

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
أنا لله وأنا إليه المرجع والعاقبة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي

إعداد الطالب:

صبري محمد عوض ماضي

إشراف:

د. يوسف عبد عطية بحر

أ.د. يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1432هـ - 2011م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا
وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا
أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة، الآية رقم 286

ملخص الدراسة

"اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على "درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها". ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الحصول على البيانات، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (388) موظفاً من المدراء ومن الموظفين الذين يتولون مواقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة وهي: (بلدية جباليا، بلدية غزة، بلدية دير البلح، بلدية خان يونس، بلدية رفح)، والذين يحملون أحد المسميات الوظيفية التالية: (مدير عام، مدير، نائب مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة). كما قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء فيها بشكل مقبول، وبينت أن إدارة المعرفة فيها تحتاج إلى تطوير.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات ايجابية ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات.
- أظهرت أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تلتزم بعمليات إدارة المعرفة بمستويات مختلفة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة تبني إستراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
- الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزين إدارة لمعرفة وتوسيع عملية التشارك فيها من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتبنى عمليات إدارة المعرفة.
- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، والاهتمام بتكنولوجيا إدارة المعرفة من خلال مواكبة التطور التكنولوجي .
- ضرورة تطوير الأداء التنظيمي من خلال تحسين المناخ التنظيمي ، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

Abstract

Managers Attitudes toward Knowledge Management Role in Job Performance in the Main Municipalities of Gaza Strip

This study aimed at identifying the extent of application of knowledge management concept in the main municipalities of the Gaza Strip and its effect on the job performance from managers' perspective. The descriptive analytic methodology was used to respond to study objectives. Complete census technique was used to collect data from study population of (388) employee using delivery and collection questionnaire. This population includes the Managers and supervisors employees in the main municipalities (Jabalia, Gaza, Dair Al Balah, Khan Younis, and Rafah) who hold one of the following positions (Director General, Director, Deputy Director, Director Assistant, Head of Section, Head of Division)

From managers' perspective, the study found that:

- There is an acceptable level of knowledge management adoption by the main municipalities in the Gaza Strip. However, there is a need for further development of knowledge management in these municipalities.
- There are positive attitudes, yet not strong, among managers of the main municipalities toward the knowledge management role in job performance.
- There is a significant relationship between knowledge management processes (knowledge creation, storage, distribution, application, Management Technology Knowledge, knowledge Team) and the level of job performance.
- There are various levels of commitment to Knowledge Management Processes among the main municipalities in the Gaza Strip.

The study recommended the following:

- Adopting Knowledge Management strategy and providing administrative, technological, and human resources that contribute to the development of Knowledge Management Processes.
- Focusing on knowledge creation, developing storage methods, and expanding the distribution of Knowledge Management. This is done through building organizational culture that adopts the Knowledge Management Processes.
- Applying Knowledge Management Processes in all administrative activities and sustaining Knowledge Management technologies through coping with technological development.
- Developing the organizational performance through improving the organizational climate, developing performance appraisal system based on clear criteria, and adopting incentives system that rewards exerted efforts for knowledge management adoption.

الإهداء

إلى المعلم الأول .. معلم البشرية .. محمد صلى الله عليه وسلم...

إلى روح والدي الطاهرة .. رحمه الله واسكنه فسيح جناته مع النبيين
والصديقين والشهداء وحسن أولئك رفيقاً...

إلى معنى العنان .. إلى من كان دعائها سرنجاحي ..

وحنانها بلسم جراحي .. إلى أغلى الحبايب ..

أمي الغالية...

إلى الشمعة المتقدة التي تنير ظلمة حياتي .. إلى من بوجودها اكتسبت قوة
ومحبة لا حدود لها .. إلى من عرفت معها معنى الحياة ..

زوجتي الغالية ...

إلى الذين كانوا سنداً وعموداً لي طوال حياتي .. إلى الذين شاركوني
الأفراح والآلام طوال مشوار حياتي..

إلى إخوتي وأخواتي ...

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم .. والسعادة في ضحكاتهم .. إلى الوجوه
المفعمة بالبراءة.. إلى من بحبهم أزهرت أيامي.. إلى رياحين حياتي..

أولادي احمد، براء، رامي، فرح & أسيل،

إلى من روا بدمانهم جميعاً.. ارض فلسطين الحبيبة.. إلى من هم أكرم منا
جميعاً .. إلى شهداء فلسطين الحبيبة...

إلى أساتذتي وزملائي وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الرسالة .. سائلاً
الله عز وجل أن ينفع به ويجعله خالصاً لوجه تعالى ...

اهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا، اللهم علمنا ما جهلنا وذكرنا ما نسينا وانفعنا بما علمتنا، وأشكره سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وصلِّ اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، وبعد.

امتناناً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي، فإنه يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، ممثلين بعميد الكلية، والطاقم الأكاديمي والإداري الذين أتاحوا لي الفرصة لأنهل من علمهم ومعارفهم.

كما أتوجه بالشكر إلى أساتذتي الأفاضل: الأستاذ الدكتور يوسف حسين عاشور، والدكتور يوسف عبد عطية بحر، حفظهما الله وسدد إلى الخير خطاهما، اللذان تفضلاً بالإشراف على رسالتي هذه، حيث بفضل الله تعالى ثم بفضل جهودهما المتواصلة، وتوجيهاتهما السديدة تم انجاز هذا العمل فلهم مني خالص الوفاء والتقدير.

- وأتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفرا والدكتور سامي علي أبو الروس الذين تفضلاً بقبول مناقشة رسالتي، فلهم مني كل التقدير والاحترام.
- كما أتقدم بالشكر إلى السادة المحكمين الذين ما بخلوا بتوجيهاتهم وآرائهم الرشيدة في تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة).
- وأتقدم بالشكر إلى خالي العزيز الأستاذ زايد محمد ماضي الذي تطوع مشكوراً بتدقيق هذه الرسالة، فله مني كل التقدير والاحترام.
- وختاماً فإنني أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم بكافة أشكاله وصوره لإتمام هذه الدراسة وخص بالذكر أخي الحبيب حمزة.

الباحث

صبري محمد ماضي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
ا	آية قرآنية	
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ج	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	
د	الإهداء	
هـ	شكر وتقدير	
و	قائمة المحتويات	
ي	فهرس الجداول	
م	فهرس الأشكال	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة		
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة		
3	مقدمة	1.1.1
5	مشكلة الدراسة	1.1.2
5	متغيرات الدراسة	1.1.3
6	نموذج الدراسة	1.1.4
7	فرضيات الدراسة	1.1.5
8	أهداف الدراسة	1.1.6
8	أهمية الدراسة	1.1.7
المبحث الثاني: الدراسات السابقة		
13	الدراسات العربية	1.2.1
13	الدراسات المحلية	1.2.1.1
16	الدراسات الإقليمية	1.2.1.2
24	الدراسات الأجنبية	1.2.2
27	التعقيب على الدراسات السابقة	1.2.3
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
المبحث الأول: المعرفة		
31	مقدمة	2.1.1
32	مفهوم المعرفة	2.1.2

الصفحة	الموضوع	م
34	مناهج تعريف المعرفة	2.1.3
35	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	2.1.4
36	هرم المعرفة	2.1.5
37	أهمية المعرفة	2.1.6
38	خصائص المعرفة	2.1.7
39	أنواع المعرفة	2.1.8
42	مصادر المعرفة	2.1.9
المبحث الثاني: إدارة المعرفة		
45	مفهوم إدارة المعرفة	2.2.1
47	نشأة إدارة المعرفة وتطورها	2.2.2
49	جذور إدارة المعرفة الإدارية والتكنولوجية	2.2.3
52	أهمية إدارة المعرفة	2.2.4
53	مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة	2.2.5
54	أهداف إدارة المعرفة	2.2.6
54	وظائف إدارة المعرفة	2.2.7
55	متطلبات إدارة المعرفة	2.2.8
56	مراحل إدارة المعرفة	2.2.9
57	مجالات إدارة المعرفة	2.2.10
57	أبعاد إدارة المعرفة	2.2.11
58	علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة	2.2.12
المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة		
60	مقدمة	2.3.1
60	مدخل إلى عمليات إدارة المعرفة	2.3.2
63	عمليات إدارة المعرفة	2.3.3
69	نماذج تطبيقية لإدارة المعرفة	2.3.4
71	معوقات إدارة المعرفة	2.3.5
72	عوامل نجاح إدارة المعرفة	2.3.6
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في البلديات في قطاع غزة		

الصفحة	الموضوع	م
المبحث الأول: الأداء الوظيفي		
75	مقدمة	3.1.1
76	مفهوم الأداء الوظيفي	3.1.2
85	مفهوم تقييم أداء العاملين	3.1.3
92	العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي	3.1.4
المبحث الثاني: الإدارة المحلية في فلسطين		
94	مقدمة	3.2.1
95	تعريف الإدارة المحلية	3.2.2
96	تطور الحكم المحلي في فلسطين	3.2.3
97	أهداف الهيئات المحلية	3.2.4
98	الهيكلية التنظيمية لنظام الحكم المحلي في فلسطين	3.2.5
المبحث الثالث: البلديات في قطاع غزة		
101	مقدمة	3.3.1
101	تصنيف البلديات في قطاع غزة	3.3.2
102	البلديات الكبرى في قطاع غزة	3.3.3
103	بلدية غزة	3.3.4
104	بلدية جباليا النزلة	3.3.5
104	بلدية دير البلح	3.3.6
105	بلدية خان يونس	3.3.7
105	بلدية رفح	3.3.8
الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة		
المبحث الأول: الطريقة والإجراءات		
108	مقدمة	4.1.1
108	منهجية الدراسة	4.1.2
108	طرق جمع البيانات	4.1.3
109	مجتمع وعينة الدراسة	4.1.4
110	أداة الدراسة	4.1.5
111	فحص صدق وثبات الاستبانة	4.1.6

الصفحة	الموضوع	م
120	المعالجات الإحصائية	4.1.7
121	اختبار التوزيع الطبيعي	4.1.8
المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها		
123	الخصائص والسمات الشخصية إلى مجتمع الدراسة	4.2.1
126	تحليل فقرات الدراسة	4.2.2
126	تحليل فقرات محاور إدارة المعرفة	4.2.2.1
147	تحليل فقرات الأداء الوظيفي	4.2.2.2
154	تحليل فرضيات الدراسة	4.2.3
154	الفرضية الرئيسية الأولى	4.2.3.1
159	الفرضية الرئيسية الثانية	4.2.3.2
المبحث الثالث: النتائج والتوصيات		
170	مقدمة	4.3.1
170	نتائج الدراسة	4.3.2
174	التوصيات	4.3.3
177	الدراسات المقترحة	4.3.4
178	المراجع	*
188	الملاحق	*

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
2.1	أهم عمليات إدارة المعرفة	61
3.1	الفئات التي تتكون منها الوحدات المحلية	99
3.2	تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة	102
3.3	البلديات الكبرى في قطاع غزة	103
4.1	أعداد المدراء ومن يتولى مسمى إشرافي في البلديات الكبرى في قطاع غزة	109
4.2	مقياس الإجابات	110
4.3	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: توليد المعرفة	112
4.4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تخزين المعرفة	113
4.5	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: التشارك في المعرفة	114
4.6	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تطبيق المعرفة	114
4.7	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تكنولوجيا المعرفة	115
4.8	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: فريق المعرفة	116
4.9	الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثالث: الأداء الوظيفي	117
4.10	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	118
4.11	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	119
4.12	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	119
4.13	أطوال الفقرات	120
4.14	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogrov - Smirnov)	121
5.1	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	123
5.2	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	124
5.3	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	124
5.4	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخدمة	125
5.5	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	125
5.6	تحليل فقرات المحور الأول: توليد المعرفة	126
5.7	تحليل فقرات المحور الثاني: تخزين المعرفة	130
5.8	تحليل فقرات المحور الثالث: التشارك في المعرفة / توزيع المعرفة	133

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
5.9	تحليل فقرات المحور الرابع: تطبيق المعرفة	136
5.10	تحليل فقرات المحور الخامس: تكنولوجيا المعرفة	139
5.11	تحليل فقرات المحور السادس: فريق المعرفة	142
5.12	تحليل محاور إدارة المعرفة	144
5.13	تحليل فقرات الجزء الثالث: الأداء الوظيفي	148
5.14	تحليل محاور الدراسة	152
5.15	معامل الارتباط بين توليد المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي	154
5.16	معامل الارتباط بين تخزين المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي	155
5.17	معامل الارتباط بين التشارك في المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي	156
5.18	معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي	157
5.19	معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي	158
5.20	معامل الارتباط بين فريق المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي	159
5.21	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي	159
5.22	نتائج اختبار T للفروق بين إجابات المبحوثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس	161
5.23	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بين إجابات المبحوثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي	163
5.24	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بين إجابات المبحوثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر	164
5.25	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بين إجابات المبحوثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدة الخدمة	166
5.26	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بين إجابات المبحوثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي	168

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
168	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي	5.27

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
6	العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي	1.1
36	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	2.1
37	هرم المعرفة كما صوره كل من Alan & Raddund	2.2
40	أنماط المعرفة	2.3
51	الجزور الإدارية للمعرفة	2.4
63	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	2.5
79	نموذج الأداء الفعال	3.1
83	نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء	3.2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

1.1.1 مقدمة

1.1.2 مشكلة الدراسة

1.1.3 متغيرات الدراسة

1.1.4 نموذج الدراسة

1.1.5 فرضيات الدراسة

1.1.6 أهداف الدراسة

1.1.7 أهمية الدراسة

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

1.1.1 مقدمة:

إننا وقد أظننا مطلع الألفية الثالثة من القرن الحادي والعشرين، فإن عصرنا الحالي هذا يوصف بأنه عصر تفجر المعرفة وثورة المعلومات، وعصر العلم والتكنولوجيا. حيث تمثل إدارة المعرفة أحد الموضوعات الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمامٍ متنامٍ في عالم الإدارة، وأصبح لإدارة المعرفة تطبيقات في المنظمات المختلفة (Song et al., 2006, p173). حيث أظهرت معطيات عقد التسعينات من الألفية الماضية تصاعد الاهتمام بالمعرفة والمفاهيم المرتبطة برأس المال المعرفي (Knowledge Capital)، ومنظمات التعلم (Learning Organizations)، ومجتمع المعلومات (Information Society)، والأصول المعرفية (Knowledge Assets)، واقتصاد المعرفة (Knowledge Economy). وقد تزامن ذلك مع تزايد مضطرد في المضامين المعرفية والفكرية والعقلية للعمل بوصفه نتيجة منطقية للتطور التكنولوجي المترافق مع التزايد المضطرد في نسبة وأعداد الموارد البشرية ذوي المعرفة (Knowledge Workers) من جهة والأعمال والوظائف كثيفة المعرفة (Knowledge Incentive Jobs) من جهة ثانية، الأمر الذي دفع باتجاه توسيع وظائف المدير لتتضمن عنصراً جديداً يتمثل في مخاطر الاستثمار في رأس المال المعرفي (الحواجة، 2007، ص2). وتشكل إدارة المعرفة مدخلاً لتطوير المنظمات المعاصرة وتمكنها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية في الألفية الثالثة (Alavi et al., 2006, p190)، التي تتسم بعالم سريع التغيير تهيمن عليه ثورة المعلومات والاتصالات.

ولقد أدى العديد من العوامل إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية في المنظمة وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية (Nevo & Chan, 2007, p590). ومن أهم العوامل التي أكدت ضرورة تبني إدارة المعرفة: العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية بفعل انتشار التجارة الإلكترونية، وزيادة حدة المنافسة، وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة (Song et al., 2006, p173). والمغزى الأساسي من إدارة المعرفة هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية وفاعلة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمة. وقد أكد البشباشه، (2009، ص 46) على أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يوجد لها إمكانات جديدة، وقدرات تنافسية متميزة، من خلال القدرات الواسعة في تكنولوجيا المعلومات (Information Technology)، وإدارة المعلومات

(Information Management)، يتيح لها نظاماً دقيقاً لممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، كما أنها تعتبر مكملة لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال وإدارتها.

ولقد اهتم الباحثون ومنهم الخشالي (2009)، دروزة (2008)، المعاني (2009)، Zack, et al. (2009)، Darroch (2003)، بفحص العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للمنظمات في مختلف قطاعات الأعمال، ويرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ويقصد بالأداء الوظيفي: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة (الجويدي، 2007، ص 20). وأوضحت دراسة (Pathirage, et al., 2007)، أن المعرفة تلعب دوراً أساسياً في التغييرات السريعة في بيئة الأعمال وأنها تسهم وبشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي لمنظمات الأعمال. كما أشار Pathirage إلى أهمية المعرفة الضمنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية .

وتلعب البلديات في قطاع غزة دوراً مهماً وحيوياً في بناء المجتمع في مختلف مناحي الحياة، فهي تعمل جاهدة ضمن الإمكانيات المتاحة على تلبية حاجات المجتمع المحلي المختلفة، ويوجد في قطاع غزة خمسٌ وعشرون بلدية وأهمها البلديات الخمس الكبرى وهي: بلدية غزة وبلدية جباليا وبلدية دير البلح وبلدية خانينونس وبلدية رفح، والتي تقدم خدماتها لما يزيد عن 80% من سكان قطاع غزة.

وقد سعت التنظيمات الحديثة في كلا القطاعين العام والخاص إلى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فيها، والبلديات في السلطة الوطنية الفلسطينية بصفة عامة، والبلديات الكبرى العاملة في قطاع غزة بصفة خاصة، كغيرها من التنظيمات تتأثر بما حولها من تغييرات وتواجه تزايد الطلب على خدماتها خاصة في ظل الانقسام الحاصل على الساحة الفلسطينية، والحصار الخانق المفروض على قطاع غزة، الأمر الذي أدى إلى زيادة الأعباء على البلديات والمهام الملقاة على عاتقها، وزيادة وعي المواطنين الذين يطالبونها بتحسين مستوى أدائها الذي يتطلب العمل على تطوير أساليبها الإدارية لمواجهة تلك التحديات والتطورات (وزارة الحكم المحلي - غزة، 2010)، ولعل من أبرز هذه الأساليب "إدارة المعرفة"، ففي عصر المعرفة أصبح استمرار المنظمة أو فنائها يتوقف على قدرتها على إدارة ممتلكاتها المعرفية، وعليه جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن درجة تطبيق بلديات قطاع غزة لمفهوم "إدارة المعرفة" وأثره على الأداء من وجهة نظر المدراء فيها.

1.1.2 مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات وفي جميع القطاعات إلى البحث عن أساليب ناجعة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها بهدف الوصول إلى مستوى أداء متميز، مقارنةً بالمنظمات المنافسة. ومن بين الأساليب الحديثة التي بدأت تجذب اهتمام إدارات هذه المنظمات هو حصولها على المعرفة ونشرها باعتبارها من أصول المنظمة غير الملموسة. وانطلاقاً من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة والتوجه إلى تطبيقها في المؤسسات الفلسطينية، فإن البلديات في فلسطين بصفة عامة، والبلديات الكبرى في قطاع غزة بصفة خاصة، لا يمكن أن تعيش بمعزل عن ذلك، لما تواجهه من تحديات، ولسعيها للوصول إلى الأداء المتميز من خلال تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء وتحسين جودة خدماتها، بالإضافة إلى رفع مستوى أداء العاملين فيها، وما له من أثر على الأداء الوظيفي، الأمر الذي يتطلب تبني منهج إدارة المعرفة لما له من أهمية في تحقيق ميزة تنافسية وأداء وظيفي عالٍ.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، وأثره في الأداء من وجه نظر المدراء فيها.

1.1.3 متغيرات الدراسة:

تهتم الدراسة بمعرفة أثر عناصر إدارة المعرفة: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) على الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

أولاً: المتغير المستقل:

إدارة المعرفة كمتغير مستقل يتفرع إلى العناصر التالية:

1- توليد المعرفة.

2- تخزين المعرفة.

3- التشارك في المعرفة.

4- تطبيق المعرفة.

5- تكنولوجيا المعرفة.

6- فريق المعرفة.

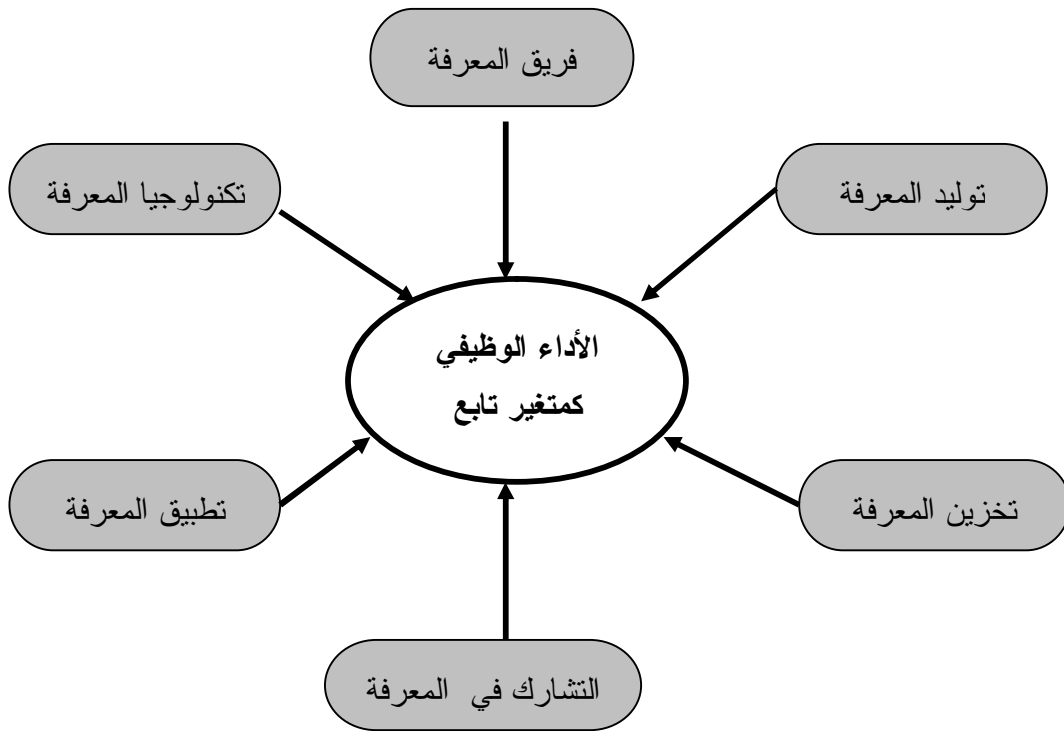
ثانياً: المتغير التابع:

يشمل متغير تابع رئيسي وهو: "الأداء الوظيفي".

1.1.4 نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم اقتراح النموذج التالي لتشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي الذي يوضحه الشكل رقم (1.1) والذي يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الشكل (1.1) العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث

1.1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة التالية: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ من وجهة نظر المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة".

و يتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تخزين المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين المشاركة في المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تطبيق المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تكنولوجيا المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين فريق المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي)".

1.1.6 أهداف الدراسة:

إن المعرفة رصيد متجدد القيمة، تتضاعف قيمته بانتشاره وتتنوع استخداماته حسب الحاجة إليه، مما يستوجب من الإنسان أن يحسن إدارتها ويحسن استخدامها، وإن كان الإنسان قد أدرك قيمة المعرفة منذ الأزل، إلا أنه لم يشغل نفسه بفن إدارتها إلا في العصر الحديث وتحديداً في أواخر القرن العشرين. والمنظمات تُعد المستثمر الأول في المعرفة، ويجب عليها إعادة النظر في أساليب إدارتها وأن تحدد إلى أي درجة تنسجم تلك الإدارة مع إدارة المعرفة.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضراً ومستقبلاً، والتي تواجهها المؤسسات الفلسطينية بصفة عامة، والبلديات الكبرى في قطاع غزة بصفة خاصة.
2. وصف متغيرات الدراسة وتشخيص تلك المتغيرات المتمثلة بأبعاد إدارة المعرفة، والأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
3. التعرف على مستوى تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء فيها، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيقها.
4. الوقوف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
5. وضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
6. استخلاص التوصيات المناسبة بناءً على نتائج هذه الدراسة لزيادة الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة والالتزام بتطبيقه في مختلف مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

1.1.7 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تناولت واحدة من القضايا التي تمس جوهر إدارة المؤسسات بشكل كبير، وهذه المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التطور والتجديد سمة أساسية فيها، والاستجابة لما يحدث في البيئة المحيطة أصبح ضرورة ملحة. وتستمد أهميتها أيضاً من تسليط الضوء على درجة تطبيق البلديات لإدارة المعرفة وقياس أثرها في الأداء الوظيفي في البلديات بصفة خاصة وفي المؤسسات الفلسطينية الأخرى بصفة عامة.

وفي هذا الصدد يقول الصباغ، (2002، ص 16) "إدارة المعرفة أصبحت مدمجة في العديد من الفعاليات المجتمعية، وبمعنى آخر أصبحت إدارة المعرفة قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات في تحقيق تقدمها على المجتمعات الأخرى أو على الأقل تصبح مساوية لها، تقنيةً

وعلمياً وثقافياً، ولقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتقنيات جديدة ووسائل إنتاج جديدة وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة في الأرباح، كل ذلك دفع إلى إيجاد ما يسمى بصناعة المعرفة (Knowledge Industry) والتي أصبحت اليوم موضوع الساعة في المجتمعات الأكثر تقدماً. وبالتالي تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

أولاً: البلديات في فلسطين بصفة عامة وفي قطاع غزة بصفة خاصة.

◆ تناولت هذه الدراسة موضوعاً حيوياً حديثاً في دراسته هو "إدارة المعرفة" إذ أن المنظمات في الدول العربية ومنها الفلسطينية لم تحظ بعد إلا بالاندر اليسير في هذا المجال، رغم أهميته.

◆ تكمن أهمية الدراسة في كونها تناولت أحد القطاعات الخدماتي المهمة في فلسطين وهو البلديات، والذي يعاني من مشكلات كبيرة في الأداء بسبب الأعباء الملقاة على عاتقه وبيئة الأعمال المتغيرة، والتي تتطلب من إدارتها اتخاذ القرارات على أسس من المعرفة.

◆ أهمية موضوع إدارة المعرفة، وإثارة تطبيقها في البلديات على اختلاف أنواعها وما تحققة لها من تميز في الأداء والقدرة على المنافسة، ومواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.

ثانياً: الباحث.

◆ ساهمت هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والعلاقة بينها، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع والمقالات ذات الصلة.

◆ تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في الإدارة.

ثالثاً: المكتبات.

◆ تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت إدارة المعرفة التي تُعد من الموضوعات الحديثة، والتي تلقى اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في البيئات غير العربية، ولكنها لا تزال في بدايتها في البيئة العربية. وحسب اطلاع الباحث لا يوجد هناك ما يكفي عن هذا الموضوع من كتابات نظرية في المكتبات العربية والمحلية، وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً مهماً يمكن الباحثين والمهتمين الاستفادة منه.

رابعاً: المجتمع.

- ◆ تعتبر هذه الدراسة حسب اطلاع الباحث من الدراسات الأولى التي تبحث في أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في فلسطين بشكل عام وفي البلديات الكبرى في قطاع غزة بشكل خاص وبالتالي فهي تمثل خطوة علمية لتسليط الضوء البحثي على موضوع الدراسة.
- ◆ تعتبر هذه الدراسة، وما تم التوصل إليه فيها من نتائج مصدراً هاماً، يُؤمل أن يساهم في تحقيق فوائد مختلفة للمنظمات في القطاعين (العام، والخاص)، وكذلك للباحثين في هذا المجال.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1.2.1 الدراسات العربية.

1.2.1.1 الدراسات المحلية.

1.2.1.2 الدراسات الإقليمية.

1.2.2 الدراسات الأجنبية.

1.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

كثرت الدراسات المرتبطة بالأداء الوظيفي، إلا أن الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي كانت محدودة جداً، خاصة الدراسات المرتبطة بمفهوم إدارة المعرفة في البيئات العربية. وقد قسم الباحث مبحث الدراسات السابقة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: الدراسات العربية التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة، وتنقسم إلى قسمين:

- الدراسات المحلية.

- الدراسات الإقليمية.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة.

المحور الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.

وسوف يتم عرض هذه الدراسات سعياً للحصول على مادة علمية حديثة تفيد في إعداد هذه الدراسة، ويلى ذلك التعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه التشابه والاختلاف وما تضيفه هذه الدراسة علاوة على الدراسات السابقة لإثراء موضوع الدراسة.

1.2.1 الدراسات العربية.

1.2.1.1 الدراسات المحلية:

1. دراسة عودة، (2010) بعنوان: "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وسبل تدعيمها وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى قياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (327) من العاملين الإداريين (عمداء الكليات، مدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. جاء ترتيب ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، أو سنوات الخدمة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وكان من أهم ما أوصت به:

أ- ضرورة وضع رؤية إستراتيجية للتعليم العالي على أسس علمية سليمة تراعي رسالة الجامعة السامية.

ب- تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعة المعرفة.

ج- دمج أنماط جديدة للتعليم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة.

د- بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

2. دراسة بدر، (2010) بعنوان: "تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة". هدفت الدراسة إلى تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة وذلك من خلال قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، كذلك معرفة سبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة

المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (129).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت عالية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص في الثانوية العامة (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة.

وكان من أهم ما أوصت به:

- أ- التعاون مع المؤسسات العلمية كالجامعات في إعطاء مدراء مدارس الثانوية دورات متخصصة في مجال إدارة المعرفة.
- ب- وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات المدراء البحثية.
- ج- وضع نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على نشر المعرفة بين المستويات المختلفة داخل المدرسة.

3. دراسة الشرفا، (2008) بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف الموجودة في قطاع غزة البالغ عددهم (174) موظفاً.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. بينت الدراسة أن لإدارة المعرفة دوراً كبيراً وفعالاً في تحقيق تقدم تنافسي بين البنوك العاملة في قطاع غزة، حيث توفر للمديرين معرفة قيمة ومتميزة فيما يتعلق بالمنافسين، والزبائن، وفعالية وكفاءة العمليات، وثقافة البنك، والبيئة التي تعمل في ظلها البنوك.

2. أثبتت النتائج وجود اهتمام كبير في مدى معرفة المصارف العاملة في قطاع غزة بالتكنولوجيا المناسبة التي تستخدمها الشركات المنافسة، وكذلك فيما يتعلق بالتطلعات المستقبلية لهذه الشركات المنافسة.

3. بينت الدراسة وجود إختلافات في إدراك المديرين للعلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية حسب الخدمة في المصرف ونوع المصرف وعمر المصرف ومدى وجود صراف آلي واعتبارها عوامل مؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

وكان أهم ما أوصت به الدراسة:

أ- توجيه نظر المسؤولين في المصارف إلى أهمية المعرفة والمعلومات للقطاع المصرفي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

ب- تعميق وعي وإدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضرا ومستقبلا.

ج- حث الإدارة العليا على بذل جهود مكثفة ومتواصلة لدعم وتعزيز الجهود الرامية إلى إثراء وتعزيز دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المصرف وخلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز.

1.2.1.2 الدراسات الإقليمية.

1. دراسة البشاشة والحمد، (2009) بعنوان: "اثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة بأبعادها: (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات تم توزيعها على عينة من المديرين والموظفين العاملين في الوزارات الحكومية الأردنية في وزارات قطاع الموارد البشرية بلغ عددها (651) موظفا تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية التناسبية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. توفر إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.
2. إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاء إدراك الموظفين لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة.
3. يوجد أثر لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في فاعلية المديرين.

وكان من أهم ما أوصت به:

- ضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة لمنظمة الأعمال، وفاعلية المنظمة في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة، بهدف إنتاج منظمات معرفية فعالة.
- التزام المديرين والعاملين في منظمات الأعمال بتوظيف إدارة المعرفة.

2. دراسة المدان وآخرون، (2009) بعنوان: "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أرنج): دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أرنج) من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (270) موظفا من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي، جمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى منظمات الأعمال والعاملين فيها.

2. كشفت نتائج الدراسة عن وجود اتجاهات ايجابية بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها) في مجموعة الاتصالات الأردنية.

3. اثبت النتائج أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، وكان ترتيب أثر عوامل الثقافة التنظيمية، من حيث درجة تأثيرها في عمليات إدارة المعرفة كالتالي: (القيادة، العاملون، أنظمة الحوافز، العمليات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات).

وكان من أهم ما أوصت به:

- أوصت الدراسة الإدارة العليا بضرورة الانخراط بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة، وتقديم الدعم الكامل لهذه البرامج.
- ضرورة تبني إستراتيجية إدارة المعرفة، ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات، وتوفير المستلزمات التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها.
- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي من حين لآخر بشكل يصبح أكثر مرونة للمساهمة في نقل المعرفة وانسيابها دون أي عقبات.

3. دراسة الخشالي، (2009) بعنوان: "أدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (264) عاملاً تم اختيارهم من (37) شركة صناعية جمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وأهمها معامل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة).
2. وجود تأثير معنوي لعناصر أدارة المعرفة في الأداء المقارن.
3. وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي.

وكان من أهم ما أوصت به:

- إعطاء اهتمام أكبر لامتلاك المعرفة الذاتية من خلال امتلاك أيدي عاملة ممن يمتلكون المعرفة في مجال التقنيات المعلوماتية والهندسية في الشركات الصناعية الأردنية.

- ضرورة دخول هذه الشركات في علاقات توأمة مع بعض الشركات الأجنبية لتبادل الخبرات والمعلومات للتعويض عن المعارف التي يمكن أن تحصل عليها عن طريق إتصالها بالزبائن الدوليين.

- على الشركات إعطاء الصبغة الرسمية في وسائل نشر المعرفة من خلال تشكيل حلقات الجودة واستخدام قوائم المراجعة.

4. دراسة المعاني، (2009) بعنوان: "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي. قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة الدراسة التي شملت (260) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار T.Test.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة.
2. شعور المبحوثين بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.
3. وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثين.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو تبني الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى خصائصهم الديمغرافية باستثناء متغير مدة الخدمة.

وكان من أهم ما أوصت به ما يلي:

- تحسين المناخ التنظيمي للعمل وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك في المعرفة.
- تبني نظام للحوافز يكافئ الجهود المعرفية، ومنح العاملين الحرية الكافية لتمكينهم من تطبيق معارفهم.
- الاهتمام بتطوير قدرات العاملين بهدف رفع مستوى أداءهم.

5. دراسة المحاميد، (2008) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة" هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها، وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل النتائج، وقامت الباحثة بتوزيع استبانة على عينة مختارة من الهيئات التدريسية العاملة في (6) جامعات أردنية خاصة وهي (جامعة

الزيتونة، جامعة البتراء، جامعة عمان الأهلية، جامعة العلوم التطبيقية، جامعة الزرقاء الأهلية، جامعة فيلادلفيا)، واستخدمت الباحثة أسلوب المعاينة العشوائية في اختيار العينة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية، والحوافز والتكريمات التي تحصل عليها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
2. وجود علاقة بين الخبرة التدريسية، وتوفير المستلزمات العلمية الحديثة التي تستخدمها الهيئات التدريسية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
3. وجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

وكان من أهم ما أوصت به ما يلي:

- الاهتمام بالنشاطات العلمية التي تنجزها الهيئات التدريسية وإعطائها وزناً أكبر في الترقية العلمية، لما لهذه النشاطات من أهمية في تحقيق أهداف جودة التعليم العالي.
- العمل على الاهتمام بالتعليم الإلكتروني من خلال حوسبة المكتبات والتحفيز على الاستخدام الإلكتروني في العملية التدريسية.
- ترسيخ إدارة المعرفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وصياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات إدارة المعرفة وآليات تطبيقها وأهميتها في عمل الجامعات الأردنية الخاصة.
- العمل على تكامل وتفاعل كل من مدخلي إدارة المعرفة والجودة في تحقيق أهداف الجامعات على المدى البعيد.

6. دراسة دروزة، (2008) بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارات التعليم العالي الأردنية"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع استبانة على العاملين في وزارة التعليم العالي البالغ عددهم (300) موظفاً، واستخدمت المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخرن المعرفة، ومتطلبات المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة، ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

وكان من أهم ما أوصت به ما يلي:

- أهمية ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في وزارة التعليم العالي الأردنية.
- زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال تفعيل عمليات توليد المعرفة وحصرها، وحفظها وتوثيقها بطريقة يسهل تداولها.
- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في وزارة التعليم العالي الأردنية.

