- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ١٦- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- ١٧- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة العاملين وتطويرهم وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- ١٨- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- ١٩- تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين.
- ٢٠- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقها.
- ٢١- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين من ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
- ٢٢- تنمية قدرات المنظمة على التعامل مع المتغيرات، وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهةها.
- ويرى عثمان (2010) أن من أهداف تطبيق إدارة المعرفة : توليد وخلق المعرفة اللازمة لعمل المنظمة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم نشر المعرفة وتقاسمها لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي العمل على نمو وتطوير المنظمات والمؤسسات الصناعية والتربوية والاقتصادية.
- وترى الباحثة أن من أهم أهداف تطبيق إدارة المعرفة رفع كفاءة الأداء، تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، خفض التكاليف، تحسين عملية صنع القرار.

4.2.2 - مبررات استخدام إدارة المعرفة:

- رغم أهمية استخدام إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات على صعيدها الداخلي وعلي صعيد مكانتها في المجتمع والسوق، إلا أنه هناك أيضاً أسباب خارجية أدت ودفعت المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة، أشار الكبيسي (2005) إلى المبررات الآتية لاستخدام إدارة المعرفة:
- 1- تعاضد دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض الكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - 2- العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم، والبنى المؤسسية، والأساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية لمنظمات الأعمال، بالإضافة إلى أنها جعلت المجتمعات العالمية على تماس مباشر بوسائل قليلة الكلفة مثل الانترنت والفضائيات.
 - 3- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تعمل على تطبيقها.
 - 4- الطبيعة الدينامية (الحركية) للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، فظهور الأسواق العالمية من جهة، والتقدم التكنولوجي في عمليات الإنتاج يحتم علينا الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

5- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

6- القدرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

7- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري) في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية (الأرض، رأس المال، والعمل).
8- التغيرات الواسعة والسريعة في أدوات واتجاهات الزبون والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.

وأشار الخطيب وزيجان (2009) إلى أن من مبررات استخدام إدارة المعرفة في المنظمات: ظهور الرقمية المعتمدة على الاتصالية والترابط مما أدى إلى ظهور الأعمال الإلكترونية إذ ساهم ذلك التقدم التكنولوجي الذي ربط العالم بشبكة اتصالات سهلت الوصول إلى مواقع المنظمات. ويعتقد عثمان (2010) أن من أهم مبررات تطبيق إدارة المعرفة: التدفق الهائل للمعلومات والمعارف في ظل التقدم العلمي الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي لا بد من تنظيم وفلتر هذه المعارف والمعلومات، وكذلك تعاضم دور المعرفة والمعلومات في نجاح المنظمات والمؤسسات وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها، ودورها في تطور المنظمات، وتتفق الباحثة مع هذا الرأي.

5.2.2 - مداخل ومجالات إدارة المعرفة:

يتسع مجال إدارة المعرفة وتطبيقاتها بحيث يغطي كافة أوجه بناء المعرفة بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاء بالبحث والتطوير والابتكار، لذلك تعددت المداخل في هذه الإدارة ويضيف طاشكندي (2008) نقلاً عن Wiig (1993) عدة مداخل أهمها :

مدخل نمط نقل المعرفة Knowledge Transfer Mode Perspective :

يقصد هذا المدخل إعطاء الأولوية لاستقطاب المعرفة، ونشرها وتداولها والتشارك فيها بين أفراد المنظمة، بهدف تطويرها وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة منها.

مدخل بناء موجودات المعرفة Knowledge Assets Building Perspective:

يقصد هذا المدخل أن تسعى المنظمة إلى تنظيم وتصنيف المعارف التي تمتلكها بطريقة تمكن جميع العاملين من الاطلاع عليه، وتسهيل الوصول إليها من أجل تطويرها وتفعيله والاستفادة منها لتحقيق ما تسعى إليه المنظمة من أهداف.

مدخل إدارة موجودات المعرفة Knowledge Assets Management Perspective:

يقصد هذا المدخل أن تقوم المنظمة بتفعيل عمليات إدارة المعرفة، والتي من أهمها التنظيم للمعرفة وتوليدها ونشرها وتداولها والتشارك فيها.

مدخل عملية الذكاء : Intelligent – acting Operation Perspective

هذا المدخل يعتني برأس المال البشري، الذي يقوم بأهم العمليات المعرفية، لأنه العنصر الأساس في الإبداع والابتكار.

مدخل إعادة الهندسة Reengineering Perspective :

يقصد بهذا المدخل أن تقوم المنظمة بإعادة تنظيم هيكلها على أسس إدارة المعرفة، وفق إستراتيجية تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

مدخل الجودة الشاملة Total Quality Perspective :

يقصد هذا المدخل أن تضع المنظمة المعايير التي تكفل تحقيق الأداء الناجح، وتُعزز التقدم والتطوير نحو الأفضل، ومن خلال هذا المدخل يتضح وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وهذا ما تسعى الباحثة لإثباته خلال هذه الدراسة .

مدخل ثقافة المعرفة Knowledge Culture Perspective :

هذا المدخل يولي الاهتمام بالثقافة التنظيمية، باعتبار أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة (التنظيم -التوليد - التشارك) يتوقف على مدى إدراك العاملين لأهمية إدارة المعرفة.

ويرى العتيبي (2007) أن هذه المداخل تشكل إستراتيجية مقترحة لإدارة المعرفة، لأنها تبني على ثقافة مجتمعية تدرك أهمية مفهوم إدارة المعرفة، وتؤكد على تفعيل أهم عمليات إدارتها والتي تتمثل في تحصيل المعرفة وتنظيمها ليسهل على الأفراد تقاسمها وتداولها والتشارك فيها، ثم حفزهم على توليد وابتكار معارف جديدة حسب قدراتهم وإبداعاتهم، بما يكفل للمنظمة تحقيق التنافس وفق إطار الجود الشاملة.

أما نجم(2005) فقد ذكر ستة مداخل لإدارة المعرفة هي:

- **مدخل مركزية المعرفة:** وهذا المدخل يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة لينتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.
- **مدخل لا مركزية المعرفة:** وفي هذا المدخل يتم التحويل على الأفراد، وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مهامهم ، مشروعاتهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة.
- **مدخل البيانات للوصول إلى إستراتيجية المعرفة :** وهذا المدخل يعتمد على هرمية المعرفة حيث تبدأ من البيانات أسفل الهرم المعرفي وتستمر في تطورها حتى تصل إلى أعلى الهرم والذي يمثل إستراتيجية المعرفة في بعديها الجوهريين : التعليم الفعال، وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار).
- **مدخل الرافعة :** وهو مدخل قياسي يقوم على أساس المعرفة المرزمة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات.
- **مدخل الابتكار:** ويقوم على إنشاء المعرفة وفي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة أكبر من تكنولوجيا المعلومات، وهي نشاط بناء لإنشاء معرفة جديدة.

- **مدخل التوليفة:** وهذا المدخل يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني وهو حالة وسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائم على الأفراد، ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري.

وباستقراء هذه المداخل تلاحظ الباحثة أنها تولي الاهتمام بالنقاط التالية:

- نوع القيادة في إدارة المعرفة .
- موجودات المعرفة .
- أهمية تنظيم وتصنيف المعرفة .
- نُجَاه نحو إدارة المعرفة .
- توليد المعرفة وابتكارها.

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

استخدامات إدارة المعرفة ومجالاتها:

يشير حجازي (2005) والعلي وآخرون (2006) والزيادات (2008) إلى المجالات والاستخدامات التالية لإدارة المعرفة:

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة ومراقبتها والسيطرة عليها.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة من أجل القيام بأعمالهم بشكل أمثل.
- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- رسم خريطة المعرفة.

ويرى بيزان (2006) بأن خريطة المعرفة هي العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفؤ، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخريطة المعرفة وتتضمن خريطة المعرفة النصوص والرسومات والنماذج.

بينما أشار الملكاوي (2007) إلى المجالات الآتية لإدارة المعرفة:

- **اتخاذ القرارات :** إذ تساعد إدارة المعلومات متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساتها كافة.

-التخطيط الإستراتيجي : إذ يركز التخطيط على المعلومات والمعرفة التي يمكن الحصول عليها من خلال إدارة المعرفة.

-تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.

-الاتصالات : تعمل إدارة المعرفة على تبادل المعلومات والمشاركة فيها داخل المنظمة.

-مجالات البحث والتطوير.

ويشير Wiig (1993) إلى مجالين لإدارة المعرفة هما :

-انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوين هذه المعرفة.

-تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.

6.2.2 - إستراتيجيات إدارة المعرفة :

إستراتيجيات إدارة المعرفة عند العتيبي (2007) : الإستراتيجية مجموعة الأهداف الكلية طويلة الأجل التي يعتقد أنها تشكل - إذا ما تحققت - تطوراً حضارياً عميقاً وشاملاً للمجتمع، مصحوبة بالوسائل التي تضمن تحقيق تلك الأهداف.

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

وقد اقترح Wiig (1993) ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهذه

الإستراتيجيات هي:

إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة :

هذه الإستراتيجية تعتمد على التدرج في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة، حسب

ظروف المنظمة وإمكاناتها(اللقاني والجمل، 1999) .

إستراتيجية التروي والحذر :

تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ، ولكن بترو وحذر، وهذه الإستراتيجية

تتيح للمنظمات تطبيق إدارة المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري .

إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة :

تقوم هذه الإستراتيجية على التجديد، وتهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة

إبداعية تتطلع إلى الأمام.

والملاحظ أن الإستراتيجيات السابقة لا تعالج جوهر إدارة المعرفة ببعديها المعرفي والإنساني،

ولكنها تمثل خطوات للتحويل من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة، في حين تظل الحاجة قائمة إلى

إستراتيجية تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية

بصورة شاملة ومكاملة وتتطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعدنا على تحقيق تلك الأهداف، ثم تضع أساليب التقييم المناسبة لتعرف مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل.

وباعتبار إدارة المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة النظم الحية الديناميكية وهي معنية بالبعدين التكنولوجي والإنساني لإدارة المعلومات أو التفاعل بين المعالجة الآلية للمعلومات وعملية الإبداع والابتكار لدى الأفراد ، فإن الإستراتيجيات تبنى على هذين البعدين.

ويضيف نجم (2005) نقلاً عن مورتن (1999) إستراتيجيتين وهما :

إستراتيجية التصنيف، وإستراتيجية إضفاء طابع الشخصية.

• **إستراتيجية التصنيف: [Codification Strategy]**

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها . وهذه الإستراتيجية تنظر إلى المعرفة كمصدر للقوة حيث لم تعد الكثافة السكانية والمساحات الجغرافية والثروات الطبيعية مقياساً لتقدم الأمم، والأمة العارفة هي الأمة القوية، فقد أصبح الاقتصاد العالمي اقتصاداً يعتمد على المعرفة، وأصبحت التجارة العالمية تجارةً محررةً تتحكم في حركتها مجموعة الدول التي تمسك بزمام المعرفة وناحية التكنولوجيا.

• **إستراتيجية إضفاء طابع الشخصي :**

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

ويرى العتيبي (2007) أن هذه الإستراتيجية تركز على العقل البشري المبدع الذي أفرزته الأنظمة التعليمية المتطورة باعتباره مكتشف المعرفة ومثيرها وموظفها وهو مخترع الثقافة والحاسوب.

إلا أن تصنيف المعرفة عند الأغا وأبو الخير (2012) كان أوضح وأكثر سلاسة حيث

صنف المعرفة على النحو الآتي :

1- المعرفة المعلنة (Explicit Knowledge):

وهي المعرفة المتاحة للآخرين والتي يسهل الوصول إليها والتعبير عنها، ومن ثم نقلها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

2-المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) :

وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. وتتبنى الباحثة هذا التصنيف.

7.2.2 - عناصر إدارة المعرفة (Knowledge Management Factors):

يرى الكبيسي (2005) بأن عناصر إدارة المعرفة هي : الإستراتيجيات، والأشخاص، والتكنولوجيا، والعمليات، تتفق الباحثة مع هذا الرأي.

بينما يرى الخطيب ومعاينة (2009) أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: الأشخاص، العمليات، التكنولوجيا، المحتوى، البيانات، المعلومات، القدرات، الاتجاهات.

بينما حصر رزوقي (2003) عناصر إدارة المعرفة في أربعة أمور هي:

1- البيانات 2- المعلومات 3- القدرة 4- الاتجاهات.

ويرى عثمان (2010) أن تباين وجهات النظر حول عناصر إدارة المعرفة يعود إلى حداثة الموضوع وتعدد مدخلاته الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، إضافةً إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة، كما أن عناصر إدارة المعرفة في ميدان التربية في المدارس يتمثل في التكنولوجيا (حاسوب، انترنت، والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل التكنولوجية)، وكذلك المعلومات والأشخاص الذين سيتعاملون مع المعرفة والقدرات المتمثلة في مهاراتهم في جمع وتخزين واسترجاع المعلومات.

عناصر إدارة المعرفة عند المعانى (2009) وباسردة (2006) ونجم (2005) :

1-عمليات إدارة المعرفة : إن عمليات المعرفة تمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام "وسياتي ذكرها لاحقاً".

2-تكنولوجيا إدارة المعرفة : تعني الوسائل والأساليب والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات وتشير Daft (2006) إلى أبرز التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أسهمت في نشوء إدارة المعرفة وتطورها، مثل : نظم عمل المعرفة، ونظم دعم المكاتب، القرارات المستندة إلى المعرفة، ونظم أتمتة، وغيرها .

3-فريق المعرفة : يمثل المرتكز الأساسي الذي يساعد على التقاط المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها في المنظمة، ويتكون من صانعي المعرفة ومديريها وإدارة معرفة الزبائن .

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

أما مديرو المعرفة (مديرو المعرفة الظاهرة) فهم الموظفون الذين يقومون بعمليات توليد المعرفة وتصنيفها ونقلها، أما مديرو المعرفة الضمنية فهم الذين يركزون على العملية التي تسهل التفاعل بين صناعات المعرفة والخبراء، وأما إدارة معرفة الزبائن فتتمثل في إدارة البناء الخارجي للمنظمة، وتعتبر عن معرفة المستفيدين الخارجيين للمنظمة، فهي إدارة تهدف إلى اكتساب المعرفة الموجودة عند المستفيدين وإدخالهم كشركاء في المعرفة، وتقاسمها معهم، وتحقيق الفائدة لهم وللمنظمة على حد سواء (باسردي، 2006).

مراحل إدارة المعرفة

ويضيف عثمان (2010) نقلاً عن البيلاوي وحسين (2007) إلى أربع مراحل لإدارة المعرفة:

أ - **مرحلة المبادأة** : في هذه المرحلة يتم إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية والإعداد لجهود إدارتها، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد فيه، ويتم تدعيم الالتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية، وبالتالي لابد من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة وبثها عبر قنوات الاتصال المفتوحة حتى يستطيع جميع الأفراد إدراكها، وتحتاج المنظومة إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي بطريقة إستراتيجية ونظامية.

ب - **مرحلة الانتشار** : في هذه المرحلة يتم البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ويركز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، وتشمل إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتعليم، والترقي الوظيفي، وسياسات الإعاشة، والهيكل التنظيمي المرن، والقيادة الموجهة بالإرشاد، وتتضمن أيضاً استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل وتدعيم أنشطة إدارة المعرفة.

ج - **مرحلة التكامل** : يتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظومة، وترتكز الإدارة على تكامل المعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها، وينصب الاهتمام الرئيس للمديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة، وينبغي على المنظومة تكوين جماعات عمل من الخبراء المتخصصين للمساهمة في تفعيل جودة المعرفة.

د - **مرحلة التداخل** : تمثل هذه المرحلة التكامل الخارجي، إذ تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها مثل الموردين والعملاء والمؤسسات البحثية، وفي هذه الحالة توفر المنظومة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع

المنافسة بين التنظيمات المختلفة، وكذلك تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.

وترى الباحثة أن جهاز الخدمات الطبية العسكرية مازال في المرحلة الأولى مرحلة المبادأة ولم ينتقل للمراحل الأخرى.

8.2.2 - عمليات إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

وقد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات، فالبعض يذكر أنها ثلاث عمليات، بينما يتوسع بها آخرون لتكون أكثر من ذلك، فمثلاً يرى عليان (2012) أنها تشتمل على تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتطوير المعرفة وتوزيعها ثم تطبيقها، ويرى الظاهر (2009) أنها تتمثل في تكوين المعرفة واقتنائها، تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع المعرفة وبنائها، وتطبيق المعرفة، ويحددها حجازي (2005) في ثلاث عمليات وهي توليد المعرفة، ونقل المعرفة، والتعلم التنظيمي، ويرى أن العمليات الأخرى تتعلق بنواحٍ فنية بحتة ذات علاقة بتقنية المعلومات مثل الترميز والتخزين والاسترجاع.

وإدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها (المصري، 2015).

وتتبنى الباحثة المذهب الذي يقول أن عدد عمليات إدارة المعرفة أربع وذلك بناءً على الاطلاع على دراسات سابقة والتي يتبنى فيها غالبية الباحثين القول بأن عمليات إدارة المعرفة أربعة عمليات وهي كالاتي :

عمليات إدارة المعرفة عند المعاني (2009) :

أ - توليد المعرفة :

وهي خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة ،وتعد من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها.

ويتم خلق المعرفة من المصادر الداخلية : 1- الوثائق 2- السجلات 3- العاملين.

ومن المصادر الخارجية :1- الشراء 2- الاستئجار 3- الاندماج 4- الإنترنت.

ب - خزن المعرفة :

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

ج -توزيع المعرفة :

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

د -تطبيق المعرفة :

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

9.2.2 - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استعادة ممكنة في توظيف المعرفة كتوفير العناصر الآتية (عبد الوهاب، 2005 ; علواني، 2001 ; أبو بكر، 2002):

١- "الهيكل التنظيمية المرنة" : إن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ويتم ذلك بتبني الهيكل والبعد عن الشكل التنظيمي الأفقي (flat structure) وتبني اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي في المنظمة كلها ويشارك الجميع في إيجادها وممارستها من خلال نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

٢- "القيادة الادارية" : تتطلب إدارة المعرفة نمطاً غير عادي من القيادة بحيث تركز على الانفتاحية والثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية في المنظمة.

٣- "تكنولوجيا المعلومات" : وتتمثل بتوفير شبكة المعلومات Internet، وبرنامج تصفح Browsers، والشبكة الداخلية ومخازن البيانات، والبرمجيات، مما يسهل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

٤- "الثقافة التنظيمية" : يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة

لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعنتي بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

ويضيف عليها عثمان (2010) والملكاوي (2007) المتطلبات الآتية:

❖ "توافر الموارد البشرية اللازمة" : وهي من أهم مقومات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.

❖ "العامل الثقافي" : وتبرز أهميته من خلال خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، كما أن الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية تؤثر بشكل فاعل في عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، وهذا يتطلب مناخاً منظمياً مناسباً.

وأشار الخطيب وزيان (2009) إلى أن من متطلبات إدارة المعرفة القيادة الإدارية التي تعد أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيس في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة.

وتتفق الباحثة مع التوجه الذي يقول بأن متطلبات إدارة المعرفة هي توفر (الهيكل التنظيمية المرنة، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) وترى الباحثة أن غياب هذه المتطلبات يعد أهم معوقات نجاح إدارة المعرفة.

10.2.2 : عوامل نجاح إدارة المعرفة :

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة عند تطبيقها في مؤسسة أو منظمة بحيث تحقق للمؤسسات والمنظمات ميزة تنافسية.

حدد Davenport (1997) مجموعة من العوامل يمكن أن تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة في مؤسسة ما وهي كالاتي:

- التركيز على قيم المنشأة أو المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.

- توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.

- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.

- تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.

وأشار Rastogi (2000) إلى العوامل الآتية لنجاح إدارة المعرفة:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش والرؤية المشتركة.
- التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- ويرى عابنة وحتاملة (2013) أن نجاح برامج إدارة المعرفة يتوقف على عدة عوامل من أهمها تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل ومشاركة المعرفة.

11.2.2 : معوقات إدارة المعرفة:

يشير السلوم (2001) إلى ضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة حيث يقول "مشكلة العصر تكمن في كثرة المعلومات والمعارف والعلوم بحيث يصعب إدارتها وتصنيفها، ولهذا ظهر هذا المصطلح للتغلب على هذه المشكلات، والحل هو إدارة المعرفة بحسن استثمارها".
صنف البيلاوي وحسين (2007) التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في فئتين هما:

1- "التحديات الثقافية" : حيث يعتبر هذا العصر عصر ثورة المعرفة والمعلومات ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة، وبالتالي لا بد للمنظمة من دعم توليد المعرفة ومشاركتها، والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة كخاصية فكرية، إذ لا بد من فلترة المعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع.

2- "تحديات البنية الأساسية" (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي) :

ومن أبرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة

- عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة.
- نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.
- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة ونقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
- نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة.
- نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية.
- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.
- انعزال المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم عن بعضهم بعض في معظم المنظمات (تقل فرص الاتصال والتواصل بينهم) .
- ويمكن القول أن عدم تطبيق متطلبات إدارة المعرفة هو أهم المعوقات لإدارة المعرفة .

11.2.2 : ملخص مبحث إدارة المعرفة

إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها باعتبارها مصدراً أساسياً للميزة التنافسية في الإدارة وبناءً على ما سبق ترى الباحثة : أن إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية لأنشطة إدارية مختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.

وإن من أهداف تطبيق إدارة المعرفة، توليد وخلق المعرفة اللازمة لعمل المنظمة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم نشر المعرفة وتقاسمها لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على نمو وتطوير المؤسسات الصناعية والتربوية والاقتصادية، ولعل من أهم مبررات تطبيق إدارة المعرفة التدفق الهائل للمعلومات والمعارف في ظل التقدم العلمي الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك تعاضد دور المعرفة والمعلومات في نجاح المنظمات والمؤسسات وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها، ودورها في تطور المنظمات.

والمنظمة في إطار سعيها من أجل التطوير والمنافسة والتميز تحتاج إلى وضع الإستراتيجية المناسبة التي تحقق أهدافها وطموحاتها، وقد اقترح ويچ ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهذه الإستراتيجيات هي: إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة، وإستراتيجية التروي والحذر، وإستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

ويمكن حصر عناصر إدارة المعرفة في الإستراتيجيات، والأشخاص، والتكنولوجيا، والعمليات .
تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وتتبنى الباحثة أربع عمليات لإدارة المعرفة هي : توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة .

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول لعناصر إدارة المعرفة وهي :
الهيكل التنظيمية المرنة، والقيادة الادارية، وتكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية
هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة عند تطبيقها في المؤسسة نذكر منها : التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا، وتوافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها، وضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم، وتبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
يمكن تصنيف التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في فئتين هما : التحديات الثقافية، وتحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي) .

3.2 - المبحوث الثالث

إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

1.3.2 - مقدمة

2.3.2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة المعرفة :

1.2.3.2 - القيادة "الدعم والإسناد" .

2.2.3.2 - التخطيط الإستراتيجي .

3.2.3.2 - اتخاذ القرارات على اساس الحقائق "المعلومات" .

4.2.3.2 - التدريب والتطوير .

5.2.3.2 - تحقيق رضا الزبون .

6.2.3.2 - إدارة العمليات "التحسين المستمر" .

7.2.3.2 - مشاركة العاملين .

8.2.3.2 - الحفاظ على الموردين .

3.3.2 - وزارة الداخلية والأمن الوطني :

1.3.3.2 - تعريف بوزارة الداخلية والأمن الوطني .

2.3.3.2 - تعريف بالخدمات الطبية العسكرية .

3.3.3.2 - تعريف بمراكز الخدمات الطبية العسكرية بغزة .

4.3.2 - ملخص المبحث

1.3.2 - مقدمة:

يعتبر المجتمع المعاصر مجتمع أكثر تعلم وأكثر توجه نحو اقتصاد المعرفة، بحيث يتطلب مبادئ جديدة للإدارة، وكذلك مهارات بصورة جعلت الخبراء يتوقعون أن تكون المعرفة - التي يمكن من خلالها تصنيع المنتجات ذات الميزة الإبداعية، وتحسين طرق الإدارة - أحد الأسباب الرئيسية في تباين اقتصاديات الدول، ولو نتفحص السياق التاريخي لظهور إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وكذلك الأسس التي يركز عليها المفهوم وأهدافها لوجدنا تشابهاً جعل تفكير الباحثين ينصب حول إيجاد نموذج يجمع بينهما من أجل تفعيل الأهداف المرجوة.

إن المؤسسة الحديثة التي تهدف لتحقيق الجودة هي في الوقت نفسه تتوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة، خصوصاً في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب الجودة ومستوى عالٍ من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة، إذن فالخطىب الإستراتيجي، القيادة، الزبائن، إدارة العمليات، التحليل والمعلومات هي أدوات تحقيق الجودة الشاملة وفي الوقت نفسه وسائل لإدارة المعرفة، هذا التوجه الجديد جعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على هدف الوصول إليها، بل يتجاوز ليجعل منها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى على غرار الاهتمام بالمعرفة (فريد والظاهر، 2009).

ظهرت في نهاية القرن الماضي العديد من النظريات والفلسفات والمصطلحات والأفكار المختلفة، التي سعت المنظمات إلى تحقيق أهدافها في النمو والبقاء من خلال تطبيقها في بيئتها الداخلية، وكان من بينها نظم الإنتاج الحديثة، وتوكيد الجودة، والتحسين المستمر، وتطبيق نظم إدارة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة.

فإدارة المعرفة عنصر هام وضروري للمنظمة وبقائها، وهي مدخل تكاملي يمكن دمجها مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة للقيام بدور أساس في تحسين أداء المنظمات الحديثة وتطويره، وزيادة كفاءته، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها.

ويؤكد المدخل التكاملي تطور الفكر الإداري الذي يلغي فكرة قيام مصطلحات إدارية على أنقاض أخرى، بل يعزز استثمار مختلف الأفكار ويحقق الاستفادة من المصطلحات المطبقة، وضمان بقاء مزاياها المكتسبة وتطويرها، والتغلب على أوجه القصور فيها، بالإضافة إلى تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيق المصطلحات الإدارية الحديثة (باسردة، 2006).

2.3.2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة المعرفة :

1.2.3.2 - القيادة "الدعم والإسناد" :

أهمية القيادة في إدارة المعرفة:

القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية، ويعني ذلك أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال هذا الشخص (خالد، 2006).

تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية (عبد الوهاب، 2005).

ويشير Bollinger & Smith (2001) إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة،

لاسيما وأن على القيادة التركيز على عدة أمور منها:

- ١- إيجاد ثقافة تحترم المعرفة وتقديرها، وتعزيز مشاركتها.
- ٢- المحافظة على صناعات المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين للمنظمة.
- ٣- التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب إشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
- ٤- إنشاء بنية تحتية وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

مما لا شك في أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.

ويرى المصري (2015) أن من يتولى التخطيط والتصميم للإستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة هو القائد، حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية، ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولاً وفعلاً، وأن يكون قادراً على ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

2.2.3.2 : التخطيط الإستراتيجي

يرى عثمان (2010) أنه يتم تحسين عملية التخطيط من منظور إدارة المعرفة ب :

- ❖ تحسين قدرة المنظومة على تدعيم التوجه نحو لامركزية التخطيط وعملية صنع القرار .
- ❖ تفعيل عملية التطوير والتحسين المستمر للخطط الإستراتيجية .

ويضيف أبو خضير (2009) نقلا عن Kidwell, Linde & Johnson (2000) بعض الفوائد

المتحققة في مجال التخطيط الإستراتيجي من تطبيق إدارة المعرفة:

- ❖ تحسين القدرة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية والتخطيط الإستراتيجي وصنع القرار .
- ❖ تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة ، وتخفيف عبء توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة.
- ❖ تعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.
- ❖ تبادل المعرفة المجمععة من مصادر متعددة داخليا وخارجياً .

إن التخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تحقيق مؤسسات التعليم العالي لدورها كمراكز للتعليم وخلق المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي والبيئة الديناميكية، الاهتمام بالإستراتيجية طويلة الأجل بنفس درجة اهتمامها بالمقدرة والكفاءة في إدارة شئون الجامعة قصيرة الأجل، كما تم التوصل إلا أن هو يوجد مناهج متعددة لقياس وتقييم الأداء يمكن استخدامها لتقييم الأداء في الجامعات بتقييم البرامج الأكاديمية والتقييم المؤسسي مع مراعاة مبادئ التقييم (عبد الحليم، 2011).

ويفضل أن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزءاً من الإستراتيجية العامة، لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة، وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة، كما يجب في هذه المرحلة تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة، ووضع خطة لتقييم برنامج إدارة المعرفة، وخطة تدريب لكل أعضاء المنظمة لتعريفهم بالمفهوم وبأهميته.

3.2.3.2 - اتخاذ القرارات على اساس الحقائق "المعلومات" :

اتخاذ القرار من خلال إدارة المعرفة كما يراه خليفة (2011)

اعتبرت نظرية القرار أن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي اتخاذ القرار، كونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة، ففوق القرار يتطلب وجود هدف وكذلك تعدد الإمكانيات، ويختلف نوع القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري

الذي يشغله) الوظيفة أو المستوى الإداري (ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها.

إن عملية اتخاذ القرارات بكونها عملية المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من اختيار أفضلها.

فكما أن عملية الإنتاج تتطلب مواد أولية، فإن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تعتمد بشكل أساسي على وجود المعارف بنوعها الظاهرة والباطنة، ويتوقف نجاح القرار الإستراتيجي المتوصل إليه على مدى صحة المعلومات ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها.

فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار الإستراتيجية هي الحصول على معلومات إستراتيجية التي يعتمد عليها، ذات علاقة بالموضوع المعني، والتي تكون حديثة ودقيقة وفي التوقيت المناسب، كما أن متخذ القرار الإستراتيجي في حاجة إلى معلومات متنوعة، فتوافر المعلومات بالكمية، والنوعية الملائمتين والوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات الإستراتيجي.

أما بالنسبة للنظم الخبيرة فتعد تطبيقات على الحاسب الآلي لحل المشاكل المعقدة والتي تتطلب خبرة إنسانية كبيرة تستخدم قواعد الاستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج وأسباب الوصول لها، وهي تعتمد أساساً على الذكاء الاصطناعي.

ولقد أدت تكنولوجيا الإعلام والذكاء الاصطناعي إلى تصميم نظم معلومات فعالة ومتطورة وتدعى قواعد المعرفة لمساندة، ودعم متخذي القرار من أجل اختيار البديل الأصح والأنسب في أي مستوى من المستويات التنظيمية.

4.2.3.2 - التدريب والتطوير :

كما يرى عثمان (2010) فإنه يمكن النظر إلى إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على أنهما مدخلان متكاملان إذ تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسينات الجودة وزيادة الإنتاجية على مدى تكامل مفاهيم إدارة المعرفة في العملية، ويساعد تكامل المدخلين في تكوين دائرة التحسين والتطوير التي تساعد على تحقيق النجاح والتميز للمعرفة وفهم حاجات العملاء وإشباعها.

وقد حصر البيلاوي وحسين (2007) دور إدارة المعرفة في تحسين جودة منظومة التعليم في المؤسسة في الجوانب الآتية:

1- "تحسين عملية البحث"، ويتم ذلك من خلال:

أ- التنافس المتزايد والاستجابة للموضوعات البحثية.

ب- تقليل الوقت الضائع في البحوث غير المجدية.

2- "تقديم الخدمات للمتدربين" من خلال:

أ- تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الأفراد والعاملين بالمنظومة.

ب- تحسين كفاءة وفعالية نظم الإرشاد داخل المنظومة، والدعم العلمي للعاملين والأفراد .

3- "الخدمات والشؤون الإدارية" وذلك عن طريق:

أ- تحسين الفاعلية والكفاءة الخاصة بالخدمات الإدارية.

ب- تحسين القدرة على التوجه نحو اللامركزية من خلال توفير قنوات للتنسيق.

ج- تحسين عمليات الاتصال والاستجابة بين الأفراد العاملين.

4- "التخطيط" ويتم تحسينه من خلال:

أ- تحسين قدرة المنظومة على تدعيم التوجه نحو لامركزية التخطيط وعملية صنع القرار.

ب- تفعيل عملية التطوير والتحسين المستمر للخطط الإستراتيجية .

5- "تحسين عملية تطوير المناهج التدريبية" وذلك عن طريق:

أ- تطوير عملية التخطيط والتطوير الخاصة بالمناهج.

ب- تكامل الخبرات التعليمية السابقة مع الحديثة.

ويرى عثمان (2010) أن إدارة المعرفة يمكن أن تلعب أيضاً دوراً مهماً في تطوير العملية التعليمية في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال ما توفره من معرفة ومعلومات عن عناصر العملية التعليمية، وما توفره من معرفة يتشارك فيها العاملون من خلال تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، كما تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً في تنظيم وتصنيف المعرفة في المؤسسة، وعمليات الاتصال والتواصل وغيرها.

