

# أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية (جنين وقلقيلية)

صلاح يحيى صبري

قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة

**Salah Yahya Sabri**

Public Administration Department, Faculty of Administrative &  
Economic Science, Al-Quds Open University

ssabri@qou.edu

## أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية

### ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى إدارة المعرفة، ومستوى الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية، وكذلك الكشف عن أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي بلديات محافظتي جنين وقلقيلية قوامها (350) موظفا من موظفي بلديات محافظتي جنين وقلقيلية؛ وتم تصميم أداة للدراسة (الاستبانة) ضمت (36) فقرة موزعة على أبعاد إدارة المعرفة والأداء. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في البلديات المبحوثة كانت بنسبة (76%) وهي درجة مرتفعة ولكن ليس بدرجة كبيرة وأن مستوى الأداء للهيئات البلدية وصل (78%) وهو بدرجة مرتفعة لحد ما ولكن ليست مرتفعة جدا، وتبين أن هناك تأثيرا إيجابيا لإدارة المعرفة في أداء الهيئات المحلية محل الدراسة وأن إدارة المعرفة تفسر (312). من التغيرات في مستوى الأداء لدى الهيئات المحلية محل الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها ضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية للهيئات المحلية والتركيز بشكل متوازن على أبعاد إدارة المعرفة لأهميتها في تحسين الأداء.

**كلمات مفتاحية:** إدارة المعرفة، الأداء، الهيئات المحلية.

## The Impact of Applying Knowledge Management on Improving Performance in the Municipalities of the Northern West Bank

### Abstract

*The study aimed to identify the range of knowledge management in the municipalities of the Northern West Bank (Jenin and Qalqilya) and to know the relationship between knowledge management and performance in the municipalities of the Northern West Bank. The study used The Relational Descriptive Approach to achieve the study goals, the study used a random sample consisting of (350) employees of the municipalities of Jenin and Qalqilya.*

*The study designed a tool that included (36) items distributed in the domains of knowledge, management, and performance.*

*The findings of the study proved that the application of knowledge management in the target municipalities was high (76%) but wasn't at the highest level, and the level of performance in municipalities was high, reaching (78%) but wasn't at the highest level and there was significant effect between knowledge management and performance and the knowledge management interpret (.312) of changes in the level of performance in local government.*

*The study recommended adopting the concept of knowledge management in the strategic plans of the local authorities, focusing in a balanced manner on the domains of knowledge management due to its importance in performance improvement.*

**Keywords:** Knowledge Management, Performance, Local Government.

## مقدمة

تأثرت المنظمات العامة والخاصة على اختلاف نشاطاتها بما شهده العالم من تطورات تكنولوجية مختلفة، وخصوصاً فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وما تشمله من تقنيات حواسيب واتصال، فالمنظمات المعاصرة أصبحت تعيش في مجتمع معرفي قائم على تبادل المعلومات واستخدامها في جميع أنشطة المنظمة، وأصبحت المعلومة تمثل مورداً أساسياً من موارد المنظمة، وعليه أخذت المنظمات بإدارة مواردها المختلفة بما فيها المورد المعرفي، وظهر مفهوم إدارة المعرفة الذي أخذ بالانتشار في الأدبيات الإدارية حتى أصبح تخصصاً يدرس في الجامعات والمعاهد وازدادت الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.

إن سعي البلديات لتحقيق أهدافها لم يدفعها نحو توظيف كامل مواردها فقط، بل للبحث عن موارد جديدة وإلى استخدام أساليب عمل جديدة تمكنها من إدارة مواردها المختلفة بكفاءة وفاعلية عاليتين (Mange, 2019)، وذلك من أجل التكيف مع البيئة وتلبية متطلباتها المختلفة والمحافظة على بقائها، وفي السياق نفسه سعت البلديات لبناء منظومة معلوماتية قائمة على استخدام تكنولوجيا الاتصال لكي تمكنها من توظيف المعلومات الداخلية والخارجية بصورة متكاملة، مما يجعل المعلومات والمعارف المتبادلة في البلدية تشكل عنصراً حيوياً في خطط البلدية وفي سائر الأنشطة التي تقوم بها وذلك ضمن خطة الإطار الاستراتيجي للتحويل لبلديات الكترونية (وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، 2018)، حيث تزداد أهمية المنظومة المعلوماتية للبلديات في ظل التوجه نحو تقدم خدمات البلديات الالكترونية التي تشكل المعلومات والمعارف جزءاً أصيلاً منها، بالإضافة للسعي لأن تكون البلديات محور التنمية المحلية لكونها تتعامل مع طيف واسع من المواطنين، ومن جانب آخر فإن البلديات الفلسطينية ومن خلال مجالسها المنتخبة أصبحت حريصة على أن تكون مستجيبة لاحتياجات مواطنيها، وتسعى إلى تحسين أدائها؛ لأن الانتخابات الدورية للهيئات المحلية أصبحت بمثابة تقييم دوري لأداء هذه المجالس، في ظل ضعف الإمكانيات المادية للبلديات الفلسطينية عموماً، وهذا ما قد يدفع البلديات الفلسطينية إلى تسخير كل طاقاتها ومدخلاتها في بناء منظومة إدارية مترابطة بإدارة معلوماتية متكاملة، ولذلك فإن التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة في البلديات وعلاقته بالأداء قد يساهم في معرفة دور إدارة المعرفة في البلديات الفلسطينية التي تستخدم تكنولوجيا حواسيب واتصالات قادرة على تحقيق إدارة سليمة للمعرفة، وتكفل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

## مشكلة الدراسة

تعد التكنولوجيا وخاصة تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية للتنمية في جميع جوانب الحياة (Alabdallat, 2020)، إذ تسعى العديد من بلديات الضفة الغربية إلى توظيف نظم المعلومات والمعارف التي تهدف من خلالها إلى تلبية احتياج المواطنين من الخدمات التي تقدمها البلديات

(زماره، 2022)، ويأتي ذلك ضمن تبني البلديات لأجندة السياسات الوطنية (2017-2022) «المواطن أولاً» (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2016)، وهذا ينسجم مع التوجه نحو بناء البلديات الالكترونية للهيئات المحلية الفلسطينية (وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، 2018)، والتي من أهم متطلبات بنيتها التحتية تطبيق إدارة المعرفة بالمفهوم الشمولي الذي يجعل البلدية تكون خلية معلوماتية واحدة متكاملة (عكروش، 2022)، ولكن المعضلة أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في قطاع البلديات ما زال مجهولاً، هذا بالإضافة إلى أن هناك غموضاً في الأثر الذي قد تحدثه إدارة المعرفة في الأداء المتمثل بتقديم خدمات للمواطنين بمستوى عالٍ من الجودة في ظل توجه العديد من البلديات نحو تطبيق البلديات الالكترونية وتبني برمجيات لها علاقة بتقديم الخدمات بطريقة الكترونية.