7. دراسة الزايد، (2008) بعنوان : 'درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات'، هدفت هذه الدراسة تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، وما يكشفه من تحديد نقاط القوة والضعف وحصر وتحليل العوائق والقوى التي تعاني منها المشرفات التربويات في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (237) مشرفة تربوية من مختلف التخصصات بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة الطائف بالمملكة السعودية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. دلت نتائج الدراسة على أن جميع بنود الإستبانة المتعلقة بأنظمة إدارة المعرفة كانت تمارس بدرجة متوسطة.
2. أن الصعوبات التي تواجه ممارسة أنظمة إدارة المعرفة فكان تقديرها من قبل المشرفات التربويات أغلبها بدرجة عالية.
3. أظهرت نتائج الدراسة فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات المشرفات لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، فيما ينسب إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة الإشرافية.

وكان من أهم ما أوصت به:

- تعميق الوعي بالأسس النظرية لإدارة المعرفة، بتحديد فكرتها ومنطقاتها وأهدافها ومبرراتها، ومدى الحاجة إليها، لدى القائمين على التطبيق، فهماً وفكراً وممارسةً، كإطار لتوجيه العمل الميداني.
- تركيز جهود إدارة الإشراف التربوي، كجهة تشرف مباشرة على تطبيق إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي، والتوسع في الإطلاع والإفادة من تجارب الدول الأخرى المتعلقة بتطبيق أنظمة إدارة المعرفة، على مستوى المنطقة والعالم.
- توظيف أسلوب الاتجاه القائم على الكفاءات في إعداد المشرفات التربويات وتدريبهن، لما لهذا الأسلوب من التغيير الجذري والشامل لمكونات برامج إعداد المشرفات التربويات وتدريبهن أثناء الخدمة.

8. دراسة العتيبي، (2007) بعنوان: "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة"، هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة، انطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري، وكذلك هدفت إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، كذلك دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (492)، كذلك تم استخدام المقابلات في عملية جمع البيانات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. بينت الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.
2. لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الجامعة.
3. أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

وكان من أهم ما أوصت به:

- على الجامعة تبني مفهوم إدارة المعرفة، بحيث تكون من أهم أولوياتها المستقبلية للتطور.
- أهمية العمل على نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية، والتأكيد على توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.
- السعي إلى توفير البيئة المناسبة لتحقيق التمكين المعرفي لمؤسسات التعليم العالي.

9. دراسة داسي، (2007) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشفت العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة) والميزة التنافسية لها، واستهدفت الدراسة (70) مديرا في الإدارة العليا: (مدير عام، معاون مدير عام، مديري المديرية) يعملون في (6) مصارف حكومية سورية (المصرف التجاري السوري، المصرف الزراعي التعاوني، المصرف العقاري، المصرف الصناعي، مصرف التسليف الشعبي، مصرف التوفير)، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، واستخدمت الباحثة أساليب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ حققت نتيجة ارتباط 54.6% .
2. وجود ضعف كبير في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية.
3. وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف الحكومية وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وكان من أهم ما أوصت به ما يلي:

- إستحداث وحدة إدارة المعرفة في كل مصرف لتساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات مثل، نظم دعم القرارات الجماعية، والنظم الخبيرة.
- زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين، وزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة واستخدامها.

10. دراسة طاشكندي، (2007) بعنوان: "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وتوضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، وبيان أثره في التطوير التربوي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، وصممت الباحثة استبانة لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من جميع مديرات الإدارات

والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة البالغ عددهن (130) مديرة ومشرفة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم.
2. أفراد مجتمع الدراسة يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
3. يرى أفراد مجتمع الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة، يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها، ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

وكان من أهم ما أوصت به:

- تبنى إدارة التربية والتعليم إدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها.
- نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد.
- رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة، وفق المعطيات الداخلية والخارجية.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات، وتوفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

1.2.2 الدراسات الأجنبية.

1. دراسة Zack et al. (2009) بعنوان: "إدارة المعرفة و الأداء 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، وصمم الباحث استبياناً لجمع المعلومات حول هذه الدراسة وتم توزيعه عبر الإيميل على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في (A leading North American Business School).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي.
2. أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي و الأداء التنظيمي.
3. بينت الدراسة عدم وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي و ممارسات إدارة المعرفة.
4. أظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، تطوير المنتج، تميز العمليات.

وكان من أهم ما أوصت به:

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

2. دراسة Matzkin, D., (2008) بعنوان: "إدارة المعرفة في قطاع المنظمات غير الربحية في البيرو". "Knowledge Management in the Peruvian non – Profit Sector"

هدفت الدراسة إلى بيان اثر تطبيق إدارة المعرفة على زيادة كفاءة التنظيمات غير الربحية في دول العالم الثالث، ودورها في معالجة ضعف إمكانياتها المادية والبشرية، وقد صمم الباحث لجمع البيانات استبانة خاصة بدراسته وزعها بواسطة البريد الالكتروني على عينة مكونة من (416) من المدراء العاملين في (106) من التنظيمات غير الربحية في البيرو، مثل المؤسسات العامة والوزارات والتنظيمات الاجتماعية غير الربحية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن تلك التنظيمات تطبق إدارة المعرفة بمستوى منخفض
- تعاني تلك التنظيمات من انخفاض الموازنات المخصصة لمشاريع إدارة المعرفة.

- تعاني تلك المنظمات من انخفاض الموازنات المخصصة لتدريب الموظفين.
وكان من أهم ما أوصت به: ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة في تلك التنظيمات من خلال الموازنات الكافية والتدريب المناسب.

3. دراسة Singh, S., (2008) بعنوان: "دور القيادة في إدارة المعرفة"
"Role of Leadership in Knowledge"
هدفت الدراسة إلى توضيح أثر أنماط القيادة علي تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الهندية العاملة في قطاع البرمجيات، وبيان أي من تلك الأنماط يؤثر على نحو أكبر في إدارة المعرفة من وجهة نظر فرق المعرفة فيها، وصمم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات تم توزيعها علي عينة الدراسة البالغة (331) موظفاً من موظفي فرق المعرفة العاملين في شركات البرمجيات الهندية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. أن كلاً من أنماط القيادة المساند والاستشاري والمفوض له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة.
2. أن أكثر الأنماط تأثيراً على إدارة المعرفة بنوعها الضمني والظاهري هو النمط المفوض، حيث يعطي للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية في التصرف، في حين أن النمط السائد في الشركات موضوع الدراسة هو النمط القيادي المسيطر.

وكان من أهم ما أوصت به:

- ضرورة إتباع نمط القيادة المفوض لما يحققه من رضا العاملين ولما يتمتعوا به من قدر عالٍ من المعرفة بنوعها الضمني والظاهري.

4. دراسة Grinner et al., (2007) بعنوان: "إستراتيجية إدارة المعرفة"
"A strategy For Knowledge Management"
هدفت الدراسة إلى دراسة أثر عوامل البيئة التنظيمية في اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة، وركزت على بيان العلاقة بين أعمال المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة من خلال فحص ستة عناصر أساسية لمفهوم إدارة المعرفة وهي: (الأهداف، العمليات، والمشكلات، والمحتوى، والإستراتيجية، ونمط المعرفة)، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة علي (11) شركة في كل من سويسرا وألمانيا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. وجود علاقة ايجابية بين نجاح إدارة المعرفة وإستراتيجية الأعمال في المنظمة.
2. أن معظم مشاريع إدارة المعرفة الناجحة تأثرت بحاجات العمل وهدفت إلى إضافة قيمة إلى المنظمة.

وكان من أهم ما أوصت به:

- ضرورة أن يكون المدير على علم ودراية بالأهداف والعمليات التجارية للمنظمة، وأن يختار إستراتيجية إدارة المعرفة بموضوعية وفقاً لإستراتيجية الأعمال فيها.

5. دراسة Claudette & Mujtaba (2007) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ممارسات إدارة المعرفة في شركات شمال أمريكا".

"The Influence of Organizational Culture on the Success of the knowledge Management Practices with North American Company"

هدفت الدراسة إلى مراجعة العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية، وكذلك أثر الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، وقد اختبرت الدراسة نموذجاً للتأثير المعتدل للثقافة التنظيمية، وارتباط ذلك بقضايا تنظيمية إستراتيجية مثل مشاركة المعرفة، وتطوير قدرات جديدة للعمل من خلال عملية التعلم. وتم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت خصيصاً لذلك وتم توزيعها على (38) منظمة من أصل (49) في أمريكا الشمالية تتميز بتقديمها أفضل ممارسات إدارة معرفة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية ارتبطت بعلاقات إيجابية مع الفوائد التنظيمية وعلاقات داخلية إيجابية بدرجة عالية.

- بينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية هي المساهم الرئيس في إدارة المعرفة، حيث تمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية.

وكان من أهم ما أوصت به: ضرورة تطوير ثقافة قوية تدعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

6. دراسة Singh et al. (2006) بعنوان: "تقييم تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الهندية". "Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries"

هدفت الدراسة إلى فهم أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الهندية، وصمم الباحثون استمارة خاصة لجمع البيانات تم توزيعها بواسطة البريد على عينة من المهندسين مكونة من (650) مهندساً يعملون في (71) مصنعاً في القطاعين الخاص والعام، تعمل في مجالات صناعية متعددة مثل (الهواتف الخليوية، الأدوات الميكانيكية، والالكترونيات، والكيموايات).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن السبب الأساسي لاهتمام تلك الشركات بإدارة المعرفة هو حاجتها إلى الحصول على معرفة جديدة، إضافة إلى تحقيق العديد من الفوائد مثل: زيادة قدرتها على توليد المعرفة

- وخرزنها وتصنيفها والمشاركة فيها، ودورها في زيادة قدرتها على التسويق والدعم اللوجستي، وتطوير الموارد البشرية.
- وجدت الدراسة أن أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة هي ثقافة المنظمة، ونقص المخصصات المالية، وضعف إستراتيجية إدارة المعرفة.
- وكان من أهم ما أوصت به:**
- ضرورة الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، وتجاوز العقبات التي تحول دون تطبيقها إذا ما أريد لهذه المنظمات الانتقال إلى العالمية، وأنه يجب على الإدارة دعم هذا التوجه.

1.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

- من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة من جوانب متعددة، استفاد الباحث من الأفكار التي احتوتها هذه الدراسات، من حيث التعرف على إجراءاتها وأدواتها ونتائجها ومقارنتها ببعضها البعض، يمكن استنتاج الآتي:
1. على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات، وتتنوع أنشطة التنظيمات التي طبقت عليها، إضافة إلى تنوع الثقافة التنظيمية لتلك التنظيمات، فأنها تشير إلى أن التنظيمات على اختلافها (صناعية، تجارية، خدمية، صحية،... الخ) تسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة فيها، لكن بدرجات متفاوتة، لما لها من فوائد متعددة وكبيرة على المنظمة والعاملين فيها.
 2. على الرغم من عدم اتفاق الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عناصر إدارة المعرفة وإعدادها، إلا أنها أظهرت عناصر مشتركة لإدارة المعرفة أهمها: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، خزن المعرفة، ثقافة المنظمة، ودور القيادة، وتكنولوجيا المعرفة.
 3. سعت بعض الدراسات إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات.
 4. أوصت معظم الدراسات العربية والأجنبية منها بضرورة ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في المنظمات، وضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال اللازمة لتوليد المعرفة، ونقلها والتشارك فيها، وإنشاء أقسام خاصة في المنظمات التي تعنى بإدارة المعرفة، وزيادة الاهتمام في المعرفة الضمنية لدى المنظمات كونها تشكل رأس مالها الفكري، وتحسين المناخ التنظيمي والاهتمام بتدريب العاملين، وضرورة دعم الإدارة العليا إلى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، والاهتمام بالثقافة التنظيمية.

الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
2. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهمية الدراسة.
3. توجيه الباحث إلى المراجع والكتب المتعلقة بمشكلة الدراسة.
4. مساعدة الباحث على تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة الأكثر ملائمةً.
5. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية .
6. المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في المنظمات، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة علاقة إدارة المعرفة بأمور متعددة منها: اتخاذ القرارات، والجودة الشاملة، وأنماط القيادة، وغيرها. بينما ركزت دراسات أخرى على دراسة اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة في تنظيمااتهم دون ربطها بأية متغيرات أخرى.
2. بحثت الدراسة في عناصر إدارة المعرفة من جوانبها المختلفة: العمليات، كتوليد المعرفة، وخبزها، وتوزيعها. وتكنولوجيا إدارة المعرفة. وفريق المعرفة. وهذا يعطيها شمولية في بحث الموضوع من جوانبها المتعددة بينما ركزت معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة عناصر من بعض تلك الجوانب.
3. تعد الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المدراء في بلديات قطاع غزة الكبرى وبذلك تختلف عن الدراسات المحلية التي تناولت اثر دراسة إدارة المعرفة من جوانب أخرى، أو التي تبحث في واقع تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الفلسطينية كدراسة عودة (2010).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المعرفة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الأول

المعرفة

2.1.1 مقدمة

2.1.2 مفهوم المعرفة

2.1.2.1 مفهوم المعرفة لغة

2.1.2.2 مفهوم المعرفة اصطلاحاً

2.1.3 مناهج تعريف المعرفة

2.1.4 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

2.1.5 هرم المعرفة

2.1.6 أهمية المعرفة

2.1.7 خصائص المعرفة

2.1.8 أنواع المعرفة

2.1.8.1 معرفة ضمنية

2.1.8.2 معرفة ظاهرة

2.1.9 مصادر المعرفة

2.1.9.1 مصادر خارجية

2.1.9.2 مصادر داخلية

المبحث الأول

المعرفة

2.1.1 مقدمة

لما كانت المعرفة أداة ضرورية لإدارة شؤون الإنسان على هذه المعمورة، فقد لجأ الإنسان إلى زيادة المعرفة المتحصلة لديه منذ الأزل، حتى يتمكن من التأقلم مع البيئة المحيطة به، لهذا نجده دائم البحث عن ينابيع المعرفة لينهل منها ما أمكنه حتى يزداد علماً ومعرفةً، لتساعده على التطور والرقى وتحقيق مبتغاه، إذ أن المعرفة للإنسان تساعده في عمل الكثير، فهي وسيلته وملاذه في الحفاظ على بقاءه، وهي أداة حباه الله بها كي يستخدمها في التفوق والتميز على سائر المخلوقات عندما استخلفه في الأرض كما قال تعالى: {والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون}. (سورة النحل: الآية 78).

وانطلاقاً مما تقدم فإن من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة القدرة على اللحاق بركب التطور، وملاحقة التغيرات التي يشهدها عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي نعيشه، ويعزى ذلك إلى التطور الكبير والهائل الذي طرأ في شتى الميادين والمجالات العلمية، والتوسع الهائل في بحور العلوم المتنوعة، والاكتشافات الحديثة لسنن الكون ونواميسه التي سنها الله تبارك وتعالى أحسن الخالقين، وقد أدى ذلك إلى تراكم المعلومات، مما استدعى تنظيمها وإدارتها والمحافظة عليها من الهدر والضياع، وتسخيرها لتحقيق أهداف المنظمة.

إن التدفق الهائل للمعلومات والعمل المستمر على تنظيمها والمحافظة عليها من التلف، ومحاولة الوصول إلى أقصى منفعة ممكنة منها، أدى إلى ظهور مصطلح جديد يعرف "إدارة المعرفة" إلا أن هذا المصطلح لا زال يعاني من الغموض والغرابة إلى حد بعيد لدى العديد من القائمين على المؤسسات وكذلك العاملين بها على حدٍ سواء.

وينظر إلى المعرفة على أنها أصل من أصول المنظمة الجديدة والمعقدة، كما أنها أصبحت تمثل حقلاً مستقلاً للدراسة، ويعتقد الكثير من الباحثين ومنهم: (Kang, 2007, p126-144; Chang & Ahn, 2005, p114-132; Davis et al., 2005, p101-112)، أنها تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فإن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يرتبط بامتلاكها للمعرفة، وذلك من خلال تحويلها إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

2.1.2 مفهوم المعرفة

لقد حظيت المعرفة باهتمام كبير من الفلاسفة والمفكرين منذ آلاف السنين وعلى مر الأزمنة والعصور، لما لها من تأثير على الحياة الشخصية والاجتماعية والاقتصادية، وقد إزداد تأثيرها على مناحي الحياة المختلفة في العصر الحديث لما يشهده القرن الحالي من التطور الهائل في تقنية المعلومات والاتصالات، والتي أدت بدورها إلى زيادة حدة المنافسة مما جعل المنظمات تبحث عما هو جديد لمواكبة التطور وللحفاظ على بقائها في السوق، ولتحقيق أهدافها.

ولقد خضع موضوع المعرفة إلى كم هائل من الاجتهاد، فهناك من استهدفه لغةً وإصطلاحاً، وآخرون وجدوه دالة اقتصادية أو ثقافية (brain & Conrad, 1999, p2). كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، يعود إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية (Tacit) أو واضحة (Explicit) وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة - كيف).

2.1.2.1 مفهوم المعرفة لغة

الأصل في كلمة معرفة إشتقاقها من الفعل (عَرَفَ) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (القاموس المحيط، 1996، ص 595).

وقد أشار القران الكريم بوضوح إلى هذا المفهوم، قال تعالى: {يعرفون نعمة الله ثم ينكرونها وأكثرهم الكافرون} (سورة النحل: الآية 83) بمعنى أنهم يعلمون نعمة الله عليهم، وكما في قوله تعالى: {الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم وإن فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون} (سورة البقرة: الآية 146).

ويشير الزيادات، (2008، ص 17) إلى أن المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب لذا يُقال عَرَفْتُ الله، دون علمته.

لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فمثلاً قوله تعالى: {مما عرفوا من الحق} (سورة المائدة: الآية 83) أي علموا، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم. ومن هنا فالمعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو "العلم" (صبري، 2004، ص 3).

جاء في قاموس أكسفورد (Oxford) أن المعرفة (Knowledge) هي: "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شي ما" (العمرى، 2004، ص 29).

2.1.2.2 مفهوم المعرفة اصطلاحاً

يواجه الباحثون صعوبة في تعريف المعرفة لكونها من أصول المنظمة غير الملموسة والضبابية، كما أنها مركبة من العديد من المكونات كالأفكار والأنظمة والإجراءات والمعلومات (Marakas, 1999). فيعرف Nonaka & Takeuchi (2004) المعرفة على أنها "الاعتقاد المبرر"، "Justified Belief" وذلك عندما يستخدم الاعتقاد لتبرير الاهتمامات الشخصية. كما عرفها De Gooijer (2000) أنها "تجديد جذري أو تغيير في عمليات المنظمة وبما يتوافق مع التداخلات الثقافية للمنظمة".

كما عرفها العلي، وآخرون (2006، ص26) "بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المترابطة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف".

ويعرف Norgan & Warnew المعرفة "بأنها تتألف من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج ومعرفة كيف Know-How". ويوضح أن المعرفة تراكمية تكاملية يتم الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة كي تكون متاحة للاستخدام والتطبيق بهدف معالجة مواقف ومشكلات معينة (عليان، 2008، ص59).

كما يرى wiig (1993, p73) "أن المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته".

ويعرفها الصباغ (2003، ص6) بأنها مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، ويمكن وصف المعرفة على أنها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد". ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المنظمة ومنتجاتها وممتلكاتها ونظمها وعملياتها.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمعرفة، ومن خلال ما تقدم عرضه من تعريفات للمعرفة فإن الباحث يعرف المعرفة "بأنها مجموعة من الحقائق والخبرات والمهارات والمعلومات والآراء وأساليب العمل التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو الممارسة، ثم يسعى إلي تعميمها حتى تساعده في تطوير مستوى حياته، ويستخدمها لتفسير العالم المحيط به وإدارته".

ومن خلال التعريفات السابقة للمعرفة، يرى الباحث أن هناك العديد من النقاط المشتركة بينها يمكن استنباطها فيما يلي:

1. أن المعرفة تشمل بيانات و معلومات وحقائق وأرقام ومفاهيم.

2. أن المعرفة عملية إيجاد علاقات بين هذه البيانات والمعلومات والحقائق والأرقام والمفاهيم وربطها بتعميمات أشمل وأعم.
3. إن المعرفة عنصر ملموس وغير ملموس في الوقت نفسه، فهي من جهة تعتبر عنصراً ملموساً مما يمكن إمتلاكها، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبارها غير ملموسة، وفي هذه الحالة تكون غامضة ويصعب إمتلاكها.
4. إن الخبرة و القيم والمعتقدات هي القاسم المشترك في التعريفات المذكورة آنفاً.
5. أنه يتم الحصول على المعرفة من خلال استخدام حواس الإنسان وخبراته.
6. أن المعرفة تتجدد وتتطور بناءً على المدركات الحسية، وحسب حاجة الإنسان لها .

2.1.3 2.1.3 مناهج تعريف المعرفة

- هناك عدة مناهج لتعريف المعرفة ولكل منهج حججه وبراهينه ومن تلك المناهج الآتي:
- أ- **المنهج الاقتصادي:** الذي يرى في المعرفة: "رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي" (Stewart, 1999, p58).
 - ب- **المنهج المعلوماتي:** الذي يرى في المعرفة "قدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف" (Newman, 2000, p71).
 - ج- **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة، ويرى في المعرفة: "موجوداً تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات". (Endres, 1997, p161).
 - د- **المنهج التقني:** يرى في المعرفة: "قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها". (Brian & Kurt, 1999, p5).
 - هـ- **المنهج الاجتماعي:** وينصرف في تصوره للمعرفة: "كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافه". (Wick, 2000, p525).
 - و- **المدخل الوظيفي:** ويرى المعرفة: "وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها". (Howell, 1998, p50).
 - ز- **المنهج الشمولي:** "ويتضمن تصوراً يضم كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية، يمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز". (Jillinda & Other, 2000, p45).
 - ح- **المنهج الثنائي المصطلحي:** ويشير إلى أن المعرفة: "تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة". (Herschel, 2000, p43).

إن ما تقدم من مناهج يُعد دون شك نتائج لجهد نظري متواصل، استوعب وجهات نظر الدارسين والباحثين، والتي ظهرت أنماط النظريات أو المداخل عبر مسلسل التطور النظري للمعرفة.

2.1.4 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة:

أشارت البحوث والدراسات (أبو فارة، 2004، ص6) إلى أنه هناك شيء من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات لدى البعض، حتى أن الكثيرين يعدون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئاً واحداً، حيث أن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية المعالجة إلى معلومات، وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم إيجاد معرفة جديدة، تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة، ومن خلالها ومن البيئة المحيطة يتم اتخاذ القرارات. ويشير Hicks (Hicks et al., 2007, p5-16) إن المعرفة ليست بيانات ولا معلومات ولكنها مرتبطة بهما، وإن الاختلاف بين المصطلحات هو في المستوى فقط. ووفقاً لهذا المعنى لا تتوقف المعرفة عند جمع المعلومات وإنما في استخدامها وكيفية استجابة المستخدم لهذه المعلومات (Maguire & Koh, 2007, p37-58).
ومن هنا لا بد من التمييز بين المصطلحات التالية: البيانات – المعلومات – المعرفة – الحكمة.

1. البيانات: Data

هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، يمكن أن تكون مصادرها من داخل أو من خارج المنظمة، ما لم تعالج فتتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2. المعلومات: Information

هي بيانات منسقة ومرتبطة، التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها. أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصاً، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. (العلي وآخرون، 2006، ص24).

3. المعرفة: Knowledge

هي البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً أو مؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة (الزيادات، 2008، ص18).

أن ما يميز المعرفة عن المعلومات هو أن المعرفة ديناميكية تعتمد على الأفراد ضمنية وظاهرة، ويجب إعادة تكوينها وتسلهم معانيها من الأفراد، أما المعلومات فهي ساكنة بصفة عامة، مستقلة عن الأفراد، صريحة ومكتوبة، سهلة الاستنساخ والعرض ولا يوجد لها معنى محدد، فالمعرفة

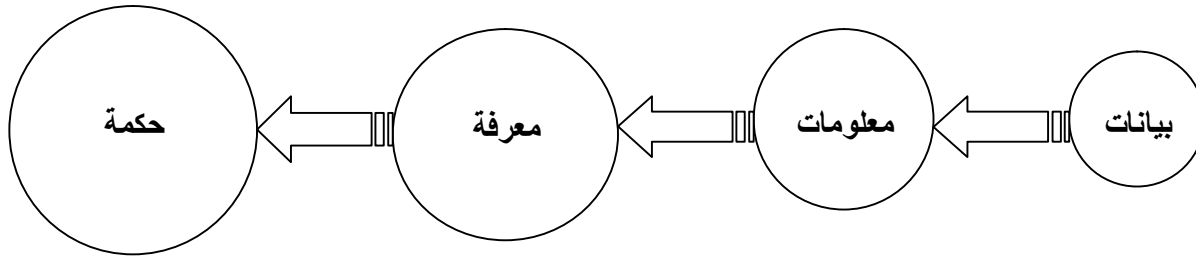
من حيث جوهرها ذات طبيعة ضمنية على عكس المعلومات التي تكون بالضرورة صريحة ومكتوبة وموثقة، وفي كل الأحوال لا يوجد شكل واحد للمعرفة حيث أن المعرفة الضمنية تتحول إلى معرفة مكتوبة بمجرد التفكير بمحاولة صنع المعرفة أو إعادة تكوينها وإنتاجها.

ومن هنا يشير الباحث إلى أن أساس المعرفة هي البيانات التي تتوفر لدى المنظمة أو الأفراد، ثم تتحول هذه البيانات بعد معالجتها إلى معلومات ذات قيمة، وما أن يمتلك الفرد أو المنظمة المعلومات حتى يصبح يمتلك المعرفة، وعندما يحسن استخدامها واستثمارها في أحسن مجالاتها فإنه يصل إلى ما يسمى بالحكمة.

4. الحكمة:

هي تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وحقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة، كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها ويمكن أدائها، والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلي قرارات حكيمة حسيمة حول المواقف الخلاقة.

شكل (2.1) العلاقة بين البيانات والمعلومات والحكمة



المصدر: من إعداد الباحث

2.1.5 هرم المعرفة

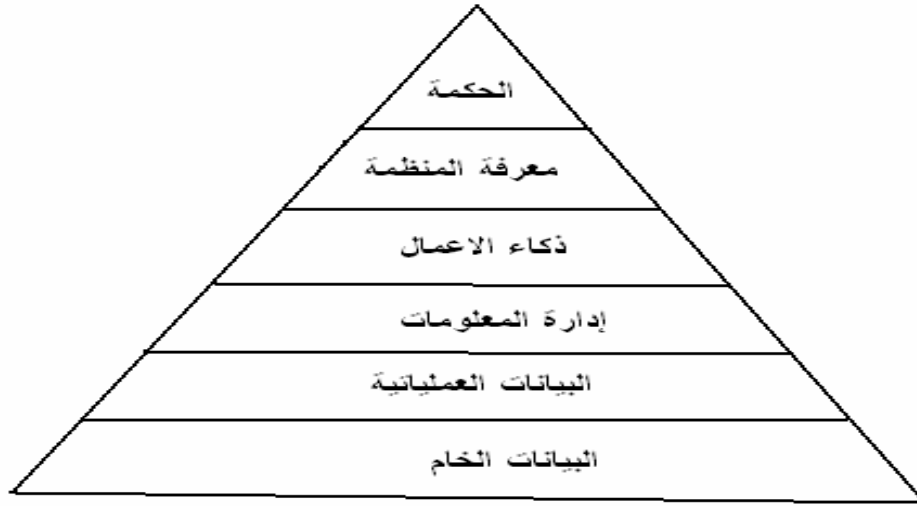
يتحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى هرم المعرفة، وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم، وقد اختلفت الآراء حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم، ومع ذلك فإن هناك إجماعاً عاماً تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسة لهرم المعرفة.

ففي نموذج الهرم الذي وضعه Alan & Raddund والموضح في الشكل (2.2) تشكل البيانات الخام والبيانات الضمنية أسفل الهرم أو قاعدته، وتسجل البيانات في قواعد البيانات ومخازن البيانات الأخرى. وتعكس البيانات العملياتية/التشغيلية (Operational) إجراءات كاملة تكاملية، وعند مستوى إدارة المعلومات تكون البيانات ملخصة بشكل سهل، ومصنفة ضمن مجموعات، ومخزنة ومفلتره (منقاة) ومنظمة، وبالصعود إلى الأعلى نصل إلى مستوى المعلومات الملخصة

بشكل مركز، والذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات، وتنظيمها، وتنقيتها وانتقاؤها، وربطها، وتحليلها بشكل قوي ومكثف.

والقيام بعملية تلخيص أخرى للمعلومات يقود إلى المعرفة وفي هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بأنها تبصرات (Insights) مشتقة من المعلومات والبيانات التي يمكن العمل بموجبها، والتشارك بها في ظروف مختلفة وبأساليب مختلفة، وأخيراً وعند قمة الهرم تكمن الحكمة وتبدو الحكمة هنا على أنها خلود المعرفة وخلاصتها.

شكل (2.2) هرم المعرفة كما صورته كل من (Alan & Raddund)



المصدر : الزيادات، محمد عواد، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط (1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص48

2.1.6 أهمية المعرفة:

لا تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، وفي حين نجد أن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة تنافسية لمستخدميها، فإن المعرفة أيضاً قوة وثروة في آن وأحد، وهي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها الموارد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي مورد لا يعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية

(العلي وآخرون، 2006، ص 26). كما إن إدراك أهمية المعرفة وإدارتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ليس فكرة حديثة، وإن كان الاهتمام ظهر مؤخراً في هذا المجال.

هذا وقد أشار الزيادات (2008، ص 20) إلى أهمية المعرفة فيما يلي:

1. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
2. تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
3. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
4. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
5. اهتمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
6. توجه المعرفة الإدارية لمديري المنظمة إلى كيفية إدارة منظماتهم.

2.1.7 خصائص المعرفة:

- إن للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها الباحثون في هذا المجال، فقد أشار هوسيل وبيبل (house and bell) إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة هي: (نجم، 2005، ص 29).
- 1 - المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة، والذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
 - 2 - المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فأنها تموت بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
 - 3 - المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي، فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع، وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.
 - 4 - المعرفة متجذره في الأفراد: ليس المعرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية (Innate knowledge) نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة متجذره.

٥ - المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجياً، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق والأقلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية.

٦ -المعرفة يمكن أن تصنف: وإلى جانب المعرفة المتجزه الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية (process knowledge) تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة، ومعرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل.

ويرى الباحث أن من الصفات التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المنظمة الأخرى، أنها متجسدة في الأفراد، وغير ملموسة، وضبابية، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن استعمالها في عمليات متنوعة في نفس الوقت، ولها تأثير واسع المدى على المنظمة.

2.1.8 أنواع المعرفة:

المعرفة مصطلح قديم بدأ يأخذ معنىً جديداً في الآونة الأخيرة. وهي معارف متعددة ليس لها نوعٌ واحد متجانسٌ ونمطيٌّ وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، لذلك صنفنا المعرفة إلى العديد من التصنيفات حسب المداخل المتعددة لها من قبل الباحثين، ولكن السؤال الآن: ما أنواع المعرفة التي تهتم بها المنظمات؟

وفي ذلك يجيب ديفيد هاي (David Hi)، (2000, p3) حيث أشار إلى ثلاثة أنواع للمعارف التي تهتم بها المنظمات وهي كما يلي:

1. البيانات: المعلوماتيون (المتخصصون في المعلومات) يفترضون أن أهم معرفة هي التي تتوفر في قواعد البيانات العلائقية، فهم يبنون مخازن للبيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوفرة في المنظمة قيد أنمال المديرين، ولكن هذا جزء واحد من معرفة المنظمة، وهي تقتصر على معلومات عن المنتجات، الأفراد، الفعاليات، وما إلى ذلك من أشياء هي جزء من البيئة الحالية، فمخازن البيانات لا تمتلك إلا أقل القليل من المعلومات عن المستقبل.

2. رأس المال الفكري: نجد في بطون أرشيفات المنظمة نتائج بحوثها وعملياتها التطويرية، فهنا تتواجد براءات الاختراع وحقوق النشر، فالأفكار التي بدأت رائعة ولكنها لم تؤد نتائجها في ذلك الحين، لازالت متوفرة في هذا الأرشيف أو ذاك، هنا يتوافر لنا مصدر مهم للنمو المستقبلي، فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المنظمة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدر للإلهام والابتكار الآن أو في المستقبل المنظور.

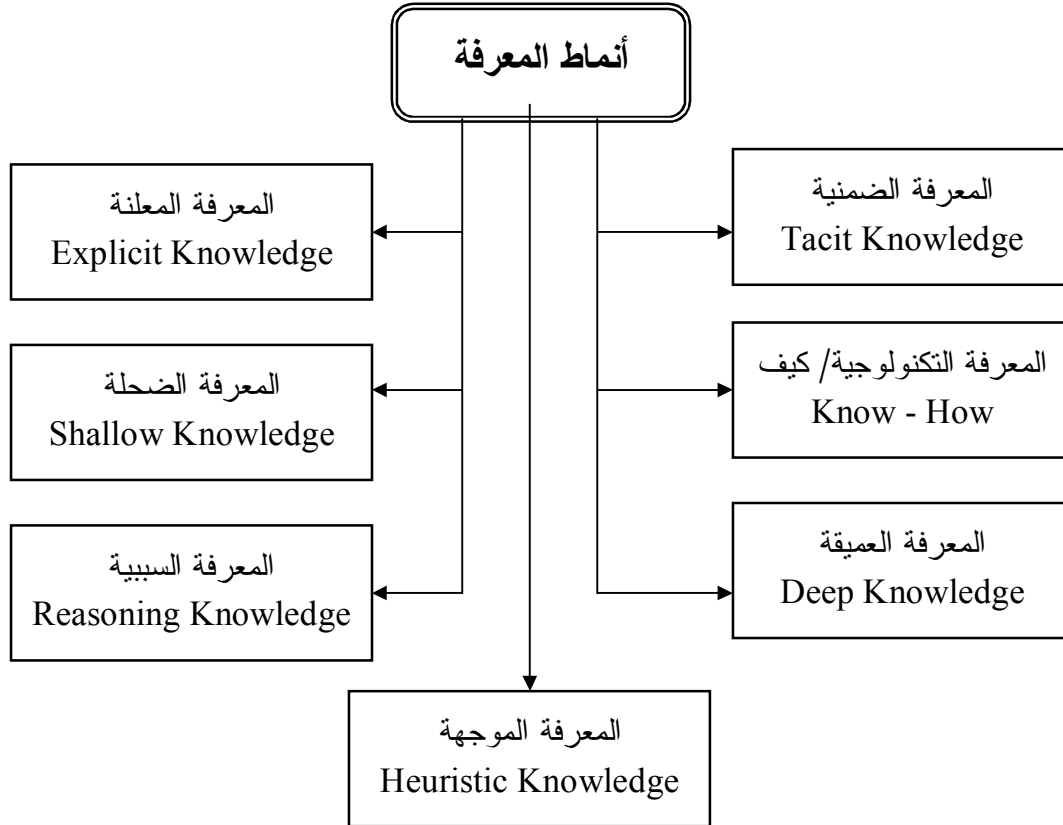
3. الخبرة: هي التي نعاني صعوبة أكبر في الحصول عليها وهي خبرات العاملين في المنظمة، فالأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل وعن كل ما لا يعمل، والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاماً ضخمة من المعرفة، لو استطاعت أن تعرف كيف تصل إليها، وعلى العكس من ذلك فالمنظمة تفقد جزءاً من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله.

كذلك يمكن التطرق إلى أنواع أخرى للمعرفة :

☒ يصنف Marquardt (2002, p13) المعرفة إلى خمسة أنواع :

1. معرفة ماذا: Know – What: و هي أي نوع من أنواع المعرفة المطلوب.
2. معرفة كيف: Know – How: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
3. معرفة لماذا: Know – Why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
4. معرفة أين: Know – Where: و هي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
5. معرفة متى: Know – When: و هي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

الشكل (2.3) أنماط المعرفة



المصدر: العلي، عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة، عمان، الأردن 2006، ص 39.

☒ يشير باسردة (2006، ص34) أن المعرفة صنفّت إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة: ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداماً وذلك بإجماع أغلب الباحثين ومنهم: (Heising, 2001)، (Duffy, 2000)، (Hauer, 1999)، (kin, 2000)، (الكبيسي، 2005).

وتعود جذور تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية إلى العالم و الفيلسوف الهنغاري (1891 – 1976) Michael Polany، ولقد جمع محاضراته في مرجع باسم "Personal Knowledge: Toward A post Critical Epistemology" سنة 1958 ومن هذا العمل تعود جذور مفهوم المعرفة الضمنية، لقد أطلق Polany على كتابه اسم المعرفة الشخصية لأنه أراد أن يقول أن الفكر والتفكير في العلم يرتبطان بالمعرفة الشخصية للإنسان وان العواطف تعتبر من المكونات الحيوية للمعرفة الشخصية.

