

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من
وجهة نظر إدارييها

إعداد
ربا عاصم صادق الجعبري

إشراف
الدكتور سمير أبو ازنيد

رسالة ماجستير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2010م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من
وجهة نظر إدارييها

إعداد

ربا عاصم صادق الجعبري

إشراف

الدكتور سمير أبو ازنيدي

2010م

واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء
من وجهة نظر إدارييها

إعداد

ربا عاصم صادق الجعبري

نوقشت هذه الرسالة

يوم الإثنين بتاريخ 2010/8/2 م الموافق 21/شعبان/1431هـ

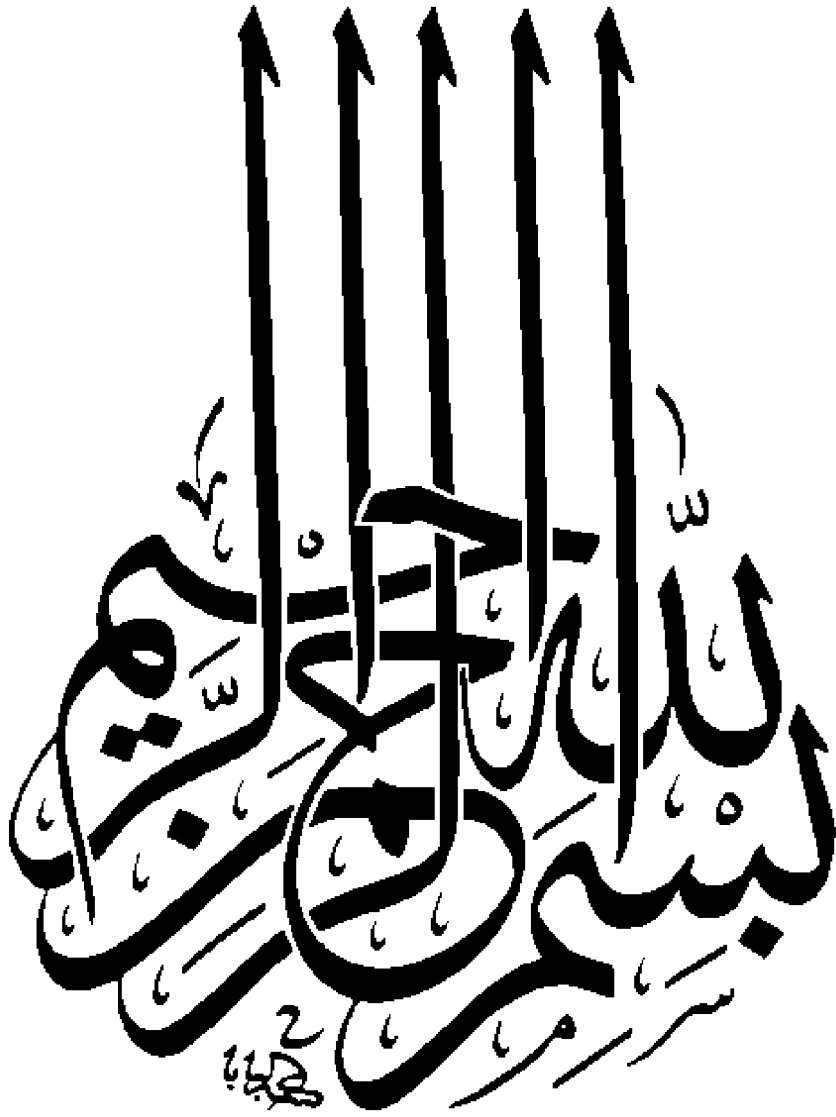
التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور سمير ابو ازنيدي (مشرفاً ورئيساً)

الدكتور راتب الجعبري (عضواً داخلياً)

الدكتور أسامه شهوان (عضواً خارجياً)



(إني رأيتُ أنه لا يكتب إنسانُ كتاباً في يومٍ إلا قال في غده: لو غير
هذا لكان أحسن ولو زيد كذا لكان يُسْتَحْسَن ، ولو قدّم هذا لكان
أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل وهذا من أعظم العبر، وهو دليلٌ
على استيلاء النقص على جملة البشر)

القاضي عبد الرحيم بن علي البيساني

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى حكمتي أبي الحبيب

إلى من علمتني علم الحياة إلى نور حياتي أمي الحبيبة

إلى القلب الكبير ونبع الحنان جدتي الحبيبة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي وأخواتي الأحباء

إلى الروح التي سكنت روحي صديقتي لمي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات عائلتي وصديقاتي

إليهم جميعا أهدي هذا العمل

الباحثة

شكر و عرفان

لا يسعني إلا أن أقدم الشكر لخالقي ومولاي الذي أمدني بالقوة وأعانني على الوصول إلى هذه المرحلة... وأسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم وخدمة لأبناء أمتي ووطني.

وانطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور سمير أبو ازنيذ الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى عن مد يد العون والمساعدة لي في جميع المجالات.

وأتقدم بالشكر إلى جامعتي الحبيبة جامعة الخليل وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي ... إدارة وهيئة تدريسية والعاملين في المكتبة والتسجيل والسكرتارية وجميع الأقسام، لما قدموه لي من مساعدة ومساندة بمسيرة ثابتة في مسيرتي العلمية وأخص بالذكر أعضاء قسم إدارة الأعمال والدكتور راتب الجعبري الدكتور شريف أبو كرش، والدكتور محمد الجعبري على دعمهم المتواصل لمسيرتي العلمية كما وأتقدم بالشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي وإغنائها بملاحظاتهم القيمة، وإلى المحكمين لاستبانة الدراسة.

كما وأتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في البلديات الذين تكبدوا الجهد في تعبئة الاستبانة وإلى والدي وأخي معتصم الحبيبين لجهدهما ومساعدتهما لي في توزيع وجمع استبانة الدراسة وإلى كل من ساندني وساعدني على إكمال هذه الرسالة إلى أن ترى النور.

ربا عاصم صادق الجعبري

ملخص

أجريت هذه الدراسة في العام 2010، وقد اقتصرت على بلديات محافظة الخليل وبيت لحم ضمن التصنيفات ("أ" و "ب") والبالغ عددها (15) بلدية وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وتحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمل.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد جرى توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 255 استبانة على كامل مجتمع الدراسة ت استرداد 223 استبانة منها وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 194 استبانة.

أوضحت نتائج الدراسة أن واقع إدارة المعرفة كان منخفضاً في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (1.45). بينما أظهرت النتائج وجود إدراك كبير لدى الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وأن الفروق كانت بين الإداريين من حملة درجة الدبلوم وحملة درجة البكالوريوس لصالح حملة درجة البكالوريوس الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى، وكانت الفروق أيضاً بين الإداريين من حملة درجة الدبلوم وحملة درجة الماجستير، الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى كذلك.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة متوسطة الدرجة لعمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذه الممارسة (3.06)، مع وجود فروق بين المبحوثين في ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية وكانت الفروق وفق متغير عدد سنوات الخبرة في أبعاد: توليد المعرفة ونشرها. وكانت الفروق بين الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والإداريين ذوي سنوات الخبرة من 11-15 سنة لصالح الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة المعرفة، بينما كانت الفروق وفق متغير عدد الدورات التدريبية في بُعد تطبيق المعرفة بين الإداريين الذين تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية والإداريين الذين تلقوا أكثر من عشر دورات لصالح الإداريين الأكثر من عشر دورات تدريبية الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعد التطبيق في البلديات.

كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها.

بناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تطوير الهياكل التنظيمية للبلديات بما يتضمن وجود دائرة مختصة بإدارة المعرفة في البلديات، وإدخال إدارة المعرفة ضمن الخطط الإستراتيجية للبلديات، وإنشاء فرق عمل متخصصة تضم موظفين من دوائر الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتدريب والتخطيط والتطوير تكون مهمتها نشر

مفهوم إدارة المعرفة وتنظيم عمليات إدارة المعرفة وتخصيص جائزة سنوية للبلديات التي تحقق أفضل تحسن في الأداء.

Abstract

This study was carried out in 2010 and include only the municipality of Hebron governorate and Bethlehem governorate, that were classified (A,B) by the Ministry of local government. The number of those municipalities rose to (15). The study aimed to realize the reality of knowledge management at the aforementioned municipalities and to define the role of knowledge management in improving performance.

The researcher relied on the descriptive analytical method to achieve the goal of this study. A questionnaire was used as an instrument to collect data, the questionnaires were distributed by mean of comprehensive survey, the number of distributed questionnaires were 255 and those that were returned and found usable are 194.

The Results of the study showed that the reality of knowledge management was low at municipalities of Hebron and Bethlehem governorates from point of view of their administrators, the arithmetic average here rose to (1.45) whereas results showed considerable realization at administrators on concept of knowledge management with differences of statistical consideration attribute to variation of educational Qualifications . the differences among administrators holding diploma and B.A degree was in favor of holders of B.A degree whose realization degree of the concept of knowledge management is the highest. The differences ,too, among administrators holding diploma and M.A degree whose degree of realization of concept of knowledge management was the highest.

The study, in addition, showed an average degree of practice of knowledge management operations at municipalities of Hebron and Bethlehem governorates the arithmetic average here rose to (3.06) with differences of statistical considerations attributed to variations in years of experiences and number of training courses. The differences in years of experiences in the dimension of generating knowledge and publishing such knowledge. The differences among administrators of experiences among administrator of experience less than 5 years and those of 11-15 years were in favor of less than 5 years, who confirmed in a bigger degree the practicing of knowledge management operation; while differences attribute to the number of training course in applying knowledge among administrators who received less than 5 training courses and administrators who received more than 10 training courses who confirmed with a bigger degree the practicing of knowledge management operations in regard to the dimension of application in municipalities. The result of the study also showed a forward relation of statistical consideration at the level $\alpha=0.5$ between knowledge management , improving performance of internal operations and improving learning and growth in municipalities of Hebron and Bethlehem governorates, from point of view of their administrators.

Based on the findings the researcher suggested a number of recommendations. The most remarkable focused on the necessity to develop the organizational structure of the municipalities which shall include a specialized department to manage knowledge in municipalities, and to include knowledge management to the strategic plans oh municipalities , and to start specialized team from department of human resources, IT and planning and development departments whose duties shall include the spread of the concept of

knowledge management and organizing knowledge management operations;
then having an annual prize for municipalities whose achievement and
performance are the best.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

يتضمن هذا الفصل مقدمة عن إدارة المعرفة ، مشكلة البحث ، أهداف البحث، أسئلة البحث، فرضيات البحث، متغيرات البحث، مبررات البحث، أهمية البحث، منهجية البحث وإجراءاتها حدود البحث، هيكل البحث.

1.1 مقدمة:

لما كانت المعرفة تمثل المرتكز الحضاري للأمم والشعوب عبر التاريخ البشري، وتتدخل في جميع مجالات الحياة، سواء كانت الاجتماعية أو السياسية أو غيرها من المجالات، وتحتل مجالاً ركباً وأساسياً في المجال الاقتصادي للمرحلة الراهنة، فقد انبرى العديد من الكتاب والباحثين في مجال العلوم الإدارية للاستفادة من التطور المعرفي وتسخيرها للفكر الإداري المعاصر¹.

كما تعتبر إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر ، كما تعتبر بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة² وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد

¹ طالب، علاء وآخرون ، "إدارة معرفة الزبون" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009م،

² ناصف، أحمد ، "رؤية مستقبلية في إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية والتربوية والتدريبية المعاصرة" ، المؤتمر الدولي الثالث للتعليم بالانترنت ، مصر ، 2004م

تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها³.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات⁴

وقد جاء هذا البحث الذي يعتبر الأول من نوعه في فلسطين (على حد علم الباحثة) ليتناول هذا الموضوع الحيوي في مجموعة من البلديات الواقعة في محافظتي الخليل وبيت لحم وذلك للتركيز على أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري في البلديات بهدف الرقي بأداء البلديات الإداري.

2.1 مشكلة البحث:

أدى انتشار مفهوم إدارة المعرفة إلى توجه عدد من البلديات إلى تطبيق إدارة المعرفة بهدف تحسن الأداء فيها. وقد اتجه عدد من البلديات في الدول العربية المجاورة إلى تطبيق إدارة المعرفة مثل

³ عبد الوهاب، سمير، "دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2007م،

⁴ عليان، محمد خليل، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 10

أمانة عمان في الأردن⁵ وبلدية دبي في الإمارات العربية المتحدة⁶، ويحاول هذا البحث إظهار واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إدارييها، ومن هنا وتكمن مشكلة البحث في الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هو واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها؟
- ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها؟

3.1 أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

- 1- التعرف على واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة الوضع الحالي لإدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- التعرف على مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة.
- تحديد عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) الممارسة في البلديات.

⁵ <http://www.ammancity.gov.jo>

⁶ www.dm.gov.ae

2- تحديد دور إدارة المعرفة في تحسن أداء بلديات محافظتي الخليل و بيت لحم ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

• تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية.

• تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو.

3- التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تساهم في زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء البلديات من وجهة نظر إدارييها.

4.1 أسئلة البحث:

في ضوء ما تقدم يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟
2. ما مدى إدراك الموظفين الإداريين في البلديات لمفهوم إدارة المعرفة؟
3. ما هي عمليات إدارة المعرفة التي تمارس حالياً في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث (التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر، التطبيق)؟
4. ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟
5. ما دور إدارة المعرفة في زيادة التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

6. التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تساهم في زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة

ودورها في تحسين أداء البلديات؟

5.1 فرضيات البحث:

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى : لا يوجد اختلاف بين إدراك إداريي البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ يعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والوظيفة والعمر وعدد الدورات التدريبية وسنوات الخبرة . و يتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداريي البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
2. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداريي البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ يعزى إلى متغير الوظيفة.
3. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداريي البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ يعزى إلى متغير العمر.
4. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداريي البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ يعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
5. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداريي البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ يعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها وفقاً إلى متغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير العمر.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات

إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى

متغير عدد الدورات التدريبية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين

أداء العمل في البلديات ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات

الداخلية في البلديات.

2. لا توجد علاقة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وزيادة التعلم والنمو

داخل البلديات.

6.1 متغيرات البحث

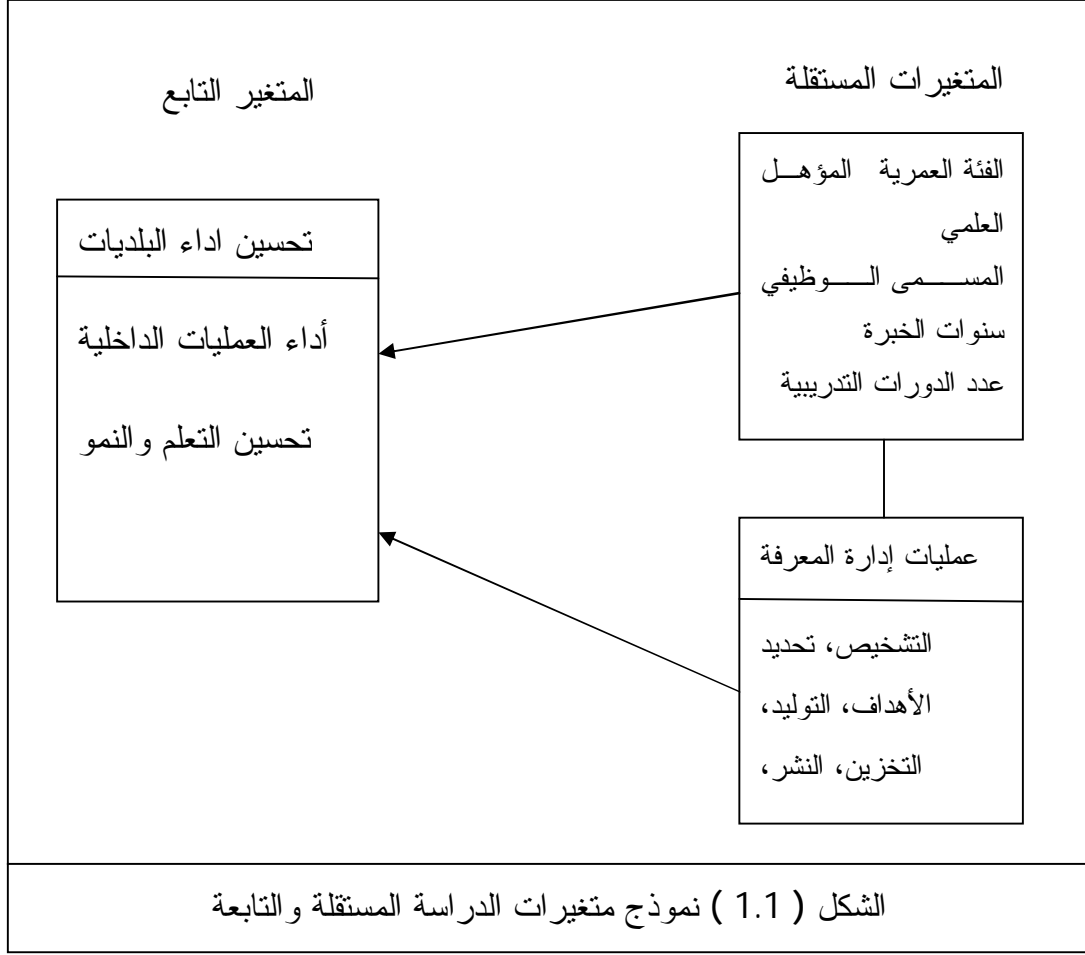
المتغير المستقل: الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد

الدورات التدريبية، عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر،

التطبيق)

المتغيرات التابعة: تحسين أداء البلديات (العمليات الداخلية، التعلم والنمو)

ويوضح الشكل (1.1) نموذج متغيرات البحث المستقلة والتابعة.



7.1 مبررات البحث

هناك مجموعة من المبررات التي دفعت الباحثة إلى اختيار موضوع هذا البحث وهي:

1. تنامي الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة في الدول العربية و توجه بعض البلديات في

الدول العربية إلى استحداث وحدة لتطبيق إدارة المعرفة مثل بلدية دبي.

2. رغبة الطالبة كونها مستخدمة في بلدية الخليل وبالتالي ترغب في تطوير واقع إدارة

المعرفة في البلديات.

3. بناء كفاءات الطالبة في البحث العلمي بما يؤهلها الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

8.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوعاً إدارياً يمس جوهر أعمال البلديات، لاعتبار الخدمات المقدمة من البلديات عصب الحياة للمجتمع المحلي.

كما تتضح أهمية هذا البحث من الناحية الأكاديمية كونه أول دراسة متخصصة في مجال إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (على حد علم الباحثة) حيث إن البلديات عينة البحث تفتقر إلى وجود إطار تنظيمي واضح لإدارة المعرفة فيها، بالرغم من ممارسة هذه البلديات لجوانب من إدارة المعرفة مما يجعل من الضرورة تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البلديات للمساهمة في تطبيق إدارة المعرفة بصورة منهجية ضمن خطط واضحة .

كما تكمن أهمية البحث بالنسبة للباحثة في تنمية قدراتها في النقد والتحليل، وزيادة معرفتها بمفهوم إدارة المعرفة وتحسين أداء العمل في البلديات، كونها تعمل مستخدمة في بلدية الخليل.

9.1 منهجية البحث وإجراءاتها:

1.9.1 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم حيث تم إجراء البحث على البلديات التي صنفت من قبل وزارة الحكم المحلي بدرجات ("أ" و "ب") وقد بلغ

عدد هذه البلديات (15) وبلغ عدد الموظفين الإداريين في هذه البلديات (255) موظفاً وموظفة بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من دوائر شؤون الموظفين في هذه البلديات.

2.9.1 عينة البحث:

استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من أفراد مجتمع البحث الذي تكون من جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والتي تم تصنيفها من قبل وزارة الحكم المحلي ("أ" و "ب") وقد بلغ عددهم (255) موظفاً وموظفة.

3.9.1 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية لإعداد هذه البحث:

1. المصادر الثانوية: دراسات مكتبية حيث اعتمدت الباحثة على المراجع والبحوث والدوريات التي تعالج موضوع البحث، وكذلك ما تم نشره على شبكة الانترنت من دراسات ومقالات علمية لها علاقة بالبحث.
2. المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على الاستبانة للتعرف على آراء المبحوثين في الجوانب المتعلقة بموضوع البحث؛ فقد تم تصميم الاستبانة التي تكونت بدورها من أربعة أقسام رئيسية: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة، ضمت متغيرات البحث المستقلة في حين ضمّ القسم الثاني مقياس واقع إدارة المعرفة ضمن ثلاثة محاور رئيسية هي: واقع إدارة المعرفة، وإدراك مفهوم إدارة المعرفة وممارسة عمليات إدارة المعرفة وزعت على ستة محاور رئيسية وهي:

تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة. في المقابل ضم القسم الثالث مقياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وزعت على محورين رئيسيين هما: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية، ودور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية، وضم القسم الرابع أسئلة مفتوحة بهدف الحصول على تجربة نجاح في ممارسة إدارة المعرفة في البلديات المبحوثة.