وعلى ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول السؤال «ما أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية»، وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توافر إدارة المعرفة في بلديات شمال الضفة الغربية؟
- ما مستوى الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية؟
- هل هناك تأثير لدرجة توافر أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحسين مستوى الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين؟

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: «لا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين إدارة المعرفة والأداء في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»
- الفرضية الثانية: «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لدرجة إدارة المعرفة في مستوى الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»
- الفرضية الثالثة: «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لبعد توليد المعرفة واكتسابها من أبعاد إدارة المعرفة في الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»
- الفرضية الرابعة: «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لبعد تنظيم المعرفة وتخزينها من أبعاد إدارة المعرفة في الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»
- الفرضية الخامسة: «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لبعد مشاركة المعرفة ونشرها من أبعاد إدارة المعرفة في الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»

الفرضية السادسة: «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لبعد تطبيق المعرفة من أبعاد إدارة المعرفة في الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»

## أهداف الدراسة وأهميتها

### أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- التعرف إلى مدى توافر إدارة المعرفة في بلديات شمال الضفة الغربية.
- معرفة مستوى الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية.
- الكشف عن العلاقة بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية.
- التعرف إلى أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية.

### أهمية الدراسة

- تناولها لنموذج إدارة المعرفة مدخلا مهما في تطوير ورفعة البلديات وجودة خدماتها، بصفته من أحدث المداخل الإدارية التي يمكنها إحداث التغيير في طرق وأساليب العمل.
- تقديم صورة لمتخذي القرار حول درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة، ومستوى الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية.
- ندرة الدراسات التي بحثت في أثر إدارة المعرفة ومستوى الأداء في البلديات على المستويين العربي والمحلي وخاصة بعد جائحة كورونا بحسب علم الباحث.
- سيثري هذا البحث المكتبة العربية بمرجع جديد بجانب الأبحاث السابقة، يمكن رجوع الباحثين والمهتمين إليه بوصفه مصدرا للمعلومات.

### حدود البحث:

- حدود بشرية: شمل جميع الموظفين في بلديتي جنين وقلقيلية.
- حدود مكانية: بلديتي جنين وقلقيلية.
- حدود زمانية: جرت هذه الدراسة في العام (2022/2021)

## شكل 1: نموذج الدراسة (المصدر: إعداد الباحث)

## الإطار المفاهيمي للدراسة

## إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الموضوعات الأكثر حداثة في المنظمات المعاصرة؛ لكون إدارة المعرفة تعكس حجم الاهتمام بجودة القرارات التي تتخذها المنظمات في ظل بيئة أصبحت فيها المعلومات تمثل موردا استراتيجيا للمنظمات على اختلاف أنشطتها واهتماماتها، ولذلك أصبح الحديث عن إدارة المعرفة هو بمثابة حديث عن السلسلة العصبية الحيوية التي يمتد عملها في كل جزء من أجزاء المنظمة، ولذلك يرى (Girard & Girard, 2015) أن إدارة المعرفة هي استراتيجية واعية للحصول على المعرفة الصحيحة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ومساعدة الأفراد على تقاسم وتوليد المعلومات في العمل لتحسين الأداء التنظيمي، وهذا يدعم أن المعلومات ضمن مفهوم إدارة المعرفة تمثل السيلالات العصبية التي تضبط وتسير حركة المنظمة وتوجهاتها بصورة عقلانية رشيدة ومنطقية تعتمد على المعلومات، إذ يرى الشنطي والشريف (2019) أن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات المستمرة التي تعمل على اكتساب المعارف من المصادر المختلفة، وحفظها بالوسائل الملائمة، وخلق بيئة مشجعة لتبادلها ونشرها بين العاملين، وحثهم على استخدامها في أداء مهام العمل وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛ مما يسهم في إكساب المنظمة المزايا التنافسية، ويرى عبيد وربايعة (2016) أن إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة (المؤسسة) على توليد المعرفة واكتسابها، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها.

وترى الدراسة أن إدارة المعرفة هي سلسلة العمليات التي تقوم بها المنظمة بهدف الاستفادة من جميع المعلومات والبيانات المتوفرة في بيئتها وتوظيفها بما يخدم أهداف المنظمة ويحسن من أدائها.

أما الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس إدارة المعرفة فقد رأت دراسة الشنطي والشريف (2019) أن أبعاد قياس إدارة المعرفة تشمل: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، بينما رأت دراسة (Rabayaa & Obaid 2019) أن أبعاد إدارة المعرفة تشمل: عملية إنتاج المعرفة واكتسابها، عملية خزن المعرفة، عملية نقل المعرفة، عملية تطبيق المعرفة، إلا أن البعض قد توسع في أبعاد المعرفة لتشمل تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة (صارم، 2019).

وترى الدراسة أنه يمكن اعتماد أربعة أبعاد لقياس المعرفة وهي:

توليد المعرفة: وتشمل عملية جمع البيانات والمعلومات وإنتاج المعرفة وهي المرحلة الأساسية التي تمتلك من خلالها المعرفة.

تخزين المعرفة: وهي تتضمن الاحتفاظ بالمعرفة بقوالب الكترونية أو ورقية يمكن من خلال استرجاع المعرفة في الوقت الذي تحتاجه المنظمة.

توزيع المعرفة: وهي تتضمن قدرة المنظمة على توصيل المعرفة لجميع الوحدات الإدارية والأفراد العاملين فيها في الوقت المناسب ووفق الاحتياجات المطلوبة

تطبيق المعرفة: وهي تعني قدرة الوحدات الإدارية والعاملين على استخدام المعرفة وتوظيفها في العمليات الإدارية المختلفة وبخاصة عملية اتخاذ القرار.

