

"إستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي: التحديات والأدوار"

إعداد الباحثان:

امنه امبارك اللقمانى

دكتوراه إدارة المعرفة، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

هناء علي الضحوي

أستاذ مشارك، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية



<https://doi.org/10.36571/ajsp8224>

ملخص البحث:

تتناول هذه الدراسة موضوع استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، لما لها من أهمية متزايدة في تحسين جودة الرعاية الصحية وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمات الصحية، تهدف الدراسة إلى التعرف على الأدوار الرئيسية التي تؤديها استراتيجية إدارة المعرفة في هذا القطاع الحيوي، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي قد تعيق تطبيقها بفعالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى، من خلال مراجعة وتحليل الإنتاج الفكري المنشور في الفترة من 2004 إلى 2024، باللغتين العربية والإنجليزية، أسفر تحليل المحتوى عن تحديد ثمانية أدوار رئيسية لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، يأتي في مقدمتها: تجويد خدمات الرعاية الصحية، تحسين الأداء، دعم اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار، كما كشفت الدراسة عن خمسة تحديات رئيسية تواجه توظيف هذه الاستراتيجية، أبرزها: التحديات الثقافية، التكنولوجية، والتنظيمية، إلى جانب التحديات المالية وتحدي هجرة المعرفة، وأظهرت النتائج وجود وعي متزايد بأهمية تبني استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في المنظمات الصحية، إلا أن التطبيق العملي لا يزال يواجه عقبات تتطلب معالجة هيكليّة وتنظيمية وثقافية وتقنية، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة فقد أوصت بضرورة تبني نهج تكاملي يجمع بين تطوير البنية التحتية، وتمكين الكوادر البشرية، وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة، إضافة إلى أهمية وجود قيادة استراتيجية تدعم تنفيذ المبادرات المعرفية، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة في القطاع الصحي، وتوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في الممارسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، استراتيجية إدارة المعرفة، القطاع الصحي، الصحة.

المقدمة:

يعتمد تقديم الرعاية الصحية بشكل كبير على المعرفة والطب القائم على الأدلة، مما يعني أن القرارات المتعلقة برعاية المرضى وتقديم الخدمة لهم يتخذ على أساس بيانات وأبحاث موثوقة، وتتطلب الرعاية الصحية الفعالة التعاون بين مختلف الأفراد والجهات الذين يجب عليهم مشاركة معرفتهم لضمان نتائج عالية الجودة، وتعتبر إدارة المعرفة في مجال الرعاية الصحية مجالاً متنامياً يركز على كيفية إنشاء المنظمات للمعرفة ومشاركتها واستخدامها بشكل فعال، وتتطور إدارة المعرفة في القطاع الصحي للتعامل بشكل أفضل مع التحديات التي يواجهها القطاع من خلال تبني استراتيجيات إدارة المعرفة التي يمكن لمقدمي الرعاية الصحية من خلالها تحسين أدائهم وتجويد خدماتهم المقدمة لرعاية المرضى، وذلك من خلال ضمان الوصول المستمر إلى أفضل المعلومات والممارسات المتاحة (El Morr & Subercaze, 2010)، وبحسب (Nicolini & others, 2008) فإن التركيز الأساسي لإدارة المعرفة في القطاع الصحي ينصب على الطرق الفريدة لفهم المعرفة واستخدامها في هذا المجال، حيث أن المعرفة الطبية غالباً ما تكون مجزأة وموزعة عبر منظمات الرعاية الصحية المختلفة، مما يجعل من الصعب الوصول لها، بالإضافة إلى أن المعرفة الطبية سريعة النمو، فاتخاذ القرارات الحاسمة في هذا المجال يتطلب تنظيم للمعرفة واستراتيجية واضحة لإدارة معارف المنظمة.

وفي ظل تعاظم أهمية المعرفة كمورد إستراتيجي، تؤدي إستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي أدواراً محورية تشمل تعزيز اتخاذ القرار المبني على الأدلة، وتحسين كفاءة العمليات السريرية والإدارية، ودعم الابتكار في تقديم الرعاية، كما تساهم في تقليل الفجوات المعرفية بين مختلف التخصصات والمستويات التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية وسلامة المرضى.

ومع ذلك فإن الأخذ بتطبيق إدارة المعرفة وما تقدمه من مزايا للمنظمات الصحية هو أمر يصاحبه جملة من التحديات، تناولتها العديد من الدراسات الخاصة بهذا المجال، من أبرزها صعوبة توثيق وتوحيد المعرفة الضمنية المنتشرة بين الممارسين، وضعف ثقافة تبادل المعرفة، وغياب البنية التحتية التقنية الملائمة في بعض المنظمات.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأدوار التي تنهض بها إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات الصحية، وتبسيط الضوء على أبرز التحديات التي قد تعيق فاعليتها، بهدف الخروج بتوصيات عملية تدعم تطوير هذه الإستراتيجية في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة:

رغم الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في قطاع الرعاية الصحية كأداة رئيسية لتحسين جودة الخدمات، وتعزيز اتخاذ القرار المبني على الأدلة، إلا أن العديد من المؤسسات الصحية تواجه تحديات جوهرية في تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة بشكل فعال، كضعف ثقافة تبادل المعرفة، ونقص البنية التحتية التقنية الملائمة، وبسبب الطبيعة المجزأة والمعقدة للمعرفة الطبية وسرعتها في التطور، فإن غياب تنظيم واضح وإستراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة يؤثر سلباً على قدرة المنظمات الصحية في تحسين أدائها وجودة الرعاية الصحية المقدمة، لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة دقيقة وتحليل معمق للأدوار التي تؤديها إستراتيجية إدارة المعرفة في هذا القطاع، مع تحديد لأبرز التحديات التي تعيق تنفيذها، بهدف تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق الاستفادة القصوى منها في بيئة الرعاية الصحية، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما الدور الرئيسي لإستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي؟ وما هي التحديات الرئيسية التي تعيق تنفيذها بفعالية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة، وخصائصها، وأبرز عناصرها.
- تبسيط الضوء على عوامل نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة والعمليات الحاسمة بها.
- التعرف على أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي.
- التعرف على دور إستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي.
- التعرف على التحديات التي تواجه إستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي.

مصطلحات الدراسة:

- **إستراتيجية إدارة المعرفة Knowledge Management Strategy:** تعرف إستراتيجية إدارة المعرفة على أنها خطة عمل تحدد كيف تدير المؤسسة أو المنظمة معلوماتها وبياناتها ومعرفتها لتحسين إنتاجيتها وكفاءتها، وأنجح الإستراتيجيات هي تلك التي تتماشى بشكل وثيق مع الأهداف الفردية على مستوى المؤسسة والأقسام (دياب، 2023)، ويعرفها (Shannak&others, 2012) بأنها وصف للنهج الذي تتوي المنظمة اعتماده في إدارة أصولها، بما في ذلك الأساليب والتقنيات والأدوات التي سيتم استخدامها، وتتضمن أيضاً توثيق دور المعرفة داخل المنظمة، وتحديد مجالات المعرفة الرئيسية وأهميتها في توجيه المشاريع والخدمات والأفراد لتحديد الإجراءات المناسبة، وهي أيضاً استخدام عمليات المعرفة للوصول أو اكتساب المعرفة الجديدة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (الكبيسي، 2011).

التعريف الإجرائي: هي الخطة التي تسير على نهجها إدارة المعرفة، وتتضمن الممارسات والعمليات والمبادرات المصممة لجمع وتوليد وتخزين ومشاركة المعرفة في المنظمة الصحية، بهدف تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وهي أيضاً النهج الرئيسي التي تسير المنظمة الصحية على ضوءه في إدارة أصولها المعرفية وتحقيق تطلعاتها وأهدافها الاستراتيجية.