2.1.8.1 المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:

هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها، لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استئثارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك، وتعرضها لمنبهات معينة.

وهي المعرفة المعقدة (المركبة) غير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع. ويشير Coakes (p33, 2003) إلى أن المعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد معرفية هامة مثل: النماذج الذهنية، والمعتقدات، والحدس، وبالتالي فإن هذا النمط من المعرفة يتم توليده من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيئات الجديدة.

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد وقلبه ممن يعملون في المؤسسة، والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد، ومن الصعب أن نحصل على كل الخبرات والمعرفة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المؤسسة، بغرض تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة (الصاوي، 2007، ص27).

2.1.8.2 المعرفة الظاهرة/ الصريحة Explicit Knowledge:

هي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها و نقلها إلى الآخرين. وهي المعرفة المكتوبة أو المرمره التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، والتقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية. لذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها من

لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها. غير أن هذه المعرفة لا تتفصل ولا تستطيع الاستقلال في مرحلة تكوينها أو تطويرها عن المعرفة الضمنية.

ويرى Allen (أبو فارة، 2004، ص7) أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة التي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية.

ويؤكد أبو دية (2004، ص6-7) أن المعرفة الصريحة التي تمتلكها أي منظمة أعمال هي دون شك أساس المعرفة لديها لأنها تتضمن الكثير من البنى التحتية المعلوماتية للأعمال مثل الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والإجراءات والميزانيات والموازنات وحقوق الملكية... الخ، ويضيف (أبو دية) أن إدارة هذا النوع من المعرفة سهلة غير أن الواقع ليس كذلك وقد دلت تجارب كثيرة على أن توفر هذه المعرفة في منظمة ما لا يعني سهولة الاطلاع عليها والرجوع إليها والإفادة منها بالضرورة وذلك بسبب البيروقراطية أحياناً أو سوء التنظيم أو التخزين... الخ. كما يضيف إن هذه المعرفة الصريحة تتصف بكونها معرفة موضوعية أو رسمية وبأنها حسية ملموسة (tangible) وكذلك فإن من خصائصها قابليتها للترميز (modifiable) بالإضافة إلى أننا نستطيع الوصول إليها بإرادتنا، ومن ناحية أخرى فإنه يمكن تخزينها في قواعد البيانات والتشارك فيها سواء بوسائل مباشرة أو إلكترونية مثل البريد الإلكتروني والإنترنت. لذلك يتضح من خلال ما تقدم سبب سعي المنظمات إلى زيادة مخزونها من المعرفة المعلنة كجزء من عملية التعلم المنظمي.

2.1.9 مصادر المعرفة:

يعرف مصدر المعرفة بأنه: "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، فالذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد"، وأشار أرسطو قديماً إلى الحدس كمصدر للمعرفة. وتقسم مصادر المعرفة إلى قسمين رئيسيين هما:

2.1.9.1 المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والانترانت، والجامعات، ومراكز البحث

العلمي وبراءات الاختراع، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة كما أن هناك عدداً كبيراً من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر، المشاركة في المؤتمرات، متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاجتماعية والتكنولوجية، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإقامة المشاريع وغير ذلك (عليان، 2008، ص107).

2.1.9.2 المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة، وتعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة.

ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعليم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. (الزيادات، 2008، ص46).

ويمكن القول: أنه لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد لاكتساب المعرفة بل يجب استقطابها من جميع الموجودات والمصادر، وباستخدام شتى الوسائل الممكنة والمتاحة سواء المصادر البشرية أو التكنولوجية أو الوثائق لتحقيق مساحة أكبر من هذا النفع للمعرفة.

المبحث الثاني

إدارة المعرفة

2.2.1 مفهوم إدارة المعرفة

2.2.2 نشأة إدارة المعرفة وتطورها

2.2.3 جذور إدارة المعرفة الإدارية والتكنولوجية

2.2.3.1 الجذور الإدارية لإدارة المعرفة

2.2.3.2 الجذور التكنولوجية لنظم إدارة المعرفة

2.2.4 أهمية إدارة المعرفة

2.2.5 مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة

2.2.6 أهداف إدارة المعرفة

2.2.7 وظائف إدارة المعرفة

2.2.8 متطلبات إدارة المعرفة

2.2.9 مراحل إدارة المعرفة

2.2.10 مجالات إدارة المعرفة

2.2.11 أبعاد إدارة المعرفة

2.2.12 علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة

المبحث الثاني

إدارة المعرفة

2.2.1 مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، إلا أن الاهتمام بالمعرفة والسعي لاكتسابها والبحث عنها يُعد قديماً، إذ تمتد جذورها إلى أفلاطون وأرسطو، حيث يقول أفلاطون: "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود (الكبيسي، 2005، ص45). وبحلول تسعينات القرن الماضي تحول مفهوم القوة التقليدي للدول الكبرى، ليحل محله مفهوم آخر للقوة يقاس بعدد العقول التي تحتضنها تلك الدول، وهكذا جاءت عبارة المعرفة قوة (Knowledge is power)، لتضع الفكر المنظمي أمام تحديات إدارة المعرفة وتطبيقاتها وما ينتج عنها من مفاهيم تدور في فلكها، ومنها علي سبيل المثال إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي في ظل وجودها.

وتعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي اختلف الباحثون في تقديم تعريف لها، ولقد تناولها الباحثون من مداخل ومنظورات متعددة، تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين وهما أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، وإلى ديناميكية هذا الموضوع، بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

ويري (Hansen & other)، (1999، ص98) أن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة قد جاء نتيجة لعوامل عدة: أولها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الواضحة تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد بشبكات الكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات، وثانيها سعي المنظمات لكي تكون منظمات متعلمة (Learning Organization)، يتولى المديرون فيها إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تحقق إيجاد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين.

ومنذ منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل وبين المنظمات تحظى بالاهتمام المتزايد والمتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو الاقتصادي، وتحقيق الميزة التنافسية، حيث شهد منتصف سنوات التسعينات انتشار كم هائل من المطبوعات، وأن ما يزيد على ثلاثين مؤتمراً تتعلق بحقل إدارة المعرفة قد عقدت خلال الفترة ما بين عامي (1996 - 1997) وان (% 89) من قادة منظمات الأعمال في أوروبا يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى

قوة الأعمال، وأن (85 %) من تلك المنظمات تؤمن أن هناك قيمة تتولد عن استخدام المعرفة، وأن (90 %) من تلك المنظمات أوضحت أن لديها خططاً لاستحداث إدارة المعرفة. (حجازي، 2005، ص20-15)

ويرى كل من العتيبي (2003، ص1) والزامل (2002، ص2) أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

وقد عرفها Wiig بأنها "تخطيط و تنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية". (أبو فارة، 2004، ص8). كما يمكن تعريفها بأنها "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرارات" (العمرى، 2004، ص26).

وبالرغم من أن شعبية إدارة المعرفة تتمثل في كونها أحد موارد الميزة التنافسية للمنظمة لكن أدبيات إدارة المعرفة تبلورت من خلال القواعد التطبيقية وقوة التأكيد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات (Saito et al., 2007).

ويعرف الرفاعي وياسين، (2004، ص8) إدارة المعرفة بأنها "مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون". ويعرف كروس (Little et al., 2002, p9)، إدارة المعرفة بأنها "نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم، من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظميه، وتجميعها واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال".

ويلاحظ من التعريفات السابقة أنه لا يوجد تعريف وأحد منفق عليه لإدارة المعرفة، وان كان هناك تشابهاً بين بعضها، من حيث أنها أساليب وعمليات تساعد المؤسسات على جمع وتوليد المعرفة وتطبيقها لاتخاذ قرارات سليمة، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية

مستقلة عن بقية الأنشطة الإدارية، بل هي مجموعة من العمليات المتنوعة التي تساعد في إدارة وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد والجماعات من عمليات التشارك في المعرفة وتوليدها ونقلها وتخزينها وتوظيفها.

ومن خلال ما تقدم عرضه من تعريفات فإن الباحث يعرف إدارة المعرفة بالاتي: "إدارة المعرفة تهدف إلي التعاون والتميز والابتكار والعمل التشاركي، وهي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل إدارة البلدية من أجل توليد واكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط البلدية وإدارتها ، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام وإدارات البلدية المختلفة، بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي لدى البلدية".

2.2.2 نشأة إدارة المعرفة وتطورها

لقد درج الفلاسفة على الكتابة في موضوع إدارة المعرفة منذ آلاف السنين، فقد مارسها الفلاسفة، الكتاب، المؤلفون، أمناء المكتبات، والمدرسون وغيرهم، وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد، لكن في الفترة الحالية أخذ الأفراد يحتاجون إلى كم هائل من المعرفة وذلك على نحو متزايد من أجل تنفيذ أعمالهم على نحو ملائم، الأمر الذي دفع المنظمات نحو السعي إلى بناء قواعد المعرفة الخاصة بها.

وقد أشار Saffady إلى أن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين. والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، وذلك لأنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة. (الكبيسي، 2005، ص32)

وإن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو "Don March" في بداية الثمانينات من القرن الماضي، على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملاً مستقلاً (koening, 1999, p27). وفي المرحلة ذاتها تنبأ أحد رواد الإدارة "Drucker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة (Knowledge Workers) الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. وأرجع بعضهم بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (Hewlett Packard) الأمريكية في عام 1985 وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للفتاة الحاسوبية للتاجر (Managing Knowledge for the Computer Dealer Channel) والتي أطلق عليها شبكة أخبار. (Davenport, 1993, p6).

لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن "Wall street" أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة في محاولات تحديد قيمة نقدية لها، لكنه اهتم بها بعد ذلك وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ يكافئها (Mullin, 2000, p29).

ومن وجهة نظر Stromquist & samoff (2000) فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 م، وفي عام 1999 م خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير برنامج إدارة المعرفة. هذا وقد ساهم الكثير من علماء علم الإدارة وكتابها في بزوغ مفهوم أو مجال إدارة المعرفة، ومن بين هؤلاء العلماء والكتاب (Peter Drucher & Paull Strassman) وقد أكدوا على الأهمية النامية للمعلومات، وأبرزوا دور المعرفة كمورد تنظيمي لمؤسسات الأعمال، كما قام كل من (Kresstevan Patel & Arguers) بفحص الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.

وفي العام 1997 أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة وظهرت مجالات كبيرة من المؤلفات في هذا المجال، حيث أن الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسات تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيفية استخدام ما تعرفه بفاعلية. (رزوقي، 2004، ص165).

ويرى الباحث أن أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة هي:

1. التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالمية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية.
2. التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعلومات.
3. الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

وقد ظهر حالياً أن إدارة المعرفة كانت محصلة لجملة من المبادرات الإدارية وأصبحت تقدم بديلاً مقبولاً لها، ومن هذه المبادرات الإدارية: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)، وإعادة هندسة العمليات، إدارة المعلومات، رأس المال الفكري والموجودات الفكرية، والمنظمة المتعلمة، كما أصبحت في حد ذاتها مدخلاً ومجالاً استراتيجياً في إدارة الأعمال الحديثة التي تبنته بيوت خبرة استشارية دولية مثل هامليتون وآرثر ويانج (Hamilton, Arthar & Young) بالإضافة إلى تبني هذا المدخل من قبل عدد كبير من المنظمات المهتمة بإدارة الأعمال مثل المنظمة الأمريكية للجودة الإنتاجية وعلوم المعرفة . APQIS

ويرتبط مفهوم إدارة المعرفة بعدد من المجالات الإدارية المختلفة مثل:

- إدارة التغيير Change Management.
- إدارة المخاطر Risk Management.
- الممارسات الجيدة Best Practices.
- القياس المقارن بالأفضل Benchmarking.

ونظراً لأن إدارة المعرفة أصبحت نظاماً جيداً للإدارة، فقد حاولت المؤسسات تبني مدخل إدارة المعرفة، ولقد أظهر البحث أنه على الرغم من أن كثيراً من المؤسسات قد بدأت في وضع نموذج لها إلا أن قليلاً منها حوالي (60 %) هو الذي قام بتطبيقها على مستوى المنظمة ككل، ومن ثم فإن هذه المؤسسات أصبح يتم النظر إليها على أنها مثال لتطبيق إدارة المعرفة من خلال بناء مجتمعات معرفية عن طريق استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة. (عليان، 2008، ص 134-131).

ومن هنا يري الباحث أن المؤسسات الفلسطينية بصفة عامة والبلديات بصفة خاصة في أشد الحاجة إلى هذا الأسلوب الإداري، لما له من أهمية عالية في تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات أفضل، وذلك لأن البلديات تحتوي على قاعدة من المعلومات المتركمة والمخزنة والخبرات التي من الممكن أن تكون نماذج يستعان بها في تلك المجالات المعرفية، كما يمكن أن تستخدم إدارة المعرفة في مساعدة البلديات في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتي بدورها تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي لها ورفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

2.2.3 جذور إدارة المعرفة الإدارية والتكنولوجية.

2.2.3.1 الجذور الإدارية لإدارة المعرفة:

أشار العلي وآخرون (2006، ص70) إلى الجذور الإدارية لإدارة المعرفة والشكل رقم (2.4) يوضح الجذور الإدارية لإدارة المعرفة التي تبلورت من خلال الممارسات الإدارية التالية:

1. تحويل الأعمال: Business Transformation

إن الثابت الوحيد في حياة المنظمات هو التغيير وإن منظمات القرن الحادي والعشرين تواجه بيئات مضطربة، وإن النجاح فيها يتطلب الإبداع المستدام والتغيير الفعال والتطوير الشامل لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز، وأن من مداخل التغيير التحويلي التنظيمي والتطوير التنظيمي: إعادة هندسة العمليات (BPR) Business Process Reengineering وإدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management و الثقافة Culture.

2. الابتكار Innovation:

الابتكار هو استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية في الابتكار.

3. إدارة المعلومات Information Management:

إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة ويظهر ذلك في إحلال K مكان I في مصطلحات (Knowledge Management (KM و (Information Management) IM.

4. نظم قاعدة المعرفة Knowledge-Based Systems:

لتعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم منها نظم المكاتب ونظم عمل المعرفة ونظم تعاون المجموعات وتطبيقات الذكاء الصناعي وتقوم هذه النظم بدعم واكتساب المعرفة والمشاركة فيها وتوليدها وتوزيعها.

5. رأس المال الفكري والموجودات الفكرية Intellectual Assets/ Capital:

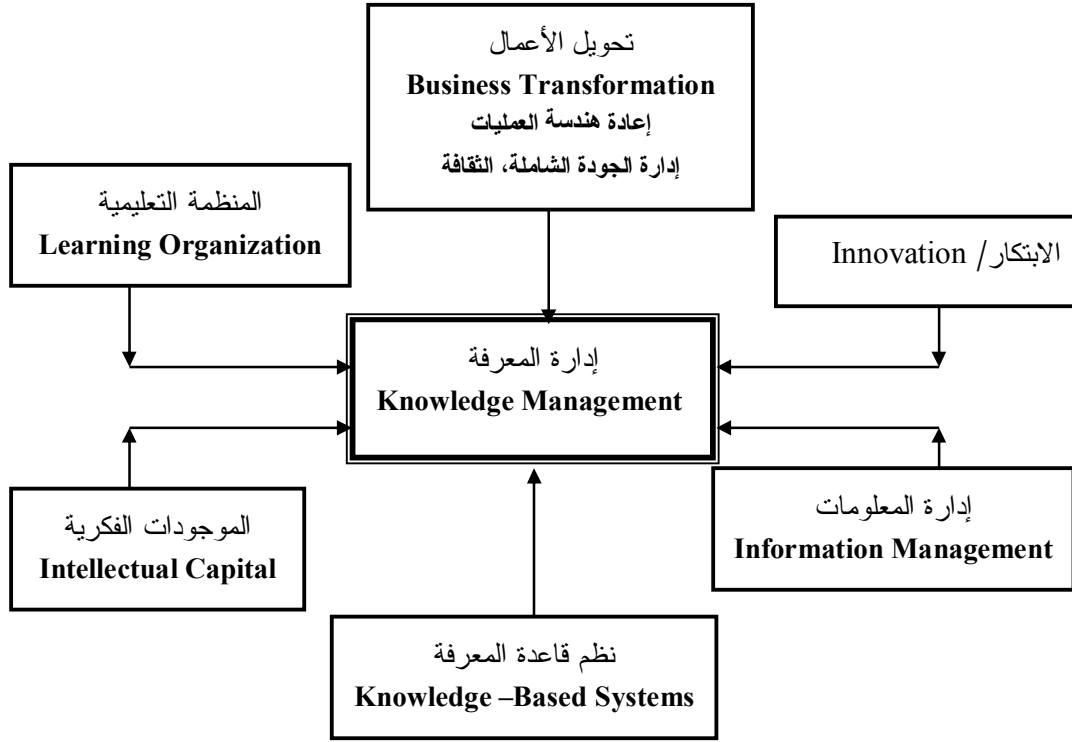
رأس المال الفكري: هو مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيا والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وببساطة أكثر كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح.

أما الموجودات الفكرية: فتوجد حيثما وضع رأس المال البشري في أوساط أي جزء من المعرفة: معرفة - كيف (المعرفة التكنولوجية) والتعلم ويشمل الخطط والإجراءات والرسومات والمخططات وبرامج الكمبيوتر وأي منها يحمي قانوناً يسمى ملكية فكرية وتشمل براءة الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية وأسرار التجارة.

6. المنظمة التعليمية Learning Organization:

هي تلك المنظمة التي يكون فيها كل شخص مشغول في تعريف وحل المشكلات والتحسين المستمر مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار وبذلك تزداد جدارتها. وبإيجاز يمكن القول بأنها المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي بهدف التكيف والتفاعل مع التغيرات السريعة والتحديات الموجودة في البيئة وتحقيق أهدافها بنجاح وفاعلية.

الشكل (2.4) الجذور الإدارية لإدارة المعرفة



المصدر: العلي، عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة، عمان، الأردن 2006، ص 61.

2.2.3.2 الجذور التكنولوجية لنظم إدارة المعرفة

لكي تطبق إدارة المعرفة في المنظمة فإنه لا بد من معرفة الآتي:

1. المفاهيم النظرية ذات العلاقة: مثل البيئة التعليمية، العمل الجماعي ونظم الاتصال والسياق التنظيمي.
2. الأدوات التكنولوجية التي تضمن عمليات المشاركة الجماعية: كالانترنت، نظم المعلومات الإدارية ومستودعات البيانات ومحركات البحث ونظم الاتصال.
3. استخدام نظم إدارة المعرفة لقواعد معرفة المنظمة والذاكرة التفاعلية والمنظمية من خلال قواعد المعرفة وتكاملية إدارة المعرفة ومحركات البحث والخرائط المعرفية.
4. تطبيقات نظم إدارة المعرفة في تفاعلات نظم إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني ودفع المعرفة وعلاقات الزبائن.

2.2.4 أهمية إدارة المعرفة

في ظل المتغيرات التي تشهدها المنظمات، تسعى جميعها إلى إدامة عملها والبقاء في عالم متغير، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء. ويشير الباحثون إلى أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في إيجاد بيئة تعاونية وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوافرة وتقاسمها وخلق الفرص وتوليد معرفة جديدة والتزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما تساعد إدارة المعرفة على تعظيم عمل الأفراد والجماعات وتقديم النصائح لمنتجاتها، بالإضافة إلى أنشطة التحسين المستمر وحل المشكلات، ويجب الإشارة إلى أن المعرفة لا تزود الأفراد بالأجوبة عن المشكلات التي يواجهونها ولكنها تسهل عليهم تعلم الأجوبة لحلها (الخشاني، 2009، ص49).

وتكمن أهمية إدارة المعرفة كما يراها Dalkir فيما تقدمه من فوائد عديدة وهي (2005, p20).

1. بالنسبة إلى الأفراد: المساعدة في تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت عبر تحسين عملية صنع القرارات وحل المشكلات، وتساعد على البقاء على معرفة بما يحدث من تجديلات وتقديم التحديات والفرص.
2. بالنسبة إلى مجتمعات الممارسة: تطوير المهارات المهنية وتشجع على مراقبة زملاء العمل لبعضهم البعض، وتطور دستوراً مهنياً للأخلاق وتطور ثقة مشتركة.
3. بالنسبة إلى المنظمات: تساعد على توجيه الإستراتيجية، وحل المشكلات، ونشر الممارسة الفضلى، وتعمل على تنقية الأفكار وزيادة فرص الابتكار وتمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم، وتبني ذاكرة منظميه.

وأجمل الزيادات (2008، ص60) أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
5. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.

6. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
7. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، وتسهم في تحفيزها لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
8. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة المعرفة تكمن فيما يلي:

1. تطوير و إثراء الحماس والالتزام الوظيفي والمهني.
2. زيادة القدرة على حل المشكلات والتطوير.
3. تطوير الذاكرة التنظيمية وتجنب التكرار.
4. تحسين وضع المؤسسة في مجابهة الصعاب والمحافظة على بنائها.

2.2.5 مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة.

إن تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات، ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية. ويرى الزيادات أن هناك مبررات شجعت التحول في اتجاه إدارة المعرفة منها: (الزيادات، 2008، 83)

- أ- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- ب- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها من نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- ج- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- د- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لا سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
- هـ- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لرفع موجودات المؤسسة.
- و- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في توفير بنى تحتية للاتصالات.
- ز- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها.

ح- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقاتها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقاتها.

2.2.6 أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأمور التالية: أبو جزر (2005)، Mathew (2008)، السلمي، (2002).

1. الإسهام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
2. توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
3. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
4. تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.
5. تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
6. تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين.
7. تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهتها.
8. خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
9. زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة.

ولخص عليان (2008، ص 157-158) أهداف إدارة المعرفة في الآتي:

أ- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

ب- تكوين مصدر موحد للمعرفة.

ج- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

د- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

هـ- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم.

و- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

ز- حفظ المعرفة، أي تخزينها في الأماكن المخصصة لها، وتطويرها بشكل مستمر.

2.2.7 وظائف إدارة المعرفة

يمكن القول إن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم في المعرفة في جميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها

توفير السبل كافةً التي تؤدي إلى المعرفة وقد حدد عليان (2008، ص160) وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:

1. الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جذبهم واستقطابهم ورعايتهم.
2. وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
4. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
5. الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
6. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة، من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

2.2.8 متطلبات إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استقصاء المعلومة الدقيقة وتوثيقها ثم تبادلها داخل المنظمة بين الأفراد، وتلعب الاجتماعات التشاورية دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والأدوار ويسهم ذلك في صناعة القرار في كلا الاتجاهين (الأعلى إلى الأعلى وبالعكس)، وكذلك التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يُعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط موازٍ لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل هي تعتمد في جوهرها على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

وقد حدد الملكاوي (2007، ص85) المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة في الآتي:

1. توفير البنية التحتية اللازمة/التكنولوجيا اللازمة: والمتمثلة في البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني في كافة الأمور ذات العلاقة، أي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
2. توفير الموارد البشرية اللازمة: وهي أهم أدوات ومقومات إدارة المعرفة، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.
3. الهيكل التنظيمي: وهو من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، ولا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم لاكتشاف وتوليد المعرفة، وبالتالي فهو يوفر الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4. **ثقافة المنظمة:** يعتبر العامل الثقافي مهماً في إدارة المعرفة لخلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.
5. **المناخ التنظيمي:** إن وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، يعتبر عاملاً مهماً من عوامل انتشار المعرفة وإثرائها.

و يلخص الباحث أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فيما يلي:

1. دعم الإدارة العليا المتواصل لإستراتيجية إدارة المعرفة.
2. توفير بنية تكنولوجية تساعد على خلق وتوزيع المعرفة في المنظمة.
3. توفير كادر بشري قادر على خلق وتطوير إدارة المعرفة وتوزيعها على العاملين في المنظمة.
4. توفير قنوات متعددة لسهولة نشر وانتقال المعرفة.
5. تشجيع الموظفين على الإبداع والتعلم داخل المنظمة وخارجها.
6. دعم وتشجيع التدريب المستمر والتعلم الفردي والجماعي المستمر لأفراد المنظمة.
7. تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع إدارة المعرفة.

2.2.9 مراحل إدارة المعرفة

بالرغم من الاهتمام الكبير من قبل الباحثين بإدارة المعرفة وقيمتها الكبيرة بالنسبة لمديري الأعمال، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى نظرية واضحة لإدارة المعرفة يمكن أن تقود إلى هيكلية تحليلية واضحة لهذا المفهوم، فلا يوجد نموذج موحد ومتفق عليه بين الباحثين لتحديد ما يجب على الإدارة القيام به عند إدارتها للمعرفة، وفي هذا الصدد يعتقد pearlson & saunders (2004) أن إدارة المعرفة تتضمن أربع مراحل رئيسية هي:

- أ- توليد المعرفة: Generation of knowledge وتتضمن جميع الأنشطة المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة.
- ب- حيازة المعرفة: knowledge Capture وتتضمن المسح المستمر وتنظيم وجمع المعرفة بعد توليدها.
- ج- تصنيف المعرفة: Codification Knowledge وتشير إلى تمثيل المعرفة بالأسلوب الذي يسهل عليه نقلها.
- د- نقل المعرفة: Knowledge Transfer وتتضمن إرسال المعرفة من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى بهدف استيعاب المعرفة.

2.2.10 مجالات إدارة المعرفة

يمكن إجمال مجالات إدارة المعرفة كما يلي:

- أ- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ الأعمال وتنظيمها وإتاحة المعرفة للجميع.
- ب- تعزيز توليد المعرفة والإبداع من خلال البحث والتطوير.
- ج- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير أخذة في التلاشي والضمور.
- د- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.
- هـ- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب وبفاعلية وأنها تلبى احتياجات المؤسسة الفعلية، والتقليل من فجوة المعرفة واختناقها Gaps and Bottleneck وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
- و- تعلم كيفية نقل المعرفة ونشرها وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.

2.2.11 أبعاد إدارة المعرفة. Dimensions of Knowledge management

1. البعد التكنولوجي Technological Dimension:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد البيانات، وإدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة.

2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational & Logistical Dimension:

وهو يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصوره فاعلة .

3. البعد الاجتماعي Social dimension :

وهو يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

(الزيادات، 2008، ص67)

2.2.12 علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة

يعرف التعلم التنظيمي بأنه: تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (الكبيسي، 2004 ، ص 90).

إن التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتصافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية و العملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، أما التميز المعرفي فيستلزم توفير المختبرات والمراكز البحثية والتطويرية لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح وسائل وأساليب قابلة للتطبيق . (الكبيسي، 2004م، ص 128).

يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة (تعلمًا)، ويعرّف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة أو الدراسة ، وتعريف عمليات اكتساب أو خلق المعرفة بأنها (تعلم) يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس، إي أننا عندما نقرر اكتساب معرفة، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا شكل معرفتنا، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات مختلفة من المعارف، وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.

و يمكننا أن نتصور العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة بأنها ديناميكية في حال من الترابط و الانسيابية، وتوجد اعتماد متبادل بين المنظمة والمعرفة مما يعني أنه عندما تتغير خبرتنا بأحد هذه العناصر يتغير العنصران الأخران أيضا، وعندما نفكر في العلاقة بين المنظمة كعمل والمعرفة من منظور الأعمال ندرك أن أي جانب نتناوله في الأداء مرتبط بالآخر، فمثلا يعتمد عمل مهمة ما على مجموعة معينة من المعارف والمهارات والخبرات، ولذا فإن الأداء مرتبط أيضا بالمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة بنجاح ومحصلة ذلك كله عبارة عن متصل كمي للوقت والمعرفة والعمل لا يمكن لأي من هذه العناصر الثلاثة أن يوجد فيه دون الرجوع للعنصرين الآخرين. فالعلاقة متبادلة بين المعرفة والعمل تعني أنه عندما تتغير خبرتنا بأحد، يتغير العمل كذلك .

المبحث الثالث

عمليات إدارة المعرفة

2.3.1 مقدمة

2.3.2 مدخل إلى عمليات إدارة المعرفة

2.3.3 عمليات إدارة المعرفة

2.3.3.1 توليد المعرفة

2.3.3.2 تخزين المعرفة

2.3.3.3 توزيع المعرفة

2.3.3.4 تطبيق المعرفة

2.3.3.5 تكنولوجيا إدارة المعرفة

2.3.3.6 فريق المعرفة

2.3.4 نماذج تطبيق إدارة المعرفة

2.3.4.1 نموذج Marquardt

2.3.4.2 نموذج Wiig

2.3.4.3 نموذج البنك الكندي التجاري

2.3.4.4 نموذج ديفي

2.3.4.5 نموذج حجازي

2.3.5 معوقات إدارة المعرفة

2.3.6 عوامل نجاح إدارة المعرفة

المبحث الثالث

عمليات إدارة المعرفة

2.3.1 مقدمة:

اختلفت الأدبيات في مجال إدارة المعرفة حول عدد عملياتها وترتيبها، وفي هذا الصدد يقول العلي وزملاؤه (2006، ص39)، "أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها ولا على ترتيبها". ومن خلال المسح البحثي لأدبيات إدارة المعرفة التي أتاحت للباحث تبين أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها، فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وأسرها واستخدامها وإعادة استخدامها، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي، ومدخل القيمة المضافة فيؤكدان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة.

وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة، هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية لها.

وفي عرض اتجاهات التطور في إدارة المعرفة، نجد أن التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة في العاملين، من خلال تعظيم قدراتهم لإيجاد معرفة جديدة، وذلك بإيجاد بيئة العمل المساعدة على الإبداع والابتكار لتصبح ميزة تنافسية تساعد في تميز الأعمال وبما يشكل صعوبة تقليدها.

2.3.2 مدخل إلى عمليات إدارة المعرفة:

تباين المختصون في تحديد أنشطة عمليات إدارة المعرفة، فقد حددت دراسة Grinner (Grinner, et al., 2007) العناصر التالية لإدارة المعرفة وهي: الأهداف .. العمليات .. المشكلات .. المحتوى .. الإستراتيجية .. ونمط المعرفة.

وحدد الزيادات (2008، ص107-92) عمليات إدارة المعرفة في ثمان عمليات هي: تشخيص المعرفة .. تحديد أهداف المعرفة .. توليد المعرفة .. خزن المعرفة .. توزيع المعرفة .. تطبيق المعرفة .. استرجاع المعرفة .. إدامة المعرفة.

وقام نجم (2005، ص103-101) باستقصاء عمليات إدارة المعرفة كما أوردها عدد من الباحثين، وحصرها الباحث في الجدول الآتي:

جدول رقم (2.1) أهم عمليات إدارة المعرفة

العمليات الأساسية	الاسم الكاتب	الرقم
إنشاء المعرفة، الحصول على المعرفة، تفتيح المعرفة، تخزين المعرفة، إدارة المعرفة، نشر المعرفة.	توربان (E. Turban)	1-
الحصول على المعرفة وتزميزها، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع ونشر المعرفة.	لاودون ولاودن (Loudon & Loudon)	2-
الإنشاء، التحديد، الجمع، التنظيم، التقاسم، التعلم، التطبيق، الاستغلال، الحماية، التقييم.	ديفيد سكايروم (D. Skyrme)	3-
تحديد المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، التحقق من صلاحية المعرفة، نشر المعرفة، تجسيد المعرفة، تحقيق المعرفة، استغلال وتطبيق المعرفة.	مارك دوسون (M. Dawson)	4-

المصدر: من إعداد الباحث

أما عليان (2008، ص199-195) فقد حدد عمليات إدارة المعرفة في ست عمليات وهي: تشخيص المعرفة .. اكتساب المعرفة .. توليد المعرفة.. تخزين المعرفة .. تطوير المعرفة وتوزيعها.. تطبيق المعرفة.

وقد حدد العلي (العلي وآخرون، 2006، ص45-38) عمليات إدارة المعرفة في ست عمليات وهي: تشخيص المعرفة .. اكتساب المعرفة .. توليد المعرفة.. تخزين المعرفة .. تطوير المعرفة .. توزيع المعرفة.. تطبيق المعرفة.

وحددت دراسة كل من عودة (2010)، بدر (2010)، داسي (2007)، عمليات إدارة المعرفة في العمليات التالية: تنظيم المعرفة .. توليد المعرفة.. التشارك في المعرفة .. تطبيق المعرفة.

أما دراسة طاشكندي (2007) فحددت عمليات إدارة المعرفة في ثلاث عمليات وهي: اكتساب المعرفة وتطويرها .. تنظيم المعرفة وتقييمها.. نقل المعرفة واستخدامها.

أما دراسة حجازي (2005) فقد اعتمدت العمليات التالية في إدارة المعرفة: مفهوم إدارة المعرفة.. دور قيادة المعرفة .. توليد المعرفة .. التشارك في المعرفة .. التعلم التنظيمي.

وقد اعتمدت دراسة باسردة (2006) العمليات التالية لإدارة المعرفة: توليد المعرفة .. تخزين المعرفة .. توزيع المعرفة وتطبيقها.. نظم أتمتة المكاتب .. ونظم العمل المعرفية .. ونظم الذكاء الاصطناعي .. وفريق العمل.

أما دراسة أبو جزر (2005) اعتمدت العمليات الآتية: تحديد مفهوم إدارة المعرفة .. تقييم موجودات إدارة المعرفة .. المشاركة في المعرفة .. استخدام المعرفة .. مراجعة أداء المعرفة.

وتشير دراسة المومني (2005) إلى العمليات التالية في إدارة المعرفة: مستوى الوعي لمفهوم التنمية لإدارة المعرفة .. مستوى دعم الإدارات وإنتاج المعرفة .. وتوزيع المعرفة .. ومستوى استعداد الموارد البشرية .. ومستوى الاستعداد التكنولوجي.

واستخدمت جامعة ماكجيل (MCGILL, 2002) المقاييس التالية في إدارة المعرفة: اكتشاف المعرفة .. خلق معرفة جديدة .. اكتساب المعرفة .. المشاركة في المعرفة .. تخزين المعرفة وتطبيقها.

واقترح Marquardt (2002, p27) مدخلاً نظمياً شاملاً لإدارة المعرفة من خلال العمليات الآتية: اكتساب المعرفة .. توليد المعرفة .. خزن المعرفة .. استخدام المعرفة .. نقل المعرفة ونشرها .. واقتناء المعرفة.

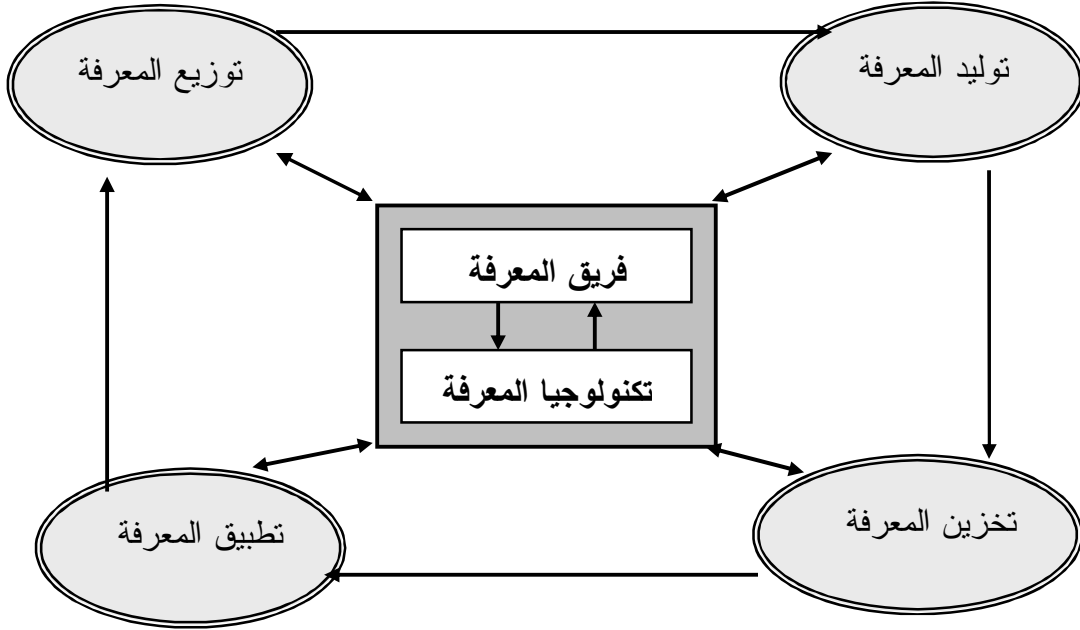
و من خلال دراسة الأدبيات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، ومن العرض السابق لعمليات إدارة المعرفة نجد أنها متعددة ومتشعبة وأن هناك اتفاقاً بين الباحثين على بعض عمليات إدارة المعرفة مثل: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة.