### الأداء في الهيئات المحلية

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر تعقيدا في العلوم الإدارية وذلك لاختلاف طبيعة الأداء من منظمة لأخرى واختلاف طبيعة عملها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهذا ما يجعل تقييم أداء المنظمات يختلف من منظمة لأخرى ويجعل معايير القياس للأداء يختلف من دراسة لأخرى.

إن أصل مصطلح الأداء (performance)، يعني تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المخططة، وقد سعت بعض الدراسات إلى قياس أداء المنظمات الربحية من خلال قياس الأداء المالي من خلال المؤشرات المالية والقيمة السوقية ومعدل العائد على الاستثمار، أما الأداء التشغيلي فتناول البعض قياس مؤشرات من خلال تقييم فاعلية الشركة في استغلال الموارد المتاحة لها، (السرطاوي، 2015).

أما في المؤسسات العامة وبخاصة الهيئات المحلية فقد تختلف مقاييس الأداء، حيث قام البنك الدولي في عام (2017)، بعمل تقرير حول مستوى أداء الهيئات المحلية في فلسطين وقد قدم عددا من المؤشرات لقياس أداء الهيئات المحلية في مجموعة خدمات وهي: خدمات المياه، خدمات الطرق المحلية ولكن اقتصر التقرير على قياس أداء الهيئات من حيث الجودة، إمكانية الوصول، الموثوقية لأربع خدمات هي خدمات المياه، الصرف الصحي، جمع النفايات الصلبة والطرق المحلية المعبدة، وذلك لكون الهيئات المحلية ليس لها دور أو تؤدي دورا محدودا في الخدمات الأخرى. (World Bank, 2017) وتبنت الدراسة أبعاد الجودة، إمكانية الوصول، الموثوقية من أجل قياس الأداء الخاص بالهيئات المحلية كما تم تبنيه من دراسات أخرى (مبروك، 2018).

### الدراسات السابقة

تناولت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة ومتغيراتها وهذه الدراسات هي:

دراسة الشنطي والشريف (2019)، هدفت إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين

الرشاقة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظف، وتم توزيع (400) استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة (99.69% وأن هناك أثراً لعمليات إدارة المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية، وقد فسرت ما نسبته (0.84%) من التباين في المتغير التابع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها.

وأجرى منير وعبد اللطيف (2019) دراسة للكشف عن أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء بجامعة غرداية في الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي وتصميم استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (90) موظفاً في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المعرفة في تطوير الأداء في الجامعة، وأوصت الدراسة بتعزيز نشر ثقافة المعرفة لدى موظفي الجامعة وتوفير بيئة عمل مرنة ومشجعة ومحفزة للعاملين على التجديد والابتكار.

وكذلك أجرى عرقاوي وآخرون (2019) دراسة هدفت للتعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى أداء المنشآت السياحية الفلسطينية بالتطبيق على الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين، واستخدم المنهج الوصفي، حيث تم استرداد (85) استبانة اعتبرت عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى توافر إدارة المعرفة في المنشآت السياحية بدرجة كبيرة، وأداء المنشآت السياحية بدرجة مرتفعة كما أظهرت وجود أثر لإدارة المعرفة في أداء المنشآت السياحية في فلسطين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة المعرفة في المنشآت السياحية لما لها من أثر في تحسين أدائها.

وقام علي (2018) بدراسة للكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في فلسطين، واستخدم المنهج الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (376) موظفاً في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة والأداء وأوصى الباحث بضرورة تعزيز إدارة المعرفة في وزارة الداخلية.

في حين أجرى هلسه (2018) دراسة للتعرف إلى علاقة إدارة المعرفة بمستوى التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال في فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والبالغ عددهم (105) في حين بلغ حجم عينة الدراسة (70) وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام في الجامعة بإدارة المعرفة وأوصى الباحث بضرورة العمل على تجهيز نظام محوسب لتخزين المعرفة واسترجاعها.

وفي السياق نفسه أجرى قلبو (2015) دراسة بهدف التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين

الأداء المؤسسي بجامعة محمد خيضر في الجزائر ووظف الباحث المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة بلغ حجمها (40)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر كانت متوسطة في حين كان الأداء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في توزيع وتطبيق المعرفة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.

في حين أجرى ماضي (2011) دراسة هدفت الكشف على درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها، ووظف الباحث المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة بلغ حجمها (388) موظفا وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير جميع المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

## الدراسات الأجنبية:

تناولت العديد من الدراسات الأجنبية متغيرات الدراسة بالبحث حيث هدفت دراسة Mansour and Abu Arqou (2020) إلى معرفة العلاقات بين إدارة المعرفة وعملياتها مثل الإبداع، الابتكار والمحتوى الإعلامي وتطوير العمليات، حيث تم تطوير استبيانها وتوزيعها على جميع الموظفين العاملين في تلفزيون أبو ظبي. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدراك العاملين في تلفزيون أبو ظبي لإدارة المعرفة ومكوناتها مرتفع يتراوح بين 6.84% و 6.79%. وأظهر تحليل الانحدار البسيط أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار والإعلام تطوير المحتوى والعملية. بينما ركزت دراسة (Abusweilema & Abualoush 2019) على معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في بنك الإسكان فرع إربد، وتم توزيع (126) استبانة على عينة الدراسة. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء المنظمة المبحوثة.

واتجهت دراسة (Payal et al 2019)، لاستكشاف العلاقات الديناميكية بين مكونات إدارة المعرفة الأساسية (KM)، والأداء التنظيمي، وتم استخدام منهج يقوم على نمذجة المعادلة الهيكلية في الدراسة البحثية. حيث تم جمع البيانات الأولية من مديري تكنولوجيا المعلومات في شركات البرمجيات الهندية.

ووجدت الدراسة أن استراتيجية إدارة المعارف والتي تتكون من عوامل التمكين للمعرفة والاستراتيجية والعمليات لها علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي. كما كان هناك أثر إيجابي لعوامل تمكين إدارة المعرفة على عملية إدارة المعارف.