4.9.1 منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث، حيث تم جمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

10.1 حدود البحث:

- الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على البلديات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم التي تم تصنيفها ("أ" و "ب") من قبل وزارة الحكم المحلي.
- الحدود الزمنية: تم جمع بيانات البحث من خلال الاستبانة ومن ثم تحليلها واستخراج نتائج البحث في النصف الأول من العام 2010.
- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على الموظفين الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم المصنفة ("أ" و "ب").
- الحدود الموضوعية: إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية وتحسين النمو والتعلم.

11.1 خطة البحث

يتكون البحث من خمسة فصول هي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل مشكلة البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث، فرضيات

البحث، متغيرات البحث، مبررات البحث، أهمية البحث، منهجية البحث وإجراءاتها.

الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري للدراسة بما فيه من أدبيات خاصة بالبحث والدراسات

السابقة.

الفصل الثالث: يشمل منهجية البحث وأدواته.

الفصل الرابع: ويشمل الإطار العملي والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: ويشمل النتائج والتوصيات.

12.1 مفاهيم البحث ومصطلحاته:

المعرفة: هي مجموعة من الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات

والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة.

وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة⁷

إدارة المعرفة: العمليات والأدوات و"السلوكيات" التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف⁸

الأداء: سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة⁹

العمليات الداخلية: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين¹⁰.

⁷ حجازي، هيثم ، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005م، 9

⁸ المحياوي، سعد، وآخرون ، "إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات" ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004 م، 40

⁹ المبيضين، عقلة وآخرون ، " التدريب الإداري الموجه بالأداء" سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2001م، 34

¹⁰ ادريس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن" ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 224

النمو والتعلم: يقصد بالنمو تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لتحقيق نمو وتعلم طويل الأجل، وتتعلم المنظمة وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضع تطبيق حيث يتحقق التعلم والنمو من خلال قدرات العاملين وقدرات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية¹¹

البلدية : وتعرف بالهيئة المحلية وهي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي إداري معين (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997 المادة (1))

الموظفون الإداريون: من يقومون بوظائف وواجبات وأعمال إدارية متنوعة في مجالات مختلفة وتشمل أعمال شؤون الموظفين والأعمال المالية والمحاسبية والمستودعات والتمويل والمشتريات والتسويق والأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذه المجالات. ولأغراض البحث وتحقيق أهدافها تم تصنيف الوظائف الإدارية ضمن مجموعات هي مدير/ رئيس قسم ، المحاسبة والتدقيق والرقابة، الإدارة ، دائرة الهندسة حيث تدرج هذه الوظائف ضمن دوائر الإدارة والمحاسبة وخدمات الجمهور والتخطيط والتطوير والهندسة والتدقيق

¹¹ ادريس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 224

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مراجعة للأدب النظري المتعلق بموضوع البحث والذي حصلت عليه الباحثة من خلال اطلاعها على الكتب والدراسات من مكتبات الجامعات الفلسطينية والعربية والدراسات المنشورة عبر شبكة الانترنت، والتي ساعدت الباحثة على بلورة أفكارها في تصميم منهجية واستبانة البحث.

وقد اشتمل هذا الفصل على أربعة مباحث؛ المبحث الأول تناول الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة، وعالج المبحث الثاني الأدب النظري المتعلق بالأداء، وتطرق المبحث الثالث إلى الأدب النظري المتعلق بالبلديات، وخصص المبحث الرابع إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث.

2.2 المبحث الأول: الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة

يتناول هذا المبحث مراجعة للأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة وسيتم في البداية التطرق إلى مفهوم المعرفة من حيث مفهوما وأنواعها ومصادرها والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة،

ثم ستم مراجعة الأدب النظري المتعلق بمفهوم إدارة المعرفة من حيث مفهوم إدارة المعرفة والتطور التاريخي لها وأهميتها ومجالاتها وعملياتها ونماذجها، والعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وإدارة المعرفة والزبون، والمشاكل الناجمة عن تطبيق إدارة المعرفة.

1.2.2 مفهوم المعرفة:

عرضت الأدبيات أكثر من تعريف لمفهوم المعرفة وتعرض الباحثة مجموعة من هذه المفاهيم:

فقد عرف الفلاسفة الغربيون المعرفة على أنها معتقد صادق مبرر وهو مفهوم طرحه لأول مرة أفلاطون واتجهوا إلى المقارنة بين المذهب العقلي الذي يرى أن المعرفة يمكن بلوغها استنباطاً من خلال الاحتكام إلى مضامين عقلية مثل المفاهيم والقوانين والنظريات، أو المذهب التجريبي الذي يرى أن المعرفة تشتق استقراءً من خلال خبرات حسية معينة¹².

و يرى العلي¹³ أن المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة وتشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة ومعرفة -كيف- .

بينما يرى طالب¹⁴ أن مفهوم المعرفة هو توليفة من المعلومات والتكنولوجيا ويزداد تأثيرها ازدياداً كبيراً عند تقاسمها.

¹²توفيق، عبد الرحمن، "الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004 م، 35

¹³العلي، عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006م، 26

¹⁴طالب، علاء وآخرون، "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 56

وقد عرفها عليان¹⁵ بأنها مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها. وذكر المحياوي¹⁶ أن المعرفة كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة .

2.2.2 أنواع المعرفة:

أشارت الأدبيات السابقة إلى عدة تقسيمات للمعرفة فقد قسمها Liebowitz¹⁷ إلى:

1. المعرفة الإجرائية Procedural Knowledge والتي تتضمن المهارات الخاصة بإجراء نشاط عقلي محدد، لذا يقال عنها بأنها تغطي قطاع " تعرف كيف".
2. المعرفة بدلالات الألفاظ Semantic Knowledge وتشمل إدراك الكلمة مبنى ومعنى، والعلاقات البنوية للكلمة في هيكلية الجملة، وكيفية إنشاء القواعد، والمعاني، والحقائق من هذه المفردات اللغوية

¹⁵عليان ، محمد خليل ، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة

ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 7

¹⁶المحياوي، سعد، وآخرون ، " إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات " ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004 م، 20

¹⁷ Liebowitz, Jay, " Knowledge organizations: what every manager should know", Lucie Press, 1998, 4

3. المعرفة العرضية Episodic Knowledge وتستقر هذه المعرفة في سلسلة الأحداث العارضة والعلاقات المؤقتة القائمة بين هذه الأحداث، والتي تظهر الحاجة المستمرة إلى استرجاعها حسب الحاجة القائمة لها، مثل المهارات المطلوبة لتشغيل الحاسوب، أو إجراء عمليات حسابية محددة التي لا تتطلب استذكارها بصورة دائمة بل تستثمر هندسة المعرفة العرضية على طريق تحقيق ذلك.

4. المعرفة البيانية (التصريحية) Declarative Knowledge وتشمل القدرات العقلية التي تتيح للإنسان التصريح أو بيان ما لديه من معارف للعالم المحيط به. إن هندسة المعرفة من هذا النوع تمثل الجسر أو الوسيلة التي تنتقل من خلالها خبرات ومعارف المتخصصين إلى الآخرين، وتصبح قابلة للتداول في الكتب والمجلات، ودائرة الحوار.

5. ما وراء المعرفة Meta-Knowledge والتي تتضمن قدرة الكائن البشري على تحديد ما يتوفر لديه من معارف، وأساليب توظيف هذه المعارف عند ظهور الحاجة لها وتقع هذه المعرفة في حيز القدرات الكامنة لدى الكائن البشري، والتي تبرز عند الحاجة، ودون سابق إنذار.

وينفق السلمي¹⁸ وحسن¹⁹ وطالب²⁰ ونجم²¹، والعريقي²² في تصنيف المعرفة إلى الأنواع التالية:

¹⁸السلمي، علي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002م، 184

¹⁹حسن، حسين، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م، 22

²⁰طالب، علاء وآخرون، "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م،

أولاً: المعرفة الضمنية : **Tacit knowledge** : المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تكون كامنة في عقول البشر أو المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة ، وهي معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصرات ذاتية ومن الصعب إخراجها أو المشاركة بها أو نشرها وحفظها بقواعد البيانات، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات ؛ لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين وقد صنف رزوقي²³ المعرفة الضمنية إلى الفئات التالية:

- المعرفة الموضوعية (OBJECTIVE KNOWLEDGE) وهي معرفة يتقاسمها أفراد المنظمة وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة من خلال نظم المعلومات وقواعد البيانات المتاحة في المنظمة .
- المعرفة الآلية (AUTOMATIC KNOWLEDGE) وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية من خلال الاحتكاك الجيد والاتصال الفعال .

²¹نجم، عبود ، "إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2004م، 44

²²العريقي، بسيم "دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، اليمن م7، 2008

²³رزوقي ، نعيمة "رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة" مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، المجلد 9 ، العدد2، 2004م،

• المعرفة التجميعية (COLLECTIVE KNOWLEDGE) وهي تتمثل بمعرفة

الجماعة الكامنة داخل المنظمة والماثلة في ذهن العاملين بها .

ومن الأمثلة على المعرفة الضمنية الحقائق والبيانات الثابتة، وجهات النظر والمفاهيم، الأحكام والتوقعات والمعتقدات.²⁴

ثانياً: المعرفة الظاهرة أو الصريحة **Explicit Knowledge**: وهي المعرفة الرسمية القياسية المكتوبة و المرمزة المُعبر عنها كماً ويسهل وصفها وتحديدها ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن تخزينها واسترجاعها. وهي معرفة قابلة للنقل والقياس ويمكن إبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية. ومن الأمثلة عليها المعرفة في الكتيبات المتعلقة بالسياسة العامة، الإجراءات، المستندات، المنشورات، المعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة. وتشمل المعرفة الظاهرة المعرفة بالسوق وبالمنافسين ومعلومات الزبائن والأسماء التجارية²⁵. ويوضح الجدول (1.2) مميزات المعرفة الصريحة والضمنية

²⁴حجازي، هيثم ، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005م ، 64

²⁵العريقي، بسيم "دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في

الجمهورية اليمنية " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، اليمن م2008، 7

المميزات	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
المحتوي	موتقة	ليست موتقة
الوضوح	سهلة	صعبة
الموقع	الكمبيوترات، الأعمال اليدوية	عقول البشر
الاتصال	سهل	صعب
وسيلة الاتصال	تكنولوجيا المعلومات والوسائل الأخرى	الاتصال وجها لوجه، والرواية، القصص
الخزن	سهل	صعب
الإستراتيجية	ليست ذات طابع شخصي	ذات طابع شخصي
الملكية	المنظمة	الشخص

جدول رقم (1.2) مميزات المعرفة الصريحة والضمنية المصدر: (العريقي، 2008: 7)²⁶

3.2.2 مصادر المعرفة :

يوجد مصدران من أجل الحصول على المعرفة، أو اكتسابها هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

²⁶العريقي، بسيم "دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، اليمن م2008، 7

أولاً: **المصادر الداخلية** : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية²⁷.

المصادر الخارجية : هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة منها: الزبون الذي يعتبر المصدر المتجدد للمعرفة التي تُطور المنتجات، والموردون وهم مصدر المعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات، والشركاء وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقر إليه المنظمة من معرفة وخبرات.²⁸

4.2.2 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

عندما نتحدث عن نظام إدارة المعرفة لا بد من التطرق إلى البيانات والمعلومات والمعرفة . فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة. أما المعلومات فهي بيانات منسقة ومرتبطة بتوليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاصاً وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها، أما المعرفة فهي معلومة قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، فالمعلومات إن لم تخضع للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة²⁹ كما يوضح الشكل (1.2)

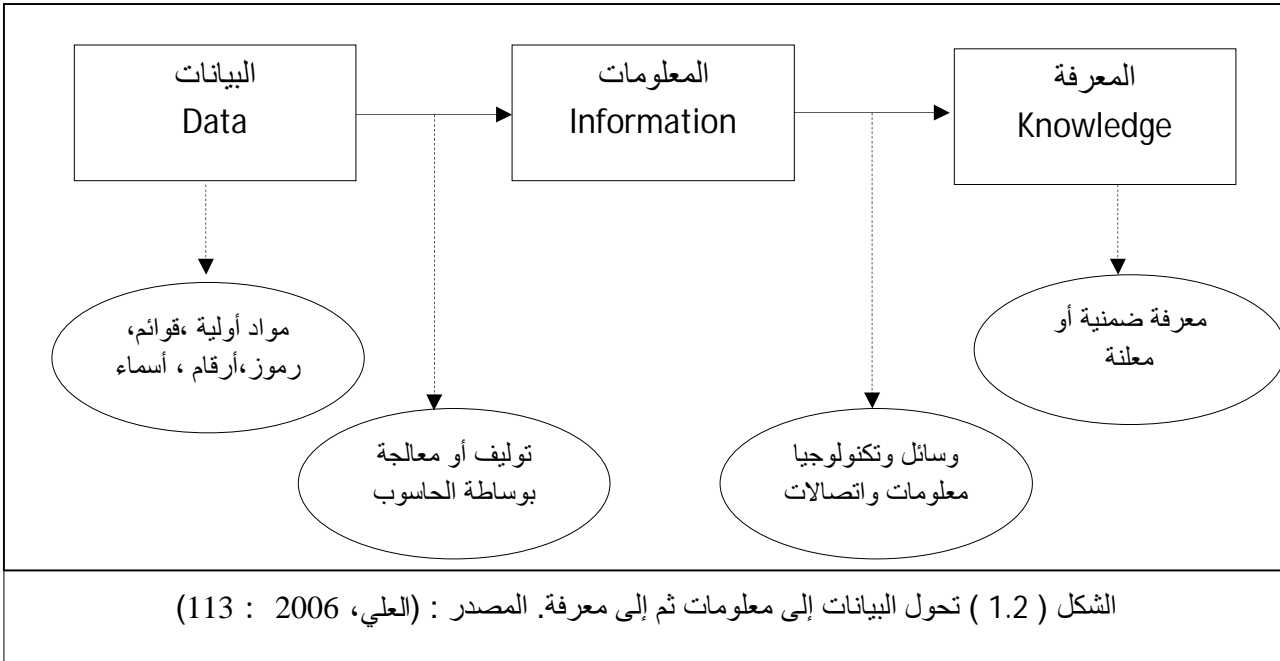
²⁷المحيوي، سعد، وآخرون، " إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات" ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004 م، 28

²⁸طالب، علاء وآخرون، "إدارة معرفة الزبون" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن

، 2009م، 63

²⁹العلي، عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ،

2006م، 113



5.2.2 مفهوم إدارة المعرفة:

يعرف المفرجي³⁰ إدارة المعرفة بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

بينما عرف حجازي³¹ إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية مُنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتولد الميزة التنافسية.

وقد ذكر Skyrme³² أن إدارة المعرفة هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و استخدامها، و استغلالها. و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

³⁰المفرجي ، عادل وآخرون ، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005م، 58

³¹حجازي، هيثم ، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005م ،

أما السلمي³³ فقد أشار إلى أن إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين

وقد عرفها البطاينة³⁴ على أنها الاهتمام من الإدارة بحالة المعرفة المتاحة للمنظمة وتطويرها واستخدامها، وإدارة الموارد المعرفية والقدرة على التكيف والتعلم وزيادة العملية الإبداعية، والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول، ويمكن دراسة حالة إدارة المعرفة في المنظمة من خلال الاهتمام بالرصد المعرفي، والبنية التحتية لها ، ومن خلال عملياتها.

وقد عرفها الكساسبة³⁵ بأنها عبارة عن منهج منظم لتحديد وامتلاك المعلومة وتحويلها إلى معرفة وتصنيفها وحفظها وصيانتها وتوزيعها داخل المنظمة والمتعلقة بالعمليات، المنتجات، الخدمات، الأسواق، العملاء والمنافسين والتكنولوجيا والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وأهداف المنظمة.

6.2.2 التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

³² Skyrme ،David J. "Knowledge Management: Making Sense Of An Oxymoron" , Management Insight, 2nd edition, series no2, 1997

³³السلمي، علي ،"إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" ، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة ، 2002م، 190

³⁴البطاينة، محمد تركي "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم والتنظيمي في المصارف التجارية الأردنية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007م،

³⁵الكساسبة ، وصفي، " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية" ، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن 2007م، 49

إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين. والحدائق في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديداً بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge-Management) هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات³⁶

ويشير عبد الوهاب³⁷ إلى أن بعض العلماء يرون أن إدارة المعرفة ظهرت في العام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينات أيضاً تطويراً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواد المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة .

وفي النصف الأخير من التسعينات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من

³⁶المحياوي، سعد، وآخرون، "إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، م، 31

³⁷عبد الوهاب، سمير، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، ندوة مدن

المعرفة، السعودية، 2005، م، 5

المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة³⁸

7.2.2 أهمية إدارة المعرفة

ازدادت أهمية إدارة المعرفة نتيجة لانفتاح الأسواق العالمية وزيادة حدة المنافسة بين الشركات ؛ مما دفع إدارة الشركات والمؤسسات إلى العمل على تحسين أدائها بشتى الوسائل، ويشير الزيادات³⁹ و طالب⁴⁰ إلى مجموعة من المحاور التي تدفع الشركات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة منها:

1. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
2. تُعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
3. تُعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
5. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
6. المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.

³⁸ عبد الوهاب ، سمير ، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة" ، ندوة مدن المعرفة، السعودية ، 2005م ، 113

³⁹ الزيادات، محمد ، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 م ، 60

⁴⁰ طالب، علاء وآخرون ، "إدارة معرفة الزبون" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009م، 71

7. إدارة المعرفة تُنشئ الأسواق الجديدة بسبب حدّة المنافسة وسرعة ازدياد الابتكارات.
8. إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد؛ لأن قاعدة المعرفة أساسها الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم.

8.2.2 مجالات إدارة المعرفة:

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل تنفيذ إدارة المعرفة ، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المنظمة ، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها⁴¹ وتركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها⁴²:

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيزها.
2. تعزيز المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام المجتمع.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل.
4. تغيير وإعادة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة.
5. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها.
6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه سيتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

⁴¹حجازي، هيثم ، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005م، 27،
⁴²الزيادات، محمد ، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ،

9.2.2 عمليات إدارة المعرفة:

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثون في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام⁴³

إن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها ؛ فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وإثرائها واستخدامها وإعادة استخدامها ، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فيؤكدان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، ووفقاً لهذه المداخل فقد حددت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة ، تحديد أهدافها، وتوليدها ، وتخزينها، نشرها، تطبيقها⁴⁴ . وفيما يلي تفصيل لهذه العمليات:

أولاً: تشخيص المعرفة: من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة هو عملية تشخيص المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى؛ لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية

⁴³المحياوي، سعد، وآخرون، " إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات" ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004 م، 58

⁴⁴حسن، حسين ، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال" ، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع ،

الأردن، 2007م، 26

التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال؛ لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.⁴⁵

ثانياً: تحديد أهداف إدارة المعرفة : إن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف ، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي⁴⁶:

1. أخذ المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
6. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
7. تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، حيث تعمل كشبكة للأنشطة، تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.

⁴⁵المحياوي، سعد، وآخرون، " إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات" ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004 م، 62

⁴⁶الزيادات، محمد ، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ،

2008 م، 61

8. العمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، والمساهمة في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
9. تهدف إلى الإبداع وإيجاد الوعي والتصميم الهادف والتكيف مع التغيير والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
10. إثبات القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة في العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

ثالثاً توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة⁴⁷ وقد تتم عملية توليد المعرفة عبر الشراء أو الاكتشاف أو الاكتساب وقد تتجسد بفكرة يقدمها الفرد⁴⁸ ويشير ناصف⁴⁹ إلى أن المعرفة تتولد من خلال أربع عمليات هي:

1. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه - نقل مهارات وخبرات ومواقف وأحداث وممارسات من خلال الاتصال.
2. عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة لينجح - بحكم مهارته وخبرته - في خلق أو تكوين معرفة جديدة وتحديث المعرفة وتطويرها .

⁴⁷حسن، حسين ، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال" ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع ،

الأردن، 2007م، 27

⁴⁸طاشكندي ، زكية ، " إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2007م، 103

⁴⁹ناصف، أحمد ، "رؤية مستقبلية في إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية والتربوية والتدريبية المعاصرة" ،

المؤتمر الدولي الثالث للتعليم بالانترنت ، مصر ، 2004م، 28

3. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية ، من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والتشارك بها من الآخرين من خلال وسائط التخزين للمعلومات.
4. عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيق المعرفة الصريحة أو التشارك بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية عند التنفيذ والمشاركة مع الآخرين - التفاعل مع الحدث ونقل الخبرات إلى الآخرين من خلال الاتصال الفعال والمشاركة الجماعية.