ويمكن القول بأن تحسين إدارة المعرفة وزيادة فعاليتها في المؤسسات يتم من خلال:

❖ الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

❖ الانفتاح على مؤسسات التعليم الأخرى وتفعيل التبادل الثقافي.

❖ تفعيل أساليب التقويم لمؤسسات التعليم والتدريب .

أ- أثر تطبيق إدارة المعرفة على البحث العلمي:

ويرى التركماني (2006) أن البحث العلمي يلعب دوراً أساسياً في تقدم المجتمعات في شتى

المجالات، والبحث العلمي أداة عصرية لها قواعد وأسس ومناهج ومراحل، ومتطلبات مادية وبشرية

ينبغي توفرها لكي يحقق نتائج عملية ويسهم في تنمية وتطوير المجتمع.

- ويرى الزبيدي (2008) أن البحث العلمي يعتبر وسيلة هامة وفاعلة في بناء وتطوير العملية التعليمية وفي بناء ونشر المعرفة، وتطبيق إدارة المعرفة في هذا المجال يحقق العديد من الفوائد منها:
- ١- تشخيص المشكلات التي تواجه المجتمع ووضع الحلول الملائمة لها .
 - ٢- توفير الوقت المستغرق في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت.
 - ٣- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية .
 - ٤- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية .
 - ٥- تسهيل عمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة .
 - ٦- تحسين مستوى وفعالية الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي .

ب- أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير المناهج والبرامج:

تعتبر المناهج من الأمور الأساسية والهامة في العملية التعليمية، فمن الصعب إعداد الفرد المتميز دون منهج تعليمي يتميز بمواكبة التطورات العلمية، ويغطي لطلاب كافة المجالات الثقافية والفكرية لتنمية شخصيته، فالمنهاج يعد حجر الأساس في تزويد الطالب بالمعلومات والقيم والاتجاهات والمهارات التي تساهم في بناء شخصيته من الناحية العقلية والجسدية والوجدانية والمهاراتية (الزبيدي، 2008) .

5.2.3.2 - تحقيق رضا الزبون :

ذكر فريد والظاهر (2009) أن نجاح المؤسسة على المدى الطويل يعتمد على زبائنه، بإرضاء حاجاتهم بكفاءة وبصفة مستمرة، فالاهتمام بمتطلبات الزبون الحالية والمتوقعة، التركيز على إدارة علاقة إيجابية معه، والتكيف مع تغيرات البيئة يجعل من نشاطات الجودة في المؤسسة تتوجه نحو جمع المعلومات والتصرف وفق حاجات الزبائن .

تتمثل دراسة الزبائن بجمع المعلومات حول توقعاتهم وتوزيعها داخلياً في المؤسسة، وبإشراك المعرفة بين المستخدمين، خصوصاً أولئك التي تكون مهامهم معتمدة على المهام الأخرى لزملائهم، والتي تقتضي التنسيق في التقييم الشامل لطلباتهم .

وقد ركز lee et al (2001) على عمليتين رئيسيتين من عمليات إدارة المعرفة هما اكتساب المعارف وتشاركها، حيث اعتبروا من خلال دراستهم حول العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة أن اكتساب المعارف هو المرحلة الأولى من عمليات إدارة المعرفة، في حين أن تشارك المعارف يمثل المرحلة الأخيرة .

فاكتساب المعارف يكون من خلال دراسة وتحليل متطلبات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار، لذلك فإن منتجات وخدمات المؤسسة يجب أن يتوافق مع تطلعات الزبائن . هذا التركيز المستمر على المستهلكين يفرض على المؤسسة الاحتفاظ بعلاقتها الجيدة مع المستهلكين من أجل اكتساب أكبر قدر من المعارف أو المعلومات وهو ما يؤدي إلى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وهو ما يعتبر أساس إدارة الجودة الشاملة . وأوصى باسردة (2006) بإنشاء قاعدة معرفة مخصصة لزبائن المنظمة، وتفعيل وظيفة إدارة معرفة الزبون في حث الزبائن على الاتصال والتفاعل الإيجابي معها، وكذلك القيام بالتغييرات الداخلية التي تسهل عملية انسياب المعرفة من الزبون وإليه.

6.2.3.2 - إدارة العمليات "التحسين المستمر":

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل التي ستواجهها وبخاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال، لذلك أخذت الدول النامية في تبني السياسات الإصلاحية الرامية إلى إعادة تأهيل وهيكلتها اقتصادياً، وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة الإلكترونية وتدفقات رؤوس الأموال (مسعداوي، 2007).

تأثير إدارة المعرفة على المركز التنافسي للمؤسسة عند الشرفا (2008) :

1-التأثير على جودة المنتج:

تكلف الجودة المتدنية المنظمات الكثير، وقد تصل تكلفتها إلى (30%) من التكلفة الكلية للإنتاج (شيخة، 2001:374)، ولقد استطاعت المؤسسات من خلال الاعتماد على نظم إدارة الجودة الشاملة إيجاد طرق تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، والتأكيد على مبدأ التحسين المستمر في عمليات الإنتاج، وعلى عمليات البحث والتطوير والإشراف على كل مرحلة من مراحل الإنتاج بالجودة المطلوبة.

كما وأسهمت التكنولوجيا المناسبة والوسائل الإدارية الحديثة في قصر مراحل العمليات وقصر فترة تطوير المنتجات الجديدة وتقديمها إلى الزبون في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

2-التأثير على الأداء المالي :

استخدمت المؤسسات التكنولوجية الحديثة لتحسين مستوى أدائها المالي وزيادة ربحيتها وتقليل تكاليفها، حيث لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تقليل حجم المرفوض -الوحدات المعيبة - وتوفير تكاليف معالجتها جراء استخدام آلات ومعدات مطورة، كما واستعانت المؤسسات لزيادة إنتاجيتها بأنظمة أتمتة مكاتب، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات قيمة، وأنظمة مساندة لاتخاذ قرارات سليمة.

3-التأثير من خلال السيطرة على الأسواق :

تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات في مواجهة المنافسين والدخول إلى السوق، حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على أية معلومات عن أي سوق وبسرعة، وبذلك تستطيع المؤسسات باستخدام شبكة اتصالات حديثة ومتطورة أن تحدد السوق الذي يعاني من النقص والعمل على سد هذا النقص إن أمكن، كذلك يمكن أن تحافظ المؤسسات على وجودها في السوق من خلال أنظمة الإنتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها (شافير وميرديث، 2005).

4-التأثير على الإبداع و التطوير:

تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على الإبداع والتميز وتحقيق سبق على المنافسين في قطاع الأعمال(تقديم الخدمة)، ذلك من خلال التميز باستخدام أساليب إدارية تكنولوجية حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم، أو إعادة هندسة العمليات، أو التوسع في التجارة الإلكترونية، أو التحول من الصفقات التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتيكية الحديثة، أو توفير بنية تحتية للاتصالات، أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة (راتشمان، 2001).

5-التأثير على كفاءة العمليات:

تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بتكنولوجيا معلومات حديثة، وترتكز تكنولوجيا المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض الخدمات على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم مما التواصل الفعال مع المؤسسات الأخرى والزبائن أينما وجدوا (يحيى، 2005).

7.2.3.2 - مشاركة العاملين :

من المعلوم أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة متكاملتان، وذلك لأن الهدف من هاتين الإستراتيجيتين هو اكتساب الميزة التنافسية على المدى الطويل، وتحسين الأداء ورفع مستوى الإبداع

والابتكار، فنجاح هاتين الإستراتيجيتين يعتمد على درجة مشاركة الأفراد على جميع المستويات، والتحفيز وكذا الاستغلال الأمثل للكفاءات والقدرات.

يعتبر الفرد العامل الأهم في اقتصاد أساسه المعرفة، فقد اعتبر Volpel&Devenport أنه لتيسير المعرفة يجب تيسير الأفراد، والدراسات التي تناولت المدراء بالموارد البشرية في خلق ونشر المعرفة، وأكدت دراسة lin إلى أن الأفراد يميلون إلى مساعدة بعضهم البعض وفي الوقت نفسه يحسنون من مهاراتهم، فبدعم من الإدارة العليا من الممكن الوصول إلى الاشتراك في المعرفة وتحقيق الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة، كما أن هذا الاشتراك قد يمتد حتى إلى خارج أماكن العمل . تعتبر المنظمة نظاماً متكاملًا من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية، التي تعتبر مقارنة لفهم الواقع التنظيمي وتشكل هوية المنظمة، حيث تطور الاهتمام بها من قبل الباحثين نظراً للدور الذي أكدته في تفسير الكثير من الممارسات والسلوكيات، حيث تلعب دوراً حيوياً في حياة المنظمة؛ فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها ثُجاء واضح ومحدد، وهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد هو استمرار وبقاء المنظمة، وقدرتها على المنافسة، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في الرقابة على سلوك أعضائها، وإضفاء ميزة تنافسية للمنظمة أمام منافسيها (عيشوش، 2011). إن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا ويتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم، ولا يأخذ الأتباع دورهم إلا من خلال القادة التحويليين الذين يلعبون دور باعتبارهم دعاة للتغيير، فهم يعدون نماذج رائدة يحتذى بها، وهم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، ويدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية من خلال معرفتهم بأساليب دعم وتحفيز العاملين لديهم واستثارة الإبداع الكامن عندهم لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي إلى أعلى المستويات (العطوى، 2011).

وأوصى باسردة (2006) إلى أنه :

- ١- ينبغي زيادة مشاركة العاملين، من خلال إشراكهم التدريجي في الاجتماعات الهامة، وفي حل المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة.
- ٢- إذابة كافة الحواجز بين الإدارة والعاملين، وتعزيز الاتصال بهم، وتجاوز عن عثراتهم، ومنحهم الثقة والتقدير اللازمين لرفع الروح المعنوية لديهم، والحد من مخالفاتهم لسلوكيات العمل، وإيجاد بيئة يسودها جو من التعاون وروح الفريق.
- ٣- النظر إلى كل فرد في المنظمة على أنه رأس مال معرفي ومورد بشري ينبغي الاستفادة منه، والمحافظة عليه، وتنمية قدراته الفكرية، وإمعان النظر في تجاربه وتجارب الآخرين، واستنباط الدروس والعبر من النجاح والإخفاق كي يتسنى التقاط المعارف المفيدة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهداف إدارة المعرفة.

٤- تنشيط الحفز المادي والمعنوي للحفاظ على الأفراد ذوي المعرفة العالية والجيديين والمبدعين، بما يضمن الحفاظ على رأس المال المعرفي من الإحباط والتسرب والاعتراب، والأهم من ذلك تحويل المعارف الضمنية التي يمتلكونها إلى معارف ظاهرة يجري تدويرها في العمليات إلى ومية، وتحقيق الاستفادة منها في جميع مجالات المنظمة وأنشطتها المختلفة.

٥- الانفتاح في تبادل الفكر والحوار بين العاملين ومع الإدارة، حتى يسهل الإلمام بالمعرفة ويسهل توزيعها. كما ينبغي الاستفادة من خبراء، ومراكز بحثية مرموقة، وتقنيات مختلفة، لزيادة قدرة المنظمة على نقل المعرفة إلى الآخرين عبر منتوجاتها وخدماتها، وزيادة خبرتها في تمثيل المعرفة وتصويرها للمستفيدين.

٦- إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق انسياب المعرفة اللازمة، ووصولها إلى الأفراد والخبراء والوحدات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى وضع ضوابط تضمن حسن التعامل مع المعرفة داخل المنظمة، وتحديد ما يجب نشره وما يجب أن يكون حكراً لها.

8.2.3.2 - الحفاظ على الموردین :

ينبغي على المؤسسة العمل على خلق علاقة شراكة مع الموردین بما يجعل منهم امتداد للمنظمة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت، والسعر الملائم بالإضافة الى تبادل المعلومات و الخبرات ، ويسري ذات المنطق على المورد الداخلي. أصبح موضوع الموردین خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في سياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أية مؤسسة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل التي ستواجهها وخاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال، لذلك أخذت المؤسسات تتبنى السياسات الرامية إلى دعم قدرتها التنافسية في الأسواق (مسعداوي، 2007: بتصرف) وقد بين بأسرده (2006) أن الشركات تحصل على المعرفة الجديدة أساساً من بيئتها الخارجية (الزبائن، المجهزين، المنافسين)، ومن التعاقد مع خبراء من خارجها للعمل فيها، ثم من خلال التعلم الفردي، ومن الإنترنت وبرامج الحواسيب المتقدمة، والمراكز البحثية والاستشارية، ولكن يتزايد اكتساب المعرفة في تلك الشركات عن طريق إمعان النظر (التبصر) في تجارب العاملين وتجارب الآخرين.

3.3.2 - وزارة الداخلية والأمن الوطني:

1.3.3.2 - تعريف بوزارة الداخلية والأمن الوطني كما يراها المصري (2015) :

وزارة الداخلية والأمن الوطني إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة.

ولعل الدور الذي تقوم به الشرطة الفلسطينية يظهر الأداء المميز للوزارة رغم الحصار وقلّة الإمكانيات وحداثة التكوين إلا أن الشرطة تنفذ مهماتها وتسهر على مصلحة الوطن والمواطن، تنظم الحياة المدنية وتنفذ القانون على الجميع دون استثناء أو محاباة أو واسطة، وتحمي ممتلكات الأفراد والمؤسسات، وتطور من أدائها في ظل ظروف أمنية استهدفت المقدرات والأفراد والإمكانات، واستطاعت الشرطة الفلسطينية أن تخرّج فوجاً بعد فوج من منتسبيها ليكونوا قادرين ومؤهلين للقيام بواجباتهم في حمل هم الوطن والمواطن وقدمت الشرطة خلال هذه الفترة العشرات من الشهداء.

وقد ساهمت الوزارة في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل وتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال شبكة حاسوب متكاملة تربط جميع الإدارات المختلفة، وكذلك إيجاد البدائل المناسبة وتطوير العمل في الوزارة وتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية، وتقديم الدعم الفني وصيانة شبكة الوزارة وأجهزة الحاسوب وملحقاتها والأجهزة المكتبية.

وتسعى الوزارة جاهدة إلى تحديد الغايات والأهداف التي تخدم الرؤية العامة والأهداف الإستراتيجية للوزارة من أجل تحسين مستوى الأداء وتبسيط الإجراءات وتقديم خدمات أفضل لتحسين مستوى دقة ونوعية المعلومات، وسرعة توفيرها للصناع القرار ومتلقي الخدمة، وتعزيز التواصل معهم، وكذلك رفع مستوى العمليات الرقابية وتخفيض النفقات.

وتتكون أركان الوزارة من عدة أقسام تتمثل في مكتب وزير الداخلية، المديرية العامة لمراكز الإصلاح والتأهيل، مدير عام قوى الأمن الداخلي، الإدارة العامة لنظم المعلومات والحاسوب، هيئة التنظيم والإدارة، جهاز الدفاع المدني، الشرطة الجنائية الدولية، قوات الأمن الوطني، جهاز الأمن الداخلي، الإدارة العامة للعمليات المركزية، الإدارة العامة لشئون العشائر ولجان الإصلاح، الحاسوب المركزي الحكومي، الاتحاد العام للرياضة العسكرية، الشق المدني، المراقب العام، المديرية العامة للتدريب، المديرية العامة للإمداد والتجهيز، جهاز الأمن والحماية، المالية المركزية لوزارة الداخلية، وحدة حقوق الإنسان، القضاء العسكري، جهاز الشرطة، هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، العلاقات العامة والإعلام، جهاز الخدمات الطبية العسكرية، وحدة شئون القدس.

2.3.3.2 - تعريف بالخدمات الطبية العسكرية: (ويكيبيديا، 2014 "ت")

هي خدمات صحية مركزة تنضم للخدمات العسكرية لخدمة العسكريين وهي خدمة جيدة أنشأتها القوات المسلحة بالتعاون مع رئيس الدولة ورئيس الأوقاف وتشمل الخدمات الطبية العسكرية: مستشفيات عسكرية، ومكاتب صحية، ومستوصفات طبية، وتوجد الخدمات الطبية : داخل الدول (في الأقاليم) وعلی الحدود (المحافظات الحدودية)، وقد ساهمت الخدمات الطبية في إنقاذ كثير من الارواح والهدف من إنشاء الخدمات الطبية تلافي الأضرار الصحية أثناء الحرب وفي العمليات ضد القوات المسلحة(مليشيات) وقد ساهمت الخدمات الطبية في نجاح الحروب وقلة الأضرار وقامت منشآت الخدمات الطبية العسكرية بنشر صندوق الإسعاف الأولي مع الجنود العسكريين إذ كنت بعيد عن مركز طبي يمكنك مساعدة صديق مجروح وقامت المنشآت الطبية بالتعاون مع رئيس القوات المسلحة (وزير الداخلية)، ورئيس الدولة بإنشاء كلية تمريض عسكري لإخراج كوادر طبية مدربة للحروب والمستشفيات العسكرية ولزيادة الخدمة الطبية العسكرية.

3.3.3.2 - تعريف بمراكز الخدمات الطبية العسكرية : (نشرة الخدمات الطبية، 2013)

مديرية الخدمات الطبية:

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

رؤية مديرية الخدمات الطبية:

التفرد والتميز والشمولية والاستدامة في تقديم الخدمات الصحية لكادر وزارة الداخلية والامن الوطني وذويهم ولكل من يحتاج الخدمة الصحية من أبناء شعبنا الفلسطيني المرابط.

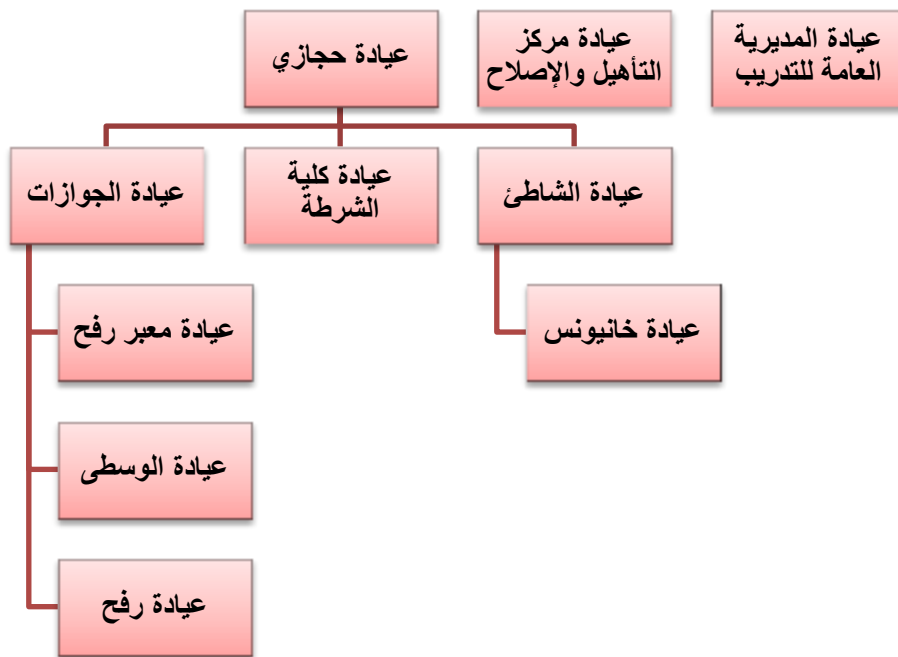
الرسالة مديرية الخدمات الطبية:

مديرية الخدمات الطبية كإحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة ملتزمة بالمحافظة على القوى البشرية في وزارة الداخلية والامن الوطني وذلك بالعمل على رفع المستوى الصحي وتأمين الخدمات العلاجية والوقائية والإسعافية وإخلاء الخسائر البشرية ومعالجتها وتقديم الخدمة الصحية لها، وكذلك تقديم الخدمة العلاجية لأسر القوات والالتزام بمبدأ العمل المشترك مع جميع مقدمي الخدمة الصحية في فلسطين وخلة قيادات قادرة على وضع السياسات والبرامج الصحية النوعية.

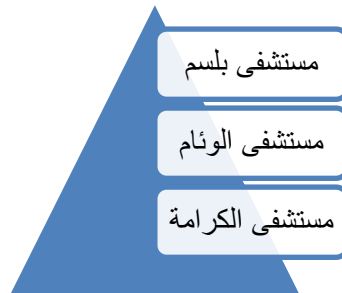
مراكز الخدمات الطبية في قطاع غزة :

وتتضمن مديرية الخدمات الطبية العديد من الإدارات والدوائر التي تساعد في تقديم خدماتها على الوجه المطلوب مثل إدارة الصيدلة، التمريض، الأشعة، المختبرات، خدمات الأسنان، الهندسة والصيانة، الإسعاف والطوارئ، العلاج الطبيعي بالإضافة إلى إدارات الخدمات اللوجستية، والعلاقات العامة والإعلام، والتأمين الصحي، كما وتُشرف مديرية الخدمات الطبية على مستشفيات إحداهما في الشمال وهو مستشفى بلسم والآخر في المنطقة الجنوبية وهو المستشفى الجزائري "الكرامة سابقا" عيسان، كما وتشرف على 10 عيادات منتشرة في قطاع غزة .

شكل رقم (1.3.2) عيادات الخدمات الطبية العسكرية



شكل رقم (2.3.2) مستشفيات الخدمات الطبية العسكرية



4.3.2 - ملخص البحث :

إن المؤسسة الحديثة التي تهدف لتحقيق الجودة هي في نفس الوقت تتوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة، خصوصاً في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب الجودة ومستوى عالٍ من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة، إذن فالخطىب الإستراتيجى، القيادة، الزبائن، إدارة العمليات، التحليل والمعلومات هي أدوات تحقيق الجودة الشاملة وفي نفس الوقت وسائل لإدارة المعرفة، هذا التوجه الجديد جعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على هدف الوصول إليها، بل يتجاوز ليصل منها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى على غرار الاهتمام بالمعرفة.

فإدارة المعرفة عنصر هام وضرورى للمنظمة وبقائها، وهي مدخل تكاملى يمكن دمجها مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة للقيام بدور أساسى فى تحسين أداء المنظمات الحديثة وتطويره، وزيادة كفاءته، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها.

من المعلوم أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة متكاملتان، وذلك لأن الهدف من هاتين الإستراتيجيتين هو اكتساب الميزة التنافسية على المدى الطويل وتحسين الأداء ورفع مستوى الإبداع والابتكار، فنجاح هاتين الإستراتيجيتين يعتمد على درجة مشاركة الأفراد على جميع المستويات، والتحفيز وكذا الاستغلال الأمثل للكفاءات والقدرات.

تعد المراكز التابعة للخدمات الطبية العسكرية بوزارة الداخلية والأمن الوطنى مراكز تتمتع بالشمولية على العديد من الأقسام الطبية الكبيرة المتخصصة والتي تعد عنواناً للتعاون المشترك والمثابرة والجد والاجتهاد والعمل بروح الفريق.

3 - الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- 1.3 - الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .
 - 1.1.3 - الدراسات الفلسطينية .
 - 2.1.3 - الدراسات العربية.
 - 3.1.3 - الدراسات الدولية.
 - 4.1.3 - التعليق على الدراسات السابقة .
- 2.3 - الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة .
 - 1.2.3 - الدراسات الفلسطينية .
 - 2.2.3 - الدراسات العربية.
 - 3.2.3 - الدراسات الدولية.
 - 4.2.3 - التعليق على الدراسات السابقة .
- 3.3 - الدراسات المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة .
 - 1.3.3 - الدراسات الفلسطينية .
 - 2.3.3 - الدراسات العربية.
 - 3.3.3 - الدراسات الدولية.
 - 4.3.3 - التعليق على الدراسات السابقة.
- 4.3 - الفجوة البحثية .

مقدمة :

استطاعت الباحثة الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي سيستفاد منها.

وقامت الباحثة بتصنيف الدراسات السابقة حسب نوع المتغير حيث تم تصنيفها إلى (دراسات تتعلق بالمتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" ودراسات تتعلق بالمتغير التابع "إدارة المعرفة" ودراسات تجمع بين المتغيرين معاً "إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة").

واعتمدت الباحثة مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب نوع الدراسة إلى (الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الدولية).

وقامت الباحثة بالتعليق على الدراسات السابقة في كل مجو، ومن ثم قامت بعمل فجوة بحثية للدراسة في نهاية الفصل.

ملخص الدراسات السابقة:

شكل رقم (1.3)

دراسات مشتركة	إدارة المعرفة	إدارة الجودة الشاملة	
(خصيب وفضة، 2012) (ماضي، 2010)	(المصري، 2015) (المدهون، 2014) (عبد الجواد، 2013) (الأغا وأبو الخير، 2012) (المدلل، 2012) (الزطمة، 2011)	(الجعبري وآخرون، 2014) (فهودة، 2014) (المعمر، 2014) (بشير، 2012) (جراد، 2011) (مصلح، 2011)	دراسات محلية (فلسطينية)
(ماهر وحسين، 2014) (عيدروس، 2012) (زغبني وأبو الغنم، 2012) (باسردة، 2006)	(السيد محمد، 2014) (بوزناق، 2013) (عبابنة وحتاملة، 2013) (الحبسي، 2012) (القرشي، 2012)	(محمود وجاسم، 2013) (عضاضي، 2012) (عمار، 2012) (قادة، 2012) (الشمري، 2010)	دراسات عربية
(Lachachi,et,al, 2010)	(Siadat,et,al, 2015) (Apak&Atay, 2014) (Moradi,et,al, 2012) (Nguyen, 2010) (Zack,et,al, 2009)	(Bamber, 2012) (Saiti, 2012) (Teli,et,al, 2012 ,) (Oduwaiye,et,al, 2012) (Petrus, 2011)	دراسات أجنبية

1.3 - المبحوث الأول - دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) :

مقدمة :

إن الهدف من هذا المبحوث هو التعرف على الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وتحديد المجالات التي طبقت عليها والاستفادة من نتائجها وتوصياتها على كل الجوانب وبخاصة في المتغيرات والمجتمعات التي تشابه مجتمع الدراسة.

ابتدأت الباحثة المبحوث بالدراسات الفلسطينية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، ثم انتقلت الباحثة للحديث بالمبحوث عن الدراسات العربية ومن ثم الدراسات الدولية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة .

واختتمت الباحثة المبحوث بأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات سابقة العرض وذلك بمحاولة الربط بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة وإيجاد علاقة تساعد المؤسسات على تطوير العمل داخلها من خلال تطبيق هذه الإدارة.

1.1.3 - دراسات فلسطينية :

1 - دراسة (الجبري وآخرون، 2014) بعنوان : نحو تحسين جودة قطاع الاتصالات في فلسطين دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فهم وإدراك ودعم القيادات الادارية في شركة الاتصالات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (3400) موظف ، وتألقت العينة من (320) موظفا وموظفة اختيرت بطريقة عشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ تتوافر متطلبات ادارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية بشكل جيد.
- ❖ يجد العاملین في شركة الاتصالات الفلسطينية أن أبرز معوقات تحسين الجودة الشاملة عدم وجود معايير دقيقة لقياس الاداء، يليه عدم وجود متخصصين إضافة الى قلة الوعي بمفهوم ومبادئ ادارة الجودة و مقاومة التغيير والتمسك بأساليب العمل التقليدية ومن ثم عدم وجود دورات تدريبية كافية لتطوير مهارات العاملين.
- ❖ وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات القيادات الادارية نحو تحسين الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم ذات المتوسط الحسابي الأعلى، وتعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة من 5-9 سنوات ذات المتوسط الحسابي

الأعلى، تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (30 سنة وأقل من 40 سنة) ذات المتوسط الحسابي الأعلى، وتعزى لمتغير المنصب لصالح المدراء ذوي المتوسط الحسابي الأعلى.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضرورة زيادة اهتمام الشركة بتطوير مناخ العمل ومشاركة العاملين والتركيز على العمل الجماعي لتحسين العمل.
- ❖ ضرورة الاستمرار في تحسين الخدمة وقياس مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.
- ❖ ضرورة تطوير كادر العمل بزيادة الدورات التدريبية لتطوير مهارات العاملين.
- ❖ ضرورة العمل على زيادة وعي العاملين بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة.
- ❖ ضرورة وجود معايير دقيقة لقياس الأداء لدى العاملين.

2- دراسة (فرهودة، 2014) بعنوان : درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الفاعلية التنظيمية، ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى العلاقة بين الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للفصل الدراسي الثاني (2013-2014)، والبالغ عددهم وفق إحصائيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث لعام (2014) "7705" معلماً ومعلمة، وقد أخذت عينة عشوائية طبقية لمجتمع الدراسة تمثل (6.5%) من مجتمع الدراسة، لتصبح العينة (700) معلم ومعلمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ بلغت درجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين (76.31%)، بينما درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين (75.59%).
- ❖ توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة الفاعلية التنظيمية، ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
- ❖ وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية التنظيمية ولدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم من 10-5 سنوات .

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاءاتهم الفنية والإدارية.
- ❖ استخدام الإدارة الإستراتيجية في رسم السياسة العامة للمدرسة، كبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة.
- ❖ ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين والعاملين في المدرسة، بما يعزز الشعور بالرضا ويؤدي إلى تحسين انتاجية.

3 - دراسة (المعمر، 2014) بعنوان : علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الاقصى) وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بنسبة (68.8%)، ومستوى الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفع بنسبة (68.27%).
- ❖ توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الاربعة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الاقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية، وأهدافها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين.
- ❖ عقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الفلسطينية ونتائج تطبيقها.
- ❖ تعديل الكادر الإداري والمالي للإداريين للعاملين في جامعة الاقصى أسوة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر مما سيؤثر إيجابيا على ارتفاع مستوى أداء العاملين وارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- دراسة (بشير، 2012) بعنوان : درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .
واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات الفلسطينية الثلاث (الإسلامية، الأقصى، الأزهر) للعام (2011-2012) والبالغ عددهم (158) عضو وتم استخدام أسلوب المسح الشامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة كليات التربية للتخطيط تُعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مشارك فأعلي.
- ❖ وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة كليات التربية للجودة الشاملة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ❖ توجد علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الإستراتيجي، ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة بها.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ إجراء مراجعة دورية للخطة الإستراتيجية والتأكد من مدى تحقيق أهداف الخطة للعام الواحد.
- ❖ العمل الجاد على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس.
- ❖ العمل على تفعيل عمل وحدة ضمان الجودة في كل جامعة فلسطينية ليتسنى لها العمل بدورها ومهامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5 - دراسة (جراد، 2011) بعنوان : إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة لدراسة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية والتعرف إلى دور الجودة الشاملة في تحسين أداء الرعاية الصيدلانية بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.
يتكون مجتمع الدراسة من (225) صيدلانياً يعملون في ثلاث إدارات عامة في وزارة الصحة وهي الإدارة العامة للمستشفيات وعددهم (91) صيدلانياً، والإدارة العامة للرعاية الأولية وعددهم (92) صيدلانياً، والإدارة العامة للصيدلة وعددهم (42) صيدلانياً، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ أن وزارة الصحة الفلسطينية تمتلك الإمكانيات لتطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة وهي (التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، السياسات والإستراتيجيات) بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، بينما لا تستطيع تطبيق باقي متغيرات الدراسة والتي تتمثل في (التزام الإدارة العليا بالجودة، وإشراك العاملين وتمكينهم، والنظم الإدارية).
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الجودة الشاملة التي تم اعتمادها وتحسين الرعاية الصيدلانية بالوزارة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضرورة اهتمام الوزارة بتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- ❖ ضرورة العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق جميع مبادئ الجودة الشاملة.
- ❖ ضرورة التزام الإدارة العليا بالجودة.
- ❖ ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.
- ❖ ضرورة العمل على تحسين العمليات الإدارية من أجل تقديم خدمة صيدلانية بجودة عالية.
- ❖ ضرورة إيجاد نظم إدارية مرنة تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين.

6 - دراسة (مصلح، 2011) بعنوان : قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى جودة الخدمات الفعلية المدركة من قبل العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومقياس SERVPERF لقياس جودة الخدمات المدركة والفعلية، وتكون مجتمع البحث من العاملين والمرضى في كل من مستشفى درويش نزال الحكومي ومستشفى وكالة الغوث الدولية (أنوروا)، وشملت العينة (126) موظفاً ومريضاً من أصل (420) شخصاً أي ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ استجابات عينة الدراسة نحو قياس جودة الخدمات الفعلية والمدركة من قبل العاملين والمرضى كانت عالية بلغت ما بين (3.41-4.20) حسب الميزان المستخدم على مجالات البحث كافة وعلى الدرجة الكلية.
- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات الآتية: قوة الاستجابة، الأمان والثقة، والتعاطف تُعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ العمل على توفير مستلزمات المستشفيات سواء كان ذلك من الأجهزة أو المعدات الحديثة.

❖ توفير دورات تدريبية ملائمة للعاملين لكل المجالات لأجل تحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة.