ورأت بعض الدراسات ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة حيث تناولت دراسة (Ghorbanizadeh et al., 2019) مدى تطبيق إدارة المعرفة في بلدية طهران في إيران وقد استخدم المنهج الوصفي لتحقيق أغراض الدراسة وبلغت عينة الدراسة من العاملين في بلدية طهران (332) شخصا وقد تم استخدام استبيان خاص بالدراسة لجمع البيانات. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وبرنامج LISREL لدراسة النموذج النهائي للبحث. وأكدت نتائج الدراسة وجود أثر لكل من مكونات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

في حين أن دراسة (Sauer et al., 2014) سعت إلى معرفة العلاقات بين إدارة المعرفة والجوانب المختلفة للأداء في مشاريع الأعمال التي تدعم تكنولوجيا المعلومات، من خلال مسح (212) مشروعاً تجارياً تستخدم تقنية المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المشروع الذين يحققون التوافق المعرفي يمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي كبير على إنجاز الأعمال في المشروع. كما تبين أن تحقيق مستويات أعلى من مواهمة المعرفة ليس له تأثير على إنجاز الأعمال المخططة والميزانية.

وقد ركزت بعض الدراسات على التعمق في المتطلبات الرئيسية لإدارة المعرفة ومعرفة المتطلبات المختلفة لها، ففي دراسة أجراها (Lee et al., 2012) هدفت التعرف على البنية التحتية لإدارة المعارف، والتي تشمل العوامل الثقافية والهيكلية والإدارية والتقنية ذات الصلة، وأثر عمليات المعرفة في الأداء التنظيمي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث تناول إدارة المعرفة كمتغير مستقل (Mansour and Abu Arqou, 2020)؛ الشنطي والشريف، 2019؛ منير وعبداللطيف، 2019؛ عرقاوي وآخرون، 2019؛ علي، 2018)، وهذا يدخل ضمن سعي الباحثين إلى معرفة الآثار المتوقعة لإدارة المعرفة على جوانب عمل المنظمة، بينما سعت دراسات أخرى إلى التعمق في مكونات إدارة المعرفة كدراسة (Payal et al, 2019) واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في سعيها إلى التعرف على تطبيق إدارة المعرفة كدراسة (Ghorbanizadeh et al, 2019)؛ ماضي، 2011) وقد اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها الأداء كمتغير تابع، (منير وعبداللطيف، 2019؛ عرقاوي وآخرون، 2019؛ هلسه، 2018؛ 2014 Sauer et al, 2014) ولكن ما يميز دراسة الأداء في هذه الدراسة أنها تناولت معايير البنك الدولي في دراسة أداء الهيئات المحلية.

## منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمته لأهداف الدراسة، إذ إنه يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة وقياسها كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ومن ثم يسعى إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات باستخدام مقاييس كمية، وإيجاد العلاقات وتأثيرها التي هي سمة أساسية فيه.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلديات محافظتي جنين وقلقيلية، خلال العام (2020)، والبالغ عددهم (3927) موظفا حسب إحصاءات وزارة الحكم المحلي لعام 2020، وقد تم اختيار البلديتين بطريقة عشوائية من البلديات المركزية في شمال الضفة الغربية.

## عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة من موظفي بلديات محافظتي جنين وقلقيلية، التي بلغ حجمها (350) موظفا من موظفي بلديات محافظتي جنين وقلقيلية؛ حيث أخذ أسماء الموظفين على جدول اكسل وتم استخدام دالة Randombetween من أجل توزيع الاستبانات بشكل عشوائي، وتم تحديد حجم العينة وفق معادلة ريتشارد جيجر ومن أجل جمع بيانات الدراسة ومعلوماتها، والجدول الآتي يوضح توزيع العينة حسب متغير جنس الموظف، المؤهل العلمي، وخبرة الموظف، والمحافظه:

جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة والمحافظه.

المتغير	المستويات	العدد	النسبة
جنس الموظف	ذكر	273	78%
	انثى	77	22%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	143	41%
	بكالوريوس	158	45%
	ماجستير فأعلى	49	14%
الخبرة العملية في البلدية	أقل من 5 سنوات	42	12%
	من 5-10	168	48%
	أكثر من 10 سنوات	140	40%
المحافظه	جنين	182	52%
	قلقيلية	168	48%

يتبين من الجدول السابق أن غالبية العاملين في الهيئات المحلية المستهدفة في الدراسة هم من الذكور وهذا يعكس سيطرة واضحة للعنصر الذكوري في الهيئات المحلية، وأن أكثر المؤهلات العلمية انتشارا البكالوريوس وهذا يشير إلى تأهيل علمي جيد للعاملين في الهيئات المحلية، وظهرت الخبرة بنسبة أكثر لفق 5 سنوات وهذا يعكس تراجع عمليات التوظيف في هذه الهيئات، كما ظهر عدد العاملين في بلدية جنين أكبر من العاملين في بلدية قلقيلية، وهذا يعكس كبر حجم بلدية مدينة جنين مقارنة ببلدية مدينة قلقيلية.

## أداة الدراسة

من أجل جمع البيانات اللازمة، وتحقيق أهداف الدراسة، استخدم مقياسان، هما: مقياس إدارة المعرفة، ومقياس الأداء، وفيما يلي توضيح إجراءات بنائهما:

### 1. مقياس إدارة المعرفة

بهدف قياس درجة توافر إدارة المعرفة في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية، فقد بُني مقياس ضمّ في صورته المبدئية (36) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي (توليد المعرفة واكتسابها، تنظيم المعرفة وتخزينها، مشاركة المعرفة ونشرها، تطبيق المعرفة، إدارة المعرفة مجتمعة)، وذلك من خلال مراجعة الباحث للأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة.

### صدق أداة الدراسة

للتحقّق من صدق أداة الدراسة عُرضت بصورتها الأولى على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؛ لإبداء آرائهم، وبناءً على ما اقترحوه فقد حذف الباحث عدداً من الفقرات، وأضاف فقراتٍ أخرى إليها، كما عدّل صياغة بعضها، إلى أن استقرّت أداة قياس أبعاد إدارة المعرفة على (24) فقرة موزعة على أربعة محاور، و(16) فقرة للبعد الأداء.

### ثبات الأداة

للتحقّق من درجة ثبات مقياس اتبعت طريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة الثبات (كرونباخ- ألفا)، وذلك على عينة الدراسة الفعلية، وقد بلغت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة كما هو مبين في الجدول الآتي:

## جدول 2: قيم معاملات الثبات لمقياس إدارة المعرفة.

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
توليد المعرفة واكتسابها	6	893.
تنظيم المعرفة وتخزينها	6	782.
مشاركة المعرفة ونشرها	6	794.
تطبيق المعرفة	6	814.
إدارة المعرفة مجتمعة	24	821.