وهناك اختلاف بين الباحثين حول العمليات الأخرى لإدارة المعرفة مثل: تكنولوجيا المعرفة، دعم الإدارة، مستوى استعداد الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، فريق المعرفة، قادة المعرفة، مستوى البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة، وغيرها، وعلى ضوء الدراسات السابقة و التعرف على ما استخدمته من مقاييس منها دراسة المعاني (2009) التي اعتمدت العناصر التالية لقياس إدارة المعرفة: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة)، ومن خلال اطلاع الباحث على أدبيات إدارة المعرفة ومتطلباتها المتعددة، ولغرض هذه الدراسة فقد حدد الباحث أبرز عمليات إدارة المعرفة

بما يلي:

1. توليد المعرفة.
2. تخزين المعرفة.
3. التشارك في المعرفة (توزيع المعرفة).
4. تطبيق المعرفة.
5. تكنولوجيا المعرفة.
6. فريق المعرفة.

الشكل (2.5) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث

2.3.3 عمليات إدارة المعرفة

2.3.3.1 توليد المعرفة: Knowledge Creation.

يقصد بتوليد المعرفة: "هي خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة"، أو "هي عملية إبداع المعرفة وإيجادها ضمن حدود المنظمة والحصول على معرفة جديدة"، (Jashapara, 2004, p70). وتعد من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المنظمة من خلال امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها.

إن توليد المعرفة يعني الإبداع عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (عليان، 2008، ص 196).

هذا ويمكن توليد المعرفة من خلال عدة أساليب منها الأسر أو الشراء أو الابتكار، أو الاكتشاف، أو الامتصاص، أو الاكتساب، أو الاستحواذ، فجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان المبدعين، والابتكار يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة (الزيادات، 2008، ص 97).

ويرى حجازي (2005، ص82) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد هم فقط الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عملية توليد المعرفة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة. ويتم خلق المعرفة من المصادر الداخلية: كالتوثيق والسجلات والعاملين، أو من المصادر الخارجية: كالشراء والاستئجار أو الاندماج أو الانترنت.

2.3.3.2 تخزين المعرفة: Knowledge Storage

يقصد بتخزين المعرفة: "هي عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات البلدية و تخزينها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في البلدية"، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهان العاملين المميزين في المعرفة بالمنظمة عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو تكون في متناول أفراد المنظمة، وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة، كالدفاتر والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة.

وبين الزيادات (2008، ص99) أن عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ (Keeping) والبحث (Search) والإدامة (Maintenance) والوصول (Access) والاسترجاع (Retrieval) والمكان (Warehousing). ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها.

وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، لأن الأشخاص المغادرين يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

2.3.3.3 التشارك في المعرفة / توزيع المعرفة Distribution Knowledge

"هي عملية تداول المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية" (Dalkir, 2005, p22). وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

وإن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة، وقد أصبح توزيع المعرفة والتشارك بها أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة، كالانترنت، وشبكات الاتصال المتطورة. وعملية نقل المعرفة والتشارك فيها تتم من خلال العمل المشترك والتواصل والتعلم من العمل والتدريب والنقاشات وجهاً لوجه، والجلسات الغير رسمية أو من خلال تبادل الوثائق.

ويشير Heisig & vorbeck (2000) إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها:

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية.
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية غير الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

☒ معوقات التشارك في المعرفة:

يشير حجازي (2005، ص100-98) إلى أن تسهيل عملية نقل المعرفة وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشارك في المعرفة، ومن هذه المعوقات:

1. الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
2. مخاوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها.
3. مخاوف من أن يتم نقل المعرفة خطأ وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
4. الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية.

2.3.3.4 تطبيق المعرفة: Knowledge Application

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها أو توليدها (Dalkir, 2005, p20). ويشكل تطبيق المعرفة أحد أهداف إدارة المعرفة وأبرز عملياتها، وتتضمن هذه العملية استخدام مصطلحات خاصة بالمعرفة مثل: الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة، والتطبيق.

إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها، أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، ويجب على المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة أن تعين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، ونؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصاص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنية الحديثة، وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. وإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخصنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكما تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فمناذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

2.3.3.5 تكنولوجيا إدارة المعرفة: Management Technology Knowledge.

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة أو اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. وتعني تكنولوجيا إدارة المعرفة، الوسائل والأساليب والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات، وتشير إلى أبرز التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أسهمت في نشوء إدارة المعرفة وتطورها، مثل نظم عمل المعرفة، نظم أتمتة المكاتب، نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة وغيرها.

إن مهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر عاملاً مهماً من عوامل التمكين من الحصول على المعرفة التي تؤدي دوراً مهماً في تطوير وتنمية المنظمات من خلال توفير

المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتوفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، برامج التصفح، مخازن البيانات ومصفاة البيانات مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

ويرى الباحث أن العنصر الإداري في إدارة المعرفة أهم من التكنولوجيا في التنفيذ السليم لمبادرات إدارة المعرفة، فالأدوات التكنولوجية هي نقطة ارتكاز لتقاسم المعرفة، وينبغي أن تكون جزءاً من جهد أكبر لتغيير الممارسات والإجراءات والسلوك، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تخزن الذكاء والخبرة الإنسانية، تخزن التكنولوجيا مثل قواعد البيانات والبرمجيات وغيرها ولكنها لا يمكن أن تخزن المعنى الحسي لأجزاء البيانات المودعة في عقول الأفراد، وبالتالي فإن التكنولوجيا ما هي إلا مجرد أداة لتيسير إدارة المعرفة. ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها، بحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها البعض بشكل متكامل.

وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها:

- نظام الذكاء الصناعي ويشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات البحثية.
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التتقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرار.

ويلخص الباحث دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة بما يلي:

1. أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل وأكثر يسراً.
2. أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
3. أسهمت التكنولوجيا في ترميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة وتطبيق واسترجاع.
4. وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

2.3.3.6 فريق المعرفة knowledge Team.

يمثل فريق المعرفة المرتكز الأساسي الذي يساعد على التقاط المعرفة وتوليدها ونشرها في المنظمة، وإن معرفة المنظمة ليست بناية تبنى كما تبنى الهياكل الحديثة للشركات عند إنشائها، كما لا يمكن اقتنائها كما تُقتنى المواد الأولية من المورد. لذا لا بد من السؤال التالي: **كيف يتم تكوين معرفة المنظمة؟؟؟**

للإجابة على هذا السؤال لابد من الربط بين البيئة والمصادر الداخلية للمعرفة التي يمثلها صانعو المعرفة ومديرو المعرفة، والبيئة الخارجية للمعرفة، والتي تتمثل في إدارة البناء الخارجي للمنظمة، والتي تعتبر مصدراً أساسياً لمعرفة متجددة وضرورية للتعرف على الفرص والتهديدات، ولإنشاء قيمة ذات عائد حدي أعلى مما يجعلها مصدراً فعالاً للميزة التنافسية.

أولاً: مديرو المعرفة: knowledge Management.

هؤلاء هم المسؤولون عن الاهتمام بإدارة المعرفة، وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، وهؤلاء هم الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري، والمصدر الجديد لحقوق الملكية في الشركة من جهة، وخارج المنظمة بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها ورافعتها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى، وهم الذين يستوعبون الغرض المعرفي وهم الخبراء في التعامل مع فجوات المعرفة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية.

ويرى الباحث أن هناك تحديات تواجه مدير المعرفة ومن هذه التحديات تتضح معالم المهنة في العصر الحالي، وهي تشمل :

1. تحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة.
2. تأسيس قاعدة بيانات لأفضل الممارسات.
3. كسب التزام المديرين التنفيذيين لمساندة بيئة التعلم.
4. تعليم الباحثين عن المعلومات (المستفيدين) كيفية الاستفسار بشكل أفضل وأدنى للبحث في المصادر الذكية.
5. تطبيق عملية إدارة الأصول الفكرية.
6. الحصول على معلومات تتعلق برضا المستفيدين من المعلومات والمشاركة بها في الوقت الحقيقي (المباشر).
7. عولمة إدارة المعرفة.

ثانياً: صناع المعرفة / عمال المعرفة : knowledge Workers.

هم الباحثون والمصممون والكتاب ومحلو النظم والمبرمجون وغيرهم، وهم مسئولون عن توليد المعرفة الجديدة وتطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة. فهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمديري المعرفة، وهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتطبيقها وجدولتها و تخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام. لذا فإن صناع المعرفة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بتنفيذ ما يطلب منهم مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم.

ثالثاً: إدارة معرفة الزبائن Knowledge Customer Management.

فهي تتمثل في إدارة البناء الخارجي للمنظمة، وتعتبر عن معرفة الأطراف الخارجية الأكثر تأثيراً في المنظمة وهم الزبائن، الموردون، المنافسون، الشركاء، فهي إدارة تهدف إلى اكتساب المعرفة الموجودة عند هؤلاء الأطراف وإدخالهم كشركاء في المعرفة وتقاسمها معهم وتحقيق الفائدة لهم وللمنظمة على حدٍ سواء.

2.3.4 نماذج تطبيقية لإدارة المعرفة:

تكمن القيمة الكبيرة لنموذج عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج، والتي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد فإنما يتم تزويد المعرفة وتجميعها وتصنيفها في نماذج المعرفة، بحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة، وتتخذ المعرفة أشكالاً متعددة، وهي مجردة وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، ومن هذه النماذج ما يلي:

2.3.4.1 أنموذج: Marquardt

اقترح Marquardt، (2002، p26) مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

1. الاكتساب Acquisition.
2. التوليد Creation.
3. الخزن Storage.
4. استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining.
5. النقل والنشر Transfer and Dissemination.
6. التطبيق والمصادقة Application and Validation.

2.3.4.2 أنموذج البنك الكندي التجاري:

أشار Darling، (1996, p61-66) إلى أنموذج البنك الكندي التجاري (CIBC) (Canadian Imperial Bank of commerce) لإدارة المعرفة، ويركز على مفهوم الثقافة المعرفية (Knowledge Culture) ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة.

وينطلق هذا الأنموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي:

1. التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
2. تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
3. تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
4. تعلم الزبون: أدرك المصرف أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من (3400) زبون في دورات عامة.

2.3.4.3 أنموذج wiig:

قدم Wiig (1993, p51) أنموذجاً آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

1. بناء المعرفة.
2. الاحتفاظ بالمعرفة .
3. تجميع المعرفة.
4. استخدام المعرفة.

2.3.4.4 أنموذج ديفي (Duffy):

قدم Duffy (2000, p64-67) أنموذجاً لإدارة المعرفة منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والإفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، والتي تسهم في زيادة ثروة المنظمة، وعدّ إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة، ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. ويتكون أنموذج ديفي من العمليات التالية:

1. الحصول على اكتساب المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد).

2. عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
3. عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).
4. عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
5. عملية الإدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

2.3.4.5 أنموذج حجازي:

سعى حجازي(2005، ص 45-42) إلى بناء أنموذج يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة فيما يتعلق بتوظيف إدارة المعرفة بعد أن تم تحديد هذه المتغيرات. ويعكس هذا الأنموذج أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، ودورها، ومجوداتها، وأهدافها وفوائدها، ودور الثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة سلباً أو إيجاباً. كما درس الأنموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم المنظمي، وأثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة.

وقد عمل حجازي على تشكيل متغيرات الأنموذج من ثلاثة متغيرات أساسية: الإدراك (مستقلة) والعمليات (وسطية) والتوظيف (تابعة)، وحاول تطبيق هذه المتغيرات في البيئة الأردنية .

2.3.5 معوقات إدارة المعرفة

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وقد أشار Coakes (2003) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، وهذه المعوقات هي:

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
2. عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
3. الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
4. الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
5. الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
6. الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
7. الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
8. الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

ويرى Thierauf (2003,p106) أن معوقات إدارة المعرفة هي:

- قد يعمل منظمو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة مما ينعكس سلباً على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها.
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

2.3.6 عوامل نجاح إدارة المعرفة:

اجمع كثير من الباحثين ومنهم عودة (2010)، المدان وآخرون (2009)، طاشكندي (2007)، Grinner, et al. (2007)، على ضرورة دمج إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة لتحقيق أداء تنظيمي عالٍ، ويقصد بإستراتيجية إدارة لمعرفة، "هي الخطة الشمولية وطويلة المدى، التي تتسم بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية، والابتكار، والتميز، وتحقيق الربح من خلال السبق في توظيف المعرفة واستثمارها"، وقد رصد الباحث مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

1. وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
2. تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
4. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
5. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
6. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
7. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
8. وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي في البلديات في قطاع غزة

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: الإدارة المحلية في فلسطين

المبحث الثالث: البلديات في قطاع غزة

المبحث الأول

الأداء الوظيفي

3.1.1 مقدمة

3.1.2 مفهوم الأداء الوظيفي

3.1.2.1 أهمية الأداء الوظيفي

3.1.2.2 عناصر الأداء الوظيفي

3.1.2.3 محددات الأداء الوظيفي

3.1.2.4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

3.1.2.5 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

3.1.2.6 الإجراءات التي تساعد الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي

3.1.2.7 مداخل تحسين الأداء

3.1.3 مفهوم تقييم الأداء

3.1.3.1 أهمية تقييم الأداء

3.1.3.2 أهداف تقييم الأداء

3.1.3.3 مراحل تقييم الأداء

3.1.3.4 الطرق المستخدمة في تقييم الأداء

3.1.3.5 العوامل المؤثرة في الأداء

3.1.3.6 الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقويم

3.1.4 العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي

المبحث الأول

الأداء الوظيفي

3.1.1 مقدمة:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها، وهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالبى، وإدريس، 2007، ص476).

وإن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة (أهلية كانت أم حكومية) باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، لذلك حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، خاصة أنه من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، ويشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات في الأداء الوظيفي، حيث فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولة إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثيراً من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي (الفايدي، 2008، ص81).

وانطلاقاً مما تقدم فإن من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة، القدرة على اللحاق بركب التطور وملاحقة التغيرات التي يشهدها عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي نعيشه، والتي أدت إلى ظهور "إدارة المعرفة"، لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات أن تطور أداءها من خلال تسخير أدوات إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها، ولما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية بصفة عامة وفي البلديات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانيات متعددة أفرزتها التطورات المتلاحقة في ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

ويسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الأداء الوظيفي من حيث مفهومه، والتعريفات المختلفة له، وأهميته، وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، والإجراءات التي تساعد

الإدارة على تحسينه، إضافة إلى تسليط الضوء على مفهوم تقييم الأداء وأهميته، وأهدافه، ومراحل التقييم، إضافة إلى الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، وأخيراً نبحت في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

3.1.2 مفهوم الأداء الوظيفي.

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، فهناك من يقرر أن الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يقرر أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك أيضاً من يرى أن الأداء الوظيفي هو انعكاس لمدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويشير الأداء في اللغة إلى العمل أو الانجاز أو التنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، والأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لانجاز عمل معين.

ويعرف قاموس أكسفورد الأداء الوظيفي بأنه "انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها" (Armstrong, 2001, p468)، ويعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب" (الشريف، 2004، ص82).

ويعرف السكران الأداء بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته". ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (شاهين، 2010، ص39).

وعرفه الباقي "أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى" (المدهون، 2005، ص152).

ويلقى توماس جيلبرت (Thomas Gelbert) الضوء على مصطلح الأداء فيقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك بأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأنشطة في المنظمة، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل،

أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. (العجلة، 2009، ص 64).

ويقصد بالأداء الوظيفي "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، ويعنى النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة". (الجويدي، 2007، ص 20)، كما يقصد بالأداء الوظيفي بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" (الشعلان، 2001، ص 38).

ويحدد أحد الباحثين في دراسته التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي بأنه "قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطه بهم وفهم المسؤوليات التي تحدها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها" (الشمري، 2007، ص 11).

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء الوظيفي، فمن الكتاب والباحثين من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، ويرجع ذلك التعدد إلى تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية، وعلى الرغم من إختلاف الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع بين هذه التعريفات وهي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم وإتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (العجلة، 2009، ص 65).

3.1.2.1 أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل، ويلعب الأداء الوظيفي دوراً هاماً في استقرار المنظمة وبقائها، إذ أن الأداء الوظيفي هو مفتاح بقاء المنظمة، فهو يحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة (الزبون، المورد، المجتمع)، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

1. يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

2. يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

3. يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
4. يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
5. يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
6. يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

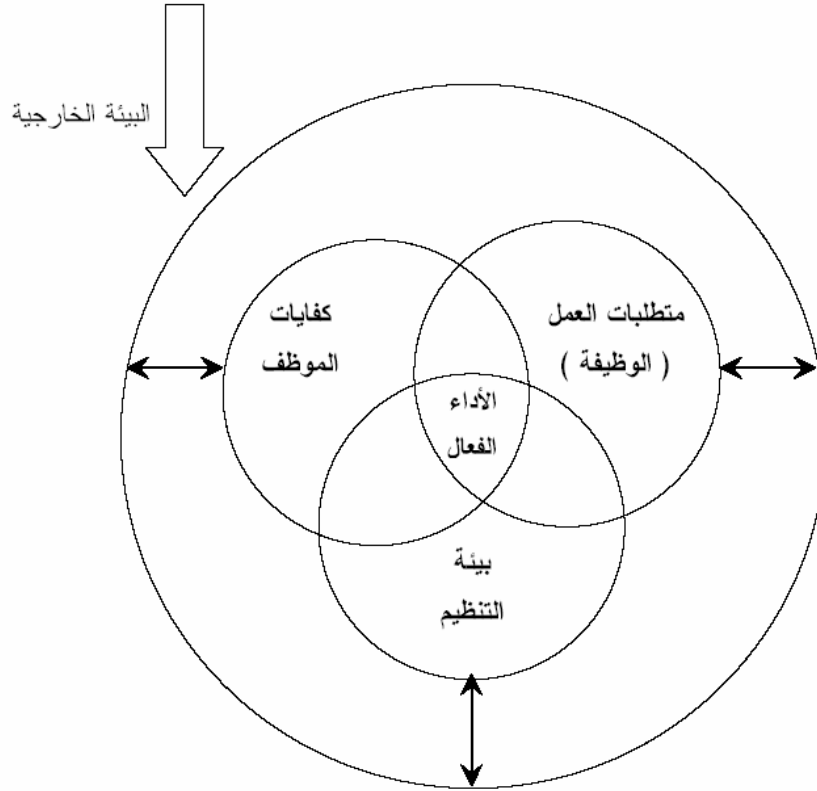
3.1.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

ينظر إلى الأداء الفعال بأنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة والمترابطة، والأداء هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فهو الترجمة العملية لكافة عمليات المنظمة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة، لذلك فهو يحتل الدرجة الثانية من حيث الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة أن تخطط وتنظم إلا أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها لنفسها (النميان، 2003، ص 37-39). كما أن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيامه بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف العمل الذي يقوم به، إذ أن الأداء الفعال هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة.

وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكره "درة" وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم وذلك كما يلي: (درة والصباغ، 2008، ص 305)

1. **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل/الوظيفة:** ويقصد بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. والشكل التالي يوضح التداخل بين العناصر السابقة الذي ينتج أداءً فعالاً:

شكل رقم (3.1) نموذج الأداء الفعال



المصدر: درة، عبد الباري والصباغ، زهير، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي"، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص306.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد أشار المالكى (2003، ص40) إلى عناصر أخرى للأداء تتمثل في الآتي:

- أ- **كمية العمل المنجز:** يقصد بها هنا مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز.
- ب- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الموظف عما يقوم به من عمل، وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.
- د- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والهيكلية وما يمتلكه الموظف من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

3.1.2.3 محددات الأداء:

إن دراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه يعتبران من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة، والتي يجب القيام بها لمعرفة وفهم طبيعة أداء الأفراد بشكل دقيق يمكن من توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها. وتأتي صعوبة دراسة الأداء الوظيفي من كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الأداء، وقد حاول الباحثون حصر هذه المتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء حيث اختلفت هذه المتغيرات باختلاف الباحثين. ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء الوظيفي، واختلفت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

يقول مرسي والصبغ (1988، ص28) إن محددات الأداء تتمثل في الموظف، الوظيفة، الموقف كما يلي:

- **الموظف:** إن ما يمتلكه الموظف من معرفة، ومهارات ورغبة واهتمام وقيم ودوافع، يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.
- **الوظيفة:** ما تتطلبه الوظيفة من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي، تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.
- **الموقف:** إن الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة، يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

وقد كشفت دراسات "هيرزبيرج" عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين الأجر والأداء، وقد كشفت دراسات أخرى أيضاً عن وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء، وعلى الرغم من تناقض نتائج هذه الدراسات إلا أنه لا يمكن التقليل من أهميتها في محاولة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. (العبيدي، 1989، ص42).

وقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء، حيث قدم بورتر "Porter" وزميله لولر "Lawler" نموذجاً يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول في العمل، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد إلى دوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة. (عاشور، 1986، ص 38-39).

ويمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي تستند إلى ثلاث متغيرات وهي:

1. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
 2. القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرية السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
 3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة. (الحربي، 2003، ص56).
- ويرى سليمان أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر بعض المحددات، وإنما هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: (الحنيطه، 2003، ص55)
- أ- الدافعية الفردية: وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
 - ب- مناخ العمل: وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
 - ج- القدرة على أداء العمل: وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المرتبطة بالعمل.

ويرى عامر والخلف أن القدرة والدافع المتوفر لدى الفرد هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء ، فأحياناً الفرد يمتلك أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد العامل الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء. (عامر والخلف، 1983، ص63).

ويتضح مما سبق عدم وجود اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات أو معايير الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليس بالضرورة هي نفسها محددات الأفراد في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير ايجابي أو سلبي في تحديد محددات الأداء. (السكران، 2004، ص62)

وبناءً على ما سبق وفي ضوء تلك الصعوبات يمكن القول أن هذه المحددات ترتبط بأبعاد تنظيمية وثقافية واجتماعية وبيئية وسياسية، وإن التفاعل بينها يتحدد من خلال جهد الموظف وقدراته.

3.1.2.4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك الكثير من العوامل المؤثرة علي الأداء الوظيفي، منها العوامل الداخلية للمنظمة والتي يكون للفرد أو المنظمة دورٌ مهمٌ فيها، أو العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة وما تحتويه من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة المنظمة لهذه العوامل وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الأفراد والعمل على تحسين أدائهم سوف ينعكس على الأداء العام للمنظمة والمتمثل في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها بكفاءة وفاعلية عالية.

بناءً على ما تقدم فإنه يجب على إدارة المنظمة التي تسعى إلى رفع كفاءة وأداء موظفيها أن تعمل دائماً على إزالة المعوقات التي تؤثر على إنتاجيتهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة.

وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: (بظاظو، 2010، ص49)

1. **تحديد أهداف المنظمة:** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فأنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
2. **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين والذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.
3. **الرضا الوظيفي:** انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
4. **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
5. **التطور التنظيمي:** والمشكلات الناتجة عنه لها أثر في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
6. **البيئة المادية:** عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.
7. **نطاق الإشراف:** يلعب نطاق الإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد، انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو من عدم الثقة وبالتالي يترك أثراً على أداء الموظفين.

8. نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.

وقد وضعت الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة نموذجاً يوجز فيه أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وقد سُمي نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء، يوضح فيه أهم المؤثرات الداخلية والخارجية في الأداء الفردي، حيث تقسم مؤثرات الأداء الفردي مهام الوظيفة إلى عوامل شخصية داخلية مثل كفايات أو جدارات معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات تدريبية سابقة أو تدريب داخل المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، أما القسم الثاني من العوامل الداخلية للفرد مثل الذكاء والقدرة الانفعالية والدافعية الداخلية، فالمستوى الذي يتمتع به الفرد من قدرة إنفعالية وعاطفية يعتبر أحد الفروق الفردية التي تخلق نوعاً من التمايز والتباين في أداء الأفراد. (بظاظو، 2010، ص49)

شكل (3.2) نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء



Source: Patton et al., "Human Resource Management- The public Service Perspective", New York, USA, Houghton Mifflin Company, 2001, P.293

وقد أشار كل من درة والصباح (2008، ص423-424) إلى العوامل التالية التي تؤثر في الأداء الوظيفي:

1. عوامل إدارية تنظيمية مثل:

✓ عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.

- ✓ الصراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه في العمل.
- ✓ عدم تحديد المهام الوظيفية تحديداً دقيقاً .
- ✓ الإشراف السيئ والنقص في التدريب.
- ✓ عدم تحديد واجبات الموظف.
- ✓ نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.
- 2. عوامل بيئية خارجية مثل:**

✓ الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

- ✓ الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- ✓ التشريعات الحكومية وسياسات النقابات.
- ✓ الاضطراب السياسي.

3. عوامل تتعلق بالموظف مثل:

- ✓ نقص في الرغبة والدافعية للعمل.
- ✓ ضعف في الشخصية أو قصور في قدرات الموظف العقلية.
- ✓ تغيب مستمر عن العمل.
- ✓ مشكلات عائلية.

3.1.2.5 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

1. الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
2. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
3. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة وفقدان الحافزيه وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
4. ضعف في المعرفة والمهارات وفقدان روح المخاطرة والتأخير في إتخاذ القرارات.
5. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

3.1.2.6 الإجراءات التي تساعد الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي:

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء الوظيفي والمتمثلة في الخطوات التالية:(عباس، 2006، ص157)

- 1.تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين.

2. الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: وذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء والعمل على إزالتها، ومن هذه الأسباب، الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة،... وظروف العمل... الخ.
3. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تشمل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الأداء وتحسينه من جهة أخرى.
4. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء.

3.1.2.7 مداخل تحسين الأداء:

يشير الفايدي (2008، ص87) إلى ثلاث مستويات أو مداخل لتحسين الأداء نوردتها بإيجاز:

• المدخل الأول: تحسين أداء الموظف:

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكيد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف هي:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف.
- أحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه.
- ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظفين.

• المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستويات الأداء إذا كانت مملة ومثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة، أو غير ضرورية.

• المدخل الثالث: بيئة العمل.

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير، الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة،

ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة.

3.1.3 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

لقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنه رغم ذلك لم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين. وتقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.

إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وأنه نظام رسمي مهم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة. (نصر الله، 2002، ص169)

وهو عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازَه نوعاً وكماً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب، وهو مقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المستهدف بقصد التعرف على أوجه القصور مع ملاحظة أن التقويم لا يعني التجريح أو التشويه، كما أنه لا يعني الاتهامات والمحاكمة، بل هو عملية تعرف على الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المستهدف، مع ملاحظة أن هذا المفهوم ينطبق على كافة المستويات التنظيمية بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسين. (رمضان، 2009، ص97)

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منتظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم الأداء الوظيفي.

1. أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العاملين في أعمالهم وتعريفهم بمدى كفاءتهم أو قصورهم في أداء الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة.
2. أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين مبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير أداء العاملين وأداء المنظمة ككل.

3. أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.
4. أنها عملية من شأنها إتاحة الفرص للعاملين للترقية والحصول على التقديرات والمكافآت.

3.1.3.1 أهمية تقييم أداء العاملين:

تزخر أدبيات الفكر الإداري بالعديد من الفوائد والأهداف المترتبة على عملية تقييم الأداء الوظيفي، ويهدف تقييم أداء العاملين إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد للتقدم، لذلك يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الرؤساء لكي يتابعوا واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المؤسسين كذلك للعمل بكفاءة وفاعلية، وبالتالي هناك مجالات متعددة لاستخدام تقييم الأداء الوظيفي يمكن تصنيفها كالتالي: (شاويش، 2005، ص 88 - 87)

1. الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم، كما يساعد في وضع كل موظف في الوظيفة التي تناسب قدراته.
2. تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل ضمن نطاق إشرافهم.
3. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها.
4. الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة
5. الرواتب والأجور: يساهم قياس الأداء في اقتراح التعديلات المناسبة في الرواتب والأجور واقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين.
6. تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، ويعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياساً له.
7. مطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية التقويم فتنتج عنه المعرفة الشخصية.
8. اكتشاف الحاجات التدريبية: يعتبر قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للموظفين وبالتالي فهو يساهم في تحديد نوع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
9. استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث والتطوير للمنظمة، كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة في عملية التخطيط بعيد المدى ورسم السياسات المستقبلية للمنظمة.

3.1.3.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- لقد حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقييم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة ومنهم لاندي وزميله فار " Landy & Farr " اللذان صنفا أهداف تقويم الأداء الوظيفي في ثلاثة أقسام هي:
- الأهداف الإدارية: وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافئات.
 - أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى الأداء وتحسين الدافعية للعمل وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.
 - أهداف البحث: تتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الأداء الوظيفي للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقييم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية وإجراءات الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي. (العجلة، 2009، ص 73)

3.1.3.3 مراحل تقييم الأداء:

يحبذ تطبيق أسلوب النظام في عملية تقييم الأداء الذي يشمل عناصر رئيسية تعالج مسألة تقييم الأداء بمنظور شمولي، يأخذ كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بعملية التقييم. (ناصر، 2010، ص 66-61)

أولاً: مرحلة التخطيط: وتشمل الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف المنظمة: إن أهداف المنظمة هي قبة جهود الإدارات المختلفة فيها، وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف الإدارات في المنظمة ومنها أهداف التقييم.
2. تحديد أهداف تقييم الأداء : فهي تمثل الموجه للرؤساء في عملية التقييم، ويجب أن تكون ايجابية وبناءة.
3. تحديد السياسات والإجراءات : يلي تحديد الأهداف القيام بوضع السياسات والإجراءات المنظمة لعملية التقييم والتي تشمل (تحديد المسؤولية عن إجراء التقييم - تحديد مجالات التقييم - تحديد توقيت إجراء التقييم - تحديد نمط التقييم).
4. تحديد معايير قياس الأداء: وهي أما معايير كمية أو نوعية أو زمنية أو خليط من المعايير، وفي ضوء هذه المعايير يقاس سلوك الموظف وأدائه.
5. تحديد أسلوب التقييم: يتعين على المنظمة عند اختيارها أسلوب قياس أداء العاملين لديها أن تراعي مناسبة ذلك الأسلوب وطبيعة الوظيفة.

ثانياً: مرحلة تنفيذ نظام تقييم الأداء:

يلي تصميم نظام تقييم الأداء البدء بوضعه موضع التنفيذ بإتباع الخطوات التالية:

- تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين.
- تدريب الرؤساء على طرق التقييم المعتمد.
- تحديد الآلية لتنفيذ نظام التقييم.

ثالثاً: مرحلة تقييم النظام:

يحبذ إجراء تقييم مستمر لفاعلية نظام تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه كالأتي. (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص228).

- مدى الزيادة المتحققة فعلاً في أداء العاملين ، وذلك بمقارنة الأداء في مطلع العام مع نهايته لكل موظف.
- مدى انخفاض معدلات دوران العمل وحجم المشكلات والتظلمات المقدمة من العاملين.
- مدى الفائدة العائدة على برامج تنمية القوى العاملة.
- استقراء آراء وردود فعل العاملين تجاه النظام لمعرفة نقاط القوة والضعف وسبل علاجها.

3.1.3.4 الطرق المستخدمة في تقييم الأداء:

طرق تقييم الأداء، هي الأداة التي يستخدمها المسئول عن عملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرقاً مختلفة لتقييم الأداء يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين هما الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

أولاً: الطرق التقليدية وتشمل:

1. طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد، الخ، وتقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع. (شاويش، 2005، ص 89)

2. طريقة الترتيب: وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا هو الأداء العام وليس خصائص معينة أو صفات محددة. (أبو شيخة، 2000، ص234)

3. **طريقة التوزيع الإجباري** : وفي هذه الطريقة يقوم كل رئيس بتوزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة. (عبد الباقي، 2000، ص303)
4. **طريقة التقييم بحرية التعبير**: أن استخدام هذه الطريقة لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أي وسائل أخرى، بل هي بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعه عن الفرد على صحيفة من الورق. (شاويش، 2005، ص95)
5. **طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين**: يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج. (أبو شيخه، 2000، ص234)
6. **طريقة قوائم المراجعة**: تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل. (شاويش، 2005، ص94)

ثانياً: الطرق الحديثة في تقييم الأداء.

1. **طريقة الوقائع الحرجة**: تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، حيث يتم جمع أكبر عدد من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع حدثت أثناء تأدية الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفتهم، وبعد ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه. (عبد الباقي، 2000، ص304)
2. **طريقة الاختيار الإجباري**: تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة في الفرد. (أبو شيخه، 2000، ص237)
3. **طريقة التقدير الجماعي**: يتم تقييم أداء العامل في هذه الطريقة من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء. (شاويش، 2005، ص99)
4. **التقييم على أساس النتائج**: وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه. (عبد الباقي، 2000، ص304)
5. **طريقة/أسلوب الإدارة بالأهداف**: وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء. (الهيثي، 2003، ص208)
6. **طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء** : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، وترتكز على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص

العامل بنتائج العمل، ومن أهم مميزاتها، أنها تقيس أداء العامل في صورة جودة بعكس طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

3.1.3.5 العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الوظيفي:

هناك نوعان من العوامل المؤثرة على تقييم الأداء وهي إما عوامل داخلية، أو عوامل خارجية. (Mondey & Others, 2005, p255)

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
- ثقافة المؤسسة	- التشريعات وقوانين العمل
- مالية المنظمة	- النقابات العمالية
- الرضا الوظيفي	- المنافسون
	- التكنولوجيا

3.1.3.6 الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقويم: (عبد الباقي، 2000، ص 318-315).

- وجود وصف وظيفي مكتوب، يتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة.
- وجود معايير أداء معروفة ومحددة، ومنطقية لجميع الوظائف، ووجود سياسة موحدة للتقييم.
- تحديد أهداف واضحة وموحدة لعملية التقييم، يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة لعملية التقييم.
- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث ينبغي أن تكون واضحة ودقيقة، وصياغة عبارتها بلغة واضحة ومفهومة.
- الاعتماد على مصادر موثوقة للمعلومات، كدفتر الدوام، وسجل الانجاز، أو إي سجلات منظمة.
- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام تقييم الأداء.
- تحفيز أصحاب الأداء المتميز، ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف.
- وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية وتقييم الأداء بكفاءة.

3.1.4 العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي:

اهتم الباحثون بفحص العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المنظمات في مختلف قطاعات الأعمال، ومما تجدر الإشارة إليه أن معظم هذه الدراسات أجريت في بيئات غير البيئة العربية. وقد توصلت Darroch, (2005) في دراستها لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، التي أجرتها في المنظمات النيوزلندية، إلى أن دور إدارة المعرفة يقدم دليلاً على أن المنظمات التي تميل نحو زيادة وتطوير الابتكار، هي أكثر رغبة في امتلاك إدارة معرفة متطورة في جانبها السلوكي والتطبيقي. وقد قدمت النتائج دعماً لوجهة النظر التي تقول بأن المنظمات التي تملك قدرات في إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفعالية، مما يؤدي إلى الابتكار والأداء الأفضل، وبينت أن الاستجابة للمعرفة لها تأثير معنوي في الأداء المالي.