2.1.3 - دراسات عربية :

1 - دراسة (محمود وجاسم، 2013) بعنوان : "متطلبات ادارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت".
هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في جامعة تكريت، وتم اختيار عينة من رؤساء الأقسام قوامها (33) رئيس قسم موزعين على عدد (6) كليات إنسانية وعلمية في جامعة تكريت.
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
❖ أنه توجد إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة تكريت.
❖ توجد فروق ذات دلالة احصائية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة من حيث الكليات العلمية والإنسانية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

❖ ضرورة أن تعمل الجامعة على تنمية المناخ الذي يعزز الاتجاه الإيجابي لدى العاملين فيها.
❖ التزام الإدارة العليا في الجامعة بفلسفة الجودة الشاملة ومتطلباتها بما يضمن التطوير والتحسين في العملية التعليمية ويدعمها.

2 - دراسة (العضاضي، 2012) بعنوان : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية جامعة الملك فهد".

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد وعددها أربعة، وهي: (1- كلية الشريعة وأصول الدين 2- كلية العلوم الإنسانية 3- كلية العلوم الإدارية والمالية 4- كلية التربية)، وكانت عينة البحث مكونة من أعضاء هيئة التدريس ممن خبرتهم الأكاديمية أكثر من خمس سنوات والبالغ عددهم (343).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

❖ أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

- ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة.
 - ضعف إمكانات المكتبات.
 - ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية.
 - زيادة العبء التدريسي.
 - عدم الرضا الوظيفي.
- ❖ يوجد فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية ترجع إلى الخبرة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.
- ❖ نشر ثقافة الجودة ، يجب البدء بقطاع الخدمات العامة والخدمات الإدارية.
- ❖ الاهتمام بدعم البحث العلمي.
- ❖ الاهتمام كثيراً بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس.
- ❖ منح أعضاء الهيئة التدريسية فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

3 - دراسة (عمار، 2012) بعنوان : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات

الجزائرية دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة "الجزائر".

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان مجتمع البحث العاملين في مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة - الجزائر - وأخذت منه عينة عشوائية طبقية عددها (203) عامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ وجود فروق في اتجاهات العاملين في المستشفيات الجزائرية في إدراكهم بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى كل من متغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة).
- ❖ إدراك العاملون في المستشفيات الجزائرية بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في : التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، إشراك الموظفين.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضرورة العمل على التركيز على الزبون، لأنهم يشكلون المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم.
- ❖ اعتماد برامج تدريبية لتدريب العاملين وتأهيلهم في مجال الجودة.

4 - دراسة (قادة، 2012) بعنوان : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعن إمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية، وأيضاً التعرف إلى أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. المقدمة العامة، والوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع متوسطات ولاية سعيدة (2010/2011) والبالغ عددها (51) من المدرء والأساتذة وتلاميذ السنة الرابعة متوسط. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء.
- ❖ لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة والتلاميذ.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة كل من (الإدارة المدرسية، الأستاذ، التلميذ، المنهج الدراسي) والمناخ التعليمي وملاءمته.
- ❖ عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ينبغي إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره، وضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في النظام.
- ❖ ينبغي تزويد المؤسسات التعليمية بمدرء ذوي مستوى تعليمي عالٍ ويمتلكون المهارات الإدارية والتربوية الضرورية لحسن تسييرها، وبأساتذة مؤهلين علمياً وتربوياً ليقوموا بواجبهم على أكمل وجه تُجاه التلاميذ والمجتمع وتلاميذ لديهم القابلية والاستعداد النفسي للدراسة ليتمكنوا من استيعاب دقائق المعرفة.

5 - دراسة (الشمري، 2010) بعنوان : مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية دراسة حالة في مستشفى دار التمريض الخاص "دائرة مدينة الطب".

هدفت الدراسة إلى تصميم مستويات وقائمة فحص النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية، لتكون بمثابة الدليل للإدارة العليا لتقييم مستوى نضجها، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار القطاع الصحي كإحدى المنظمات الخدمية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في مستشفى دار التمريض الخاص "دائرة مدينة الطب" كعينة لأجراء الجانب التطبيقي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

❖ تطبيق قائمة الفحص بالمستشفى حصلت على مستوى نضج لإدارة الجودة بلغ معدله (2.155) وهي بذلك تقع في بداية مستوى النضج الثاني (الإدارة التنظيمية) مما يدل على أن إدارة المستشفى تنفذ العديد من عمليات المستوى الثاني وبعض نشاطات العمليات في مختلف المستويات.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

❖ على الإدارة العليا للمستشفى أن تسعى جاهدة للشروع بتطبيق ضمان الجودة أو تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 لتصل الى المستوى الثالث من النضج والذي يعد المستوى المرغوب، لأن الوصول لهذا المستوى يمثل تطبيق نظام إدارة الجودة.

❖ لمواصلة تحقيق حالة النضج العالية يجب تحسين تطبيق النظام من خلال المستوى الرابع (إدارة تحسين الجودة)، والمستوى الخامس (إدارة التحسين المستمر).

3.1.3 - دراسات دولية :

1 - دراسة (Bomber, 2012) بعنوان: "نظرة شمولية لتحقيق الجودة في التعليم العالي".

Holistic Approach To Achieve Quality In Higher Education

هدفت الدراسة التعرف إلى مبادئ وممارسات الجودة، وأهم التحديات التي تواجه تنفيذ الجودة مثل مقاومة العاملين للتغيير، بالإضافة إلى صعوبات قياس الجودة.

كما استعرضت نموذج جامعة كوين مارغريت للجودة والتطوير والتحسين يركز على عناصر صلبة هي وجود إستراتيجية وهياكل ونظم عناصر مرنة وهي قيم مشتركة وأسلوب عمل وأعضاء هيئة تدريسية وطلبة ومهارات بالذات لأعضاء الهيئة التدريسية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

❖ وجود دائرة في الجامعة تهتم بموضوع التطوير والجودة تركيزها يكون على تعزيز التعلم والتدريس والبحث في الجامعة.

❖ أن الجودة أساسها وجود الأشخاص في سياق طبيعي وظروف طبيعي، والجودة مرتبطة بطريقة وسلوك هؤلاء الأشخاص وبمعتقداتهم حول أداء العمل.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

❖ أن الجودة بحاجة إلى التدرج.

❖ إدارة الجودة في الجامعة أساسها الاتساق الكامل بين الأنشطة والخطة الإستراتيجية للجامعة مع وجود النظم اللازمة.

2- دراسة (Saiti, 2012) بعنوان : قيادة وإدارة الجودة : تحليل ثلاث سمات رئيسة لنظام التعليم اليوناني.

Leadership and Quality Management: An Analysis of Three Key Features of the Greek Education System

هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت القيادة التربوية في اليونان تطبق قيم إدارة الجودة الشاملة ، كما هدفت إلى تحسين العملية التعليمية وتقديم مقترحات لوضع إطار لإدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، استندت الدراسة على التحليل النظري واستخدم البحث المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

❖ عدم وجود إستراتيجية تعليمية طويلة الأجل.

❖ عدم وجود برنامج للتنمية التعليمية، محدودية الدعم المالي ،وحاجة النظام التعليمي اليوناني إلى مراجعة كل من الهيكلية والإجراءات.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

❖ بضرورة متابعة البحث في مجال جودة البرمجيات.

3- دراسة (Teli,et,al, 2012) بعنوان : تقييم تكلفة رداءة الجودة في شركات صناعة السيارات في دولة الهند.

" Assessment Of Cost Of Poor Quality In Automobile Industry "

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام الأدوات الأساسية لمعايير العمليات على تخفيض تكلفة رداءة الجودة وزيادة الأرباح في شركات صناعة السيارات في دولة الهند في ظل الأهداف الرئيسية لمراقبة تكاليف الجودة، وتم استخدام نموذج تاجوشي سيجمما 6 لحساب تكاليف الجودة في هذه الشركات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

❖ انخفاض الوعي العام بشكل عميق حول أدوات الجودة.

❖ يحتاج السوق الهندي في ظل إشباعه الحالي وتوقفه عند حجم معين إلى إنشاء نماذج سيجمما 6 لتحسين فعالية الأداء في مجال مراقبة الجودة.

❖ زيادة المنافسة أدت إلي إجبار الشركات للاعتماد على معايير لتحسين الجودة من اجل تعزيز الميزة التنافسية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

❖ ضرورة بذل المزيد من الجهود لزيادة الوعي حول أدوات الجودة.

❖ ضرورة مواصلة الجهود لتطوير نموذج لمراقبة الجودة في الهند.

4- دراسة (Oduwaiye,et,al, 2012) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي لدى الطلاب في المدارس الثانوية التابعة لحاضرة "ايمورين متروبوليس"، نيجيريا.

Total Quality Management And Students' Academic, Performance In Ilorin Metropolis Secondary Schools , Nigeria

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي لدى الطلبة في ايمورين حاضرة المدارس الثانوية، بولاية كوارا بنيجيريا، ولإيجاد حلول لمشاكل إدارة الجودة فيما يتعلق بالأثر السلبي للأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العليا. استخدم الباحث المنهج الوصفي بلغت عينة الدراسة (120) معلماً ومعلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ لا يوجد معيار عالمي للإنجاز لجميع الطلاب قبل السماح لهم بالانتقال للمرحلة التالية.
- ❖ ليس هناك آلية لإعادة تدريب المدير والموظفين على التواصل الفعال في المدارس من خلال أساليب الإدارة القائمة على المدرسة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ يجب على وزارة التربية والتعليم وضع معيار الحد الأدنى للإنجاز لجميع المدارس الثانوية في الدولة.
- ❖ تنظيم برامج إعادة التدريب على أساليب جديدة للإدارة المدرسية لمديري المدارس والموظفين.

5 - دراسة (Petrus, 2011) بعنوان : مشاركة المعلمين في تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة "دراسة حالة شمال أفريقيا.

Educator Participation In The Implementation Of A Total Quality Management Strategy: A Case Study, South Africa

هدفت الدراسة إلى دراسة دور المعلمين فيما يتعلق بمشاركتهم في تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، واستكشاف دور المعلمين فيما يتعلق بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، واستكشاف كيف يمكن تحسين أداء المعلمين وتحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريس في المدارس الثانوية، وتطوير المبادئ التوجيهية التي يمكن اتباعها في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية.

استخدم الباحث الدراسة التجريبية والمنهج الوصفي، وتمثلت العينة من عشرين أكاديمياً من (15) مدرسة ثانوية في منطقة كوتان موسى، تم جمع البيانات منهم بطريقة المقابلة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ إن المعلمين يعتبرون إدارة الجودة الشاملة أداة للتحسين.
- ❖ إن اختصاص المعلم، والأداء والفعالية يمكن أن تكون بمثابة علامات إرشادية لمساعدة المعلمين لتحسين الأداء العام للمدرسة.
- ❖ إن التحفيز الذاتي واحترام الذات من الجوانب الأساسية التي تحفز المعلمين لبناء الثقة بالنفس، والتي بدورها تشد الحماس لتحسين الأنشطة اليومية لديهم.
- ❖ لدى المدرسين آراء سلبية وإيجابية حول إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضرورة لعب المربين دوراً في تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الأداء، وإرضاء العملاء.
- ❖ ضرورة إنتهاج نهج إدارة الجودة الشاملة لتحسين تنفيذ أعمال المدرسة، والتمكين من تحسين مستوى التعليم.

4.1.3 - التعقيب على الدراسات السابقة:

الملاحظ من الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً كبيراً ومتزايد نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة القطاعات.

يتضح من العرض السابق قلة أو ندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، حيث إن غالبية الدراسات المحلية التي تتعلق بمفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاتها على القطاع الصناعي أو الخدماتي كالبنوك والوزارات لذلك.

جميع الدراسات السابقة تم تطبيقها على مؤسسات تعليمية، والتي تم تطبيقها على مؤسسات صحية، ركزت على مستشفيات ومراكز صحية حكومية وعامة، وهذا ما تميز به البحث الحالي حيث تم تطبيقه على مؤسسة صحية حكومية تتبع لوزارة الداخلية .

أظهرت نتائج الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين مستويات الأداء، وكذلك تخفيض التكاليف وأيضاً جودة المخرجات، وتسعى الدراسة الحالية لإيجاد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

• أوجه الاتفاق :

اتفقت الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة في متغير إدارة الجودة الشاملة بعضها كان به مستقل والبعض الآخر مثل فيها متغير تابع، كما اتفقت جميعها مع دراسة الباحثة في منهج الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كما توافقت أيضاً في أدوات الدراسة حيث تم اعتماد الاستبيان وأحياناً المقابلة أو كلاهما أداة للدراسة.

• أوجه الاختلاف :

واختلفت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة في الهدف حيث إن هدف دراسة الباحثة معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة مع إدارة المعرفة، كما تختلف جميع الدراسات مع دراسة الباحثة في مجتمع الدراسة وعينته ماعدا دراسة (جراد، 2011 ; مصلح، 2011 ; عمار، 2012 ; الشمري، 2010) حيث طبقت على مؤسسات صحية.

2.3 - المبحوث الثاني : دراسات تتعلق بالمتغير التابع (إدارة المعرفة) :

مقدمة :

إن الهدف من هذا المبحوث هو التعرف على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وتحديد المجالات التي طبقت عليها والاستفادة من نتائجها وتوصياتها على كل الجوانب وبخاصة في المتغيرات والمجتمعات التي تشابه مجتمع الدراسة. بدأت الباحثة المبحوث بالدراسات الفلسطينية التي تناولت إدارة المعرفة، تم انتقلت الباحثة للحديث بالمبحوث عن الدراسات العربية ومن ثم الدراسات الدولية التي تناولت إدارة المعرفة. واختتمت الباحثة المبحوث بأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات سابقة العرض وذلك بمحاولة الربط بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتعرف على واقع إدارة المعرفة وإيجاد علاقة تساعد المؤسسات على تطوير العمل داخلها من خلال تطبيق هذه الإدارة.

1.2.3- الدراسات الفلسطينية :

1 - دراسة (المصري، 2015) بعنوان : دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ (177) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، اعتمد على المسح شبه الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية "الشق المدني" والبالغ عددهم (177)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

❖ بلغت نسبة واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة (68.458%)، بينما نسبة واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة (67.156%).

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.
❖ يوجد ضعف في الاهتمام بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية، كما يوجد ضعف في توفير وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة.

❖ ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.
- ❖ مكافأة الموظفين ذوي التقدير العالي في تقويم الأداء والعمل على تهيئة قادة مستقبليين وإعدادهم.
- ❖ العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني "الشق المدني" بقطاع غزة.
- ❖ تطوير قدرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة، وتعزيز فرصة الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.

2 - دراسة (المدهون، 2014) بعنوان : عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء

المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديرات على مستوى محافظات قطاع غزة في الوظائف الإشرافية (رئيس قسم فما فوق) والبالغ عددهم (259) موظف. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة كان جيد حيث بلغ (75.17%) وجاء في المرتبة الأولى توزيع المعرفة بوزن نسبي (79.89%).
- ❖ مستوى توافر النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة كان جيد حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (74.89%) وجاء في المرتبة الأولى معيار التخطيط الإستراتيجي بوزن نسبي (79.27%).
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ تطوير وتحسين الموظف العامل في وزارة التربية والتعليم العالي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.
- ❖ العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإدارة المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.

3 - دراسة (الأغا و أبو الخير، 2012) بعنوان : واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة- المنطقة التعليمية- المؤهل العلمي).
واستخدم البحث المنهج الوصفي وكان العينة حجمها (250) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة (متوسط)، وأن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه.
- ❖ لا توجد فروق حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ الحاجة إلى وجود قيادة داعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة.
- ❖ استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة بحيث يكون من ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، ويعين فيها مدير معرفة مؤهل وقادر على أداء أدواره المعرفية، وقادر على وضع خطط مستقبلية لبناء وتطوير المعرف، وإنشاء وحدات بحثية في كل فرع من أفرع الجامعة بحيث تتبع دائرة إدارة المعرفة لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة واكتسابها.

4 - دراسة (المدلل، 2012) بعنوان : تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء".

هدفت البحث إلى التعرف إلى واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، وكانت العينة (46) موظف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات.
- ❖ وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.
- ❖ لا توجد فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تُعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.
- ❖ إعادة بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة، وتعزيز التواصل المشترك، وضمان فعالية الدور الرقابي والنظام التحفيزي والمكافآت.
- ❖ الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة، والتخلي عن الأعمال الورقية البيروقراطية إلى نظام إلكتروني معرفي، وضمان جودة وسرعة خدمات الحاسوب.

5 - دراسة (الزطمة، 2011) بعنوان : إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة، والتعرف إلى مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة مكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادات البكالوريوس فما فوق والبالغ عددهم (455)، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددها (279) مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي : البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%)، المعرفة الضمنية (79.64%)، المعرفة الصريحة (72.72%)، البنية التحتية والتكنولوجية (81.43%)، رأس المال البشري (69.35%).

❖ درجة توفر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي : التخطيط والتنفيذ (57.0%)، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية (54.45%)، أمن المعلومات (69.35%).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء للكليات التقنية المتوسطة.
- ❖ الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
- ❖ ضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية.

2.2.3 - الدراسات العربية :

1 - دراسة (السيد محمد، 2014) بعنوان : إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (منظور إستراتيجي) دراسة تطبيقية على شركة فودافون.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركة فودافون مصر لمدخل إدارة المعرفة وتحديد مدى مساهمة هذا المدخل في بناء قدرات تنافسية للشركة، وتحديد أهم المعوقات التي تؤثر سلباً على عمليات الإدارة الإستراتيجية للمعرفة في شركة فودافون، وهدفت لتوضيح طبيعة إدارة المعرفة وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها كتوجه إستراتيجي في تدعيم القدرة التنافسية لشركة فودافون مصر .

مجتمع الدراسة (150) مفردة من مديري الإدارة العليا والوسطى في شركة فودافون، وتمثلت عينة الدراسة في حصر شامل نظراً لصغر مجتمع البحث، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للمعرفة والقدرات التنافسية للشركة .
- ❖ وجود تأثير معنوي بين كلٍّ من الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، قيادة المعرفة، الهيكل التنظيمي المرن، والتكنولوجيا الفاعلة للمعلومات على الترتيب على القدرات التنافسية بالشركة محل الدراسة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ قدمت الباحثة إطار مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة من منظور إستراتيجي في شركة فودافون يُمكنها من تحقيق قدرات تنافسية، كما يمكن الاسترشاد بهذا الإطار في شركات المحمول الأخرى لتدعيم موقفها التنافسي في بيئة الأعمال شديدة التنافسية.

2 - دراسة (بوزناق، 2013) بعنوان : إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية" دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي "صيدال" لمظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء، حيث بحثت الدراسة في الاهتمام بالمعرفة لما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار، تمكنها من خلق العديد من المزايا التنافسية والعمل على استدامتها.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستهدفة عينة قصدية مكونة من (50) مفردة في المجمع الصناعي "صيدال".

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسة للإستراتيجيات التسويقية.
- ❖ أن تطبيق إدارة المعرفة في مجمع "صيدال" يساهم في بناء وتفعيل الإستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضرورة السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبى الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القادرة على تحقيق عمليات التعلم.
- ❖ ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات.
- ❖ ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة.

3 - دراسة (عبابنة وحتاملة، 2013) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الأردن.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.

- ❖ إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها يُعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بُعد نقل المعرفة.
- ❖ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين .
- ❖ توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- ❖ ضرورة تأسيس نظم معلوماتية فعالة، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة، وعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

4 - دراسة (الحبسي، 2012) بعنوان : دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، ومعرفة مواصفات القائمين على إدارة المعرفة والوقوف على أهم الصعوبات التي إدارة المعرفة في تنمية المهارات، والكشف عن أثر المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة) لأفراد العينة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان والبالغ عددهم (100).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ أن دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم جاء بشكل كبير جداً في جميع محاور الدراسة، كما جاءت مواصفات القائمين على إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، وجاءت الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية بدرجة كبيرة من وجهة نظر افراد العينة.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية بين أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان نظراً لدورها الكبير في تنمية المهارات الإدارية كما أوضحت نتائج البحث.
- ❖ العمل على اكساب العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم القدرة على تحقيق ميزة تنافسية في تجويد العمل.
- ❖ اكساب العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم مواصفات القائمين على المعرفة لتحقيق فاعلية دور المعرفة في تنمية المهارات الإدارية.

5 - دراسة (القرشي، 2012) بعنوان : دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية (تصور مقترح).

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية المعرفة ومفهوم إدارة المعرفة وأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتفعيل إدارة المعرفة في المنظمات التربوية المعاصرة، وتوضيح تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عمليات إدارة المعرفة ورصد الواقع الحالي والتوصل إلى تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات السعودية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (857).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ يميل أفراد مجتمع الدراسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يعكس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة.
- ❖ يميل أفراد مجتمع الدراسة إلى اعتبار أن إدارة المعرفة إدارة تكنولوجية للمعلومات. ويؤكدون أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم البحث العلمي، مما يدعم التحول نحو مجتمع تكنولوجيا المعرفة.
- ❖ يؤيد أفراد مجتمع الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر التقييم الصحيح لمستويات أداء العاملين وفق نظم المشاركة في المعرفة.
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة في جميع المحاور ما عدا المحورين الرابع والخامس حيث كان نوع الجامعة موجداً لفروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بنقل المعرفة وتنظيمها وكانت النتائج لصالح جامعة أم القرى.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ اعتماد تكنولوجيا المعرفة كعنصر اساسي في الجامعات السعودية باعتبارها من أهم المنظمات التربوية في المجتمع.
- ❖ قدم الباحث تصوراً مقترحاً لتفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتضمن التصور المنطلقات والتوجهات وآليات التفعيل اللازمة لدعم التوجه نحو تكنولوجيا المعرفة.

3.2.3 - دراسات دولية :

1 - دراسة (Siadat,et,al, 2015) بعنوان : العوامل المؤثرة على التنفيس الناجح لإدارة المعرفة في جامعة أزداد دراسة حالة "وحدة العلوم والأبحاث في جامعة أزداد".

Effective Factors On Successful Implementation Of Knowledge Management In Higher Education Case Stuy :Sciences& researches Unit, Azad University

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة (أزداد) الإسلامية في طهران في إيران، وحدة العلوم والأبحاث في (2014)، وكانت أداة البحث الاستبيان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وهي تعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المنظمات والمؤسسات.
- ❖ وبالنسبة لبرنامج إدارة المعرفة لكي يكون ناجحاً، فإنه يجب أن تكون هناك ثقافة مهيمنة لتجنب المعرفة الحصرية، وخلق بيئة مليئة بالموثوقية والألفة.
- ❖ يجب على أعضاء الهيئة التدريسية ألا يقاوموا استخدام الأساليب الجديدة للوصول إلى المعرفة الحديثة.
- ❖ أن وحدة العلوم والأبحاث تعتبر في الوضع غير المناسب من حيث الثقافة التنظيمية في جامعة (أزداد).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ أن وحدة العلوم والأبحاث بحاجة لإعادة هيكلة الثقافة التنظيمية وبناء هيكل تنظيمي جديد.
- ❖ قدمت الدراسة اقتراحات لتحسين العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة في الجامعة.

2 - دراسة (Apak and Atay, 2014) "الابتكار العالمي وتطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا والبلقان".

Global Innovation And Knowledge Management Practice In Small And Medium Enterprises (SMEs) In Turkey And The Balkans

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة، وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الإقليمي والافتراضي، حيث أخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن ميزات تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

قد أجرى الباحث تحليل للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر، كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية معتمداً على الأسلوب الوصفي في دراسته.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات.
- ❖ إدارة المعرفة يمكن أن توظف كأداة للتميز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والأسواق.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ توظيف إدارة المعرفة كأداة للتميز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والأسواق.

3 - دراسة (Moradi,et,al, 2012) بعنوان : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا "MMU".

The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management.

هدفت هذه الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، لدى العاملين في بيئة أكاديمية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، قام العاملون في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بمجموع (322) استبيان، والذي يتكون من (28) فقرة ذات صلة بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة .
- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تُعزى إلى متغير العمر.

- ❖ لا توجد علاقة بين نوع الجنس حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة، وجود علاقة بين نوع الجنس وإدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية القائمة، والثقافة التنظيمية المفضلة تُعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة، وإلى متغير المؤهل العلمي.
- ❖ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تُعزى إلى متغير عدد سنوات العمل داخل الجامعة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ قد يكون من الأفضل عند دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة أن ينظر من خلال عدسة المعرفة الاجتماعية، هذا المنظور يسمح لربط الاثنين والمراقبة لهم داخل الإجراءات الاجتماعية التي هي على حد سواء.

4 - دراسة (Nguyen, 2010) بعنوان : "القدرة على إدارة المعرفة والميزة التنافسية: دراسة ميدانية من الشركات الفيتنامية".

"Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية بين الشركات الفيتنامية، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على (600) مدير شركة في مدينة (هوتشي مينو)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- ❖ قدرة إدارة المعرفة تكون من قبل أربعة أبعاد، وهي (عمليات اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحماية المعرفة).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ يجب على مدراء الأعمال الذين يعملون في فيتنام بضرورة تطبيق مشاريع إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمل، ويجب وضع نهج شامل من خلال البدء بتطوير البنية التحتية الاجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة والتي بدورها ستوفر الأساس اللازم لتحقيق فعالية وكفاءة عمليات إدارة المعرفة.
- ❖ ضرورة وضع الجوانب الاجتماعية والثقافية بعين الاعتبار لما لها من أثر كبير على التوجه المعرفي والمصدر الرئيسي للقدرة التنافسية.

5 - دراسة (Zack,et.al, 2009) بعنوان : إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

"Knowledge Management And Organizational Performance: An Exploratory Analysis".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولجمع المعلومات صممت استبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في (A Learning North American Business School).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ أظهرت البحث وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.
- ❖ أظهرت البحث وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي.
- ❖ بينت البحث وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة.
- ❖ أظهرت البحث وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج، وتميز العمليات.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ تحسين مقاييس إدارة المعرفة لفهم دورها في تحقيق الأداء التنظيمي.
- ❖ التركيز على دور إدارة المعرفة كوسيط لتحسين مخرجات الأداء الوظيفي.
- ❖ أوصت الأكاديميين والباحثين ببحث نتائج الدراسة لتحسين أداء المنظمات.

4.2.3 - التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة من الدراسات الحديثة نسبياً وتحديداً تلك التي تناولتها في التطبيق على المؤسسات الصحية، حيث إن هنالك بعض الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والبيئة التكنولوجية والميزة التنافسية، ونادراً ما تناولته مع مفهوم الجودة الشاملة، كما أن تطبيقها كان على المصارف التجارية والوزارات والمؤسسات التعليمية في قطاع غزة. من الواضح أن مفهوم إدارة المعرفة قد تناولته الدراسات السابقة على اعتبار أنه مفهوم يطبق في مؤسسات ربحية، في الجامعات أكثر منها في مستوى مؤسسات خدمتية.

• أوجه الاتفاق :

اتفقت الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة في متغير إدارة المعرفة بعضها مثل به متغير مستقل والبعض الآخر مثل فيها متغير تابع، كما اتفقت جميعها مع دراسة الباحثة في منهج الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كما توافقت أيضاً في أدوات الدراسة حيث تم اعتماد الاستبيان وأحياناً المقابلة أو كلاهما أداة للدراسة.

• أوجه الاختلاف :

اختلفت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة في الهدف حيث إن هدف دراسة الباحثة معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة مع إدارة المعرفة، كما تختلف جميع الدراسات مع دراسة الباحثة في مجتمع الدراسة وعينته ماعدا دراسة (عبابنة وحتاملة، 2013)، حيث طبقت على مؤسسات صحية وهي دراسة عربية، أما على صعيد الدراسات المحلية ففي حدود علم الباحثة لم تجد فيها دراسة طبقت على مؤسسة صحية.

3.3 – المبحوث الثالث : دراسات مشتركة بين المتغيرين (إدارة الجودة الشاملة وإدارة

المعرفة) :

مقدمة:

إن الهدف من هذا المبحوث هو التعرف على الدراسات التي تناولت المتغيران مجتمعان "إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة" وتحديد المجالات التي طبقت عليها والاستفادة من نتائجها وتوصياتها على كل الجوانب وبخاصة في المتغيرات والمجتمعات التي تشابه مجتمع الدراسة. ابتدأت الباحثة المبحوث بالدراسات الفلسطينية التي تناولت المتغيران مجتمعان "إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة"، تم انتقلت الباحثة للحديث بالمبحوث عن الدراسات العربية ومن ثم الدراسات الدولية التي تناولت المتغيران مجتمعان "إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة". واختتمت الباحثة المبحوث بأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات سابقة العرض وذلك بمحاولة الربط بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وإيجاد علاقة تساعد المؤسسات على تطوير العمل داخلها من خلال تطبيق هاتان الإدارتان. وانتقلت الباحثة بالنهاية للحديث عن الفجوة البحثية وعرضها بشكل واضح.

1.3.3 – الدراسات الفلسطينية :

1 – دراسة (خصيب وأبو فضة، 2012) بعنوان : المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة ما بين المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي من جهة، ومستوى جودة المنتج لشركات الاتصالات الفلسطينية بمكوناتها المادية الملموسة والمعنوية غير الملموسة.

يتكون مجتمع وعينة البحث من جميع أعضاء الكادر الأكاديمي والإداري في جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله، والبالغ عددهم (150) موظف، واستخدم أسلوب المسح الشامل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ترتبط المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي ارتباطاً معنوياً بأبعاد الجودة الثمانية للمنتج.
- ❖ الخصائص الحركية أو المادية التي تتبع من البعد التقني ترتبط بعلاقة معنوية ذات دلالة مع الأبعاد المادية أو شبه المادية أو الملموسة في مستوى الجودة المطلوب في المنتج.

❖ ترتبط الخصائص العامة للبعد المعرفي من المعرفة الضمنية ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع المكونات الأربعة التالية لجودة المنتج وهي الصفات المكملة، والموثوقية، والصفات الجمالية، والجودة المدركة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضرورة نشر ثقافة الشفافية والوضوح والتعامل الإيجابي من قبل الشركات والمنظمات ومؤسسات المجتمع الأخرى، خاصة عند محاولة الباحثين القيام بدراسات علمية تفحص علاقات المستهلكين وارتباطاتهم بمنتجاتها، إذ أنه بدون تعاون هذه المؤسسات فإنه لا يمكن بالتالي كشف نقاط الضعف من أجل تلافيها وتحبيدها، وكشف نقاط القوة من أجل تعزيزها.
- ❖ ضرورة إنشاء مراكز أبحاث علمية تطبيقية تعنى بالدراسات المتعلقة بتحديد مجمل النشاطات الاقتصادية في المجتمع، تمهيداً لتركيز العمليات البحثية عليها، لتطويرها بما يخدم المرحلة الراهنة التي يعيش فيها الاقتصاد الفلسطيني، وبخاصة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية والاجتماعية التي تسود مختلف أصقاع العالم في وقتنا الحاضر.

2 - دراسة (ماضي، 2010) بعنوان : دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة. تم إتباع المنهج التحليلي الوصفي، كما تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية تم توزيعها على عينة الدراسة وعددها (359) استبانة "عينة الحصر الشامل" أعضاء الهيئة التدريسية" المتفرغين بالجامعة الإسلامية بغزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تُعزى للدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول ضمان الجودة تُعزى للدرجة العلمية لأفراد الهيئة التدريسية.
- ❖ وجود فروق في آراء المبحوثين تُعزى للخبرة لعضو هيئة التدريس، ووجود علاقة بين حوسبة المكتبات وضمنان تحقيق جودة التعليم العالي.
- ❖ عدم وجود علاقة بين إيصال الإنترنت مع مكاتب الهيئة التدريسية، وقاعات الدراسة من جهة وضمنان تحقيق جودة التعليم العالي من جهة أخرى.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضرورة إعطاء فرصة أكبر للدرجات العلمية (المدرس، المحاضر) لما لذلك من تبعات ايجابية على ضمان جودة التعليم العالي، والاستتارة برأي الدرجة العلمية (الأستاذ) لما لديه من خبرة.
- ❖ ضرورة زيادة الاتصال الإلكتروني بين الجامعة الإسلامية والجامعات الأخرى العربية والأجنبية في جوانب التعاون البحثي والابتعاث.
- ❖ وأوصت عمادة المكتبات بتطوير قسم الكتب النادرة والميكروفيلم والوسائط وعمل برنامج تدريبي أكاديمي متكامل للخريجين.

2.3.3 الدراسات العربية:

1 - دراسة (ماهر وحسين، 2014) بعنوان : أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي.

هدفت الدراسة إلى تشخيص وتحليل العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة وعناصر ضمان جودة التعليم، وهدفت أيضاً إلى تشخيص المشكلات التي تواجهها الجامعات بسبب تجاهلها عمليات إدارة المعرفة ومحاولة معالجتها وتفعيل دور عمليات إدارة المعرفة بالجامعات العراقية وتشجيعها على اعتمادها في العمل.