■ **القطاع الصحي Health Sector:** تعرف منظمة الصحة العالمية القطاع الصحي على أنه خليط يتكون من الأفراد والمنظمات والمؤسسات والموارد، يتم ترتيبهم معاً وفقاً للسياسات المعمول بها بهدف المحافظة على الصحة العامة وتحسينها، وهو يشمل الوزارات والدوائر الحكومية والمستشفيات، ومقدمي الخدمات الصحية، وخطط التأمين الصحي والمنظمات التطوعية والخاصة في مجال الصحة، وكذلك مصانع وشركات الأدوية، وهو أحد قطاعات الدولة التشغيلية ويهتم بصحة المواطن والمقيم على حد سواء (باشراحيل، 2017)، ويعرفه (Ledesma&others, 2015) بأنه قطاع يشمل العديد من الصناعات الرئيسية والفرعية ومجموعة واسعة من الشركات، حيث يتم تمثيل أي شركة تعمل في مجال المنتجات والخدمات المتعلقة بالصحة والرعاية الطبية في القطاع الصحي.

التعريف الإجرائي: هو أحد أهم القطاعات الرئيسية بالمملكة العربية السعودية، وهو القطاع المسؤول عن حماية المواطنين من كافة أشكال الأوبئة والأمراض، ويتكون من المنظمات الصحية بكافة أشكالها والأفراد العاملين بها ويهدف الى تقديم الخدمات الصحية الأفضل.

منهج وأدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة **المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى**، لمراجعة الإنتاج الفكري في المجال، وتحقيق أهداف الدراسة، والوصول الى الأدوار التي تلعبها استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي والتحديات التي تواجهها، حيث سيتم استخدام استمارات التحليل لتحقيق هذا الهدف الرئيس.

■ مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة:

يعرفها (دياب، 2023) على أنها خطة عمل تحدد كيف تدير المؤسسة أو المنظمة معلوماتها وبياناتها ومعرفتها لتحسين إنتاجيتها وكفاءتها، وأنجح الإستراتيجيات هي تلك التي تتماشى بشكل وثيق مع الأهداف الفردية على مستوى المؤسسة والأقسام، ويعرفها (الكبيسي، 2011) على أنها استخدام عمليات المعرفة للوصول أو اكتساب المعرفة الجديدة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وفي دراسة (Shannak, Masa'deh & Akour, 2012) التي راجعت أدبيات الموضوع في بناء استراتيجية إدارة المعرفة واستخلصت من الدراسات السابقة التي راجعتها مجموعة من المفاهيم التي تصف استراتيجية إدارة المعرفة وهي على النحو التالي:

1. أنها وصف للمنهجية التي ترغب المنظمة في اتباعها في إدارة الأصول المعرفية، أي وصف للطريقة والمنهجيات والأدوات.
2. أنها وثيقة تصف دور المعرفة في المنظمة، أي وصف للمعرفة الأساسية ودورها، والتي تستخدم لمساعدة المشاريع والخدمات والأفراد، في تحديد الإجراءات التي ينبغي عليهم اتخاذها.
3. أنها تصف المشروع أو الخدمة لإجراءات وعمليات المعرفة أو استيرادها أو تصديرها.

4. أنها وثيقة "توضح دور المعرفة في الأعمال التجارية بوضوح كاف لتمكين اتخاذ القرارات"، وبالتالي يتم فيها تحديد المعرفة الأساسية، والفجوات المعرفية، والدراسة الفنية الحساسة للأعمال التجارية.
5. أن استراتيجية إدارة المعرفة تعتمد على ثلاثة عناصر بنية المعرفة، والبنية التحتية التقنية، وتبادل المعرفة وثقافة التعلم.
- ويعرفها (المالي والكناني، 2022) بأنها خطة عالية المستوى تتكون من العمليات والأدوات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي الضروري لإدارة النقص أو التكرار في المعرفة بالمنظمة.

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة المعرفة إجرائياً على أنها الخطط والممارسات والعمليات المصممة لجمع وتوليد وتخزين ومشاركة المعرفة في المنظمة الصحية، بهدف تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها واكتسابها الميزة التنافسية، وهي أيضاً النهج الرئيسي التي تسير المنظمة على ضوءه في إدارة أصولها المعرفية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

■ خصائص استراتيجية إدارة المعرفة:

وفقاً لـ (الزيادات، 2008) و (العادلي والطائي، 2014) فإن استراتيجية إدارة المعرفة تتمتع بعدة خصائص جوهرية تميزها عن استراتيجيات الأعمال في المنظمات الأخرى، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- تعبر استراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار مواردها غير الملموسة وبشكل خاص رأس المال الفكري.
- تعكس استراتيجية إدارة المعرفة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة لخدمة المستفيدين.
- تساعد استراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة في عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.
- تمثل استراتيجية إدارة المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.

ويضيف (السلمي وآخرون، 2020) خاصية أخرى لهذه الخائص تتمثل في:

- صعوبة قياس أداء استراتيجية إدارة المعرفة، وذلك لاعتمادها على مورد ضمني غير ملموس في غالب الأحيان، وبالرغم من ذلك فإنه يمكن قياس تأثير تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة على نمو الحصة السوقية للمنظمة من خلال تحليل القيمة المكتسبة من إنتاج معرفة جديدة، أو ابتكار خدمات أو منتجات جديدة.

■ عناصر استراتيجية إدارة المعرفة:

تورد أحدث الدراسات في مجال استراتيجية إدارة المعرفة وهي دراسة (دياب، 2023) بأن هناك اختلاف في الأدبيات بخصوص تحديد العناصر المكونة لإستراتيجية إدارة المعرفة، ولكن هناك شبه اتفاق بأن استراتيجية إدارة المعرفة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1- **العنصر البشري:** ويتضمن هذا العنصر الاتجاهات، الابتكارات، والمهارات والمشاركة، وأهداف ورؤية المنظمة، والتفاعل، والاتصالات المعيارية ويشكل 70% من بناء الاستراتيجية، وهو العنصر الأساسي في إدارة المعرفة لأنه يمثل الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من معرفة الفرد الى معرفة المنظمة، ويشتمل على ثلاثة عناصر: كادر إدارة المعرفة، وبقية كادر المنظمة، والأفراد أو الجهات ذات المعرفة المطلوبة من خارج المنظمة.
- 2- **التكنولوجيا:** ويتضمن هذا العنصر البنية التحتية التكنولوجية، ومستودعات البيانات، والتقنيات، والنظم، وأدوات اتخاذ القرارات، وتعد التكنولوجيا أساس عمليات توليد المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتخزينها، وتمثل 10% من بناء الإستراتيجية كونها العنصر الأسرع في التنفيذ.
- 3- **العمليات:** يتضمن هذا العنصر خرائط المعرفة، وإجراءات العمل، والتكامل، وأفضل التجارب، في جميع عمليات إدارة المعرفة، وتأخذ نسبة 20% من بناء الإستراتيجية.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في بناء الإستراتيجية هم الأفراد ذوي المعارف سواء من داخل أو خارج المنظمة، والاستثمار فيهم بمختلف الإمكانيات لتوليد المعارف الجديدة، وتسخير التكنولوجيا لهم للاستفادة من معارفهم بالنشر والتخزين، وإجراء العمليات المطلوبة على معارفهم حتى تتحقق للمنظمة الفائدة المرجوة من توظيف إدارة المعرفة.