رابعاً: تخزين المعرفة والاحتفاظ بها: تمثل عملية تخزين المعرفة جسراً بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والبيانات المخزنة. وتشغل مستودعات المعرفة قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل ، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك⁵⁰ ويتم تخزين المعرفة بطرق عديدة أهمها⁵¹:

⁵⁰حسن، حسين ، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال" ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007م، 28

⁵¹عصفور ، أمل ، "الأداء الإبداعي في إدارة العلاقات العامة" ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية ، 2005م، 20

1. قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومة جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الاطلاع عليها.

2. قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من قبل الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطرق فعالة.

3. قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها بدقة بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة بيسر وسهولة.

4. جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم تنسيقها وتجزئتها ليتم تنسيقها بأفضل صورة ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من أفراد المنظمة.

خامساً: نشر المعرفة وتوزيعها : و يقصد بذلك إيصال المعرفة من مصدرها إلى المتلقي في الوقت المناسب بهدف الاستفادة من هذه المعرفة⁵²

ويتم نقل المعرفة ضمن مستويات مختلفة داخل المنظمة فمثلا قد يتم نشر المعرفة من فرد إلى فرد أو من فرد إلى جماعة أو من فرد إلى مصدر صريح أو من جماعة إلى جماعة أو من جماعة إلى المنظمة⁵³.

⁵²العلي، عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ،

⁵³ Gottschalk, Petter "Knowledge Management System In Law Enforcement Technologies And Techniques", IDEN group publication, U.K, 2007,52

وتعتبر المعرفة احد الموجودات التي تزداد بزيادة التشارك بها⁵⁴ وعملية نشر المعرفة تتضمن العمليات التي تشمل مصطلحات التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك⁵⁵

ومن الأساليب المتبعة لنشر المعرفة الظاهرة: الوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، بينما يمكن نشر المعرفة الضمنية عن طريق الحوار والتدريب.

سادساً: تطبيق المعرفة إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ونقل هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والتطبيق⁵⁶

يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تدعم تطبيق إدارة المعرفة من خلال تضمين المعرفة في روتين العمل، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعرفة وتحديثها و سهولة الوصول إليها و سرعة دمج المعرفة عن طريق أتمتة روتين العمل⁵⁷

10.2.2 نماذج إدارة المعرفة

أجمعت معظم نماذج إدارة المعرفة التي تم تطويرها من الباحثين على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحدة، تظهرها على أنها عملية من مراحل متعددة تتكامل مع عمليات الأعمال في المنظمة وتتطلب التغيير في هيكلها وأنظمتها الداخلية، وبما يشجع ثقافة المشاركة بالمعرفة والتعلم، وعكست تلك النماذج اتفاقاً على عمليات إدارة المعرفة الجوهرية.⁵⁸

⁵⁴ Tiwan, amrite, “ **The Knowledge Management Tool Kit** “ second edition, Prentice Hall, 2002,59

⁵⁵الزيادات، محمد ، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 م، 101

⁵⁶الزيادات، محمد ، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 م، 103

⁵⁷Gottschalk, Petter “**Knowledge Management System In Law Enforcement Technologies And Techniques**” , IDEN group publication, U.K, 2007,25

⁵⁸المحيوي، سعد، وآخرون ، " إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات" ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004م، 179

إن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ⁵⁹.⁶⁰ (ملحق 1 نماذج إدارة المعرفة)

11.2.2 علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وطيدة باعتبارها نوعاً من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة إدراك الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.

على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة استخراج الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين. ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاوراة عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، أما إذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية⁶¹.

⁵⁹دروزه ، سوزان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية" ، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008م، 43
⁶⁰ملحق رقم (1) نماذج إدارة المعرفة.

⁶¹المفرجي ، عادل وآخرون ، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003م، 58

12.2.2 إدارة المعرفة والزبون

لقد أصبح لإدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management CRM) اهتمام خاص وجانب يحتل الصدارة في مفاهيم إدارة الأعمال المعاصرة ، وعلى هذا الأساس فإن قيمة المعرفة عن احتياجات الزبون وطباعه الشرائية تحتاج إلى التركيز عليها بحيث أصبحت هي الأكثر أهمية ، بحيث تتماشى مع التغيرات في ثقافة الأعمال ، وتعمق الربط والعلاقة مع الزبائن.⁶²

ويعرف طالب⁶³ إدارة معرفة الزبون على أنها مجموعة الجهود المبذولة من المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته، ثم الإيفاء بها وذلك من خلال توجيهه وجمع البيانات والمعلومات باتجاهين من المنظمة إلى الزبون وبالعكس وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة بما يحقق رضاه وولاءه وتمثل مدخلاً لإدارة المنظمة يُعتبر فيه الزبون من مصادر المعرفة، فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة المعرفة وإدارة علاقة الزبون.

أن إدراك أهمية معرفة الزبون سيكون الخطوة الأولى باتجاه تقوية وتدعيم جو مشاركة المعرفة، وعندما تهتم المنظمة بتقديم المعرفة للزبون فإن التفاعل سيساعد الزبون في اتخاذ القرار وتقوية رضاه وولاءه للمنظمة. إن مشاركة المعرفة بين العاملين والزبون تملك أغراضاً وخصائص مختلفة تماماً عن إدارة المعرفة داخل المنظمة.⁶⁴

13.2.2 المشاكل الناجمة عن تطبيق إدارة المعرفة

⁶²العلي، عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ، 2006م، 140

⁶³طالب، علاء وآخرون ، "إدارة معرفة الزبون" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009م، 92،

⁶⁴صديق، درمان، "العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات"، جامعة دهوك، العراق ، 2008م، 1

قد تظهر بعض المشاكل نتيجة التحول إلى إدارة المعرفة كتردد بعض الموظفين في مشاركة المعرفة واستخدامها ، بسبب شعورهم بأن سيطرتهم الوحيدة على المعرفة تعطيهم السلطة ، إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل ، وعدم احتمال الاستغناء عنه، وهناك احتمال أكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والأجور . ومن وجهة النظر الفردية، ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم بالمشاركة في المعرفة والمهارة التي يتصفون بها في ظروف تنصف بالمنافسة⁶⁵ . وهنا ترى الباحثة أنه على الإدارة العمل على حل هذه المشكلة من خلال التمهيد لتطبيق إدارة المعرفة بتبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة بين الأفراد والعمل على تعريف الموظفين على ماهية إدارة المعرفة وأهميتها من خلال النشرات التوضيحية وتحفيز الموظفين على الاسهام في إدارة المعرفة من خلال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية

كما أنه قد تظهر المشاكل في تطبيق إدارة المعرفة تتعلق بعدم توفر التكنولوجيا؛ حيث أن هناك مشاكل مع الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى، وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف أنظمة تكنولوجيا المعلومات. وهنا ترى الباحثة أنه لا بد من توفير الموارد المادية الكافية لتطوير تكنولوجيا المعلومات وتبني الأساليب والبرامج الإلكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تبادل البيانات والمعلومات.

⁶⁵دهمش، سعيد، "إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي" ، رسالة ماجستير، جامعة عمان

العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004م، 28

3.2 المبحث الثاني: الأدب النظري المتعلق بتحسين الأداء

يتناول هذا المبحث مراجعة للأدب النظري المتعلق بالأداء حيث سيتم في البداية التطرق لمفهوم الأداء وأبعاد الأداء المؤسسي ومتطلبات تطبيق الأداء المؤسسي، ومعايير الأداء ومفهوم قياس الأداء ومقاييس الأداء.

1.3.2 مفهوم الأداء

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يُعد القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويُعد الأداء عنصراً محورياً لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واهتمام المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية.⁶⁶

و يعرف المبيضين⁶⁷ الأداء بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة

⁶⁶ ادريس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 39

⁶⁷ المبيضين، عقلة وآخرون، "التدريب الإداري الموجه بالأداء" سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001م، 34

ويعرّف درّة⁶⁸ الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.

وقد عرف الكساسبه⁶⁹ الأداء المؤسسي على انه يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع. والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها.

أما الأداء الوظيفي فيعرفه التميمي⁷⁰ بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء، حسن التنظيم، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

⁶⁸درّة، عبد البارّي، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة " ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004م ، 10

⁶⁹الكساسبة ، وصفي، " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية" ، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن 2007م، 60

⁷⁰التميمي، باسم، "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"، رسالة ماجستير، جامعة القدس ، فلسطين، 2009م 15

2.3.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

أوضحت العديد من الدراسات أن الأداء المؤسسي يضم أبعادا ثلاثة رئيسة تتضمن أداء الأفراد والوحدات التنظيمية ثم أداء المؤسسة. ويتم هذا الأداء من منظور علاقة كل طرف بالجانب الآخر، بمعنى أن تقييم أداء الأفراد يتم في ضوء أداء الأفراد في إطار وحداتهم (الأقسام) المتخصصة، كما أن تقييم أداء هذه الوحدات، أو الأقسام يتم في إطار النظم والسياسات العامة للمؤسسة التي تتضمن هذه الوحدات في حين أن أداء المؤسسة يتم في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها⁷¹

3.3.2 متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي:

يتطلب تطبيق الأداء المؤسسي توفر عناصر أربعة أساسية لنجاح عملية الأداء وقياسها. ويمكن تناول المتطلبات الأربعة الأساسية للأداء المؤسسي على النحو الآتي⁷²:

1. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة: تمثل الإدارة الإستراتيجية النشاط الإداري الذي يعمل على

تحقيق الغايات الأساسية للمؤسسة وتقوية موقفها أمام المنافسين مع تحقيق الرضاء المناسب

للعلاء

2. الشفافية: حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرارات

⁷¹ يوسف ، محمد محمود ، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م، 103

⁷² يوسف ، محمد محمود ، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م، 108

3. المساءلة: تتضمن المساءلة مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تضمن التعرف على مدى التزام العامل بأداء العمل وفقاً لعقد الاتفاق المبرم معه في ضوء ما كلف به من برامج للتنفيذ.

4. تطوير النظم المحاسبية: كلما كان النظام المحاسبي والمالي واضحاً من حيث الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها وسبل تنفيذها ساعد ذلك في تحقيق قدر أكبر من الاستفادة من مخرجات هذا النظام بما يحقق ويرفع كفاءة تقييم الأداء الخاص بالمؤسسة.

4.3.2 معايير الأداء Performance Standards

المعيار والمعايير " Standard " هي " المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وهي تخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي ويتم وضع معايير الأداء انطلاقاً من رسالة المنظمة و أهدافها و غاياتها لاستخدامها في قياس الأداء⁷³ ، حيث يوجد نوعان من المعايير التي يمكن الاعتماد عليهما في تقويم المشاريع، هما: المعايير الذاتية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء أسبق، والمعايير الموضوعية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء المنافسين⁷⁴ ، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي:

⁷³ عبد اللطيف، عبد اللطيف، "الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات" ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد 4 ، 2005 م، 135

⁷⁴ العبيدي، أمل " أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع دراسة تحليلية لحالة: مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية الذي تنفذه شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لصالح مكتب التربية العربي لدول التعاون الخليجي، للفترة 2006 - 2009 " ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية ، الدنمارك، 2009م، 31

- **الإنتاجية (Productivity)** مقياس لمخرجات العملية الإنتاجية في مقابل كل وحدة مدخلات للعملية الإنتاجية⁷⁵
- **الفعالية (Effectiveness)** : التأكد أن المنظمة تقوم بالأشياء المطلوبة منها⁷⁶
- **الكفاءة (Efficiency)** : استخدام أقل المصادر من المواد الخام و الموارد البشرية والنقود لإنتاج كمية المخرجات المطلوبة.⁷⁷
- **النوعية (Quality)** : مدى ملاءمة المنتج للاستعمال ومدى مطابقة المنتج لمواصفات التصميم ومتطلبات العميل⁷⁸
- **تحقيق الربح (Profit making)** : تمثل الربحية صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس هذه النسب مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة.⁷⁹
- **العمليات الداخلية (Internal process)**: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين⁸⁰.

⁷⁵السالمي، علاء ، "نظم دعم القرارات" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2005م، 60

⁷⁶ Rens, W.David & Porter, Christine "Skills of Management" 6th edition, publisher Cengage Learning , U.K , 2008,25

⁷⁷ Daft, Richard, "Management" , 9th edition , Cengage Learning, U.K, 2008,10

⁷⁸طالب، علاء وآخرون ، "إدارة معرفة الزبون" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009م، 157

⁷⁹ادريس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن" ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 180

⁸⁰ادريس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن" ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 224

- **النمو والتعلم (Growth and learning)** يقصد بالنمو تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لتحقيق نمو وتعلم طويل الأجل، وتتعلم المنظمة وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضع تطبيق حيث يتحقق التعلم والنمو من خلال قدرات العاملين وقدرات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية المتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج⁸¹
- **رضا الموظفين (Employees satisfaction)** : شعور وإحساس داخلي له مؤشرات خارجية الظاهرة في سلوك الموظف، ويتأثر بما يحيط بالموظف من ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية⁸²
- **رضا الزبائن (العملاء) (Customer satisfaction)** : يمثل نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء بين ما تم إنفاقه وما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها منظمة الأعمال⁸³
- **التجديد والابتكار (Innovation)** : طرق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها، الذي لم يعد يقتصر على تصميم منتج معين وإنما تقديم أشياء جديدة للزبائن لم يفكروا فيها على الإطلاق⁸⁴.

⁸¹ ادريس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 244

⁸² ربيعي، ناصر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2006م، 35

⁸³ ادريس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 194

5.3.2 قياس الأداء Performance measurement:

يُعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً. ويعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي؛ لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها⁸⁵.

ويشير علام⁸⁶ ومحمد⁸⁷ إلى مجموعة من المحاور التي تبين أهمية قياس الأداء منها:

1. الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل ويعزز مفهوم

المساءلة.

2. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها في

تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري و التمييز بين الممارسات و البرامج الناجحة و

الفاشلة.

3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع

الأخطاء، وتحديد كفاءة وفاعلية العمليات.

⁸⁴الزيادات، محمد ، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 م، 359

⁸⁵ادريس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن" ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 68

⁸⁶علام، عبد الرحيم، و صدقي، عمرو ، "مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتوازن" ، المنظمة العربية للإدارة والمعرفة ، 2007م، 16

⁸⁷محمد، عبد الرحيم ، "قياس الأداء التطور التاريخي و الأهمية والوضع الراهن" ، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية ، مصر 2007م، 4

4. تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية وتساهم في اتخاذ القرارات و يعتبر قياس الأداء أداة محفزة لتغيير أبعاد الأداء المؤسسي والاتجاه نحو الإدارة بالنتائج.

4.2 المبحث الثالث: الأدب النظري المتعلق بالحكم المحلي والبلديات

يتناول هذا المبحث مراجعة للأدب النظري المتعلق بالحكم المحلي والبلديات حيث يعرض نبذة حول الحكم المحلي في فلسطين وتمييز البلديات عن مؤسسات القطاعين العام والخاص وتصنيف البلديات وخطة الإصلاح للحكم المحلي وواقع التحديات الخدمية والتنموية للبلديات في جنوب الضفة الغربية.

1.4.2 نبذة حول الحكم المحلي في فلسطين

خاض الشعب الفلسطيني أولى تجاربه في الحكم المحلي في القرن التاسع عشر، من خلال قانون إدارة الولايات لسنة 1871م الذي صدر عن الدولة العثمانية، وفي فترة الاحتلال والانتداب البريطاني صدر قانون سنة 1934 الذي نظم العمل بقطاع الهيئات المحلية، وفي المرحلة الأردنية المصرية صدرت قوانين سنة 1945 و 1955 وقانون سنة 1960 في الضفة الغربية، والأمر رقم 507 لسنة 1957 في قطاع غزة، وفي مرحلة الاحتلال الإسرائيلي في سنة 1967 وحتى تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها، شكلت الأوامر العسكرية الإسرائيلية المسلط على الهيئات المحلية، والتي حدّت فيه من تطورها الإداري والمالي والقانوني. وفي العام 1994-1997، وعلى اثر توقيع اتفاقية أوسلو تم تأسيس وزارة الحكم المحلي بتاريخ 1994/5/25⁸⁸

وقد عرف قانون الهيئات المحلية لسنة 1997 الهيئة المحلية بأنها وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين

⁸⁸القاروط، محمد، "الحكم المحلي في فلسطين"، مقالة في جريدة التيمز الفلسطينية 2007\1\25

تتكون هيئات الحكم المحلي في فلسطين من البلديات والمجالس المحلية (في محافظة القدس) والمجالس القروية وهي في مجموعها تتكون من 509 هيئات حكم محلي (484 هيئة في الضفة الغربية و 25 هيئة في قطاع غزة) وتشتمل على 129 بلدية.⁸⁹

2.4.2 تمييز البلديات عن مؤسسات القطاعين العام والخاص:

يشير الأعرج⁹⁰ إلى أن إدارة البلديات تتميز كمؤسسة شبه عامة عن باقي المؤسسات سواء القطاع العام أو الخاص من حيث :

أولاً: الشكل : حيث تتكون من جسمين الأول المجلس البلدي الذي يكون عادة مُنتخباً من قبل المواطنين و بالدوائر التنفيذية وطاقم الموظفين والذي هو معيّن بناءً على نظام خاص بشؤون الموظفين الذي يمثل الجسم التنفيذي لأهداف وسياسات وخطط الهيئة المحلية

ثانياً: من حيث الوظائف والصلاحيات هذه الوظائف هي وظائف تنفيذية: من خلال ما يقوم به المجلس البلدي من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على المستوى الأعلى ووظائف تشريعية حيث منح المشرع الفلسطيني المجالس البلدية سلطة إقرار أنظمة وإجراءات ووضع مسودات قوانين خاصة بأعمال البلديات، ووظائف قضائية: حيث إن للمجالس البلدية صلاحية القيام بحل قضايا خاصة فيما يتعلق بالجباية حسب المادة (27) من قانون الهيئات المحلية لعام 1997

ثالثاً: من حيث مجال العمل: إن البلديات تعمل في مجالات على درجة كبيرة من الأهمية، ومن هذه المجالات ما يتعلق باستخدام الأرض سواء من تخطيط عمراني وتنظيم المدن وغيرها من الشؤون المتعلقة بالبناء والتنظيم، فرض الرسوم والغرامات على المواطنين وما يتعلق بالضرائب، إدارة الخدمات الأساسية للمواطنين من مياه وكهرباء وصحة عامة وخدمات أخرى ومرافق حياتية.

⁸⁹اشنية، محمد وآخرون "البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين النشأة، الوظيفة، ودورها في التنمية الاقتصادية"، الطبعة الأولى، المجلس الفلسطيني للتنمية والإعمار (بكدار)، فلسطين، 2004م، 26

⁹⁰الأعرج، حسين، "كيف تتميز إدارة البلديات كمؤسسة عامة عن باقي المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص، 2007 (ww.molg.gov.ps/studies/municipalities%20manegment.pdf)

رابعاً: من حيث المساءلة والمرجعية: تتمثل المساءلة والمرجعية لإدارة البلديات في مجالين هما السلطة المركزية ممثلة بالوزارات المعنية مثل وزارة الحكم المحلي أو الداخلية في بلدان أخرى والمساءلة الجماهيرية (المجتمعية) وهذه غالباً ما تكون من المجتمع المحلي الذي تربط عضو البلدية أو رئيس البلدية فيها علاقات أسرية واجتماعية.

3.4.2 تصنيف البلديات

تم تصنيف البلديات وفقاً لاعتبارات تتعلق بعدد السكان والقدرات ومجالات النشاطات والخدمات إلى أربعة أصناف أو درجات هي (أ، ب، ج، د)⁹¹:

- فئة (أ) وتشمل بلديات المدن التي تعتبر مركزاً للمحافظات الفلسطينية.
- فئة (ب) وتشمل البلديات التي كانت قائمة قبل استلام السلطة الوطنية لصلاحياتها وكذلك البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة عشر ألف نسمة.
- فئة (ج) تشمل البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة آلاف نسمة وأقل من خمسة عشر ألفاً.
- فئة (د) تشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من خمسة آلاف نسمة.