يَتَّضِحُ مِنَ الْجَدُولِ (2) أَنَّ مَعَامَلَ الثَّبَاتِ لِبُعْدِ تَوْلِيدِ الْمَعْرِفَةِ وَاكْتِسَابِهَا قَدْ بَلَغَ (89.3%)، وَبَلَغَ مَعَامَلُ الثَّبَاتِ لِبُعْدِ تَنْظِيمِ الْمَعْرِفَةِ وَتَخْزِينِهَا (78.2%)، ثُمَّ بُعْدِ مَشَارَكَةِ الْمَعْرِفَةِ وَنَشْرِهَا الْبَالِغَ (79.4%)، وَبُعْدِ تَطْبِيقِ الْمَعْرِفَةِ الْبَالِغَ (81.4%)، أَمَّا مَعَامَلُ الثَّبَاتِ لِإِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ مَجْتَمَعَةً فَقَدْ بَلَغَ (82.1%)، وَهِيَ نِسْبُ ثَبَاتٍ مَقْبُولَةٍ.

## 2. مقياس الأداء للبلديات

من أجل قياس درجة الأداء لبلديات محافظتي جنين وقلقيلية، بُنِيَ مِقْيَاسٌ ضَمَّ فِي صُورَتِهِ الْمَبْدِئِيَّةَ (16) فِقْرَةَ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ مَرَاجَعَةِ الْبَاحِثِ لِلأَدْبِيَّاتِ، وَخَاصَّةً تَقَارِيرِ الْبَنْكِ الدَّوْلِيِّ، ذَاتِ الصِّلَةِ وَشَمَلَتْ الأَبْعَادَ (الجودة، إمكانية الوصول، الموثوقية) للخدمات التي تقدمها البلديات.

## ثبات المقياس

للتحقق من درجة ثبات مقياس الأداء لبلديات محافظتي جنين وقلقيلية، فقد اتُّبِعَتْ طَرِيقَةُ الْإِتِّسَاقِ الدَّاخِلِيِّ، بِاسْتِخْدَامِ مَعَادِلَةِ الثَّبَاتِ (كرونباخ-ألفا)، وَذَلِكَ عَلَى عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ الْفَعْلِيَّةِ، وَقَدْ بَلَغَتْ قِيَمَةُ مَعَامَلِ الثَّبَاتِ بِهَذِهِ الطَّرِيقَةِ، كَمَا هُوَ مَبِينٌ فِي الْجَدُولِ الْآتِي:

## جدول 3: قيمة معامل الثبات لمقياس الأداء لبلديات محافظتي جنين وقلقيلية.

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
مستوى الأداء	16	867.

يَتَّضِحُ مِنَ الْجَدُولِ (3) أَنَّ قِيَمَةَ مَعَامَلِ الثَّبَاتِ لِفَقْرَاتِ الأَدَاءِ مَجْتَمَعَةً، قَدْ بَلَغَتْ (86.7%)، وَهِيَ نِسْبُ ثَبَاتٍ مَقْبُولَةٍ.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية:

## أولاً النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

يهدف التعرف إلى درجة توافر إدارة المعرفة في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية، ومستوى الأداء، فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد وللدرجة الكلية لها، ولتسهيل عرض النتائج اعتمد التوزيع الآتي:

## جدول 4: توزيع ليكرت الخماسي.

الاستجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط	5.0-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

1. النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول وهو: ما مدى توافر إدارة المعرفة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في بلديات شمال الضفة الغربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد مقياس إدارة المعرفة، وللأبعاد مجتمعة (إدارة المعرفة بشكل عام)، والجدول الآتي يبين نتائج ذلك:

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على حدة، ومتوسط الأبعاد مجتمعة (إدارة المعرفة بشكل عام)

الدرجة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	75.2%	0.378	3.76	توليد المعرفة واكتسابها
مرتفعة	77.4%	0.385	3.87	تنظيم المعرفة وتخزينها
مرتفعة	77.6%	0.381	3.88	مشاركة المعرفة ونشرها
مرتفعة	75.8%	0.335	3.79	تطبيق المعرفة
مرتفعة	76.6%	0.279	3.83	أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة

ينتضح من الجدول (5) أن أعلى درجة لأبعاد إدارة المعرفة تمثلت ببعد مشاركة المعرفة ونشرها بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وبوزن نسبي (77.6%)، ودرجة تقدير مرتفعة، تلاه بعد تنظيم المعرفة وتخزينها بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وبوزن نسبي (77.4%)، ثم بعد تطبيق المعرفة

بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وبوزن نسبي (75.8%)، وبعد توليد المعرفة واكتسابها بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وبوزن نسبي (75.2%)، وجميعها بدرجة تقدير مرتفعة.

أما فيما يتعلق بدرجة بمتغير إدارة المعرفة (جميع الأبعاد) فقد كانت بدرجة تقدير مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.83)، وانحراف معياري (0.279)، وبوزن نسبي (76.6%). بمعنى أن تطبيق إدارة المعرفة في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية كان في الحدود المرتفعة ولكنه ليس بالشكل الأمثل وقد يعود ذلك إلى بدء البلديات في تنصيب أنظمة معلومات والتحول من العمل اليدوي إلى الإلكتروني في العديد من الأقسام، ولكن ما زالت البلديات تحتاج للنضوج في استخدام أنظمة المعلومات التي تسهل إدارة المعرفة، كما قد تعود النتيجة إلى حرص إدارات هذه البلديات باهتمامها بالمعرفة بشكل عام من حيث اكتسابها وتنظيمها ومشاركتها ومن ثم تطبيقها، ولكن ما زالت في الطريق إلى تطبيق إدارة المعرفة بكل أركانها من أجل الوصول إلى البلديات الإلكترونية.

2- النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني وهو: ما مستوى الأداء في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية؟

وللإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء، والجدول الآتي يبين نتائج ذلك:

**جدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمستوى الأداء في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية**

الدرجة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	78.2%	0.450	3.91	الأداء

يتضح من الجدول (6) أن مستوى الأداء في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية كان بدرجة تقدير مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.91)، وانحراف معياري (0.450)، وبوزن نسبي (78.2%)، بمعنى أن مستوى الأداء في بلديتي جنين وقلقيلية ضمن الحدود المرتفعة وأن هذه البلديات لا تألو جهداً في بذل كل طاقاتها وإمكاناتها في سبيل خدمة وإرضاء المواطنين، ولكن لم تصل إلى مستوى مرتفع جداً من الأداء وهذا قد يعود إلى حجم الأعباء التي تقع على كاهل البلديات وخاصة في ظل ما تعانيه من أزمات مالية.