■ عوامل نجاح استراتيجية إدارة المعرفة:

ذكرت دراسة (Onofre & Teixeira, 2021) عدة عوامل نجاح لتطبيق إدارة المعرفة، والتي من الممكن أن يتم تطبيقها على استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة، والتي تساهم في دعم الاستراتيجية وتنفيذها وتحقيق الأهداف المتوقعة منها، وهي متمثلة في الشكل (1) الآتي:



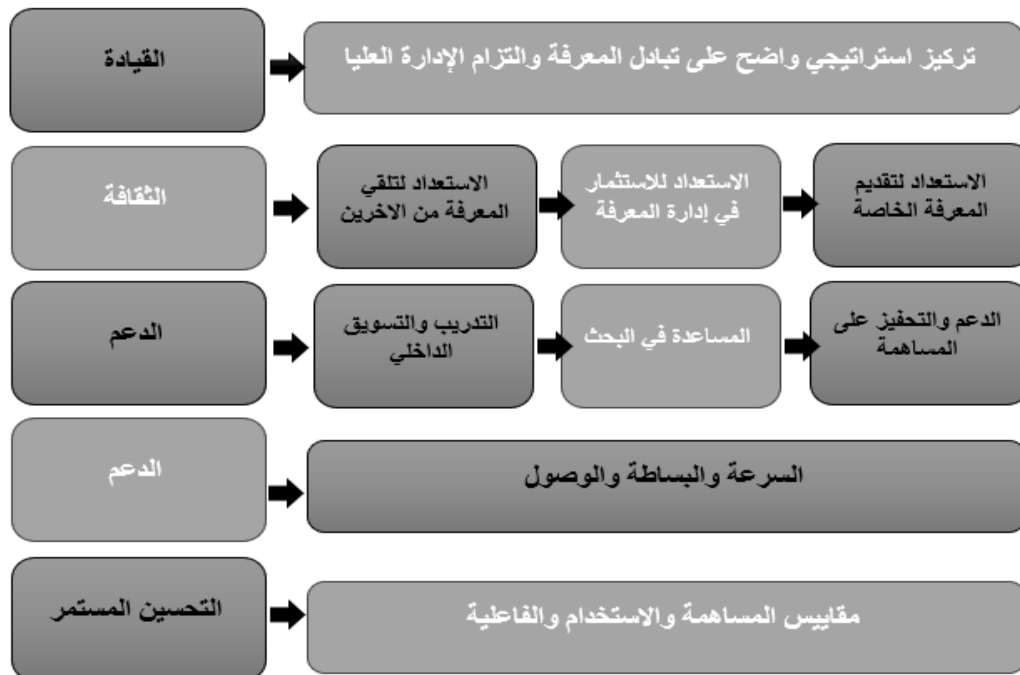
شكل (1): عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ إدارة المعرفة، (Onofre & Teixeira, 2021)

يوضح الشكل (1) أعلاه العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، كما وردت في دراسة (Onofre & Teixeira, 2021) والتي يمكن تفعيلها ضمن استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات، حيث تمثل هذه العوامل عناصر أساسية تسهم في دعم وتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل هذه العوامل الثقافة التنظيمية التي تؤثر في سلوك الأفراد ومستوى تعاونهم، واستراتيجية إدارة المعرفة التي تحدد الخطط والسياسات الواضحة لإدارة المعرفة، كما يلعب قياس الأداء دورًا حيويًا في تقييم مدى فعالية تطبيق إدارة المعرفة، إضافة إلى ذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية وتوفير الدعم القيادي والإداري من العوامل المحورية التي تعزز التنفيذ السليم للاستراتيجية، ويأتي دور تطبيق تكنولوجيا المعلومات وهياكل المعرفة والجودة في تسهيل عمليات التخزين، والمعالجة، ونقل المعرفة بشكل منظم وفعال داخل المنظمة، ويبرز هذا الإطار المتكامل كمرجع شامل يمكن الاعتماد عليه لتقييم وتعزيز نجاح إدارة المعرفة في المنظمات.

وتؤكد دراسة (الخوري، 2015) ما سبق حيث تشير إلى أن التنفيذ الناجح لمبادرات إدارة المعرفة يقتضي أن يؤخذ في الاعتبار العناصر الستة التالية:

- دور القادة وتحديد الاستراتيجية.
- إدارة التغيير.
- تنمية رأس المال البشري والتعلم مدى الحياة.
- توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- الشراكة والتعاون.
- السياسات والتشريعات.

بالإضافة إلى أن هناك بعض الخطوات الحاسمة التي يلزم مراعاتها للنجاح في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة واستراتيجياتها، ويعرض الشكل (2) الآتي بعض هذه الخطوات الأساسية والمهمة في برامج إدارة المعرفة الناجحة:

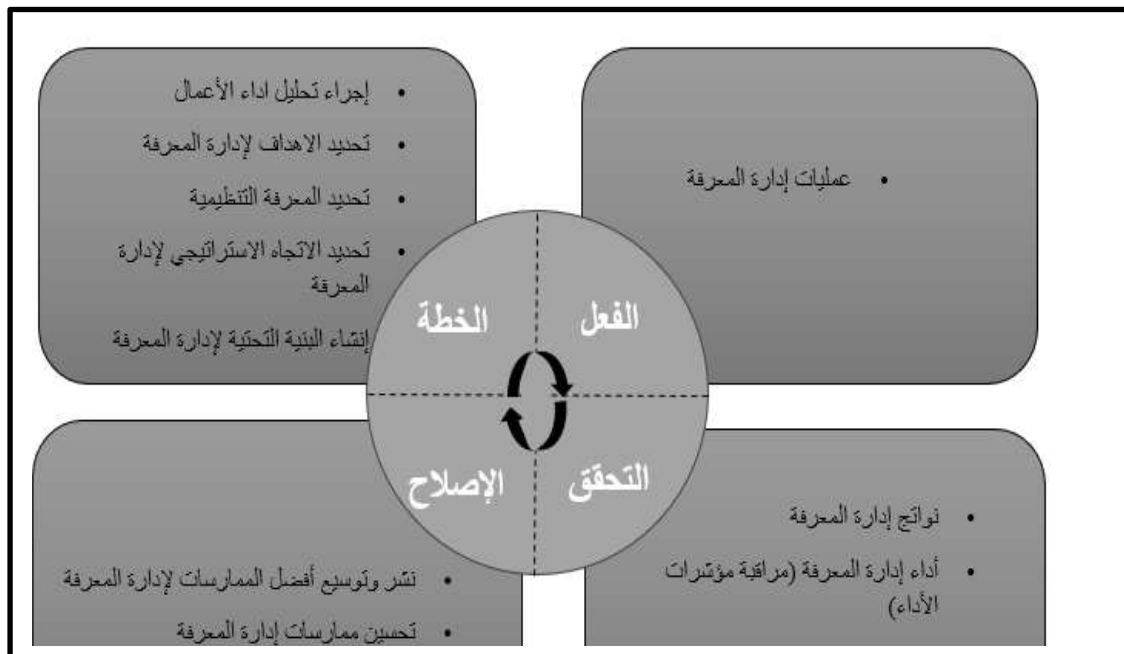


شكل (2): الخطوات الأساسية لإدارة المعرفة الناجحة، (الخوري، 2015)

حيث يتناول الشكل (2) إطاراً متكاملاً لإدارة المعرفة يعتمد على أربعة محاور رئيسية تعتبر أساسية لنجاح تنفيذ المبادرات والاستراتيجيات في هذا المجال، المحور الأول هو القيادة، حيث تبرز أهمية وجود التزام استراتيجي واضح من الإدارة العليا وتركيزها على تعزيز ثقافة تبادل المعرفة داخل المنظمة، أما المحور الثاني فهو الثقافة التنظيمية التي تتطلب استعداداً فعالاً لتقديم المعرفة الخاصة وقبول المعرفة القادمة من الآخرين، مما يشكل بيئة محفزة للتعلم المستمر والمشاركة الجماعية، المحور الثالث يتعلق بالدعم التنظيمي، والذي يشمل توفير الحوافز والمساندة التقنية والبشرية مثل المساعدة في البحث، والتدريب، والتسويق الداخلي للمبادرات المعرفية، مع التركيز على السرعة والبساطة في الوصول إلى المعرفة، وأخيراً يسلط المحور الرابع الضوء على أهمية التحسين المستمر من خلال قياس مؤشرات المساهمة والاستخدام والفاعلية، بما يضمن تكيف الاستراتيجيات وتحسين الأداء بما يتناسب مع التطورات المستمرة، وتظهر هذه المحاور مجتمعة كيف يمكن للمؤسسات بناء بيئة مناسبة ومستدامة لإدارة المعرفة، حيث يتكامل الدور القيادي والثقافي مع الدعم التنظيمي والاهتمام المستمر بالتطوير، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز التنافسية.

