إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة"

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

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

والله خير الشاهدين

DECLARATION

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

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

Student's name:	حازم محمد عواد براهمة	اسم الطالب:
Date: 2018-03-07	20 جمادى الثانية، 1439 هـ	التاريخ:
Signature:		التوقيع:

برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة

إدارة المعرفة ودورها في
تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة
"دراسة ميدانية على بلديتي خانيونس ورفح"

Knowledge management and its role in
improving the quality of services in the municipalities of Gaza Strip
" Field study on the municipalities of Khan Younis and Rafah"

إعداد الباحث:
حازم محمد عواد براهمة

إشراف الدكتور
سامي سليم أبو طه

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

1439هـ – 2018م

غزة - فلسطين

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **حازم محمد عواد براهمة**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 01 جمادى الثانية 1439هـ، الموافق 2018/02/17م الساعة الحادية عشر صباحًا، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. سامي سليم أبو طه	**مشرفاً ورئيساً**	
د. محمد إبراهيم المدهون	**مناقشاً داخلياً**	
د. سامي علي أبو الروس	**مناقشاً خارجياً**	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة.**

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ
أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

(البقرة: 32)

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى منارة العلم والإمام المصطفى

رسولنا الكريم...... سيدنا محمد صلّى الله عليه وسلم

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ..إلى أغلى الحبايب.. والدتي

إلى مَنْ أشعل مصباح دربي و أطفأ ظلمة جهلي ..إلى اليُنبوع الذي لا يمل من العطاء.. والدي

إلى مَنْ دفعتني إلى طريق النجاح و سهرت من أجل راحتي وتحملت الكثير... زوجتي الغالية

إلى سندي وعزوتي ورفقائي في الحياة إخوتي. حاتم... وكارم...وحسام...وباسم ...وماجد.. همام

إلى مَنْ أرى التفاؤل بعيونهم والسعادة في ضحكتهم أبنائي الأعزاء إيمان وحسام ومحمد وحلا

إلى أخواتي الكريمات ..... و أبناء إخوتي وأخواتي...... وعوائلهم الكرام جميعًا

إلى أهل زوجتي وأنسابي.. الطيبين .

إلى أعمامي وعماتي... وأخوالي وخالاتي

إلى شهداء فلسطين

إلى قادة العلم.. وصانعي المستقبل

إلى أساتذتي وزملائي وأصدقائي وطلاب العلم

شكر وتقدير

﴿ ولئن شكرتم لأزيدنكم ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خاتم النبيين والمرسلين محمد صلّى الله عليه وسلم، أما بعد :

امتثالًا لقول الله تعالى: ﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيد ﴾(لقمان:12)، ويقول الرسول صلّى الله عليه وسلم: "مَنْ صَنَعَ إليكم معروفًا فكافئوه، فإنْ لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتَى تروا أنكم كافأتموه" (رواه أبو داوود)، وبعد أنْ وفقني الله لإتمام هذه الرسالة المتواضعة، أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأساتذتي الذين ما بخلوا من عطائهم لي في مسيرتي التعليمية، وما أسدوه لي من النصح والإرشاد، وأخص بجزيل الشكر والتقدير إلى **الدكتور الفاضل/ سامي سليم أبو طه،** الذي تفضّل بالإشراف على رسالتي، والذي أمدني بلطفه وأدب أخلاقه، وكان لنصحه وإرشاده الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل، وفقه الله لما فيه الخير للمسلمين ولمسيرة البحث العلمي، جزاه الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بعظيم شكري وامتناني لأساتذتي الأفاضل عضوي لجنة المناقشة:

1. سعادة الدكتور/ **محمد ابراهيم المدهون**........(مناقشاً داخلياً).
2. سعادة الدكتور/ **سامي علي أبو الروس**.......(مناقشاً خارجياً).

وذلك على تفضلهما بالموافقة على مناقشة رسالتي، فلهما مني كل الاحترام والتقدير.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأكاديمية الإدارة والسياسة، مسار النخبة حاضنة الإبداع، ولكل طواقمها التدريسية والإدارية وأخصُّ بالذكر رئيس الأكاديمية الدكتور / **محمد إبراهيم المدهون.**

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للسادة المحكمين لما قدموه لي من إثراء لأداة الدراسة.

والشكر موصول أيضًا للسادة رؤساء بلديتي خانيونس ورفح وإلى موظفي البلديات الذين ما بخلوا من تقديم العون لي ومساعدتي في تعبئة استبانة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان للدكتور الفاضل/ **نضال حمدان المصري** والدكتور الفاضل/ **محمود عبد الرحمن الشنطي** على ما قدماه لي من النصح والإرشاد في إتمام هذا العمل.

وختامًا، أسأل الله عزّ وجلّ أنْ ينفع بهذا العمل، وأنْ يجعله خالصًا لوجهه الكريم، إنّه على ذلك قدير، وبالإجابة جدير.