**الفرضية الأولى:** «لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين إدارة المعرفة والأداء في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»

## جدول 7: نتائج اختبار الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة ومستوى الأداء

الأداء	الأبعاد	
**394.	قيمة بيرسون	توليد المعرفة واكتسابها
000.	مستوى الدلالة	
**434.	قيمة بيرسون	تنظيم المعرفة وتخزينها
000.	مستوى الدلالة	
**459.	قيمة بيرسون	مشاركة المعرفة ونشرها
000.	مستوى الدلالة	
**388.	قيمة بيرسون	تطبيق المعرفة
000.	مستوى الدلالة	
**559.	قيمة بيرسون	أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة
000.	مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول (7) وجود علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة ومستوى الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (559)، وبمستوى دلالة قدرها (000.)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، كما يتضح وجود علاقة خطية بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة ومستوى الأداء، حيث بلغ مستوى الدلالة لها (000.)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، بمعنى أنه كلما زادت درجة توظيف إدارة المعرفة زاد مستوى الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية، وهذا ما يدعم ما ورد في الدراسات السابقة كدراسة (منير وعبد اللطيف، 2019؛ عرقاوي واخرون، 2019؛ 2019؛ Abusweilema & Abualoush, 2019؛ Sauer, et al., 2014)، وهذا يشير إلى أن التوجه نحو إدارة المعرفة والاهتمام بها يهدف إلى تحسين أداء الهيئات المحلية لكون الأداء يعتمد على العديد من المعلومات والمعارف التي أصبحت ضرورية للأداء، ولكن من أجل معرفة مدى تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع يجب دراسة الأثر من خلال مقياس الانحدار.

**الفرضية الثانية: «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لدرجة إدارة المعرفة في مستوى الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»**

**جدول 8: نموذج الانحدار البسيط لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة ومستوى الأداء**

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	القرار	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل					
000.	12.572	072.	903.	أبعاد ادارة المعرفة مجتمعة	348	رفض	158.064	312.	559a.

يتضح من النتائج في جدول (8) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين درجة إدارة المعرفة من ناحية ومستوى الأداء من ناحية أخرى دال إحصائياً، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (158.064)، وأن إدارة المعرفة تفسر (312.) من التغيرات في مستوى الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية، وأن زيادة وحدة واحدة من إدارة المعرفة ستزيد مستوى الأداء ب (903.)، كما ويتضح وجود أثر لبعدها إدارة المعرفة ككل في مستوى الأداء إذ بلغ مستوى الدلالة (000.)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبلغت قيمة t المحسوبة له (12.572)، وعليه هناك أثر دال إحصائياً لدرجة إدارة المعرفة في مستوى الأداء، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الثالثة: «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لبعدها توليد المعرفة واكتسابها من أبعاد إدارة المعرفة في الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»

**جدول 9: نموذج الانحدار البسيط لبعدها توليد المعرفة واكتسابها ومستوى الأداء**

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	القرار	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل					
000.	7.987	059.	469.	توليد المعرفة واكتسابها	348	رفض	63.794	155.	394a.

يتضح من النتائج في جدول (9) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين بعد توليد المعرفة واكتسابها من ناحية ومستوى الأداء من ناحية أخرى دال إحصائياً، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (63.794)، وأن توليد المعرفة واكتسابها تفسر (155.) من التغيرات في مستوى الأداء

لدى بلديات محافظتي جنين وقليلية في الضفة الغربية، وأن زيادة وحدة واحدة من توليد المعرفة واكتسابها ستزيد مستوى الأداء ب (469.)، كما ويتضح وجود أثر لبعده توليد المعرفة واكتسابها في مستوى الأداء إذ بلغ مستوى الدلالة (000.)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة له (7.987)، وعليه هناك أثر دال إحصائياً لبعده توليد المعرفة واكتسابها في مستوى الأداء، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية.

**الفرضية الرابعة:** «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) لبعده تنظيم المعرفة وتخزينها من أبعاد إدارة المعرفة في الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقليلية في الضفة الغربية»

**جدول 10: نموذج الانحدار البسيط لبعده تنظيم المعرفة وتخزينها ومستوى الأداء**

معامل الانحدار				DF درجات الحرية	القرار	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B المتغير المستقل					
000.	8.984	057.	508. تنظيم المعرفة وتخزينها	348	رفض	80.710	188.	434a.

يتضح من النتائج في جدول (10) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين بعد تنظيم المعرفة وتخزينها من ناحية ومستوى الأداء من ناحية أخرى دال إحصائياً، إذ إن قيمة  $F$  المحسوبة تساوي (80.710)، وأن توليد المعرفة واكتسابها تفسر (188.) من التغيرات في مستوى الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقليلية في الضفة الغربية، وأن زيادة وحدة واحدة من تنظيم المعرفة وتخزينها ستزيد مستوى الأداء ب (508.)، كما ويتضح وجود أثر لبعده تنظيم المعرفة وتخزينها في مستوى الأداء إذ بلغ مستوى الدلالة (000.)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة له (8.984)، وعليه هناك أثر دال إحصائياً لبعده تنظيم المعرفة وتخزينها في مستوى الأداء، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية.

**الفرضية الخامسة:** «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لبعده مشاركة المعرفة ونشرها من أبعاد إدارة المعرفة في الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقليلية في الضفة الغربية»

**جدول 11: نموذج الانحدار البسيط لبعء مشاركة المعرفة ونشرها ومستوى الأداء**

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	القرار	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل					
000.	9.630	056.	542.	مشاركة المعرفة ونشرها	348	رفض	92.731	210.	459a.

يتضح من النتائج في جدول (11) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين بعء مشاركة المعرفة ونشرها من ناحية ومستوى الأداء من ناحية أخرى دال إحصائياً، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (92.731)، وأن مشاركة المعرفة ونشرها تفسر (210.) من التغيرات في مستوى الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية، وأن زيادة وحدة واحدة من مشاركة المعرفة ونشرها ستزيد مستوى الأداء ب (542.)، كما ويتضح وجود أثر لبعء مشاركة المعرفة ونشرها في مستوى الأداء إذ بلغ مستوى الدلالة (000.)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبلغت قيمة t المحسوبة له (9.630)، وعليه هناك أثر دال إحصائياً لبعء مشاركة المعرفة ونشرها في مستوى الأداء، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية.