■ العمليات الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة:

قامت دراسة (Abualwafa, Ahmad, & Asma'Mokhtar, 2023) بتحديد عشر عمليات حاسمة في الإطار المقترح لإستراتيجية إدارة المعرفة، وذلك بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، وبالنظر إليها بأنها عملية تخطيط وتنفيذ وقياس وتحسين المعرفة ضمنية كانت أو صريحة بغرض إضافة قيمة للمنظمة، وذلك بدمجها مع دورة التخطيط والتنفيذ والتحقق والتصرف (Plan-Do-Check-Act cycle)، وهي منهجية مستخدمة للتحسين المستمر وإحداث التغيير المطلوب بشكل متكرر، تنطوي على مراحل وهي التخطيط (الخطة) والتنفيذ (أفعل)، وتقييم وتحليل النتائج (التحقق)، وإجراء التحسينات والتعديلات اللازمة (المراقبة)، وقد دمجت الدراسة ما بين هذه المنهجية (PDCA)، وما بين العمليات الحاسمة العشر التي توصلت إليها كما هو موضح في الشكل (3) التالي:



شكل (3): دمج الإطار المقترح لإدارة المعرفة مع منهجية (PDCA)، (Abualwafa, Ahmad, & Asma'Mokhtar, 2023)

وتوضيحاً للشكل (3) أعلاه تذكر دراسة (Abualwafa, Ahmad, & Asma'Mokhtar, 2023) في المرحلة الأولى (الخطوة) يتم التخطيط لإدارة المعرفة من خلال تحليل أداء الأعمال داخلياً وخارجياً، لتوضيح الدوافع وراء تبني إدارة المعرفة، وبذلك يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة في المنظمة، بناءً على هذا التحليل بشكل معقول ومناسب مع وضع المنظمة الحالي، ويأتي بعد ذلك دور تحديد المعرفة التنظيمية وهي الأصول المعرفية في المنظمة، وبناءً على ما سبق يتم اختيار استراتيجية إدارة المعرفة المناسبة للمنظمة، على سبيل المثال عندما تحدد منظمة ما أن موارد المعرفة الضمنية مطلوبة في أغلب الأحيان لتحقيق هدفها، فإن الاستراتيجية الموجهة نحو الإنسان (التخصيص) تكون الخيار الأفضل، في المقابل عندما تعتمد أهداف المنظمة على موارد المعرفة الصريحة، فإن الاستراتيجية الموجهة نحو النظام (التدوين) تكون خياراً أفضل، ويكون المخرج النهائي للخطوة هو خطة لإدارة المعرفة في المنظمة، ثم تأتي المرحلة الثانية (التنفيذ) يتم تنفيذ الخطة الموضوعية في المرحلة الأولى وتشمل على عمليات إدارة المعرفة، وتتضمن خطوات وهي معالجة المعرفة التي تم تحديدها من خلال تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة المختارة، مدعومة بالبنية التحتية التي تم توفيرها للأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة والتي تم تحديدها مسبقاً، وفي المرحلة الثالثة (التحقق) يتم فيها قياس الأداء الفعلي لمبادرات وممارسات إدارة المعرفة في المنظمة بالاعتماد على ما تم تحديده في المرحلة الأولى، ويتم ذلك بقياس مؤشرات الأداء والتحقق ماذا كانت العمليات المنفذة في المرحلة الثانية (التنفيذ) قد حققت الأهداف الموضوعية في المرحلة الأولى (الخطة)، ويتم قياس أثر عوامل البيئة التحتية في الأداء الفعلي لاقتراح التحسينات والتعديلات، حيث ذكرت الدراسة مصطلح (leading indicators) وهي المؤشرات الرئيسية التي تتبع أي عقبات لها تأثير سلبي على النتائج المرجوة، وأخيراً المرحلة الرابعة (الإصلاح) ويتم فيها بناءً على نتائج التقييم والتحقق في المرحلة السابقة اتخاذ مجموعة من القرارات أو الإجراءات للتحسين ومعالجة النقص في الأداء، وتعميم الممارسات، وقد تشمل التعديلات على سبيل المثال تطوير الأفراد أو فرق العمل عبر التدريب، أو التعديل على أنظمة الحوافز والمكافآت، أو ترقية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

■ أهمية استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي:

بحسب (القهوي، 2013) فإن استراتيجية إدارة المعرفة تقدم للمنظمة خطة واضحة للوضع الراهن والمتوقع منها في ظل استراتيجية المنظمة واستراتيجية أعمالها، وإن تبني استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في القطاع الصحي تعتبر ذات أهمية كبيرة لما لها من دور فعال في صناعة واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، والإبداع والابتكار، والتغلب على التحديات التي قد تواجه أنشطة القطاع الصحي، فعدم كفاية التخطيط الاستراتيجي الجيد لإدارة المعرفة في القطاع الصحي قد يؤدي إلى صعوبة تفعيل إدارة المعرفة به، وبحسب (Abidi, 2001) فإن أهمية إدارة المعرفة في القطاع الصحي تتمثل في كونها توفر إطاراً لالتقاط الخبرات العملية لمختصين الرعاية الصحية والرؤى المكتسبة من النتائج السابقة، مما يؤدي إلى تعزيز الفعالية في تقديم الخدمات الصحية، وكما أشار (بن خليفة وزلاسي، 2018) إلى أن أهمية إدخال مبادرات منهجية لإدارة المعرفة في القطاع الصحي تكتسب أهمية خاصة بسبب المؤشرات الإيجابية في هذا القطاع والتي تدل بوضوح على ازدهاره فالنمو المضطرب للاستثمار في هذا القطاع بإنشاء أو توسعة المرافق الطبية أو بمواكبة التقنيات المتطورة واستخدامها، بالإضافة إلى ما يفرضه إدخال التقنيات الحديثة من أساليب وطرق لترسيخ المعرفة المصاحبة والناجمة عن هذه التقنيات واستثمارها وتعميمها داخل المنظمة الصحية الواحدة على الأقل وبما يعظم النفع منها، وأن التقنيات الحديثة غير قادرة وحدها على تحقيق النجاح للمنظمات الصحية أو تحسين جودة خدماتها فلا بد من تضافرها مع الأدوات الأخرى كالخبرات والمعارف المتراكمة في هذا القطاع، وأن النجاح المستمر للمستشفيات والمرافق الطبية قد يؤدي إلى تراكم الكثير من الخبرات الطبية المتخصصة

سواءً على مستوى الأطباء العاميين أو المتخصصين أو بقية الكوادر الصحية، فهذه العوامل تستدعي سرعة تبني برامج قوية وفعالة لإدارة المعرفة المتراكمة في القطاع الصحي لضمان استمراره وتقدمه وازدهاره والمحافظة على مكانته على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

ويوضح (Wickramasinghe & others, 2005) أن أهمية استراتيجية إدارة المعرفة تتمثل في كونها تعمل على تعزيز قيمة منظمات الرعاية الصحية من خلال التنفيذ الفعال لها بالتركيز على إنشاء المعرفة وتخزينها والوصول لها ونشرها، ويؤكد على الدور الحاسم لاستراتيجية إدارة المعرفة في تحسين نتائج الرعاية الصحية والكفاءة التشغيلية، وإن إدارة المعرفة ذات صلة كبيرة بمجالات التنمية الجديدة في مجال الرعاية الصحية كالصحة الإلكترونية، والطب القائم على الأدلة التي تعتمد على كمية هائلة من البيانات والمعلومات، لتكون إدارة المعرفة أكثر طريقة فعالة لتعظيم القيمة في الرعاية الصحية، وتعتبر صناعة الصحة صناعة كثيفة المعرفة مما يجعل إدارة المعرفة ضرورية ومفيدة من خلالها، ويضيف أيضاً أن إدارة المعرفة في مجال الرعاية الصحية تعتبر أمراً ضرورياً ذو تأثير كبير وأهمية بالغة في تقليل الأخطاء الطبية وتحسين الجودة لكنها تتطلب تعاون العديد من الخبراء في المجال.