ويبين الجدول (2.2) أسماء البلديات التي سيضمها البحث في محافظتي الخليل وبيت لحم إذ أنه وقع الاختيار على البلديات التي تم تصنيفها (أ) و (ب)⁹²:

⁹¹وزارة الحكم المحلي، "دراسة استطلاعية حول تصنيف البلديات" ، 2005 ، 8 متوفر على موقع وزارة الحكم المحلي الإلكتروني (www.molg.gov.ps)

⁹²اشنتية، محمد وآخرون "البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين النشأة، الوظيفة، ودورها في التنمية الاقتصادية" ، الطبعة الأولى، المجلس الفلسطيني للتنمية والإعمار (بكار) ، فلسطين ،2004م، 161

الرقم	اسم البلدية	التصنيف	المحافظة
1	بيت لحم	أ	بيت لحم
2	الخليل	أ	بيت لحم
3	بيت أمر	ب	الخليل
4	بني نعيم	ب	الخليل
5	يطا	ب	الخليل
6	السموع	ب	الخليل
7	ترقوميا	ب	الخليل
8	سعير	ب	الخليل
9	إذنا	ب	الخليل
10	صوريف	ب	الخليل
11	الظاهرية	ب	الخليل
12	بيت ساحور	ب	بيت لحم
13	بيت جالا	ب	بيت لحم
14	ححول	ب	الخليل
15	دورا	ب	الخليل

جدول 2.2 أسماء بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم ضمن
التصنيف أ، ب (اشتية، 2004 : 161)

4.4.2 خطة الإصلاح للحكم المحلي:

تحتوي خطة العمل على أربعة أهداف استراتيجية أساسية، توفر قاعدة لإصلاح أساسي وشامل في نظام الحكم المحلي، وهذه الأهداف هي⁹³:

1. تعزيز اللامركزية في نظام الحكم المحلي.
2. تدعيم القدرة المالية والتنظيمية والإدارية لنظام الحكم المحلي .
3. توسيع مشاركة المواطن في نشاطات السلطات المحلية، وتعزيز شفافية السلطات المحلية وخضوعها للمساءلة.
4. تحسين كفاءة خدمات مرافق المنفعة العامة التي تقدمها وحدات الحكم المحلي، وقابليتها للاستمرار.

5.4.2 واقع التحديات الخدمية والتنمية للبلديات في جنوب الضفة الغربية

تواجه البلديات تحديات في أدائها لأعمالها والأدوار المناطة بها على كافة الأصعدة، فهي تتحمل مسؤولية إدارية صعبة ومعقدة أمام المجتمعات المحلية، وتفتقر إلى توفير الخدمات الأساسية لكافة المواطنين، كما أن البنية التحتية التنموية ضعيفة وتحتاج عدداً هائلاً من المشاريع التنموية والتهئية لكي تتمكن من تقديم الخدمات بمستوى جيد، وهذا الواقع السيئ ينساق على أغلب التجمعات السكانية الفلسطينية في فلسطين⁹⁴.

⁹³(موقع وزارة الحكم المحلي،

<http://www.molg.gov.ps/desktopdefault.aspx?lng=2&tabindex=100&rr=51>

⁹⁴رجعي، عوني، "اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2008م، 13

كما تواجه البلديات معوقات تنمية اقتصادية تتمثل في وانخفاض الإيرادات ، والاعتماد على التمويل الخارجي بالإضافة إلى التحديات الإدارية المتمثلة في الترهل الإداري وتعقيد الإجراءات والنقص في الإمكانيات الفنية والتكنولوجية وعدم وجود نظام مراقبة ومتابعة لتحقيق الأهداف⁹⁵.

أما أهم التحديات التي تواجه البلديات في جنوب الضفة الغربية فتتمثل بالتحديات السياسية المتعلقة سلطات الاحتلال والمتمثلة بتدمير البنى التحتية وتقسيم مدينة الخليل جزئين وإقامة الحواجز بين القرى الفلسطينية مما يعيق إمكانية تقديم الخدمات ويؤدي إلى هدر موارد البلديات في إعادة إعمار وتأهيل البنى التحتية التي يتم تدميرها باستمرار من قبل سلطات الاحتلال⁹⁶

⁹⁵المشني، عيبر، "قدرات الهيئات المحلية: مستوى الخدمات والمعوقات"، مؤتمر واقع الحكم المحلي في فلسطين، فلسطين ، 2009

⁹⁶اشنتية، محمد وآخرون "البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين النشأة، الوظيفة، ودورها في التنمية الاقتصادية"، الطبعة الأولى، المجلس الفلسطيني للتنمية والإعمار (بكدار) ، فلسطين ، 2004م، 25

5.2 المبحث الرابع الدراسات السابقة

1.5.2 الدراسات العربية:

دراسة حجازي⁹⁷ والتي جاءت تحت عنوان "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة "

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2005 على (21) منظمة أردنية ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة و الخاصة ، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها : أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، على حد سواء، تدرك ما هي إدارة المعرفة، و بمختلف أبعادها، كما بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين : العام و الخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك، والتعلم. ونتيجة لذلك، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في توظيفها .

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة، تتولى رسم السياسات الخاصة بتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية، و تنفيذ هذه السياسات

⁹⁷حجازي، هيثم، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2005م

و استحداث مساق دراسي في الجامعات الأردنية بهدف تنمية الوعي لدى الطلبة بأهمية المعرفة وإدارتها

دراسة البطاينة⁹⁸ والتي جاءت تحت عنوان "اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2007 على المصارف التجارية الأردنية العاملة في الأردن والبالغ عددها (15) مصرفاً، هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية بقصد التعرف على أن هذه المصارف تهتم بإدارة المعرفة وتستخدمها كمورد أساسي لزيادة التعلم فيها.

استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (122) استبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لواقع إدارة المعرفة وأثر الثقافة التنظيمية وعمليات توليد وتوزيع واستخدام المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اثر لعمليات تشخيص واكتساب المعرفة وأثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمستلزم للبنية التحتية على التعليم التنظيمي، وتوصل الباحث أيضا إلى عدم وجود اثر للهيكل التنظيمي والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمستلزمات للبنية التحتية وأثر عمليات تشخيص واكتساب وتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تشجيع الأفراد على القيام بالمبادرات الفردية ووضع الأهداف وتوافر خبراء في مجال المعرفة ، وتعديل الهيكل التنظيمي وتوافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وكذلك الاهتمام بعمليات تشخيص واكتساب وتخزين المعرفة.

⁹⁸البطاينة، محمد تركي "اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم والتنظيمي في المصارف التجارية الأردنية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007م.

دراسة العمري⁹⁹ والتي جاءت تحت عنوان "دراسة أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية"

أجريت هذه الدراسة في العام 2008 على الشركات الصناعية الأردنية المساهمة والبالغ عددها (64) شركة ، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث شملت آليات إدارة المعرفة (الدروس المتعلمة، الممارسات الفضلى، العصف الذهني، التدريب في مواقع العمل، تدوير العاملين، المعايير، النمذجة) وشملت تكنولوجيات إدارة المعرفة (قواعد البيانات، نظم دعم القرارات، الذكاء الصناعي، نظم تخطيط الموارد، تنقيب البيانات، الموقع الإلكتروني، الانترنت) وشمل رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال الزبون).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن التدريب في مواقع العمل أكثر آلية مساهمة في إثراء رأس المال البشري وقواعد البيانات أكثر تكنولوجية إسهاما في إثراء رأس المال الهيكلي في حين كان الانترنت أكثر تكنولوجية إسهاما في إثراء رأس مال الزبون.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تطوير أقسام تكنولوجيا المعلومات في هيكلها التنظيمية لتتولى مهام إدارة المعرفة، وتوجيه الآليات المستخدمة في الشركات نحو إدارة المعرفة.

دراسة دروزة¹⁰⁰ والتي جاءت تحت عنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي .

⁹⁹العمري، زياد، "دراسة أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية"، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن، 2008م
¹⁰⁰دروزه ، سوزان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية" ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008م

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2008 على جميع الموظفين في مراكز وزارة التعليم العالي الأردنية من حملة درجة الدبلوم فما فوق والبالغ عددهم (300) موظف وموظفة ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نوع التأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليدها، وكل من توليد المعرفة و تخزينها ومتطلبات توزيع المعرفة وتطبيقها، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بعمليات واليات إدارة المعرفة من حيث تشخيص المعرفة وتوليدها وتطبيقها، وعمل خطط لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية ، و تأسيس شبكات اتصال فاعلة في وزارة التعليم العالي الأردنية، بالإضافة إلى تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في وزارة التعليم العالي الأردنية.

دراسة العزبي¹⁰¹ والتي جاءت تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية"

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2009 على الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الجزائرية وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة، وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، مع ضرورة تبني إدارة هذه الشركات سياسة التحسينات المستمرة على خدماتها، وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الوصول إلى

¹⁰¹العزبي، تيقاوي "أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن، 2009م

أساليب وطرق علمية تساعد شركات الاتصال الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية.

وأعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والأطر الفلسفية لمتغيرات البحث كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات داخل الشركات عينة الدراسة.

وقد أوصى الباحث بإنشاء وحدة متخصصة في الشركات تهتم بربط الزبون بقاعدة معرفته بالشركات المدروسة، بالإضافة إلى تقديم مقترحات تساعد الشركات الجزائرية "عينة الدراسة" على تحسين جودة خدماتها الاتصالية، من خلال الاستفادة من إدارة المعرفة في خلق ابتكارات تنظيمية، بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة عليان¹⁰² والتي جاءت تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2009 على المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية والبالغ عددها (35) مؤسسة ، هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية والتعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي تشخيص، تخطيط، تحديث، تقاسم، توزيع، توليد، اكتساب، تنظيم، تخزين استرجاع، تطبيق ومتابعة المعرفة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية و أظهرت أنه لا يوجد

¹⁰²عليان ، محمد خليل ، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين، 2009م

علاقة بين آراء المبحوثين فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تعزى إلى متغيرات السن، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

أوصى الباحث بضرورة تخصيص وحدة مستقلة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة ومتابعة عمليات إدارة المعرفة، كما أوصى الباحث بضرورة تطوير وسائل الاتصال الالكترونية وتطوير برامج الانترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

دراسة التميمي¹⁰³ والتي جاءت تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2009 على جميع موظفي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وموظفي وزارة الحكم المحلي في محافظتي الخليل وبيت لحم ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تعترض عملية تنمية وتطوير الكوادر البشرية في هذه المؤسسات.

تم استخدام المنهج الوصفي كمنهجية للبحث واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية يميل إلى عدم الرضا، وكان من أهم معوقات إدارة وتنمية الموارد البشرية هو ضعف نظام الحوافز وملائمة أو عدم ملائمة القوانين للواقع. كما توصلت الدراسة إلى أن الآليات المطلوبة لتطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية هي إعداد المؤسسة لخطة استراتيجية مكتوبة وموثقة، والتخطيط الجيد للموارد البشرية ووضع الوصف والتوصيف الوظيفي ووضع نظام عادل لتقييم الموظفين.

¹⁰³ التميمي، باسم، "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"، رسالة ماجستير، جامعة القدس ، فلسطين، 2009م

أوصت الدراسة بأهمية زيادة الانتماء الوظيفي للموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية واستخدام أساليب التدريب المختلفة وتعزيز مبدأ التعلم والتطوير الإبداعي لدى الموظفين.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة **Czarnitzki & Wastyne**¹⁰⁴ هل إدارة المعرفة بطريقة محترفة تحسن الأداء

الإبداعي على مستوى الشركة؟

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2006 على القطاع الصناعي والتجاري وخدمات النقل والتجارة هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيف تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الإبداعي في الشركات.

تم استخدام المنهج التحليلي لإجراء الدراسة واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أدوات إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي في الشركات وعلى الشركات أن تختار أدوات إدارة المعرفة باعتماد الأهداف الإستراتيجية للإبداع، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه إذا أرادت الشركات تقليل التكاليف عليها أن تعمل على تحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة واعتماد طريقة منظمة لإدارة المعرفة، وفي حال أرادت الشركة إنتاج منتج جديد عليها أن تستفيد من المصادر الخارجية للمعرفة وقد أوصت الدراسة بعمل دراسات حول تأثير أدوات إدارة المعرفة على الأداء بشكل عام.

دراسة **Tsai**¹⁰⁵ والتي جاءت تحت عنوان "تأثير نظم إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي: دراسة

تجريبية على شركات تكنولوجيا المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"

¹⁰⁴ Czarnitzki, Dirk & others, "Does Professional Knowledge Management Improve Innovation Performance At The Firm Level?", center for eropion economic research 2006
¹⁰⁵ Tsai, Chih-Hung & others, "Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study Of Hi-Tech Companies Using Balance Score Card Approach", International Journal of Management, 2007.

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2007 على 560 مدير في شركات تكنولوجيا المعلومات في تايوان وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي باستخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء التشغيلي ارتفع بعد تطبيق إدارة المعرفة بنسبة 5-10% في محاور العملاء والجوانب المالية والعمليات، و زيادة بنسبة 10 - 15% في محور النمو والتعلم.

دراسة Sigala¹⁰⁶ والتي جاءت تحت عنوان "تحسين الأداء من خلال عمليات التشخيص والاستفادة من المعرفة الضمنية"

تم إجراء هذه الدراسة في عام 2007 على مجموعه من الفنادق المصنفة 4،5 نجوم في اليونان، هدفت الدولة إلى فحص تحويل المعرفة الضمنية إلى أداء وظيفي من خلال تطوير إطار عمل من مرحلتين تتضمنان عمليتان : الأولى الاستفادة من المعرفة الضمنية والعملية الثانية تشخيص المعرفة الضمنية

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى انخفاض اعتماد المبحوثين على مفهوم المعرفة الضمنية مما أدى إلى إهمال نشاطات تشخيص المعرفة الضمنية والاستفادة منها وتحسين أداء العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن تشخيص المعرفة الضمنية يجب أن يكون أول مرحلة وذلك للانتقال إلى مرحلة الاستفادة من المعرفة الضمنية التي تم تشخيصها، كما توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين استخدموا قياس المخرجات لتقييم تشخيص المعرفة الضمنية متجاهلين قياس فعالية عملية تشخيص المعرفة الضمنية

¹⁰⁶ Sigala , Marianna & others "Improving performance Through Tacit knowledge Externalization And Utilization " , International Journal of Productivity and Performance Management , Vol. 56 ,Emerald Group Publishing Limited, 2007

دراسة Theriou¹⁰⁷ والتي جاءت تحت عنوان "تحسين الأداء من خلال الممارسات الفضلى في إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة "

تم إجراء هذه الدراسة في عام 2007 وقد هدفت هذه الدراسة إلى استخلاص العلاقة بين الممارسات الفضلى في إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي والكفاءة التنظيمية وأثر هذه العوامل على الأداء التنظيمي وقد هدف الإطار المقترح إلى إضافة الفهم الدقيق للعمليات الوسيطة بين الممارسات الفضلى إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي.

تم استخدام الأسلوب الوصفي كمنهجية للبحث وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي تلعب دوراً هاماً في صناعة القدرات التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى للأداء دراسة Boumarafi¹⁰⁸ والتي جاءت تحت عنوان " أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات العاملة في الإمارات العربية المتحدة "

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2008 على مجموعة من الشركات المدرجة في سوق دبي المالي والتي تعمل في القطاعين الخاص والعام وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في الإمارات العربية المتحدة

تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهجية للبحث واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصلت الدراسة إلي أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء .

¹⁰⁷ Theriou ,Georgios & others , “Enhancing Performance Through Best HRM Practices, Organizational Learning And knowledge Management A Conceptual Framework”, European Business Review Vol. 20 ,No. 3, Emerald Group Publishing Limited, 2008

¹⁰⁸ Boumarafi, Behdja, “Knowledge Management And PerformanceIn UAE Business Organizations”, Knowledge Management Research & Practice, Vol. 6, Iss. 3 ,2008

دراسة Song¹⁰⁹ والتي جاءت تحت عنوان "توليد المعرفة التنظيمية: المفتاح لتحسين الأداء التنظيمي"

تم إجراء هذه الدراسة في عام 2008 في كوريا على ثلاث شركات خاصة وقد هدفت هذه الدراسة إلى استعراض أثر عملية توليد المعرفة على الأداء التنظيمي

تم استخدام المنهج الوصفي كمنهجية للدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات

توصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لعملية توليد المعرفة على تحسين الأداء بحيث يمكن أن تصل نسبة التحسن في الأداء إلى 40%.

دراسة Ho¹¹⁰ والتي جاءت تحت عنوان "العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة والأداء"

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2009 على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المسجلة في وزارة الاقتصاد التايواني وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة (الإستراتيجية والقيادة، الثقافة التنظيمية، نظام الحوافز التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) و الأداء.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات

توصلت الدراسة إلى أن الموظفين هم العنصر الأكثر أهمية في إدارة المعرفة وأن الإستراتيجية والقيادة هي أكثر العوامل تأثيراً على الأداء، كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير إدارة المعرفة جاء من حيث توليد المعرفة وتطبيقها على العمليات وعلى جانب العملاء.

¹⁰⁹ Song , Ji Hoon, "The Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational Knowledge Management" , Wiley interscience , USA , 2008

¹¹⁰ Ho, Chin-Tsang, "The Relationship Between Knowledge Management Enablers And Performance" , Industrial Management & Data Systems Vol. 109 No. 1, Emerald Group Publishing Limited, 2009.

دراسة ¹¹¹Lio والتي جاءت تحت عنوان "العلاقة بين عملية اكتساب المعرفة والطاقة الاستيعابية و طاقة الإبداع: دراسة تجريبية على الشركات الصناعية والمالية في تايوان"

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2010 على الشركات الصناعية المبنية على المعرفة في تايوان وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين عملية اكتساب المعرفة والطاقة الاستيعابية و طاقة الإبداع باستخدام نماذج المعادلة الهرمية وهو نموذج مبني على عينة من البيانات من الشركات الصناعية والمالية.

تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات

توصلت الدراسة إلى أن الطاقة الاستيعابية هي الوسيط بين اكتساب المعرفة و طاقة الإبداع ، كما توصلت الدراسة إلى أن اكتساب المعرفة يؤثر على الطاقة الاستيعابية وأن الشركات تمثل وسيط بين اكتساب المعرفة و طاقة الإبداع.

3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة وجود ممارسة لإدارة المعرفة في المؤسسات المبحوثة بدرجات متفاوتة كما في دراسة (حجازي، 2005) و (عليان، 2009) وتتفق هذه النتائج مع نتيجة هذا البحث، حيث أظهر البحث وجود ممارسة متوسطة من قبل اداريي البلديات المبحوثة لعمليات إدارة المعرفة.

تناولت دراسة (التميمي، 2009) "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير" حيث تم إجراء هذه الدراسة على بلديات محافظتي الخليل

¹¹¹ Liao, Shu-hsien & others, "Relationships Between Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity And Innovation Capability: An Empirical Study On Taiwan's Financial And Manufacturing Industries", Journal of Information Science, Vol. 36, Iss. 1, Amsterdam: 2010

وبيت لحم وأظهرت نتائج الدراسة ضعف الموارد البشرية مما يدل على أهمية إدخال إدارة المعرفة ضمن خطط تطوير الموارد البشرية في البلديات وذلك بهدف الارتقاء بأداء الموارد البشرية.

توصلت الدراسات السابقة إلى وجود اثر لإدارة المعرفة على الأداء ضمن أبعاد مختلفة للأداء كما في دراسة (حجازي، 2005) و (البطينه ، 2007) و (دروزه، 2008) و (العزبي، 2009) و (عليان،2009).

كما أظهرت الدراسات الأجنبية أيضا لوجود أثر لإدارة المعرفة على الأداء ضمن أبعاد مختلفة للأداء كما في دراسة (Czarnitzki & Wastyne,2006) ودراسة (Tsai,2007) ودراسة (Tsai,2007) ودراسة (Theriou,2008) ودراسة (Boumarafi,2008) ودراسة (song,2008) ودراسة (Ho,2009)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج هذا البحث حيث توصلت الباحثة إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وكل من تحسين أداء العمليات الداخلية وحسين النمو والتعلم في البلديات المبحوثة.

وقد ركزت الدراسات السابقة في توصياتها على إنشاء وحدة متخصصة ضمن الهياكل التنظيمية تعنى بشؤون إدارة المعرفة.

ما الذي يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة؟

يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في كونه أول بحث يتناول موضوع إدارة المعرفة في البلديات الفلسطينية في حدود علم الباحثة.

كما تميز البحث عن الدراسات السابقة في توضيح واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وهذا الجانب لم يتركز عليه الدراسات السابقة.

كما تميز البحث عن الدراسات السابقة في بحث العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء وذلك بالتركيز على محاور أداء العمليات الداخلية والنمو والتعلم وهما محورين رئيسيين من محاور الأداء.