**الفرضية السادسة: «لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لبعء تطبيق المعرفة من أبعاد إدارة المعرفة في الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية»**

**جدول 12: نموذج الانحدار البسيط لبعء تطبيق المعرفة ومستوى الأداء**

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	القرار	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل					
000.	7.850	066.	522.	تطبيق المعرفة	348	رفض	61.618	150.	388a.

يتضح من النتائج في جدول (12) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين بعء تطبيق المعرفة من ناحية ومستوى الأداء من ناحية أخرى دال إحصائياً، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (61.618)، وأن تطبيق المعرفة تفسر (150.) من التغيرات في مستوى الأداء لدى بلديات محافظتي جنين وقلقيلية في الضفة الغربية، وأن زيادة وحدة واحدة من تطبيق المعرفة ستزيد مستوى

الأداء ب (522.)، كما ويتضح وجود أثر لبعده تطبيق المعرفة في مستوى الأداء إذ بلغ مستوى الدلالة (000.)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبلغت قيمة t المحسوبة له (7.850)، وعليه هناك أثر دال إحصائياً لبعده تطبيق المعرفة في مستوى الأداء، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين جميع أبعاد المعرفة والأداء للوحدات المحلية المستهدفة بالدراسة وهذا يشير إلى أن الاهتمام بإدارة المعرفة يشمل الاهتمام بجميع جوانب المعرفة وعدم إهمال أي جانب من جوانبها إذا أرادت الهيئات المحلية أن تسهم إدارة المعرفة بشكل فاعل في أداء الهيئة المحلية وأن ترابط أبعاد إدارة المعرفة عنصر أساسي في تحقيق الفوائد المرجوة من إدارة المعرفة وبخاصة إذا كان الهدف تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

### ملخص النتائج

- تبين من النتائج أن مستوى إدارة المعرفة (جميع الأبعاد) كانت بدرجة تقدير مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.83)، وهي درجة مرتفعة ولكن ضمن المستوى الأدنى المرتفع، ونستنتج من ذلك أن البلديات المبحوثة تسير في بناء إدارة مكونات إدارة المعرفة ولكن لم تصل إلى مرحلة من النضوج الكامل في هذا المجال.
- تبين من النتائج أن مستوى الأداء في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية كان بدرجة تقدير مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.91)، وهذا يشير إلى سعي البلديات نحو تحقيق أهدافها بخطة مدروسة ضمن خطط وتوجهات حكومية تدرج ضمن أجندة السياسات العامة 2017-2022 والتي ترفع شعار المواطن أولاً.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير خطية إيجابية بين الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومستوى الأداء، وهذا يشير إلى أن التطور في توظيف تكنولوجيا المعلومات وخاصة ضمن التوجه نحو تطبيق البلديات الإلكترونية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العامة، وهذا يبرر اتجاه الحكومة نحو بناء استراتيجية لتطبيق البلديات الإلكترونية؛ لكون الاستثمار في البنية التحتية التقنية للبلديات يدعم تحسين جودة الأداء وهذا ما توصلت إليه الدراسة.

وعليه قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

## توصيات الدراسة:

- أن تتبنى الهيئات المحلية التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة وتعزيزها وتوفير كل المتطلبات اللازمة لتوليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها ونشرها وتطبيقها، من خلال نشر ثقافة إدارة المعرفة وتضمينها للتوجهات الاستراتيجية لها، حيث ظهرت إدارة المعرفة حسب الدراسة بأدنى درجات المستوى المرتفع، وهذا يتطلب من الهيئات المحلية أن تتجه إلى توظيف التكنولوجيا بشكل شبيه بالقطاع الخاص لكونه أكثر خبرة بالخدمات الإلكترونية، لكي يصبح توظيف المعرفة مرتفعاً جداً في ظل تطبيق أنظمة المعلومات الجغرافية GPS والتوجه نحو البلديات الإلكترونية.
- التركيز والاهتمام بشكل متوازن بأبعاد إدارة المعرفة وعدم إهمال أي بعد، وذلك لأن إدارة المعرفة تمثل منظومة متكاملة من المكونات لا يمكن إهمال أي منها، وأن أي عملية إهمال لأي مكون من مكونات إدارة المعرفة قد يؤثر سلباً على الأداء وهذا يفضي إلى ضرورة أخذ جميع جوانب إدارة المعرفة بعين الاعتبار من حيث التجهيزات المادية والمعرفية الخاصة بالمعرفة، حتى يتم النهوض بكامل المنظومة المعرفية في الهيئات المحلية.
- أن تتوجه الهيئات المحلية إلى تعزيز التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تقييم ما تحقق من إنجازات، وتقييم رضا العاملين عن المعلومات والمعارف التي تساعدهم في أداء أعمالهم من خلال عمل استمارات تقييم تشمل كل ما يتعلق بالمعرفة وإدارتها، ومن ثم سد الفجوات من خلال حلول تقنية تساهم في تعزيز الاستفادة من المعرفة في تقديم الخدمات الخاصة بالهيئة المحلية.
- إن الأثر الكبير الذي حققه إدارة المعرفة في أداء الهيئات المحلية المستهدفة بالدراسة يدفع الدراسة إلى التوصية بضرورة أن تضع الهيئات المحلية المختلفة موازنات وخططاً استراتيجية واضحة المعالم، من حيث آليات التطبيق والجدول الزمنية، تقضي إلى وجود إدارة معرفة ناشجة في الهيئات المحلية، وتوجه حقيقي يرتبط بسقف زمني لتطبيق البلديات الإلكترونية التي تعد تنويجاً للنضوج.
- أن يتم عمل دراسة تهدف إلى الكشف عن وجود أي معوقات قد تقف أمام التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة، وتطبيق البلديات الإلكترونية من أجل التغلب على أي معوقات قد تحد من نجاح إدارة المعرفة في الهيئات المحلية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

زماعر، عبير (2022). دور نظم المعلومات الادارية في تحول بلديات محافظة الخليل (الخليل، لحول، دورا) إلى منظمات تكيية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

السرطاوي، عبد المطلب (2015). اثر الحاكمة المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الاسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 11(3): 782-807.

الشنطي، محمود، والشريف، تحرير(2019)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة، مجلة جامعة العين للاعمال، 3(1): 6-29.