تم اختيار عينة قصدية من الموظفين في الجامعات العراقية مثلت قياداتها الإدارية والتدريسية (عميد كلية، رئيس مجلس إدارة، رئيس قسم، مقرر قسم، مسؤول شعبة وأخرى متمثلة بالملاك التدريسي) وبلغت (120).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ عملية خزن المعرفة وتنظيمها حققت أعلى نسبة اتفاق، بينما عملية التشارك في المعرفة حققت أقل نسبة اتفاق من بين المتغيرات، عملية التوثيق حصلت على أعلى نسبة اتفاق، بينما متغير السياسات والممارسات حصل على أقل نسبة اتفاق من بين المتغيرات.
- ❖ يوجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.
- ❖ يوجد علاقة تأثير معنوية بين متغيري الدراسة عمليات إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ نشر مفاهيم الجودة ومالها من فائدة كبيرة في توعية الموظفين على إتقان عملهم من جهة والرقى بالمستوى العلمي للجامعة من جهة أخرى.

❖ اعتماد برنامج فعال لمعرفة مشاكل الطلبة والمجتمع على حد سواء وضرورة أخذ توقعات الطلبة وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير لتقديم الخدمات التعليمية، وذلك للعمل على تلبية رغبات واحتياجات الطلبة بما يتفق مع توقعاتهم.

2 - دراسة (العيدروس، 2012) بعنوان : إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى).

هدفت الدراسة إلى بلورة مفهوم كل من إدارة المعرفة كمدخل للجودة في الجامعات والتعرف إلى عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق الجودة في الجامعات، بالإضافة للتعرف إلى درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس على عمليات إدارة المعرفة في الجامعة، وأيضاً إلقاء الضوء على الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة (2011)، وتم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة إذ بلغ عينة الدراسة عدد (250) عضو هيئة تدريس، واستخدم أسلوب المسح الشامل، واستخدم البحث المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

❖ ضرورة تبني الإدارة العليا بالجامعة تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي والعمل على زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع (تحقيق الجودة)، وترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين بالجامعة.

❖ العمل على توفير البيئة التقنية التحتية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة.

❖ إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس حين يساهمون في إنتاج المعرفة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

❖ ضرورة تبني الإدارة العليا بالجامعة تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي والعمل على زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع (تحقيق الجودة).

❖ إنشاء وحدات إدارية تطبق إدارة المعرفة في الجامعة تابعة للإدارة العليا بها.

❖ العمل على توفير البيئة التقنية التحتية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة.

❖ إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس حين يساهمون في إنتاج المعرفة.

3 - دراسة (الزعبي وأبو الغنم، 2012) بعنوان : أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن.

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين في محافظات جنوب الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الكهرباء وسلطة المياه في محافظات الجنوب، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة، (532) عاملاً وعاملةً مثلوا جميع مفردات العينة، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي لتحليل البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ إن تصورات العاملين لمدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة كان مرتفعاً، كما كانت آرائهم لمستوى الخدمات المقدمة من المؤسسات قيد البحث مرتفعاً أيضاً.
- ❖ إن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لوظائف إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في مستوى جودة الخدمات (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، والتعاطف، والأمان، والاستجابة).
- ❖ وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العاملين نحو مدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة ونحو مستوى جودة الخدمات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والعمر، النوع الاجتماعي، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ ضرورة تبني فلسفة إدارية تهتم بثقافة المعرفة، والبرامج التدريبية، والبنية التحتية الإلكترونية، وأساليب إدارية من شأنها الاهتمام بالتعليم العالي والتطوير الذاتي.
- ❖ تعيين ذوي الخبرات في الإدارات العليا، لما لها من دور في تعزيز تراكم المعرفة وتحسين مستوى الخدمات.

4 - دراسة (باسردة، 2006) بعنوان : تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه.

طبقت الدراسة على عشر شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة للدراسة، واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات من الهيئة الإدارية العليا باعتماد سلسلة زمنية للأداء مدتها أربع سنوات (2001-2004).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ يوجد أثر معنوي للتكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على أداء شركات عينة الدراسة.
- ❖ إن إدارة المعرفة تقوم على ثلاثة مكونات وعناصر أساسية، هي: عمليات إدارة المعرفة التي تتمثل بعمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وتقانة إدارة المعرفة التي تشمل الوسائل التقنية المتقدمة التي تسهل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، وفريق المعرفة الذي يتكون من صناع المعرفة ومديريها وإدارة معرفة الزبائن في المنظمة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ النظر إلى كل فرد في المنظمة على أنه رأس مال معرفي ومورد بشري ينبغي الاستفادة منه، والمحافظة عليه، وتنمية قدراته الفكرية.
- ❖ إعداد الخطط الهادفة إلى تحقيق أقصى استفادة من تقنيات إدارة المعرفة المتوفرة في المنظمة، وتحديد احتياجاتها من التقنيات الأخرى.
- ❖ إنشاء قاعدة معرفة مخصصة لزبائن المنظمة، وتفعيل وظيفة إدارة معرفة الزبون في حث الزبائن على الاتصال والتفاعل الإيجابي معها.
- ❖ ينبغي زيادة مشاركة العاملين، من خلال إشراكهم التدريجي في الاجتماعات الهامة، وفي حل المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة.

3.3.3 - دراسات دولية :

1 - دراسة (Lachachi,et,al, 2010) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

Total Quality Management As Input For The Development Of Learning Organizations Through Improved Organizational Learning And Knowledge Management Processes

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات المتعلمة من خلال مساهمتها في تحسين عمليات التعلم التنظيمي وفي تحسين عمليات إنشاء المعارف الجديدة وتشاركها بين أفراد المنظمة مما يمنحها ميزة تنافسية دائمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

❖ أن إدارة الجودة الشاملة لها الدور الكبير في تطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعلم التنظيمي، وذلك يتطلب تحسين التعلم الفردي والتنظيمي عن طريق إعداد وتجسيد الأفكار الجديدة وأيضاً نقل المعارف الجديدة للأقسام الأخرى.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

❖ إن دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعرفة يتمثل في تدعيم عمليات اكتساب المعارف، وتشاركتها بين أفراد المنظمة وذلك من أجل رفع مستوى الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

4.3.3 - التعقيب على الدراسات السابقة:

توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات.

أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة في العملية الصحية على الاستمرار في تطبيق إدارة المعرفة له فائدة تعود على المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

• أوجه الاتفاق :

اتفقت الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة بعضها في المتغير المستقل والبعض الآخر في المتغير التابع وفي منهج الدراسة (المنهج الوصفي) وأيضاً في أدوات الدراسة (الاستبيان والمقابلة).

• أوجه الاختلاف :

واختلفت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة في الهدف وفي مجتمع الدراسة وعينته، حيث طبقت على مؤسسات ربحية أو خدماتية، لكنها لم تطبق على مؤسسات صحية.

لو نظرنا إلى الدراسات التي جمعت المتغيرين معاً لوجدناها جميعها ماعدا دراسة (2010) (Lachachi,et,al) كانت فيها إدارة المعرفة متغير مستقل، والجودة الشاملة متغير تابع، على عكس الدراسة الحالية.

وبشكل عام يمكن القول بأن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في مجموعة من الجوانب منها :

❖ التعرف إلى المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات.

❖ الاستدلال إلى المراجع الأصلية في هذا المجال.

❖ توضيح مشكلة البحث بشكل واضح.

❖ توضيح أهمية وأهداف البحث.

❖ تحديد متغيرات البحث التي سيتم تناولها أثناء استكمالها.

❖ تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.

4.3 - الفجوة البحثية:

استناداً إلى ما سبق، فإن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمثلها تكمن في تناول علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة في مؤسسات خدماتية كما هو الحال في المؤسسات الصحية، حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع إنما اقتصر بعضها على التطرق لإدارة الجودة الشاملة وواقعها في المؤسسات الصحية، كما دراسة (جراد، 2011؛ مصلح، 2011؛ عمار، 2012؛ الشمري، 2010) ولم تدرس علاقتها بإدارة المعرفة.

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

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث إنها استهدفت القطاع الصحي في قطاع غزة فهي اختلفت في قطاع التطبيق، حيث إنه هنالك ندرة في الدراسات المطبقة على القطاع الصحي، وكذلك ندرة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة، حيث قدمت الدراسة تصور من خلال النتائج والتوصيات حول مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية في قطاع غزة كما بينت دورها في تفعيل إدارة المعرفة.

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

وكذلك تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة في المتغير حيث تم تقديم محاور جديدة في إدارة الجودة وإدارة المعرفة، فالدراسات السابقة التي تناولت أي من هذين المتغيرين لم تشتمل على جميع الأبعاد الفرعية التي تناولتها الدراسة الحالية، وبالتالي فإن محدودية طرق التعبير عن المتغير وعدم قياسه وفق المتغيرات لم يعد قائماً، فقد قدمت الدراسة الحالية نموذج يحتوى على كل الأبعاد الفرعية للمتغيرات.

شكل رقم (2.3)

الفجوة البحثية :



جاءت بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

4 - الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات :

1.4 - مقدمة.

2.4 - منهج الدراسة.

3.4 - مجتمع الدراسة وعينتها.

4.4 - أداة الدراسة.

5.4 - الصدق والثبات.

6.4 - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

7.4 - إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

8.4 - الأساليب الإحصائية.

1.4 - مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينته، وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما يتضمن الإجراءات التي قامت بها الباحثة لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقاتها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

2.1.4 - منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كما ونوعاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير، حيث يُعرّف الأسلوب الوصفي التحليلي بأنه "طريقة في البحث تتناول تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي وعملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة محل البحث" (صادق، 2014).

كما سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، باعتباره أحد البرامج الحديثة والشائعة المستخدمة في التحليل الإحصائي.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع والمجلات العلمية المحكمة والدراسات السابقة والمقالات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة، والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وذلك تمشياً مع متطلبات البحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض، ووُزعت على الوظائف الإشرافية بجهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ومن ثم تحليلها وصولاً إلى النتائج والمؤشرات التي توضعنا أمام حقائق الحالة محل البحث.

3.1.4 - مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد التي تكون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة تكون من العاملين في الوظائف الإشرافية حسب هيكلية جهاز الخدمات الطبية العسكرية التي تبدأ من (رئيس قسم وحتى مدير عام)، ويقدر عددهم بـ(156) موظفاً في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة تم استبعاد (11) أفراد العينة الاستطلاعية ليتبقى (145)، وذلك حسب الهيكلية المتوفرة لدى قسم شؤون الضباط بوحدة التنظيم والإدارة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة طريقة المسح الشامل.

4.1.4 - أداة الدراسة (الاستبانة):

سوف تستخدم الباحثة أدوات بما يخدم دراستها وهي:

- 1- الاستبانة: حيث تم إعداد استبانة حول "إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية"، بما يخدم الدراسة واعتمادها من عدد من المحكمين، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المبحوثين، حيث تم إعدادها بالاعتماد على دراسات سابقة، وتم عمل إجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسة كالتالي : **القسم الأول -** ويتكون من (6) أسئلة، وهي عبارة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
- القسم الثاني -** وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تكون هذا القسم من (48) سؤالاً موزعة على (8) مبادئ، كما هي مبينة في الجدول رقم (4.1.4).

جدول رقم (4.1.4) :

يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة :

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
1-	القيادة- الإدارة العليا- الدعم والإسناد	6
2-	رضا الزبون/ المريض	6
3-	التخطيط الإستراتيجي	6
4-	مشاركة العاملين	6
5-	إدارة العمليات والتحسين المستمر	6
6-	التدريب والتطوير	6
7-	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	6

6	المحافظة على الموردين	-8
48	مجموع أسئلة المحور الثاني	

القسم الثالث - وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، حيث تكون هذا القسم من (24) سؤالاً موزعة على (4) مجالات، كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (5.1.4)

يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
-1	اكتساب المعرفة	6
-2	تخزين المعرفة	6
-3	نقل ونشر المعرفة	6
-4	تطبيق المعرفة	6
مجموع أسئلة المحور الثالث		24

5.1.4 - الصدق والثبات:

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

1.5.1.4 - صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وتُعد الدراسة صادقة إذا حددت مدى صلاحية درجاتها، ومن أجل التحقق من صدق الأداة، أجرت الباحثة اختبارات الصدق التالية:

1- صدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

حيث قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال والتربية والجودة والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك

إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس (Likert-Scale) (ليكرت) العشري المستخدم في الاستبانة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوى على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، وقد تمت التعديلات وفقاً لآرائهم .

2- الصدق المرتبط بالمحك (الصدق التجريبي) Criterion Related Validity

المحك هو معيار نحكم به على اختبار أو نقومه وقد يكون مجموعة من الدرجات أو التقديرات أو المقاييس صمم الاختبار للتنبؤ بها أو الارتباط معها كمقياس لصدقها.

وللحكم على فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة (One Sample (t)test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتم اعتماد معيار الوزن النسبي أكبر من (60%).
واستخدمت الباحثة مقياس عشري للاستبانة بحيث تكون النسب كالاتي:

جدول رقم (6.1.4)

يوضح المقياس المستخدم في الاستبانة:

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

3- صدق المقياس:

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وهذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة، وقامت الباحثة بفحص صدق المحتوى للاستبانة للتأكد من مدى ارتباط فقرات الاستبانة، وذلك من خلال فحص ارتباط عبارات كل مجموعة على حدة، وتم ذلك من خلال فحص ارتباط كل عبارة في المجموعة مع المجموع الكلي لنفس المجموعة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في جدول رقم (6.1.4).

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

1- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: المبدأ الأول (القيادة):

جدول رقم (7.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الأول/ القيادة

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	تقدم القيادة الدعم والإسناد للعاملين.	0.876	0.001
2-	تهتم القيادة بالتطوير والابتكار وتحسين نوع الخدمات المقدمة.	0.893	0.001
3-	تضع القيادة معايير للأداء المثالي .	0.892	0.001
4-	تؤكد القيادة على أن تحقيق معايير الجودة مسؤولية شخصية تقع على عاتق كل عامل.	0.771	0.001
5-	تعمل القيادة على خلق شعور قوى لدى العاملين بمسئولية الجهاز تجاه المجتمع.	0.908	0.001
6-	تخصص القيادة موازنات كافية لتحقيق الجودة.	0.722	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم(7.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الأول (القيادة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الثاني (رضا الزبون/ المريض):

جدول رقم (8.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الثاني/ رضا الزبون/ المريض

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يولي الجهاز اهتماماً كبيراً لتحقيق رضا المريض.	0.851	0.001
2-	يتم إجراء دراسات على فترات متفاوتة لقياس مدى رضا المرضى.	0.862	0.001
3-	تنظم إدارة الجهاز لقاءات تواصلية مع المستفيدين.	0.801	0.001
4-	يحرص الجهاز على سرعة تقديم الخدمات.	0.866	0.001
5-	يتم تبني أهداف عملية تحسين جودة الخدمات بناءً على احتياجات المرضى.	0.877	0.001
6-	تستجيب إدارة الجهاز لشكاوى المرضى بسرعة.	0.851	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (8.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الثاني (رضا الزبون/ المريض) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الثالث (التخطيط الإستراتيجي):

جدول رقم (9.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الثالث/ التخطيط الإستراتيجي

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يتوفر لدى الجهاز خطة واضحة تتضمن معايير الجودة.	0.858	0.001
2-	يلتزم الجهاز بتطبيق الخطة الموجودة لديه.	0.867	0.001
3-	يتم وضع خطط تطويرية على أساس الجودة تشمل كافة الجوانب .	0.884	0.001
4-	يتم إجراء دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع من الخدمات.	0.865	0.001
5-	يتم تعديل خطط تنفيذ الخدمة، والنشاطات المطلوبة الأخرى عند حدوث تغييرات.	0.845	0.001
6-	تتسم أهداف وسياسات ومعايير الخدمات التي تقدمها كل وحدة داخل الجهاز بالوضوح.	0.879	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (9.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الثالث (التخطيط الإستراتيجي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

4 - الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الرابع (مشاركة العاملين):

جدول رقم (10.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الرابع/ مشاركة العاملين

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يسهم العاملون بمستوياتهم المختلفة في صناعة القرارات الرئيسية.	0.775	0.001
2-	يتم التشجيع في الجهاز على التعاون والعمل الجماعي.	0.833	0.001
3-	نشعر بأن مشاركة العاملين تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة.	0.771	0.001
4-	يتم تشكيل فرق العمل لحل المشكلات.	0.850	0.001
5-	يتم تقدير الآراء البناءة للعاملين وتشجيعها باستمرار.	0.897	0.001

0.001	0.790	يؤدي العمل الجماعي في الجهاز إلى توليد أفكار متجددة.	6-
-------	-------	--	----

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (10.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الرابع (مشاركة العاملين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

5-الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الخامس (إدارة العمليات/ التحسين المستمر):

جدول رقم (11.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الخامس/ إدارة العمليات/ التحسين المستمر

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يتم تقييم أداء الجهاز وفق معايير الجودة.	0.894	0.001
2-	يوجد وضوح في جميع عمليات الجهاز.	0.907	0.001
3-	يتم اتخاذ الإجراءات الأزمة لتحسين الأداء في الجهاز باستمرار.	0.925	0.001
4-	توثق خطط العمل لمواكبة التغير المستمر في بيئة العمل المحيطة.	0.919	0.001
5-	يساهم العاملون في الخطط وأنشطة التحسين المستمر.	0.871	0.001
6-	تهتم إدارة الجهاز بصحة وسلامة العاملين فيه.	0.834	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (11.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الخامس (إدارة العمليات/ التحسين المستمر) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

6-الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ السادس (التدريب والتطوير):

جدول رقم (12.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ السادس/ التدريب والتطوير

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.	0.857	0.001
2-	يشارك العاملون في وضع أهداف برامج التدريب التي تعدها إدارة التدريب.	0.870	0.001
3-	يتم عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر للعاملين بالجهاز.	0.899	0.001

0.001	0.876	4- تنفيذ برامج التدريب في أوقات مناسبة للعاملين.
0.001	0.856	5- يتم الاستعانة بخبراء من الخارج ليساهموا في تطوير التدريب.
0.001	0.926	6- يتم تقييم البرامج التدريبية للعاملين باستمرار.

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (12.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ السادس (التدريب والتطوير) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

7- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ السابع (اتخاذ القرارات على أساس الحقائق):

جدول رقم (13.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ السابع/ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يتوفر نظام حديث لتبادل المعلومات وتدقيقها بين مكونات الجهاز.	0.780	0.001
2-	يتم معالجة المشكلات الأكثر أهمية حسب أولوياتها.	0.854	0.001
3-	تتوفر نماذج للعاملين تساعدهم على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات.	0.848	0.001
4-	يتم اتخاذ القرار بناءً على البيانات الفعلية.	0.913	0.001
5-	يتم تزويد العاملين بالإحصاءات والمعلومات عند الحاجة.	0.879	0.001
6-	يجري التخطيط لتقادي المشكلات في العمل.	0.890	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (13.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ السابع (اتخاذ القرارات على أساس الحقائق) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.0361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الثامن (المحافظة على الموردين):

(الموردين : كل الجهات التي يتعامل معها الجهاز في توفير احتياجاته سواء جهات حكومية أو غير حكومية)

جدول رقم (14.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- المبدأ الثامن/ المحافظة على الموردين

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يتم الاهتمام بالتميز والتفوق بين المؤسسات في نفس مجال العمل.	0.844	0.001
2-	يتم دراسة آراء المؤسسات في نفس مجال العمل في البرامج والدورات التدريبية وعند إجراء تغيير ما في طريقة العمل.	0.912	0.001
3-	تتوفر قنوات ذات كفاءة عالية في الاتصال مع المؤسسات الأخرى.	0.932	0.001
4-	تعقد الاجتماعات التطوعية مع المؤسسات في نفس مجال العمل بغرض تحسين الأداء.	0.925	0.001
5-	هناك تعاون تام بين المؤسسات (الحكومية/في نفس مجال العمل/المجتمع المدني) مع الجهاز على كافة المستويات.	0.837	0.001
6-	تشكل فرق عمل مع الجهات ذات العلاقة داخل وخارج الجهاز عندما تعترض القيادة تحسين أو تطوير عمل معين.	0.924	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (14.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن (المحافظة على الموردين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي للمحور الأول (مبادئ إدارة الجودة الشاملة):

جدول رقم (15.1.4):

يوضح معامل الارتباط بين معدل كل مبدأ من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

م-	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1-	القيادة- الإدارة العليا- الدعم والإسناد.	6	0.873	0.001
2-	رضا الزبون/ المريض.	6	0.841	0.001
3-	التخطيط الإستراتيجي.	6	0.914	0.001
4-	مشاركة العاملين.	6	0.920	0.001
5-	إدارة العمليات والتحسين المستمر.	6	0.942	0.001
6-	التدريب والتطوير.	6	0.849	0.001
7-	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.	6	0.913	0.001
8-	المحافظة على الموردين.	6	0.913	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (15.1.4) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361).

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

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني - عملية (اكتساب المعرفة):

جدول رقم (16.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني - عملية/ اكتساب المعرفة

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يشجع الجهاز العاملين على البحث عن المعارف المرتبطة بأنشطته وسبل تطويرها.	0.853	0.001
2-	يشجع الجهاز على اكتساب المعرفة.	0.857	0.001
3-	يتم عقد ورش عمل ومؤتمرات وابتعاث للخارج.	0.861	0.001
4-	يخصص الجهاز ميزانية مناسبة لدعم إدارة المعرفة واكتسابها.	0.891	0.001
5-	يشجع الجهاز على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	0.850	0.001
6-	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى الجهاز باستمرار.	0.920	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (16.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات عملية (اكتساب المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني - عملية (تخزين المعرفة):

جدول رقم (17.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني - عملية/ تخزين المعرفة

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.	0.867	0.001
2-	تتوفر القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.	0.941	0.001
3-	يوفر الجهاز وسائل تكنولوجيا متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في تخزين المعرفة.	0.916	0.001

0.001	0.933	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة.
0.001	0.915	يتم الحصول على المعرفة من أماكنها المختلفة بسهولة.
0.001	0.866	يحافظ الجهاز على العاملين ذوي الكفاءة.

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (17.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات عملية (تخزين المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني - عملية (توزيع المعرفة):

جدول رقم (18.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني - عملية/ توزيع المعرفة

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يتم تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية.	0.851	0.001
2-	يتم تشجيع العاملون على عرض أفكارهم الجديدة.	0.871	0.001
3-	تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملون في الوصول إلى قواعد البيانات.	0.911	0.001
4-	نظام العمل في الجهاز مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.	0.906	0.001
5-	يتم توزيع الوثائق والنشرات الداخلية.	0.791	0.001
6-	يتم نقل المعرفة بطرق تكنولوجية آمنة داخل الجهاز.	0.928	0.001

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (18.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات عملية (توزيع المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

4- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني - عملية (تطبيق المعرفة):

جدول رقم (19.1.4):

يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني - عملية/ تطبيق المعرفة

م-	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1-	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية.	0.746	0.001
2-	يتوفر المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.	0.849	0.001

0.001	0.876	يعتمد الجهاز على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعماله وأنشطته.	-3
0.001	0.843	تعتبر إدارة المعرفة جزء من البناء التنظيمي للجهاز .	-4
0.001	0.914	ينشر الجهاز ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	-5
0.001	0.846	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.	-6

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (19.1.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات عملية (تطبيق المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني

جدول رقم (20.1.4):

يوضح معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

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

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يبين جدول رقم (20.1.4) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361).

2.5.1.4 - ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط على نفس العينة، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة، ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\frac{r}{r+1} = \text{معامل الثبات}$$

حيث (r) معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (20) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، مما يطمئن الباحثة لاستخدام الاستبانة بكل أريحية.

جدول رقم (21.1.4):

يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية):

المحاور	سبيرمان براون
مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	0.750
إدارة المعرفة.	0.984
الإجمالي .	0.969

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (22.1.4) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثة لاستخدام الاستبانة بكل أريحية.

جدول رقم (22.1.4): يوضح معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م-	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1-	القيادة - الإدارة العليا- الدعم والإسناد.	6	0.807
2-	رضا الزبون/ المريض.	6	0.808
3-	التخطيط الإستراتيجي.	6	0.810
4-	مشاركة العاملين.	6	0.804
5-	إدارة العمليات والتحسين المستمر.	6	0.814
6-	التدريب والتطوير.	6	0.813
7-	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.	6	0.810
8-	المحافظة على الموردين.	6	0.815
	المجموع مبادئ الجودة الشاملة :	48	0.8
1-	اكتساب المعرفة.	6	0.811
2-	تخزين المعرفة.	6	0.815
3-	توزيع المعرفة.	6	0.812

0.807	6	تطبيق المعرفة.	-4
0.847	24	مجموع المعرفة:	

وتستخلص الباحثة من نتائج اختبار الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية وبعد ذلك قامت الباحثة باستبعاد العينة الاستطلاعية وتوزيع (145) استبانة على عينة الدراسة حيث تم استرجاع (140) استبانة واستبعاد استبانة واحدة بسبب إجابة المبحوث على الاستبانة بشكل غير صحيح وغير مفهوم، وبذلك تكون غير صالحة للتحليل، وتبقى (139) استبانة صالحة للتحليل.

6.1.4 - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

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

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

استخدمت الباحثة اختبار (كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S)) لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، حيث يحدد الاختبارات المستخدمة (معملية، غير معملية).

جدول رقم (23.1.4):

يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
مبادئ الجودة الشاملة.	48	0.606	2.0
إدارة المعرفة.	24	0.801	2.4

يوضح الجدول رقم (23.1.4) نتائج الاختبار، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 (sig.>0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

7.1.4 - إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله، وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية قامت الباحثة بالإجراءات التالية :

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

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

8.1.4 - الأساليب الإحصائية:

لإنجاز الإطار العملي للبحث استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات وتحليلها واختبار الفروض.

إن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عملية التحليل ما يلي:

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

5 - الفصل الخامس

التحليل والنقاش

1.5 - الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

2.5 - تحليل فقرات استبانة الدراسة ومناقشتها.

3.5 - اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة.

1.5 - الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة:

1.1.5 - مقدمة:

تم في هذا المبحوث تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بعد أن تم جمعها من خلال الاستبانة المصممة للبحث، وذلك لإجراء الاختبارات اللازمة عليها وربطها مع مجموعة متغيرات أخرى (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

2.1.5 - البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

جدول رقم (1.1.5): البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
1- الجنس	ذكر	120	86.3
	أنثى	19	13.7
	المجموع	139	100.0
2- الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	13	9.4
	من 30 إلى أقل 40 سنة	70	50.4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	48	34.5
	50 سنة فأكثر	8	5.8
	المجموع	139	100.0
3- المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	5	3.6
	دبلوم سنتين	11	7.9
	بكالوريوس	100	71.9
	دراسات عليا	23	16.5
	المجموع	139	100.0
4- الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	7.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	64	46.0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	13.7
	15 سنة فأكثر	46	33.1
	المجموع	139	100.0
5- طبيعة العمل	كادر طبي	49	35.3
	كادر إداري	47	33.8
	كادر طبي وإداري	43	30.9
	المجموع	139	100.0

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- أن نسبة الذكور العاملين في الجهاز أعلى من نسبة الإناث حيث كانت نسبتهم (86.3%).
- تعزو الباحثة أن ما نسبته (86.3%) من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي (13.7%) إناث، إلى أن الجهاز ذات طبيعة عسكرية وهذا يتطلب جهداً جسدياً وقدرة نفسية على تحمل المصاعب والمشاق في المهنة، كالدورات العسكرية، وربما يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع ونظرة إلى المرأة العاملة كونه مجتمع شرقي، له عادات وتقاليد يفضل عمل المرأة فقط في مهن محددة كالـتعليم، مما يعكس محدودية فرص التطور والنمو في تقلد النساء مناصب إدارية خاصة بها.
- أن نسبة من تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة بلغت (84.9%).
- تعزو الباحثة أن ما نسبته (84.9%) من عينة الدراسة أعمارهم بين (30) إلى (50) سنة، أن الطلب على الوظائف من الخريجين يكون في الفئة العمرية (22) سنة فما فوق، كما أن معظم المتقدمين للعمل في الجهاز أثناء الفترة الأولى من الانقسام كانوا متطوعين وأعمارهم ما بين (25-40) سنة، ثم حظوا بفرصة توظيف، كما يمكن أن تكون هذه النتيجة انعكاساً لحقيقة أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع فتي وشاب.
- أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس في الجهاز بلغت (71.9%) وهي أعلى نسبة.
- تعزو الباحثة أن نسبة حملة البكالوريوس احتلت المرتبة الأولى (71.9%) وتليها نسبة حملة الدراسات العليا (16.5%) إلى أن معظم الوظائف التخصصية يشترط للحصول عليها درجة البكالوريوس كحد أدنى، وقد يُعزى ذلك إلى أن العمل المتعلق بالخدمة الصحية بات يقوم على أساس المؤهل العلمي، والاعتماد عليها كـمعيار مهم عند الاختيار والتعيين في الوظائف.
- أن النسبة الأكبر لخبرة العاملين في الجهاز تتراوح ما بين (5-10) سنوات تليها من له خبرة 15 سنة فأكثر.
- تعزو الباحثة أن نسبة من لديهم خبرة من (سنوات 5-10) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (46%) إلى أنه جرى توظيف غالبيتهم بعد الانقسام الفلسطيني (2007)، وتعزو الباحثة نسبة من لديه خبرة أكثر من (15 سنة) (33%) إلى أنهم من الموظفين أصحاب الرتب العليا الذين بقوا بعد الانقسام وهم من يحتل المناصب العليا بالجهاز .
- تقريباً تتساوى نسبة عينة الدراسة حسب طبيعة العمل مع فارق بسيط لصالح الكادر الطبي.

تعزو الباحثة تقارب النسبة حسب طبيعة العمل إلي أن مجتمع الدراسة هو من الوظائف الإشرافية بالجهاز وطبيعة المهام الموكلة له متقاربة ومتشابهة لحدٍ ما وتعزو الفارق البسيط لصالح الكادر الطبي إلي أن طبيعة الجهاز هو جهاز طبي فمن الطبيعي أن الارتقاء الوظيفي سيودي لوصول الكادر الطبي للمناصب الإدارية بالجهاز.

2.5 - الجزء الثاني

تحليل فقرات الاستبانة ومناقشتها

تحليل فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة (One Sample (t) test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتعتبر الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.97) أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.97) أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، والوزن النسبي أقل من (60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

1- تحليل فقرات المحور الأول- المبدأ الأول- القيادة/ الإدارة العليا (الدعم والإسناد):

جدول (2.2.5):

المحور الأول- المبدأ الأول- القيادة والإدارة العليا- الدعم والإسناد:

م	البيان	وسط حسابي	الوزن النسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1-	تقدم القيادة الدعم والإسناد للعاملين.	5.21	52.14	2.53	-3.679	0.000	4
2-	تهتم القيادة بالتطوير والابتكار وتحسين نوع الخدمات المقدمة.	5.61	56.07	2.64	-1.762	0.080	2
3-	تضع القيادة معايير للأداء المثالي .	5.17	51.71	2.57	-3.819	0.000	5
4-	تؤكد القيادة على أن تحقيق معايير الجودة مسؤولية شخصية تقع على عاتق كل عامل.	6.31	63.14	2.48	1.497	0.137	1
5-	تعمل القيادة على خلق شعور قوى لدى العاملين بمسئولية الجهاز تجاه المجتمع.	5.53	55.29	2.65	-2.106	0.037	3
6-	تخصص القيادة موازنات كافية لتحقيق الجودة.	3.89	38.93	2.27	-10.959	0.000	6

جميع الفقرات	5.29	52.88	21.37	25.955	0.000
--------------	------	-------	-------	--------	-------

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (2.2.5)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول- مبادئ الجودة الشاملة- المبدأ الأول- (القيادة- الإدارة العليا الدعم والإسناد).

وتبين النتائج أن الفقرة (4) "تؤكد القيادة على أن تحقيق معايير الجودة مسؤولية شخصية تقع على عاتق كل عامل" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (63.14%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.137)، وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين لم يكن لهم رأى واضح في محتوى الفقرة.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "تؤكد القيادة على أن تحقيق معايير الجودة مسؤولية شخصية تقع على عاتق كل عامل" علي المرتبة الأولى إلي أن طبيعة القيادة في الجهاز من الكادر الطبي وهي تعلم أهمية تميز الخدمة المقدمة للمواطن لذلك هي تؤكد باستمرار علي الكادر أن تحقيق الجودة هو مسؤولية الجميع بحيث تقع على عاتق كل فرد بالجهاز باختلاف التخصصات والمناصب الوظيفية.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (6) وهي "تخصص القيادة موازنات كافية لتحقيق الجودة"، حيث بلغ الوزن النسبي 38.9% وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن القيادة لا تخصص موازنات كافية حسب آراء المبحوثين.