ويذكر (Ayanbode & Nawagwu, 2023) أن إدارة المعرفة في مجال الرعاية الصحية أمر بالغ الأهمية، وذلك لإدارة المعرفة الداخلية بخبرة الموظفين وإدارة المعرفة الخارجية كمعلومات المرضى واتجاهات الصحة المجتمعية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات رعاية صحية ذات كفاءة عالية وفعالة في البيئات السريرية، وأن استراتيجية إدارة المعرفة التي تركز على تنظيم وتوثيق المعرفة ذات أهمية عالية في تعزيز جودة الرعاية الصحية وتحسين أداء تقديمها، وضمان اتباع أفضل الممارسات، ويؤكد (Chen, 2013) على أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في منظمات الرعاية الصحية يتمحور حول تحسين العمل الجماعي، وتعزيز الكفاءة، وحماية المعرفة القيمة، والحد من دوران الأفراد العاملين داخل هذه المنظمات، فضلاً عن تحسين جودة الرعاية والخدمات وخفض تكاليف الرعاية الصحية وتعزيز تنسيق المعلومات بين مرافق المنظمات الصحية.

وبناءً على ما سبق يتضح أن الأهمية الحاسمة لإستراتيجية إدارة المعرفة تنبثق من كونها تساهم في توحيد الرؤى والتطلعات للمنظمة الصحية نحو توظيف إدارة المعرفة وبالتالي توحيد الجهود نحو تحقيق أهدافها، ومن خلال تتبع الأدبيات في قواعد البيانات العربية والأجنبية ومحرك البحث Google Scholar اتضح أيضاً أن أول عمل بحثي أبدى الاهتمام باستراتيجية إدارة المعرفة والقطاع الصحي وجمع بينهم ابتداءً في عام 2004م -استناداً إلى مراجعة الأدبيات- في ورقة علمية بالإنتاج الفكري الأجنبي، وذلك في المؤتمر الدولي السادس والعشرون لواجهات تكنولوجيا المعلومات بعنوان "تتطلب الرعاية الصحية اليوم استراتيجية لإدارة المعرفة"، في محاولة لكيفية اعتماد المؤسسات بالقطاع الصحي لأساليب وتقنيات صارمة لإدارة المعرفة كحل لأزمة المعرفة، وأن كثير من الدراسات قد أبدت اهتماماً كبيراً بإدراك قيمة إدارة المعرفة في القطاع الصحي، وأن وجود استراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصحية يسهم بشكل إيجابي في استدامة المعارف والاستفادة من التكنولوجيات المساعدة في حفظها، مشاركتها، تطبيقها، وتخزينها، بالإضافة إلى أن العديد من الدراسات أوصت باعتماد استراتيجية لإدارة المعرفة لتحقيق الفائدة القصوى من إدارة المعرفة بالمنظمة الصحية، وزيادة استخدام المعرفة في القطاع الصحي لتحسين الرعاية الصحية، ويؤكد ذلك اهتمام منظمة الصحة العالمية WHO باستراتيجية إدارة المعرفة وذلك من خلال نشر استراتيجية خاصة لإدارة المعرفة كل عدة أعوام.

■ خطوات تطبيق منهج تحليل المحتوى:

بناءً على ما ذكر في الإنتاج الفكري في مناهج البحث فإن هناك العديد من الأساليب والخطوات المنهجية المختلفة التي يجب اتباعها عند استخدام أسلوب تحليل المحتوى، ومن أبرز ما ورد بهذا الخصوص ما ذكره (العساف، 2006) حول اتباع الخطوات التالية عند استخدام أسلوب تحليل المحتوى:

- 1- **تصنيف المحتويات المبحوثة:** ويعد التصنيف أهم خطوة في تحليل المحتوى لأنه عبارة عن انعكاس مباشر للمشكلة المراد دراستها، وليس هناك تحديد للتصنيف فيمكن الاكتفاء بتصنيف واحد أو اثنين أو أكثر وفقاً لطبيعة المشكلة المدروسة.
- 2- **تحديد وحدات التحليل:** حيث عدد بيرلسون خمس وحدات أساسية في التحليل وهي: **الكلمة**، كأن يقوم الباحث بحصر كمي للفظ معين له دلالاته المعنية ومقدار تكراره في وثيقة واحدة أو عدة وثائق، و**الموضوع**، هو إما جملة أو أكثر تؤكد مفهوماً معيناً، و**الشخصية**، وهي الحصر الكمي لخصائص وسمات محددة ترسم شخصية معينة سواء كانت شخص بعينه أو فئة من الناس أو مجتمعاً من المجتمعات وذلك لتحقيق غرض معين، و**المفردة**، وهي الوحدة التي يستخدمها المصدر في نقل المعاني والأفكار كالكتاب والأفلام والمقالات، و**الوحدة القياسية أو الزمنية**، كالحصر الكمي لطول المقال أو عدد صفحاته.
- 3- **تصميم استمارة التحليل:** وهي الاستمارة التي يصممها الباحث لتفريغ محتوى كل مصدر، بحيث تنتهي علاقته بعد ذلك بمصدر ذلك المحتوى، وتحتوي الاستمارة على عدة أقسام وهي: البيانات الأولية، وفئات المحتوى، ووحدات التحليل، والملاحظات).
- 4- **تصميم جداول التفريغ:** حيث يفرغ فيها الباحث المعلومات من استمارات التحليل تفريغاً كمياً.
- 5- **تفريغ محتوى كل وثيقة في الاستمارة الخاصة به.**
- 6- **تطبيق المعالجات الإحصائية اللازمة.**
- 7- **سرد النتائج وتفسيرها.**

وقد اعتمدت الدراسة على الخطوات السابقة مع إجراء بعض التعديلات بما يتوافق مع أهدافها، وتنفيذها للوصول إلى الأدوار الرئيسية والتحديات لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي من خلال الخطوات التالية:

1- تصنيف المحتويات المبحوثة:

من خلال البحث في قواعد البيانات العربية والأجنبية المختلفة، والمتاحة على المكتبة الرقمية السعودية، ومحركات البحث Google Scholar و Reacearch Gate لحصر الإنتاج الفكري في موضوع الدراسة وفقاً لمراجعة أدبية تم إعدادها سابقاً في هذا الجانب، وبدءاً من الفترة الزمنية التي تم ربطهم سويماً 2004م إلى 2024م، حيث تم التصنيف حسب النوع: كتب، بحوث ودراسات، أوراق مؤتمرات، وتقارير علمية.