الفصل الثالث منهجية البحث

1.3 تمهيد

يوضح الفصل الثالث المنهجية المستخدمة في البحث والجوانب المتعلقة بإجرائه من حيث اختيار أداة البحث المستخدمة ومدى صدقها وثباتها وإجراءات توزيعها، كما يضع وصفاً لمجتمع البحث وعينة البحث، وخصائص أفراد عينة البحث، وأساليب جمع البيانات والمعلومات ومصادرها الأولية والثانوية، وطرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل أسئلة البحث، واختبار فرضيات البحث.

2.3 منهج البحث:

استندت الباحثة في إجراء هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يعبر عن الظاهرة قيد البحث كما هي في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، ومن ثم تحليل الظاهرة وتفسيرها ودراسة العلاقات السببية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل وتحسين الواقع¹¹².

¹¹²غانم، حجاج ، "الإحصاء التربوي يدوياً وباستخدام SPSS"، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة ،

3.3 أداة البحث:

استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لإجراء هذا البحث، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص دور إدارة المعرفة في تحسين أداء بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، طوّرت الباحثة استبانة تكونت من أربعة أقسام رئيسية: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة، ضمّت متغيرات البحث المستقلة وهي: اسم البلدية، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، في حين ضمّ القسم الثاني مقياس واقع إدارة المعرفة، الذي تكون من (16) فقرة، وزعت على محورين رئيسيين هما: واقع إدارة المعرفة، وإدراك مفهوم إدارة المعرفة وممارسة عمليات إدارة المعرفة في (31) فقرة وزعت على ستة محاور رئيسية وهي: تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة. في المقابل ضم القسم الثالث مقياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في (22) فقرة وزعت على محورين رئيسيين هما: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية، ودور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية، في حين ضم القسم الرابع سؤالين مفتوحين بهدف جمع معلومات حول تجارب النجاح لممارسة عمليات إدارة المعرفة في البلديات المبحوثة. علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة البحث تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: موافق بشدة، موافق، محايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة. إلى جانب ذلك استخدم سلم الإجابة الثنائي نعم، لا.

1.3.3 صدق أداة البحث

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 2 أسماء المحكمين) الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها سواء في الشكل أو المضمون من حيث درجة مناسبة الفقرات للمجالات التي تندرج تحتها، أو درجة وضوح الفقرات، ودقة الصياغة وسلامة اللغة، ودمج الفقرات المتشابهة التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لأداة البحث بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)،

وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (1.3) و(2.3) و(3.3)

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1. يوجد في البلدية شخص مسؤول عن إدارة المعرفة.	0.41*	0.000	9. يتم عمل تقرير للانجازات الشهرية.	0.43*	0.000
2. تقوم البلدية بعمل فرق عمل لتطوير العمل.	0.58*	0.000	10. يوجد في البلدية سجل مكتوب يوضح إجراءات العمل.	0.58*	0.000
3. يوجد في البلدية شبكة حاسوب.	0.21*	0.002	11. المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين.	0.22*	0.002
4. يوجد في البلدية قاعدة بيانات إلكترونية.	0.43*	0.000	12. إدارة المعرفة إدارة لخبرات العاملين.	0.32*	0.000
5. يوجد في البلدية استراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة.	0.41*	0.000	13. تسعى إدارة المعرفة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات بسرعة.	0.34*	0.000
6. تصدر البلدية كتيب إرشادات للعمل.	0.49*	0.000	14. تعمل إدارة المعرفة على تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.	0.32*	0.000
7. تشجع البلدية الموظفين على تدوين معرفتهم في سجلات خاصة.	0.50*	0.000	15. تُعرّف إدارة المعرفة على أنها سلسلة من العمليات النظامية لإيجاد المعلومة وتنظيمها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله.	0.26*	0.000
8. يوجد شخص يقوم بجمع المعلومات من الموظفين وتدوينها بحيث يسهل الوصول إليها.	0.56*	0.000	16. تهدف إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استخدامها.	0.40*	0.000

جدول رقم (1.3). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مقياس واقع إدارة المعرفة مع الدرجة

الكلية للأداة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) إلى أن جميع قيم ارتباط فقرات مقياس واقع إدارة

المعرفة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها

تتشارك معاً في قياس واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر

إدارييها، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الفقرات
0.000	0.54*	17. يمكن الرجوع إلى سجلات العمل بكل سهولة.	0.000	0.64*	1. تقوم إدارة البلدية بإجراء لقاءات مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم.
0.000	0.66*	18. تشجع البلدية الأفراد على تسجيل كل ما يحدث لهم في ملفات يدوية أو الكترونية.	0.000	0.61*	2. تحث الإدارة العاملين على استخدام عبارات صريحة بدون استعمال رموز لفظية للتعبير عن خبراتهم.
0.000	0.56*	19. يتم تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات.	0.000	0.60*	3. تشجع الإدارة العاملين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل في موقع دائم.
0.000	0.55*	20. يتم تخزين المعلومات في برامج البريد الإلكتروني أو في أي برنامج الكتروني للرجوع إليها بسهولة.	0.000	0.44*	4. تسعى البلدية إلى تحسين العمليات الداخلية (مثل إجراءات الحصول على ترخيص بناء).
0.000	0.67*	21. تشجع البلدية الموظفين على تبادل المعلومات التي يقومون بتدوينها.	0.000	0.58*	5. توضح البلدية للعاملين المشكلات التي تواجههم.
0.000	0.67*	22. تقوم البلدية بتعميم تجارب الموظفين للاستفادة منها.	0.000	0.70*	6. تشجع البلدية الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات.
0.000	0.58*	23. يتم نشر المعرفة بين الموظفين عن طريق شبكة الحاسوب.	0.000	0.66*	7. تشجع البلدية المواطنين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة الخدمات.
0.000	0.71*	24. يتم إعادة استخدام معرفة الأفراد في أقسام البلدية.	0.000	0.56*	8. تعمل البلدية على تطوير مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب.
0.000	0.52*	25. يتم إجراء تدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.	0.000	0.59*	9. تقوم البلدية بتعميم الخطط للأعمال التي سيتم انجازها.
0.000	0.58*	26. يتم عمل حلقات للتعليم تضم مزيج من الموظفين من عدة دوائر.	0.000	0.45*	10. تعمل البلدية على تعيين أفراد من ذوي الخبرة.
0.000	0.57*	27. تقوم البلدية بتشكيل فرق متعددة الخبرات.	0.000	0.42*	11. تستقطب البلدية الخبراء للعمل بعقود لفترات محددة.
0.000	0.67*	28. يتم إجراء تدريب للفرق من قبل خبراء متمرسين.	0.000	0.50*	12. يتم عمل اجتماعات غير رسمية لمناقشة العمل.
0.000	0.63*	29. تعمل البلدية على تطبيق المعارف الجديدة.	0.000	0.64*	13. يستخدم المديرون الأمثلة العملية لشرح وجهات نظرهم حول العمل.
0.000	0.69*	30. تشجع البلدية الموظفين لديها على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه.	0.000	0.68*	14. يتم مكافأة الموظفين على إسهاماتهم في نشر المعرفة (مثل طريقة حل مشكلة معينة).
0.000	0.71*	31. تعمل البلدية على تحويل نتائج اجتماعات فرق العمل إلى خطط عمل جديدة.	0.000	0.68*	15. تشجع البلدية التنوع الفكري بين الموظفين.
			0.000	0.65*	16. يتم توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة (مثل دليل العمل).

جدول رقم (2.3). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مقياس ممارسة عمليات إدارة المعرفة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن جميع قيم ارتباط فقرات مقياس ممارسة عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	الفقرات
0.000	0.41*	1. توضيح المشكلات التي تواجه العاملين يساهم في تحسين العمليات الداخلية.
0.000	0.41*	2. استقبال اقتراحات المواطنين يحسن من جودة العمليات الداخلية.
0.000	0.40*	3. تعميم خطط العمل يؤدي إلى فهم تسلسل العمليات الداخلية.
0.000	0.37*	4. تخزين المعرفة من خلال توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة يؤدي إلى فهم العمليات الداخلية.
0.000	0.27*	5. تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات يساهم في تطوير العمليات الداخلية.
0.000	0.40*	6. يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من البنية التحتية.
0.000	0.35*	7. يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تحسين مستوى القرارات.
0.000	0.37*	8. تساهم إدارة المعرفة في زيادة إنتاجية الموظفين.
0.000	0.39*	9. تطبيق المعرفة من خلال تدريب الفرق من قبل الخبراء يؤدي إلى تقليل أخطاء العمل.
0.000	0.25*	10. يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة المرونة في العمل.
0.000	0.35*	11. يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تقليل الزمن اللازم لإكمال العمليات.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
12. تساهم إدارة المعرفة في التخلص من العمليات الزائدة.	0.32*	0.000
13. عملية تشخيص المعرفة من خلال حث العاملون على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل يحسن النمو والتعلم.	0.44*	0.000
14. عملية تحديد أهداف المعرفة من خلال حث الموظفين على ابتكار أفكار جديدة للعمل يزيد من النمو والتعلم.	0.50*	0.000
15. تساعد إدارة المعرفة على الارتقاء بمهارة الموظفين.	0.40*	0.000
16. يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تطوير الكوادر البشرية.	0.40*	0.000
17. تساهم إدارة المعرفة في ضمان ثقافة التعلم المستمر داخل البلدية.	0.40*	0.000
18. يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من الخبرات.	0.45*	0.000
19. تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف البلدية.	0.49*	0.000
20. تساعد إدارة المعرفة على الاستخدام الأمثل للتقنيات.	0.38*	0.000
21. تؤدي عمليات نشر المعرفة إلى تحويل المعرفة إلى خبرات جديدة	0.44*	0.000
22. تساعد إدارة المعرفة على اعتماد المعلومات كأرضية لاتخاذ القرارات بدل التخمين	0.44*	0.000

جدول رقم (3.3). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مقياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء مع الدرجة الكلية للأداة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) إلى أن جميع قيم ارتباط فقرات مقياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي إلى فقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

2.3.3 ثبات أداة البحث

تم حساب الثبات لأداة البحث بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (4.3).

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1.	واقع إدارة المعرفة	10	0.72
2.	إدراك مفهوم إدارة المعرفة	6	0.71
3.	الدرجة الكلية	16	0.70
4.	تشخيص المعرفة	3	0.85
5.	تحديد أهداف المعرفة	6	0.83
6.	توليد المعرفة	6	0.83
7.	خزن المعرفة	5	0.84
8.	نشر المعرفة	6	0.88
9.	تطبيق المعرفة	5	0.89
10.	الدرجة الكلية	31	0.96
11.	دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية	12	0.90
12.	دور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية	10	0.95
13.	الدرجة الكلية	22	0.95

جدول رقم (4.3). نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة البحث بأبعادها المختلفة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.3) إلى أن أداة البحث بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، بتصنيفاتها حسب الفئة (أ، ب) حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين في بلديات محافظة الخليل (201) وفي بلديات محافظة بيت لحم (54) ، وبذلك يكون العدد الكلي لمجتمع البحث (255) موظفاً وموظفة للعام 2010/2009. والجدول رقم (5.3) - من إعداد الباحثة - بالاستعانة بالبلديات المبحوثة يوضح أسماء جميع بلديات مجتمع البحث وتصنيفها وعدد الموظفين الكلي وعدد الموظفين الإداريين في كل بلدية.

اسم البلدية	التصنيف	عدد الموظفين الكلي	عدد الموظفين الإداريين
1 بيت لحم	أ	170	20
2 الخليل	أ	800	50
3 بيت أمر	ب	30	11
4 بني نعيم	ب	30	10
5 يطا	ب	80	20
6 السموع	ب	45	15
7 ترقوميا	ب	25	7
8 سعير	ب	31	15
9 إذنا	بب	35	11
10 صوريف	ب	17	8
11 الظاهرية	ب	47	15
12 بيت ساحور	ب	28	18
13 بيت جالا	ب	65	16
14 حلحول	ب	48	13
15 دورا	ب	98	26

255	1549	المجموع
-----	------	---------

جدول (5.3) أسماء جميع بلديات مجتمع البحث وتصنيفها وعدد الموظفين الكلي وعدد الموظفين الإداريين. (من إعداد الباحثة)

5.3 وصف مجتمع البحث ومصدر البيانات الإحصائية

تم استخدام أسلوب المسح الشامل على جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم ضمن التصنيف ("أ" و "ب") والبالغ عددهم (255) موظفاً وموظفة حسب المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من البلديات المبحوثة حيث تم توزيع (255) استبانة تم استرداد (223) استبانة حيث لم تتمكن الباحثة من استرداد (32) استبانة منها، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (194) استبانة. حيث أنه يوجد 27 استبانو غير صالحة للتحليل لعدم اكمال تعبئتها من قبل المبحوثين والجدول رقم (6.3) يوضح توزيع الاستبانات.

الاستبيانات الصالحة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	عدد الموظفين الإداريين	عدد الموظفين الكلي	التصنيف	اسم البلدية	
12	15	20	20	170	أ	بيت لحم	1
36	40	50	50	800	أ	الخليل	2
11	11	11	11	30	ب	بيت أمر	3
8	9	10	10	30	ب	بني نعيم	4
15	15	20	20	80	ب	يطا	5
13	14	15	15	45	ب	السموع	6
6	7	7	7	25	ب	ترقوميا	7
14	14	15	15	31	ب	سعير	8
10	11	11	11	35	بب	إذنا	9
8	8	8	8	17	ب	صوريف	10
12	13	15	15	47	ب	الظاهرية	11
12	15	18	18	28	ب	بيت ساحور	12
11	14	16	16	65	ب	بيت جالا	13
8	13	13	13	48	ب	حلحول	14
18	24	26	26	98	ب	دورا	15
194	223	255	255	1549	المجموع		

جدول رقم (6.3) توزيع الاستبيانات على عينة البحث

وفيما يلي تفاصيل خصائص العينة الديمغرافية وفقاً إلى متغيرات: الفئة العمرية، والمؤهل العلمي،

والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وذلك كما يأتي:

*توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير الفئة العمرية

أشارت النتائج إلى أن 22.2% من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية 20-29 سنة، 36.1% في الفئة العمرية 30-39 سنة، 26.3% في الفئة العمرية 40-49 سنة، وكان 15.5% منهم في الفئة العمرية 50 سنة فأكثر. جدول (7.3)

ويتضح من هذه النسب أن 58.3% من عينة البحث هم في الفئة العمرية من 20-39 سنة وهذا يتماشى مع كون المجتمع الفلسطيني مجتمع فتي، وأن العمل المؤسسي يعتمد على عنصر الشباب.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
			الفئة العمرية
	22.2	43	29-20
	36.1	70	39-30
-	26.3	51	49-40
	15.4	30	+50
	194		المجموع

جدول (7.3) : توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير الفئة العمرية

*توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير المؤهل العلمي

أشارت المعطيات إلى أن 7.3% من أفراد عينة البحث هم من حملة درجة الماجستير ومعظم أفراد عينة البحث من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 50.3% يليه حملة درجة الدبلوم بنسبة 27.7%

وأن 14.7% من أفراد العينة من حملة درجة الثانوية العامة فما دون مما يدل على التوجه نحو
توظيف الكفاءات العلمية لشغل الوظائف الإدارية في البلديات، وهذا يساعد في الحصول على درجة
دقة مقبولة في الإجابات لأن معظم عينة البحث من الفئة المتعلمة الواعية. جدول (8.3)

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
3			المؤهل العلمي
	14.7	28	ثانوية عامة فما دون
	27.7	53	دبلوم
	50.3	96	بكالوريوس
	7.3	14	ماجستير
191			المجموع

جدول (8.3): توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير المؤهل العلمي

*توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير المسمى الوظيفي

بينت النتائج إلى أن 6.2% من المبحوثين من المديرين/ رؤساء الأقسام والقائمين بأعمالهم، وكان
26.3% من العاملين في المحاسبة والرقابة والتدقيق، 23.2% من العاملين في الإدارة بمختلف
أقسامها، 22.2% من دائرة الهندسة، وكان 22.2% أيضاً من العاملين في حقول أخرى. ويعتبر هذا
الاختلاف لصالح البحث حيث شملت جميع الفئات مما يعطي انطباعاً عن وضع المؤسسة بشكل
عام. جدول (9.3)

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-			المسمى الوظيفي
	6.2	12	مدير/رئيس قسم
	26.2	51	المحاسبة والتدقيق والرقابة
	23.2	45	الإدارة
	22.2	43	الهندسة
	22.2	43	غير ذلك
	194		المجموع

جدول (9.3) : توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير المسمى الوظيفي

*توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة

أشارت المعطيات أن 27.3% من أفراد العينة من ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات، 27.3% 5-10 سنوات، 33.0% 11-15 سنة، في حين وجد أن 12.4% منهم من ذوي سنوات

الخبرة الأكثر من 15 سنة. جدول (10.3)

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-			سنوات الخبرة
	27.3	53	-5
	27.3	53	10-5
	33.0	64	15-11
	12.4	24	+15
	194		المجموع

جدول (10.3): توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة

*توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير عدد الدورات التدريبية

بينت النتائج أن 51.9% من المبحوثين قد تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية، 26.5% 5-10 دورات، وكان 21.6% منهم قد تلقوا أكثر من 10 دورات تدريبية. جدول (11.3)

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
			عدد الدورات التدريبية
9	51.9	96	-5
	26.5	49	10-5
	21.6	40	+10
185			المجموع

جدول (11.3) : توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير عدد الدورات التدريبية

6.3 أساليب جمع البيانات

لأغراض انجاز هذا البحث فقد تم الاعتماد على المصادر التالية:

أولاً: المصادر الثانوية واشتملت على الكتب والمؤلفات والرسائل العلمية والدوريات والمؤتمرات والتقارير ذات العلاقة من المكتبات والمؤسسات وشبكة الانترنت.

المصادر الأولية: بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والتي تم بناؤها وتصميمها وعرضها على مجموعة من المحكمين إلى أن تم إنتاجها في شكلها النهائي.

إضافة إلى ملاحظة الباحثة الميدانية وزيارة البلديات من خلال توزيع وجمع الاستبانة على عينة البحث التي زودت الباحثة بأرقام دقيقه في وصف مجتمع البحث .

7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات البحث قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتين، وأعطيت الإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة، وقد أعطيت الإجابة نعم درجتين، ولا درجة واحدة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات البحث عند المستوى $\alpha=0.05$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، واختبار توكي (tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولفهم نتائج البحث يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (12.3) و(13.3).

المتوسط الحسابي	الدرجة	المعيار
2.49-1	قليلة	-انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
3.49-2.50	متوسطة	الوسط
5-3.50	كبيرة	+انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

جدول رقم (12.3) مفتاح المتوسطات الحسابية إلى سلم الإجابة الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة	المعيار
1.49-1	قليلة	تحت المتوسط الحسابي
2-1.50	كبيرة	فوق المتوسط الحسابي

جدول رقم (13.3) مفتاح المتوسطات الحسابية إلى سلم الإجابة الثنائي

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

1.4 تمهيد

بعد أن تناولت الباحثة منهجية الدراسة في الفصل السابق، قامت الباحثة بعرض وتحليل النتائج وتفسيرها، وذلك في إطار الأهداف والأسئلة والفرضيات التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول، وبعد ذلك يتم عرض نتائج الدراسة ودلالاتها في ضوء الأهداف الموضوعية لها وهي على النحو التالي:

2.4 تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لتحليل بيانات الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

سؤال الدراسة الأول

ما واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها على الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1.4).

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع إدارة المعرفة	194	1.45	0.23

جدول رقم (1.4) : الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة المعرفة في بلديات

محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها على الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (1.4) أن واقع إدارة المعرفة كان منخفضاً في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (1.45)، مع انحراف معياري (0.23).

وتعزو الباحثة ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة وحداثة التطوير الإداري في البلديات ، حيث أن الهياكل التنظيمية للبلديات عينة الدراسة لا تحتوي على وحده متخصصة لإدارة المعرفة ولا يوجد ضمن الهياكل التنظيمية للبلديات عينة الدراسة مسمى وظيفي إلى موظف إدارة المعرفة وذلك بناء على المعلومات الميدانية التي حصلت عليها الباحثة من البلديات المبحوثة عند توزيع الاستبانة.

وقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.4).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.25	1.93	يوجد في البلدية شبكة حاسوب
0.42	1.77	يتم عمل تقرير للانجازات الشهرية.
0.49	1.60	يوجد في البلدية قاعدة بيانات الكترونية.
0.50	1.47	يوجد في البلدية سجل مكتوب يوضح إجراءات العمل.
0.50	1.46	تقوم البلدية بعمل فرق عمل لتطوير العمل.
0.47	1.34	تصدر البلدية كتيب إرشادات للعمل.
0.46	1.32	يوجد شخص يقوم بجمع المعلومات من الموظفين وتدوينها بحيث يسهل الوصول إليها.
0.44	1.27	تشجع البلدية الموظفين على تدوين معرفتهم في سجلات خاصة.
0.43	1.25	يوجد في البلدية شخص مسؤول عن إدارة المعرفة.
0.39	1.19	يوجد في البلدية إستراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة.