وتعزو الباحثة حصول فقرة " تخصص القيادة موازنات كافية لتحقيق الجودة" علي المرتبة الأخيرة إلى أن الوضع المالي الصعب الذي تمر به الحكومة وكذلك الجهاز وخصوصاً في ظل أزمة الرواتب والحكومة مما أدى لتقليل النفقات على جميع الأمور والنواحي في الجهاز من ضمنها الميزانية المخصصة للجودة في الجهاز وخصوصاً في ظل عدم فعالية وحدة الجودة حديثة الإنشاء بالجهاز.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 52.88 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن تأثير مبدأ القيادة كان منخفض حسب آراء المبحوثين.

وتعزو الباحثة انخفاض تأثير مبدأ القيادة إلى أن الوضع الصعب الذي يمر به موظفون حكومة غزة أدى لعدم اهتمام العاملين للقيادة وعدم التزامهم بالأوامر وعدم تأثرهم بعقوباتها، كما أن عدم فعالية وحدة الجودة أدى لعدم تأثير القيادة على الموظفين بخصوص الجودة.

2- تحليل فقرات المحور الأول- المبدأ الثاني- رضا الزبون/ المريض:

جدول (3.2.5):

المحور الأول- المبدأ الثاني/ رضا الزبون/ المريض :

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
-1	يولي الجهاز اهتماماً كبيراً لتحقيق رضا المريض.	6.20	62.00	2.53	0.93	0.352	1
-2	يتم إجراء دراسات على فترات متفاوتة لقياس مدى رضا المرضى.	4.21	42.07	2.50	-8.47	0.000	5
-3	تنظم إدارة الجهاز لقاءات تواصلية مع المستفيدين.	3.51	35.07	2.31	-	0.000	6
-4	يحرص الجهاز على سرعة تقديم الخدمات.	5.36	53.57	2.60	-2.92	0.004	3
-5	يتم تبني أهداف عملية تحسين جودة الخدمات بناء على احتياجات المرضى.	5.22	52.21	2.51	-3.66	0.000	4
-6	تستجيب إدارة الجهاز لشكاوى المرضى بسرعة.	5.59	55.93	2.72	-1.77	0.078	2
	جميع الفقرات	5.01	50.14	21.55	24.24	0.000	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول -مبادئ الجودة الشاملة- المبدأ الثاني -رضا الزبون/ المريض.

وتبين النتائج أن الفقرة (1) "يولي الجهاز اهتماماً كبيراً لتحقيق رضا المريض" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (62.00%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.352)، وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين لم يكن لهم رأى واضح في محتوى الفقرة.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يولي الجهاز اهتماماً كبيراً لتحقيق رضا المريض" علي المرتبة الأولى إلي أن طبيعة عمل الجهاز هي طبيعة خدماتية وبالتالي أمر طبيعي أن يهتم العاملون برضا المريض وذلك ليحافظوا على سمعتهم الطبية بين المؤسسات الأخرى وأيضاً بين الكوادر الطبية المختلفة على مستوى الوطن.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "تنظم إدارة الجهاز لقاءات تواصلية مع المستفيدين"، حيث بلغ الوزن النسبي 35.07% وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن تأثير الفقرة كان سلبياً حسب آراء المبحوثين.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "تنظم إدارة الجهاز لقاءات تواصلية مع المستفيدين"، على المرتبة الأخيرة إلي أن ضعف إمكانيات وحدة العلاقات العامة والاعلام أدى لقلّة عملها، كما أن طبيعة الجهاز أدت لضعف التواصل مع المستفيد، وأيضاً اللقاءات التواصلية تحتاج لتكلفة مالية الأمر الذي يمنع تنظيمها بالإضافة إلى أن امتداد الجهاز من الشمال للجنوب أدى لصعوبة التواصل مع المستفيدين وتنظيم لقاءات لهم.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 50.14 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بالمحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير مبدأ رضا الزبون إلى أن مجتمع الدراسة من أصحاب الوظائف الإشرافية الذين لا يختلطون غالباً بالزبون بطبيعة المهام الموكلة لهم مما يؤدي لانخفاض تأثير الزبون عليهم وبالتالي لا يؤثر علي جودة عملهم.

3- تحليل فقرات المحور الأول- المبدأ الثالث- التخطيط الإستراتيجي:

جدول (4.2.5):

المحور الأول- المبدأ الثالث/ التخطيط الإستراتيجي:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	ترتيب
1	يتوفر لدى الجهاز خطة واضحة تتضمن معايير الجودة.	5.56	55.64	2.56	-2.01	0.046	1
2	يلتزم الجهاز بتطبيق الخطة الموجودة لديه.	5.29	52.86	2.55	-3.31	0.001	2
3	يتم وضع خطط تطويرية على أساس الجودة تشمل كافة الجوانب.	5.03	50.29	2.25	-5.09	0.000	4
4	يتم إجراء دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع من الخدمات.	4.61	46.12	2.44	-6.72	0.000	6
5	يتم تعديل خطط تنفيذ الخدمة، والنشاطات المطلوبة الأخرى عند حدوث تغييرات.	4.94	49.42	2.33	-5.34	0.000	5

3	0.000	-4.15	2.41	51.51	5.15	تتسم أهداف وسياسات ومعايير الخدمات التي تقدمها كل وحدة داخل الجهاز بالوضوح.	6 -
	0.000	24.95	21.21	50.74	5.74	جميع الفقرات	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول- مبادئ الجودة الشاملة- المبدأ الثالث- التخطيط الإستراتيجي.

وتبين النتائج أن الفقرة (1) "يتوفر لدى الجهاز خطة واضحة تتضمن معايير الجودة" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (55.64%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.046)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، "أي أن هذه الفقرة سلبية".

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يتوفر لدى الجهاز خطة واضحة تتضمن معايير الجودة" على المرتبة الأولى إلى أن الجهاز يمتلك خطة وضعت حديثاً لتشمل إنشاء وحدة الجودة بالجهاز وهي بذلك تضمن وجود معايير للجودة، كما أن الجهاز هو جزء من وزارة تمتلك خطة واضحة لجميع فروعها وتعد من أقوى الوزارات بالحكومة.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي "يتم إجراء دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع من الخدمات"، حيث بلغ الوزن النسبي 46.12% وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يتم إجراء دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع من الخدمات" على المرتبة الأخيرة إلى أن إجراء الدراسات يحتاج لمركز تخصصي للبحوث وهذا الأمر غير متوفر بالجهاز، كما أن إجراء الدراسات يتطلب ميزانية كبيرة ونفقات مالية عالية الأمر الذي يصعب إجراء الدراسات لتحديد احتياجات المجتمع من الخدمات.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 50.74 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بالمحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير محور التخطيط الإستراتيجي إلى أن قسم التخطيط والتطوير بالجهاز قسم ضعيف الإمكانيات لا يتوفر لديه الإمكانيات اللازمة للتخطيط من إمكانيات مادية وبشرية الأمر الذي يتطلب وجود متخصصين وهذا ما لا يتوفر بالجهاز مما يؤدي لضعف التخطيط

بالجهاز، كما أن طبيعة الظروف التي تمر بها الحكومة والجهاز جزء منها بعد الانقسام أدت لصعوبة التنبؤ بالمستقبل الذي يعد متقلب سياسياً على الصعيد الوطني.

4- تحليل فقرات المحور الأول- المبدأ الرابع- مشاركة العاملين:

جدول (5.2.5):

المحور الأول- المبدأ الرابع/ مشاركة العاملين:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	ترتيب
1	يسهم العاملون بمستوياتهم المختلفة في صناعة القرارات الرئيسية.	4.08	40.79	2.54	-8.92	0.000	6
2	يتم التشجيع في الجهاز على التعاون والعمل الجماعي.	4.76	47.61	2.58	-5.65	0.000	4
3	نشعر بأن مشاركة العاملين تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة.	5.83	58.26	2.51	-0.81	0.417	1
4	يتم تشكيل فرق العمل لحل المشكلات.	4.88	48.77	2.58	-5.12	0.000	3
5	يتم تقدير الآراء البناءة للعاملين وتشجيعها باستمرار.	4.66	46.59	2.71	-5.80	0.000	5
6	يؤدي العمل الجماعي في الجهاز إلى توليد أفكار متجددة.	5.80	58.04	2.77	-0.83	0.407	2
	جميع الفقرات	4.97	49.70	21.72	23.73	0.000	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول- مبادئ الجودة الشاملة - المبدأ الرابع- مشاركة العاملين. وتبين النتائج أن الفقرة (3) "نشعر بأن مشاركة العاملين تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة"، جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (58.26%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.417)، وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين لم يكن لهم رأى واضح في محتوى الفقرة.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "نشعر بأن مشاركة العاملين تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة" على المرتبة الأولى إلى أن أساس النجاح في أي عمل مؤسسي هو مشاركة العاملين في القرار لأنهم هم من سينفذ القرارات فإن كان القرار نابع من قناعاتهم فسيتم تنفيذه وسيتم التطوير أما إذا واجه

معارضة ورفض من قبل العاملين فإنه سيؤدى لرفض القرارات، وهذا ما يقتنع به العاملين فى الجهاز من ضرورة مشاركة العاملين فى صنع القرارات.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (1) وهي "يسهم العاملون بمستوياتهم المختلفة فى صناعة القرارات الرئيسية"، حيث بلغ الوزن النسبي 40.79 وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يسهم العاملون بمستوياتهم المختلفة فى صناعة القرارات الرئيسية" على المرتبة الأخيرة إلى أن طبيعة الجهاز العسكرية أدت لقلّة مشاركة العاملين فى صنع القرارات حيث من المعروف أنه فى العسكرية لا يوجد مناقشة بالقرارات بل يجب تنفيذ القرار وبعد ذلك يتم الاعتراض والمناقشة، كما أن ترمى أطراف الجهاز أدت لصعوبة تجميع العاملين ليشاركوا فى صناعة القرار.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 49.70 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بالمحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير محور مشاركة العاملين إلى أن الإدارة لا تشارك العاملين باتخاذ القرار وذلك لأنها تتلقى القرار من القيادة العليا وهى ذاتها لا تشارك بوضعه وبالتالي لا فائدة من مشاركتهم بالقرار لأنه بالنهاية يأتي القرار ومعه العقوبة العسكرية ومن لا ينفذ يعاقب ودائماً يوضع أسفل القرارات والتعليمات "تحت طائلة المسؤولية".

5- تحليل فقرات المحور الأول- المبدأ الخامس- إدارة العمليات/ التحسين المستمر:

جدول (6.2.5):

المحور الأول- المبدأ الخامس/ إدارة العمليات/ التحسين المستمر :

م	البيان	وسط حسابي	الوزن النسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1	يتم تقييم أداء الجهاز وفق معايير الجودة.	4.93	49.35	2.54	-4.93	0.000	4
2	يوجد وضوح فى جميع عمليات الجهاز.	4.74	47.39	2.53	-5.86	0.000	6
3	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء فى الجهاز باستمرار.	5.22	52.17	2.41	-3.82	0.000	1
4	توثق خطط العمل لمواكبة التغير المستمر فى بيئة العمل المحيطة.	4.97	49.71	2.36	-5.11	0.000	3

5	0.000	-5.35	2.53	48.48	4.85	يساهم العاملون في الخطط وأنشطة التحسين المستمر.
6	0.000	-3.67	2.86	51.08	5.11	تهتم إدارة الجهاز بصحة وسلامة العاملين فيه.
	0.000	22.41	22.83	49.40	4.94	جميع الفقرات

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول- مبادئ الجودة الشاملة - المبدأ الخامس -إدارة العمليات/ التحسين المستمر .

وتبين النتائج أن الفقرة (3) "يتم اتخاذ الإجراءات الأزمة لتحسين الأداء في الجهاز باستمرار" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (52.17%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، أي أن هذه الفقرة سلبية.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يتم اتخاذ الإجراءات الأزمة لتحسين الأداء في الجهاز باستمرار" على المرتبة الأولى إلى أن الجهاز يحاول قدر الإمكان اتخاذ اللازمة للتحسين من خلال التواصل مع وزارة الصحة والجهات المانحة، كما أنه يحاول التحسين من خلال ابتعاث الكادر الطبي لوزارة الصحة ليتدرب في مستشفياتها عند السعي لفتح أقسام جديدة وهذا ما غدا واضحاً عندما قرر الجهاز فتح قسمي الحضانه والأطفال في مستشفيات الجهاز.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي "يوجد وضوح في جميع عمليات الجهاز"، حيث بلغ الوزن النسبي 47.39% وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يوجد وضوح في جميع عمليات الجهاز" على المرتبة الأخيرة إلى أن طبيعة الجهاز العسكرية أدت للتكتم على المعلومات والعمليات وأيضاً التكتم على الخطط والهيكل التنظيمية وغالبية المستندات، وذلك من باب الحرص الأمني، كما أن افتقار الأقسام الإدارية للكادر المؤهل صاحب الخبرة أدى لعدم وضوح الإجراءات داخل الجهاز.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 49.40 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير محور التحسين المستمر على المبحوثين وبشكل رئيس لافتقار قسم التحسين المستمر وقسم التنمية البشرية للكوادر المؤهلة، وأيضاً افتقارهما للإمكانيات المادية المطلوبة للعمل، كما أن التحسين يحتاج لموازنات وتغييرات إدارية وهيكلية وهذا من الصعوبة بمكان في ظل عدم الاستقرار الوظيفي الذي يعيشه موظفو حكومة غزة.

6- تحليل فقرات المحور الأول- المبدأ السادس- التدريب والتطوير:

جدول (7.2.5):

المحور الأول- المبدأ السادس/ التدريب والتطوير :

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.	4.75	47.46	2.53	-5.83	0.000	1
2	يشارك العاملون في وضع أهداف برامج التدريب التي تعدها إدارة التدريب.	4.16	41.59	2.51	-8.60	0.000	6
3	يتم عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر للعاملين بالجهاز.	4.46	44.57	2.62	-6.92	0.000	3
4	تتفد برامج التدريب في أوقات مناسبة للعاملين.	4.53	45.32	2.63	-6.58	0.000	2
5	يتم الاستعانة بخبراء من الخارج ليساهموا في تطوير التدريب.	4.21	42.10	2.71	-7.76	0.000	4
6	يتم تقييم البرامج التدريبية للعاملين باستمرار.	4.19	41.88	2.54	-8.37	0.000	5
	جميع الفقرات	4.36	43.56	22.98	19.28	0.000	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (7.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول - مبادئ الجودة الشاملة - المبدأ السادس- التدريب والتطوير.

وتبين النتائج أن الفقرة (1) "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (47.46%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، "أي أن هذه الفقرة سلبية.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار" على المرتبة الأولى إلى أن الجهاز بالفترة الأخيرة أخذ بالتمدد وفتح أقسام جديدة الأمر الذى يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الذين سيتولون مهمة العمل بهذه الأقسام مما يتطلب عمل مسح لاحتياجاتهم التدريبية بشكل دائم ومستمر.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي "يشارك العاملون في وضع أهداف برامج التدريب التي تعدها إدارة التدريب"، حيث بلغ الوزن النسبي (41.59) وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يشارك العاملون في وضع أهداف برامج التدريب التي تعدها إدارة التدريب" على المرتبة الأخيرة إلى أن الإدارة العسكرية فى الجهاز لا تشارك العاملين فى وضع الأهداف التدريبية فبعض البرامج التدريبية يذهب إليها العاملين وهم لا يعلمون ما الفائدة المرجوة من ورائها، وماذا سيستفيدون منها على صعيد عملهم، وغالبية من يذهبون للدورات يذهبون طمعاً فى الإغفاء من يوم دوام بدل يوم ذهابهم للدورة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 43.56 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير محور التدريب والتطوير وحصوله على أدنى مرتبة فى مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى ضعف قسمي (التدريب المستمر - والتخطيط والتطوير) المسؤولين عن التدريب بالجهاز، كما أن ضعف الإمكانيات المتاحة لهما للعمل أدت لقلّة البرامج المطبقة بالجهاز، كما أن عدم وجود كادر مؤهل وذو خبرة للإشراف على القسمين أدى لسوء إدارتهما مما انعكس سلباً على التدريب والتطوير بالجهاز.

7- تحليل فقرات المحور الأول- المبدأ السابع- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

جدول (8.2.5):

المحور الأول- المبدأ السابع/ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق :

م	البيان	وسط حسابي	الوزن النسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1	يتوفر نظام حديث لتبادل المعلومات وتدفقها بين مكونات الجهاز.	4.05	40.50	2.37	-	0.000	6
2	يتم معالجة المشكلات الأكثر أهمية حسب أولوياتها.	5.06	50.64	2.41	-	0.000	2

3	تتوفر نماذج للعاملين تساعدهم على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات.	5.22	52.16	2.55	-	0.000	1
4	يتم اتخاذ القرار بناءً على البيانات الفعلية.	5.02	50.22	2.41	-	0.000	4
5	يتم تزويد العاملين بالإحصاءات والمعلومات عند الحاجة.	4.99	49.86	2.49	-	0.000	5
6	يجري التخطيط لتقادي المشكلات في العمل.	5.06	50.58	2.41	-	0.000	3
	جميع الفقرات	4.87	48.70	21.24	23.79	0.000	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (8.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول مبادئ الجودة الشاملة - المبدأ السابع - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

وتبين النتائج أن الفقرة (3) "تتوفر نماذج للعاملين تساعدهم على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (52.16%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء الباحثين كانت سلبية في هذه الفقرة، أي أن هذه الفقرة سلبية. وتعزو الباحثة حصول فقرة "تتوفر نماذج للعاملين تساعدهم على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات" على المرتبة الأولى إلى أن طبيعة العمل الطبي يتطلب توفر نماذج لكل شيء فهناك نماذج خاصة للأمور الطبية ونماذج أخرى خاصة للأمور الإدارية، وأيضاً طبيعة العلاقة بين الكادر الطبي والإدارة التي يربطها النظام العسكري تحتم وجود نماذج خاصة للتواصل مع الإدارة العليا.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (1) وهي "يتوفر نظام حديث لتبادل المعلومات وتدفعها بين مكونات الجهاز"، حيث بلغ الوزن النسبي 40.50 وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي الباحثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يتوفر نظام حديث لتبادل المعلومات وتدفعها بين مكونات الجهاز" على المرتبة الأخيرة إلى أن قسم المعرفة لم يتم إنشاؤه بعد، وبالتالي فالمعلومات بالجهاز غير مجمعة وحكر على قسم بذاته، وأيضاً طبيعة الجهاز العسكرية تحتم عدم إخراج المعلومات وعدم إتاحتها للعاملين إلا للضرورة وعلى قد الحاجة فقط وبموافقة من المسؤول للقسم وأحياناً من المدير العام.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 48.70 وهو أقل من 60.0% ، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق إلى أن طبيعة الجهاز العسكرية تفرض على العاملين التنفيذ للقرار وبعدها يتم التنفيذ وهذا الأمر يتنافى مع اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، فما يبدو للقيادة شيء ربما يبدو للعاملين أمر آخر، فبعد المسافة بين أطراف الجهاز وبين القيادة قد تؤذى لوصول معلومات مغلوبة للقيادة يترتب عليها قرارات دون الرجوع للعاملين مما يولد عدم وضوح بالقرارات وصعوبة تقبلها لدى العاملين.

8- تحليل فقرات المحور الأول- المبدأ الثامن- المحافظة على المورد:

جدول (9.2.5):

المحور الأول- المبدأ الثامن/ المحافظة على المورد :

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1	يتم الاهتمام بالتميز والتفوق بين المؤسسات في نفس مجال العمل.	5.08	50.79	2.39	-4.55	0.000	2
2	يتم دراسة آراء المؤسسات في نفس مجال العمل في البرامج والدورات التدريبية وعند إجراء تغيير ما في طريقة العمل.	4.71	47.05	2.40	-6.35	0.000	6
3	تتوفر قنوات ذات كفاءة عالية في الاتصال مع المؤسسات الأخرى.	4.94	49.42	2.50	-4.96	0.000	4
4	تعقد الاجتماعات التطوعية مع المؤسسات في نفس مجال العمل بغرض تحسين الأداء.	4.75	47.48	2.38	-6.20	0.000	5
5	هناك تعاون تام بين المؤسسات (الحكومية /في نفس مجال العمل / المجتمع المدني) مع الجهاز على كافة المستويات .	5.11	51.14	2.28	-4.60	0.000	1
6	تشكل فرق عمل مع الجهات ذات العلاقة داخل وخارج الجهاز عندما تعترض القيادة تحسين أو تطوير عمل معين.	4.97	49.71	2.33	-5.21	0.000	3
	جميع الفقرات	4.89	48.92	21.57	23.54	0.000	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول- مبادئ الجودة الشاملة- المبدأ الثامن -المحافظة على الموردين جدول(26.2.4).

وتبين النتائج أن الفقرة (5) "هناك تعاون تام بين المؤسسات (الحكومية /في نفس مجال العمل / المجتمع المدني) مع الجهاز على كافة المستويات" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (51.14%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، "أي أن هذه الفقرة سلبية .

وتعزو الباحثة حصول فقرة "هناك تعاون تام بين المؤسسات (الحكومية /في نفس مجال العمل / المجتمع المدني) مع الجهاز على كافة المستويات" على المرتبة الأولى إلى أن قيادة الجهاز تسعى جاهدة من أجل النهوض بالجهاز وبالخدمة المقدمة وهي تحاول عقد اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأخرى بالحكومة من أجل الوصول لأفضل جودة، كما أن الخدمة الطبية التي يقدمها الجهاز للمواطن تتطلب التعاون مع الجهات الأخرى من أجل صحة المواطن، كما أن الجهاز يحتاج للتعاون مع الجهات الأخرى من أجل توفير احتياجاته من المستلزمات الطبية وغيرها.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي "يتم دراسة آراء المؤسسات في نفس مجال العمل في البرامج والدورات التدريبية وعند إجراء تغيير ما في طريقة العمل"، حيث بلغ الوزن النسبي 47.05 وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يتم دراسة آراء المؤسسات في نفس مجال العمل في البرامج والدورات التدريبية وعند إجراء تغيير ما في طريقة العمل" على المرتبة الأخيرة إلى استقلالية الجهاز عن المؤسسات الصحية الأخرى بالقطاع أدت لعدم وجود دورات تدريبية مشتركة الأمر الذي أضعف من التواصل من الناحية العلمية مع المؤسسات الأخرى.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 48.92 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير محور المحافظة على الموردين إلى استقلالية الجهاز بذاته وطبيعته العسكرية جعلت الجهات المانحة ومؤسسات المجتمع المدني لا تتعاون مع الجهاز وتعامله ليس علي

أنه مؤسسة صحية بل تعامله على أنه مؤسسة عسكرية وبالتالي يضعف علاقات الجهاز مع الجهات الأخرى الغير حكومية.

جدول (10.2.5):

متوسطات محاور الدراسة للمتغير المستقل

م	المحاور	الوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	القيادة - الإدارة العليا - الدعم والإسناد	52.88	21.37	1
2	رضا الزبون/ المريض	50.14	21.55	3
3	التخطيط الإستراتيجي	50.74	21.21	2
4	مشاركة العاملين	49.70	21.72	4
5	إدارة العمليات والتحسين المستمر	49.40	22.83	5
6	التدريب والتطوير	43.56	22.98	8
7	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	48.70	21.24	7
8	المحافظة على الموردين	48.92	21.57	6
	المجموع مبادئ الجودة الشاملة	49.26	19.52	

يتضح من الجدول السابق فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة أن نسبة الوسط الحسابي النسبي بلغت في الجهاز 49.26 %، وحاز على الترتيب الأول : مبدأ القيادة - الإدارة العليا - الدعم والإسناد، يليه في الترتيب مبدأ -التخطيط الإستراتيجي، وأن آخر المبادئ ترتيباً مبدأ - التدريب والتطوير حيث جاء في المرتبة الثامنة، وجاء قبله في الترتيب المبدأ السابع - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

وتعد هذه النسبة نسبة منخفضة حيث إن الباحثة اعتمدت مقياس الوسط الحسابي 60% فما أكثر لتعد النسبة مقبولة، وهذا يدل على قصور واضح في الجهاز فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعزو الباحثة النسبة المنخفضة بأن وحدة الجودة بالجهاز وحدة جديدة الإنشاء وما زال عملها محدود بالجهاز وما زالت بحاجة لكادر مؤهل ذو خبرة وكفاءة، كما أنها بحاجة للإمكانيات المادية لتستطيع العمل على أرض الواقع.

بالنظر إلي المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة" نجد أن جميع مبادئ المحور كانت بين الضعيف كمبدأ "القيادة، رضا الزبون/ المريض، التخطيط الإستراتيجي" وضعيف جداً كباقي المبادئ "مشاركة العاملين، إدارة العمليات والتحسين المستمر، التدريب والتطوير، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، المحافظة على الموردين" وهذا يدل على قصور واضح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجهاز ويُعزى ذلك لحدثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الجهاز وتتفق دراسة (جراد، 2011) ;

عمار، 2012) مع دراسة الباحثة بوجود قصور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتغزو الباحثة هذا الاتفاق إلى أن إدارة الجودة الشاملة من المداخل الحديثة في الإدارة والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على مؤسسته، وبطبيعة الحال فإنه قبل البدء بتطبيقها سيكون هناك قصور في ايجاد مبادئها مطبقة داخل المؤسسة، كما أن مجتمع الدراسة كان مؤسسة صحية في دراسة جراد وهي "وزارة الصحة الفلسطينية" وفي دراسة عمار كان مستشفى جزائري وهي مجتمعات قريبة لمجتمع الدراسة الحالية وينطبق عليه ما ينطبق على مجتمع الدراسة الحالية، وتتفق أيضاً دراسة (Saiti, 2012) ; (Teli,et,al, 2012) بصعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتختلف دراسة الجعبري وآخرون (2014) وفرهودة (2014) والمعمر (2014) مع دراسة الباحثة حيث كان مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جيد داخل المؤسسة التي طبقت عليها الدراسة وتغزو ذلك الباحثة إلي مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع الجعبري وآخرون شركة الاتصالات الفلسطينية ومجتمع فرهودة وكالة الغوث الدولية ومجتمع المعمر الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الاقصى) وبطبيعة الحال مثل هذه المؤسسات تسعى دائماً لأن تكون خدماتها ذات جودة عالية بطبيعتها الحساسة وبالتالي ستسعى جاهدة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخلها، وتؤكد دراسة (Bomber, 2012) أن وجود دائرة للجودة يعنى تطبيق للجودة، وتؤكد دراسة (محمود وجاسم، 2013) إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بجامعة تكريت. وانقسمت دراسة قادة (2012) لقسمين حيث استنتجت أن تطبيق الجودة الشاملة يختلف من منظور طبقات مجتمع الدراسة حيث كان من نتائجها تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء، لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة والتلاميذ.

تحليل فقرات المحور الثاني(إدارة المعرفة):

1- تحليل فقرات المحور الثاني- عملية (اكتساب المعرفة):

جدول(11.2.5):

المحور الثاني- عملية/ اكتساب المعرفة:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1-	يشجع الجهاز العاملين على البحث عن المعارف المرتبطة بأنشطته وسبل تطويرها.	4.42	44.17	2.60	-7.18	0.000	2
2-	يشجع الجهاز على اكتساب المعرفة.	4.89	48.92	2.62	-4.99	0.000	1
3-	يتم عقد ورش عمل ومؤتمرات وابتعاث للخارج.	4.14	41.44	2.58	-8.48	0.000	3

5	0.000	-	2.51	35.54	3.55	يخصص الجهاز ميزانية مناسبة لدعم إدارة المعرفة واكتسابها.	-4
6	0.000	-	2.54	33.00	3.30	يشجع الجهاز على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	-5
4	0.000	-9.89	2.51	38.92	3.89	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى الجهاز باستمرار.	-6
	0.000	17.96	22.46	40.08	4.08	جميع الفقرات	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني -إدارة المعرفة- عملية اكتساب المعرفة.

وتبين النتائج أن الفقرة (2) "يشجع الجهاز على اكتساب المعرفة" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (48.92%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، أي أن هذه الفقرة سلبية.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يشجع الجهاز على اكتساب المعرفة" على المرتبة الأولى إلى أن طبيعة الخدمة التي يقدمها الجهاز "خدمة طبية" يتطلب الحرص والتشجيع على اكتساب المعارف الجديدة التي تساعد على التطوير والتحسين للخدمة المقدمة للمواطن.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (5) وهي "يشجع الجهاز على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت"، حيث بلغ الوزن النسبي 33.00 وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يشجع الجهاز على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت" على المرتبة الأخيرة إلى أن ضعف الميزانية بالجهاز وعدم وجود مصدر دعم خارجي للجهاز لطبيعته العسكرية أدت لضعف الحوافز المقدمة للعاملين، والتي تحثهم من خلالها وتشجعهم على ابتكار المعرفة وتقديم كل جديد.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 40.08 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير محور اكتساب المعرفة وحصوله على أدنى مستوى بين عمليات المعرفة إلى أن إدارة المعرفة غير مطبقة بالجهاز ولا يوجد قسم خاص مستقل بذاته للمعرفة أدى

لصعوبة اكتساب المعرفة، كما أن قسم التنمية البشرية الموكل إليه أمر المعرفة هو قسم ضعيف
الإمكانات ولا يستطيع العمل على تطوير وتحسين اكتساب المعرفة بالجهاز.

2- تحليل فقرات المحور الثاني- عملية (تخزين المعرفة):

جدول (12.2.5):

المحور الثاني- عملية/ تخزين المعرفة:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.	4.94	49.43	2.72	-4.60	0.000	2
2	تتوفر القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.	4.84	48.42	2.51	-5.44	0.000	3
3	يوفر الجهاز وسائل تكنولوجيا متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة.	4.32	43.17	2.50	-7.93	0.000	6
4	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة.	4.61	46.12	2.58	-6.34	0.000	4
5	يتم الحصول على المعرفة من أماكنها المختلفة بسهولة.	4.54	45.40	2.51	-6.85	0.000	5
6	يحافظ الجهاز على العاملين ذوي الكفاءة.	5.09	50.86	2.94	-3.66	0.000	1
	جميع الفقرات	4.70	46.95	23.97	20.21	0.000	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (12.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني - إدارة المعرفة - عملية تخزين المعرفة.

وتبين النتائج أن الفقرة (6) "يحافظ الجهاز على العاملين ذوي الكفاءة" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (50.86%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، "أي أن هذه الفقرة سلبية".

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يحافظ الجهاز على العاملين ذوي الكفاءة" على المرتبة الأولى إلى أن القوانين العسكرية والقيادة بالجهاز تمنع الاستقالة أو الخروج من الجهاز لمكان آخر بغض النظر

عن مصلحة العامل نفسه الأمر الذي يفرض على الجميع البقاء بالجهاز مما يؤدي لبقاء أصحاب الكفاءات وغيرهم بالجهاز سواء أرادوا ذلك أم لم يريدوا.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "يوفر الجهاز وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في تخزين المعرفة"، حيث بلغ الوزن النسبي 43.17 وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يوفر الجهاز وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في تخزين المعرفة" على المرتبة الأخيرة إلى تدنى إمكانيات الجهاز بالوسائل التكنولوجية وأيضاً ضعف إمكانيات قسم الحاسوب وعدم امتلاكه للأجهزة الحديثة، بالإضافة لعدم وجود قسم للمعرفة مستقل بذاته ليقوم باستخدام الوسائل التكنولوجية لتجميع الخبرات والمعارف لدى أفراد الجهاز.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 46.95 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير محور تخزين المعرفة لافتقار الجهاز لقسم معرفة مستقل بذاته بالإضافة لافتقاره للوسائل التكنولوجية المتطورة أدت لصعوبة تخزين المعرفة والمحافظة عليها، بالإضافة لعدم وجود متخصصين بهذا المجال بالجهاز من كوادر مدربة ذات خبرة بمجال المعرفة وتخزينها.

3- تحليل فقرات المحور الثاني - عملية (توزيع المعرفة):

جدول(13.2.5):

المحور الثاني- عملية/ توزيع المعرفة:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1-	يتم تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية.	4.46	44.64	2.44	-7.46	0.000	2
2-	يتم تشجيع العاملون على عرض أفكارهم الجديدة.	4.42	44.25	2.61	-7.12	0.000	3
3-	تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملون في الوصول إلى قواعد البيانات.	3.96	39.57	2.60	-9.27	0.000	6

5	0.000	-9.85	2.44	39.64	3.96	نظام العمل في الجهاز مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.	-4
1	0.000	-3.83	2.73	51.15	5.12	يتم توزيع الوثائق والنشرات الداخلية.	-5
4	0.000	-7.49	2.66	43.09	4.31	يتم نقل المعرفة بطرق تكنولوجية آمنة داخل الجهاز.	-6
	0.000	19.49	22.74	43.46	4.35	جميع الفقرات	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (13.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني - إدارة المعرفة - عملية توزيع المعرفة.