كما أوضحت دراسة Hoffman (Hoffman, et al., 2005) أن رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يساعدان المنظمات في تحقيق التفوق في الأداء الثابت في سوق المنظمة، وأشارت أن المنظمات التي لديها رأس مال فكري رفيع المستوى تمتلك قدرات أكبر في إدارة المعرفة مقارنة بغيرها. وفي دراسة أخرى بحثت التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ودورها في الأداء التنظيمي، خلصت إلى أن التعلم والأداء مرتبطان ومتكاملان في المنظمة المتعلمة لضمان تعزيز الأداء والنمو. وفي دراسة ميدانية أخرى تبين أن المعرفة تلعب دوراً أساسياً في التغييرات السريعة في بيئة الأعمال، وأنها تسهم بشكل كبير في تعزيز أداء المنظمات، كما أشاروا إلى أهمية المعرفة الضمنية وعلاقتها بأداء الأفراد والمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، أما نتائج دراسة (Chen & Mohamed) فأشارت إلى أن عملية اكتساب المعرفة واستخدامها يلعب دوراً كبيراً في تطوير ثروة المعرفة التنظيمية، وأن ارتفاع وتكثيف هذين النشاطين يزيد من مساحة المعرفة التنظيمية التي تتطلب قابلية كبيرة لنشر المعرفة، وأن القدرة على نشر المعرفة تمكن المنظمة من استجابة أكبر للتغيرات في احتياجات الزبائن، مما يسهل ويحفز على اكتساب واستخدام المعرفة الضمنية الجديدة، مما يعكس على الأداء التنظيمي بصفة عامة. فيما يصف (Anantatmula) إدارة المعرفة بكونها مبادرة مضافة إلى الخطة الإستراتيجية للمنظمة، والتي يراد منها أن تقود نحو تحسين الأداء التنظيمي. (الخشالي، 2009، ص53)

المبحث الثاني

الإدارة المحلية في فلسطين

3.2.1 مقدمة

3.2.2 تعريف الإدارة المحلية

3.2.3 تطور الحكم المحلي في فلسطين

3.2.4 أهداف الهيئات المحلية

3.2.5 الهيكلية التنظيمية لنظام الحكم المحلي في فلسطين

المبحث الثاني

الإدارة المحلية في فلسطين

3.2.1 مقدمة

لم يكن نظام الحكم المحلي أو نظام الإدارة المحلية ابتكاراً حديثاً للإنسانية، بل أنه نظام لازم البشرية منذ أقدم العصور حتى الآن، وأن مبرر وجود الحكم المحلي أو الإدارة المحلية في دولة من الدول ليس تعبيراً عن ديمقراطية الإدارة فحسب كما هو البرلمان تعبيراً عن الديمقراطية، بل إن الحكم المحلي والهيئات المحلية، كجزء من مستوياته، يُعد الأصل الأول، والأساس الذي استمدت منه الدول الحديثة الفكر الديمقراطي، ومبدأ سيادة حكم الشعب، وأخذت منه أساس وجودها ونشأتها وحدود وظيفتها التي قامت من أجلها، فنشأة الديمقراطية في الحكم ليس بالشيء المنفصل عن تاريخ الإدارة والحكم المحلي أو تاريخ الهيئات المحلية، بل ملازم لها، فقد أكد معظم علماء فقه الإدارة، أنه لا يمكن أن تقوم إدارة محلية أو حكم محلي في بلاد غير ديمقراطية، ولا تقوم ديمقراطية بدون هيئات محلية. (الجميل، 1961، ص 1)

وتلعب الهيئات المحلية دوراً فعالاً في نظام الحكم، فهي تقوم بدورٍ أساسي في عملية التنمية المجتمعية، وتتميز الهيئات المحلية بخصائص تجعلها رائدة في الخدمات التي تقدمها للشعب، ويعود ذلك لأنها منتخبة من الشعب، وبالتالي فهي تمثل مصالح الناس عن قرب، الأمر الذي يزيد من قدرتها علي إدراك طبيعة الاحتياجات المحلية للجمهور، وهذا يمنحها دعماً ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات التي رسمتها لنفسها لتصبح واقعاً ملموساً يحقق طموحات الجماهير التي إنتخبته.

ومما لا شك فيه أن الهيئات المحلية تواجه تحديات متنوعة، منها ما يتعلق بالإمكانات والصلاحيات، ومنها ما يتصل بالتحويلات المتسارعة التي يشهدها العالم مؤخراً، وهي تحولات سريعة وكبيرة استطاعت أن تؤثر في أداء الهيئات المحلية بشكل ملحوظ، ومن أهم هذه التحويلات: (عبد الحميد، 2001)

- الثورة التكنولوجية.
- الثورة الحضرية .
- الثورة الإنسانية.
- الانفجار السكاني.

3.2.2 تعريف الإدارة المحلية:

عرف الكاتب البريطاني (كرام مودي) الإدارة المحلية: "بأنها مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية، ويكون عرضة للمساءلة السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة". (الرواشدة، 1987، ص30)

وأهم ما يميز هذا التعريف تركيزه على إنتخاب المجلس المحلي بصفته الجهة التي تتولى سلطات الوحدة المحلية ومسؤوليته أمام الناخبين.

أما (أندرية دولو بادير) فيعرف الإدارة المحلية بقوله: "أنها اصطلاح وحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها". (الرواشدة، 1987، ص31).

وينظر فؤاد العطار إلى الإدارة المحلية باعتبارها لامركزية إدارية ويعرفها: "بأنها توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر إختصاصاتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها". (العطار، 1955، ص176)

ويعرفها الشخيلي بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بغرض أن تتوفر الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة". (الشخيلي، 1987، ص9).

وعرفها قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997 بأنها "وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين".

ويتضح من دراسة تعريف الإدارة المحلية أن هناك خصائص معينة لا بد من توفرها في الإدارة المحلية لتكون كذلك منها:

- وجود مصالح تتطلب قيام نظام قانوني معين.
- وجود هيئات محلية منتخبة تتمتع بالشخصية القانونية المستقلة.
- توفر نوع من الاستقلال القانوني والإداري والمالي للسلطة المحلية بالرغم من خضوعها لإشراف ورقابة السلطة المركزية في مجالات محددة.
- تدريب الهيئات المحلية على ممارسة حقها السياسي عن طريق إنتخاب ممثلها في المجالس المحلية.

3.2.3 تطور الحكم المحلي في فلسطين:

يرجع تاريخ نظام الإدارة المحلية في فلسطين إلى أواخر القرن التاسع عشر، حيث أصدرت الدولة العثمانية أواخر عهدها ما عُرف بقانون البلديات لعام 1877 م، ولم تكن هذه القوانين نتيجة متطلبات محلية أو نتيجة حاجة المجتمع إليها، بل جاءت إستنادًا لحاجة السلطة الحاكمة في محاولة منها لمسك زمام الأمور جراء الضعف الذي بدأ يتغلغل داخل مؤسسات الدولة في حينه. وقد كان لهذه البلديات صلاحيات محددة تتعلق بالجوانب الخدمائية مثل مراقبة الأسواق والإشراف على الأبنية والشوارع وغيرها.

وعلى الرغم من كل المآخذ على الحكم العثماني المركزي للولايات ومن ضمنها فلسطين، فقد ترك وراءه اثنين وعشرين بلدية موزعة على المدن التالية: "القدس، حيفا، يافا، اللد، الرملة، شفا عمرو، الخليل، بيت لحم، بيت جالا، نابلس، جنين، طولكرم، المجدل، غزة، خان يونس، بئر السبع، عكا، بيسان، طبريا، الناصرة، صفد، رام الله. (صبري، الحاج، 2006).

وقد استمرت المجالس البلدية في مزاولة نشاطاتها في فلسطين خلال الانتداب البريطاني، الذي صدر في عهده قانون المجالس البلدية عام 1930 م، وتبعه قانون البلديات المعدل عام 1934م، والذي استمر العمل به حتى انتهاء الانتداب عام 1948 م، بعدها جرى ضم الجزء المتبقي من الضفة الغربية إلى الأردن، بينما خضع قطاع غزة للإشراف المصري، وقد طبق في الضفة الغربية في البداية قانون البلديات الأردني، ثم تم تعديله بقانون آخر سنة 1955 م، بينما طبق في قطاع غزة النظام المحلي الذي سنه الانتداب البريطاني والمتمثل بقانون البلديات لعام 1934 م وقانون إدارة القرى لسنة 1944 م، والأمر المصري رقم (509) لسنة 1957 م، بشأن الإدارة البلدية والقروية.

استمر العمل بتلك القوانين حتى حرب حزيران عام 1967 م عندما احتلت إسرائيل الضفة الغربية وقطاع غزة، وأصدرت في حينه مجموعة من المنشورات والأوامر العسكرية بخصوص إدارة المناطق المحتلة، وأبقت العمل بالقوانين السارية المفعول قبل السادس من حزيران ما لم تتعارض مع المنشورات والأوامر العسكرية الإسرائيلية، وبقيت هذه الأوامر مطبقة حتى الرابع من تشرين ثاني لسنة 1994 م، حيث تم البدء في تطبيق اتفاق أوسلو الذي وقع بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية في 13 أيلول عام 1993 م، وفي 20 تشرين الثاني من العام 1994 م أصدر الرئيس ياسر عرفات القرار الرئاسي رقم (1) والذي جاء فيه "باستمرار العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول حتى 1967/6/5م في الأراضي الفلسطينية". وقد حظيت البلديات ومؤسسات الحكم المحلي إجمالاً باهتمام في توجيهات وخطط القوى الخارجية التي تعاقبت

على فلسطين، باعتبارها حلقات وصل مؤسسيه يمكن إستغلالها لاختراق المجتمع وأحكام السيطرة عليه بشكل فعال.(إسماعيل، 2005، ص 68-69).

وبعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية تم تشكيل وزارة الحكم المحلي والتي عملت مباشرة على سد الفراغات القانونية التي خلفها الاحتلال الإسرائيلي فأصدرت قانونين: (وزارة الحكم المحلي)

1. قانون إنتخاب الهيئات المحلية رقم (5) لسنة 1996م.
 2. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997م .
 3. النظام المالي للهيئات المحلية(نيسان 1999) والذي ينظم عمل البلدية .
 4. إصدار نظام بشأن توريد المواد وتنفيذ الأعمال (نيسان 1999).
- وبعد ذلك تم استحداث هيئات محلية جديدة، وشهد قطاع الحكم المحلي توسعاً كمياً كبيراً حيث تضاعفت أعداد البلديات، ويعتبر قطاع البلديات في قطاع غزة ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي الفلسطيني.

3.2.4 أهداف الهيئات المحلية

ينظر إلى البلديات على أنها إدارة محلية تعتنى بالشئون الحياتية والتنمية التي تمس مباشرة حياة السكان وتوثيق التعاون بين الجهود الحكومية والشعبية في تقديم الخدمات والمنافع اللازمة للناس وهذا يعتبر من أهم الأسس لوجود الإدارة المحلية أو البلديات (علام، 1991).

ويرى (أبو عمار، 1995 ؛ محمد، 2002) أن هناك عدة أهداف يرجع تحقيقها من وراء توزيع السلطة في النظام اللامركزي بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية وهي:

1. الأهداف السياسية

- أ- تحقيق ديمقراطية الإدارة.
- ب- تدريب الشعب على أن يحكم نفسه بنفسه.
- ج- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي .
- د- نظام الإدارة المحلية هي درع حصين تجاه الأزمات السياسية التي تمر بها الدولة مثل الحروب والثورات والانقلابات.

2. الأهداف الإدارية والاقتصادية.

- أ- تحقيق الكفاءة الإدارية والقضاء على البيروقراطية.
- ب- دفع الجهود الشعبية إلى جانب جهود الحكومة للعمل سوياً في النشاطات المختلفة الهادفة إلى تنمية المجتمع المحلي.

ج- المرونة في تغيير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها.

3. الأهداف الاجتماعية.

- أ- الإدارة المحلية وسيلة لربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية.
- ب- تحقيق العدالة الاجتماعية: من خلال اقتسام السلطة مع الحكومة وعودة مردود الرسوم والضرائب المحلية إلى المرافق المحلية، وبالتالي الانتفاع المباشر من هذه الأموال المحصلة.
- ج- الإدارة المحلية المنتخبة بمثابة العقل من الجسم: لأنها تنظم حركة الوحدة وتدير النشاطات وتحقق المصالح المرجوة وهي وسيلة ربط بين القاعدة والقمة.
- د- إطلاق روح المنافسة، وذلك بين الوحدات المحلية المختلفة وإستعلاء همم الأفراد وتكثيف الجهود لإنجاح المشروعات المحلية المختلفة.
- هـ- تخفيف الضغط على الحكومة فيما يتعلق بالشؤون المحلية.

3.2.5 الهيكلية التنظيمية لنظام الحكم المحلي الفلسطيني:

لقد تطلعت وزارة الحكم المحلي في السلطة الوطنية الفلسطينية إلى النهوض بواقع المجتمع المحلي الفلسطيني، والذي عانى خلال الحقب السابقة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، وضعت هذه الوزارة رؤية جديدة للنظام المحلي الفلسطيني، وعلى ضوء هذه الرؤية يتشكل النظام المحلي الفلسطيني من مستويين هما:

- **المستوى الأول:** ويقع على رأس قمة الهرم البنيوي لهذا المستوى، وهو السلطة المركزية ممثلة بوزارة الحكم المحلي بمقر رئيسي لها في رام الله وآخر في غزة.
- **المستوى الثاني:** هو المستوى اللامركزي، ويتمثل في المجالس والهيئات المحلية. حيث كان عدد البلديات حتى عام 1994م (30) بلدية إلى جانب (109) مجالس قروية في الضفة الغربية وقطاع غزة. وبقدوم السلطة الوطنية وإنشاء وزارة الحكم المحلي إزداد عدد وحدات الحكم المحلي إلى (120) بلدية و(251) مجلساً قروياً و(127) لجنة مشاريع أو لجنة تطوير، إضافة لذلك أصبح هناك (49) مجلس خدمات مشترك و(17) لجنة تخطيط إقليمية للمشاريع التنموية المشتركة في مختلف أنحاء الضفة الغربية وقطاع غزة. (مكي، 1998، ص 130)

ولقد قامت وزارة الحكم المحلي باعتماد تصنيف للبلديات، وقامت بتقسيمها إلى أربع فئات رئيسية بالاستناد إلى التعداد السكاني وتاريخ إنشائها مع الملاحظة أن هذا التصنيف لم يؤثر على عملياتها أو مسؤولياتها. وإضافة إلى البلديات والمجالس المحلية والقروية، أنشأت الوزارة لجان

مشاريع قروية لتقوم بدور السلطات المحلية نيابة عن وزارة الحكم المحلي في التجمعات الصغيرة جدًا التي لا يتجاوز عدد سكانها الألف نسمة. وبذلك أصبح نظام الحكم المحلي يتكون من الوحدات المحلية التالية:

جدول رقم (3.1) الفئات التي تتكون منها الوحدات المحلية

الرقم	الفئة	المعايير
1.	بلدية فئة " أ "	مراكز المحافظات
2.	بلدية فئة " ب "	أنشئت قبل عام 1994
3.	بلدية فئة " ج "	أنشئت بعد عام 1994 وعدد سكانها يزيد على 15000
4.	بلدية فئة " د "	أنشئت بعد عام 1994 بعدد سكان أقل من 15000
5.	مجالس قروية	عدد سكانها أقل من 5000
6.	لجان مشاريع	تجمعات صغيرة جدًا

المصدر : (وزارة الحكم المحلي، بيانات غير منشورة، 2010)

المبحث الثالث

البلديات في قطاع غزة

3.3.1 مقدمة.

3.3.2 تصنيف البلديات في قطاع غزة.

3.3.3 البلديات الكبرى في قطاع غزة.

3.3.4 بلدية غزة.

3.3.5 بلدية جباليا النزلة.

3.3.6 بلدية ديرالبلح.

3.3.7 بلدية خانيونس.

3.3.8 بلدية رفح.

المبحث الثالث

البلديات في قطاع غزة

3.3.1 مقدمة

تلعب البلديات دوراً هاماً في التنمية المجتمعية من خلال الخدمات التي تقدمها للجمهور، وتسعى إلى النهوض بالمستوى المعيشي وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تنفيذ البرامج والسياسات التي رسمتها لنفسها، سعياً منها لتقديم خدمات بشكل أفضل ولتحقيق مصالح وطموحات الجماهير التي انتخبها.

وفي هذا المبحث سوف يتم تسليط الضوء على البلديات في قطاع غزة، حيث سنتناول تصنيف البلديات في قطاع غزة، ثم نتحدث بشيء من التفصيل عن البلديات الكبرى في قطاع غزة، كون هذه الدراسة مقتصرة على البلديات الكبرى في قطاع غزة.

3.3.2 تصنيف البلديات في قطاع غزة:

نظراً لأن الدراسة مقتصرة على البلديات الكبرى في قطاع غزة، فإن الباحث سوف يتحدث عن تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة، حيث يشمل قطاع غزة على خمس وعشرين (25) هيئة محلية مصنفة إلى أربعة تصنيفات: (5) هيئات محلية مصنفة درجة (أ)، (9) هيئات محلية مصنفة درجة (ب)، (6) هيئات محلية مصنفة درجة (ج)، (5) هيئات محلية مصنفة درجة (د)، والجدول التالي يوضح تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة.

جدول رقم (3.2) تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة

المحافظة	العدد	البلدية	تصنيف البلدية
محافظة شمال غزة	1	جباليا	أ
	2	بيت لاهيا	ب
	3	بيت حانون	ب
	4	أم النصر	د
محافظة غزة	1	غزة	أ
	2	وادي غزة	د
	3	المغراقة	ج
	4	الزهرة	د
محافظة الوسطى	1	دير البلح	أ
	2	النصيرات	ب
	3	البريج	ب
	4	الزوايدة	ب
	5	المغازي	ب
	6	وادي السلقا	د
	7	المصدر	د
محافظة خانينونس	1	خانيونس	أ
	2	القرارة	ب
	3	بني سهيلا	ب
	4	عبسان الكبيرة	ب
	5	عبسان الجديدة	ج
	6	خزاعه	ج
محافظة رفح	1	رفح	أ
	2	الشوكة	ج
	3	النصر	ج

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، بيانات غير منشورة، 2010)

3.3.3 البلديات الكبرى في قطاع غزة:

يحتوي قطاع غزة على (5) بلديات كبرى وهي: بلدية جباليا، بلدية غزة، بلدية دير البلح، بلدية خانينوس، بلدية رفح، وتقوم البلديات الكبرى في قطاع غزة بتقديم خدماتها إلى ما يقارب المليون ومائتان ألف نسمة يقطنون في مساحة تبلغ حوالي مائتان وعشرة آلاف كيلومتر مربع، وهي مساحة نفوذ البلديات الكبرى في قطاع غزة، وتعتبر البلديات الكبرى في قطاع غزة ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي، إذ يبلغ عدد موظفيها 2669 موظف (حسب إحصائيات وزارة الحكم المحلي في غزة، 2010م). هذا وسيتم تقديم نبذة مختصرة عنها.

جدول رقم (3.3) البلديات الكبرى في قطاع غزة.

م	اسم البلدية	عدد السكان	مساحة النفوذ	الموظفين المثبتين	الموظفين المعيّنين	موظفين خارج الهيكلية	موظفين عقود	عدد الموظفين الكلي
1	بلدية غزة	520200	77,813	1496	27	0	9	1532
2	بلدية جباليا	220000	18,000	300	17	15	69	401
3	بلدية دير البلح	80000	20,000	91	5	14	0	110
4	بلدية خانينوس	205000	54,150	356	3	5	27	391
5	بلدية رفح	170000	40,580	195	8	2	30	235
	المجموع	1195200	210,543	2438	60	36	135	2669

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، بيانات غير منشورة، 2010)

3.3.4 بلدية غزة

أنشئت بلدية غزة عام 1893، وكان أول رئيس مجلس بلدي في مدينة غزة الحاج/ مصطفى العلمي وآخر من تولى رئاسة المجلس في العهد العثماني السيد/ سعيد الشوا، الذي قام بانجاز المستشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد داراً لبلدية غزة حتى يومنا هذا. وتوالت على مدينة غزة عدة مجالس بلدية بدأت في عهد الدولة العثمانية في سنة 1893م، ومروراً بفترة الانتداب البريطاني ما بين 1918-1948م، ثم الإدارة المصرية للقطاع، ومن بعده الاحتلال الإسرائيلي 1967-1994م. وبعودة السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م ولأول مرة في تاريخ غزة، أصدر الرئيس الراحل أبو عمار رئيس دولة فلسطين رحمه الله قراراً بتشكيل مجلس بلدي جديد لإدارة شؤون البلدية، حيث كلف السيد/ عون سعدي الشوا رحمه الله، بتشكيل مجلس بلدي

للمدينة يتناسب والمصلحة العامة ومتطلبات المدينة العاجلة، فقام السيد/ عون الشوا بتشكيل المجلس بتاريخ 1994/7/26م، وهو يعتبر أول مجلس بلدي في ظل سلطة وطنية فلسطينية في التاريخ الحديث، وقد أنشئ هذا المجلس لمواجهة الأحوال المتردية في البنية التحتية والخدمات. وقد نجحت البلدية في حمل الأمانة وفي تغيير صورة المدينة التي دمرتها سنوات الاحتلال البغيض من خلال الخدمات المتنوعة التي قدمتها، والإصلاحات المتعددة في البنية التحتية والطرق والمرافق المتعددة في المدينة. (موقع وزارة الحكم المحلي، <http://www.molg.ps/ar/index.php/2010-01-22-14-00-34>).

يبلغ عدد الموظفين في بلدية غزة 1532 موظف موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية ويبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 240 موظف.

3.3.5 بلدية جباليا النزلة

تأسست بلدية جباليا النزلة في 1952م بموجب الأمر الصادر رقم (203) في ظل حكم الإدارة المصرية لقطاع غزة، وهي ثالث أكبر بلدية في قطاع غزة من حيث الخدمات المطلوبة للسكان، وتقدم خدماتها إلى حوالي 220.000 نسمة يسكنون في حوالي 18 كم²، يمثلون قرابة (65%) من سكان محافظة شمال قطاع غزة في مناطق تعتبر الأكثر فقراً وتهميشاً والأكثر عرضة للإجتياحات والقصف الإسرائيلي نظراً لقربها من المناطق الحدودية، ويوجد في منطقة نفوذها مخيم جباليا للاجئين الفلسطينيين الذي يعتبر أكبر مخيمات قطاع غزة، وتقدم البلدية للمواطنين خدمات الكهرباء والمياه والصرف الصحي وتصريف مياه الأمطار، والصحة العامة والبيئة والنظافة، وشق الطرق وتعبيدها وصيانتها وإنارتها، بالإضافة إلى إعداد المخططات الهيكلية والتفصيلية، وتنظيم جميع عمليات البناء، وتنظيم الأسواق، وتنظيم الحرف والصناعات، وقد انعكس دورها الحيوي على مناطق نفوذها تنميةً وتطويراً وازدهاراً. (موقع وزارة الحكم المحلي، <http://www.molg.ps/ar/index.php/2010-01-22-14-00-34>).

يبلغ عدد الموظفين في بلدية جباليا النزلة 401 موظف موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية ويبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 39 موظفاً.

3.3.6 بلدية ديرالبلح:

تقع بلدية دير البلح وسط مدينة دير البلح، وقد تأسس أول مجلس قروي لديرالبلح بقرار من قائم مقام غزة الإداري في ظل الإدارة المصرية بفلسطين سنة 1951م، واستمر حتى 1973/1/23م، وتحولت إلى مجلس بلدي بقرار من الحاكم العسكري الإسرائيلي عام 1978م، وتم تكليف السيد/ سامي محمد أبو سليم رئيساً للبلدية في 1996/9/1م بقرار من رئيس السلطة

السلطانية ياسر عرفات، وفي 25/1/2005م جرت أول انتخابات بلدية فيها بقرار من وزارة الداخلية الفلسطينية أسفرت عن فوز حركة المقاومة الإسلامية حماس، وتولى السيد/ أحمد حرب الكرد منصب رئيس البلدية واستمر في رئاسة البلدية من الفترة 2005/2/3 إلى 2008/7/15م. ويدير البلدية مجلس بلدي مكون من 11 عضواً، وتقدم بلدية دير البلح خدماتها إلى حوالي 80000 نسمة و تبلغ مساحة نفوذها حوالي 20.000 كم2. (موقع وزارة الحكم المحلي، <http://www.molg.ps/ar/index.php/2010-01-22-14-00-34>).

يبلغ عدد الموظفين في بلدية دير البلح 110 موظفاً موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية ويبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 20 موظفاً.

3.3.7 بلدية خانيونس:

بلدية خانيونس هي ثاني أكبر بلدية في قطاع غزة بعد بلدية غزة، تأسست بلدية خان يونس عام 1917م وكان مجلس إدارتها يتكون من رئيس وعضوين. وعملت المجالس المختلفة على تقديم الخدمات لمواطنيها فيما شهدت المدينة تراجعاً ملموساً على مدار سنوات الاحتلال الإسرائيلي لها، الأمر الذي انعكس على أداء البلدية، ومع قدوم السلطة برز إهتماماً كبيراً بتطوير الجانب الإداري للبلدية من خلال اعتماد هيكلية إدارية قادرة على تحمل الأعباء الملقاة على عاتق البلدية والنهوض بالمدينة، (موقع وزارة الحكم المحلي، <http://www.molg.ps/ar/index.php/2010-01-22-14-00-34>).

يبلغ عدد الموظفين في بلدية خانيونس 391 موظفاً موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية ويبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 45 موظفاً.

3.3.8 بلدية رفح:

كانت رفح تعتبر إحدى القرى الفلسطينية ولذلك أنشئ بها أول مجلس قروي بتاريخ 1952/1/5م حيث كان يقدم خدماته للمواطنين ومع تطوير المدينة وزيادة عدد السكان وتوسع نفوذها وخدماتها أصبح لا بد من تغيير مكانة رفح من قرية إلى مدينة وهذا ما حدث بالفعل عام 1972م حيث تم حل المجلس القروي وتشكيل مجلس بلدي بتاريخ 1972/9/27م. وتعاقب تعيين المجالس البلدية للمدينة بناءً على قرارات الحاكم الإسرائيلي حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تم تشكيل أول مجلس بلدي في عام 1996 برئاسة م.سعيد فتحي زعرب. (موقع وزارة الحكم المحلي، <http://www.molg.ps/ar/index.php/2010-01-22-14-00-34>).

يبلغ عدد الموظفين في بلدية رفح 235 موظفاً موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية ويبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 44 موظفاً.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

المبحث الأول

الطريقة والإجراءات

4.1.1 مقدمة

4.1.2 منهجية الدراسة

4.1.3 طرق جمع البيانات

4.1.4 مجتمع وعينة الدراسة

4.1.5 أداة الدراسة

4.1.6 فحص صدق وثبات الاستبانة

4.1.7 المعالجات الإحصائية

4.1.8 اختبار التوزيع الطبيعي

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

1.1.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

2.1.2 منهجية الدراسة.

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يُعني بكيفية إجراء البحوث العلمية، وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى للوصول إلى معرفة اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، (Saunders,2000,p:84)، فإن الباحث اعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، لتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كذلك استخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

3.1.3 طرق جمع البيانات: اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة

1. البيانات الثانوية.

تم معالجة الإطار النظري للدراسة بالاستناد إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، للإسهام في إثراء الدراسة بشكل علمي.

وقد استفاد الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة مثل دراسة عودة (2010)، ودراسة البشاشة والحمد (2009)، ودراسة داسي (2007)، ودراسة المعاني (2009)، ودراسة طاشكندي (2007)، وغيرهم في إعداد هذه الدراسة والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك تطوير الاستبانة المتعلقة بجمع البيانات.

2. البيانات الأولية.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على فئة المدراء ومن يتولى موقع إشرافي في البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة، والبالغ عددهم (388) موظفاً وموظفة يحملون أحد المسميات الوظيفية التالية (مدير عام، مدير، نائب مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة). ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي (Statistical Package for Social Science) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

4.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من فئة المدراء ومن يتولى موقع إشرافي في البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة وهي: (بلدية غزة، بلدية جباليا، بلدية دير البلح، بلدية خانيونس، بلدية رفح)، والبالغ عددهم (388) موظفاً يحملون أحد المسميات الوظيفية التالية (مدير عام، مدير، نائب مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة).

جدول رقم (4.1) أعداد المدراء ومن يتولى مسمى إشرافي في البلديات الكبرى في قطاع غزة

م	اسم البلدية	مدير عام	مدير	نائب مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	المجموع
1	بلدية غزة	3	27	22	15	69	104	240
2	بلدية جباليا	1	8	6	0	8	16	39
3	بلدية دير البلح	1	4	2	0	4	9	20
4	بلدية خانيونس	1	7	0	2	25	10	45
5	بلدية رفح	1	10	4	0	16	13	44
	المجموع	7	56	34	17	122	152	388

المصدر: (وزارة الحكم المحلي - غزة، بيانات غير منشورة، أكتوبر 2010)

2. عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة في الفترة الواقعة ما بين يناير - فبراير 2011م، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة في توزيع الاستبانة، حيث تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من جميع المدراء ومن يتولى مسمى إشرافي في البلديات الكبرى في قطاع غزة والبالغ عددهم (388) موظفاً، وقد واجه الباحث صعاب جمة في توزيع واستلام الاستبانة، تمثلت في رفض بعض المدراء تعبئة الاستبانة، وعدم التزام البعض الآخر بموعد التسليم، إلا أن الباحث اتبع سياسة النفس الطويل والتواصل المكثف مع جميع أفراد عينة الدراسة حتى انتهاء فترة التوزيع والاستلام، الأمر الذي أدى إلى استرداد نسبة ممتازة من عينة الدراسة حيث تم استرداد (341) استبانة، أي بنسبة (87.8%)، وبعد تفحص الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة.

5.1.5 أداة الدراسة:

لقد قام الباحث بإعداد استبانة لتغطية الجانب الميداني للدراسة، وكانت أسئلة الاستبانة ذات نهايات مغلقة، وذلك لسهولة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة وسهولة تحليلها. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (5) إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني موافق بشدة والدرجة "1" تعني غير موافق بشدة كما هو موضح بجدول رقم (4.2).

جدول رقم (4.2) مقياس الإجابات

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

أولاً: خطوات إعداد الاستبانة:

1. تم الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة .
2. تم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة وتحديد الفقرات في كل محور.
3. تم إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
4. تم عرض الاستبانة على المشرفين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
5. تم تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما رآه المشرفان.
6. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

7. تم إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة للتأكد من صدق و ثبات الاستبانة.
8. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

ثانياً: أجزاء الاستبانة:

- ◀ الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات.
- ◀ الجزء الثاني: يتناول إدارة المعرفة وتم تقسيمه إلى 6 محاور كما يلي:
1. المحور الأول: يتناول توليد المعرفة ويتكون من 8 فقرات.
 2. المحور الثاني: يتناول تخزين المعرفة ويتكون من 8 فقرات.
 3. المحور الثالث: يتناول توزيع المعرفة ويتكون من 9 فقرات.
 4. المحور الرابع: يتناول تطبيق المعرفة ويتكون من 8 فقرات.
 5. المحور الخامس: يتناول تكنولوجيا المعرفة ويتكون من 8 فقرات.
 6. المحور السادس: يتناول فريق المعرفة ويتكون من 7 فقرات.
- ◀ الجزء الثالث: يتناول الأداء الوظيفي ويتكون من 20 فقرة.

6.1.6 فحص صدق وثبات الاستبانة.

4.1.6.1 صدق الاستبانة:

إن صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص429)، كما 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" (عبيدات وآخرون، 2001، ص179)، وقد قام الباحث بالتأكد من فقرات الاستبيان بطريقتين كما يلي:

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث 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 ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة

عبارات جديدة لأداة الدراسة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (4).

2. صدق المقياس.

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: توليد المعرفة

يبين الجدول رقم (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (توليد 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 حيث أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.504 - 0.729).

جدول رقم (4.3) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : توليد المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقوم البلدية بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	0.689	0.000
2	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى البلدية باستمرار.	0.722	0.000
3	تدرك البلدية جيداً احتياجات المعرفة المتعلقة بأعمالها.	0.518	0.003
4	تمتلك البلدية برامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة.	0.504	0.005
5	تسعى البلدية إلى تمكين العاملين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها.	0.729	0.000
6	تعتمد البلدية التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة.	0.690	0.000
7	تشجع البلدية على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	0.518	0.003
8	تضع البلدية ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة.	0.546	0.002

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

2. الصديق الداخلي لفقرات المحور الثاني : تخزين المعرفة

يبين جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تخزين المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن 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 حيث أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.433 - 0.695).

جدول رقم (4.4) الصديق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تخزين المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تستخدم البلدية وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة.	0.628	0.000
2	نظام تكنولوجيا المعلومات الموجود يسهل الوصول إلى المعرفة.	0.648	0.000
3	تمتلك البلدية أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم أتمتة مكاتب، نظم دعم القرار...).	0.695	0.000
4	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها.	0.576	0.001
5	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة.	0.587	0.001
6	تسعى البلدية إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	0.651	0.000
7	تقوم البلدية وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل.	0.433	0.017
8	تكتسب البلدية المعرفة من البلديات الأخرى.	0.557	0.001

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

3. الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث (توزيع المعرفة).

يبين جدول رقم (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (توزيع المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، حيث أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.536 - 0.788).

جدول رقم (4.5) الصدف الداخلي لفقرات المحور الثالث: توزيع المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توجد لدى البلدية مجلة أو نشرة دورية.	0.788	0.000
2	تحرص البلدية على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.	0.565	0.001
3	تعتمد البلدية طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.	0.554	0.002
4	لدى البلدية تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل (شبكة اتصال داخلي، بريد الكتروني،... الخ).	0.673	0.000
5	تسود بين العاملين ثقافة التشارك في المعرفة.	0.756	0.000
6	لدى البلدية نظام إداري يسهل توزيع المعرفة على العاملين.	0.735	0.000
7	تمتلك البلدية شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام أرشفة).	0.558	0.001
8	يتواصل الموظفون مع المدراء والزملاء لتبادل الآراء والأفكار	0.624	0.000
9	تقوم البلدية بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد.	0.536	0.002

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

4. الصدف الداخلي لفقرات المحور الرابع (تطبيق المعرفة).

جدول رقم (4.6) الصدف الداخلي لفقرات المحور الرابع: تطبيق المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد في البلدية مدير للمعرفة.	0.500	0.005
2	تحرص البلدية على تفويض العاملين السلطة الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل.	0.603	0.000
3	تدعم البلدية عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.	0.735	0.000
4	تمتلك البلدية وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	0.566	0.001
5	تؤكد البلدية باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة.	0.648	0.000
6	تتبنى البلدية برامج تدريبية للعاملين على إدارة المعرفة.	0.821	0.000
7	تقوم البلدية بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	0.748	0.000
8	تهتم البلدية بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.	0.753	0.000

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

بين جدول رقم (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (تطبيق المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه حيث أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.500 – 0.821).

5. الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس (تكنولوجيا المعرفة)

يبين جدول رقم (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (تكنولوجيا المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية، والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس (تكنولوجيا المعرفة) صادقة لما وضعت لقياسه، حيث أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.387 – 0.774).

جدول رقم (4.7) الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تكنولوجيا المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	لدى البلدية نظم معلومات معتمدة على الحاسوب تتضمن جميع الأنشطة والعمليات الإدارية.	0.737	0.000
2	ترتبط أقسام وإدارات البلدية بشبكة اتصال داخلي "انترنت".	0.449	0.013
3	تستخدم البلدية نظم أتمتة المكاتب، نظم دعم القرارات.	0.519	0.003
4	توفر البلدية مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.	0.594	0.001
5	لدى البلدية موقع خاص على الانترنت.	0.387	0.035
6	تستخدم البلدية وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ قراراتها.	0.774	0.000
7	لدى البلدية القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلي النظام الإلكتروني.	0.502	0.005
8	تدرك البلدية العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، التي هي وسيلة من وسائل تطبيقها.	0.711	0.000

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

6. الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس (فريق المعرفة)

يبين جدول رقم (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (فريق المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس (فريق المعرفة) صادقة لما وضعت لقياسه، حيث أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.554 - 0.829).

جدول رقم (4.8) الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: فريق المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	لدى البلدية فريق إدارة معرفة وهو المسئول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة.	0.608	0.000
2	تسعى البلدية إلي اكتساب المعرفة المتوفرة لدى البلديات الأخرى.	0.659	0.000
3	تعمل البلدية على زيادة المهارات والقدرات التكنولوجية للقائمين على إدارة المعرفة.	0.739	0.000
4	تدعم الإدارة العليا الحصول على الجديد من تكنولوجيا المعلومات.	0.706	0.000
5	يتمتع صانعو المعرفة في المنظمة بالحرية والاستقلال في العمل.	0.554	0.001
6	يستخدم فريق المعرفة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهداف البلدية.	0.829	0.000
7	تهتم البلدية باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	0.732	0.000

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

7. الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثالث (الأداء الوظيفي)

يبين جدول رقم (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثالث (الأداء الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات الجزء الثالث (الأداء الوظيفي) صادقة لما وضعت لقياسه، حيث أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.405 - 0.776).