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

يوضح الجدول (2.4) واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين على وجود شبكة حاسوب في البلدية، تلاه حرص البلديات على عمل تقارير للانجازات الشهرية ثم وجود قاعدة بيانات الكترونية ، ثم وجود سجل مكتوب يوضح إجراءات العمل ، يليه عمل فرق عمل لتطوير العمل ثم إصدار البلدية كتيب إرشادات للعمل ، ثم وجود شخص يقوم بجمع المعلومات من الموظفين وتدوينها بحيث يسهل الوصول إليها، ثم تشجيع البلدية الموظفين على تدوين معرفتهم في سجلات خاصة، وفي النهاية يوجد في البلدية شخص مسؤول عن إدارة المعرفة ووجود استراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تصدر وجود شبكة حاسوب في البلدية إلى توجه وزارة الحكم المحلي نحو أتمتة البلديات، وجاء عمل تقارير الانجازات الشهرية في المرتبة الثانية وذلك لمتابعة وزارة الحكم المحلي إنجازات البلديات مما يستوجب عمل التقارير الشهرية والسنوية.

كما تعزو الباحثة وجود شخص مسؤول عن إدارة المعرفة ووجود استراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة في البلدية في نهاية الترتيب حسب الأهمية لعدم وجود وظيفة مسؤول إدارة المعرفة ضمن الهياكل التنظيمية للبلديات المبحوثة وعدم تضمن إدارة المعرفة في إطار واضح ومسمى صريح ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات المبحوثة.

سؤال الدراسة الثاني

ما مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم على الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
0.21	1.88	194	إدراك مفهوم إدارة المعرفة

جدول رقم (3.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى مدى إدراك الإداريين لمفهوم

إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم على الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) إلى وجود إدراك كبير لدى الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذا الإدراك (1.88)، مع انحراف معياري (0.21).

وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين، كما ظهر في خصائص العينة الديمغرافية، ووجود فئة الشباب للموظفين مما يساعدهم على الإطلاع على آخر التطورات العلمية في مجال الإدارة.

وقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.19	1.96	المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين
0.38	1.91	تهدف إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استخدامها.
0.31	1.89	تسعى إدارة المعرفة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات بسرعة.
0.32	1.88	تُعرّف إدارة المعرفة على أنها سلسلة من العمليات النظامية لإيجاد المعلومة وتنظيمها

0.35	1.86	إدارة المعرفة إدارة لخبرات العاملين.
0.39	1.81	تعمل إدارة المعرفة على تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

جدول رقم (4.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في

بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

يوضح الجدول (4.4) مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين على أن المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين، تلاه الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استخدامها ثم سعي إدارة المعرفة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات بسرعة ثم تعريف إدارة المعرفة على أنها سلسلة من العمليات النظامية لإيجاد المعلومة وتنظيمها ثم تعريف إدارة المعرفة على أنها إدارة لخبرات العاملين، وفي النهاية عمل إدارة المعرفة على تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

يلاحظ من النتائج السابقة أن إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة يتدرج حسب الأهمية من إدراك مفهوم المعرفة ثم الهدف من إدارة المعرفة ثم إدراك أن إدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات. وترى الباحثة أن هذه النتائج تتطابق مع التسلسل المنطقي لفهم أي مصطلح علمي من حيث فهم مفرداته وإدراك أهدافه يلي ذلك ادراك أبعاده. تعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع المؤهل العلمي

للموظفين الإداريين حسب خصائص العينة الديمغرافية جدول رقم (8.3)

سؤال الدراسة الثالث

ما واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في أبعاد الدراسة والدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4).

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشخيص المعرفة	194	2.91	0.99
تحديد أهداف المعرفة	194	3.49	0.75
توليد المعرفة	194	3.06	0.78
خزن المعرفة	194	2.93	0.81
نشر المعرفة	194	2.87	0.83
تطبيق المعرفة	194	2.97	0.86
الدرجة الكلية	194	3.06	0.71

جدول رقم (5.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في أبعاد الدراسة والدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) إلى تأكيد الإداريين على وجود ممارسة متوسطة الدرجة لعمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذه الممارسة (3.06)، وقد جاء في مقدمتها: الممارسة في مجال تحديد أهداف المعرفة (3.49)،

فتوليد المعرفة (3.06)، فتطبيق المعرفة (2.97)، تلاه خزن المعرفة (2.93)، فتشخيصها (2.91)، وأخيراً نشر المعرفة (2.87)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

تشير نتائج ممارسة عمليات إدارة المعرفة إلى أنه وبالرغم من انخفاض واقع إدارة المعرفة في البلديات إلا أنه تتم ممارسة عمليات إدارة المعرفة من الموظفين الإداريين بشكل متوسط ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات التي قد يمارسها الأفراد دون وجود إطار تنظيمي واضح وصريح لها.

ومن حيث ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاء في مقدمتها تحديد أهداف المعرفة فتوليد المعرفة فتطبيق المعرفة في مقدمة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتعزو الباحثة ذلك إلى كون هذه العمليات قد تتم بمبادرات شخصية من الموظفين بينما تخزين المعرفة وتشخيصها ونشرها يحتاج إلى إطار منظم من الإدارة وهو ما تفتقر إليه البلديات عينة الدراسة حسب البيانات التي حصلت عليها الباحثة من هذه البلديات.

وقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجداول من (6.4) إلى (11.4).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1.14	3.03	تشجع الإدارة العاملين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل في موقع دائم
1.11	2.95	تحث الإدارة العاملين على استخدام عبارات صريحة بدون استعمال رموز لفظية للتعبير عن خبراتهم.
1.15	2.78	تقوم إدارة البلدية بإجراء لقاءات مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم.

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في مجال تشخيص المعرفة مرتبة حسب الأهمية

يوضح الجدول (6.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في مجال تشخيص المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين تشجيع الإدارة العاملين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل في موقع دائم، تلاه حث الإدارة الموظفين على استخدام عبارات صريحة بدون استعمال رموز لفظية للتعبير عن خبراتهم، وفي النهاية قيام إدارة البلدية بإجراء لقاءات مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم.

ويظهر من نتائج ممارسة عملية تشخيص المعرفة أن تشجيع الإدارة العاملين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل في موقع دائم يتصدر عمليات تشخيص المعرفة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاتجاه نحو أتمتة البلديات مما يستوجب دراسة توثيق العاملين لإجراءات العمل بهدف دراستها وأتممتها أو عمل التحسينات عليها وذلك يتماشى مع دراسة الرجعي¹¹³ التي تشير إلى الاتجاه

¹¹³ رجعي، عوني، "اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2008م، 100

الإيجابي لأعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات مما يتطلب تسجيل جميع إجراءات العمل بهدف تحليلها تطويرها.

وقد جاءت ممارسة عملية قيام إدارة البلدية بإجراء لقاءات مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم في النهاية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود إطار تنظيمي واضح لتنسيق عمليات إدارة المعرفة في البلديات كما ظهر في نتائج الدراسة من حيث واقع إدارة المعرفة في البلديات عينة الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.85	4.06	تسعى البلدية إلى تحسين العمليات الداخلية (مثل إجراءات الحصول على ترخيص بناء)
1.03	3.66	تعمل البلدية على تطوير مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب.
1.09	3.47	تشجع البلدية المواطنين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة الخدمات.
0.95	3.39	توضح البلدية للعاملين المشكلات التي تواجههم.
1.06	3.29	تشجع البلدية الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات.
1.13	3.11	تقوم البلدية بتعميم الخطط للأعمال التي سيتم إنجازها.

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في مجال تحديد أهداف المعرفة مرتبة حسب الأهمية

يوضح الجدول (7.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في مجال تحديد أهداف المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين سعى البلدية إلى تحسين العمليات تلاه حرص البلدية على تطوير مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب، ثم تشجيع البلدية المواطنين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة

الخدمات ثم توضيح البلدية للعاملين المشكلات التي تواجههم ثم تشجيع البلدية الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات، وفي النهاية قيام البلدية بتعميم الخطط للأعمال التي سيتم إنجازها.

ترى الباحثة أن نتائج ممارسة عمليات تحديد أهداف المعرفة جاء في مقدمتها تأكيد الإداريين على سعى البلدية إلى تحسين العمليات تلاه حرص البلدية على تطوير مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب يتماشى مع الاتجاه نحو أتمتة البلديات والاتجاه نحو تبسيط إجراءات العمل ، وتعزو الباحثة وجود عملية تعميم الخطط للأعمال التي سيتم إنجازها في نهاية ترتيب عمليات تحديد أهداف المعرفة حسب الأهمية إلى تدني مشاركة الموظفين في إعداد الخطط المستتية كما ورد في دراسة التميمي¹¹⁴.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1.01	3.64	تعمل البلدية على تعيين أفراد من ذوي الخبرة
1.06	3.15	يستخدم المديرون الأمثلة العملية لشرح وجهات نظرهم حول العمل.
1.05	3.14	يتم عمل اجتماعات غير رسمية لمناقشة العمل.
1.10	3.02	تستقطب البلدية الخبراء للعمل بعقود لفترات محددة.
1.03	2.79	تشجع البلدية التنوع الفكري بين الموظفين.
1.15	2.64	يتم مكافأة الموظفين على إسهاماتهم في نشر المعرفة (مثل طريقة حل مشكلة معينة).

جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في مجال توليد المعرفة مرتبة حسب الأهمية

¹¹⁴ التميمي، باسم، "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"،

رسالة ماجستير، جامعة القدس ، فلسطين، 2009م، 194

يوضح الجدول (8.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في مجال توليد المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين حرص البلدية على تعيين أفراد من ذوي الخبرة، تلاه استخدام المديرين الأمثلة العملية لشرح وجهات نظرهم حول العمل ثم عمل اجتماعات غير رسمية لمناقشة العمل ثم استقطاب البلدية الخبراء للعمل بعقود لفترات محددة ثم تشجيع البلدية التنوع الفكري بين الموظفين وفي النهاية مكافأة الموظفين على إسهاماتهم في نشر المعرفة.

تظهر نتائج ممارسة عمليات توليد المعرفة أن تعيين الأفراد من ذوي الخبرة جاء في أول عمليات توليد المعرفة من حيث الأهمية وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع المستوى العلمي للموظفين في البلديات وارتفاع عدد سنوات الخبرة كما يظهر من خصائص العينة الديمغرافية جدول رقم (7.3)

ويظهر من النتائج السابقة أيضاً أن استخدام المديرين الأمثلة العملية لشرح وجهات نظرهم حول العمل ثم عمل اجتماعات غير رسمية لمناقشة العمل قد جاءت في مقدمة عمليات توليد المعرفة، وذلك يتطابق مع نتائج دراسة ربعي¹¹⁵ التي أظهرت أن النمط القيادي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية هو النمط الديمقراطي ، وأن المدراء يشاركون مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات.

¹¹⁵ ربعي، ناصر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها"، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين، 2006م، 122

وترى الباحثة أن عملية مكافأة الموظفين على إسهاماتهم في نشر المعرفة قد جاءت في نهاية عمليات توليد المعرفة وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف نظام الحوافز والمكافآت في البلديات كما أظهرت نتائج دراسة التميمي¹¹⁶.

¹¹⁶ التميمي، باسم، "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"،

رسالة ماجستير، جامعة القدس ، فلسطين، 2009م، 134

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1.05	3.35	يمكن الرجوع إلى سجلات العمل بكل سهولة
1.07	3.03	تشجع البلدية الأفراد على تسجيل كل ما يحدث لهم في ملفات يدوية أو الكترونية.
1.09	2.99	يتم تخزين المعلومات في برامج البريد الإلكتروني أو في أي برنامج الكتروني للرجوع إليها بسهولة.
1.05	2.81	يتم توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة (مثل دليل العمل).
0.92	2.51	يتم تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات.

جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في مجال خزن المعرفة مرتبة حسب الأهمية

يوضح الجدول (9.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم

من وجهة نظر إداريها في مجال خزن المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: سهولة

الرجوع إلى سجلات العمل، تلاه حرص البلديات على تخزين المعلومات في برامج البريد

الإلكتروني أو في أي بريد الكتروني للرجوع إليها بسهولة، ثم توثيق معرفة الأفراد في سجلات

دائمة وفي النهاية تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات.

تظهر نتائج ممارسة عمليات خزن المعرفة أن سهولة الرجوع إلى سجلات العمل بكل سهولة كانت

في المقدمة، تلاها حرص البلديات على تخزين المعلومات في برامج البريد الإلكتروني أو في أي

بريد الكتروني للرجوع إليها بسهولة جاء في أول عمليات خزن المعرفة من حيث الأهمية وتعزو

الباحثة ذلك إلى توجه وزارة الحكم المحلي نحو أتمتة البلديات وتبسيط إجراءات العمل.

و قد جاءت عمليات توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة وتسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات في نهاية ترتيب عمليات خزن المعرفة حسب الأهمية ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى عدم وجود استراتيجية إدارة المعرفة في البلديات عينة الدراسة بالإضافة إلى عدم وجود شخص مسؤول عن إدارة المعرفة في البلديات كما يظهر من نتائج واقع إدارة المعرفة في البلديات جدول رقم (1.4).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1.06	3.08	يتم إجراء تدريب من زملاء الخبرة القدامى
1.06	3.05	يتم إعادة استخدام معرفة الأفراد في أقسام البلدية.
1.08	2.97	تشجع البلدية الموظفين على تبادل المعلومات التي يقومون بتدوينها.
1.11	2.91	يتم نشر المعرفة بين الموظفين عن طريق شبكة الحاسوب.
1.02	2.74	تقوم البلدية بتعميم تجارب الموظفين للاستفادة منها.
0.96	2.51	يتم عمل حلقات للتعليم تضم مزيجاً من الموظفين من عدة دوائر.

جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في مجال نشر المعرفة مرتبة حسب الأهمية

يوضح الجدول (10.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في مجال نشر المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: حرص البلديات على إجراء تدريب من الزملاء القدامى من ذوي الخبرة، تلاه إعادة استخدام معرفة الأفراد في أقسام البلدية، ثم تشجيع البلدية الموظفين على تبادل المعلومات التي يقومون بتدوينها، ثم نشر المعرفة بين الموظفين عن طريق شبكة الحاسوب ثم تعميم البلدية تجارب الموظفين للاستفادة منها وفي النهاية عمل حلقات للتعليم تضم مزيجاً من الموظفين من عدة دوائر.

يتضح من النتائج السابقة أن إجراء تدريب من الزملاء القدامى من ذوي الخبرة من أهم مجالات نشر المعرفة ويتفق ذلك مع نتائج دراسة ربعي¹¹⁷ التي أظهرت أن روح التعاون تسود علاقة الزملاء مع بعضهم. وجاءت عملية عمل حلقات للتعليم تضم مزيجاً من الموظفين من عدة دوائر في نهاية ترتيب عمليات نشر المعرفة حسب الأهمية ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى ضعف التخطيط للتدريب في البلديات كما ظهر في نتائج دراسة التميمي¹¹⁸

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1.00	3.19	تعمل البلدية على تطبيق المعارف الجديدة
1.02	3.00	تشجع البلدية الموظفين لديها على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه.
1.05	2.97	تعمل البلدية على تحويل نتائج اجتماعات فرق العمل إلى خطط عمل جديدة.
1.08	2.88	تقوم البلدية بتشكيل فرق متعددة الخبرات.
1.07	2.82	يتم إجراء تدريب للفرق من خبراء متمرسين.

جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في

بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في مجال تطبيق المعرفة مرتبة حسب الأهمية

¹¹⁷ ربعي، ناصر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2006م، 122

¹¹⁸ التميمي، باسم، "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 134

يوضح الجدول (11.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في مجال تطبيق المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: حرص البلديات على تطبيق المعارف الجديدة، تلاه تشجيع الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه، ثم العمل على تحويل نتائج اجتماعات فرق العمل إلى خطط عمل جديدة، ثم تشكيل فرق متعددة الخبرات وفي النهاية إجراء تدريب للفرق من خبراء متمرسين.

يظهر من النتائج السابقة أن حرص البلديات على تطبيق المعارف الجديدة جاء في مقدمة عمليات تطبيق المعرفة، وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على التوجه نحو تحسين أداء البلديات من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات و التطور العلمي الدائم. كما يظهر من النتائج السابقة أن عملية إجراء التدريب للفرق من خبراء متمرسين قد جاءت في نهاية عمليات تطبيق المعرفة من حيث الأهمية، وترجع الباحثة ذلك إلى ضعف الاهتمام بالتدريب و التخطيط لتدريب الموارد البشرية في البلديات وهذا ما أظهرته نتائج دراسة التميمي¹¹⁹.

سؤال الدراسة الرابع

ما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها؟

¹¹⁹ التميمي، باسم، "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"،

رسالة ماجستير، جامعة القدس ، فلسطين، 2009م، 134

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها
في أبعاد الدراسة والدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12.4).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الأبعاد
0.52	4.04	194	دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية
0.56	4.11	194	دور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية
0.51	4.07	194	الدرجة الكلية

جدول رقم (12.4). الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في أبعاد الدراسة والدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) تأكيد الإداريين على وجود دور كبير لإدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الدور (4.07)، وقد جاء في مقدمته: دورها في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية (4.11)، تلاه دورها في تحسين أداء العمليات الداخلية (4.04)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

وترى الباحثة أنه وبالرغم من الممارسة بشكل متوسط لإدارة المعرفة إلا أن الموظفين الإداريين يجدون دوراً كبيراً لإدارة المعرفة في تحسين الأداء وذلك يتفق مع الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسات

وقد استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (13.4) و (14.4)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.67	4.13	تعميم خطط العمل يؤدي إلى فهم تسلسل العمليات الداخلية
0.67	4.12	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تحسين مستوى القرارات.
0.68	4.12	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة المرونة في العمل.
0.69	4.12	تطبيق المعرفة من خلال تدريب الفرق من الخبراء يؤدي إلى تقليل أخطاء العمل.
0.68	4.11	تساهم إدارة المعرفة في زيادة إنتاجية الموظفين.
0.80	4.05	تخزين المعرفة من خلال توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة يؤدي إلى فهم العمليات الداخلية.
0.75	4.05	يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تقليل الزمن اللازم لإكمال العمليات.
0.83	4.03	توضيح المشكلات التي تواجه العاملين يساهم في تحسين العمليات الداخلية.
0.77	4.02	تساهم إدارة المعرفة في التخلص من العمليات الزائدة.
0.71	3.98	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من البنية التحتية.
0.79	3.97	استقبال اقتراحات المواطنين يحسن من جودة العمليات الداخلية.
0.91	3.80	تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات يساهم في تطوير العمليات الداخلية.

جدول رقم (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية في

بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

يوضح الجدول (13.4) دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظة

الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في

مقدمتها: تأكيد الإداريين على أن تعميم خطط العمل يؤدي إلى فهم تسلسل العمليات الداخلية، تلاه أن

تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين مستوى القرارات، يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة

المرونة في العمل ثم تطبيق المعرفة من خلال تدريب الفرق من الخبراء يؤدي إلى تقليل أخطاء العمل ثم تساهم إدارة المعرفة في زيادة إنتاجية الموظفين، ثم تخزين المعرفة من خلال توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة يؤدي إلى فهم العمليات الداخلية ثم يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تقليل الزمن اللازم لإكمال العمليات، ثم توضيح المشكلات التي تواجه العاملين يساهم في تحسين العمليات الداخلية ثم تساهم إدارة المعرفة في التخلص من العمليات الزائدة، ثم يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من البنية التحتية، ثم استقبال اقتراحات المواطنين يحسن من جودة العمليات الداخلية، وفي النهاية تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات يساهم في تطوير العمليات الداخلية.

يظهر من النتائج السابقة أن تعميم خطط العمل يؤدي إلى فهم تسلسل العمليات الداخلية من أهم العمليات التي تؤثر على أداء العمليات الداخلية وتعزو الباحثة ذلك إلى كون تعميم الخطط يحفز الموظفين على تطبيق هذه الخطط بفعالية مما يساهم في تحقيق الخطط لأهدافها ، و تلا ذلك في الأهمية عمليات تطبيق إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تحسين مستوى القرارات وزيادة المرونة في العمل و التقليل من أخطاء العمل من خلال التدريب من الخبراء، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جوهر تحسين العمليات الداخلية هو المرونة في العمل.