وتبين النتائج أن الفقرة (5) "يتم توزيع الوثائق والنشرات الداخلية" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المبدأ، حيث بلغ الوزن النسبي (51.15%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت آرائهم سلبية في هذه الفقرة، أي أن هذه الفقرة سلبية.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يتم توزيع الوثائق والنشرات الداخلية" على المرتبة الأولى إلى أن القرارات عند اتخاذها تحتاج لتعميم على الأقسام والوحدات والعيادات الأمر الذي يتطلب توزيعها ونشرها على وحدات الجهاز، كما أن التعميمات التي تصدر عن القيادة يتم توزيعها بشكل عاجل وذلك لأن الطبيعة العسكرية تفرض اعلام الكادر بالقرارات المتخذة حتى يوضع الكادر تحت طائلة المسؤولية.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول إلى قواعد البيانات"، حيث بلغ الوزن النسبي 39.57 وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول إلى قواعد البيانات" على المرتبة الأخيرة إلى أن عدم وجود قسم للمعرفة مستقل بذاته أدى لضعف توافر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين للوصول إلى المعلومات وقواعد البيانات، كما أن الطبيعة الأمنية للجهاز تقتضى عدم عرض البيانات والمعلومات على الكادر وعدم اتاحتها للجميع.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 43.46 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير محور توزيع المعرفة إلى عدم استقلالية قسم المعرفة وعدم توفر الإمكانيات اللازمة لعمله جعلت من الصعوبة بمكان توزيع المعرفة لأنها أصلاً غير مجمعة وغير

متوفرة بالشكل المطلوب لمساعدة الكادر في أعماله وهي بحاجة لمن يجمعها الأمر الذي يتطلب وجود كادر متخصص بالمعرفة.

4- تحليل فقرات المحور الثاني- عملية (تطبيق المعرفة):

جدول (14.2.5):

المحور الثاني- عملية/ تطبيق المعرفة:

م	البيان	وسط حسابي	وزن نسبي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	ترتيب
1	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية.	5.66	56.62	2.51	-1.59	0.114	1
2	يتوفر المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.	4.86	48.63	2.31	-5.81	0.000	4
3	يعتمد الجهاز على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعماله وأنشطته.	4.91	49.07	2.67	-4.84	0.000	3
4	تعتبر إدارة المعرفة جزء من البناء التنظيمي.	5.34	53.38	2.70	-2.89	0.004	2
5	ينشر الجهاز ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	4.59	45.90	2.38	-6.98	0.000	5
6	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.	4.37	43.67	2.61	-7.38	0.000	6
	جميع الفقرات	4.93	49.25	21.67	23.62	0.000	

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (14.2.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني - إدارة المعرفة - عملية تطبيق المعرفة.

وتبين النتائج أن الفقرة (1) "يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية" جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (56.62%) وهو أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.114)، وهي أكثر من (0.05) مما يدل على أن المبحوثين كانت لا آراء لهم في هذه الفقرة، أي أن هذه الفقرة محايدة.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية" على المرتبة الأولى إلى أن طبيعة العمل الطبي يتطلب من العاملين استخدام جميع معارفهم وخبراتهم عند

التعامل مع المريض وذلك لتقديم أفضل خدمة له وبذلك تُطبق المعارف وتُستخدم الخبرات خلال الأعمال اليومية.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (6) وهي "تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة"، حيث بلغ الوزن النسبي 43.67 وهي أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى الفقرة كان سلبياً.

وتعزو الباحثة حصول فقرة "تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة" على المرتبة الأخيرة إلى أن افتقار الجهاز للمتخصصين بالمعرفة جعل من الصعب تكوين فرق عمل تكون متخصصة للإشراف على تطبيق المعرفة، كما أن تعدد التخصصات في الجهاز جعلت تكوين فرق لكل تخصص أمر صعب، بالإضافة لترامى أطراف الجهاز جعلت تجميع المتخصصين بالمعرفة كل حسب تخصصه أمر صعب.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور بلغ 49.25 وهو أقل من 60.0%، والقيمة الاحتمالية للمحور بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رأي المبحوثين بمحتوى المحور كان سلبياً.

وتعزو الباحثة سلبية تأثير محور تطبيق المعرفة على المبحوثين رغم أنه أفضل محور من عمليات المعرفة إلى أن عدم تفعيل قسم المعرفة وغياب المتخصصين بالمعرفة وترامى أطراف الجهاز وصعوبة تجميع أصحاب المعارف بالجهاز أدى للتأثير السلبي لتطبيق المعرفة، كما أن افتقار الجهاز للوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تطبيق المعرفة جعل الأمر معقد.

جدول (15.2.5):

متوسطات محاور الدراسة للمتغير التابع :

م	المحاور	الوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1-	اكتساب المعرفة	40.08	22.46	4
2-	تخزين المعرفة	46.95	23.97	2
3-	توزيع المعرفة	43.46	22.74	3
4-	تطبيق المعرفة	49.25	21.67	1
	مجموع إدارة المعرفة	44.94	21.12	

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

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

بالنظر إلي المحور الثاني "إدارة المعرفة" نجد أن جميع عمليات المحور كانت ضعيفة جداً وهذا يدل على قصور واضح في تطبيق إدارة المعرفة بالجهاز ويُعزى ذلك لحدثة مفهوم إدارة المعرفة على الجهاز وتتفق دراسة (مدلل، 2012) مع دراسة الباحثة بوجود ضعف في مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات، وتعزو الباحثة هذا الاتفاق إلى أن إدارة المعرفة من المداخل الحديثة في الإدارة والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على مؤسسته، وبطبيعة الحال فإنه قبل البدء بتطبيقها سيكون هناك قصور في إيجاد عملياتها مطبقة داخل المؤسسة، كما أن مجتمع الدراسة كان مؤسسة حكومية كمجتمع الدراسة الحالي. وتختلف دراسة ماهر وحسين (2014) مع دراسة الباحثة حيث حققت عملية خزن المعرفة وتنظيمها أعلى نسبة اتفاق، بينما عملية التطبيق حصلت على أقل نسبة، وهذا بخلاف دراسة الباحثة التي حصلت عملية التخزين على أقل نسبة وعملية التطبيق على أعلى نسبة وتعزو الباحثة ذلك الاختلاف إلي مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع الدراسة لدى ماهر وحسين الجامعات العراقية وهو مجتمع له طابعه وفكره المختلف عن المجتمع الفلسطيني، وتختلف أيضاً دراسة (الزطمة، 2011) حيث كان درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة مرتفعاً، وتعزو الباحثة ذلك لطبيعة المؤسسات التقنية التي يكون غالبية عملها وتعاملاتها معتمد على التكنولوجيا وهذا هو أساس إدارة المعرفة، وتؤكد دراسة (الزعيبي وأبو الغنم، 2012) أن تصورات العاملين لمدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة كان مرتفعاً، وتؤكد دراسة (Nguyen, 2010) أن قدرة إدارة المعرفة تكون من قبل أربعة أبعاد، وهي عمليات اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة.

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

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

3.5 - الجزء الثالث

تحليل أسئلة وفرضيات الاستبانة ومناقشتها

مقدمة:

تم في هذا المبحث تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة التي تم صياغتها من خلال استبانة تم تصميمها، بحيث تشتمل على مجموعة من المجالات التي تغطي المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم توزيعها على عينة الدراسة واستردادها لتحليلها في هذا المبحث.

الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

الإجابة عن السؤال الأول- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية؟

جدول رقم (16.3.5):

مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية:

م.	المحاور	الوسط الحسابي النسبي	الوسيط	الانحراف المعياري
1-	القيادة- الإدارة العليا- الدعم والإسناد.	52.88	51.67	21.37
2-	رضا الزبون/ المريض.	50.14	50.00	21.55
3-	التخطيط الإستراتيجي.	50.74	51.67	21.21
4-	مشاركة العاملين.	49.70	50.00	21.72
5-	إدارة العمليات والتحسين المستمر.	49.40	50.00	22.83
6-	التدريب والتطوير.	43.56	41.67	22.98
7-	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.	48.70	48.33	21.24
8-	المحافظة على الموردين.	48.92	48.33	21.57
	المجموع مبادئ الجودة الشاملة.	49.26	48.96	19.52

من خلال الجدول السابق يتضح أن الوزن النسبي لمبادئ الجودة الشاملة في الخدمات العسكرية الطبية بلغ (49.26%) وهي نسبة ضعيفة جداً علماً بأن أضعف مبدأ كان التدريب

والتطوير حيث بلغ الوزن النسبي (43.56%) بينما مبدأ القيادة كان الأفضل برغم ضعفه حيث بلغ الوزن النسبي (52.88%)، وتعزو الباحثة انخفاض نسبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجهاز بحدثة العمل بنظام تطبيق إدارة الجودة بالجهاز بالإضافة إلى أن الأشخاص المكلفين بالإشراف على تطبيق الجودة بالجهاز ليس لديهم الخبرة الكافية بمجال الجودة، وتعزو أيضاً هذه النسبة المنخفضة إلى الوقت الذي أجريت به الدراسة من أزمة الرواتب والحصار على قطاع غزة واغلاق المعابر وتأثيره السلبي على نفسية الموظفين مما انعكس على اجاباتهم على أسئلة الاستبانة.

وتتفق دراسة Saiti (2012) مع الدراسة الحالية بضعف تطبيق قيم إدارة الجودة الشاملة بالمدارس اليونانية، وتؤكد دراسة (جراد، 2011) أن تطبيق إدارة الجودة ضعيف في مكان وقوى في مكان آخر حسب درجة أهمية المكان وتعزو الباحثة هذا الأمر لمجتمع الدراسة وهو وزارة الصحة الفلسطينية والتي تشابه مجتمع الدراسة الحالية.

وتختلف دراسة الجعبري وآخرون (2014) وفرهودة (2014) والمعمر (2014) مع دراسة الباحثة حيث كان مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جيد داخل شركة الاتصالات الفلسطينية في دراسة الجعبري وآخرون، وكانت درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين (75.59%) في دراسة فرهودة، وكانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) بقطاع غزة (68.8%) في دراسة المعمر وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه بطبيعة الحال مثل هذه المؤسسات تسعى دائماً لأن تكون خدماتها ذات جودة عالية بطبيعتها الحساسة وبالتالي ستسعى جاهدة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخلها، وتؤكد دراسة (مصلح، 2011) أن استجابات عينة الدراسة نحو قياس جودة الخدمات الفعلية والمدركة من قبل العاملين والمرضى كانت عالية بلغت ما بين (3.41-4.20) حسب الميزان المستخدم على مجالات البحث كافة وعلى الدرجة الكلية، وتؤكد دراسة (محمود وجاسم، 2013) إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بجامعة تكريت.

الإجابة عن السؤال الثاني - ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية؟

جدول رقم (17.3.5):

مستويات تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية:

م.	المحاور	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري
1-	اكتساب المعرفة.	40.08	35.83	22.46
2-	تخزين المعرفة.	46.95	47.50	23.97
3-	توزيع المعرفة.	43.46	43.33	22.74

4-	تطبيق المعرفة.	49.25	48.33	21.67
	مجموع تطبيق إدارة المعرفة	44.94	44.38	21.12

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

وتتفق دراسة (مدلل، 2012) مع دراسة الباحثة بوجود ضعف في تطبيق إدارة المعرفة، وتعزو الباحثة هذا الاتفاق إلى أن مجتمع الدراسة كان مؤسسة حكومية وهي "مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الفلسطيني" كمجتمع الدراسة الحالي وبطبيعة الحال الوضع الصعب الذي تمر فيه المؤسسات الحكومية في الآونة الأخيرة أدى لضعف تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات الحكومية.

وتختلف دراسة (الزطمة، 2011) مع دراسة الباحثة حيث كان درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة مرتفعاً، وتعزو الباحثة ذلك لطبيعة المؤسسات التقنية التي يكون غالبية عملها وتعاملاتها معتمد على التكنولوجيا وهذا هو أساس إدارة المعرفة، وتؤكد دراسة (الزعيبي وأبو الغنم، 2012) أن تصورات العاملين لمدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة كان مرتفعاً.

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

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

الإجابة عن السؤال الثالث - هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق إدارة المعرفة؟

وبالإجابة على هذا السؤال تكون الباحثة قد اختبرت الفرضية الرئيسة الأولى.

الفرضية الأولى: هل يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق إدارة المعرفة؟

جدول رقم (18.3.5):

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق إدارة المعرفة :

م	المحاور	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
-1	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق إدارة المعرفة.	0.873	0.000

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة طردية بين إدارة مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق إدارة المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.873 وهو ارتباط قوى والقيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة مثل دراسة (ماهر وحسين، 2014) حيث أكدت وجود علاقة معنوية بين مكونات إدارة الجودة وعمليات إدارة المعرفة، وأيضاً دراسة (الزعيبي وأبو الغنم، 2010 ; Lachachi,et,al ,2012) وتغزو الباحثة هذا الاتفاق إلى أن إدارتي المعرفة والجودة الشاملة من المداخل الحديثة في الإدارة والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على مؤسسته، وبطبيعة الحال فإن الارتباط بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة طردية بين مكونات الإدارتان.

بينما بينت دراسة (باسردة، 2006) على أن هذه العلاقة هي علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وبما أن العلاقة علاقة طردية فمن الطبيعي أن يكمل أحدهما الآخر فأى نقص في تطبيق إدارة الجودة يكمله تطبيق إدارة المعرفة والعكس صحيح.

ويمكن قياس العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة كل على حدة وإدارة المعرفة من خلال الجدول رقم (19.3.5).

جدول رقم (19.3.5):

العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة:

م	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
-1	القيادة - الإدارة العليا - الدعم والإسناد.	0.671	0.000	دال إحصائياً
-2	رضا الزبون/ المريض.	0.658	0.000	دال إحصائياً
-3	التخطيط الإستراتيجي.	0.742	0.000	دال إحصائياً
-4	مشاركة العاملين.	0.836	0.000	دال إحصائياً

م	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
5-	إدارة العمليات والتحسين المستمر.	0.860	0.000	دال إحصائياً
6-	التدريب والتطوير.	0.740	0.000	دال إحصائياً
7-	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.	0.852	0.000	دال إحصائياً
8-	المحافظة على الموردين.	0.866	0.000	دال إحصائياً
	المجموع مبادئ الجودة الشاملة.	0.873	0.000	دال إحصائياً

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة طردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية أقل من 0.05، وذلك يجيب عن فرضيات الدراسة، ويتضح أن :

١- أقوى علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين بين مبدأ المحافظة على الموردين وإدارة المعرفة حيث كان مستوى العلاقة 0.866.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التعامل مع الموردين غالباً قائم على البيانات والإحصائيات وهذا ما تُعنى به إدارة المعرفة، كما أن عقد اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأخرى بالحكومة من أجل الوصول لأفضل جودة يبني ويقوم على معلومات دقيقة وواضحة، كما أن الخدمة الطبية التي يقدمها الجهاز للمواطن تتطلب التعاون مع الجهات الأخرى من أجل صحة المواطن، كما أن الجهاز يحتاج للتعاون مع الجهات الأخرى من أجل توفير احتياجاته من المستلزمات الطبية وغيرها ولذلك لا بد من التعامل بالبيانات والمعلومات والإحصائيات، وهو بذلك يعزز إدارة المعرفة.

٢- أضعف علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين بين رضا الزبون وإدارة المعرفة حيث كان مستوى العلاقة 0.658.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مبدأ رضا الزبون لا يرتبط في الواقع بإدارة المعرفة كثيراً، وخصوصاً أن رضا الزبون يتبع بالغالب لأهواء شخصية، وإدارة المعرفة تعنى بالبيانات والإحصائيات أكثر من اهتمامها بالمشاعر، كما أن ضعف إمكانيات وحدة العلاقات العامة والاعلام أدى لقلّة عملها، وبالتالي ضعف التواصل مع المستفيد، بالإضافة إلى أن امتداد الجهاز من الشمال للجنوب أدى لصعوبة التواصل مع المستفيدين وتنظيم لقاءات لهم وبذلك فإن ارتباطها بالمعرفة أمر محدود.

الإجابة عن السؤال الرابع- ما أثر مساهمة مكونات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة معاً على تحقيق إدارة المعرفة؟

وبالإجابة على هذا السؤال تكون الباحثة اختبرت الفرضية الرئيسية الثانية.

❖ وللإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (مكونات إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (إدارة المعرفة)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن معادلة الانحدار جيدة ومقبولة حيث إن قيمة F المحسوبة تساوي (483.672) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وأن نموذج الانحدار جيد.

$$Y = -1.803 + 0.947 (X_1)$$

Y: تعتبر المتغير التابع وهي إدارة المعرفة X_1 : تعتبر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة مثل دراسة (ماهر وحسين، 2014؛ الزعبي وأبو الغنم، 2012؛ باسردة، 2010؛ Lachachi, et, al, 2006؛ فريد والطاهر، 2011) من وجود علاقة تأثير بين مكونات إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة، وتعزو الباحثة هذا الاتفاق إلى أن إدارتي المعرفة والجودة الشاملة من المداخل الحديثة في الإدارة والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على مؤسسته، وبطبيعة الحال فإن الارتباط بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة طردية بين مكونات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (20.3.5):

تحليل الانحدار الخطي (المتغير التابع: إدارة المعرفة):

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة عند (0,05)
الثابت	-1.803	2.394	-	0.453	غير دال
إدارة الجودة الشاملة	0.947	0.0045	0.873	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA					
قيمة اختبار F	483.672		القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R2	0.762		القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

ومن خلال الدلالة الإحصائية يتضح أنه يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة في إدارة المعرفة حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وكان مقدار التأثير قيمة β

والتي تساوي (0.947) وهذا يعني أنه كلما تغير المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع (إدارة المعرفة) بمقدار (0.947).

ويتضح كذلك من الجدول بأن نسبة (76%) يؤثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (إدارة المعرفة) وهي نسبة ممتازة، والنسبة المتبقية (24%) في التأثير على إدارة المعرفة ربما تعود لمتغيرات أخرى .

وتعزو الباحثة ذلك بأن كلاهما من المداخل الإدارية الحديثة والتي تسعى المؤسسات لتطبيقها ليكتملا بعضهما البعض، وهذا ما أكدت عليه دراسة (باسردة، 2006 ; فريد والظاهر، 2011) حيث عدّا إدارة المعرفة وإدارة الجودة مدخلان مكملان لبعضهما البعض، ومن الطبيعي أن يكمل أحدهما الآخر فأبى نقص في تطبيق إدارة الجودة يكمله تطبيق إدارة المعرفة والعكس صحيح، والمؤسسات التي بدأت بتطبيق أحدهما تعمل على أكمل حلقتها بتطبيق الأخرى.

الإجابة عن السؤال الخامس -

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة حسب البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة المؤهل العلمي)؟

وبالإجابة على هذا السؤال تكون الباحثة قد اختبرت الفرضية الرئيسية الثالثة.

ولاختبار هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ONE WAY ANOVA)، واختبار (T-TEST INDEPENDENT)، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (21.3.5):

آراء المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة حسب البيانات الشخصية :

م	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
-1	أقل من 30 سنة	13	37.82	14.81	1.633	0.185
	من 30 إلى 40 سنة	70	50.18	20.53		
	من 41 إلى 50 سنة	48	50.40	18.72		
	أكثر من 50 سنة	8	50.99	19.42		
	المجموع	139	49.14	19.53		
-2	ثانوية عامة فما دون	5	55.42	21.51	1.077	0.361
	دبلوم متوسط "سنتين"	11	55.64	25.04		
	بكالوريوس	100	49.25	19.25		

م	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	دراسات عليا	23	44.18	17.27		
	المجموع	139	49.14	19.53		
-3	أقل من 5 سنوات	10	38.04	14.78	1.88	0.136
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	64	52.02	21.11		
	من 10 إلى أقل 15 سنوات	19	44.84	15.64		
	15 سنة فما فوق	46	49.37	18.93		
	المجموع	139	49.14	19.53		
	كادر طبي	49	39.94	16.09	13.397	0.000
-4	كادر إداري	47	59.04	19.99		
	كادر طبي وإداري	43	49.02	17.71		
	المجموع	139	49.14	19.53		
-5	ذكر	120	50.13	19.37	1.510	0.133
	أنثى	19	42.88	19.90		

أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة حسب البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) حيث كانت قيمة ف (1.633، 1.077، 1.88) على التوالي، وكانت القيمة الاحتمالية لكل من المتغيرات السابقة أكبر من 0.05، وهذا يعني أن كل من العمر والمؤهل العلمي والخبرة لم تحدث فروق في استجابات الباحثين، وهذا يعني أن لديهم نفس الآراء بخصوص إدارة الجودة الشاملة.

بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المهنة، حيث كانت قيمة ف = 13.397 والقيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من 0.05 حيث كانت الفروق لصالح من يعمل في الكادر الإداري حيث بلغ الوزن النسبي (59.04%)، هذا وباستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة اتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين من أفراد العينة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة طبقاً لمتغير الجنس.

الإجابة عن السؤال السادس -

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة حسب البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة المؤهل العلمي)؟

وبالإجابة على هذا السؤال تكون الباحثة قد اختبرت الفرضية الرئيسية الرابعة.

ولاختبار هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ONE WAY ANOVA)، واختبار (T-TEST INDEPENDENT)، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (22.3.5):

آراء المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب البيانات الشخصية :

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

أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) حيث كانت قيمة ف (0.766، 1.707، 2.060) على التوالي وكانت القيمة الاحتمالية لكل من

المتغيرات السابقة أكبر من 0.05 ، وهذا يعني أن كل من العمر والمؤهل العلمي والخبرة لم تحدث فروق في استجابات المبحوثين، وهذا يعني أن لديهم نفس الآراء بخصوص إدارة المعرفة.

بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المهنة، حيث كانت قيمة $F = 19.732$ والقيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05، حيث كانت الفروق لصالح من يعمل في الكادر الإداري حيث بلغ الوزن النسبي 58.13%، هذا وباستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة اتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين من أفراد العينة حول إدارة المعرفة طبقاً لمتغير الجنس.

التفسير للبيانات الشخصية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة :

❖ أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.

تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر إلى أن ما نسبته (84.9%) من عينة الدراسة أعمارهم بين (30) إلى (50) سنة وهي فئات ذات خبرة ودرجة علمية متقاربة، مما جعل إجاباتهم على تساؤلات الاستبانة موحدة، وهذه النتيجة جاءت لأسباب عديدة منها، الطلب على الوظائف من الخريجين يكون في الفئة العمرية (22) سنة فما فوق، كما أن معظم المتقدمين للعمل في الجهاز أثناء الفترة الأولى من الانقسام كانوا متطوعين وأعمارهم ما بين (25-40) سنة، ثم حظوا بفرصة التوظيف، بالإضافة إلى أن هناك عدد من الموظفين الذين استمروا في العمل بغض النظر عن الاتجاهات السياسية، كما يمكن أن تكون هذه النتيجة انعكاساً لحقيقة أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع فتيّ وشاب، كما أن بعد الانقسام الفلسطيني واستتلاف العديد من الموظفين في الجهاز عن العمل، جعل العديد من الوظائف شاغرة، فتم استهداف فئة الشباب من الخريجين وحملة الشهادات لشغل تلك الوظائف، علماً بأنه وبحسب النتائج المبينة فإن العاملين وبغض النظر عن أعمارهم فلا توجد فروق في استجاباتهم تجاه إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وذلك لإجاباتهم الموحدة إلى حدٍ ما أيضاً.

وتتفق كل من دراسة قادة (2012) بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير العمر حول إدارة الجودة الشاملة، وتعزو الباحثة الاتفاق إلى أن أعمار مجتمع الدراسة قريبة من أعمار مجتمع دراستها حيث طبقت على مؤسسات تعليمية فنية، بينما أكدت دراسة (عمار، 2012 ؛ الزعبي وأبو الغنم، 2012) وجود فروق تُعزى لمتغير العمر، وتعزو الباحثة الاختلاف مع دراسة عمار إلى أن مجتمع الدراسة كان من الكادر الطبي في مستشفى بالجزائر أي أن البيئة والظروف مختلفة رغم تشابه الاختصاص،

وتعزو الاختلاف مع الزعبي وأبو الغنم إلي أن مجتمع الدراسة من العاملين في البلديات الأردنية والتي تضم أعمار مختلفة كما أن البيئة مختلفة تؤدي لاختلاف الأفكار.

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

❖ **أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين**

حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي إلى أن نسبة حملة البكالوريوس احتلت المرتبة الأولى (71.9%) وتليها نسبة حملة الدراسات العليا (16.5%) وهما متقاربتان في العمل والتفكير فكانت إجاباتهم موحدة على تساؤلات الاستبانة، وتُعد نتيجة طبيعية، حيث إن معظم الوظائف التخصصية يشترط للحصول عليها درجة البكالوريوس كحد أدنى، وقد يُعزى ذلك إلى أن العمل المتعلق بالخدمة الصحية بات يقوم على أساس المؤهل العلمي، والاعتماد عليها كمعيار مهم عند الاختيار والتعيين في الوظائف، بالإضافة إلى أن من هم دون درجة البكالوريوس كانت نسبتهم (11.5) وهي تعد نسبة قليلة، ضعيفة التأثير على النتائج.

وتتفق كل من دراسة ماضي (2010) وقادة (2012) وعمار (2012) بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حول إدارة الجودة الشاملة، وتعزو الباحثة الاتفاق إلى أن من طبقت عليهم الدراسة من نفس المستوى العلمي أي أن التفكير متقارب مما سيؤدي لعدم وجود فروق بالإجابات لحد كبير، بينما تختلف معها دراسة (بشير، 2012 ; فرهودة، 2014) حيث كانت هناك فروق لصالح الدراسات العليا، وأكدت دراسة (الزعبي وأبو الغنم، 2012) وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة الاختلاف إلى اختلاف الدرجات العلمية التي يحملها مجتمع الدراسة وبالتالي ستختلف اجاباتهم حسب درجة النضوج الفكري والعقلي ورؤية الأشياء مما سيؤدي لوجود فروق.

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

❖ أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين

حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة.

تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة إلى تقارب عدد سنوات خبرة الموظفين العملية، مما وحد الإجابات على تساؤلات الاستبانة، حيث جرى توظيف غالبيتهم بعد الانقسام الفلسطيني (2007) لذلك نسبة من لديهم خبرة من (سنوات 10-5) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (46%) تليها نسبة من لديهم خبرة (15 سنة) فما فوق بنسبة (33%) وتعزو الباحثة نسبة من لديه خبرة أكثر من (15 سنة) إلى أنهم من الموظفين أصحاب الرتب العليا الذين بقوا بعد الانقسام وهم من يحتل المناصب العليا بالجهاز .

وتتفق كل من دراسة قادة (2012) عمار (2012) بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (الخبرة) حول إدارة الجودة الشاملة، وتعزو الباحثة الاتفاق مع عمار وقادة إلى أن مجتمع الدراسة من الذين بقوا بعد الانقسام وهم من يحتل المناصب العليا بالجهاز، وأيضاً ممن جرى توظيفهم بعد الانقسام الفلسطيني (2007) لذلك نسبة خبرتهم متقاربة وهذا يتفق مع عمار وقادة لأن مجتمعهم من أصحاب الخبرة (10-5) سنوات وبالتالي قريب من خبرة مجتمع الدراسة الحالية، بينما أكدت دراسة (الزعبي وأبو الغنم، 2012 ; بشير، 2012 ; العضاضي، 2012 ; ماضي، 2010) وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ودراسة (فرهودة، 2014) كانت هناك فروق لصالح سنوات الخبرة (10-5) سنوات، وتعزو الباحثة الاختلاف إلى اختلاف الأعمار والدرجات العلمية التي يحملها مجتمع الدراسة، وبالتالي ستختلف إجاباتهم حسب الخبرة التي يمتلكونها وطبيعة نظرتهم للجودة ومجالاتها وطبيعة اعتقاداتهم عنها.

وتتفق كل من دراسة الأغا وأبو الخير (2012) والحبسي (2012) و Moradi et al (2012) مدلل (2012) بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (الخدمة) حول إدارة المعرفة

وتعزو الباحثة الاتفاق مع الدراسات إلى أن مجتمعات هذه الدراسات هم أصحاب الوظائف الإشرافية في عدة مؤسسات وهذا يتطلب الحصول على نفس الدورات التدريبية وامتلاك نفس المهارات الإدارية وبالتالي تشابه الإجابات على الاستبانة، بينما تختلف معها دراسة (الزعيبي وأبو الغنم، 2012؛ ماضي، 2010) حيث أكدت وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة الاختلاف إلى اختلاف الأعمار والدرجات العلمية التي يحملها مجتمع الدراسة، وبالتالي ستختلف إجاباتهم حسب الخبرة التي يمتلكونها وطبيعة نظرتهم للمعرفة ومجالاتها وطبيعة اعتقاداتهم عنها، كما أن حداثة موضوع إدارة المعرفة جعلت هناك لبس في الفهم الصحيح لمعناها عند الكثيرين.

❖ أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس إلى أن ما نسبته 86.3% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي (13.7%) إناث، وكانت إجاباتهم متوافقة بغض النظر عن الجنس على التساؤلات في فقرات الاستبانة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى أن الجهاز ذات طبيعة عسكرية وهذه تتطلب جهداً جسدياً وقدرة نفسية على تحمل المصاعب والمشاق في المهنة، كالدورات العسكرية وربما يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع ونظرته إلى المرأة العاملة كونه مجتمع شرقي، له عادات وتقاليد يفضل عمل المرأة فقط في مهن محددة كالتعليم، مما يعكس محدودية فرص التطور والنمو في تقلد النساء مناصب إدارية خاصة بها.

وتتفق كل من دراسة قادة (2012) بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس حول إدارة الجودة الشاملة، وتعزو الباحثة هذا الاتفاق إلى أن مجتمع الدراسة من أساتذة الجامعات وبالغالب يكون هذا المجتمع من الذكور وعدد الإناث قليل وبالتالي لن يكون هناك اختلاف يعزى للجنس كما أن التفكير لأساتذة الجامعات يكون متقارب وذلك لتقارب الدرجات العلمية، بينما تختلف معها دراسة (فهودة، 2014) حيث كانت هناك فروق لصالح الإناث، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى أن مجتمع الدراسة من المعلمين بوكالة الغوث الدولية ومن المعروف أن نسبة المعلمات بوكالة الغوث أعلى من نسبة المعلمين وبالتالي ستكون الفروق لصالح الإناث، بينما دراسة (مصلح، 2011) كانت الفروق لصالح الذكور وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى أن مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفيات ومن المعروف أن من يتولى المناصب الإدارية بالمستشفيات من الذكور وبالتالي ستكون الفروق لصالح الذكور، وأكدت دراسة (الزعيبي وأبو الغنم، 2012؛ عمار، 2012) وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس .

وتتفق كل من دراسة حبسي (2012) بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس حول إدارة المعرفة، وتعزو الباحثة هذا الاتفاق إلى أن مجتمع الدراسة من المشرفين بوزارة التربية والتعليم

وبالغالب يكون هذا المجتمع من الذكور وعدد الإناث قليل وبالتالي لن يكون هناك اختلاف يعزى للجنس كما أن التفكير يكون متقارب وذلك لتقارب الدرجات العلمية وبالتالي تقارب الإجابة على أسئلة الاستبانة، بينما أكدت دراسة (الزعبي وأبو الغنم، 2012 ; Moradi et al, 2012) وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة الاختلاف إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث أن المجتمع لدراسة الزعبي من العاملين بالبلدية ومن المعروف أن العاملين بالبلديات تختلف تخصصاتهم وبالتالي سيختلف الاستقطاب للنوع حسب التخصص وبالتالي سيوجد فروق حسب النوع، كما أن المجتمع ل Moradi et al من العاملين بالجامعة الماليزية وتختلف تخصصاتهم وبالتالي سيختلف الاستقطاب للنوع حسب التخصص وبالتالي سيوجد فروق حسب النوع.

❖ أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير المهنة لصالح من يعمل في الكادر الإداري.

تعزو الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المهنة إلى أن الكادر الإداري بطبيعة تخصصه الأكاديمي يتضمن مساقات ذات علاقة بالإدارة مثل التجارة والهندسة وغيرها بينما الكادر الطبي ومساعد الطبي طبيعة تخصصه لا تتضمن مساقات ذات علاقة بالإدارة بمجالاتها المختلفة .
وتتفق دراسة الزعبي وأبو الغنم (2012) عمار (2012) وجود فروق تُعزى لمتغير المهنة حول إدارة الجودة الشاملة، وتعزو الباحثة الاتفاق إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث أن المجتمع لدراسة الزعبي من العاملين بالبلدية ومن المعروف أن العاملين بالبلديات تختلف تخصصاتهم وبالتالي سيختلف الاستقطاب حسب التخصص وبالتالي سيوجد فروق حسب المهنة والتخصص، وتعزو الباحثة الاتفاق إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث أن المجتمع لدراسة عمار من العاملين بالمستشفى ومن المعروف أن العاملين بالمستشفيات تختلف تخصصاتهم وبالتالي سيختلف الاستقطاب حسب التخصص وبالتالي سيوجد فروق حسب المهنة إن كانت إدارية أم طبية، بينما تختلف معها دراسة (قادة، 2012) بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير المهنة، وتعزو الباحثة الاختلاف إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث أن المجتمع للدراسة من العاملين بالمؤسسات التعليمية ومن المعروف أن العاملين بالمؤسسات التعليمية يتشابهون من ناحية الكلية حيث ينتمي غالبيتهم لكلية التربية باختلاف تخصصاتهم وبالتالي لن توجد فروق حسب المهنة لن غالبيتهم يعمل في سلك التدريس.
وتتفق دراسة الزعبي وأبو الغنم (2012) بوجود فروق تُعزى لمتغير المهنة حول إدارة المعرفة، وتعزو الباحثة الاتفاق إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث أن المجتمع لدراسة الزعبي من

العاملين بالبلدية ومن المعروف أن العاملين بالبلديات تختلف تخصصاتهم وبالتالي سيختلف الاستقطاب حسب التخصص وبالتالي سيوجد فروق حسب المهنة والتخصص.