2- تحديد وحدات التحليل:

من خلال القراءة السريعة الاستطلاعية للإنتاج الفكري الذي سيتم تحليل محتواه، والتركيز على المحاور التي تحقق أهداف الدراسة فيما يخص الأدوار الرئيسية لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، والتحديات التي تواجهها، من خلال التركيز على الجوانب التي

تتناول هذه الأمور في الدراسات، كأهمية استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، والفوائد أو المزايا التي تحققها استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع الصحي، والعقبات أو المشكلات، أو الممكنات أو التوصيات التي يجب توافرها لنجاح استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي.

3- تصميم استمارة التحليل:

تم عمل استمارة تحليل لكل مصدر تحتوي على: البيانات الجغرافية، الكلمات المفتاحية للدور والتحدي، الملاحظات.

4- تصميم جداول التفريغ:

تم تخصيص جداول التفريغ لتحقيق الأهداف الخاصة بالدراسة في الوصول الى الأدوار الرئيسية لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، والتحديات التي تواجه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، لتسهيل عملية حصر الدور الرئيسي لاستراتيجية إدارة المعرفة في هذا القطاع، والتحديات التي تواجهها، ومدى تكرارها في الإنتاج الفكري، حيث تم تصميمها كما هو موضح في الجدول (1) الآتي:

جدول (1): نموذج لجداول التفريغ

التحدي الذي يواجه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي			الدور الذي تلعبه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي			اسم الباحث
						مجموع التكرارات

5- تفرغ محتوی کل وثیقه:

تم تفرغ محتوى كل وثيقة في استمارة التحليل أولاً، ومن ثم حصر الإنتاج الفكري الذي تناول دور استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي والذي بلغ عدده (26)، والإنتاج الفكري الذي تناول التحديات التي تواجه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي وبلغ عدده (15)، ومن ثم تفرغ جميع الأدوار، والتحديات التي وردت في الإنتاج الفكري في جداول التفرغ السابقة.

6- تطبيق المعالجة الإحصائية اللازمة:

تم استخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية البسيطة (التكرارات، والنسب المئوية) بهدف استعراض الدور الرئيسي لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، والتحديات التي تواجهها، والتي تم تحديدها بحسب تكرارها في الإنتاج الفكري.

وأُسفرت نتائج التحليل للدراسات بعد التطبيق على أن هناك 23 دوراً تؤديه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، وتواجه 7 تحديات رئيسية في هذا القطاع، حيث إن الدور الأكثر تكراراً تمثل في: تجويد خدمات الرعاية الصحية بنسبة 79.31%، ثم يليه تحسين الأداء في تقديم الخدمات الصحية بنسبة 20.68%، وتساوى التكرار بنسبة 10.34% بالنسبة للأدوار التي تمثلت في: اتخاذ القرار الصائب، وتعزيز الكفاءة، والابتكار في الخدمات الصحية، وتلتها الأدوار التالية: الاستجابة الفعالة للكوارث والأوبئة، وتعزيز الإنتاجية، وتطوير الأداء الطبي، وتقليل الأخطاء الطبية، التي تساوت أيضاً في نسبة التكرار بمعدل مرتين، ونسبة 6.89%، واتضح أن هناك عدد من الأدوار التي تؤديها استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي لم تذكر إلا مرة واحدة في دراسات مختلفة بنسبة 3.44%، وفيما يخص التحديات التي تواجهها استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي فقد أسفرت نتائج التحليل للدراسات أن أكثر التحديات تكراراً تتمثل في: التحديات الثقافية بنسبة 37.93%، يليها مباشرة التحديات التكنولوجية بنسبة 34.48%، ثم تأتي بعد ذلك التحديات التنظيمية بنسبة 24.13%، وتتساوى التكرارات بنسبة 6.89% بالنسبة للتحديات المالية، وتحدي هجرة المعرفة، واتضح أيضاً أن هناك تحديات لم تذكر سوى مرة واحدة في دراستين مختلفتين بنسبة 3.44%، ويوضح الجدول (2) الآتي الأدوار الرئيسية لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، والتحديات التي تواجهها بشكل أكثر، ومرتبطة بحسب تكرارها في الإنتاج الفكري.

جدول (2): نسبة تكرار الأدوار الرئيسية لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي والتحديات التي تواجهها في الإنتاج الفكري

الدور الذي تلعبه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي	التكرار	النسبة المئوية
1 تجويد خدمات الرعاية الصحية	11	79.31%
2 تحسين الأداء في تقديم الخدمات الصحية	6	20.68%
3 اتخاذ القرار الصائب	3	10.34%
4 تعزيز الكفاءة	3	10.34%
5 الابتكار في الخدمات الصحية	3	10.34%
6 الاستجابة الفعالة للكوارث والأوبئة	2	6.89%
7 تعزيز الإنتاجية	2	6.89%
8 تطوير الأداء الطبي	2	6.89%
9 تقليل الأخطاء الطبية	2	6.89%
10 تعزيز التعاون	1	3.44%
11 تعزيز المشاركة بالمعرفة	1	3.44%
12 تعزيز الكفاءة التنظيمية	1	3.44%

13	تعزيز التحسين المؤسسي	1	3.44%
14	تحسين تدفق معلومات النظام الصحي	1	3.44%
15	تحسين الأداء التنظيمي	1	3.44%
16	دعم مؤسسات الرعاية الصحية	1	3.44%
17	تسهيل الوصول للخدمات الصحية	1	3.44%
18	مواكبة التقدم في البحث العلمي	1	3.44%
19	إدارة الجودة	1	3.44%
20	سد الفجوات المعرفية في الرعاية الصحية	1	3.44%
21	تعزيز الوصول الى المعلومات والأنشطة المتعلقة بالرعاية الصحية	1	3.44%
22	تعزيز قيمة منظمات الرعاية الصحية	1	3.44%
23	زيادة فعالية الرعاية الصحية	1	3.44%
التحدي الذي يواجه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي			
	النسبة المئوية	التكرار	
1	التحديات الثقافية	11	37.93%
2	التحديات التكنولوجية	10	34.48%
3	التحديات التنظيمية	7	24.13%
4	التحديات المالية	2	6.89%
5	تحدي هجرة المعرفة	2	6.89%
6	التحديات السياسية	1	3.44%
7	تحدي المصطلحات المختلفة	1	3.44%

حيث يتبين لنا من الجدول (2) أعلاه، أن الدراسات ذكرت أن هناك 23 دوراً تؤديه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، وتواجه 7 تحديات رئيسية في هذا القطاع، حيث إن الدور الأكثر تكراراً تمثل في: تجويد خدمات الرعاية الصحية بنسبة 79.31%، ثم يليه تحسين الأداء في تقديم الخدمات الصحية بنسبة 20.68%، وتساوى التكرار بنسبة 10.34% بالنسبة للأدوار التي تمثلت في: اتخاذ القرار الصائب، وتعزيز الكفاءة، والابتكار في الخدمات الصحية، وتليها الأدوار التالية: الاستجابة الفعالة للكوارث والأوبئة، وتعزيز الإنتاجية، وتطوير الأداء الطبي، وتقليل الأخطاء الطبية، التي تساوت أيضاً في نسبة التكرار بمعدل مرتين، ونسبة 6.89%، ويتضح لنا من خلال الجدول السابق (2)، أن هناك عدد من الأدوار التي تؤديها استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي لم تذكر إلا مرة واحدة في دراسات مختلفة بنسبة 3.44%، وفيما يخص التحديات التي تواجهها استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، فيتضح لنا من خلال الجدول (2) أن أكثر التحديات تكراراً تتمثل في: التحديات الثقافية بنسبة 37.93%، يليها مباشرة التحديات التكنولوجية بنسبة 34.48%، ثم تأتي بعد ذلك التحديات التنظيمية بنسبة 24.13%، وتساوى التكرارات بنسبة 6.89% بالنسبة

للتحديات المالية، وتحدي هجرة المعرفة، ويتضح لنا أيضاً أن هناك تحديات لم تذكر سوى مرة واحدة في دراستين مختلفة بنسبة 3.44%.