بينما جاءت عمليات استقبال اقتراحات المواطنين و تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات في نهاية ترتيب محاور عملية تحسين العمليات الداخلية من حيث الأهمية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود آلية لإدارة المعرفة بشكل ممنهج في البلديات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.65	4.24	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من الخبرات
0.72	4.13	تساعد إدارة المعرفة على اعتماد المعلومات كأرضية لاتخاذ القرارات بدل التخمين
0.70	4.12	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تطوير الكوادر البشرية.
0.76	4.11	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف البلدية.
0.64	4.11	عملية تشخيص المعرفة من خلال حث العاملين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل يحسن النمو والتعلم.
0.69	4.09	عملية تحديد أهداف المعرفة من خلال حث الموظفين على ابتكار أفكار جديدة للعمل يزيد من النمو والتعلم.
0.69	4.09	تساعد إدارة المعرفة على الارتقاء بمهارة الموظفين.
0.67	4.09	تساعد إدارة المعرفة على الاستخدام الأمثل للتقنيات.
0.70	4.07	تساهم إدارة المعرفة في ضمان ثقافة التعلم المستمر داخل البلدية.
0.68	4.04	تؤدي عمليات نشر المعرفة إلى تحويل المعرفة إلى خبرات جديدة

جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

يوضح الجدول (14.4) دور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين على أن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى الاستفادة من الخبرات، تلاه أن إدارة المعرفة تساعد على اعتماد المعلومات كأرضية لاتخاذ القرارات بدل التخمين، ثم تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تطوير الكوادر البشرية، تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف البلدية ثم عملية تشخيص المعرفة من خلال حث العاملين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل يحسن النمو والتعلم ثم عملية تحديد أهداف المعرفة من خلال حث الموظفين على ابتكار أفكار جديدة للعمل يزيد من النمو والتعلم، وتساعد إدارة المعرفة على الارتقاء بمهارة الموظفين ثم تساعد إدارة المعرفة

على الاستخدام الأمثل للتقنيات ثم تساهم إدارة المعرفة في ضمان ثقافة التعلم المستمر داخل البلدية، وفي النهاية تؤدي عمليات نشر المعرفة إلى تحويل المعرفة إلى خبرات جديدة.

3.4 فحص فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة وفقاً إلى متغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15.4).

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.668	0.521	0.024	0.071	3	بين المجموعات
		0.045	8.636	190	داخل المجموعات
		-	8.707	193	المجموع

جدول رقم (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر

يتضح من الجدول (15.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر. فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف فئاتهم العمرية عالية لمفهوم إدارة المعرفة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (16.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة العمرية
0.18	1.89	43	29-20
0.21	1.89	70	39-30
0.25	1.85	51	49-40
0.17	1.90	30	+50

جدول رقم (16.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17.4).

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.003	4.888	0.210	0.630	3	بين المجموعات
		0.043	8.036	187	داخل المجموعات
		-	8.666	190	المجموع

جدول رقم (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (17.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو في الجدول رقم (18.4).

المقارنات	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
ثانوية عامة فما دون		0.03111	-0.08433	-0.13690
دبلوم			-0.11544*	-0.16801*
بكالوريوس				-0.05258
ماجستير				

جدول رقم (18.4). نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول (18.4) إلى أن الفروق في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي كانت بين الإداريين من حملة درجة الدبلوم وحملة درجة البكالوريوس لصالح حملة درجة البكالوريوس الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى، وكانت الفروق أيضاً بين الإداريين من حملة درجة الدبلوم وحملة درجة الماجستير، الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (19.4).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.25	1.83	28	ثانوية عامة فما دون
0.28	1.80	53	دبلوم
0.15	1.92	96	بكالوريوس
0.06	1.97	14	ماجستير

جدول رقم (19.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل

وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

وتعزو الباحثة ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة مما يؤهل حملة الشهادات الجامعية إلى إدراك أبعاد مفهوم إدارة المعرفة بشكل أكبر من غيرهم.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (20.4).

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.500	0.842	0.038	0.152	4	بين المجموعات
		0.045	8.554	189	داخل المجموعات
		-	8.707	193	المجموع

جدول رقم (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة

إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية عالية لمفهوم إدارة المعرفة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (21.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبت.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.19	1.94	12	مدير / رئيس قسم
0.22	1.88	51	المحاسبة والتدقيق والرقابة
0.24	1.84	45	الإدارة
0.17	1.90	43	الهندسة
0.20	1.88	43	غير ذلك

جدول رقم (21.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل

وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of

variance) للفروق في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (22.4).

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.613	0.605	0.027	0.082	3	بين المجموعات
		0.045	8.624	190	داخل المجموعات
		-	8.707	193	المجموع

جدول رقم (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة

إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (22.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة

إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات

الخبرة. فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف سنوات خبراتهم عالية لمفهوم إدارة

المعرفة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (23.4)، وبذلك تكون

الفرضية قد قبلت.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.20	1.89	53	-5
0.17	1.91	53	10-5
0.23	1.86	64	15-11
0.25	1.86	24	+15

جدول رقم (23.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل

وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of

variance) للفروق في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة

تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (24.4).

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.070	2.704	0.123	0.247	2	بين المجموعات
		0.046	8.304	182	داخل المجموعات
		-	8.550	184	المجموع

جدول رقم (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

يتضح من الجدول (24.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية. فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف عدد الدورات التدريبية التي تلقونها عالية لمفهوم إدارة المعرفة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (25.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-5	96	1.84	0.24
10-5	49	1.90	0.19
+10	40	1.93	0.13

جدول رقم (25.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

الفرضية الرئيسة الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها وفقاً إلى متغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (26.4).

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	3	6.237	2.079	2.131	0.098
	داخل المجموعات	190	185.332	0.975		
	المجموع	193	191.569	-		
تحديد أهداف المعرفة	بين المجموعات	3	1.522	0.507	0.880	0.452
	داخل المجموعات	190	109.505	0.576		
	المجموع	193	111.028	-		
توليد المعرفة	بين المجموعات	3	0.702	0.234	0.372	0.773
	داخل المجموعات	190	119.354	0.628		
	المجموع	193	120.056	-		
خزن المعرفة	بين المجموعات	3	1.290	0.430	0.651	0.583
	داخل المجموعات	190	125.503	0.661		
	المجموع	193	126.793	-		
نشر المعرفة	بين المجموعات	3	2.975	0.992	1.435	0.234
	داخل المجموعات	190	131.320	0.691		
	المجموع	193	134.295	-		
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	3	1.812	0.604	0.798	0.497
	داخل المجموعات	190	143.888	0.757		
	المجموع	193	145.701	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	1.608	0.536	1.064	0.365
	داخل المجموعات	190	95.702	0.504		
	المجموع	193	97.310	-		

جدول رقم (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة

ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير العمر

ينتضح من الجدول (26.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى

متغير العمر. فقد أكد الإداريون وعلى اختلاف فئاتهم العمرية ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (27.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

الأبعاد	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشخيص المعرفة	29-20	43	2.93	1.03
	39-30	70	2.71	0.92
	49-40	51	3.00	0.99
	+50	30	3.23	1.05
تحديد أهداف المعرفة	29-20	43	3.55	0.75
	39-30	70	3.39	0.70
	49-40	51	3.51	0.74
	+50	30	3.63	0.89
توليد المعرفة	29-20	43	3.13	0.69
	39-30	70	3.03	0.78
	49-40	51	2.99	0.83
	+50	30	3.14	0.85
خزن المعرفة	29-20	43	3.02	0.77
	39-30	70	2.85	0.79
	49-40	51	2.90	0.81
	+50	30	3.05	0.89
نشر المعرفة	29-20	43	3.05	0.79
	39-30	70	2.74	0.86
	49-40	51	2.83	0.76
	+50	30	2.99	0.91
تطبيق المعرفة	29-20	43	3.12	0.84
	39-30	70	2.87	0.88
	49-40	51	2.93	0.86
	+50	30	3.04	0.89
الدرجة الكلية	29-20	43	3.16	0.65
	39-30	70	2.96	0.69
	49-40	51	3.04	0.71
	+50	30	3.18	0.79

جدول رقم (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير العمر

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (28.4).

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	3	1.714	0.571	0.637	0.567
	داخل المجموعات	187	188.388	1.007		
	المجموع	190	190.102	-		
تحديد أهداف المعرفة	بين المجموعات	3	0.774	0.258	0.720	0.446
	داخل المجموعات	187	108.194	0.579		
	المجموع	190	108.969	-		
توليد المعرفة	بين المجموعات	3	2.402	0.801	0.280	1.287
	داخل المجموعات	187	116.337	0.622		
	المجموع	190	118.739	-		
خزن المعرفة	بين المجموعات	3	0.550	0.183	0.845	0.273
	داخل المجموعات	187	125.792	0.673		
	المجموع	190	126.342	-		
نشر المعرفة	بين المجموعات	3	1.620	0.540	0.512	0.769
	داخل المجموعات	187	131.192	0.702		
	المجموع	190	132.812	-		
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	3	2.411	0.804	0.363	1.070
	داخل المجموعات	187	140.454	0.751		
	المجموع	190	142.865	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	0.707	0.236	0.711	0.459
	داخل المجموعات	187	96.028	0.514		
	المجموع	190	96.735	-		

جدول رقم (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (28.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. فقد أكد الإداريون وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (29.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	---------------	-------	-----------------	-------------------

0.88	3.09	28	ثانوية عامة فما دون	تشخيص المعرفة
1.13	2.81	53	دبلوم	
0.94	2.94	96	بكالوريوس	
1.05	2.80	14	ماجستير	
0.75	3.39	28	ثانوية عامة فما دون	تحديد أهداف المعرفة
0.86	3.53	53	دبلوم	
0.70	3.53	96	بكالوريوس	
0.73	3.36	14	ماجستير	
0.81	2.79	28	ثانوية عامة فما دون	توليد المعرفة
0.87	3.08	53	دبلوم	
0.71	3.12	96	بكالوريوس	
0.87	3.05	14	ماجستير	
0.87	2.81	28	ثانوية عامة فما دون	خزن المعرفة
0.85	2.92	53	دبلوم	
0.77	2.96	96	بكالوريوس	
0.87	2.98	14	ماجستير	
0.87	2.67	28	ثانوية عامة فما دون	نشر المعرفة
0.90	2.97	53	دبلوم	
0.79	2.86	96	بكالوريوس	
0.74	2.84	14	ماجستير	
0.80	2.74	28	ثانوية عامة فما دون	تطبيق المعرفة
0.93	2.94	53	دبلوم	
0.86	2.98	96	بكالوريوس	
0.69	3.22	14	ماجستير	
0.72	2.91	28	ثانوية عامة فما دون	الدرجة الكلية
0.82	3.07	53	دبلوم	
0.65	3.08	96	بكالوريوس	
0.66	3.06	14	ماجستير	

جدول رقم (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (30.4).

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	4	6.874	1.718	1.759	0.139
	داخل المجموعات	189	184.695	0.977		
	المجموع	193	191.569	-		
تحديد أهداف المعرفة	بين المجموعات	4	3.472	0.868	1.525	0.196
	داخل المجموعات	189	107.555	0.569		
	المجموع	193	111.028	-		
توليد المعرفة	بين المجموعات	4	1.607	0.402	0.641	0.634
	داخل المجموعات	189	118.449	0.627		
	المجموع	193	120.056	-		
خزن المعرفة	بين المجموعات	4	3.408	0.852	1.305	0.270
	داخل المجموعات	189	123.385	0.653		
	المجموع	193	126.793	-		
نشر المعرفة	بين المجموعات	4	1.921	0.480	0.686	0.603
	داخل المجموعات	189	132.374	0.700		
	المجموع	193	134.295	-		
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	4	3.025	0.756	1.002	0.408
	داخل المجموعات	189	142.676	0.755		
	المجموع	193	145.701	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4	2.506	0.627	1.249	0.292
	داخل المجموعات	189	94.804	0.502		
	المجموع	193	97.310	-		

جدول رقم (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (30.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. فقد أكد الإداريون وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (31.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشخيص المعرفة	مدير/رئيس قسم	12	3.36	1.02
	المحاسبة والتدقيق والرقابة	51	2.67	0.95
	الإدارة	45	3.09	1.06
	الهندسة	43	2.92	0.87
	غير ذلك	43	2.89	1.03
تحديد أهداف المعرفة	مدير/رئيس قسم	12	3.79	0.74
	المحاسبة والتدقيق والرقابة	51	3.36	0.68
	الإدارة	45	3.66	0.75
	الهندسة	43	3.47	0.78
	غير ذلك	43	3.43	0.80
توليد المعرفة	مدير/رئيس قسم	12	3.27	0.82
	المحاسبة والتدقيق والرقابة	51	2.98	0.81
	الإدارة	45	3.17	0.71
	الهندسة	43	3.00	0.80
	غير ذلك	43	3.05	0.81

0.65	3.21	12	مدير / رئيس قسم	خزن المعرفة
0.88	2.81	51	المحاسبة والتدقيق والرقابة	
0.84	2.98	45	الإدارة	
0.77	3.08	43	الهندسة	
0.72	2.80	43	غير ذلك	

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نشر المعرفة	مدير/رئيس قسم	12	3.05	0.66
	المحاسبة والتدقيق والرقابة	51	2.73	0.85
	الإدارة	45	2.95	0.88
	الهندسة	43	2.94	0.81
	غير ذلك	43	2.84	0.82
تطبيق المعرفة	مدير/رئيس قسم	12	3.15	0.62
	المحاسبة والتدقيق والرقابة	51	2.83	0.91
	الإدارة	45	3.13	0.87
	الهندسة	43	3.01	0.88
	غير ذلك	43	2.87	0.83
الدرجة الكلية	مدير/رئيس قسم	12	3.31	0.62
	المحاسبة والتدقيق والرقابة	51	2.92	0.71
	الإدارة	45	3.18	0.70
	الهندسة	43	3.08	0.71
	غير ذلك	43	3.00	0.71

جدول رقم (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (32.4).

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	3	4.979	1.660	1.690	0.171
	داخل المجموعات	190	186.591	0.982		
	المجموع	193	191.569	-		
تحديد أهداف المعرفة	بين المجموعات	3	3.656	1.219	2.157	0.095
	داخل المجموعات	190	107.372	0.565		
	المجموع	193	111.028	-		
توليد المعرفة	بين المجموعات	3	8.627	2.876	4.903	0.003
	داخل المجموعات	190	111.429	0.586		
	المجموع	193	120.056	-		
خزن المعرفة	بين المجموعات	3	4.495	1.498	2.328	0.076
	داخل المجموعات	190	122.297	0.644		
	المجموع	193	126.793	-		
نشر المعرفة	بين المجموعات	3	5.712	1.904	2.814	0.041
	داخل المجموعات	190	128.583	0.677		
	المجموع	193	134.295	-		
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	3	5.025	1.675	2.262	0.083
	داخل المجموعات	190	140.675	0.740		
	المجموع	193	145.701	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	5.092	1.697	3.497	0.017
	داخل المجموعات	190	92.219	0.485		
	المجموع	193	97.310	-		

جدول رقم (32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (32.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وكانت الفروق في أبعاد: توليد المعرفة ونشرها، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (33.4).

الأبعاد	المقارنات	-5	10-5	15-11	+15
توليد المعرفة	-5		0.34591	0.52668*	0.15776
	10-5			0.18077	-0.18816
	15-11				-0.36892
	+15				
نشر المعرفة	-5		0.14780	0.42964*	0.14492
	10-5			0.28184	-0.00288
	15-11				-0.28472
	+15				

جدول رقم (33.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول أعلاه أن الفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مجالي توليد المعرفة ونشرها في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى

إلى متغير سنوات الخبرة كانت بين الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والإداريين ذوي سنوات الخبرة 11-15 سنة لصالح الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المجالين السابقين في البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (34.4).

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشخيص المعرفة	-5	53	3.15	1.00
	10-5	53	2.83	0.87
	15-11	64	2.76	1.02
	+15	24	3.00	1.10
تحديد أهداف المعرفة	-5	53	3.64	0.69
	10-5	53	3.46	0.77
	15-11	64	3.33	0.76
	+15	24	3.67	0.76
توليد المعرفة	-5	53	3.35	0.66
	10-5	53	3.00	0.78
	15-11	64	2.82	0.78
	+15	24	3.19	0.87
خزن المعرفة	-5	53	3.13	0.80
	10-5	53	2.88	0.76
	15-11	64	2.76	0.78
	+15	24	3.05	0.91
نشر المعرفة	-5	53	3.07	0.82
	10-5	53	2.92	0.79
	15-11	64	2.64	0.81
	+15	24	2.93	0.87
تطبيق المعرفة	-5	53	3.10	0.88
	10-5	53	2.99	0.80
	15-11	64	2.76	0.86
	+15	24	3.20	0.90
الدرجة الكلية	-5	53	3.26	0.66
	10-5	53	3.04	0.66
	15-11	64	2.86	0.70
	+15	24	3.19	0.80

جدول رقم (34.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

وترى الباحثة أن ضعف مشاركة العاملين ذوي سنوات الخبرة 11-15 سنة في عمليات توليد و نشر المعرفة إلى عوامل تعود إلى إدارة البلديات ومنها ضعف نظام الحوافز والمكافآت وتقييم الأداء المتبوع في البلديات (التميمي، 2009 : 134) مما ينعكس سلباً على رغبة الموظفين ذوي سنوات الخبرة 11-15 على مشاركة زملائهم في المعرفة أو تعزيز دوافعهم لتطبيق المعرفة.

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (35.4).

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	2	2.356	1.178	1.201	0.303
	داخل المجموعات	182	178.524	0.981		
	المجموع	184	180.879	-		
تحديد أهداف المعرفة	بين المجموعات	2	2.105	1.053	1.851	0.160
	داخل المجموعات	182	103.516	0.569		
	المجموع	184	105.621	-		
توليد المعرفة	بين المجموعات	2	2.252	1.126	1.836	0.162
	داخل المجموعات	182	111.624	0.613		
	المجموع	184	113.876	-		
خزن المعرفة	بين المجموعات	2	2.585	1.293	2.000	0.138
	داخل المجموعات	182	117.606	0.646		
	المجموع	184	120.191	-		
نشر المعرفة	بين المجموعات	2	1.748	0.874	1.263	0.285
	داخل المجموعات	182	125.928	0.692		
	المجموع	184	127.676	-		
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	2	6.641	3.321	4.509	0.012
	داخل المجموعات	182	134.018	0.736		
	المجموع	184	140.659	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	2.545	1.273	2.549	0.081
	داخل المجموعات	182	90.861	0.499		
	المجموع	184	93.406	-		

جدول رقم (35.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة

ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

يتضح من الجدول (35.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة

عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير

عدد الدورات التدريبية. وكانت الفروق في بعد تطبيق المعرفة، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البعد السابق في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (36.4).

الأبعاد	المقارنات	-5	10-5	+10
تطبيق المعرفة	-5		-0.18159	-0.48292*
	10-5			-0.30133
	+10			

جدول رقم (36.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (36.4) أن الفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعد تطبيق المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية كانت بين الإداريين الذين تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية والإداريين الذين تلقوا أكثر من 10 دورات لصالح الإداريين الأكثر من 10 دورات تدريبية الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعد التطبيق في البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (37.4).

الأبعاد	عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشخيص المعرفة	-5	96	2.83	1.03
	10-5	49	2.93	0.90
	+10	40	3.12	0.98
تحديد أهداف المعرفة	-5	96	3.39	0.75
	10-5	49	3.54	0.79
	+10	40	3.65	0.70
توليد المعرفة	-5	96	2.95	0.78
	10-5	49	3.10	0.83
	+10	40	3.22	0.72
خزن المعرفة	-5	96	2.80	0.81
	10-5	49	3.03	0.88
	+10	40	3.05	0.67
نشر المعرفة	-5	96	2.76	0.88
	10-5	49	2.97	0.75
	+10	40	2.93	0.78
تطبيق المعرفة	-5	96	2.80	0.90
	10-5	49	2.98	0.83
	+10	40	3.28	0.75
الدرجة الكلية	-5	96	2.94	0.72
	10-5	49	3.11	0.71
	+10	40	3.22	0.64

جدول رقم (37.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

وهنا ترى الباحثة أن هذه النتيجة تعزز أهمية التدريب الإداري للمؤسسة بحيث كلما زاد عدد الدورات

التدريبية التي يلتحق بها الموظف كلما زاد تطبيقه للمعرفة التي اكتسبها من خلال التدريب وتتفق هذه

النتيجة مع نتيجة دراسة العمري¹²⁰ التي توصل إلى أن التدريب في مواقع العمل أكثر آلية مساهمة في إثراء رأس المال البشري.

¹²⁰العمري، زياد، "دراسة أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية"، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن، 2008م

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها.

*لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (38.4).