الإجابة عن السؤال السابع-

A- ما مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز من وجهة نظرك؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الوسط الحسابي النسبي وترتيب المقومات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (23.3.5):

مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين:

م-	الفقرة	الوسط الحسابي النسبي	الترتيب
1-	المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه وهل تحقق ما نريده.	73.55	الأول
2-	التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة.	66.61	الثاني
3-	قياس الأداء للإنتاجية والجودة.	66.03	الثالث
4-	تبني أنماط قيادية ملائمة للجودة الشاملة.	54.13	الرابع
5-	دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة.	52.40	الخامس
6-	المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالجهاز.	50.99	السادس
7-	الإدارة الجيدة للموارد البشرية في الجهاز.	50.33	السابع
8-	إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.	48.10	الثامن
9-	تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.	44.05	التاسع
10-	التعليم والتدريب المستمر.	43.55	العاشر

يتبين من الجدول السابق مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز، حيث كانت من أهم المقومات والتي جاءت في المرتبة الأولى - المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه، وهل تحقق ما نريده يليها في المرتبة الثانية - التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة، وكانت أقل المقومات ترتيباً، وجاءت في المرتبة العاشرة - التعليم والتدريب المستمر، وفي المرتبة التاسعة - تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.

❖ وتعزو الباحثة حصول " المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه وهل تحقق ما نريده " على المرتبة الأولى إلى أن طبيعة العمل الصحي يحتاج بطبيعته للمتابعة وتقييم الإنجاز والتحسين وهذا بدوره ينعكس على الجودة، كما أن المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه هي من الوسائل المستخدمة لتقييم العمل والتأكد من تحقيق الهدف المنشود من العمل.

❖ وتعزو حصول " التعليم والتدريب المستمر " على المرتبة العاشرة والأخيرة إلى ضعف قسمي (التدريب المستمر - والتخطيط والتطوير) المسؤولين عن التدريب بالجهاز، كما أن ضعف

الإمكانات المتاحة لهما للعمل أدت لقلّة البرامج المطبقة بالجهاز، كما أن عدم وجود كادر مؤهل وذو خبرة للإشراف على القسمين أدى لسوء إدارتهما مما انعكس سلباً على التدريب والتطوير بالجهاز .

الإجابة عن السؤال السابع -

B- ما معيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الوسط الحسابي النسبي وترتيب المعوقات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم(24.3.5):

معيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين:

م-	الفقرة	الوسط الحسابي	الترتيب
1-	مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب.	68.15	الأول
2-	عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.	67.23	الثاني
3-	عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل.	60.00	الثالث
4-	عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.	57.40	الرابع
5-	حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجهاز.	54.29	الخامس
6-	توقع سرعة تحقيق الفوائد من جراء تطبيق الجودة الشاملة.	52.77	السادس
7-	الاعتقاد الخاطي لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.	52.19	السابع
8-	عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.	47.23	الثامن
9-	تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق الجودة الشاملة.	45.29	التاسع
10-	إتباع الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات.	45.29	العاشر

يتبين من الجدول السابق معيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز، حيث كانت من أهم المعوقات، والتي جاءت في المرتبة الأولى - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب، وفي المرتبة الثانية - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية، ومن أقل المعوقات ترتيباً، وجاءت في المرتبة العاشرة - إتباع الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات، وفي المرتبة التاسعة - تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق الجودة الشاملة.

❖ وتعزو الباحثة حصول " مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب " على المرتبة الأولى في المعوقات

إلى الطبيعة البشرية التي تخشى التغيير وتحاول دائماً العمل على النهج المتبع وخصوصاً أن التغيير في المجال الصحي إن كان تأثيره سلبي ذلك يعود على صحة المواطن وهذا أحد العوامل القوية للخوف من التغيير، كما أن التغيير في المجال الصحي يتطلب دراسات علمية وبحثية وهذا الأمر يتوجب وجود مركز للدراسات والبحث في الجهاز الأمر الغير متوفر في الوقت الحالي.

❖ بينما تعزو حصول " إتباع الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات " على المرتبة العاشرة والأخيرة في المعينات إلى أن العمل بالنمط الأوتوقراطي والتصلب بالرأي في العمل يعود بالسلب على الخدمة المقدمة للمريض وهذا يؤثر على سمعة الكادر الطبي في الجهاز، وأيضاً تعزوها إلى طبيعة العمل التي يتناوب عليها الجميع في تقديم الخدمة ولا تقتصر على شخص بعينه، أما من الناحية الإدارية فإنه من أهم المعينات الأسلوب الأوتوقراطي المتبع في الإدارة بسبب طبيعة الجهاز العسكرية.

الإجابة عن السؤال الثامن -

A- ما مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الوسط الحسابي النسبي وترتيب المقومات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (25.3.5):

مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين:

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

يتبين من الجدول السابق مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز، حيث كانت من أهم المقومات والتي جاءت في المرتبة الأولى - ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم، وجاء في المرتبة الثانية- تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة، بينما كانت من أهم المقومات ترتيباً، وجاء في المرتبة الثامنة - التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة، وجاء في المرتبة السابعة ترتيباً - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش والرؤية المشتركة.

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

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

الإجابة عن السؤال الثامن

B- ما معيقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الوسط الحسابي النسبي وترتيب المعوقات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (26.3.5):

معيقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز حسب وجهة نظر المبحوثين:

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الترتيب
1-	عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.	53.85	الأول
2-	عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة.	50.82	الثاني
3-	انعزال المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم عن بعضهم بعض في معظم.	47.30	الثالث

4-	عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة.	43.03	الرابع
5-	نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.	42.21	الخامس
6-	نقص التكنولوجيا المناسبة في الجهاز .	40.74	السادس
7-	نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة.	40.66	السابع
8-	نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.	40.16	الثامن

يتبين من الجدول السابق معيقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز، حيث كانت من أهم المعوقات والتي جاءت في المرتبة الأولى - عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة، وجاءت المرتبة الثانية - عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة، وكانت من أقل المعوقات ترتيباً، وجاءت في المرتبة الثامنة - نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة، وجاءت في المرتبة السابعة - نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة.

تعزو الباحثة حصول "عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة" على المرتبة الأولى بالمعوقات إلى أن المعرفة بطبيعتها ليست كائن مادي قابل للقياس وبذلك يكون من الصعب قياس ما يترتب عليها من إنجازات، كما أن العوائد من وراء المعرفة ليس بالضرورة أن تكون مادية فربما تكون أمور معنوية وأمور تربوية وتعليمية وخبرة ومهارة الأمر الذي يصعب من قياس عوائدها. وتعزو حصول "نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة" على المرتبة الثامنة والأخيرة إلى أن طبيعة العمل الصحي والتجدد المستمر للإنجازات الصحية خلق لدى أفراد الجهاز شعور بأهمية إدارة المعرفة، كما أن الدرجات العلمية التي يحملها العاملين بالجهاز جعلت فكر المعرفة جزء من تفكيرهم مما أدى لكون الفهم والوعي للمعرفة أقل المعوقات في طريق إدارة المعرفة بالجهاز .

6 - الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 - نتائج وتوصيات الدراسة .

2.6 - توصيات عامة.

3.6 - المراجع.

4.6 - الملاحق.

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، والتي وضحتها تحليل أبعاد وفقرات الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج، والتي تأمل الباحثة أن تسهم في دعم وتعزيز نقاط القوة، وكذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الهدف الرئيس من الدراسة، وهو التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

في ضوء التحليل الإحصائي الذي قامت به الباحثة استطاعت التوصل إلى مجموعة من النتائج ووضع لكل نتيجة بعض التوصيات الخاصة بها ووضع اطار زمني لتطبيقها بالإضافة لتحديد الجهة المعنية بالتنفيذ.

1.6 - نتائج وتوصيات الدراسة:

جدول رقم (1.1.6)

م	النتائج	التوصيات	الجهة المنفذة	الاطار الزمني
❖	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.	العمل على جعل فئة الشباب هي من يتولى العمل في إدارتي المعرفة والجودة للاستفادة من نشاطهم ومتابعتهم للوسائل التكنولوجية الحديثة.	قسم التنمية البشرية.	أثناء إنشاء وحدتي الجودة والمعرفة.
❖	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.	العمل على اعطاء الفرصة للجنسين للمشاركة بالتحسين والتطوير وشغل المناصب الادارية بالجهاز.	قسم التخطيط والتطوير	أثناء وضع الهيكلية الجديدة.
❖	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .	العمل للارتقاء بالعاملين من الناحية العلمية بإتاحة الفرصة لهم بالارتقاء العلمي وتوفير السبل المناسبة لذلك بالدعم النفسي وتخفيف عبأ العمل الملقي على عاتق من يقوم بالارتقاء العلمي أثناء فترة الدراسة.	قسم التنظيم والإدارة.	خلال 6 شهور .
❖	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة والخبرة .	العمل على عقد لقاءات تواصلية بين افراد الجهاز لتبادل الخبرات والمعلومات التي تتعلق بإدارتي الجودة والمعرفة.	قسم التدريب المستمر	خلال 3 شهور .
❖	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين	العمل على عقد اللقاءات والورشات اللازمة لتزويد	قسم	خلال

متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمتغير المهنة لصالح من يعمل في الكادر الإداري .	العاملين بالفهم الصحيح لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة .	التدريب المستمر . 6شهور .
❖ توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة .	- الاستفادة من بداية عمل وحدة الجودة في مساعدتها لإنشاء وحدة خاصة بالمعرفة . - الاستفادة من العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة في تحسين جودة الخدمات المقدمة والارتقاء بالعمل .	قسم التنمية البشرية. قسم التخطيط والتطوير أثناء إنشاء وحداتي الجودة والمعرفة.
❖ يؤثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (إدارة المعرفة) بنسبة 76.0% وأن النسبة المتبقية 24.0% في التأثير على إدارة المعرفة تعود لمتغيرات أخرى، وتعد نسبة تأثير إدارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة نسبة عالية وقوية .	زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق خط مدروس يتولى فيها الخبراء والاستشاريون في مجال إدارة الجودة الشاملة الإعداد الشامل لها، والعمل على الاستفادة من المعرفة المتوفرة لدى الكوادر في الجهاز .	قسم التخطيط والتطوير . خلال 4 شهور .
❖ مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية نسبة ضعيفة جداً حيث بلغت نسبتها 49.26% .	- تعزيز العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة من خلال العمل على تفعيل عمل وحدة الجودة بالجهاز . - العمل الجاد والحديث على تفعيل عمل وحدة الجودة في الجهاز من خلال إمدادها بالكوادر المؤهلة وإمدادها بمقومات عملها .	وحدة الجودة . خلال 3 شهور .
❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين بين مبدأ المحافظة على الموردين وإدارة المعرفة حيث كان مستوى العلاقة 0.866 ، وتعد أقوى علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.	- ضرورة وضع استراتيجيات لتطوير الخدمات في الجهاز لمواجهة تحديات المنافسة في الخدمة، وذلك بوضع برامج تمويل تناسب جميع أقسام وقطاعات العمل داخل الجهاز . - العمل على عقد اتفاقيات شراكة مع الجهات الخارجية كمنظمات العمل المدني والمراكز التدريبية التي تمتلك الكفاءة والخبرة في المجال الطبي لعقد دورات متخصصة .	قسم التنمية البشرية بالتعاون مع قسم المالية . خلال 4 شهور .
❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين بين مبدأ رضا	- التركيز على الجمهور المستفيد، وذلك من خلال عمل برامج لتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد، وتقديم الخدمة له	قسم العلاقات العامة. خلال شهرين .

		بالنوعية المطلوبة . - تعزيز مفهوم التركيز على المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الجهاز لدى العاملين . - ضرورة قيام الجهاز بحملات توعية للمستفيدين حول كيفية الاستفادة من خدماته، وذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة ولاسيما وسائل الإعلام الجديد.	الزبون/ المريض وإدارة المعرفة حيث كان مستوى العلاقة 0.658 وتعد أدنى علاقة بين مبادئ الجودة وإدارة المعرفة.
❖	وحدة الجودة . خلال شهرين .	زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهاز من خلال تقديم الإحصائيات والبيانات الدالة على أهميتها .	جاء مبدأ الدعم والإسناد من القيادة "الإدارة العليا" في المرتبة الأولى من مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية.
❖	قسم التخطيط والتطوير . خلال شهرين .	- ضرورة أن يتم العمل على تزويد قسم التدريب والتطوير بالاحتياجات الكافية التي تساعد على عقد الدورات والتطوير . - العمل على تشكيل فرق عمل تشجع العمل الجماعي التعاوني وتدعم المشاركة في عمليات التحسين والتطوير المستمر للخدمات التي يقدمها الجهاز .	جاء مبدأ التدريب والتطوير في المرتبة الثامنة "والأخيرة" من مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية.
❖	وحدة الجودة خلال 4 شهور	العمل على قياس جودة الخدمة بصورة منتظمة، وذلك باستخدام أساليب قياس مختلفة.	"المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه وهل تحقق ما نريده" جاءت في المرتبة الأولى من مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز .
❖	قسم التنمية البشرية خلال 6 شهور	- ابتعث العاملين بالجهاز للخارج في دورات تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة، لدراسة وتعلم أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ليساعدوا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر المواد التي تلقوها في هذا التدريب بين كوادر الجهاز أيضاً . - تعزيز سياسة التحسين المستمر والشاملة على جميع المستويات الوظيفية والإدارية.	"التعليم والتدريب المستمر" جاءت في المرتبة العاشرة من مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز .
❖	وحدة الجودة . خلال 6 شهور .	- ضرورة مواكبة كافة التغيرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتوفير كافة المستلزمات المادية والبشرية لتعزيز الجودة الشاملة في أنشطتها . - العمل على كسر الهوة بين الخوف من التغير	"مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب" جاءت في المرتبة الأولى من معيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة

		والتغيير لدى أفراد الجهاز.	بالجهاز
❖	إتباع الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات" جاءت في المرتبة العاشرة من معيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز.	إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار انطلاقاً من أن المشاركة وسيلة لتحسين الأداء وتقبل التغيير وعدم مقاومته.	قسم التنمية البشرية. خلال شهر.
❖	مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية نسبة ضعيفة جداً حيث بلغت نسبتها 44.94% .	- العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة من خلال العمل على إنشاء قسم للمعرفة داخل الجهاز . - العمل على جعل إدارة المعرفة جزء في البناء التنظيمي للجهاز من خلال تثبيت وحدة أو قسم لها على الهيكلية . - ضرورة اهتمام الجهاز بالجوانب الملموسة للمعرفة مثل(المباني، والمكان المنظم التدريب).	قسم التخطيط والتطوير بالتعاون مع قسم التنمية البشرية. خلال 4 شهور.
❖	"تطبيق المعرفة" جاءت في المرتبة الأولى من مستويات تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.	- أن تعمل الإدارة العليا على تقديم الحوافز لتشجيع البحث العلمي وتوفير أدوات التدريب وطرقها وتطبيقها على العاملين في الجهاز - الاهتمام بتوزيع الوثائق والنشرات الداخلية التي تساعد الموظف على القيام بمهامه بسهولة ويسر - أن تعمل الإدارة باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.	قسم التدريب المستمر قسم التخطيط والتطوير والتنمية البشرية. خلال 6 شهور.
❖	"اكتساب المعرفة" جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة من مستويات تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.	- العمل بخطي حثيثة نحو استيعاب وتفعيل مفهوم وممارسات الحكومة الإلكترونية من خلال إنجاز معاملات الجهاز وتقديم خدماته إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً. - ضرورة توفير شبكة معلومات داخلية تساعد العاملون في الوصول إلى قواعد البيانات عند الحاجة إليها لتسهيل العمل. - إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق انسياب المعرفة اللازمة ووصولها إلى الأفراد والخبراء والوحدات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى وضع ضوابط تضمن حسن التعامل مع المعرفة داخل الجهاز، وتحديد ما يجب نشره وما يجب أن يكون حكراً لها.	قسم التنمية البشرية وقسم العلاقات العامة وقسم إدارة المعرفة عند إنشائه. خلال 6 شهور.

<p>خلال 4 شهور .</p>	<p>قسم التنمية البشرية وقسم التدريب المستمر</p>	<p>- تبادل الأفكار والخبرات مع بعض المؤسسات المهنية والخدماتية التي طبقت بنجاح أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتها في هذا المجال . - النظر إلى كل فرد في المنظمة على أنه رأس مال معرفي ومورد بشري ينبغي الاستفادة منه، والمحافظة عليه، وتنمية قدراته الفكرية، وإمعان النظر في تجاربه وتجارب الآخرين ، واستنباط الدروس والعبر من النجاح والإخفاق كي يتسنى التقاط المعارف المفيدة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهداف إدارة المعرفة.</p>	<p>❖ مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز: المرتبة الأولى "ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم".</p>
<p>خلال 4 شهور .</p>	<p>قسم التنمية البشرية وقسم التدريب المستمر وقسم المعرفة بعد إنشاءه.</p>	<p>- إصدار دليل للمعرفة يوضح معايير ومقاييس أداء الأنشطة والخدمات التي يقدمها الجهاز للمستفيدين من خدماته المختلفة. - تنشيط الحافز المادي والمعنوي للحفاظ على الأفراد ذوي المعرفة العالية والجيد والمبدعين، بما يضمن الحفاظ على رأس المال المعرفي من الإحباط والتسرب والاعتراب، والأهم من ذلك تحويل المعارف الضمنية التي يمتلكونها إلى معارف ظاهرة يجري تدويرها في العمليات إلى ومية، وتحقيق الاستفادة منها في جميع مجالات المنظمة وأنشطتها المختلفة. - الانفتاح في تبادل الفكر والحوار بين العاملين والإدارة، حتى يسهل الإلمام بالمعرفة ويسهل توزيعها، كما ينبغي الاستفادة من الخبراء، والمراكز البحثية المرموقة، والتقنيات المختلفة، لزيادة قدرة الجهاز على نقل المعرفة إلى الآخرين عبر منتجاتها وخدماتها، وزيادة خبرتها في تمثيل المعرفة وتصويرها للمستفيدين.</p>	<p>❖ مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز: المرتبة الثامنة والأخيرة "التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة".</p>
<p>بعد انشاء قسم المعرفة مباشرة.</p>	<p>قسم المعرفة وقسم المالية.</p>	<p>الاهتمام برصد موازنة من أجل اكتساب المعرفة من الخارج، وتشجيع الحصول على المعرفة الداخلية، والعمل على عقد ورش عمل ومؤتمرات وابتعاث للخارج.</p>	<p>❖ معيقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز: المرتبة الأولى - هي عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.</p>
<p>البدء خلال شهرين .</p>	<p>قسم التدريب المستمر</p>	<p>ضرورة تشجيع العاملين على البحث عن المعارف المرتبطة بأنشطتهم وسبل تطويرها من خلال عقد مسابقات في مجال المعرفة .</p>	<p>❖ معيقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز: المرتبة الثامنة والأخيرة "نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة".</p>

النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول رقم (2.1.6)

م.	الهدف	مجالات تحقيقه
❖	التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية العسكرية .	جدول رقم (16.3.5)، يوضح أن الوزن النسبي لمبادئ الجودة الشاملة في الخدمات العسكرية الطبية بلغ (49.26%) وهي نسبة ضعيفة جداً.
❖	الكشف عن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية.	جدول رقم (17.3.5)، يوضح أن الوزن النسبي لإدارة المعرفة في الخدمات العسكرية الطبية بلغ 44.94% وهي نسبة ضعيفة جداً.
❖	التعرف إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة.	جدول رقم (18.3.5)، يوضح أن هناك علاقة طردية بين إدارة مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق إدارة المعرفة.
❖	تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطبية بعمليات إدارة المعرفة.	جدول رقم (20.3.5)، يوضح بأن المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يؤثر نسبة 76% في المتغير التابع (إدارة المعرفة) والنسبة المتبقية 24% في التأثير على إدارة المعرفة تعود لمتغيرات أخرى.
❖	التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية : (الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة).	جدول رقم (21.3.5) يوضح أنه لا يوجد فروق تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة) بينما توجد فروق تُعزى لمتغير المهنة لصالح الكادر الإداري.
❖	التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية : (الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة).	جدول رقم (22.3.5) يوضح أنه لا يوجد فروق تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة) بينما توجد فروق تُعزى لمتغير المهنة لصالح الكادر الإداري.
❖	تحديد أهم المعوقات والمقومات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة .	جدول (23.3.5) يوضح مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز، بينما جدول (24.3.5) يوضح معوقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز، بينما جدول (25.3.5) يوضح مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز، بينما جدول (26.3.5) يوضح معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز .

2.6 - توصيات عامة :

- ❖ تبني الإدارة العليا بالمؤسسات لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي والعمل على زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع.
- ❖ إنشاء وحدات إدارية تطبق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بالمؤسسات .
- ❖ العمل على توفير البيئة التقنية التحتية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ إعداد برامج علمية، ودورات تثقيفية لنشر ثقافة الجودة الشاملة، وأهميتها في المجتمع والمؤسسات .
- ❖ إعداد برامج علمية، ودورات تثقيفية لنشر ثقافة المعرفة، وأهميتها في المجتمع والمؤسسات .
- ❖ إجراء دراسات للتعرف إلى توفر معايير الجودة الشاملة في كل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية .
- ❖ إجراء دراسات للتعرف إلى توفر إدارة المعرفة في كل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

الدراسات المقترحة :

- ❖ إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جهاز الخدمات الطبية العسكرية .
- ❖ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جهاز الخدمات الطبية العسكرية .
- ❖ إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في جهاز الخدمات الطبية العسكرية .
- ❖ معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جهاز الخدمات الطبية العسكرية .
- ❖ تأثير إدارة المعرفة على الرضى الوظيفي لدى موظفي جهاز الخدمات الطبية العسكرية.

3.6 - المراجع :

1.3.6 - المصادر :

- ❖ القرآن الكريم .
- ❖ السنة النبوية .

2.3.6 - المراجع العربية

- ❖ أحمد، أحمد(2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ❖ الأكلبي، على(2008): إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ أبو بكر، فاتن(2002): نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك، مصر .
- ❖ البيلاوي، حسن، وحسين، سلامة(2007): إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر والتوزيع، إربد.
- ❖ جاد الرب، السيد(2012): القيادة الإستراتيجية، ط1، دار النهضة للنشر، القاهرة، مصر.
- ❖ جودة، محفوظ(2004): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان.
- ❖ الحامد، محمد وآخرون(2006): التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.
- ❖ حمود، خضير(2005): إدارة الجودة الشاملة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ الخطيب، أحمد، وزيفان، خالد(2009): إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة، إربد .وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ الخطيب، أحمد، ومعاينة، عادل(2009): الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، إربد، وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ خلف، فليح(2007): اقتصاد المعرفة، إربد، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- ❖ الدرادكة، مأمون، والشبلي، طارق(2001): الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- ❖ راتشمان، دافيد وآخرون(2001): الإدارة المعاصرة، ترجمة محمد رفاعي ومحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض .
- ❖ رزوقي، نعيمة(2003): رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- ❖ الزيادات، محمد(2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- ❖ الزيادات، محمد، وشاكر، سوسن(2007): إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- ❖ السقاف، حامد(1998): المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية.
- ❖ أبو شيخة، نادر(2001): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ الظاهر، نعيم(2009): إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان.
- ❖ عبد المحسن، توفيق(1996): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مصر، ط2، دار النهضة العربية للنشر .
- ❖ العزاوي، محمد(2005): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن .
- ❖ العلي، عبد الستار، وقنديليجي، عامر، والعمري، غسان(2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- ❖ عليان، ربحي (2012)، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ الفتلاوي، سهيلة(2008): الجودة في التعليم "المفاهيم- المعايير- المواصفات- المسؤوليات"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ الفضل، مؤيد، والطائي، يوسف(2004): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك "منهج كمي"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن .
- ❖ قاموس ويبستر "Webster's Dictionary"(1984): ص469
- ❖ كيلادا، جوزيف(2004): تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر .
- ❖ اللقاني، أحمد، والجمال، على(1999): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط2، عالم الكتب، القاهرة.
- ❖ محفوظ، أحمد(2006): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان .
- ❖ مصطفى، أحمد(2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة.
- ❖ المطيران، مطيران(2006): إدارة نظم المعرفة "رأس المال الفكري"، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- ❖ الملكاوي، إبراهيم(2007): إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ النجار، فريد(1999): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ❖ نجم، عبود نجم(2005): إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ يحيى، عدنان (2005): تكنولوجيا المعلومات، ط1، فلسطين.

3.3.6 - الرسائل العلمية :

- ❖ أبو دية، عمار(2004): إطار مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.
- ❖ باسردة، توفيق(2006): تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء "دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية إلى منية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق.
- ❖ بشير، رشا(2012): درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ❖ بركات، منال(2007): واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ❖ بوزناق، حسن(2013): إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر.
- ❖ الترتوري، محمد(2004): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العال، بحث منشور على الموقع الإلكتروني www.almualem.net.
- ❖ التميمي، إباد(2006): إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة جامعة النجاح الوطنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ❖ جراد، زكريا(2011): إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ❖ أبو جزر، أماني(2005): مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ❖ الجعبري، نكاء. والجنيدي، سهير. والقصراوي، غدير. وشاهين، غدير. ومضية، طارق . والجعبري، مكرم. والدويك، ميساء. وادعيس، هشام(2014): نحو تحسين جودة قطاع الاتصالات في فلسطين دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية، برنامج الماجستير MBA، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، فلسطين.
- ❖ حجازي، هيثم(2005): قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ❖ حلواني، محمد على(2003): مفهوم الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ❖ خالد، هادية(2006): إدارة المعرفة التنظيمية "المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

- ❖ ابن خليفة، أحمد(2011): مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة "عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي"، المركز الجامعي بالوادي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية السعودية، السعودية .
- ❖ الدقي، ايمن(2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ❖ الزطمة، نضال(2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- ❖ الزهرائي، محمد(2007): تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية .
- ❖ السيد، مروة(2014): إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية "منظور إستراتيجي" دراسة تطبيقية على شركة فودافون، رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر .
- ❖ الشرفاء، سلوى(2008): دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- ❖ صادق، عصام(2014): مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والاسكان بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين .
- ❖ طاشكندي، زكية(2008): إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإداريات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم إدارة تربية وتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
- ❖ عبد الجواد، خولة(2013): أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ❖ آل عبد السلام، خالد(2004): دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة آل-البيت، سلطنة عمان.
- ❖ عبد اللطيف، أفنان(2002): دراسة تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية، أطروحة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين .
- ❖ أبو عبده، فاطمة(2011): درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين .
- ❖ العتيبي، ياسر(2007): إدارة المعرفة في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .

- ❖ عثمان، علان(2010): اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، أطروحة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
- ❖ العطوى، محمد(2011): دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ❖ عمار، بن عيسى(2012): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة "الجزائر"، جامعة بسكرة، الجزائر .
- ❖ عمار، بن عشي(2005): دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة)، أطروحة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- ❖ علي، ناصر(2001): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- ❖ عيشوش، رياض(2011): مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.
- ❖ فرهودة، ولاء(2014): درجة الفاعلية التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- ❖ قادة، يزيد(2012): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر .
- ❖ أبو قبة، عاهد(2004): مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ❖ القرشي، عاطى(2012): دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية" تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ❖ الكبيسي، صلاح الدين(2002): إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي "دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- ❖ الكحلوت، سعدى(2004): بعنوان العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- ❖ ماضي، إسماعيل(2010): دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ❖ محمد، جوبر(2012): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية "دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري"، أطروحة ماجستير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر.

- ❖ محمد، خميس(2006): أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية "دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ❖ المدلل، عبد الله(2012): بعنوان تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- ❖ المدهون، محمود(2014): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ❖ المصري، سلمان(2015): دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين .
- ❖ مصلح، عطية(2011): قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية، أطروحة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، منطقة قلقيلية التعليمية، فلسطين .
- ❖ المعمر، وسام(2014): علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة"، أطروحة ماجستير، جامعة الأزهر، قطاع غزة، فلسطين.
- ❖ أبو ملوح، محمد(2009): إدارة الجودة الشاملة والمدرسة، بحث منشور، مجلة المعلم، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة، فلسطين.
- ❖ منصور، نعمة(2005): تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ❖ الملاح، منتهى(2005): درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ❖ الناظر، رولا(2004): دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاجهزة الحكومية في الأردن، أطروحة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن .
- ❖ النيايدي، حمد(1999): تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

4.3.6 - الدوريات وورق العمل:

- ❖ الأغا، ناصر، وأبو الخير، أحمد(2012): واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى "سلسلة العلوم الإنسانية" المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير، غزة، فلسطين.
- ❖ بيزان، حنان(2006): نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية "رؤية مستقبلية"، مجلة سبراريس، عدد 8 .

- ❖ التركماني، أمير(2006): دور المؤسسات الوسيطة والداعمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني، دمشق.
- ❖ جابلونسكي، جوزيف: 1993، تطبيق إدارة الجودة الكلية خلاصات، مجلد 1، العدد 6، ص 4-20.
- ❖ الحبسي، رياء(2012): دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة ماجستير، جامعة نزوى، عُمان.
- ❖ حسين، سلامة(1426هـ): ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض.
- ❖ الخدمات الطبية العسكرية(2013) : وحدة العلاقات العامة والاعلام، نشرة داخلية، قطاع غزة، فلسطين.
- ❖ خصيب، خالد، وأبو فصة، مروان(2012): المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- ❖ أبو خضير، إيمان(2009): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ❖ الزامل، ريم (2003): إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، العدد 16، مجلة العالم الرقمي.
- ❖ الزبيدي، صباح(2008): عرض بعض تجارب إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي السادس، جامعة البحرين، البحرين .
- ❖ الرزغي، خالد، وأبو الغنم، خالد(2012): أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن، المجلد 27، العدد 2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن .
- ❖ زقزوق، خالد(2008): تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .
- ❖ السر، محمد(2010): إدارة الجودة الشاملة، مقال .
- ❖ السلوم، يوسف (2001): الاستثمار في العلم والمعرفة" بحسن الإدارة والتدريب والتقنية"، العدد 28، الرياض .
- ❖ شافير، سكوت، وميرديث، جاك(2005): العمليات "منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار"، ترجمة على سرور ومحمد يحي عبد الرحمن، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ❖ الشريف، راشد(2012): تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، العدد 144، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت.
- ❖ الشمري، زهرة(2010): مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية دراسة حالة في مستشفى دار التمريض الخاص "دائرة مدينة الطب"، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 18، العدد 3، مجلة جامعة بابل -قسم العلوم الانسانية.
- ❖ الشمري، حامد(2004): إدارة الجودة الشاملة، ط1، دون ناشر، الرياض.

- ❖ الطائي، يوسف، ومتعب، أنعام(2007): مبادئ إدارة الجودة الشاملة Jones ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
- ❖ العاني، خليل، والقزاز، اسماعيل، وكوريل، عادل(2002): إدارة الجودة الشاملة 2000 ومتطلبات الأيزو 9001، مطبعة الأشقر، بغداد .
- ❖ عابنة، رائد، وحتملة، ماجد(2013): دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلد 9، العدد 4، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن .
- ❖ عبدالحليم، نادية(2011): منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، بحث مقدم لمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
- ❖ عبد الفتاح، نبيل(2000): إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية "ملخص بحث مكتبي"، العدد 82، مجلة الإداري .
- ❖ عبد الوهاب، سمير(2005): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية "دراسة حالة مدينة القاهرة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر .
- ❖ عقيلي، عمر(2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن .
- ❖ العضاضي، سعيد(2012): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية، المجلد 5، العدد 9، ص 66-99، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء، اليمن.
- ❖ العمري، أديب والملكاوي، إبراهيم (2007): دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ❖ العلوانى، حسن (2001): " إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6- 8 نوفمبر 2001، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية: القاهرة.
- ❖ عليما، صالح (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير . الطبعة الأولى . عمان، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ❖ عيد، السيد(2011): المهارات الإدارية في القيادة وأثارها في مكافحة الفساد، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر .
- ❖ العيدروس، اغادير(2012): إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، العدد 147، الجزء 2، مجلة التربية، جامعة الازهر، السعودية .
- ❖ أبو فارة، يوسف وعليان، حمد(2007): دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، جامعة القدس المفتوحة بالشراكة مع جامعة القدس أبو ديس، فلسطين.