جدول رقم (4.9) الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	من فوائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.	0.653	0.000
2	تزيد إدارة المعرفة من مقدرتي على إدراك وفهم أبعاد عملي بشكل أفضل.	0.671	0.000
3	تسهم إدارة المعرفة في زيادة حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين.	0.670	0.000
4	تسهم إدارة المعرفة في زيادة دقة وسرعة الأعمال المنجزة.	0.646	0.000
5	تمنح البلدية مكافئات وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية.	0.425	0.019
6	تقدم وتطور البلدية يعتمد على نحو أساسي على تطبيق إدارة المعرفة.	0.517	0.003
7	تساهم إدارة المعرفة في زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلدية.	0.699	0.000
8	تساهم إدارة المعرفة في تقليل وقت إنجاز العمل.	0.680	0.000
9	تساعد إدارة المعرفة على تسهيل إجراءات العمل.	0.727	0.000
10	تساهم إدارة المعرفة في تسريع عملية صنع القرارات.	0.730	0.000
11	تسهم إدارة المعرفة في خفض تكلفة العمل.	0.728	0.000
12	تساعد إدارة المعرفة على زيادة كفاءة الأداء.	0.776	0.000
13	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة الخبرة والكفاءة للعاملين.	0.739	0.000
14	يؤدي الموظفون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	0.579	0.001
15	هناك تبادل للمعلومات بين الدوائر المختلفة في البلدية.	0.405	0.026
16	تساهم إدارة المعرفة في تقليص الروتين والتكرار غير المناسب في العمل.	0.656	0.000
17	تساهم إدارة المعرفة في تعزيز مشاركة وتعاون العاملين.	0.712	0.000
18	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في البلدية في تطوير الأداء.	0.652	0.000
19	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.	0.472	0.008
20	يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء الوظيفي ليس لهم صلة بعملية.	0.647	0.000

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

ب- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة Structure validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. والجدول رقم (4.10) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (4.10)

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

الجزء	المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
إدارة المعرفة	الأول	توليد المعرفة	0.716	0.000
	الثاني	تخزين المعرفة	0.828	0.000
	الثالث	توزيع المعرفة	0.905	0.000
	الرابع	تطبيق المعرفة	0.896	0.000
	الخامس	تكنولوجيا المعرفة	0.865	0.000
	السادس	فريق المعرفة	0.832	0.000
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي		0.770	0.000

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

4.1.6.2 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم تحت نفس الظروف والشروط (العساف، 1995: 430)، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية. وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة 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:

معامل الثبات = $\frac{R^2}{R + 1}$ حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، و يبين الجدول رقم (4.11) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (4.11) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

الجزء	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية
إدارة المعرفة	الأول	توليد المعرفة	8	0.7296	0.8436	0.000
	الثاني	تخزين المعرفة	8	0.7525	0.8588	0.000
	الثالث	توزيع المعرفة	9	0.6924	0.8182	0.000
	الرابع	تطبيق المعرفة	8	0.7895	0.8824	0.000
	الخامس	تكنولوجيا المعرفة	8	0.7758	0.8737	0.000
	السادس	فريق المعرفة	7	0.6881	0.8152	0.000
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي		20	0.7005	0.8239	0.000
جميع المحاور						
0.7465						
0.8549						
0.000						

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

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وبعد حساب معامل ألفا كرونباخ تبين أن معاملات الثبات تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما هو موضح في جدول رقم (4.12)، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (4.12) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

الجزء	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثاني: إدارة المعرفة	الأول	توليد المعرفة	8	0.8678
	الثاني	تخزين المعرفة	8	0.8896
	الثالث	توزيع المعرفة	9	0.8391
	الرابع	تطبيق المعرفة	8	0.9157
	الخامس	تكنولوجيا المعرفة	8	0.9057
	السادس	فريق المعرفة	7	0.8425
الثالث: الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي		20	0.8539
جميع المحاور				
0.8768				

7.1.7 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 لا أوافق بشدة، 2 لا أوافق، 3 محايد، 4 أوافق، 5 أوافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4/5=0.08)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (4.13) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم(4.13) أطوال الفترات

الفترة	1 - 1.80	2.60 - 1.80	3.40 - 2.60	4.20 - 3.40	5.0-4.20
التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996، ص89)، علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق توضيحه في النقطة الأولى.
- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).
- تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

6. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات .
7. تم استخدام معادلة سبيرمان براون للثبات.
8. تم استخدام اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).
9. تم استخدام اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
10. تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
11. تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر.
12. تم استخدام اختبار شفبه للفروق المتعددة بين المتوسطات.

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

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (4.14) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (4.14) اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الثاني: إدارة المعرفة	الأول	توليد المعرفة	8	1.159	0.136
	الثاني	تخزين المعرفة	8	0.812	0.525
	الثالث	توزيع المعرفة	9	1.293	0.071
	الرابع	تطبيق المعرفة	8	0.597	0.868
	الخامس	تكنولوجيا المعرفة	8	1.122	0.161
	السادس	فريق المعرفة	7	0.802	0.542
الثالث: الأداء الوظيفي		الأداء الوظيفي	20	1.063	0.209
جميع المحاور					
			68	0.981	0.291

المبحث الثاني

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

4.2.1 الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة

4.2.2 تحليل فقرات الدراسة

4.2.2.1 تحليل فقرات محاور إدارة المعرفة

4.2.2.2 تحليل فقرات الأداء الوظيفي

4.2.3 تحليل فرضيات الدراسة

4.2.3.1 الفرضية الرئيسية الأولى

4.2.3.2 الفرضية الرئيسية الثانية

4.2.1 الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة

1. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (5.1) أن (9.7%) من مجموع المبحوثين مؤهلهم العلمي "دراسات عليا"، وأن (4.4%) ممن يحملون المؤهل العلمي "بكالوريوس"، وأن (16.4%) مؤهلهم العلمي "دبلوم"، وأن (6.5%) مؤهلهم العلمي "ثانوية عامة فما دون"، وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم ممن يحملون درجات علمية عالية تؤهلهم لشغل تلك الوظائف، كما يشير إلى وجود كفاءات متعددة تستدعي من البلديات العمل على استثمارها في إدارة عمليات إدارة المعرفة على نحو كفؤ.

جدول رقم (5.1) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	33	9.7
بكالوريوس	230	67.4
دبلوم	56	16.4
ثانوية عامة فما دون	22	6.5
المجموع	341	100.0

2. الجنس:

يبين جدول رقم (5.2) أن نسبة الذكور بلغت (88.6%) من مجموع المبحوثين، بينما بلغت نسبة الإناث (11.4%)، وهذا يتوافق مع تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لسنة 2010م، حول مسح القوى العاملة في فلسطين، حيث بين التقرير أن نسبة المرأة العاملة في الأراضي الفلسطينية لم تتجاوز (15%) ويفسر الباحث تلك النتيجة بأنها تتناسب مع الواقع في البلديات إذ أن معظم الوظائف القيادية في البلديات يشغلها الذكور، كما يشير إلى أن هناك توجهاً سائداً في بلديات قطاع غزة نحو توظيف الذكور بنسبة أكبر من الإناث. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل (2005)، التي أظهرت أن نسبة الذكور في مجتمع الدراسة المكون من جميع الهيئات المحلية في فلسطين بلغت (90.3%) ونسبة الإناث بلغت (9.7%).

جدول رقم (5.2) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88.6	302	ذكر
11.4	39	أنثى
100.0	341	المجموع

3. العمر:

يظهر الجدول رقم (5.3) أن (70.08%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين " 40 وأكثر من 50 سنة"، (جمع النسبة المئوية للسطر رقم 3- 4)، ويرى الباحث أن الموظف في هذه الفئة العمرية يكون قد اكتسب الخبرة المناسبة التي تؤهله لتولي مثل تلك الوظائف القيادية، الأمر الذي يساعد في تراكم المعارف والخبرات والمهارات بشكل يسهم في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، ويبين الجدول أن (24.9%) من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم "من 30 - أقل من 40 سنة"، و(37.8%) تراوحت أعمارهم "من 40 - أقل من 50 سنة"، و(32.3%) تراوحت أعمارهم "من 50 سنة فأكثر" مما يؤكد على تنوع أعمار شاغلي تلك الوظائف.

جدول رقم (5.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

م	العمر	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 30 سنة	17	5.0
2	من 30 - أقل من 40 سنة	85	24.9
3	من 40 - أقل من 50 سنة	129	37.8
4	من 50 سنة فأكثر	110	32.3
	المجموع	341	100.0

4. مدة الخدمة:

يبين جدول رقم (5.4) أن (9.4%) من مجتمع الدراسة تراوحت مدة خدمتهم داخل البلدية "أقل من 10 سنوات"، و(34.6%)، تراوحت مدة خدمتهم "من 10 سنوات - أقل من 15 سنة"، و(24.6%) تراوحت مدة خدمتهم "من 15 سنة - أقل من 20 سنة"، و(12.3%) تراوحت مدة خدمتهم "من 20 سنة - أقل من 25 سنة"، و(19.1%) تراوحت مدة خدمتهم "25 سنة فأكثر". وهذا يؤكد على امتلاك العاملين في البلديات خبرات متنوعة تؤهلهم لممارسة عمليات إدارة المعرفة، وهذا يدعونا إلى الإيعاز إلى إدارة البلدية الاستفادة من خبرات موظفيها، والعمل على تدوين المعرفة الضمنية لديهم وتعميها على الموظفين الآخرين للمساهمة في تحسين الأداء.

جدول رقم (5.4) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
9.4	32	أقل من 10 سنوات
34.6	118	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة
24.6	84	من 15 سنه - أقل من 20 سنة
12.3	42	من 20 سنه - أقل من 25 سنة
19.1	65	25 سنة فأكثر
100.0	341	المجموع

5. المسمى الوظيفي.

يبين جدول رقم (5.5) أن (2.3 %) من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "مدير عام"، و(16.7%) من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "مدير"، و(8.8%) من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "نائب مدير"، و(5.0%) من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "مساعد مدير"، و(33.4%) من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس قسم"، و(33.7%) من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس شعبة"، ويبين الجدول كذلك أن ما نسبته (67.1%) من مجتمع الدراسة مكون من رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب، وهم يمثلون الإدارة الدنيا، ويعملون حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ويقع على عاتقهم نقل المعارف والمعلومات وتوزيعها على المستويات الدنيا، وبالتالي فهم اللاعب الرئيسي في تطبيق واستخدام عمليات إدارة المعرفة.

جدول رقم (5.5) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
2.3	8	مدير عام
16.7	57	مدير
8.8	30	نائب مدير
5.0	17	مساعد مدير
33.4	114	رئيس قسم
33.7	115	رئيس شعبة
100.0	341	المجموع

4.2.2 تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون 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 %)، وتكون 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 مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05). ولقد تم حذف الفقرات المحايدة من التحليل وعدم التعليق عليها، لأنها تبين أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه الفقرات.

4.2.2.1 تحليل محاور إدارة المعرفة

1. تحليل فقرات المحور الأول/ توليد المعرفة

جدول رقم (5.6) تحليل فقرات المحور الأول: توليد المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تقوم البلدية بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	3.43	0.901	68.68	8.899	0.000
2	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى البلدية باستمرار.	3.38	0.931	67.68	7.620	0.000
3	تترك البلدية جيداً احتياجات المعرفة المتعلقة بأعمالها.	3.50	0.919	69.91	9.957	0.000
4	تمتلك البلدية برامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة.	3.28	0.978	65.69	5.369	0.000
5	تسعى البلدية إلى تمكين العاملين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها.	3.24	1.017	64.75	4.312	0.000
6	تعتمد البلدية التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة.	3.09	0.982	61.82	1.709	0.088
7	تشجع البلدية على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	2.46	1.112	49.15	-9.007	0.000
8	تضع البلدية ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة.	2.62	0.979	52.49	-7.079	0.000
	جميع الفقرات	3.13	0.745	62.52	3.125	0.002

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "340" تساوي 1.97

✓ تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة لمعرفة مدى موافقة مجتمع الدراسة لفقرات المحاور الأولى (توليد المعرفة)، وأظهرت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (5.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحاور الأولى (توليد المعرفة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "3" بلغت قيمة اختبار t (9.957) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (69.91%)، مما يدل على أنه "تدرك البلدية احتياجات المعرفة المتعلقة بأعمالها".

وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذه الفقرة، حيث أنهم مقتنعون أن البلدية على دراية باحتياجاتها المعرفية، وهذا يدل على اهتمام البلديات بإدارة المعرفة بصفة عامة، وسعيها إلى الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى، ولكن هذا الاهتمام يحتاج إلى تطوير ورعاية أكبر.

2. في الفقرة رقم "1" بلغت قيمة اختبار t (8.899) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (68.68%)، مما يدل على أن "البلدية تقوم بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة".

وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد الدراسة توجهاً إيجابياً نحو هذه الفقرة حيث أنهم مقتنعون بأن البلديات تسعى إلى توفير المعرفة المتاحة والمتجددة من جميع مصادرها، من خلال الدورات وورشات العمل التي تقوم بها البلدية بالتعاون مع المؤسسات الأخرى (رسمية، وأهلية) ولكن تحتاج البلديات إلى تطوير عمليات رصدها للمعرفة وتوفيرها للعاملين. ويرى الباحث أن المستوى العلمي لعينة الدراسة يؤهلهم إلى أسر واكتساب المعارف من البيئات المحيطة، وهذا الرصد نابغ من التعلم الفردي الذي يمارسه أفراد الدراسة.

3. في الفقرة رقم "2" بلغت قيمة اختبار t (7.620) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (67.68%)، مما يدل على أنه "يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى البلدية باستمرار".

تبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً ، ولكن ليس بدرجة كبيرة نحو هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود مدراء للمعرفة في البلديات، يعملون على تحديث المعرفة، علاوة على عدم وجود تواصل كافٍ مع الجامعات والمؤسسات المهتمة بالمعرفة لنقل وتحديث المعارف، وذلك لانشغال الإدارات العليا بالأعباء الوظيفية وعدم وجود الوقت الكافي من وجه

نظرهم للالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية، كذلك عدم وجود خطط تدريبية داخل البلديات تساعد على تحديث المعرفة.

4. في الفقرة رقم "4" بلغت قيمة اختبار t (5.369) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (65.69%)، مما يدل على أن "البلدية تمتلك برامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة"، ولكن ليس بشكل كافٍ.

5. في الفقرة رقم "5" بلغت قيمة اختبار t (4.312) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (64.75%)، مما يدل على أن "البلدية تسعى إلى تمكين العاملين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها" ولكن ليس بشكل كافٍ.

6. في الفقرة رقم "8" بلغت قيمة اختبار t (-7.079) وهي قيمة سالبة، وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97)، ومصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (52.49%)، مما يدل على أن "البلدية لا تضع ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة".

يتضح من هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً سلبياً تجاه هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود خطة إستراتيجية داخل البلديات، تدعم مفهوم إدارة المعرفة، وهذا ما أشار إليه الباحث في الإطار النظري أن أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة هو: دعم الإدارة العليا المتواصل لإستراتيجية إدارة المعرفة، إضافة إلى تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع إدارة المعرفة.

7. في الفقرة رقم "7" بلغت قيمة اختبار t (-9.007) وهي قيمة سالبة، وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97)، ومصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (49.15%)، مما يدل على أن "البلدية لا تشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت". ويتضح من هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً سلبياً تجاه هذه الفقرة، وهذا تعبير عن استياء الموظفين من سياسة البلدية المتبعة في نظام الحوافز والمكافآت، وأن البلدية لا تشجع موظفيها على الإبداع والتعلم.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (توليد المعرفة) يساوي (3.13)، والوزن النسبي يساوي (62.52%)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (3.125)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي

تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.002)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو توافر توليد المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة، ولكن ليس بالشكل المطلوب، وإنها تحتاج إلى تطوير أساليب توليد المعرفة فيها. والدليل على ذلك أنها لا تضع ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة، وكذلك لا تشجع البلدية على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت. وكذلك لا تعتمد على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة، ولا تسعى إلى تمكين العاملين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة بالشكل المناسب، وهي لا تمتلك برامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة. ويرى الباحث أن هذه العناصر من العوامل المعيقة لتوليد المعرفة في البلديات .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بدر (2010) التي أظهرت نتائجها وجود اتجاهات إيجابية بدرجة مقبولة لدى عينة الدراسة حول توليد المعرفة، وانفقت مع دراسة دروزة (2008) التي حققت وسطاً حسابياً بلغ (2.82)، مما يشير إلى استجابة المبحوثين لهذا المحور، وأوصت بالاهتمام بطرق توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وعمليات العصف الذهني.

واختلفت هذه الدراسة مع كل من دراسة المعاني (2009) التي أظهرت اهتمام الوزارات في الأردن بتوليد المعرفة بدرجة عالية جداً على نحو عام، وأوصت بإيلاء العاملين جل عنايتها وذلك بدعم إبداعهم وتمكينهم من التعلم والإفادة من خبراتهم المتراكمة باعتبارهم يشكلون مصدر المعرفة الضمنية لديها، واختلفت مع دراسة المدان، سامي وآخرون (2010) التي أظهرت وجود اتجاهات إيجابية بدرجة عالية نحو توليد المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، وهذا يعود إلى طبيعة عمل الشركة الذي يفرض عليها ضرورة توليد المعرفة الجديدة وتطويرها لمواجهة منافسيها، واختلفت مع دراسة الخشالي (2009) التي أظهرت أن الشركات الصناعية الأردنية تعطي اهتماماً أكبر لامتلاك المعرفة المتعلقة بسوق العمل، فيما لم تعطِ الاهتمام المناسب لامتلاك العناصر البشرية المدربة تقنياً، واختلفت مع دراسة طاشكندي (2007) التي أظهرت موافقة بدرجة عالية على عملية اكتساب وتطوير المعرفة في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة ومحافظة جدة، واختلفت مع دراسة داسي (2007) التي أظهرت نتائج الدراسة موافقة جيدة على توليد المعرفة في المصارف السورية، حيث أظهرت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.83) .

ويعزو الباحث سبب الاختلاف بسبب اختلاف البيئة التي أجريت عليها هذه الدراسات، حيث أجريت هذه الدراسات في البيئة الأردنية التي تتميز باختلاف إدارتها وأنظمتها ورؤيتها عن البيئة الفلسطينية.

2. تحليل فقرات المحور الثاني/ تخزين المعرفة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (تخزين المعرفة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (5.7) تحليل فقرات المحور الثاني: تخزين المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تستخدم البلدية وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة.	3.62	0.898	72.38	12.718	0.000
2	نظام تكنولوجيا المعلومات الموجود يسهل الوصول إلى المعرفة.	3.65	0.920	72.90	12.943	0.000
3	تمتلك البلدية أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم أتمتة مكاتب، نظم دعم القرار،...).	3.56	0.868	71.20	11.920	0.000
4	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها.	3.63	0.856	72.67	13.663	0.000
5	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة.	3.06	0.988	61.23	1.151	0.250
6	تسعى البلدية إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	2.91	1.237	58.30	-1.269	0.205
7	تقوم البلدية وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل.	3.73	0.900	74.60	14.988	0.000
8	تكتسب البلدية المعرفة من البلديات الأخرى.	3.13	0.993	62.52	2.344	0.020
	جميع الفقرات	3.41	0.657	68.23	11.565	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "440" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "7" بلغت قيمة اختبار t (14.988) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (74.60%)، مما يدل على أن "البلدية تقوم وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي

نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الطرق الحديثة في متابعة ومراقبة سير العمل في البلديات.

2. في الفقرة رقم "2" بلغت قيمة اختبار t (12.943)، وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (72.90%)، مما يدل على أن "نظام تكنولوجيا المعلومات الموجود يسهل الوصول إلى المعرفة". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الثورة التكنولوجية، وما خلفته من آثار إيجابية على المؤسسات بصفة عامة، ومنها البلديات التي استفادت من انتشار الانترنت، وقواعد البيانات التي تساهم في نشر المعرفة.

3. في الفقرة رقم "4" بلغت قيمة اختبار t (13.663) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (72.67%)، مما يدل على أنه "يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها"، وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى استخدام الكمبيوتر في البلديات بشكل أساسي، والتطور الحاصل في أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، ووجود حزم برمجيه جاهزة تقوم بتصنيف وأرشفة السجلات.

4. في الفقرة رقم "1" بلغت قيمة اختبار t (12.718) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (72.38%)، مما يدل على أن "البلدية تستخدم وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة"، وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة.

5. في الفقرة رقم "3" بلغت قيمة اختبار t (11.920) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (71.20%)، مما يدل على أن "البلدية تمتلك أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم أتمتة مكاتب، نظم دعم القرارات، ...)" وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة.

6. في الفقرة رقم "8" بلغت قيمة اختبار t (2.344) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.020) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (62.52%)، مما يدل على أن "البلدية تكتسب المعرفة من البلديات الأخرى"، ولكن ليس بشكل كافٍ.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (تخزين المعرفة) تساوي (3.41)، والوزن النسبي يساوي (68.23%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (11.565) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي

تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذه الفقرة، أي أن تخزين المعرفة متوفر في البلديات في قطاع غزة بشكل مقبول ولكنه يحتاج إلى تطوير، ويعزو الباحث ذلك إلى استخدام البلدية نظام تكنولوجيا معلومات يسهل الوصول إلى المعرفة، وقيام البلدية بمراقبة ومتابعة سير العمل، وتصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها، إضافة إلى استخدام وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة، وامتلاك البلدية أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها. ويرى الباحث أنه على البلديات أن تعمل على اكتساب المعرفة من بعضها، وأن تضع آليات مناسبة للمحافظة على خيرة كفاءاتها والحد من تسربها، إضافة إلى تدوين الخبرات والتجارب، كونها تشكل رأس مالها الفكري ومخزن معرفتها الضمنية .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بدر (2010) التي أظهرت موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة حول تخزين المعرفة، وعزت الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية تنظيم المعلومات في تسهيل عمل الإدارة المدرسية، وإيمان الإدارة بأن حسن تنظيم المعلومات والأفكار وتخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها يسهل العمل، ويقلل هدر الوقت والجهد، واتفقت مع دراسة دروزة (2008) التي حصلت على وسطاً حسابياً بلغ (3.20) والذي عكس الاهتمام فوق المتوسط لتخزين المعرفة في وزارة التعليم العالي في الأردن، واتفقت مع دراسة داسي (2007) التي أظهرت اهتماماً عالياً بعملية خزن المعرفة في المصارف السورية وأظهرت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.16).

3. تحليل فقرات المحور الثالث/ التشارك في المعرفة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (التشارك في المعرفة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغت قيمة اختبار t (19.112) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (77.65%)، مما يدل على أن "البلدية تمتلك شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام أرشفة)". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مقبولاً نحو هذه الفقرة، وهذا يبين حرص البلدية على توفير النظم التكنولوجية الحديثة لتسهيل العمل، وهذا يدعم جانب المعرفة الظاهرية التي تساهم في توزيع المعرفة.

جدول رقم (5.8) تحليل فقرات المحور الثالث: التشارك في المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	توجد لدى البلدية مجلة أو نشرة دورية.	3.78	1.058	75.60	13.616	0.000
2	تحرص البلدية على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.	3.28	1.021	65.57	5.038	0.000
3	تعتمد البلدية طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.	3.23	1.088	64.57	3.884	0.000
4	لدى البلدية تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل (شبكة اتصال داخلي، بريد الكتروني،... الخ).	3.80	1.009	76.07	14.712	0.000
5	تسود بين العاملين ثقافة التشارك في المعرفة.	3.06	1.057	61.23	1.076	0.283
6	لدى البلدية نظام إداري يسهل توزيع المعرفة على العاملين.	3.09	1.003	61.82	1.673	0.095
7	تمتلك البلدية شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام أرشفة).	3.88	0.853	77.65	19.112	0.000
8	يتواصل الموظفون مع المدراء والزملاء لتبادل الآراء والأفكار	3.12	1.117	62.40	1.988	0.048
9	تقوم البلدية بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد.	2.88	1.078	57.54	-2.111	0.036
	جميع الفقرات	3.35	0.708	66.94	9.049	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "440" تساوي 1.97

2. في الفقرة رقم "4" بلغت قيمة اختبار t (14.712) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (76.07%)، مما يدل على أنه لدى البلدية تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل (شبكة اتصال داخلي، بريد الكتروني،... الخ). وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مقبولاً نحو هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود هذه التسهيلات في معظم مكاتب المدراء والمدراء العامون، إلا أن المستويات الإدارية الدنيا لا تحتوي على كل هذه التسهيلات (خاصة الانترنت).

3. في الفقرة رقم "1" بلغت قيمة اختبار t (13.616) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (75.60%)، مما يدل على أنه "توجد لدى البلدية مجلة أو نشرة دورية".

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً مقبولاً نحو هذه الفقرة، حيث أنهم يتلقون جديد المعرفة من خلال مجلة البلدية، أو من النشرات الدورية التي تقوم بتوزيعها الإدارة من حين لآخر، وهذا يسهم في نشر المعرفة بين الموظفين داخل البلدية.

4. في الفقرة رقم "2" بلغت قيمة اختبار t (5.038) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (65.57%)، مما يدل على أن "البلدية تحرص على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية" ولكن ليس بالشكل الكافي، وهذا يعيق نقل المعرفة الضمنية.

5. في الفقرة رقم "3" بلغت قيمة اختبار t (3.884) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (64.57%)، مما يدل على أن "البلدية تعتمد طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة"، ولكن ليس بالشكل الكافي.

6. في الفقرة رقم "8" بلغت قيمة اختبار t (1.988) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.048) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (62.40%)، مما يدل على أن "الموظفين يتواصلون مع المدراء والزملاء لتبادل الآراء والأفكار"، ولكن ليس بالشكل الكافي.

7. في الفقرة رقم "9" بلغت قيمة اختبار t (-2.111) وهي قيمة سالبة، وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97)، ومصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.036) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (57.54%)، مما يدل على أن "البلدية لا تقوم بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد".

يتضح من هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً سلبياً تجاه هذه الفقرة، ويتضح ذلك من الأداء الرديء للبلديات، وينصح الباحث بتدوير الأعمال الوظيفية لما له من أثر فعال في التعلم والتجديد ونقل المعارف والخبرات، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للبلديات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (توزيع المعرفة)

تساوي (3.35)، والوزن النسبي يساوي (66.94%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (9.049)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن توزيع المعرفة متوفر في البلديات بشكل مقبول، ولكن ليس بدرجة كبيرة وانه يحتاج إلى اهتمام

وتطوير. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود شبكة معلومات داخلية، وشبكة اتصالات وبريد إلكتروني، إضافة إلى وجود مجلة أو نشرة دورية أسهمت في توزيع المعرفة. إلا أن البلديات لا تعمل على توزيع المعرفة بالشكل المطلوب ويرجع ذلك إلى عدم اعتمادها نظام ورش العمل لنقل الخبرات والتجارب، ولا يوجد تواصل كافٍ بين الموظفين والمدراء أو بين الإدارات المختلفة لتبادل المعرفة علاوة على وجود نظام إداري يعيق عملية توزيع المعرفة.

واتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة الخشالي (2009)، التي أظهرت موافقة أفراد العينة على مجمل هذا المحور، وبيّنت أن الشركات الصناعية الأردنية تعطي أهمية كبيرة إلى نشر المعلومات عن العمل واستخدامها للاتصالات المكتوبة، وبيّنت أن استخدام تقنيات متخصصة لنشر المعرفة يحتاج إلى تطوير، واتفقت مع دراسة دروزة (2008)، التي عكس بعد توزيع المعرفة في وزارة التعليم العالي الأردنية وسطاً حسابياً بلغ (3.09)، واتفقت مع دراسة طاشكنددي (2007) التي أظهرت أن درجة نقل واستخدام المعرفة جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.47)، واتفقت مع دراسة داسي (2007) التي أظهرت اهتماماً في عملية توزيع المعرفة في المصارف السورية بدرجة جيدة .

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة بدر (2010)، التي أظهرت موافقة بدرجة عالية جداً من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، وعزت الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس على الارتقاء بالمستوى المعرفي لمعلميهم وسعيهم الحثيث إلى تطوير مهارات معلميهم المهنية، واختلفت مع دراسة المدان، سامي وآخرون (2009)، التي أظهرت نتائج إيجابية نحو التشراك في المعرفة، وعزى الباحث هذه النتيجة إلى إستراتيجية مجموعة الاتصالات التي تقضي بضرورة الاستفادة من المعارف الكامنة لدى العاملين وتشجيعهم على تبادل الخبرات من خلال التقنيات والوسائل التي توفرها بعض الأقسام المختصة في المجموعة مثل شبكة الانترنت وقسم الاتصال الداخلي.

4. تحليل فقرات المحور الرابع/ تطبيق المعرفة.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.9)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (تطبيق المعرفة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغت قيمة اختبار t (2.987) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.003) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (63.23%)، مما يدل على أن "البلدية تؤكد باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة"، ولكن ليس بشكل كافٍ.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً، ولكن ليس بدرجة كبيرة نحو هذه الفقرة، وأنها تحتاج إلى اهتمام وتطوير من قبل البلدية، ويؤكد الباحث على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في البلدية "خاصة أفراد المعرفة"، ووضع نظام فعال للحوافز والمكافآت، والاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة.

جدول رقم (5.9) تحليل فقرات المحور الرابع: تطبيق المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يوجد في البلدية مدير للمعرفة.	2.42	1.124	48.45	-9.495	0.000
2	تحرص البلدية على تفويض العاملين السلطة الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل.	3.06	1.141	61.17	0.949	0.343
3	تدعم البلدية عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.	3.06	0.994	61.23	1.144	0.253
4	تمتلك البلدية وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	3.11	0.983	62.29	2.148	0.032
5	تؤكد البلدية باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة.	3.16	0.997	63.23	2.987	0.003
6	تتبنى البلدية برامج تدريبية للعاملين على إدارة المعرفة.	2.99	1.033	59.82	-0.157	0.875
7	تقوم البلدية بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	2.98	0.994	59.53	-0.436	0.663
8	تهتم البلدية بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.	2.98	1.010	59.59	-0.375	0.708
	جميع الفقرات	2.97	0.806	59.41	-0.672	0.502

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "440" تساوي 1.97

2. في الفقرة رقم "4" بلغت قيمة اختبار t (2.148) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.032) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (62.29%)، مما يدل على أن "البلدية تمتلك وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة" ولكن ليس بالشكل الكاف.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً، ولكن ليس بدرجة كبيرة نحو هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي عدم استخدام البلدية لأساليب تطبيق المعرفة التي أشار إلى بعضها الباحث في الدراسة النظرية.

3. في الفقرة رقم "1" بلغت قيمة اختبار t (-9.495)، وهي قيمة سالبة وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97)، ومصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (48.45%)، مما يدل على أنه "لا يوجد في البلدية مديراً للمعرفة". يتضح من هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً سلبياً بشكل كبير تجاه هذه الفقرة، وهذا يؤكد على دور مدير المعرفة في المساهمة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البلديات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (تطبيق المعرفة)

تساوي (2.97)، والوزن النسبي يساوي (59.41%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (0.672)، وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.502)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على أن تطبيق المعرفة في البلديات متوسط.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً محايداً نحو هذا المحور، وهذا يبين ضعف تطبيق إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة، ويعزو الباحث ذلك إلي عدم وجود مدير للمعرفة يعمل على تحديثها باستمرار، كذلك عدم اهتمام البلدية بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم، وهي لا تتبنى برامج تدريبية للعاملين على إدارة المعرفة فيها، ولا تدعم دمج عمليات إدارة المعرفة في كافة أنشطتها الإدارية، ولا تملك وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة في البلديات، وينصح الباحث البلديات بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المحور مع نتائج دراسة المعاني (2009)، التي أظهرت نسبة قبول متوسطة نحو هذا المحور، واتفقت مع دراسة دروزة (2008)، التي أشرت أن نتائج تطبيق المعرفة فيها بلغ وسطاً حسابياً عاماً (2.94) وأوصت الدراسة بإيلاء اهتمام أكثر بتطبيق المعرفة من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق المعرفة، واتفقت مع دراسة الزايدى (2008)، التي بينت أن درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف جاءت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلي الصعوبات التي تقف حائلاً دون تطبيق ممارسات المعرفة على النحو المنشود.

واختلفت نتائج هذا المحور مع دراسة المدان، سامي وآخرون (2009)، التي أظهرت اتجاهات إيجابية حول تطبيق المعرفة، وأظهر الباحث وعى إدارة مجموعة الاتصالات الأردنية

"أورانج" لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في الأنشطة التي تقوم بها المجموعة، وذلك بهدف التميز عن الشركات الأخرى. واختلفت مع دراسة بدر (2010) التي أظهرت أن مدراء المدارس يمارسون تطبيق إدارة المعرفة على أعلى مستوى، وكذلك اختلفت مع دراسة الخشالي (2009) التي أظهرت اهتماماً كبيراً جداً للاستجابة للمعرفة، حيث أظهرت أن الشركات الصناعية الأردنية تعظم استخدام ما يتوافر لديها من معارف، فضلاً عن استجابتها السريعة للتطور الحاصل في الجانب التقني، بالإضافة إلى متابعة المنافسين وإعداد الاستراتيجيات المنافسة. واختلفت مع دراسة الزايدي (2008) التي أظهرت موافقة عينة الدراسة على تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي في محافظة الطائف، وأظهرت نتائج الدراسة وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.81).

5. تحليل فقرات المحور الخامس/ تكنولوجيا المعرفة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (تكنولوجيا المعرفة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغت قيمة اختبار t (30.680)، وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (83.81%)، مما يدل على أن "الدى البلدية موقع خاص على الانترنت". وتبين هذه النتيجة أن هناك توجه إيجابي بشكل كبير جداً نحو هذه الفقرة، وهناك موافقة بشدة على وجود موقع خاص لكل بلدية على الانترنت، وهذا يساعد على تبادل المعارف والمعلومات بين الموظفين في البلديات.

2. في الفقرة رقم "1" بلغت قيمة اختبار t (16.238) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (74.37%)، مما يدل على أن "الدى البلدية نظم معلومات معتمدة على الحاسوب تتضمن جميع الأنشطة والعمليات الإدارية". وتبين هذه النتيجة أن هناك توجه إيجابي بشكل كبير نحو هذه الفقرة، وهذا يؤسس إلى دعم عمليات إدارة المعرفة داخل البلدية.

3. في الفقرة رقم "2" بلغت قيمة اختبار t (12.128) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (72.90%)، مما يدل على أن "أقسام وإدارات البلدية ترتبط بشبكة اتصال داخلي "انترنت". وتبين هذه النتيجة أن هناك توجه

إيجابي نحو هذه الفقرة وهذا يساعد على تبادل المعارف عن طريق الانترنت، الأمر الذي يسهم في التشارك في المعرفة.

جدول رقم (5.10) تحليل فقرات المحور الخامس: تكنولوجيا المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	لدى البلدية نظم معلومات معتمدة على الحاسوب تتضمن جميع الأنشطة والعمليات الإدارية.	3.72	0.817	74.37	16.238	0.000
2	ترتبط أقسام وإدارات البلدية بشبكة اتصال داخلي "انترنت".	3.65	0.982	72.90	12.128	0.000
3	تستخدم البلدية نظم أتمتة المكاتب، نظم دعم القرارات.	3.18	0.930	63.58	3.552	0.000
4	توفر البلدية مكتبة الكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.	2.65	1.059	53.08	-6.035	0.000
5	لدى البلدية موقع خاص على الانترنت.	4.19	0.717	83.81	30.680	0.000
6	تستخدم البلدية وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ قراراتها.	3.09	0.973	61.82	1.725	0.086
7	لدى البلدية القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلي النظام الالكتروني.	3.14	1.110	62.82	2.341	0.020
8	تدرك البلدية العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، التي هي وسيلة من وسائل تطبيقها.	3.39	0.978	67.74	7.312	0.000
	جميع الفقرات	3.38	0.642	67.51	10.801	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "440" تساوي 1.97

4. في الفقرة رقم "8" بلغت قيمة اختبار t (7.312) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (67.74%)، مما يدل على أن "البلدية تدرك العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، التي هي وسيلة من وسائل تطبيقها". تبين هذه النتيجة أن هناك توجهاً مقبولاً ولكن ليس بدرجة كبيرة نحو هذه الفقرة.

5. في الفقرة رقم "3" بلغت قيمة اختبار t (3.552) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (63.58%)، مما يدل على أن "البلدية تستخدم نظم أتمتة المكاتب، نظم دعم القرارات"، ولكن ليس بشكل كافٍ.

6. في الفقرة رقم "7" بلغت قيمة اختبار t (2.341) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.020) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (62.82%)، مما يدل على أن "لدى البلدية القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني"، ولكن ليس بشكل كبير.

7. في الفقرة رقم "4" بلغت قيمة اختبار t (-6.035) وهي قيمة سالبة، وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97)، ومصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (53.08%). مما يدل على أن "البلدية لا توفر مكتبة الكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات". ويتضح من هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه سلبي تجاه هذه الفقرة، وهذا يدعونا إلى مطالبة البلديات بتوفير مكتبات الكترونية للمساهمة في نشر المعرفة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (تكنولوجيا المعرفة) تساوي (3.38)، والوزن النسبي يساوي (67.51%)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (10.801)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن تكنولوجيا المعرفة في البلديات متوفرة بشكل مقبول، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود الانترنت، وشبكات الاتصال الداخلية، إضافة إلى نظم المعلومات المستخدمة في البلديات واعتمادها على الحاسوب بشكل أساسي. إلا أنه هناك بعض المعوقات التكنولوجية داخل البلديات، منها عدم توافر مكتبات الكترونية تساهم في نشر المعرفة، إضافة إلى عدم اعتماد الأساليب التكنولوجية بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار، وهي لا تستخدم نظم أتمتة المكاتب ونظم دعم القرارات بشكل جيد، علاوة على عدم قدرة البلديات على التخلي عن الأعمال الورقية بشكل كلي، والتحول إلى النظام الإلكتروني الذي يعتبر من دعائم عمليات إدارة المعرفة. على الرغم من إدراك البلدية للعلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ووجود موقع خاص على الانترنت، ولديها أنظمة معلومات معتمدة على الحاسوب ووجود شبكة اتصال داخلية بين أقسامها المختلفة.