صارم، ندى (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة اعمال، الجامعة السورية الافتراضية، الجمهورية العربية السورية.

عبيد، شاهر، وريابعة، سائد (2016). «تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية-فلسطين»، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 12(4): 813-840

عرقاوي، سامر، وعبد اللوح، نبيل، والحيلة، امال (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية بالتطبيق على الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للبحوث، 7(1): 8-23.

عكروش، نجوى (2022). تطبيق تقنيات الحكومة الالكترونية في البلديات وأثرها في تحسين جودة المشاريع والخدمات: دراسة حالة بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر العلمي، 42(4): 422-437.

علي، أمين (2018). أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

قلبو، حسينة (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

- ماضي، صبري (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- مبروك، عاطف (2018). تقييم جودة الخدمة بمراعاة الأهمية النسبية لأبعاد القياس في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، (20): 49-102.
- مجلس الوزراء الفلسطيني (2016). اجندة السياسات الوطنية، دولة فلسطين.
- منير، قاسمي، وعبد اللطيف، مصطفى (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، 11(3): 782 – 807.
- هلسه، محمد (2018). إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 3(1): 207-244.
- وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (2018). الاطار الاستراتيجي للتحويل لبلديات الكترونية (2019-2023)، منشورات وزارة الحكم المحلي، فلسطين.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Akroush, N. (2022). The application of e-government techniques in municipalities and their impact on improving the quality of projects and services: a case study of the municipality of Fuheis, *The Arab Journal for Scientific Publishing*, (42): 422-437.
- Ali, A. (2018). The impact of knowledge management processes on improving the level of quality of services provided in the Ministry of Interior and National Security, unpublished master's thesis, joint postgraduate program between the Academy of Management and Politics for Graduate Studies and Al-Aqsa University, Palestine.
- Arqawi, S., Abdel-Louh, N., & Al-Haila, A. (2019). The role of knowledge management in improving the performance of Palestinian tourist establishments by applying to hotels and tourist restaurants in Palestine, *Journal of Palestine Technical University for Research*, 7(1): 8-23.
- Halaseh, M. (2018), Knowledge management and its relationship to the level of excellence in performance from the point of view of faculty members at Al-Istiqlal University, *Journal of Al-Istiqlal University for Research*, 3(1): 207-244.
- Mabrouk, A. (2018). Evaluation of service quality by taking into account the relative importance of measurement dimensions in institutions of higher education, *Scientific Journal of the Faculties of Commerce Sector, Al-Azhar University*, (20): 49-102.
- Madi, S. (2011). The attitudes of managers in the major municipalities in the Gaza Strip

- to the role of knowledge management in job performance, an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Mounir, Q. & AbdulLatif, M. (2019). The Impact of Knowledge Management on the Development of Institutional Performance at Ghardaia University, *Scientific Horizons Journal*, 11 (3): 782-807
- Obaid, S., & Rabiaa, S. (2016). The impact of the dimensions of knowledge management in the learning organization from the point of view of the faculty members at the Arab American University - Palestine", *The Jordanian Journal of Business Administration*, 12 (4): 813-840
- The Palestinian Council of Ministers, (2016). National Policy Agenda, State of Palestine.
- The Palestinian Ministry of Local Government, (2018), the strategic framework for the transformation of electronic municipalities (2019-2023), Publications of the Ministry of Local Government, Palestine.
- Qalbo, H. (2015). The role of knowledge management in improving institutional performance, a case study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Kheidar University - Biskra, unpublished master's thesis, Algeria.
- Sarem, N. (2019). The role of knowledge management in achieving administrative creativity (a case study of the World Food Program and the International Committee of the Red Cross), an unpublished master's thesis, Faculty of Business Administration, Syrian Virtual University, Syrian Arab Republic.
- Al-Sartawi, A. (2015). "The Impact of Corporate Governance on the Performance of Companies Listed in the Financial Markets of the Gulf Cooperation Council Countries," *The Jordanian Journal of Business Administration*, 11(3): 782-807
- Al-Shanti, M., & Al-Sharif, T. (2019). The Role of Knowledge Management Operations in Improving Strategic Agility in Non-Governmental Organizations - Gaza Strip, *Al Ain University Business Journal*, 3(1): 6-29.
- Zamara, A, (2022). The role of management information systems in the transformation of the municipalities of Hebron Governorate (Hebron, Halhul, Dora) into smart organizations, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, Al-Quds University, Palestine.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Alabdallat, W. I. M. (2020). Toward a mandatory public e-services in Jordan, *Cogent Business & Management*, 7(1),1727620
- Abusweilema, M. & Abualoush, Sh.(2019).The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance, *Management Science Letters*, 9(12): 2143–2156
- Ghorbanizadeh, V., Roodsaz, H., Sharifzadeh, F. & Sadeghi, M .(2019). The effect of individual knowledge management on organizational performance of Tehran municipality, *Journal of Urban Economics and Management*, 7(26): 45-58.
- Girard, J. & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1): 1-20.
- Lee, S., Gon Kim, B. & Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance, *Journal of Knowledge Management*, 16(2): 183-203.
- Mange, T.(2019). Knowledge Management Practices in Local Government: The Case of the City of Johannesburg, degree of Master in Information and Knowledge Management, Faculty of Arts and Social Sciences , Stellenbosch University.
- Mansour, T. & Abuarqoub I. (2020). The Role of Knowledge Management in Improving the Performance of Media Institutions: a case study of Abu Dhabi TV, *Sys Rev Pharm*,11(12): 240-244
- Payal, R., Ahmed, S., & Debnath, R. (2019). Impact of knowledge management on organizational performance:An application of structural equation modeling, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49: 510-530.
- Rabayaa, S., & Obaid, S. (2019). The Impact of Knowledge Management by Technological Tools and Electronic-means on Academic Staff Performance in Palestinian Universities, *International Review of Management and Marketing*, 9(2): 57-63.
- Sauer, R., Blaize, H., & Geminoa, Ch .(2014). How knowledge Management Impacts Performance in Projects: An empirical study, *International Journal of Project Management*, 32(4): 590-602
- World Bank. (2017).The Performance of Palestinian Local Governments, retrieved from:<https://documents1.worldbank.org/curated/en/920051497530257564/pdf/ACS22456-REVISED-WB-LGPA-report-TO-IDU-6MB-Nov-16-2017.pdf>