- ❖ الفارس، سليمان(2010): دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة إدارة المنظمات، مجلد 26، العدد 2، مجلة جامعة دمشق للعلم الاقتصادية والقانونية.
- ❖ فريد، بلقوم، والطاهر، لعرج(2009): مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، جامعة وهران.
- ❖ أبو قلة، محمد، والسكرانة، بلال، وعبد القادر، محمد، والزرقان، صالح(2010): أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية، العدد 25، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
- ❖ الكبيسي، صلاح الدين(2005): إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ❖ ماهر، أسعد، وحسين، محمد(2014): أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال.
- ❖ مسعداوي، يوسف(2007): إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، مجلد5، عدد35، مجلة العلوم الإنسانية.
- ❖ محرم، أحمد، وعماد، محمد(2000): تكاليف الجودة مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر، مركز نور الإيمان، القاهرة.
- ❖ محمد، خولة، وكاظم، سعدية، ومحمد، إقبال(2005): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة، بابل، العراق.
- ❖ محمود، ناجي وجاسم، ياسين(2013): متطلبات ادارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 1، العدد 3، ص-ص 151-166.
- ❖ المعاني، أيمن(2009): اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، المجلد 5، العدد 3، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- ❖ نصر الله، نظمي(2000): خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، مطابع الاهرام، مصر.
- ❖ يوسف، حسين(2007): (دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال الإدارية، العدد103، المجلة العربية للعلوم الإدارية .

5.3.6 - المواقع الالكترونية:

- ❖ وزارة الداخلية والأمن الوطني(2013): <http://www.moi.gov.ps> ، تاريخ الزيارة 20/09/2015
- ❖ صفحة الخدمات الطبية العسكرية(2015): www.facebook.com/mdsry ، تاريخ الزيارة 25/09/2015
- ❖ موقع ويكيبيديا ، <http://ar.wikipedia.org/wiki> ، تاريخ الزيارة 20/09/2015
- ❖ <http://www.palestinercs.org/ar/branches.php?bid=16> ، تاريخ الزيارة 15/09/2015
- ❖ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، <http://www.hrdiscussion.com> ، تاريخ الزيارة 23/09/2015
- ❖ <http://www.mmsec.com> ، تاريخ الزيارة 18/09/2015

❖ نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية "رؤية مستقبلية"،

تاريخ الزيارة 23/09/2015 ، <http://www.cybrarians.info/journal/no9/info.htm>

6.3.6 - المراجع الاجنبية:

- ❖ Apak, S., and Atay, E.(2014): Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans, 10th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences, Vol.150 ,p 1260 – 1266.
- ❖ Bernhard, R.(1991): Public Administration: An Action Orientation, Pacific Grove California, USA, Brooks, Cole Publishing, Co.
- ❖ Bollinger, A., & Smith, R.(2001): Managing organizational knowledge as a strategic asset, Journal of Knowledge Management, Vol.5, No.1.
- ❖ Bomber, N.(2012): Holistic Approach to Achieve Quality in Higher Education, Queen Margaret University.
- ❖ Butler, T.(2006): Anti-Foundational Knowledge Management, In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, P1-9.
- ❖ Dale, B., & Cooper, G.(1992): Managing Quality, (2nd ed.) UK: Prentice Hall, International, Ltd.
- ❖ Daft, R. L.(2006): Organizational Behavior" Dryden Press Sandiego, Harcourt" ,College Publishers, U.S.A.
- ❖ Davenport, T.(1997): Information Ecology, Mastering the Information and Knowledge Environment, Oxford University press, New York
- ❖ Dobbin, B., & Fowler, A.(1997): Management Total Quality Perspective, south.
- ❖ Guy, A.(1997): Total quality management information services, 2nd edition, Bowker Saur London, Johannsen, Carl .
- ❖ Hacker, S., & Roberts, T.(2003): Transformational leadership: creating organization of meaning, American society for quality, Quality press, USA.
- ❖ Hansen, M., Nohira, N., and Tierney, T. (1999): what's your Strategy for Managing Knowledge? Business Review: Harvard.P.p.16-106

- ❖ Kidwell, J., Linde, K., Vander, M., & Johnson, S.(2000): Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education, Educause Quarterly, November, No. 4. PP.28–33 Jaradat,
- ❖ Laudon, C., & Laudon, P.(2001): Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology in the networked enterprise. Upper Saddle River. Prentice Hall.
- ❖ Lachachi, A., Kerzabi, A., & Houhou, M.(2010): Total Quality Management as input for the development of learning organizations through improved organizational learning and knowledge management processes, Universite de Tlemcen .
- ❖ Lee, H., & Choi, B.(2001): Knowledge Management Enablers , Process and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination, Journal Of Management Information Systems , Vol 20, No 1, Summer .
- ❖ Leesr, J.(2000): Knowledge management: The intellectual revolution. <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- ❖ Malhotra, Y. (2000) Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital. Journal of Global Information Management, July–Sep. Vol 8, No3
- ❖ Martinich, S.(1997): Production and Operation management An Applied modern Approach .John Wiley sons Inc. Newyork.
- ❖ Mann, N.(1989): The Keys to Excellence, the Story of the Deming Philosophy, Third Edition, London, Mercury Books.
- ❖ Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J.(2001): "Knowledge Best Practices in Europe", Springer, Germany, , P 114.
- ❖ Moradi, E., Saba, A., Azimi, S., & dan Emami, R.(2012): " The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management" **International Journal of Innovative Ideas** , vol(12), No(3) ,pp30–46.
- ❖ Morten, T., Hansen, N., & Thomas, T.(1999): What's Your Strategy For Managing Knowledge, H B R, Vol 77, No 2.

- ❖ Nguyen, T.(2010): Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore NSW.
- ❖ Oduwaiye, O., Sofoluwe, D., & Kayode, J.(2012): Total Quality Management And Student's Academic, Performance In Ilorin Metropolis Secondary Schools, Nigeria , Asian Journal Of Management Sciences And Education ,Vol 1,No. 1, p.141–152.
- ❖ Petrus, G.(2011): Educator Participation In The Implementation Of A Total Quality Management Strategy: A Case Study, South Africa.
- ❖ Petrides, L., & Zahra, S.(2002): Knowledge management for school leaders: an ecological framework for thinking schools, Teachers College Record, Vol 104,No 8 ,P 1702–1717.
- ❖ Prusak, L.(2000): Knowledge Can it be Managed, IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management: New York.
- ❖ Rastogi, P.(2000): Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness, Human System, Vol 19, No1,P15–39.
- ❖ Saiti, A. (2012): Leadership and Quality Management: An Analysis of Three Key Features of the Greek Education System . Quality Assurance in Education: An international perspective. v(20), n(2), p110–138.
- ❖ Siadat, S., Matinrafa, A., Moghadasi, F., & Saeednia, A.(2015): Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education Case Study :Sciences and researches Unit, Azad University, Management and Administrative Sciences Review, Vol 4 ,No 1, p166–181.
- ❖ Skyrme, D.(2002): Knowledge management: making it work .By Internet–www.skyrme.com.
- ❖ Teli, N., Bhushi, M., & Surange, G.(2012): Assessment of Cost of poor quality in Automobile Industry, International Journal of Engineering, Vol2, No6.
- ❖ Tenner, R., & Detoro, J.(1998)." Total Quality Management Three Steps to Continues Improvement, Reading, Mass": Addison– Wesley Publishing Co. Inc.

- ❖ Webster's Dictionary(1984): Third New international Dictionary of the English Language Unabridged, Springfield, Massachusetts, U.S.A.
- ❖ Wiig , K. M.(1994): Knowledge Management : the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization , U.S.A. , Schema Press.
- ❖ Wiig, K.M.,(1993): Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking" How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge , U.S.A. , Schema Press.
- ❖ Zack, M., McKee, J., & Singh, S.(2009): "Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis", vol13, No6, P.P392– 409 Journal Of Knowledge Management.

4.6- الملاحق

ملحق رقم (1.4.6)- قائمة بأسماء المحكمين .

ملحق رقم (2.4.6)- الاستبانة في صورتها الأولى .

ملحق رقم (3.4.6)- الاستبانة في صورتها النهائية .

ملحق رقم (4.4.6)- أسئلة المقابلة .

ملحق رقم (1.4.6)

قائمة بأسماء المحكمين :

م	الاسم	الوظيفة	الجامعة
1-	أ. د. سمير صافي	أستاذ الإحصاء - عميد التعليم المستمر	الجامعة الإسلامية
2-	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
3-	د. إياد الدجنى	أستاذ مساعد - كلية التربية - قسم أصول التربية	الجامعة الإسلامية
4-	د. حاتم العايدي	أستاذ مساعد - كلية الهندسة - الهندسة الكهربائية	الجامعة الإسلامية
5-	د. خالد دهليز	أستاذ مساعد - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
6-	د. خليل حماد	أستاذ مساعد - مدير عام التعليم الجامعي	وزارة التربية والتعليم العالي
7-	د. خليل ماضي	أستاذ مساعد	غير متفرغ
8-	د. سيف الدين عودة	أستاذ مساعد	سلطة النقد
9-	د. علاء الدين السيد	أستاذ مساعد - في إدارة الموارد البشرية	جامعة الأقصى
10-	د. منصور الأيوبي	أستاذ مساعد	كلية فلسطين التقنية
11-	د. نبيل اللوح	أستاذ مساعد - في إدارة الموارد البشرية	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

ملحق رقم (2.4.6)

الاستبانة في صورتها الأولية

طلب تحكيم استبانة



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى
وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
تخصص القيادة والإدارة



الأستاذ الدكتور/ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

تقوم الباحثة/ لميس منصور عبد الجواد بدراسة حول " إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية ".

بإشراف الدكتور/ محمد ابراهيم المدهون حفظه الله، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالتعاون مع جامعة الأقصى - فلسطين.

إن خبرتكم الطويلة في هذا المجال وثقة الباحث بكم جعلته يضع استبانة الدراسة المرفقة بين أيديكم للوقوف على صحة وصدق فقراتها، وكذلك مدى صلاحيتها وملائمتها.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ..

الباحثة

لميس منصور عبد الجواد

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات.
- الاستبانة.



استبانة الدراسة الأولية

النموذج من إعداد الباحثة بناءً على الأدبيات التي تناولتها الباحثة.

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة/

المدير العام، نائب المدير العام، مدير الوحدة ، مدير فرع ، نائب مدير فرع ، رئيس دائرة ، نائب

رئيس دائرة ، المشرف ، رئيس القسم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

الموضوع: استبانة الدراسة بعنوان:

إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية

تحية طيبة وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، ونظراً لطبيعة البحث الميدانية تقوم الباحثة بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، وتستخدم الباحثة الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث. وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة، وأثرها في تطوير مؤسسات الوطن، و يقيناً بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة من العبارات الواردة، وكلية أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة. وإذ تتقدم الباحثة ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاح هذا البحث، أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحثة وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ووفقنا الله وإياكم.. ولكم جزيل الشكر والتقدير..

الباحثة

لميس منصور عبد الجواد

جوال/ 0592621975

استبانة

أولاً - البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة () في المربع المناسب:

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-العمر:

من - 30 حتى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 حتى أقل من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط " سنتين بعد الثانوية "

الثانوية العامة فما دون

ماجستير فأعلى (ماجستير أو دكتوراه)

بكالوريوس

4-مدة الخدمة :

من 5 حتى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 حتى أقل من 15 سنة

5- طبيعة العمل :

كادر شبه طبي /مساعد طبي

كادر طبي

كادر إداري

ثانياً - مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة صح أمام ما تراه مناسباً:

علماً بأن:

1=10% * 2=20% * 3=30% * 4=40% * 5=50% * 6=60%*7=70%*8=80% * 9=90%* 10=100%

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها : أسلوب من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منشأة ، حيث تشمل على وصف للعمليات الانتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر .										
المحور الأول - مبادئ إدارة الجودة الشاملة										
المبدأ الأول - القيادة / الإدارة العليا (الدعم والإسناد) :										
م	العبارة	درجة الموافقة								
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
1-	القيادات العليا بالجهاز لديها إيمان راسخ بالجودة وضرورتها.									
2-	القيادات العليا بالجهاز تساند كافة الجهود التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.									
3-	القيادات العليا بالجهاز تذلل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة.									
4-	هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة مسؤولية شخصية لكل موظف .									
5-	تعمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسئولية الجهاز تجاه المجتمع.									
6-	تقوم الإدارة العليا بحل المشاكل التي تواجه المرضى بشكل سريع.									
7-	تخصص الإدارة العليا موازنات كافية لتحقيق الجودة.									
8-	الإدارة العليا مهتمة بتحسين نوع الخدمات المقدمة .									
المبدأ الثاني - رضا الزبون / المريض :										
م	العبارة	درجة الموافقة								
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
1-	يعتبر رضا المريض إحدى الأدوات المهمة لإدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطة الجهاز .									
2-	يتم إجراء دراسات على فترات متفاوتة لقياس مدى رضا المرضى.									
3-	هناك اهتمام بدراسة مدى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة لهم.									
4-	هناك حرص أكيد على تسريع تقديم الخدمات.									
5-	يتم تبني أهداف عملية تحسين جودة الخدمات بناء على احتياجات المرضى .									
6-	تقوم إدارة الخدمات بدراسة الشكاوي والاستجابة السريعة.									

												7-	يعتبر رضا المريض معياراً لقياس جودة الخدمات المقدمة .
												8-	يتم تبني الأفكار التي تؤدي للتحسين المستمر في الخدمة.
المبدأ الثالث - التخطيط الإستراتيجي:													
												م	العبرة
													درجة الموافقة
													1
													2
													3
													4
													5
													6
													7
													8
													9
													10
													1- توجد لدى الجهاز خطة واضحة حول الجودة .
													2- تلتزم الإدارة بتطبيق خطة الجودة .
													3- وضع خطط تطويرية على أساس الجودة تشمل كافة الجوانب .
													4- تجري الإدارة التغييرات في الهياكل التنظيمية والوظيفية وفق الجودة الشاملة .
													5- يتم تعديل خطط تنفيذ الخدمة، والنشاطات المطلوبة الأخرى عند حدوث تغييرات
													6- يوجد وضوح في أهداف وسياسات ومعايير الخدمات التي تقدمها كل وحدة داخل الجهاز.
													7- توثق خطط العمل وتحديث برامج الجهاز لمواكبة التغير المستمر.
													8- يتم عمل دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع من الخدمات
المبدأ الرابع - مشاركة العاملين:													
												م	العبرة
													درجة الموافقة
													1
													2
													3
													4
													5
													6
													7
													8
													9
													10
													1- يتم العمل باستمرار على تحسين الخدمات .
													2- يشارك الأفراد في اتخاذ القرارات.
													3- تساهم المشاركة في تحسين جودة القرارات المتخذة .
													4- يتم تشكيل فرق العمل لحل المشكلات.
													5- التعاون يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .
													6- العمل الجماعي في الجهاز يولد الأفكار المتجددة لتحسين العمل .
													7- تتوفر فرص المشاركة في صناعة القرارات.
													8- يتم تقدير الآراء البناءة للعاملين وتشجيعها باستمرار .
المبدأ الخامس - إدارة العمليات / التحسين المستمر:													
												م	العبرة
													درجة الموافقة
													1
													2
													3
													4
													5
													6
													7
													8
													9
													10
													1- يتم تقييم أداء الجهاز وفق معايير الجودة .
													2- يتم تشجيع الأفكار البناءة والمبدعة و تقديم المقترحات لتحسين العمل.
													3- يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في الجهاز باستمرار.
													4- يتم تدريب الموظفين على استخدام الأساليب الإحصائية لجدولة العمل.
													5- الحرص على التحسين المستمر لأساليب العمل .
													6- تهتم إدارة الجهاز بصحة وسلامة العاملين فيه .

												7-	يتم التشجيع في الجهاز على التعاون والعمل الجماعي .
												8-	يساهم الموظفون في الخطط وأنشطة التحسين المستمر .
المبدأ السادس - التدريب والتطوير:													
												م	العبرة
													1- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار .
													2- أشارك في الدورات التدريبية حول الجودة الشاملة .
													3- يوجد تدريب مستمر لموظفي الجهاز .
													4- يتم عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة .
													5- برامج التدريب تنفذ في أوقات مناسبة للموظفين .
													6- يشارك الموظفون في وضع أهداف برامج التدريب التي تعدها إدارة التدريب .
													7- يتم الاستعانة بخبراء من الخارج ليساهموا في تطوير التدريب .
													8- تعد الخطة التدريبية لكل سنة وفق احتياجات العمل .
المبدأ السابع - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:													
												م	العبرة
													1- تستخدم التقنيات الحديثة لمراقبة جودة العمل .
													2- يتم معالجة المشكلات الأكثر أهمية حسب أولوياتها .
													3- يتوفر نظام معلومات متكامل يساعد على اتخاذ القرارات .
													4- اتخاذ القرار يعتمد على البيانات الفعلية وليس التخمين والحدس .
													5- يتم تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند عقد الاجتماعات .
													6- يتم توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ويجري التخطيط لتفاديها .
													7- يتوفر نظام حديث لتبادل المعلومات وتدفقها بين مكونات الجهاز .
													8- تتوفر نماذج للموظفين تساعد على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات .
المبدأ الثامن - المحافظة على الموردين:													
												م	العبرة
													1- يجري تطوير علاقات الجهاز بالهيئات المختلفة ذات العلاقة داخل الوطن .
													2- يتم الاهتمام بالتميز والتفوق بين الإدارات الأخرى .
													3- تتوفر قنوات ذات كفاءة عالية في الاتصال مع الهيئات الأخرى .
													4- تعقد الاجتماعات التطوعية مع الجهات ذات العلاقة بغرض تحسين الأداء .
													5- الاشتراك في فرق عمل لوضع تصورات معينة لجودة .
													6- تشكل فرق عمل مع الجهات ذات العلاقة عندما تعترض الإدارة تحسين أو تطوير عمل معين .

													7-	يتم دراسة آراء الجهات ذات العلاقة من البرامج والدورات التدريبية و عند إجراء تغيير ما في طريقة العمل .
													8-	هناك تعاون تام بين وزارة الصحة والجهات المانحة مع الجهاز على كافة المستويات .

ثالثاً - إدارة المعرفة:

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة صح أمام ما تراه مناسباً:

علماً بأن:

$$10=100\% * 9=90\% * 8=80\% * 7=70\% * 6=60\% * 5=50\% * 4=40\% * 3=30\% * 2=20\% * \%10=1$$

المحور الثاني - عمليات إدارة المعرفة:

أولاً - اكتساب المعرفة:

البعد الأول / اكتساب المعرفة : إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل الجهاز من خلال الأسر، أو الشراء، أو الابتكار، أو الاكتشاف، أو الاكتساب، أو الاستحواذ.

م	العبرة	درجة الموافقة												
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1-	يشجع الجهاز أفرادها على البحث والتطوير عن المعرفة المرتبطة بأنشطته.													
2-	يشجع الجهاز على اكتساب المعرفة الداخلية.													
3-	يوفر الجهاز وسائل تكنولوجيا متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة.													
4-	يضع الجهاز ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة لاكتساب المعرفة الخارجية.													
5-	يشجع الجهاز على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.													
6-	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى الجهاز باستمرار .													

ثانياً- تخزين المعرفة:

البعد الثاني /تخزين المعرفة : هي عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات الجهاز وخبزنها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في الجهاز.

م	العبرة	درجة الموافقة												
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1-	يتم تخزين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات.													
2-	تتوفر القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.													
3-	تتوفر إلى ات واضحة لتصنيف المعلومات وتوثيقها .													

4-	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية واضحة ومحددة.
5-	يتم الحصول على المعرفة بسهولة .
6-	يحافظ الجهاز على العاملين الجيدين.

ثالثاً- توزيع المعرفة:

البعد الثالث/توزيع المعرفة: هي عملية تداول المعرفة ونقلها بين الأفراد والإدارات والأقسام المختلفة في الجهاز .

م	العبارة	درجة الموافقة																			
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1										
1-	يتم تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية.																				
2-	يتم تشجيع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة.																				
3-	يتقبل العاملون المشاركة والتبادل في المعارف والخبرات.																				
4-	نظام العمل في الجهاز مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.																				
5-	يتم عقد الندوات والاجتماعات وورش العمل لتسهم في نقل المعرفة بين الموظفين .																				
6-	يتم نقل المعرفة بطرق تكنولوجية آمنة داخل الجهاز .																				
7-	يتم توزيع الوثائق والنشرات الداخلية.																				
8-	تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات.																				

رابعاً- تطبيق المعرفة:

البعد الرابع /تطبيق المعرفة: هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها داخل الجهاز .

م	العبارة	درجة الموافقة																			
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1										
1-	يتم استغلال الفرص المتاحة.																				
2-	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية.																				
3-	تتوفر عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.																				
4-	تعتبر إدارة المعرفة جزء من البناء التنظيمي.																				
5-	يتوفر المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.																				
6-	يتم تطبيق ما تم اكتسابه من المعرفة.																				

وتقبلوا تحياتي



ملحق رقم (3.4.6)

الاستبانة بصورتها النهائية

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة

تخصص القيادة والإدارة.

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة/

المدير العام، نائب المدير العام، مدير الوحدة ، مدير فرع ، نائب مدير فرع ، رئيس دائرة ، نائب

رئيس دائرة ، المشرف ، رئيس القسم، رئيس الشعبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

الموضوع: استبانة الدراسة بعنوان:

إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية

تحية طيبة وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، ونظراً لطبيعة البحث الميدانية تقوم الباحثة بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، وتستخدم الباحثة الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة، وأثرها في تطوير مؤسسات الوطن، وبقيناً بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة من العبارات الواردة، وكلية أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة.

وإن تتقدم الباحثة ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاح هذا البحث، أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحثة وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ووفقنا الله وإياكم.. ولكم جزيل الشكر والتقدير..

الباحثة

لميس منصور عبد الجواد

جوال/ ٥٩٢٦٢١٩٧٥

استبانة

أولاً - البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

1-الجنس:

نكر أنثى

2-الفئة العمرية :

أقل من 30 سنة من - 30 حتى أقل من 40 سنة
من 40 حتى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

الثانوية العامة فما دون دبلوم متوسط " سنتين بعد الثانوية"
بكالوريوس دراسات عليا

4-مدة الخدمة :

أقل من 5 سنوات من 5 حتى أقل من 10 سنوات
من 10 حتى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5- طبيعة العمل :

كادر طبي كادر مساعد طبي
كادر إداري كادر طبي وإداري

ثانياً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة صح أمام ما تراه مناسباً:

علماً بأن:

$$10=100\% * 9=90\% * 8=80\% * 7=70\% * 6=60\% * 5=50\% * 4=40\% * 3=30\% * 2=20\% * 10=1$$

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها : أسلوب من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منشأة ، حيث تشتمل على وصف للعمليات الانتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر .										
المحور الأول - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:										
المبدأ الأول - القيادة / الإدارة العليا (الدعم والإسناد):										
م	العبارة	درجة الموافقة								
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
1-	تقدم القيادة الدعم والإسناد للعاملين .									
2-	تهتم القيادة بالتنوير والابتكار وتحسين نوع الخدمات المقدمة .									
3-	تضع القيادة معايير للأداء المثالي .									
4-	تؤكد القيادة على ان تحقيق معايير الجودة مسؤولية شخصية تقع على عاتق كل عامل .									
5-	تعمل القيادة على خلق شعور قوى لدى العاملين بمسئولية الجهاز تجاه المجتمع.									
6-	تخصص القيادة موازنات كافية لتحقيق الجودة .									
المبدأ الثاني - رضا الزبون / المريض:										
م	العبارة	درجة الموافقة								
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
1-	يولي الجهاز اهتماماً كبيراً لتحقيق رضا المريض .									
2-	يتم إجراء دراسات على فترات متفاوتة لقياس مدى رضا المرضى.									
3-	تنظم إدارة الجهاز لقاءات تواصلية مع المستفيدين .									
4-	يحرص الجهاز على سرعة تقديم الخدمات .									
5-	يتم تبني أهداف عملية تحسين جودة الخدمات بناءً على احتياجات المرضى .									
6-	تستجيب إدارة الجهاز لشكاوى المرضى بسرعة .									
المبدأ الثالث - التخطيط الإستراتيجي:										
م	العبارة	درجة الموافقة								
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
1-	يتوفر لدى الجهاز خطة واضحة تتضمن معايير الجودة.									

																						2-	يلتزم الجهاز بتطبيق الخطة الموجودة لديه.	
																							3-	يتم وضع خطط تطويرية على أساس الجودة تشمل كافة الجوانب .
																							4-	يتم اجراء دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع من الخدمات .
																							5-	يتم تعديل خطط تنفيذ الخدمة والنشاطات المطلوبة الأخرى عند حدوث تغييرات.
																							6-	تتسم أهداف وسياسات ومعايير الخدمات التي تقدمها كل وحدة داخل الجهاز بالوضوح .

المبدأ الرابع - مشاركة العاملين:

م	العبارة	درجة الموافقة																							
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1														
																							1-	يسهم العاملین بمستوياتهم المختلفة في صناعة القرارات الرئيسية.	
																								2-	يتم التشجيع في الجهاز على التعاون والعمل الجماعي .
																								3-	نشعر بأن مشاركة العاملين تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة.
																								4-	يتم تشكيل فرق العمل لحل المشكلات.
																								5-	يتم تقدير الآراء البناءة للعاملين وتشجيعها باستمرار.
																								6-	يؤدي العمل الجماعي في الجهاز إلى توليد أفكار متجددة.

المبدأ الخامس - إدارة العمليات / التحسين المستمر:

م	العبارة	درجة الموافقة																								
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1															
																								1-	يتم تقييم أداء الجهاز وفق معايير الجودة .	
																									2-	يوجد وضوح في جميع عمليات الجهاز.
																									3-	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في الجهاز باستمرار.
																									4-	توثق خطط العمل لمواكبة التغيير المستمر في بيئة العمل المحيطة.
																									5-	يساهم العاملون في الخطط وأنشطة التحسين المستمر.
																									6-	تهتم إدارة الجهاز بصحة وسلامة العاملين فيه .

المبدأ السادس - التدريب والتطوير:

م	العبارة	درجة الموافقة																									
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1																
																									1-	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.	
																										2-	يشارك العاملون في وضع أهداف برامج التدريب التي تعدها إدارة التدريب.
																										3-	يتم عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر للعاملين بالجهاز.
																										4-	تتخذ برامج التدريب في أوقات مناسبة للعاملين .
																										5-	يتم الاستعانة بخبراء من الخارج ليساهموا في تطوير التدريب.
																										6-	يتم تقييم البرامج التدريبية للعاملين باستمرار .

المبدأ السابع - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:												
درجة الموافقة										م	العبارة	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
											1-	يتوفر نظام حديث لتبادل المعلومات وتدققها بين مكونات الجهاز.
											2-	يتم معالجة المشكلات الأكثر أهمية حسب أولوياتها.
											3-	تتوفر نماذج للعاملين تساعد على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات.
											4-	يتم اتخاذ القرار بناءً على البيانات الفعلية.
											5-	يتم تزويد العاملين بالإحصاءات والمعلومات عند الحاجة.
											6-	يجري التخطيط لتقاضي المشكلات في العمل.
المبدأ الثامن - المحافظة على المورد:												
درجة الموافقة										م	العبارة	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
											1-	يتم الاهتمام بالتميز والتفوق بين المؤسسات في نفس مجال العمل.
											2-	يتم دراسة آراء المؤسسات في نفس مجال العمل في البرامج والدورات التدريبية وعند إجراء تغيير ما في طريقة العمل.
											3-	تتوفر قنوات ذات كفاءة عالية في الاتصال مع المؤسسات الأخرى.
											4-	تعقد الاجتماعات التطوعية مع المؤسسات في نفس مجال العمل بغرض تحسين الأداء.
											5-	هناك تعاون تام بين المؤسسات (الحكومية/في نفس مجال العمل / المجتمع المدني) مع الجهاز على كافة المستويات .
											6-	تشكل فرق عمل مع الجهات ذات العلاقة داخل وخارج الجهاز عندما تعترض القيادة تحسين أو تطوير عمل معين.

ثالثاً - إدارة المعرفة:

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة صح أمام ما تراه مناسباً:

علماً بأن:

$$10=100\% * 9=90\% * 8=80\% * 7=70\% * 6=60\% * 5=50\% * 4=40\% * 3=30\% * 2=20\% * 10=1\%$$

المحور الثاني - عمليات إدارة المعرفة:

أولاً - اكتساب المعرفة:

البعد الأول / اكتساب المعرفة :

إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل الجهاز من خلال الأسر، الشراء، الابتكار، الاكتشاف، الاكتساب، الاستحواذ.

م	العبارة	درجة الموافقة												
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1-	يشجع الجهاز العاملين على البحث عن المعارف المرتبطة بأنشطته وسبل تطويرها.													
2-	يشجع الجهاز على اكتساب المعرفة.													
3-	يتم عقد ورش عمل ومؤتمرات وابتعاث للخارج.													
4-	يخصص الجهاز ميزانية مناسبة لدعم إدارة المعرفة واكتسابها.													
5-	يشجع الجهاز على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.													
6-	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى الجهاز باستمرار .													
ثانياً: تخزين المعرفة:														
البعد الثاني /تخزين المعرفة :														
هي عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات الجهاز و تخزينها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في الجهاز .														
م	العبارة	درجة الموافقة												
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1-	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.													
2-	تتوفر القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.													
3-	يوفر الجهاز وسائل تكنولوجيا متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في تخزين المعرفة.													
4-	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وأليات واضحة ومحددة.													
5-	يتم الحصول على المعرفة من اماكنها المختلفة بسهولة.													
6-	يحافظ الجهاز على العاملين ذوي الكفاءة .													
ثالثاً- توزيع المعرفة:														
البعد الثالث/توزيع المعرفة :														
هي عملية تداول المعرفة ونقلها بين الأفراد والإدارات والأقسام المختلفة في الجهاز .														
م	العبارة	درجة الموافقة												
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1-	يتم تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية.													
2-	يتم تشجيع العاملون على عرض أفكارهم الجديدة.													
3-	تتوفر شبكة معلومات داخلية تساعد العاملون في الوصول إلى قواعد البيانات.													
4-	نظام العمل في الجهاز مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.													
5-	يتم توزيع الوثائق والنشرات الداخلية.													
6-	يتم نقل المعرفة بطرق تكنولوجياية آمنة داخل الجهاز .													

رابعاً- تطبيق المعرفة:

البعد الرابع /تطبيق المعرفة :

هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها داخل الجهاز .

درجة الموافقة										العبارة	م	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
											1-	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية.
											2-	يتوفر المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.
											3-	يعتمد الجهاز على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعماله وأنشطته.
											4-	تعتبر إدارة المعرفة جزء من البناء التنظيمي للجهاز .
											5-	ينشر الجهاز ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
											6-	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة .

ملحق رقم (4.4.6) - أسئلة المقومات والمعيقات :

ما مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز من وجهة نظرك ؟ رجاؤ الترتيب حسب الأهمية كما تراها من (1-10) ؟

- | | |
|---|--------------------------|
| دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة. | <input type="checkbox"/> |
| تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة. | <input type="checkbox"/> |
| التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة. | <input type="checkbox"/> |
| قياس الاداء للإنتاجية والجودة. | <input type="checkbox"/> |
| الإدارة الجيدة للموارد البشرية في الجهاز. | <input type="checkbox"/> |
| التعليم والتدريب المستمر. | <input type="checkbox"/> |
| تبني انماط قيادية ملائمة للجودة الشاملة. | <input type="checkbox"/> |
| المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالجهاز. | <input type="checkbox"/> |
| انشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة. | <input type="checkbox"/> |
| المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم انجازه وهل تحقق ما نريده . | <input type="checkbox"/> |

ما معيقات نجاح إدارة الجودة الشاملة بالجهاز؟ رجاؤ الترتيب حسب الأهمية كما تراها من (1-10)؟

- | | |
|---|--------------------------|
| حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجهاز . | <input type="checkbox"/> |
| عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال . | <input type="checkbox"/> |
| تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق الجودة الشاملة. | <input type="checkbox"/> |
| الاعتقاد الخاطيء لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب. | <input type="checkbox"/> |
| إتباع الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات. | <input type="checkbox"/> |
| عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة. | <input type="checkbox"/> |
| توقع سرعة تحقيق الفوائد من جراء تطبيق الجودة الشاملة. | <input type="checkbox"/> |
| عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية. | <input type="checkbox"/> |
| عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل . | <input type="checkbox"/> |
| مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب. | <input type="checkbox"/> |

ما مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز ؟ رجاؤ الترتيب حسب الأهمية كما تراها من (1-8)؟

- التأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش والرؤية المشتركة.
- التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- التركيز على القيم وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- تبني ثقافة دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
- تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.

ما معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز ؟ رجاؤ الترتيب حسب الأهمية كما تراها من (1-8) ؟

- عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة.
- نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.
- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
- نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة.
- نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
- نقص التكنولوجيا المناسبة في الجهاز.
- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.
- انعزال المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم عن بعضهم بعض في معظم.

وتقبلوا تحياتي