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة*تحسين أداء العمليات الداخلية	194	0.338*	0.000

جدول رقم (38.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين إدارة المعرفة

وتحسين أداء العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها

تشير المعطيات الواردة في الجدول (38.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل

وبيت لحم من وجهة نظر إداريها، بحيث كلما ازدادت درجة إدراك وتطبيق إدارة المعرفة ازداد أداء العمليات الداخلية داخل البلديات والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

*لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (39.3).

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة*تحسين التعلم والنمو	194	0.254*	0.000

جدول رقم (39.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين إدارة المعرفة

وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها

تشير المعطيات الواردة في الجدول (39.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها، بحيث كلما ازدادت درجة إدراك وتطبيق إدارة المعرفة ازداد التعلم والنمو داخل البلديات والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

ملخص نتائج الدراسة:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن واقع إدارة المعرفة كان منخفضاً في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (1.45)

2. أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك كبير لدى الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذا الإدراك (1.88)، مع انحراف معياري (0.21) ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حجازي، 2005)¹²¹

3. بينت نتائج الدراسة وجود ممارسة متوسطة الدرجة لعمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذه الممارسة (3.06)، وقد جاء في مقدمتها: الممارسة في مجال تحديد أهداف المعرفة (3.49)، فتوليد المعرفة (3.06)، فتطبيق المعرفة (2.97)، تلاه خزن المعرفة (2.93)، فتشخيصها (2.91)، وأخيراً نشر المعرفة

¹²¹حجازي، هيثم، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة "، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2005م، 54

(2.87) . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حجازي، 2005)¹²² ودراسة (عليان، 2009)¹²³

ودراسة (Boumarafi, 2008)¹²⁴.

4. أظهرت نتائج الدراسة تأكيد الإداريين على وجود دور كبير لإدارة المعرفة في تحسين الأداء

في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الدور (4.07)، وقد

جاء في مقدمته: دورها في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية (4.11)، تلاه دورها في تحسين

أداء العمليات الداخلية (4.04). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حجازي، 2005)¹²⁵

ودراسة (البطاينه، 2007)¹²⁶ ودراسة (دروزه، 2008)¹²⁷ ودراسة (العزبي، 2009)¹²⁸

¹²² نفس المرجع السابق

¹²³ عليان، محمد خليل، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 59

¹²⁴ Boumarafi, Behdja, "Knowledge Management And Performance In UAE Business Organizations", Knowledge Management Research & Practice, Vol. 6, Iss. 3, 2008

¹²⁵ حجازي، هيثم، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005م، 54

¹²⁶ البطاينه، محمد تركي "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم والتنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007م، 47

¹²⁷ دروزه، سوزان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008م، 57، 50

¹²⁸ العزبي، تيقاوي "أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن، 2009م، 58

ودراسة (Czarnitzki, 2008)¹²⁹ ودراسة (Tsai, 2007)¹³⁰ ودراسة (Boumarafi,) (2008)¹³¹.

5. بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وأن الفروق كانت بين الإداريين من حملة درجة الدبلوم وحملة درجة البكالوريوس لصالح حملة درجة البكالوريوس الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى، وكانت الفروق أيضاً بين الإداريين من حملة درجة الدبلوم وحملة درجة الماجستير، الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى.

6. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداريي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغيرات العمر والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف المتغيرات السابقة عالية لمفهوم إدارة المعرفة.

7. أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها

¹²⁹ Czarnitzk, Dirk & others, "Does Professional Knowledge Management Improve Innovation Performance At The Firm Level?", center for eropion economic research 612006,

¹³⁰ , Chih-Hung& others, "Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study Of Hi-Tech Companies Using Balance Score Card Approach", International Journal of Management, 2007,62

¹³¹ Boumarafi, Behdja, "Knowledge Management And PerformanceIn UAE Business Organizations", Knowledge Management Research & Practice, Vol. 6, Iss. 3 ,2008,64

تعزى إلى متغيرات العمر و المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. فقد أكد الإداريون وعلى اختلاف المتغيرات السابقة ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلديات.

8. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وكانت الفروق في أبعاد: توليد المعرفة ونشرها وكانت الفروق بين الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والإداريين ذوي سنوات الخبرة من 11-15 سنة لصالح الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المجالين السابقين في البلديات.

9. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية وكانت الفروق في بُعد تطبيق المعرفة بين الإداريين الذين تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية والإداريين الذين تلقوا أكثر من 10 دورات لصالح الإداريين الأكثر من 10 دورات تدريبية الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعد التطبيق في البلديات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمرى، 2008)¹³²

10. أشار المبحوثون من خلال الإجابة على السؤال المفتوح في استبانة الدراسة إلى مجموعة من تجارب النجاح في ممارسة إدارة المعرفة في البلديات المبحوثة منها تجربة بلدية الخليل في إنشاء مركز خدمات الجمهور بعد تبادل للمعرفة بين الموظفين القدامى والموظفين الجدد

¹³²العمرى، زياد، "دراسة أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008م، 56

للخروج بمتطلبات أنظمة إلكترونية تساعد على تبسيط إجراءات العمل وبالإستعانة بأحدث البرامج المحاسبية، وتجربة بلدية دورا في انجاز مشروع الهيكل للمدينة عن طريق تبادل الحجم الكبير للمعرفة المتوفرة لدى موظفي قسم الهندسة مع الاستشاريين من خارج البلدية، وتجربة بلدية بيت أمر في تطوير النظام المالي حيث تم الاستفادة من معرفة الموظفين وملاحظاتهم لجمع متطلبات النظام المالي، وتجربة بلدية يطا في إنشاء وحدة للعطاءات والمشتريات من خلال جمع خبرات الموظفين وإحاقهم بدورات تدريبية خاصة، وتجربة بلدية سعين في عمل دليل للإجراءات، وتجربة بلدية الظاهرية في تشغيل مجمع السيارات من خلال تبادل المعرفة بين الموظفين والمجتمع المحلي والجهات الحكومية ذات العلاقة.

11. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، بحيث كلما ازدادت درجة إدراك وتطبيق إدارة المعرفة ازداد أداء العمليات الداخلية داخل البلديات والعكس صحيح. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عليان، 2009)¹³³ ودراسة (Ho,2009)¹³⁴ و دراسة (Tsai,2007)¹³⁵

¹³³عليان ، محمد خليل ، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 59

¹³⁴ Ho , Chin-Tsang , "The Relationship Between Knowledge Management Enablers And Performance" , Industrial Management & Data Systems Vol. 109 No. 1, Emerald Group Publishing Limited, 2009,65

¹³⁵ Tsai, Chih-Hung& others, "Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study Of Hi-Tech Companies Using Balance Score Card Approach", International Journal of Management, 2007,62

12. كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، بحيث كلما ازدادت درجة إدراك وتطبيق إدارة المعرفة ازداد التعلم والنمو داخل البلديات والعكس صحيح. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دروزه ، 2008)¹³⁶

¹³⁶دروزه ، سوزان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية" ، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008م، 57

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة بعد فحص نتائج الدراسة، كما تقدم الباحثة عدداً من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة

2.5 المبحث الأول: الاستنتاجات

بعد عرض نتائج الدراسة تتناول الباحثة مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت إليها في ضوء نتائج الدراسة.

- ترى الباحثة انه وبالرغم من نتيجة الدراسة التي بينت أن واقع إدارة المعرفة في البلديات كان منخفضاً إلا أن الإداريين في البلديات يدركون أبعاد مفهوم إدارة المعرفة بشكل كبير فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك كبير لدى الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة وفق متغيرات العمر والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، حيث شملت الدراسة جميع فئات الوظائف

الإدارية وأظهرت خصائص عينة الدراسة وجود تنوع بين المستخدمين من حيث عدد الدورات التدريبية وسنوات الخبرة، مما يعطي انطباعاً عن وضع المؤسسة بشكل عام، بينما تشابهت خصائص عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية حيث أن 58.3% من أفراد العينة هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من (20 - 40) كما يظهر من خصائص عينة الدراسة جدول رقم (3.7)

- بينما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة وفق متغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة الماجستير ثم البكالوريوس ثم الدبلوم ثم الثانوية ، وتعزو الباحثة ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة مما يؤهل حملة الشهادات الجامعية إلى إدراك أبعاد مفهوم إدارة المعرفة بشكل أكبر من غيرهم.
- ترى الباحثة أنه وبالرغم من انخفاض واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعدم وجود إطار تنظيمي واضح لإدارة المعرفة في البلديات إلا أن الدراسة أظهرت أن إداريي هذه البلديات يمارسون عمليات إدارة المعرفة بشكل متوسط. فقد أكد الإداريون وعلى اختلاف المتغيرات السابقة ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلديات وقد جاء ترتيب ممارسة هذه العمليات حسب الأهمية - من وجهة نظر المبحوثين- تحديد أهداف المعرفة ، فتوليد المعرفة، فتطبيق المعرفة، تلاه خزن المعرفة، فتشخيصها، وأخيراً نشر المعرفة وتعزو الباحثة ذلك إلى كون إدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات التي قد تمارسها المنظمات دون وجود إطار تنظيمي صريح لها بحيث تكون عمليات إدارة المعرفة متواجدة ضمن سياسة التدريب للموارد البشرية أو ضمن سياسات الإدارة باتجاه تطوير

الأداء، وضمن خطط تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات الداخلية.

• وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، تحديد أهداف، وتوليد، خزن، وتطبيق المعرفة) وفق متغيرات العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي مما يدل من وجهة نظر الباحثة على إمكانية جميع المستخدمين الإداريين على اختلاف فئاتهم العمرية والعلمية والوظيفية على ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وهذا يؤيد إمكانية وضع إدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للبلديات مما يزيد من إسهامها في تحسين الأداء.

• بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة ممارسة عمليات توليد ونشر المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة حيث ظهرت الفروق في أبعاد: توليد المعرفة ونشرها وكانت الفروق بين الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والإداريين ذوي سنوات الخبرة من 11-15 سنة لصالح الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر ممارسة عمليات توليد ونشر المعرفة. وتعزو الباحثة ذلك إلى كون ممارسة عملية توليد ونشر المعرفة يحتاج إلى التفاعل بين المستخدمين وعادة ما يوكل للموظف الجديد عدة مهام وظيفية في السنوات الأولى من عمله مما يزيد من مساهمته في عمليات توليد ونشر المعرفة الأمر الذي قد يفترقه الموظفون بعد مرحلة معينة من العمل، وذلك لاستقرار الموظف في عمل واحد مما يجعله ينخرط في روتين العمل دون محاولة تغيير نمط إجراءه للمهام الموكلة إليه، وهذا يتطلب من الإدارة العمل على تفعيل مساهمة المستخدمين ذوي الخبرة الأكثر من 11-15 سنة في

تدريب وتبادل الخبرات مع المستخدمين الجدد والقدامى للعمل على تعميم خبراتهم والاستفادة منها قدر الإمكان.

• كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة ممارسة عملية تطبيق المعرفة وفق متغير عدد الدورات التدريبية، وكانت الفروق في بُعد تطبيق المعرفة بين الإداريين الذين تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية والإداريين الذين تلقوا أكثر من 10 دورات لصالح الإداريين الأكثر من 10 دورات تدريبية، الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعد التطبيق في البلديات. وترى الباحثة أن ذلك يتفق مع دراسة (العمرى، 2008)¹³⁷ التي أظهرت أن التدريب في مواقع العمل أكثر آلية مساهمة في إثراء رأس المال البشري

• أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، إذ أنه كلما ازدادت درجة إدراك وتطبيق إدارة المعرفة ازداد تحسن أداء العمليات الداخلية داخل البلديات والعكس صحيح، وتعزو الباحثة العلاقة الطردية بين إدارة المعرفة وتحسين العمليات الداخلية إلى مساهمة إدارة المعرفة في تنظيم الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها البلديات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات المواطنين وأهداف البلديات. وتتفق هذه النتيجة مع

¹³⁷ العمرى، زياد، "دراسة أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008م

نتيجة دراسة (عليان، 2009)¹³⁸ التي أظهرت وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة وفاعلية الأنشطة الإدارية في المؤسسات الأهلية في القدس الشرفية، كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ho,2009)¹³⁹ التي توصلت إلى التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة من حيث توليدها وتطبيقها على العمليات في الشركات، كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Tsai,2007)¹⁴⁰ التي أظهرت أن الأداء التشغيلي ارتفع بعد تطبيق إدارة المعرفة بنسبة 5-10%

- كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، إذ أنه كلما ازدادت درجة إدراك وتطبيق إدارة المعرفة ازداد التعلم والنمو داخل البلديات والعكس صحيح. وتعزو الباحثة العلاقة الطردية بين إدارة المعرفة والتعلم والنمو إلى مساهمة إدارة المعرفة في تحديد احتياجات تطوير البلديات وتحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها البلديات لتحقيق نمو وتعلم طويل الأجل، كما تساهم إدارة المعرفة في تعلم المنظمة من خلال تنظيم أفكار العاملين والإدارة وتطبيق هذه الأفكار من خلال تطوير الخبرات

¹³⁸ عليان ، محمد خليل ، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين، 2009م

¹³⁹ Ho , Chin-Tsang , "The Relationship Between Knowledge Management Enablers And Performance" , Industrial Management & Data Systems Vol. 109 No. 1, Emerald Group Publishing Limited, 2009.

¹⁴⁰ Tsai, Chih-Hung& others, "Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study Of Hi-Tech Companies Using Balance Score Card Approach", International Journal of Management, 2007.

والمشاركة فيها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دروزة، 2008)¹⁴¹ التي أظهرت وجود علاقة طردية بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة من جهة وزيادة التعلم والنمو وتحسين العمليات الداخلية من جهة أخرى.

3.5 المبحث الثاني: التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة تقدم الباحثة التوصيات التالية:

أولاً: توصيات خاصة بإدارة البلديات

1. ضرورة إدخال إدارة المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات وإشراك المستخدمين بإعداد هذه الخطط للبلديات من خلال عقد ورشات عمل داخل البلديات تضم المستخدمين من دوائر التخطيط والتطوير والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
2. إنشاء فرق عمل متخصصة تضم مستخدمين من دوائر الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتدريب والتخطيط والتطوير تكون مهمتها نشر مفهوم إدارة المعرفة وتنظيم عملياتها وذلك من خلال إصدار نشرات تعريفية بإدارة المعرفة وطباعة لوحات إعلانية للتعريف بأبعاد إدارة المعرفة وعقد ورش عمل حول إدارة المعرفة بحيث تضم مستخدمين من كافة الفئات الوظيفية.

¹⁴¹ دروزه ، سوزان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية" ، رسالة ماجستير ،جامعة الشارقة الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008م

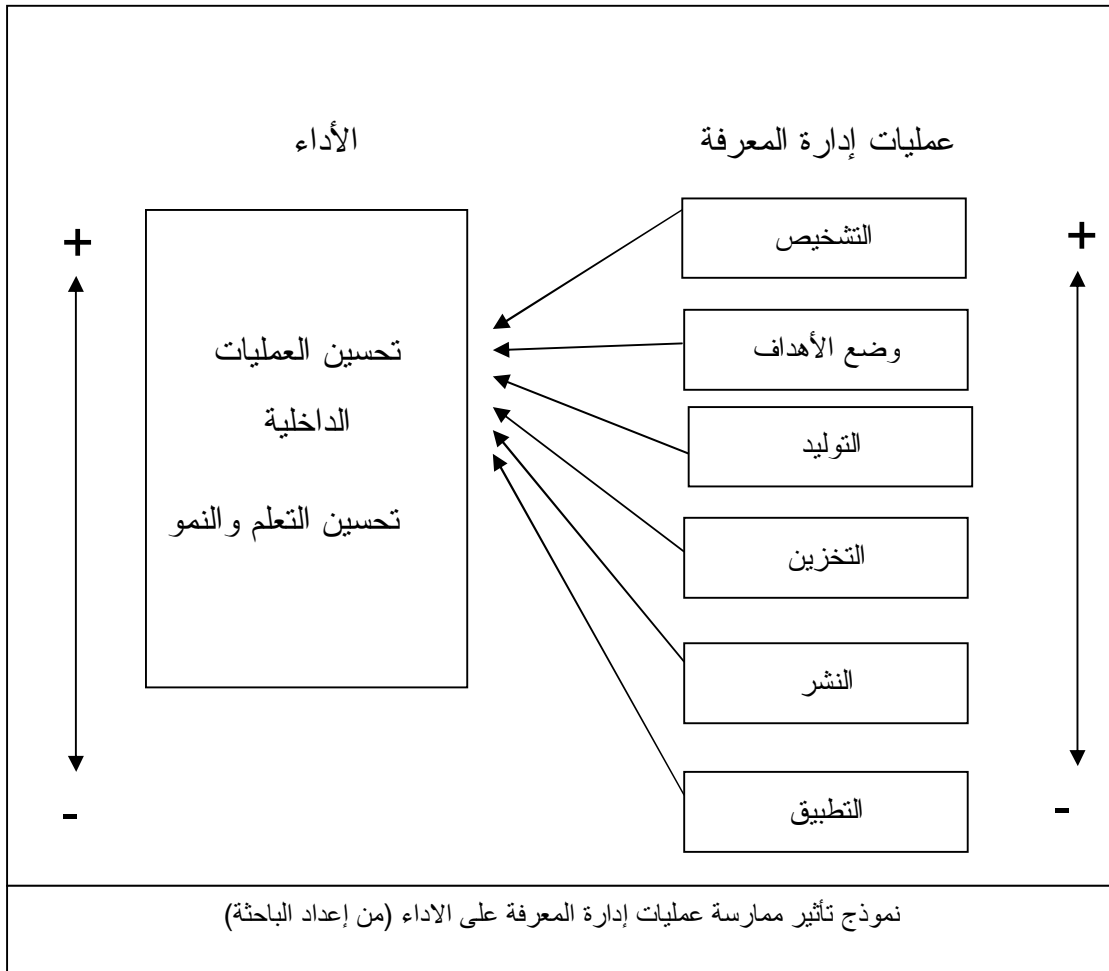
3. إلحاق المستخدمين الإداريين ذوي المؤهل العلمي الأقل من البكالوريوس ببرامج تدريبية خاصة بهدف زيادة إدراكهم للمفاهيم الإدارية الحديثة والعمل على زيادة عدد الدورات التدريبية التي يتم إلحاق المستخدمين بها بحيث تركز هذه الدورات على طرح المفاهيم الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والمجالات والعمليات أثرها على الأداء بالإضافة إلى المواضيع الإدارية الحديثة وسبل تطبيقها والاستفادة منها.
4. إلحاق المستخدمين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات ببرامج خاصة لتخليصهم من روتين العمل وإعادة دمجهم مع المستخدمين الجدد بحيث تشمل هذه البرامج التدريب على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في بيئة العمل وإشراك المستخدمين القدامى في وضع الخطط وتدريب المستخدمين الجدد وحل المشكلات وإيجاد الآليات التي تساهم في تبسيط الإجراءات.
5. اعتماد إدارة المعرفة كأحد معايير تقييم أداء المستخدمين لضمان تحسين وتطوير أدائهم بشكل أفضل وذلك من خلال صياغة الأنظمة والتعليمات المتعلقة بذلك.

ثانياً: توصيات خاصة بوزارة الحكم المحلي

1. تطوير الهياكل التنظيمية للبلديات بما يتضمن وجود دائرة مختصة لإدارة المعرفة فيها بحيث تتبع هذه الدائرة لرئيس البلدية بشكل مباشر أو تكون جزء من دائرة التخطيط والتطوير.
2. تنظيم لقاءات وورشات عمل بين البلديات بهدف تبادل المعرفة بينها.
3. تشجيع البلديات على تحسين الأداء من خلال تشجيع وتحفيز وتحقيق جائزة سنوية للبلديات التي تحقق أفضل أداء.

4. دراسة تجارب بلديات الدول العربية في تطبيق إدارة المعرفة مثل أمانة عمان الكبرى وبلدية دبي وذلك بإيفاد مستخدمين إلى هذه البلديات لدراسة تجاربها بهدف الاستفادة من تجاربها.

5. اعتماد نموذج يوضح تأثير عمليات إدارة المعرفة بحيث يُبنى على أثر ممارسة كل عملية من عمليات إدارة المعرفة من حيث (التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) على تحسين أداء العمليات الداخلية وتحسين النمو والتعلم بحيث كلما زادت درجة ممارسة هذه العمليات كلما زاد التحسن في أداء العمليات الداخلية والنمو والتعلم داخل البلديات والعكس صحيح كما يوضح الشكل التالي:



ثالثاً: توصيات خاصة بالأبحاث المستقبلية

إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول إدارة المعرفة في البلديات في موضوعات

التخطيط لإدارة المعرفة، واعتماد إدارة المعرفة كمعيار لتميز الأداء