وبناءً على نتائج الجدول السابق (2)، ولحصر الدور الرئيسي لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، والتحديات التي تواجهها، فقد تم العمل بما يلي:

- تم استبعاد بعض الأدوار، والتحديات التي حصلت على نسبة أقل من 5%، في حال لم يكن هناك تداخل بينها وبين أي دور، وتحدي آخر، مثل: دورها في إدارة الجودة، والتحديات السياسية، وتحدي المصطلحات المختلفة.
 - دمج أو إدراج الأدوار، والتحديات التي حصلت على نسبة أقل من 5% وتكون متداخلة، أو متماثلة مع الدور، والتحدي الأكثر شمولاً، مثل: تعزيز التعاون، وتعزيز المشاركة بالمعرفة، بحيث يؤدي التعاون إلى المشاركة في المعارف والمعلومات وزيادة الخبرات، بالإضافة إلى دمج تعزيز التحسين المؤسسي الذي يقدم الكفاءة التشغيلية، والجودة وغيرها من الأمور التي بدورها تؤدي إلى دعم المؤسسات الصحية وإكسابها القدرة المؤسسية، ودمج دور تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، وتطوير الأداء الطبي مع دور تحسين الأداء في تقديم الخدمات الصحية، حيث أن الأداء التنظيمي والكفاءة التنظيمية يشيران إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تنسيق العديد من الموارد منها الموارد البشرية التي تقوم بدورها بتقديم خدمة الرعاية الصحية، ودمج دور تسهيل الوصول للخدمات الصحية مع الدور الذي تؤدي إليه وهو زيادة فعالية الرعاية الصحية، وإدراج دور استراتيجية إدارة المعرفة في تحسين تدفق معلومات النظام الصحي، وتعزيز الوصول إلى المعلومات والأنشطة المتعلقة بالرعاية الصحية، ضمن دورها في مواكبة التقدم في البحث العلمي، وبالتالي تحقيق دورها المتمثل في سد الفجوات المعرفية في الرعاية الصحية، وتعزيز قيمة منظمات الرعاية الصحية.
 - إدراج بعض الأدوار التي حصلت على نسبة أقل من 15% مع أدوار أخرى، مثل: تعزيز الكفاءة، وتعزيز الإنتاجية مع الابتكار في الخدمات الصحية، كذلك اتخاذ القرار الصائب مع تقليل الأخطاء الطبية، والاستجابة الفعالة للكوارث والأوبئة.
- وبعد اتباع الخطوات السابقة، اعتمدت الدراسة ثمانية أدوار رئيسية لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، وخمسة تحديات أساسية تواجهها وهي كما يلي:

▪ الدور الرئيسي الذي تلعبه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي:

- 1- تجويد خدمات الرعاية الصحية، بتوفير المعارف والأدوات والموارد التي تساعد على اتخاذ التدابير اللازمة.
- 2- تحسين الأداء في تقديم الخدمات الصحية، وتطوير الأداء الطبي، من خلال تحسين الأداء التنظيمي، والكفاءة التنظيمية للمنظمة الصحية، وذلك بتنسيق العديد من الموارد كالموارد البشرية التي تقوم بدورها بتقديم خدمة الرعاية الصحية.
- 3- تعزيز الكفاءة، والإنتاجية، التي تؤدي إلى الابتكار في الخدمات الصحية.
- 4- المساعدة على اتخاذ القرار الصائب الذي يؤدي إلى تقليل الأخطاء الطبية، والاستجابة الفعالة للكوارث والأوبئة عند الحاجة.
- 5- تعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة والمعلومات، لزيادة الخبرات وتعظيم المعرفة الموجودة بالمنظمة الصحية.
- 6- دعم المؤسسات الصحية، بتعزيز التحسين المؤسسي من خلال العديد من الجوانب التي تشمل تطوير الكفاءات، وتحسين العمليات داخل المنظمة، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات.
- 7- تسهيل الوصول للخدمات الصحية وبالتالي زيادة فعالية الرعاية الصحية.

8- مواكبة التقدم في البحث العلمي، من خلال تحسين تدفق معلومات النظام الصحي، وتعزيز الوصول الى المعلومات والأنشطة المتعلقة بالرعاية الصحية كأفضل التجارب والممارسات في المجال الصحي، وبالتالي سد الفجوات المعرفية في منظمات الرعاية الصحية، وتعزيز قيمتها.

إذاً فاستراتيجية إدارة المعرفة تعد أداة جوهرية في تطوير القطاع الصحي، حيث تساهم في تعزيز جودة وكفاءة خدمات الرعاية الصحية من خلال دعم اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء الطبية، وتحسين الأداء التنظيمي والطبي، كما تساهم في تنمية الكفاءات، وتسهيل الوصول إلى المعرفة، وتعزيز الابتكار والتعاون داخل المنظمات الصحية بالإضافة إلى أن الاستراتيجية تدعم مواكبة التقدم العلمي وتبني أفضل الممارسات، مما يساهم في سد الفجوات المعرفية وتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

■ التحديات الأساسية التي تواجه استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي:

- 1- **التحديات الثقافية:** وتشمل الثقافة التنظيمية للمنظمة الصحية، وقلة الوعي والخبرة والمهارات المحدودة في إدارة المعرفة، وقلة الثقة والسلوك التعاوني في تبادل المعرفة، وغياب لغة التواصل المشتركة بين العاملين في مجال الرعاية الصحية
- 2- **التحديات التكنولوجية:** التي تشمل عدم توافر البنية التحتية المعلوماتية، أو سوء تصميم تكنولوجيا المعلومات، أو عدم تكاملها مع عمليات إدارة المعرفة، وعدم الصيانة والتدريب عليها، وسوء شبكات الاتصالات، بمعنى آخر مدى توافرها الجيد في المنظمة الصحية.
- 3- **التحديات التنظيمية:** وتتمثل في الهيكل التنظيمي بعدم مرونة أو عدم تناسبه مع تطبيق عمليات إدارة المعرفة، والإدارة العليا أو القيادة من خلال سوء دعم الإدارة، وعدم تقديم الحوافز أو التشجيع على اكتساب وتبادل المعرفة، أو الجهل بإدارة المعرفة، بمعنى آخر أهمية وجود قيادة تتبنى الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة.
- 4- **التحديات المالية:** التي تشير الى مدى ضرورة توفير السيولة المالية لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة الصحية، والتي تشمل عدم كفاية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والاحتياجات المالية للتطوير المهني بالمنظمة، والاستثمار المالي الضعيف للمنظمة الصحية.
- 5- **تحدي هجرة المعرفة:** الذي يشير الى الصعوبات التي تنشأ نتيجة انتقال المعرفة والخبرة من مكان الى آخر سواء كان عبر الأفراد أو المنظمات، ويشمل الدوران الوظيفي، أو انشقاق الموظفين.

واستناداً الى ما تقدم فإن استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي تواجه عدة تحديات، أبرزها ضعف الثقافة التنظيمية وقلة الوعي بأهمية تبادل المعرفة، إلى جانب قصور البنية التحتية التكنولوجية وعدم تكاملها مع العمليات المعرفية، كما تعاني المنظمات من عقبات تنظيمية تتعلق بجمود الهياكل الإدارية وضعف دعم القيادة، إضافة إلى محدودية التمويل اللازم لتطبيق الاستراتيجية، وتعد هجرة المعرفة بسبب دوران الكوادر من التحديات المؤثرة على استدامة المعرفة داخل المنظمات الصحية.