وقد اتفقت نتائج هذا المحور مع دراسة المعاني (2009) التي رأت أن على الوزارات في الأردن الاهتمام بهذا الجانب لما له من أهمية كبيرة في تسهيل وتسريع عملية الاتصال داخل

المنظمة، واتفقت مع دراسة دروزة (2008) التي بينت نتائجها وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.07) وأوصت بضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فعالة في وزارة التعليم العالي الأردنية، واتفقت مع دراسة داسي (2008) التي أظهرت وسط حسابي عام بلغ (2.55) في مجال تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة، وأوضحت الدراسة أن هذا مؤشر على ضعف امتلاك المصارف الحكومية السورية لبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات التي تقدم الدعم لعمليات إدارة المعرفة .

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشرفا (2008) التي أظهرت حرص المصارف العاملة في قطاع غزة على تطبيق نظم تكنولوجيا إدارة المعرفة، والحرص على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بالرغم من عدم وجود قسم خاص لإدارة المعرفة.

6. تحليل فقرات المحور السادس/ فريق المعرفة

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السادس (فريق المعرفة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "4" بلغت قيمة اختبار t (6.680) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (67.04%)، مما يدل على "دعم الإدارة العليا الحصول على الجديد من تكنولوجيا المعلومات".
تبين هذه النتيجة أن هناك توجهاً مقبولاً ولكن ليس بدرجة كبيرة نحو هذه الفقرة. وهذا يتطلب توفير الدعم الكافي من قبل البلدية للحصول على التكنولوجيا المتقدمة لما له من اثر فعال على الأداء الوظيفي.

2. في الفقرة رقم "2" بلغت قيمة اختبار t (2.089) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.037) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (62.40%)، مما يدل على "سعى البلدية إلى اكتساب المعرفة المتوفرة لدى البلديات الأخرى" ولكن ليس بالشكل المطلوب.

3. في الفقرة رقم "6" بلغت قيمة اختبار t (-2.049) وهي قيمة سالبة، وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97)، ومصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.041)، وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (57.83%)، مما يدل على أن "فريق المعرفة لا يستخدم أسلوب البحث العلمي لا ابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهداف البلدية". يتضح أن لدى أفراد العينة توجهاً سلبياً نحو هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود فريق معرفة متخصص بإدارة

المعرفة، وإنما هناك دائرة حاسوب تعمل على إدارة البنية التكنولوجية فقط، وهذه البنية بحاجة إلى تطوير كمي ونوعي لتسهم في إثراء عمليات إدارة المعرفة.

جدول رقم (5.11) تحليل الفقرات المحور السادس: فريق المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	لدى البلدية فريق إدارة معرفة وهو المسئول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة.	2.83	1.042	56.66	-2.961	0.003
2	تسعى البلدية إلي اكتساب المعرفة المتوفرة لدى البلديات الأخرى.	3.12	1.063	62.40	2.089	0.037
3	تعمل البلدية على زيادة المهارات والقدرات التكنولوجية للقائمين على إدارة المعرفة.	3.06	1.020	61.11	1.008	0.314
4	تدعم الإدارة العليا الحصول على الجديد من تكنولوجيا المعلومات.	3.35	0.973	67.04	6.680	0.000
5	يتمتع صانعو المعرفة في المنظمة بالحرية والاستقلال في العمل.	2.83	0.971	56.54	-3.289	0.001
6	يستخدم فريق المعرفة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهداف البلدية.	2.89	0.978	57.83	-2.049	0.041
7	تهتم البلدية باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	2.91	1.072	58.30	-1.465	0.144
	جميع الفقرات	3.00	0.812	59.98	-0.019	0.985

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "440" تساوي 1.97

4. في الفقرة رقم "1" بلغت قيمة اختبار t (-2.961) وهي قيمة سالبة، وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97)، ومصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.003)، وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (56.66%)، مما يدل على أنه "لا يوجد لدى البلدية فريق إدارة معرفة وهو المسئول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة". يتضح أن لدى أفراد العينة توجهاً سلبياً نحو هذه الفقرة، وهذا تعبير عن عدم رضا العاملين عن عدم وجود فريق متخصص في إدارة المعرفة يقوم بتزويدهم بكل ما هو جديد ويسهل مهامهم الوظيفية.

5. في الفقرة رقم "5" بلغت قيمة اختبار t (-3.289) وهي قيمة سالبة، وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97)، ومصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (56.54%)، مما يدل على أنه "لا يتمتع صانعو المعرفة في المنظمة بالحرية والاستقلال في العمل". يتضح أن لدى أفراد العينة توجهاً سلبياً نحو هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك لعدم وجود صناعات المعرفة في البلديات، ولكن يوجد فنيو حاسوب وهم جزء يسير من فريق إدارة المعرفة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (فريق المعرفة) تساوي (3.00)، والوزن النسبي يساوي (59.98%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (-0.019) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.985) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أنه فريق المعرفة متوفر بصورة متوسطة، وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً محايداً نحو هذا المحور، وهذا دليل على أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول دور فريق إدارة المعرفة في البلديات. وتبين هذه النتيجة عدم وجود فريق إدارة معرفة في البلديات، ولا تهتم بزيادة القدرة التكنولوجية للقائمين على المعرفة، ولا تستقطب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها، ولا يتمتع العاملون في إدارة المعرفة بالحرية الكافية لتطوير العمل، علاوة على عدم استخدام أساليب البحث العلمي في ابتكار المعرفة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشرفا (2008) التي أظهرت عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف في قطاع غزة. واختلفت نتائج هذا المحور مع دراسة المعاني (2009) التي أظهرت نسبة قبول جيدة حيث جاء ترتيب فريق المعرفة بالترتيب الثاني بعد محور توليد المعرفة ما اظهر أن فريق المعرفة هو من أهم العوامل المؤثرة في قدرة المنظمة على إدارة معارفها.

❖ تحليل المحاور المتعلقة بإدارة المعرفة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور كما يلي:

1. في محور "تخزين المعرفة" بلغت قيمة اختبار t (11.565) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (68.23%)، مما يدل على أن "تخزين المعرفة متوفر في البلديات بشكل مقبول"، وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذا المحور.

جدول رقم (5.12) تحليل محاور إدارة المعرفة

رقم المحور	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب التنازلي
2	تخزين المعرفة	3.41	0.657	68.23	11.565	0.000	1
5	تكنولوجيا المعرفة	3.38	0.642	67.51	10.801	0.000	2
3	توزيع المعرفة	3.35	0.708	66.94	9.049	0.000	3
1	توليد المعرفة	3.13	0.745	62.52	3.125	0.002	4
6	فريق المعرفة	3.00	0.812	59.98	-0.019	0.985	5
4	تطبيق المعرفة	2.97	0.806	59.41	-0.672	0.502	6
	جميع الفقرات	3.21	0.645	64.24	6.073	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "440" تساوي 1.97

2. في محور "تكنولوجيا المعرفة" بلغت قيمة اختبار t (10.801) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (67.51%)، مما يدل على أن تكنولوجيا المعرفة متوفر في البلديات بشكل مقبول"، وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذا المحور.

3. في محور "توزيع المعرفة" بلغت قيمة اختبار t (9.049) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (66.94%)، مما يدل على أن توزيع المعرفة متوفر في البلديات بشكل مقبول ولكن ليس بدرجة كبيرة".

4. في محور "توليد المعرفة" بلغت قيمة اختبار t (3.125) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.002) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (62.52%)، مما يدل على أن توليد المعرفة متوفر في البلديات بشكل ايجابي ولكن ليس بالشكل المطلوب".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور إدارة المعرفة تساوي (3.21)، والوزن النسبي يساوي (64.24 %) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (6.073) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تدار بشكل مقبول في البلديات الكبرى في قطاع غزة، ولكنها ليس بشكل كافٍ، وتبين هذه

النتيجة أن إدارة المعرفة تحتاج إلى تطوير. وجاء ترتيب مجالات إدارة المعرفة تنازلياً بحسب أهميتها النسبية كما يلي: تخزين المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، توزيع المعرفة، توليد المعرفة، فريق المعرفة، تطبيق المعرفة. مما يوجب على البلديات الكبرى في قطاع غزة إبلاء مفهوم إدارة المعرفة اهتماماً أكبر وخاصة في مجال تطبيق المعرفة الذي جاء في المرتبة الأخيرة. إضافة إلى الاهتمام بفريق المعرفة الذي هو مصدر المعرفة وهو المسئول عن تطويرها، علاوة على الاهتمام بتوليد المعرفة وتحديثها باستمرار وبخاصة المعرفة الضمنية، إضافة إلى الاهتمام بعناصر إدارة المعرفة الأخرى.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعاني (2009) التي جاء فيها أن تصور الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، لكن ترتيب عناصر إدارة المعرفة من حيث الأهمية النسبية اختلف مع دراسة المعاني التي جاء ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية كما يلي: توليد المعرفة، فريق المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، وأوصت الدراسة الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة بشكل أفضل. واتفقت مع دراسة البشاشة والحمد (2009) التي أظهرت توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين بدرجة متوسطة ولكنها اختلفت معها في ترتيب عناصر إدارة المعرفة حسب الأهمية النسبية لها، وكان أكثرها موافقة تطبيق المعرفة وأقلها موافقة التشارك في المعرفة. واتفقت مع دراسة Matzkin (2008) التي أظهرت أن المنظمات الغير ربحية في البيرو تطبق إدارة المعرفة بمستوى منخفض، وأنها تعاني من انخفاض الموازنات المخصصة لمشاريع إدارة المعرفة. وكذلك اتفقت مع دراسة العتيبي (2007) التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة، وبينت أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة. واتفقت مع دراسة Singh (2008) التي أظهرت أن كلاً من أنماط القيادة المساند والاستشاري والمفوض له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة، وأكدت أن أكثر الأنماط تأثيراً على إدارة المعرفة بنوعها الضمني والظاهري هو نمط المفوض. واتفقت مع دراسة Grinner, et al. (2007) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين نجاح إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة. وكذلك اتفقت مع دراسة الزايدي (2008) التي أظهرت أن أنظمة إدارة المعرفة كانت تمارس بدرجة متوسطة في مراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف. وكذلك اتفقت مع دراسة المدان، وآخرون (2009) التي كشفت عن وجود اتجاهات ايجابية بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، والتشارك فيها وتطبيقها) في مجموعة الاتصالات الأردنية.

ويرجع الباحث سبب الاتفاق إلي اشتراك بعض هذه الدراسات في بيئات مشابهة إلى البيئة التي أجريت عليها الدراسة، وكذلك في مجتمع الدراسة، إضافة إلى هدف الدراسات السابقة المتمثل في معرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة عودة (2010) التي أظهرت أن الوزن النسبي الكلي لمجموع محاور عمليات إدارة المعرفة بلغ (83.61%)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وجاء ترتيب عمليات إدارة المعرفة فيها على النحو التالي: تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك في المعرفة. واختلفت مع دراسة دروزة (2008) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة. واختلفت مع دراسة بدر (2010) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت عالية، وأظهرت أن مجال تطبيق المعرفة حصل على المرتبة الأولى، والتشارك في المعرفة على المرتبة الثانية، بينما تنظيم وتخزين المعرفة حصل على المرتبة الثالثة، وجاء مجال توليد المعرفة في المرتبة الأخيرة، وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة المعرفة ونشر ثقافة توليد المعرفة في المؤسسات التعليمية. واختلفت مع دراسة الخشالي (2009) التي أظهرت اهتماماً كبيراً جداً من قبل الشركات الصناعية الأردنية لعناصر إدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة) ويستنتج من هذه العلاقة الإيجابية التكامل المنطقي والاعتمادية بين عناصر إدارة المعرفة المعتمدة في هذه الدراسة. واختلفت مع دراسة Singh, et al. (2006) التي أظهرت اهتماماً كبيراً بإدارة المعرفة، وبينت أن السبب الأساسي لاهتمام الشركات الصناعية الهندية بإدارة المعرفة هو حاجتها إلي الحصول على معرفة جديدة تساعدها في قدرتها على التسويق. واختلفت مع دراسة Claudette & Mujtaba (2007) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية هي المساهم الرئيسي في إدارة المعرفة وبينت أنها تمثل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية. واختلفت مع دراسة الشرفا (2008) التي أظهرت أن 82.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على دور إدارة المعرفة في البنوك العاملة في قطاع غزة، وأثبت أن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً وفعالاً في توفير قيمة معرفية ومتميزة فيما يتعلق بالمنافسين والزبائن وفي فاعلية وكفاءة العمليات. واختلفت مع دراسة طاشكندي (2007) التي أظهرت أن أفراد مجتمع الدراسة يدرك بدرجة عالية أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيف عملياتها في إدارة التربية والتعليم، وأظهرت أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أكثر عمليات إدارة المعرفة ممارسة، وجاءت في المرتبة الثانية عملية نقل المعرفة واستخدامها، أما عملية تنظيم المعرفة وتقييمها فجاءت في المرتبة الأخيرة. واختلفت مع دراسة داسي (2007) التي أظهرت وجود مستوى أداء إدارة معرفة عالي في المصارف الحكومية السورية.

ويعزو الباحث سبب الاختلاف إلي اختلاف البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسة واختلاف رؤيتها إلي إدارة المعرفة واختلاف إدارتها وأنظمتها وهياكلها التنظيمية، وكذلك اختلاف متغيرات الدراسة.

4.2.2.2 تحليل فقرات الأداء الوظيفي.

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (5.13) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في الأداء الوظيفي مرتبه تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقره كما يلي:

1. في الفقره رقم "9" بلغت قيمة اختبار t (22.372) وهي قيمة موجبه مصحوبه بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (80.06%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تساعد على تسهيل إجراءات العمل بدرجة كبيره". ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن لدى أفراد العينه توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقره، وهناك موافقه بنسبه كبيره على أن إدارة المعرفة تساعد على تسهيل إجراءات العمل، وذلك لما تقدمه إدارة المعرفة من برامج تطبيقية جاهزة، وأنظمة متنوعه تعمل على تسهيل وتبسيط إجراءات العمل، وتقلل التكرار وتسهل الأعمال الموكلة للموظفين.

2. في الفقره رقم "4" بلغت قيمة اختبار t (20.362) وهي قيمة موجبه مصحوبه بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (79.65%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تسهم في زيادة دقة وسرعة الأعمال المنجزه بدرجة كبيره". ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن لدى أفراد العينه توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقره، وهناك موافقه بنسبه كبيره على محتوى هذه الفقره، ويعزو الباحث ذلك إلى عمليات إدارة المعرفة المتنوعه، التي توفر الوقت والجهد لما تتمتع به من مميزات متعددده منها مثلاً قواعد البيانات وأنظمة الأرشفه التي تسهل استخدام وإعادة استخدام البيانات.

3. في الفقره رقم "13" بلغت قيمة اختبار t (21.330) وهي قيمة موجبه مصحوبه بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (79.35%)، مما يدل على أن "تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلي زيادة الخبرة والكفاءة للعاملين بدرجة عاليه". ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن لدى أفراد العينه توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقره، وهناك موافقه بنسبه كبيره عليها، وذلك لما تتيحه إدارة المعرفة للموظف من فرص التعلم الذاتي من خلال استخدام الانترنت، وحلقات النقاش بين زملاء العمل، ونقل الخبرات المتنوعه وجعلها في متناول الموظفين.

جدول رقم (5.13) تحليل فقرات الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	من فرائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.	3.92	0.845	78.42	20.119	0.000
2	تزيد إدارة المعرفة من قدرتي على إدراك وفهم أبعاد عملي بشكل أفضل.	3.93	0.880	78.53	19.451	0.000
3	تسهم إدارة المعرفة في زيادة حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين.	3.95	0.839	79.06	20.981	0.000
4	تسهم إدارة المعرفة في زيادة دقة وسرعة الأعمال المنجزة.	3.98	0.891	79.65	20.362	0.000
5	تمنح البلدية مكافئات وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية.	2.63	1.178	52.55	-5.839	0.000
6	تقدم وتطور البلدية يعتمد على نحو أساسي على تطبيق إدارة المعرفة.	3.53	0.968	70.67	10.177	0.000
7	تساهم إدارة المعرفة في زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلدية.	3.82	0.908	76.42	16.706	0.000
8	تساهم إدارة المعرفة في تقليل وقت انجاز العمل.	3.91	0.889	78.30	19.012	0.000
9	تساعد إدارة المعرفة على تسهيل إجراءات العمل.	4.00	0.828	80.06	22.372	0.000
10	تساهم إدارة المعرفة في تسريع عملية صنع القرارات.	3.90	0.877	77.95	18.898	0.000
11	تسهم إدارة المعرفة في خفض تكلفة العمل.	3.87	0.913	77.48	17.670	0.000
12	تساعد إدارة المعرفة على زيادة كفاءة الأداء.	3.95	0.849	78.94	20.603	0.000
13	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلي زيادة الخبرة والكفاءة للعاملين.	3.97	0.838	79.35	21.330	0.000
14	يؤدي الموظفون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.36	0.968	67.27	6.933	0.000
15	هناك تبادل للمعلومات بين الدوائر المختلفة في البلدية.	3.37	1.011	67.39	6.750	0.000
16	تساهم إدارة المعرفة في تقليص الروتين والتكرار غير المناسب في العمل.	3.77	0.880	75.31	16.063	0.000
17	تساهم إدارة المعرفة في تعزيز مشاركة وتعاون العاملين.	3.78	0.870	75.54	16.504	0.000
18	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في البلدية في تطوير الأداء.	3.25	1.071	64.99	4.299	0.000
19	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.	2.95	1.075	58.94	-0.907	0.365
20	يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء الوظيفي ليس لهم صلة بعملية.	3.06	1.161	61.11	0.887	0.376
	جميع الفقرات	3.64	0.612	72.90	19.459	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "440" تساوي 1.97

4. في الفقرة رقم "3" بلغت قيمة اختبار t (20.981) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (79.06%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تسهم في زيادة حجم الخدمات المقدمة للمستخدمين بدرجة كبيرة". ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهناك موافقة بنسبة كبيرة عليها، مما يسهم في رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة، وعلى البلديات أن تعمل على مضاعفة عمليات إدارة المعرفة لتقديم خدمات أفضل، وللحصول على رضى المواطنين الذين يقيموا أداء البلديات دورياً من خلال الانتخابات المحلية للبلديات.

5. في الفقرة رقم "12" بلغت قيمة اختبار t (20.603) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (78.94%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تساعد على زيادة كفاءة الأداء بدرجة كبيرة". ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة.

6. في الفقرة رقم "2" بلغت قيمة اختبار t (19.451) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (78.53%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تزيد من مقدرتي على إدراك وفهم أبعاد عملي بشكل أفضل". ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة.

7. في الفقرة رقم "1" بلغت قيمة اختبار t (20.119) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (78.42%)، مما يدل على أن "فوائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل". ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة.

8. في الفقرة رقم "8" بلغت قيمة اختبار t (19.012) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (78.30%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تساهم في تقليل وقت انجاز العمل بشكل كبير".

9. في الفقرة رقم "10" بلغت قيمة اختبار t (18.898) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (77.95%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تساهم في تسريع عملية صنع القرارات بشكل جيد".

10. في الفقرة رقم "11" بلغت قيمة اختبار t (17.670) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (77.48%)، مما يدل على

أن "إدارة المعرفة تساهم في خفض تكلفة العمل بشكل جيد". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذه الفقرة.

11. في الفقرة رقم "7" بلغت قيمة اختبار t (16.706) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (76.42%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تساهم في زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلدية". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذه الفقرة.

12. في الفقرة رقم "17" بلغت قيمة اختبار t (16.504) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (75.54%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تساهم في تعزيز مشاركة وتعاون العاملين بشكل جيد". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذه الفقرة.

13. في الفقرة رقم "16" بلغت قيمة اختبار t (16.063) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (75.31%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة تساهم في تقليص الروتين والتكرار غير المناسب في العمل بشكل جيد". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذه الفقرة.

14. في الفقرة رقم "6" بلغت قيمة اختبار t (10.177) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (70.67%)، مما يدل على أن "تقدم وتطور البلدية يعتمد على نحو أساسي على تطبيق إدارة المعرفة". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذه الفقرة.

15. في الفقرة رقم "15" بلغت قيمة اختبار t (6.750) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (67.39%)، مما يدل على أن "هناك تبادل للمعلومات بين الدوائر المختلفة في البلدية". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذه الفقرة ولكن ليس بدرجة كبيرة.

16. في الفقرة رقم "14" بلغت قيمة اختبار t (6.933) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (67.27%)، مما يدل على أن "الموظفون يؤدون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذه الفقرة ولكن ليس بدرجة كبيرة.

17. في الفقرة رقم "18" بلغت قيمة اختبار t (4.299) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (64.99%)، مما يدل على أن

"الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في البلدية تساهم في تطوير الأداء". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذه الفقرة ولكن ليس بدرجة كبيرة.

18. في الفقرة رقم "5" بلغت قيمة اختبار t (-5.839) وهي قيمة سالبة وهي أصغر من قيمة t الجدولية التي تساوي (-1.97) ومصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (52.55%)، مما يدل على أن "البلدية لا تمنح مكافئات وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية".

وتبين هذه النتيجة أن هناك توجه سلبي نحو هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود نظام تقييم مبني على أسس علمية ومعايير واضحة، علاوة على عدم تطبيق النظام الموجود بانتظام، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحفيز العامل المبدع على الإبداع والابتكار لعدم وجود الحوافز والدوافع المادية والمعنوية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجزء الثالث: الأداء الوظيفي تساوي (3.64)، والوزن النسبي يساوي (72.90 %) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (19.459) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الأداء الوظيفي يسير بشكل جيد. وتبين هذه النتيجة انه لدى أفراد العين توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذا المحور بشكل عام، حيث انه تسهم إدارة المعرفة في تسهيل وتبسيط إجراءات العمل وفي زيادة دقة وسرعة الأعمال المنجزة وحجم الخدمات المقدمة للجمهور، وتساعد على إدراك العاملين لمهامهم الوظيفية وفي توفير بدائل وأساليب جديدة لحل المشكلات مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتقليل وقت انجاز العمل، وبالتالي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، إلا انه هناك حاجة إلى تطوير نظام أداء فعال مبني على أسس علمية ومعايير واضحة، إضافة إلى الحاجة إلى التحفيز بشكل مستمر لتحقيق أهداف البلدية في تقديم خدمات مميزة للجمهور.

وتتفق نتيجة هذا المحور مع كل من دراسة شاهين (2010) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية مع عدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية، وتتفق مع دراسة بنات (2009) في مجال الأداء الوظيفي، ومع دراسة العجلة (2009) التي أظهرت أن واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة يعتبر جيداً بشكل عام، وتتفق مع دراسة عكاشة (2008) التي أظهرت تأثير الأنماط السلوكية على حجم الأداء المطلوب ومساهمة المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي.

وقد اختلفت مع دراسة عواد (2005) التي أظهرت أن هناك نقص واضح في الاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفقد الجهد والفائدة من عمليات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، واختلفت مع دراسة ناصر (2010) التي أظهرت موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة على مجال الأداء الوظيفي والتي أظهرت أن لدى العاملين القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة، وأنهم يعملون بروح الفريق، وان هناك تحسين دائم في أساليب العمل.

❖ تحليل محاور الدراسة

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة كما يلي:

جدول رقم (5.14) تحليل محاور الدراسة

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	6.073	64.24	0.645	3.21	إدارة المعرفة	1
0.000	19.459	72.90	0.612	3.64	الأداء الوظيفي	2
0.000	10.883	66.79	0.576	3.34	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "440" تساوي 1.97

1. في محور "إدارة المعرفة" بلغت قيمة اختبار t (6.073) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (64.24%)، مما يدل على أن "إدارة المعرفة متوفرة بشكل مقبول ولكنها ليس بشكل كافٍ". وتبين هذه النتيجة أن إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة تحتاج إلى تطوير.
2. في محور "الأداء الوظيفي" بلغت قيمة اختبار t (19.459) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوزن النسبي (72.90%)، مما يدل على أن "الأداء الوظيفي تسير بشكل جيد". وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو محتوى هذا المحور بشكل عام.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي (3.34)، والوزن النسبي يساوي (66.79%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (10.883) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي مقبولة ولكن ليس بدرجة كبيرة. وسيتم التحقق من العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي عند اختبار الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

4.2.3 تحليل فرضيات الدراسة

4.2.3.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة التالية: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، من وجهة نظر المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة".

و يتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (5.15) معامل الارتباط بين توليد المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي

المحور	الإحصاءات	ومستوى الأداء الوظيفي
توليد المعرفة	معامل الارتباط	0.489
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	341

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 391" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.098

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.15) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.489) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.098)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي، وهذه العلاقة طردية، بمعنى أنه أي زيادة أو تطوير في عمليات توليد إدارة المعرفة يتبعها زيادة طردية في تحسن مستوى الأداء الوظيفي. وهذه العلاقة تبين أن توليد المعرفة يلعب دوراً فعالاً في مستوى الأداء الوظيفي لما لتوليد المعرفة من فوائد متعددة منها تسهيل عمل الموظفين من خلال خلق، واسر واكتساب وتوليد معارف جديدة تسهم في زيادة دقة الأداء وتسريع الانجاز وتبسيط إجراءات العمل الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاني (2009) التي أظهرت وجود علاقة بين توليد المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر فيه المدراء في الوزارات الأردنية، وترى الدراسة

أن هذه العملية تضمن للمنظمة امتلاك المعرفة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. واتفقت مع دراسة البشاشة (2009) التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائية بين ابتكار المعرفة وفاعلية المديرين، وأظهر أنها قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لإدارة المعرفة في علاقتها مع فاعلية المديرين التي بدورها تعزز الأداء الوظيفي لهم. واتفقت مع دراسة دروزة (2008) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) ومتطلباتها ورضي المتعاملين والذي بدوره يعكس الأداء المؤسسي، وكذلك أظهرت وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (5.16) معامل الارتباط بين تخزين المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي

المحور	الإحصاءات	ومستوى الأداء الوظيفي
تخزين المعرفة	معامل الارتباط	0.490
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	341

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "399" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.098

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تخزين المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.16) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.490، وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.098، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تخزين المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.

وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه تخزين المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي، وما تقوم به قواعد البيانات من تسهيل عملية استعمال وإعادة استعمال المعلومات من خلال برامج التخزين المتطورة وأدواته المتعددة، مما يسهل إجراءات العمل ويعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل، والذي بدوره ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخشالي (2009) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة بمجمل عناصرها (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة) في الأداء

التنظيمي، حيث أظهرت أن امتلاك ونشر المعرفة والاستجابة لها تؤثر إيجابياً في زيادة ربحية الشركات وحصتها السوقية. واتفقت مع دراسة دروزة (2008) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) ومتطلباتها ورضي المتعاملين والذي بدوره يعكس الأداء المؤسسي، وكذلك أظهرت وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة.

و**اختلفت** نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعاني (2009) التي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ومستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثين.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك في المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (5.17) معامل الارتباط بين التشارك في المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي

المحور	الإحصاءات	ومستوى الأداء الوظيفي
التشارك في المعرفة	معامل الارتباط	0.536
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	341

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "399" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.098

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التشارك في المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.17) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.536) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.098)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التشارك في المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي، ويرى الباحث أن التشارك في المعرفة يحتمل على العاملين الاتصال مع بعضهم البعض، وتبادل الخبرات فيما بينهم وإيجاد بيئة تعاونية بينهم تقوم على التعاون والتنسيق الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

و**اتفقت** هذه النتيجة مع دراسة المعاني (2009) التي أظهرت وجود علاقة بين التشارك في المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي، وترى الدراسة أن السبب في ذلك يعود إلى العمل الجماعي والبيئة التعاونية التي تسود العاملين أثناء التشارك في المعرفة. واتفقت مع دراسة الخشالي

(2009)، ودراسة دروزة (2008) اللتان أظهرتا وجود علاقة بين التشارك في المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة البشباشة (2009) التي أظهرت أن توزيع المعرفة ليس لها اثر في الفاعلية الإدارية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (5.18) معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي

المحور	الإحصاءات	ومستوى الأداء الوظيفي
تطبيق المعرفة	معامل الارتباط	0.544
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	341

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "399" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.098

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تطبيق المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.18) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.544) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.098)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تطبيق المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي، ويرى الباحث أن من فوائد تطبيق إدارة المعرفة تحسين الاتصالات وزيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل البلدية وتوفير نظام فعال للمعلومات يساعد في سرعة انجاز العمل وتحسين الأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاني (2009) التي أظهرت وجود علاقة بين تطبيق المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي. واتفقت مع دراسة الخشالي (2009)، ودراسة دروزة (2008) اللتان أظهرتا وجود علاقة بين التشارك في المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي. واتفقت مع دراسة البشباشة (2009) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين استخدام المعرفة والفاعلية الإدارية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (5.19) معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي

المحور	الإحصاءات	ومستوى الأداء الوظيفي
تكنولوجيا المعرفة	معامل الارتباط	0.424
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	341

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "399" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.098

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تكنولوجيا المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.19) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.424) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.098)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تكنولوجيا المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي ويرى الباحث أن التكنولوجيا أسهمت على نحو كبير في تحسين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها، ويرى الباحث أن المدراء الذين يفهمون التكنولوجيا ويستخدمونها لهم القدرة على تطوير منظماتهم بالاعتماد على نظم المعلومات التي تساعدهم في إدارة المنظمة وحل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات وتحسين الأداء. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاني (2009) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعرفة ومستوى الأداء.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين فريق المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.20) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.487) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.098)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين فريق المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي، ويرى الباحث أن فريق المعرفة هو مسئول عن

توليد المعرفة الجديدة والعمل على تطويرها ودمجها مع المعرفة القائمة والعمل على إدارتها ونشر الثقافة المعرفية مما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاني (2009) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعرفة ومستوى الأداء.

جدول رقم (5.20) معامل الارتباط بين فريق المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي
فريق المعرفة	معامل الارتباط	0.487
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	341

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "399" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.098

5.3.2 الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة التالية: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ من وجهة نظر المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة".

جدول رقم (5.21) معامل الارتباط بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي
إدارة المعرفة	معامل الارتباط	0.561
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	341

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "399" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.098

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.21) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.561) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.098)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي وهذا يؤكد على أهمية

الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة بعملياتها المجتمعة بما تقدمه من فوائد متعددة وخدمات متنوعة تسهم في زيادة حجم الأداء وتحسين نوعيته وتعمل على زيادة سرعة انجاز العمليات ورفع مستوى كفاءتها الأمر الذي ينعكس على أداء الموظف وتحسينه وتعزيز روح التعاون والمشاركة بين العاملين وتقليص الروتين وتسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة للبلدية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة المعاني (2009) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لمجالات إدارة المعرفة موضع الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المديرون في مراكز الوزارات في الأردن. واتفقت مع دراسة دروزة (2008) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) ومتطلباتها ورضي المتعاملين والذي بدوره يعكس الأداء المؤسسي، وكذلك أظهرت وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة. واتفقت مع دراسة الخشالي (2009) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة بمجمل عناصرها (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة) في الأداء التنظيمي، حيث أظهرت أن امتلاك ونشر المعرفة والاستجابة لها تؤثر إيجابياً في زيادة ربحية الشركات وحصتها السوقية. واتفقت مع دراسة Zack, Et Al. (2009) التي أظهرت وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء المالي والأداء التنظيمي، وبينت وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي.

1. الفرضية الرئيسية الثانية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس. والنتائج مبينة في جدول رقم (5.22) ويتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.353) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة المطلقة

تساوي (0.931) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام جميع العاملين سواء الذكور منهم أو الإناث بتبني مفهوم إدارة المعرفة، كونه مفهوماً جديداً يجلب اهتمام جميع العاملين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية:

- دراسة الشرفا (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى إلى الجنس.

- دراسة عودة (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

- دراسة بدر (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

- دراسة العتيبي (2007) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى متغير الجنس في عمليات إدارة المعرفة.

وتختلف مع دراسة المعاني (2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (5.22) نتائج اختبار T للفروق بين إجابات الباحثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.435	0.781	0.646	3.222	302	ذكر	إدارة المعرفة
		0.641	3.136	39	أنثى	
0.318	1.001	0.600	3.657	302	ذكر	الأداء الوظيفي
		0.701	3.553	39	أنثى	
0.353	0.931	0.572	3.350	302	ذكر	جميع المحاور
		0.607	3.259	39	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 399" تساوي 1.97

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (5.23) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.027) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.63)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.994) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مفهوم إدارة المعرفة مفهوم حديث استطاع أن يجذب اهتمام جميع العاملين بمختلف مواقعهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية، حيث انه يقدم فوائد متنوعة لمختلف المستويات العلمية في البلديات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية:

- دراسة طاشكندي (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها وأهمية توظيفها وقياس اكتسابها وتطويرها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- دراسة بدر (2010) التي أظهرت عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية:

- دراسة عودة (2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- دراسة العنبي (2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وممارستها لعملياتها تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المؤهلات العلمية العليا (الماجستير، الدكتوراه).
- دراسة المعاني (2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- دراسة الزايدى (2008) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة في مراكز الإشراف التربوي بالطائف تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (5.23) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.160	3	0.053	0.127	0.944
	داخل المجموعات	141.445	337	0.420		
	المجموع	141.605	340			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.830	3	0.277	0.737	0.531
	داخل المجموعات	126.499	337	0.375		
	المجموع	127.329	340			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.027	3	0.009	0.027	0.994
	داخل المجموعات	112.798	337	0.335		
	المجموع	112.825	340			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 337" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (5.24) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.231) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.63)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.875) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر. ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة المعرفة من المواضيع

الإدارية الحديثة، والتي تجذب اهتمام الفئات العمرية المختلفة لما تحققه من فوائد متعددة عند استخدامها، علاوة على ذلك أن التكنولوجيا أصبحت من متطلبات العصر، وهي مدخل نجاح جميع أعمال المنظمات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية:

- دراسة الشرفا (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

- دراسة شاهين (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقافة التنظيمية تعزى إلى العمر.

- دراسة العجلة (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعاني (2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى العمر.

جدول رقم (5.24) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.381	3	0.127	0.303	0.823
	داخل المجموعات	141.225	337	0.419		
	المجموع	141.605	340			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.478	3	0.159	0.423	0.736
	داخل المجموعات	126.850	337	0.376		
	المجموع	127.329	340			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.232	3	0.077	0.231	0.875
	داخل المجموعات	112.594	337	0.334		
	المجموع	112.825	340			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 337" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدة الخدمة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدة الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (5.25) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.120) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.40)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.347) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدة الخدمة. ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى التطور التكنولوجي الهائل الذي وفر سبل الاتصالات والانترنت، والتي تعطي كل موظف إمكانية تطوير نفسه وزيادة معارفه ذاتياً، وما نتجته المعرفة من فرص التعلم الذاتي من خلال التدريب وشبكات الانترنت.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من:

- دراسة الشرفا (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى إلى مدة الخدمة.
- دراسة عودة (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى مدة الخدمة.
- دراسة المعاني (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى مدة الخدمة.
- دراسة طاشكندی (2008) التي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها وأهمية توظيفها وقياس اكتسابها وتطويرها تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية:

- دراسة العتيبي (2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وممارستها لعملياتها تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة.

- دراسة المحاميد (2008) التي أظهرت أن سنوات الخدمة لها اثر على ضمان جودة التعليم العالي في ضوء مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية.
- دراسة الزايدى (2008) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة في مراكز الإشراف التربوي بالطائف تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (5.25) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدة الخدمة.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	2.120	4	0.530	1.277	0.279
	داخل المجموعات	139.485	336	0.415		
	المجموع	141.605	340			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.470	4	0.367	0.981	0.418
	داخل المجموعات	125.859	336	0.375		
	المجموع	127.329	340			
جميع المحاور	بين المجموعات	1.485	4	0.371	1.120	0.347
	داخل المجموعات	111.340	336	0.331		
	المجموع	112.825	340			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 336" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.40

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (5.26) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (2.659) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.24)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي

(0.023) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي، ويبين اختبار شفاهة جدول رقم (5.27) أن الفروق بين طبقتي "رئيس شعبة"، و "مدير عام" والفروق لصالح طبقة "مدير عام". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدير العام يكون على اطلاع أكثر من غيره "رئيس شعبة"، بأحدث ما توصلت إليه المعرفة من تطورات تكنولوجية، وملكات فكرية، إضافة إلى تلقيه دورات تدريبية مكثفة ومشاركته في نقاشات حوارية متعددة تكسبه الخبرة والمعرفة المتراكمة، علاوة على ما تقدمه الإدارة العليا من خدمات وميزات تسهل له الاتصال المباشر مع الإدارة العليا والاطلاع على كل ما هو جديد.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من:

- دراسة العتيبي (2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين تعزى إلى المستوى الوظيفي.