الخاتمة:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يتضح أن استراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي تمثل ركيزة أساسية لتحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي والسريري، وذلك من خلال أدوارها المتعددة التي تشمل تجويد الرعاية الصحية، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار، وسد الفجوات المعرفية، وقد كشفت نتائج تحليل المحتوى للإنتاج الفكري عن وعي متزايد بأهمية توظيف استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات الصحية، إلا أن هذا التوظيف لا يخلو من التحديات التي قد تعيق تحقيق الأثر الكامل لها، وعلى رأسها التحديات الثقافية والتنظيمية والتكنولوجية.

وقد أسفرت نتائج تحليل المحتوى في نهايته عن تصنيف ثمانية أدوار رئيسية، وخمسة تحديات أساسية لاستراتيجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي، مما يوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في تطوير سياسات واستراتيجيات أكثر فاعلية، وتؤكد هذه النتائج على أهمية تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة تراعي السياق التنظيمي والثقافي والتقني للمنظمات الصحية، بما يساهم في تحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في تقديم الرعاية الصحية.

كما أبرزت الدراسة الحاجة الملحة لتطوير بنى تحتية معرفية وتقنية تتماشى مع متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشجعة على تبادل المعرفة وتقديرها كأصل استراتيجي، كما أكدت أهمية وجود قيادة واعية تتبنى الفكر الاستراتيجي القادر على دمج إدارة المعرفة في العمليات اليومية للمنظمة الصحية.

وبناءً على ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تبني نهج تكاملي يدمج بين العنصر البشري، والبنية التحتية التقنية، والعمليات التنظيمية، بما يعزز من فاعلية استراتيجية إدارة المعرفة، ويمكن من التغلب على التحديات الراهنة، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة مستدامة للقطاع الصحي.

المراجع:

باشراحيل، هبة عمر. (2017). تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات الصحية. مجلة دراسات المعلومات، ع19، 125 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/844202>

بن خليفة، احمد، وزلاسي، سامر. (2018). اقتراح نموذج لإدارة المعرفة للركي بجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية، جامعة 8 ماي 1945 قالة. مسترجع من <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/7802?mode=simple>

الخوري، علي محمد. (2015). إدارة المعرفة في القطاع العام: استعراض تجربة ناجحة لهيئة الامارات للهوية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مسترجع من https://www.slideshare.net/alkhour/ss-46529229?from_action=save

دياب، مفتاح محمد. (2023). استراتيجية إدارة المعرفة: المفهوم، والخصائص، والمتطلبات. المجلة السعودية لدراسات المكتبات والمعلومات، مج3، ع3، ص 113 - 153. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394930>

الزيادات، محمد (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السلمي، أسعد نفاع، ومرغلاني، محمد أمين، وعقيلي، عثمان موسى. (2020). دور استراتيجية المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي: رؤية معرفية حديثة، شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر، إسطنبول، ص 533. مسترجع من <http://proceedings.sriweb.org/akn/index.php/art/article/view/421/480>

الطائي، فيصل علوان، والعدلي، أميمة حميد. (2014). استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء. العلوم الاقتصادية، مج9، ع36، ص 18-62. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/631594>

القهيوي، ليث عبد الله. (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع. ط1.

الكبيسي، صلاح وياسين، مهند. (2011). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق Journal of Economics and Administrative. مسترجع من <https://cutt.us/dUlm1>

المياي، حاكم أحسوني مكرو، والكناني، جابر عباس. (2022). استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الأمني: دراسة تحليلية في مديرية شرطة محافظة النجف الأشرف والمنشآت. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع3، ص 429 - 448. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1402967>

المراجع الأجنبية:

Ayanbode, Oluyemi & wagwu, Williams Ezinwa. (2023). 19 Knowledge Management Strategies in Clinical Settings, Southwest Nigeria, Walter de Gruyter, Pp297-319. Available at https://www.researchgate.net/publication/373352700_19_Knowledge_Management_Strategies_in_Clinical_Settings_Southwest_Nigeria

Abualwafa, I.; Ahmad, K.; and Asma' Mokhtar, U. (2023). A Conceptual Framework for Knowledge Management Implementation in Organizations, Information Sciences Letters, 12(5), 1547 - 1560. Received on 20 Jan 2025. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/isl/vol12/iss5/4>

Abidi, Syed Sibte Raza. (2001). Knowledge management in healthcare: towards 'knowledge-driven' decision-support services, International Journal of Medical Informatics, Vol 63, Iss 1-2, Pp 5-18. Available at <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1386505601001678>

Chen, Edward T. (2013). An Observation of Healthcare Knowledge Management, Communications of the IIMA, Vol 13: Iss 3. Available at <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol13/iss3/7/>

El Morr, Christo & Subercaze, Julien. (2010). Knowledge Management in Healthcare, IGI Global. Pp 490-510. Available at [\(PDF\) Knowledge Management in Healthcare](#)

Ledesma, Anthony & McCulloh, Connor & Wieck, Haden & Yang, Mason. (2015). Health Care Sector Overview. Washington State University. Relative from https://s3.wp.wsu.edu/uploads/sites/606/2015/02/SectorOverview_HC_Spring2014.pdf

Nicolini, Davide & Conville, Paul & Martinez-Solano, Laura. (2008). Managing Knowledge in the Healthcare Sector: A Review, International Journal of Management Reviews. Available at [\(PDF\) Managing Knowledge in the Healthcare Sector: A Review](#)

Onofre, I., & Teixeira, L. (2021). Implementation of a Knowledge Management Strategy: Reflections and Critical Success Factors. In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 4721-4732.

Shannak, Rifat & Masa'deh, Ra'ed & Akour, Mohammed. (2012). Knowledge Management Strategy Building: Literature Review. European Scientific. Available at https://www.researchgate.net/publication/257922672_Knowledge_Management_Strategy_Building_Literature_Review/citation/download

Wickramasinghe, Nilmini & Gupta, Jatinder N.D., & Sharma, Sushil K. (2005). Creating knowledge-based healthcare organizations, Information Management. Available at <https://www.proquest.com/docview/205264110/fulltextPDF/47A033FFA9EA4D14PQ/2?accountid=142908&sourcetype=Magazines>

“Knowledge Management Strategy in the Healthcare Sector: Challenges and Roles”

Researchers:

Amnah Mubarak Alluqmani

PhD in Knowledge Management, Information Science Department, KAU, Saudi Arabia

Hana Ali AlDahawi

Associate Professor, Information Science Department, KAU, Saudi Arabia

Abstract:

This study addresses the topic of Knowledge Management Strategy (KMS) in the healthcare sector, given its growing significance in improving the quality of healthcare services and enhancing the operational efficiency of health organizations. The study aims to identify the main roles played by KMS in this vital sector, as well as to highlight the key challenges that may hinder its effective implementation.

A descriptive methodology using content analysis was employed by reviewing and analyzing scholarly literature published between 2004 and 2024, in both Arabic and English. The content analysis identified eight primary roles of KMS in the healthcare sector, with the most prominent being: improving the quality of healthcare services, enhancing performance, supporting decision-making, and fostering innovation.

The study also revealed five major challenges to KMS implementation, namely: cultural, technological, and organizational challenges, in addition to financial barriers and knowledge migration issues. The findings indicate a growing awareness of the importance of adopting a clear strategy for knowledge management in healthcare organizations. However, practical implementation still faces obstacles that require structural, organizational, cultural, and technical interventions.

Based on the study's findings, it recommends adopting an integrated approach that combines infrastructure development, workforce empowerment, and the promotion of a knowledge-sharing culture, alongside the need for strategic leadership that supports the execution of knowledge initiatives.

This study contributes to enriching the literature on knowledge management in the healthcare sector and provides a scientific foundation for future practices.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Strategy, Healthcare Sector, Health.