- دراسة شاهين (2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير نوع الوظيفة وذلك لصالح أكاديمي إداري.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشرفا (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق لدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول رقم (5.26) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	5.213	5	1.043	2.561	0.027
	داخل المجموعات	136.392	335	0.407		
	المجموع	141.605	340			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.596	5	0.519	1.394	0.226
	داخل المجموعات	124.733	335	0.372		
	المجموع	127.329	340			
جميع المحاور	بين المجموعات	4.306	5	0.861	2.659	0.023
	داخل المجموعات	108.519	335	0.324		
	المجموع	112.825	340			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "5، 340" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.24

جدول رقم(5.27) اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

الفروق بين المتوسطات	مدير عام	مدير	نائب مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير عام		0.123	0.258	0.327	0.359	0.412*
مدير	-0.123		0.135	0.204	0.236	0.290
نائب مدير	-0.258	-0.135		0.069	0.101	0.154
مساعد مدير	-0.327	-0.204	-0.069		0.032	0.086
رئيس قسم	-0.359	-0.236	-0.101	-0.032		0.053
رئيس شعبة	-0.412*	-0.290	-0.154	-0.086	-0.053	

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

4.3.1 مقدمة

4.3.2 نتائج الدراسة

4.3.3 التوصيات

4.3.4 الدراسات المقترحة

النتائج والتوصيات

4.3.1 مقدمة.

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي وضّحها تحليل محاور وفقرات الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة التي يؤمل من خلالها تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة، وهو التعرف على درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها، كما سيتم اقتراح بعض التوصيات الخاصة بإدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة، والعمل على تعزيز النقاط الإيجابية ومعالجة نقاط الضعف فيها.

4.3.2 نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة)، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة. وأكدت على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة بعملياتها المجتمعة في الأداء الوظيفي، بما تقدمه من خدمات متنوعة وفوائد متعددة منها:

1. تعمل إدارة المعرفة على زيادة حجم الأداء وتحسين نوعية العمل.
 2. تعمل على زيادة سرعة انجاز العمليات المختلفة في البلدية ورفع مستوى كفاءتها.
 3. تحسين أداء الموظف وتعزيز روح التعاون والمشاركة بين العاملين وتقليص الروتين.
 4. تسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة في البلدية وبين الموظفين أنفسهم.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى تطبيق إدارة المعرفة من وجه نظر المدراء فيها بشكل مقبول، وبينت أن إدارة المعرفة فيها تحتاج إلى تطوير.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تلتزم بعمليات إدارة المعرفة، التي تمت دراستها بمستويات مختلفة، حيث جاء ترتيبها تنازلياً حسب الوزن النسبي لها كالاتي: تخزين المعرفة .. تكنولوجيا المعرفة .. توزيع المعرفة .. توليد المعرفة .. فريق المعرفة .. تطبيق المعرفة.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توجهاً إيجابياً نحو توافر توليد المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة، ولكن ليس بالشكل المطلوب، وبيّنت أن البلديات تهتم بالاتي:

1. إدراك البلديات لحاجاتها المعرفية المتعلقة بأعمالها وقيامها برصد المعرفة المتاحة من مصادرها المختلفة ولكن ليس بشكل كافي.

2. اهتمام البلديات بإدارة المعرفة بصفة عامة وسعيها إلى الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى.

3. قيام البلديات بتحديث المعرفة المتوفرة لديها بشكل مقبول.

وأظهرت بعض العناصر المعيقة لتوليد المعرفة وهي:

1. لا تضع البلديات ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة.

2. لا تتبنى البلدية نظام حوافز ومكافئات يشجع على ابتكار المعرفة.

3. لا تعتمد التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة.

4. لا تمتلك أنظمة وبرامج توثق التجارب والخبرات المتراكمة.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توجهاً إيجابياً نحو تخزين المعرفة، أي أن تخزين المعرفة متوفر في البلديات الكبرى في قطاع غزة بشكل مقبول، وأظهرت قيام البلديات بالاتي:

1. استخدام البلديات نظام تكنولوجيا معلومات يسهل الوصول إلى المعرفة.

2. تستخدم البلديات وسائل تخزين متعددة لحفظ المعرفة ولكنها ليست بصورة كافية.

3. امتلاك البلديات أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها تسهل الوصول إلى المعرفة.

4. يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها.

وأظهرت بعض معيقات داخل البلديات نحو تخزين المعرفة منها:

1. عدم قيام البلديات بتدوين الخبرات والآراء والتجارب للعاملين فيها للمحافظة على المعرفة الضمنية.

2. لا تضع آليات مناسبة للحفاظ على الكفاءات فيها والحد من تسربها.

3. لا تعمل على اكتساب المعرفة من البلديات الأخرى.

7. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توجهاً إيجابياً نحو التشارك في المعرفة، وأوضحت أن التشارك في المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة متوفر بشكل مقبول ولكن ليس بدرجة كبيرة. وأظهرت الدراسة توافر الأتي في البلديات الكبرى في قطاع غزة:

1. وجود شبكة اتصالات داخلية في البلديات تسهل توزيع المعرفة بين الموظفين.

2. وجود بريد الكتروني خاصة في مكاتب المدراء مما يشجع على التعلم التنظيمي.

3. وجود مجلة أو نشرة دورية تصدرها البلدية أسهمت في توزيع المعرفة.

وأظهرت أن هناك بعض المعوقات في توزيع المعرفة منها:

1. عدم وجود تواصل كافٍ بين الموظفين والمدراء، وبين الإدارات المختلفة في البلديات مما يعيق عملية توزيع المعرفة.
 2. النظام الإداري المعمول به يعيق توزيع المعرفة بين العاملين في البلدية.
 3. عدم قيام البلديات بتدوير الأعمال الوظيفية بين العاملين لنقل الخبرات والتجارب بين الأقسام المختلفة.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توجهها محايداً نحو تطبيق المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة ، وأظهرت أن تطبيق المعرفة ينفذ بشكل ضعيف وذلك من خلال الأتي:
1. عدم وجود مدير للمعرفة يعمل على تحديثها باستمرار.
 2. أظهرت أن البلديات لا تدعم عمليات دمج المعرفة في كافة أنشطتها الإدارية.
 3. لا تملك وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.
 4. عدم اهتمام البلديات بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.
 5. عدم تبني البلديات برامج تدريبية للعاملين على إدارة المعرفة فيها.
9. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توجهها إيجابياً نحو تكنولوجيا المعرفة، وأنها متوفرة بشكل مقبول في البلديات الكبرى في قطاع غزة، وأظهرت توافر الاتي في البلديات الكبرى في غزة:
1. إدراك البلديات للعلاقة بين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
 2. بينت وجود شبكات الاتصالات الداخلية ووجود الانترنت داخل البلدية مما يسهم في نقل المعارف بين الموظفين.
 3. لدى البلدية نظم معلومات معتمدة على الحاسوب بشكل أساسي في جميع عملياتها.
 4. وجود موقع خاص للبلديات على الانترنت يسهل تبادل المعرفة.
- وأظهرت أن هناك بعض المعوقات التكنولوجية داخل البلديات منها:
1. عدم توافر مكتبات الكترونية تسهم في نشر المعرفة.
 2. عدم اعتماد الأساليب التكنولوجية بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات.
 3. عدم استخدام نظم أتمتة المكاتب ونظم دعم القرارات بشكل جيد.
 4. عدم قدرة البلديات على التخلي عن الأعمال الورقية بشكل كلي والتحول إلى النظام الإلكتروني.

10. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توجهها محايداً نحو وجود فريق المعرفة، وأظهرت عدم اهتمام البلديات بفريق المعرفة وذلك من خلال الآتي:

1. بينت النتيجة عدم وجود فريق إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
2. أظهرت الدراسة أن البلديات لا تهتم بزيادة القدرة التكنولوجية للقائمين على المعرفة ولا تتيح لهم الحرية الكافية لتطوير العمل.
3. لا تستقطب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطه البلدية.
4. لا تستخدم أساليب البحث العلمي في ابتكار المعرفة.

11. أظهرت الدراسة أن المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة يتمتعون بمستوى جيد من الأداء الوظيفي وان هناك توجهها إيجابياً نحو الأداء الوظيفي بشكل عام. وبينت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة أسهمت في الآتي:

1. تسهيل وتبسيط إجراءات العمل وأدت إلى زيادة دقة وسرعة الأعمال المنجزة.
 2. زادت من حجم الخدمات المقدمة للجمهور وجودتها وتنوعها.
 3. إدارة المعرفة ساعدت على إدراك الموظفين لمهامهم الوظيفية.
 4. تساعد في توفير وسائل وأساليب جديدة لحل المشكلات.
 5. خفضت تكلفة العمل وقللت وقت انجازه .
 6. أسهمت في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.
- ✓ إلا أن هناك حاجة إلى تطوير نظام أداء فعال مبني على أسس علمية ومعايير واضحة .
- ✓ الحاجة إلى تحفيز العاملين بشكل مستمر لتحقيق أهداف البلدية في تقديم خدمات مميزة للجمهور .

12. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

13. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

4.3.3 التوصيات.

من خلال نتائج الدراسة السابقة يمكن وضع بعض التوصيات التي تسهم في إثراء إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة مما يسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي فيها كما يلي:

أ- ضرورة تبني إستراتيجية لإدارة المعرفة، ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عناصر إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع/تشارك، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) في البلديات الكبرى في قطاع غزة للاستفادة من الفوائد التي تحققها إدارة المعرفة في البلديات لما تلعبه من دور في الأداء الوظيفي كما بينت نتائج الدراسة.

ب- ضرورة الاهتمام بتوليد المعرفة من خلال الآتي:

1. العمل على توليد المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة من خلال طرق متعددة منها الشراء، أو الابتكار أو الاكتشاف، أو اكتساب المعرفة من مصادرها المتعددة (جامعات، مؤسسات، أفراد، بلديات أخرى) وتحديثها باستمرار.
2. وضع ميزانيات مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة.
3. الاهتمام بتطوير قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على الاستمرار في التعلم في كافة المجالات المتعلقة بعملهم.
4. اعتماد التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة، وتشجيع ابتكار المعرفة من خلال أنظمة الحوافز والمكافآت.
5. الاهتمام بإدارة المعرفة الضمنية من خلال تفعيل عمليات إنتاج المعرفة وتدوين الأفكار والمهارات والخبرات المتوافرة لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة وحفظها وإتاحتها للاستخدام.

ج- تطوير أساليب تخزين إدارة المعرفة وذلك بإتباع الطرق التالية :

1. استخدام أساليب ووسائل تخزين متعددة لحفظ المعرفة من الضياع ولسهولة استرجاعها.
2. العمل على تحويل الأصول المعرفية إلى وثائق إلكترونية بما يسهم في حفظها ونشرها واستخدامها.
3. الحد من المعاملات الورقية والتحول إلى تنفيذ الأعمال إلكترونياً لتسهيل عملية حفظها .
4. العمل على اكتساب المعرفة من البلديات الأخرى من خلال الشراكة والتوأمة والتواصل.

د- توسيع عملية التشارك في المعرفة من خلال الآتي:

1. بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون بين العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
2. العمل على تطوير النظام الإداري الحالي وتفعيله لتسهيل عملية توزيع المعرفة بين العاملين في البلديات.
3. تشجيع العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة على تبادل المعرفة والتشارك الطوعي فيها بهدف الوصول إلى منظمة متعلمة التي تمتاز بأن الكثير من معرفتها هي معرفة داخلية.
4. القيام بتنظيم ورش عمل ولقاءات دورية تسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.
5. القيام بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد لنقل التجارب والخبرات إلى الإدارات المختلفة في البلدية.

ه- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال الآتي:

1. العمل على دمج عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية في البلدية.
2. العمل على تحسين الوسائل والأساليب الموجودة في البلديات وامتلاك وسائل وأساليب جديدة تساعد في تطبيق المعرفة.
3. إعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في البلديات.
4. ضرورة تدريب العاملين على ضرورة استخدام التقنيات الحديثة لإدارة المعرفة باعتبار أنهم يشكلون رأس مال فكري للبلديات الكبرى في قطاع غزة ومخزن معرفتها الضمنية.
5. الاهتمام بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.

و- ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا إدارة المعرفة من خلال الآتي:

1. ضرورة مواكبة البلديات الكبرى في قطاع غزة للتطور التكنولوجي الكبير بما يتناسب وطبيعة عملها، مما يسهم في تطبيق إدارة المعرفة.
2. إعادة النظر في أنظمة المعلومات التي تملكها البلديات والعمل على تحسين جودة المعلومات التي تقدمها تلك الأنظمة من حيث كفاءتها، وزيادة دقتها، وسرعة الوصول إليها وملائمتها، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.
3. العمل على التحول إلى النظام الإلكتروني لدعم عمليات إدارة المعرفة.
4. العمل على توفير مكتبة إلكترونية تساهم في نشر المعرفة.

ز- ضرورة الاهتمام بفريق إدارة المعرفة من خلال الآتي:

1. العمل على إيجاد مدير للمعرفة يكون مسئول عن وضع السياسات العامة لإدارة المعرفة بالتنسيق مع الإدارة العليا ومتابعة تنفيذها .
2. العمل على زيادة المهارات والقدرات التكنولوجية إلى فريق إدارة المعرفة.
3. الاهتمام بالبحث العلمي واستخدامه في توليد وابتكار المعرفة.
4. الاهتمام باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة.
5. إعطاء فرق المعرفة / صناعات المعرفة الحرية والاستقلال في تطوير العمل المعرفي.

ح- ضرورة تطوير الأداء الوظيفي من خلال الآتي:

1. تحسين المناخ التنظيمي للعمل وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين وتقويضهم صلاحيات كافية تمكنهم من تطبيق معارفهم.
2. إشراك الموظفين في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم وتسهيل تطورهم المهني مما يرفع مستوى أدائهم ويمكن البلديات من الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات داخلها.
3. تطوير نظام أداء فعال مبني على أسس علمية ومعايير واضحة.
4. تبني نظام للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية ويشجع على الإبداع وإنتاج المعرفة.
5. العمل على تطوير قدرات العاملين المعرفية، والعمل على تطبيق معرفتهم المكتسبة بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم والإسهام في تحقيق أهداف البلدية.
6. تطوير القوانين والأنظمة واللوائح المعتمدة في البلدية والتي تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

4.3.4 الدراسات المقترحة.

بناءً على ما تم تقديمه من دراسة نظرية وعملية، شعر الباحث أن حقل إدارة المعرفة حقل يافع وينظر إلى المزيد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية في جميع ميادينها وذلك لقلّة الدراسات العربية في ميدان إدارة المعرفة، ولل فوائد المتعددة التي يحققها تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات ومنها على سبيل المثال.

1. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في مؤسسات القطاع العام والخاص حول

مفهوم المعرفة وإمكانية الاستفادة منها.

2. توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات أخرى لإدارة المعرفة لم ترد في هذه

لدراسة مثل: دعم الإدارة، اثر الثقافة التنظيمية، مستوى البنية التحتية للتكنولوجيا في

المنظمة وغيرها.

3. يمكن أن تكون هذه الدراسة محطة انطلاق مهمة لبحوث مستقبلية مثل إجراء دراسة

مقارنة من خلال تطبيق نموذج هذه الدراسة في قطاعات خدمية أخرى، مما يشكل

إضافة جديدة لموضوع إدارة المعرفة في فلسطين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الكتب العربية

- القران الكريم.
- أبو شيخة، نادر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط(1)، 2000م.
- أبو عمار، محمد، "القانون الإداري"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 1996م.
- جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، "إدارة وإستراتيجية العمليات"، عمان، 2001م.
- الجمل، محمد، "ديمقراطية الحكم المحلي" دار النهضة، القاهرة، 1961م.
- درة، عبد البارى، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية وعلاقتها في البيئة العربية المعاصرة" عمان، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، 2003 م.
- درة، عبد البارى والصباغ، زهير، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي"، دار وائل للنشر، عمان، 2008 م.
- الرواشدة، شاهر، "الإدارة المحلية في المملكة الأردنية، حاضرها ومستقبلها"، دار مجدلاوي، عمان، 1987م.
- الزيادات، محمد عواد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط (1) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- السلمي، علي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، القاهرة، دار غريب للنشر، 2002م.
- شاويش، مصطفى، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- الشخيلي، عبد القادر، "نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1987م.
- الصاوي، ياسر، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، ط (1) ، دار السحاب، عمان، الأردن، 2007م.
- صبري، نضال والحاج، شادي، "دليل الموازنات للهيئات المحلية"، الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، فلسطين، 2006م.

- عاشور، احمد، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986م.
- عامر، سعيد وخالد، الخلف، "الإنتاجية القياسية: معايير الأداء- قياس الأداء الفعلي" الرياض، دار المريخ، 1983م.
- عباس، سهيلة، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006م.
- عبد الباقي، صلاح، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2000م.
- عبد الحميد، عبد المطلب، "التمويل المحلي والتنمية المحلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد، "البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه"، عمان، دار الفكر، 2001م.
- العساف، صالح حمد، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية"، الرياض، مكتبة العبيكان، 1995م.
- العطار، فؤاد، "مبادئ في القانون الإداري"، ط(1)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1955م.
- علام، احمد، "تخطيط المدن"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1991م.
- العلي، عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006م.
- عليان، ربحي مصطفى، "إدارة المعرفة"، ط (1)، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008م.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل، "الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، 2007م.
- القاموس المحيط (1996)المجلد الثاني، ط (2)، دار إحياء التراث.
- الكبيسي، عامر، "إدارة المعرفة و تطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005 م.
- الكبيسي، صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005م.
- كشك، محمد بهجت، "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية"، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1996م.
- المدهون، محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، فلسطين، 2005م.
- مرسي، محمود والصباع، زهير، "إدارة الأداء"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988م.

- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، "إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم"، عمان، دار الوراق، الأردن، 2007م.
- نجم، عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 م.
- نصر الله، حنا، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهر، عمان، الأردن، 2002م.

2. الرسائل العلمية

- باسردة، توفيق، وسريع علي، "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، 2006.
- بدر، يسرى، "تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
- بظاظو، عزمي، "اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونروا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
- بنات، عبد القادر، "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009م.
- أبو جزر، أماني، "مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
- الجويدي، ماجد، "التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها - دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007م.
- حجازي، هيثم علي، "قياس اثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005م.
- الحربي، خديجة، "التطور التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة- دراسة تطبيقية على مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003م.
- داسي، وهيبية، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 007 م.

- دروزة، سوزان، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارات التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، يونيو 2008 م.
- رمضان، فدوى، "اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009 م.
- الزايدى، أمل، "درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008م.
- السكران، ناصر، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 م .
- إسماعيل، عبد الكريم، "دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وأحداث التنمية السياسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005م.
- شاهين، ماجد، "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية _ دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- الشرفا، سلوى، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008 م.
- الشريف، طلال، "دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004م.
- الشعلان، رakan، "الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001 م.
- الشمري، محمد، "تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية علي إدارة الجوازات في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 م.

- طاشكندي، زكية، "إدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007 م.
- العبيدي، رائد، "الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 1989 م.
- العتيبي، ياسر، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007 م.
- العجلة، توفيق، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009 م.
- عكاشة، اسعد، "اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008 م.
- العمري، غسان، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004 م.
- عواد، طارق، "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005 م.
- عودة، فراس، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010 م.
- الفايدي، سالم، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008 م.
- المالكي، ساعد بن عتيبي، "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 م.
- المحاميد، ربا، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي- دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، يونيو 2008 م.

- مكي، عبد الناصر، "العلاقة بين السلطة المركزية وهيئات السلطة المحلية: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، بير زيت، فلسطين، 1998م.
- المومني، حسان، "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2005م.
- ناصر، حسن، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010م.
- النميان، عبد الله عبد الرحمن، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م.

3. الدوريات

- البشابشة، سامر والحمد، السيد، "اثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 23، عدد 2، 2009م.
- أبو فارة، يوسف، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع - إدارة المعرفة في العالم العربي، 26 - 28 ابريل، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.
- الحواجرة، كامل، "اثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 2007م.
- الخشالي، شاكر، "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة مجلد (29)، عدد (1)، 2009م.
- رزوقي، نعيمة، "رؤية مستقبلية لذوي اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد (9)، عد (2)، 2004م. www.alyaseer.net/vb/
- الرفاعي، غالب و ياسين، سعد غالب، "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، دراسة ميدانية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، 2004م.
- الزامل، ريم، "إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة"، الانترنت، موقع مجلة العالم الرقمي، العدد (16)، 2003م. <http://search.suhuf.net.sa/digimag/>

- الصباغ، عماد، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات"، بحث منشور لجامعة قطر، 2002م. www.arabein.net
- المدان، سامي وآخرون، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية أور انج - دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد 44، 2010م.
- المعاني، أيمن، "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009م.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

- Alavi, Maryan & Kayworth, Timothy, & Leinder, Dorothy, "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", Journal of Management Information System, (22), (3), 2006. Available at: (EBSCO).
- Armstrong, Michael, "Handbook of human resource management practice", New York, Houghton Mifflin Company, 2001.
- Brian, Newman, & Kurt W., Conrad, "the Knowledge Management Theory Papers", 1999, TheoryPapers@km-forun.org.
- Claudette, Chin-loy & mujtaba, bahaudin, "The influence of organizational culture on the success of the knowledge management practices with north American company", International business & Economies Research Journal, 6, (3): 15-45, 2007.
- Coakes, "Knowledge management issues and challenges", U.S.A, Ideas group publishing, 2003.
- Dalkir, kimiz, "knowledge management in the theory and practice", U.S.A, Elsevier Butterworth, Heine Mann, 2005.
- Darling, M.S. , " Building the knowledge organization", Bo.61, issue, 2 , 1996.
- Davenport, H., "Process Innovation: Re-Engineering", Work Through Information Technology, Boston, 1993.
- Darroch, J. and R. McNaughton, " Beyond market orientation knowledge management and the Innovativeness of new Zealand firms", European journal of marketing, 37(3/4): 572 -593, 2003.
- Davis, j. e .subrahmanian, and a. Westerberg. "The global and local in knowledge management", journal of knowledge management, 9, (1):101-112, 2005.
- De gooijer, J., "Designing knowledge management performance framework" , journal of knowledge management, (4): 303-310, 2000.
- Drucker, P. (1974). "Management", (Rev. Ed. by the Peter F. Drucker Literary Trust 2008). New York, NY: HarperCollins.
- Duffy, Jan (2000) "Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know", IMJ, july.
- Endres, A., "Improving R & D Performance", the Juran Way, John Willey & Sons, New York, 1997.

- Hansen, M. T., Nohira, N., and Tierney, T. (1999), "what's your Strategy for Managing Knowledge?", Business Review, Harvard, p.10: 6-16, 1999.
- Hay, David C., "knowledge Management", 2000. <http://www.odtug.com>.
- Heising, P. Vorbeck, J. (2000), "Benchmarking Survey Results" in: Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, j. (2001), Knowledge Best Practices In Europe, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany.
- Herschel, R., T., "Chief Knowledge Officer: Critical Success factors for Knowledge Information Strategy", EI, Vol. 16, Issue 4, 2000.
- Hicks, r., r. dattero and s. galup, "A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea", journal of knowledge management, 11, (1) :5-16, 2007.
- Howel, I.F., "Creating Value Through Innovation How to do it", 1998.
- <http://www.molg.ps/ar/index.php/2010-01-22-14-00-34>
- Jillinda J. Kidwell, Karen M., Vanderlinde and Sandra L. Johnson "Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education", Educause Quarterly, 2000.
- Jashapara, ashok, "knowledge management an integrated approach", England, prentice hall, 2004.
- Kang, J., "testing Impact of Knowledge characteristics and Relationship ties on project performance", journal of knowledge management 11(3): 126-144, 2007.
- Koenig, Michel, " Education for Knowledge Management Information Service", USE, Vol 19, Issue 1, 1999.
- Little, Stephen and Quintas, Paul and Ray, "managing knowledge", an essential reader, London, sage publications, 2002.
- Marakas, G., "Decision Support Systems in the Twenty- First Century", prentice-hall, Englewood Cliffs, New Jersey, NJ, 1999.
- Marquardt Michael, J., "Building the Learning Organization", David black publishing company, U S A, 2002.
- Mathew, v., "Knowledge management progression: Issues and a roaches for organizational effectiveness in manufacturing industry", the icfai journal of Knowledge management 6 (1) :20-45, 2008.
- Matzkin, D. "knowledge Management in the Peruvian Non profit sector", journal of knowledge management, 12, (4): 147-159, 2008.
- McGill University graduate school of library and information studies, "understanding knowledge management and information management: the

need for an empirical perspective", montreal, Canada, 2002.
www.informationr.net.

- Nevo, Dorit & Chan, Yolande, "A Delphi Study of Knowledge Management Systems - Scope and Requirements", Information & Management, 44 2007. : www.sciencedirect.com.

- Newman, Amy, "Are you Ready for Knowledge Management" T & D Vol. 54, Issue 9, 2000.

- Nonaka, I.; and H. Takeuchi. "The Knowledge-creating company", in H. Takeuchi, and Nonaka, (Eds), hitosubashi on knowledge management, John Wiley & Sons, Singapore, 2004.

- Pearlson, K. and C. saunders, "managing and using information systems", 2nd, john Wiley & sons, inc., Hoboken, NJ, 2004.

- Saito, A., K. umemota, and M.ikedo, "A strategy based ontology of knowledge management technologies", journal of knowledge management, 11, (1): 97-114, 2007.

- Singh, M., Shanker, R., Narain R., and Kumar, A., "Survey of Knowledge Management practices in Indian Manufacturing Industries", Journal of Knowledge Management, 10(6), 2006.

- Singh, S., "Role of leadership in knowledge" Journal of Knowledge Management, 12(4), 2008.

- .Song, Michael & Bij, Hans & Weggeman, Mathieu, "Factors for Improving The Level of Knowledge Generation in New Product", R & D Management, Vol. 36, No. 2, 2006. www.ssrn.com.

- Thierauf, Robert, "Knowledge management Systems for Business", Westport: Quorum Books, 2003.

- Wick, corey, "Knowledge management and leadership opportunities for technical communicators", technical communication, November, Vol.47, Issue 4, 2000.

- Wiig, Kar L M., "Knowledge Management", The Central Management Focus for intelligent Acting organization, U.S.A Schema press, 1994.

- Zack, M., Mckeen, J., Singh, S., "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", journal of knowledge management, 13(6): 392- 409, 2009.

الملاحق

- ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين.
- ملحق رقم (2) طلب تحكيم استبانة.
- ملحق رقم (3) تسهيل مهمة باحث.
- ملحق رقم (4) الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1.	أ.د ماجد محمد الفراء	أستاذ إدارة الأعمال - عميد كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
2.	د. رشدي عبد اللطيف وادي	أستاذ مشارك - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
3.	د. سامي علي أبو الروس	أستاذ مساعد - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
4.	د. وسيم إسماعيل الهابيل	أستاذ مساعد - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
5.	د. أكرم إسماعيل سمور	أستاذ مساعد - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
6.	د. سمير خالد صافي	أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية	الجامعة الإسلامية
7.	د. نافذ محمد بركات	أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية	الجامعة الإسلامية
8.	د. علي شحدة برهوم	مدير عام بلدية رفح	بلدية رفح

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

طلب تحكيم استبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

ماجستير إدارة الأعمال

الأستاذ الدكتور /..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث/ صبري محمد ماضي بدراسة حول "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي".

بإشراف كل من الأساتذة: الأستاذ الدكتور يوسف حسين عاشور، والدكتور يوسف عطية بحر حفظهما الله، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية.

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.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

و تقبلوا فائق الاحترام و التقدير...

الباحث

صبري محمد ماضي

جوال/ 0598892265

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات

- الاستبانة

ملحق رقم (3)

تسهيل مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

الرقم ج س غ/62

Date 1432 محرم، التاريخ 12/18
2010/12/18

لن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث/ صبري محمد ماضي.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث/ **صبري محمد ماضي**، والمتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال برقم جامعي (120070747)، في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد في عمل رسالة الماجستير بعنوان:

(اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي).

وفي ذلك خدمة للبحث العلمي ودعمًا لعملية التنمية الاقتصادية في فلسطين.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. ماجد محمد الفرا

ملحق رقم (4)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

ماجستير إدارة الأعمال

الاستبانة

سعادة/ المدير العام، المدير، نائب المدير، مساعد المدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة و بعد،،،

يقوم الباحث بدراسة حول "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة. ويستخدم الباحث الاستبانة المرفقة، لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث .

و إيماناً من الباحث 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 (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة من العبارات الواردة، وكلية أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك للوصول إلي نتائج صحيحة وصادقة.

وإذ يتقدم الباحث ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاح هذا البحث، علماً أن المعلومات التي سوف يحصل عليها من قبلكم تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و تقبلوا فائق الاحترام و التقدير،،،

الباحث

صبري محمد ماضي

جوال/ 0598892265

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعتقد أنها صحيحة:

1- المؤهل العلمي:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> دراسات عليا |
| <input type="checkbox"/> ثانوية عامة فما دون | <input type="checkbox"/> دبلوم |

2- الجنس:

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> أنثى | <input type="checkbox"/> ذكر |
|-------------------------------|------------------------------|

3- العمر:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> من 30 - أقل من 40 سنة | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> من 40 - أقل من 50 سنة |

4- مدة الخدمة:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> من 10 سنوات - أقل من 15 سنة | <input type="checkbox"/> أقل من 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> من 20 سنة - أقل من 25 سنة | <input type="checkbox"/> من 15 سنة - أقل من 20 سنة |
| | <input type="checkbox"/> 25 سنة فأكثر |

5- المسمى الوظيفي:

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> مدير | <input type="checkbox"/> مدير عام |
| <input type="checkbox"/> مساعد مدير | <input type="checkbox"/> نائب مدير |
| <input type="checkbox"/> رئيس شعبة | <input type="checkbox"/> رئيس قسم |

❖ **تعريف المعرفة:** "هي مجموعة من الحقائق والخبرات والمهارات والمعلومات والآراء وأساليب العمل التي يكتسبها الفرد أو المنظمة عن طريق التعلم أو الممارسة ويستخدمها في تفسير العالم المحيط به وإدارته".

❖ **تعريف إدارة المعرفة:** "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل إدارة البلدية من أجل توليد واكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط البلدية وإدارتها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الموظفين بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للبلدية".

ثانياً: إدارة المعرفة

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<p>البعد الأول/ توليد المعرفة: يقصد بتوليد المعرفة، إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل البلدية من خلال الأسر، أو الشراء، أو الابتكار، أو الاكتشاف، أو الاكتساب، أو الاستحواذ.</p>						
1.	تقوم البلدية بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
2.	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى البلدية باستمرار.					
3.	تدرك البلدية جيداً احتياجات المعرفة المتعلقة بأعمالها.					
4.	تمتلك البلدية برامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة.					
5.	تسعى البلدية إلى تمكين العاملين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها.					
6.	تعتمد البلدية التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة.					
7.	تشجع البلدية على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.					
8.	تضع البلدية ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة.					
<p>البعد الثاني/ تخزين المعرفة: هي عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات البلدية و تخزينها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في البلدية.</p>						
9.	تستخدم البلدية وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة.					
10.	نظام تكنولوجيا المعلومات الموجود يسهل الوصول إلى المعرفة.					
11.	تمتلك البلدية أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم أتمتة مكاتب، نظم دعم القرارات، ...).					
12.	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها.					
13.	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة.					
14.	تسعى البلدية إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.					
15.	تقوم البلدية وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل.					

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
16.	تكتسب البلدية المعرفة من البلديات الأخرى.					
البعد الثالث/التشارك في المعرفة: هي عملية تداول المعرفة ونقلها بين الأفراد والإدارات والأقسام المختلفة في البلدية.						
17.	توجد لدى البلدية مجلة أو نشرة دورية.					
18.	تحرص البلدية على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.					
19.	تعتمد البلدية طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.					
20.	لدى البلدية تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل (شبكة اتصال داخلي، بريد الكتروني،... الخ).					
21.	تسود بين العاملين ثقافة التشارك في المعرفة.					
22.	لدى البلدية نظام إداري يسهل توزيع المعرفة على العاملين.					
23.	تمتلك البلدية شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام أرشفة).					
24.	يتواصل الموظفون مع المدراء والزملاء لتبادل الآراء والأفكار					
25.	تقوم البلدية بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد.					
البعد الرابع/ تطبيق المعرفة: هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها داخل البلدية.						
26.	يوجد في البلدية مدير للمعرفة.					
27.	تحرص البلدية على تفويض العاملين السلطة الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل.					
28.	تدعم البلدية عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.					
29.	تمتلك البلدية وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.					
30.	تؤكد البلدية باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة.					
31.	تتبنى البلدية برامج تدريبية للعاملين على إدارة المعرفة.					
32.	تقوم البلدية بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.					
33.	تهتم البلدية بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.					

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<p>البعد الخامس/ تكنولوجيا المعرفة: هي الوسائل والأساليب والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات.</p>						
34.	لدى البلدية نظم معلومات معتمدة على الحاسوب تتضمن جميع الأنشطة والعمليات الإدارية.					
35.	ترتبط أقسام وإدارات البلدية بشبكة اتصال داخلي "انترنت".					
36.	تستخدم البلدية نظم أتمتة المكاتب، نظم دعم القرارات.					
37.	توفر البلدية مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.					
38.	لدى البلدية موقع خاص على الانترنت.					
39.	تستخدم البلدية وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ قراراتها.					
40.	لدى البلدية القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.					
41.	تدرك البلدية العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، التي هي وسيلة من وسائل تطبيقها.					
<p>البعد السادس/ فريق المعرفة: هو المرتكز الأساسي الذي يساعد على التقاط وتوليد ونشر المعرفة في البلدية، ويتكون من مديرو المعرفة وصانعو المعرفة والبيئة الخارجية كمصدر متجدد للمعرفة.</p>						
42.	لدى البلدية فريق إدارة معرفة وهو المسئول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة.					
43.	تسعى البلدية إلى اكتساب المعرفة المتوفرة لدى البلديات الأخرى.					
44.	تعمل البلدية على زيادة المهارات والقدرات التكنولوجية للقائمين على إدارة المعرفة.					
45.	تدعم الإدارة العليا الحصول على الجديد من تكنولوجيا المعلومات.					
46.	يتمتع صانعو المعرفة في المنظمة بالحرية والاستقلال في العمل.					
47.	يستخدم فريق المعرفة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهداف البلدية.					
48.	تهتم البلدية باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.					

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ثالثاً: الأداء الوظيفي: هو درجة قيام العاملين في البلدية بانجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها البلدية.						
49.	من فوائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.					
50.	تزيد إدارة المعرفة من مقدرتي على إدراك وفهم أبعاد عملي بشكل أفضل.					
51.	تسهم إدارة المعرفة في زيادة حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
52.	تسهم إدارة المعرفة في زيادة دقة وسرعة الأعمال المنجزة.					
53.	تمنح البلدية مكافئات وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكاريه.					
54.	تقدم وتطور البلدية يعتمد على نحو أساسي على تطبيق إدارة المعرفة.					
55.	تساهم إدارة المعرفة في زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلدية.					
56.	تساهم إدارة المعرفة في تقليل وقت انجاز العمل.					
57.	تساعد إدارة المعرفة على تسهيل إجراءات العمل.					
58.	تساهم إدارة المعرفة في تسريع عملية صنع القرارات.					
59.	تسهم إدارة المعرفة في خفض تكلفة العمل.					
60.	تساعد إدارة المعرفة على زيادة كفاءة الأداء.					
61.	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلي زيادة الخبرة والكفاءة للعاملين.					
62.	يؤدي الموظفون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
63.	هناك تبادل للمعلومات بين الدوائر المختلفة في البلدية.					
64.	تساهم إدارة المعرفة في تقليص الروتين والتكرار غير المناسب في العمل.					
65.	تساهم إدارة المعرفة في تعزيز مشاركة وتعاون العاملين.					
66.	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في البلدية في تطوير الأداء.					
67.	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.					
68.	يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء الوظيفي ليس لهم صلة بعملية.					

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحث / صبري محمد ماضي