الباحث/ حازم محمد براهمة

خلاصة الدراسة

هدَفت هذه الدراسة التعرف إلى إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة، وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلديتي خانيونس ورفح والبالغ عددهم (234) موظفًا يعملون بوظائف إشرافيه وإدارية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة على كامل المجتمع، وقد تم استرداد (193) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (82.5%)، من تلك البلديات، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي:

- أظهرت النتائج أنَّ مستوى إدارة المعرفة مجتمعة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في بلديتي خانيونس ورفح كانت متوسطة حيث بلغ وزنها النسبي(65.31%).
- أظهرت نتائج الدراسة أنَّ جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح بأبعادها الخمسة (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) كانت مرتفعة بوزن نسبي بلغ (69.11%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح، وتفسر ما يقارب (58%) من نسبة التباين في المتغير التابع (جودة الخدمات).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- استحداث وحدة خاصة بإدارة المعرفة، يتم وضعها ضمن الهيكل التنظيمي وتشرف عليها فرق متخصصة تتولى مسؤولية تطبيق إدارة المعرفة داخل البلديات.
- تقديم إدارة البلديات حوافز ومكافآت مناسبة لموظفيها المتميزين الذين يقدمون أفكار ومعارف متميزة وذلك من باب تشجيعهم على الاستمرار بذلك.
- توفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمعنوية والمادية اللازمة للموظفين من خلال الإدارة العليا للبلديات والتي تكفل القيام بتقديم أفضل ما لديهم من خدمات.
- العمل على الاستجابة الفورية والاستعداد الدائم لدى موظفين البلديات في مساعدة المراجعين وفي حل مشاكلهم بأسرع وقت.

Abstract

This study aims at identifying the knowledge management and its role in improving the quality of services in the municipalities of Gaza Strip. Based on the nature of the study and the objectives it seeks to achieve, the researcher used the descriptive analytical approach and the questionnaire was used as a major tool of data collection .The population of the study consists of (234) staff of the municipalities of Rafah and Khan Younis who work in supervisory and administrative jobs, The method of complete census has been used by distributing the questionnaire among the whole society (193) valid questionnaires have been received for statistical analysis with response rate of (82.5%) in these municipalities,.(SPSS) programme has been used to analyze the data.

The study has reached a set of conclusions, including the following:-

1- The result showed that the level of knowledge management combined (generation – storage – distribution – application) in the municipalities of Rafah and Khan Younis were medium, where the relative weight is (65.3%).

2- The results of the study showed that the quality of services in the municipalities of Rafah and Khan Younis with its five dimension was high with the relative weight (69.11%).

3- There is a statistically significant relation at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between knowledge management and improving the quality of services in the municipalities of Rafah and Khan Younis.

4- There is a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the dimensions of knowledge management in improving the quality of services of the municipalities of Rafah and Khan Younis As they have explained (58%) of the variance in the dependent variable (quality of services).

The study provides a set of recommendation, the most important of which are:

1- Develop a knowledge management unit that can be positioned within the organizational structure and supervised by specialized teams, who will be responsible for implementing knowledge management within the municipalities.

2- Municipalities administration should provide incentives and rewards for its outstanding employees, who provide unique ideas and knowledge to encourage them to continue to do so.

3- Providing all necessary financial, moral, and material resources for the employees through the senior management of the municipalities, which ensures that they provide their best services.

4- Working on the immediate response and constant readiness of municipal employees to help beneficiaries to solve their problems as soon as possible.

فهرس المحتويات

قرآنية ....أ
إهداء .... ب
شكر وتقدير ....ج
خلاصة الدراسة .... د
Abstract .... هـ
فهرس المحتويات ....و
قائمة الجداول ....ط
قائمة الأشكال ....ك
قائمة الملاحق ....ك
الفصل الأول الإطار العام للدراسة 1
المقدمة: 2
أولًا: مشكلة وتساؤلات الدراسة 3
ثانيًا: متغيرات وأنموذج الدراسة 6
ثالثًا: فرضيات الدراسة 11
رابعًا: أهداف الدراسة 12
خامسًا: أهمية الدراسة 12
سادسًا: حدود الدراسة 14
سابعًا: مصطلحات الدراسة 14
ثامنًا: صعوبات الدراسة 15
ملخص الفصل الأول 16
الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة الخدمات في البلديات 17
المبحث الأول: إدارة المعرفة النشأة والمفهوم 19
المقدمة: 19
أولًا: نشأة ومفهوم المعرفة 19
ثانيًا: تعريف المعرفة 19
ثالثًا: هرمية المعرفة 20
رابعًا : إدارة المعرفة الأنواع والمصادر 22
خامسًا: إدارة المعرفة المفهوم والأهداف والأهمية 24
سادسًا: عمليات إدارة المعرفة 27

سابعًا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها 31
ملخص المبحث الأول: 32
المبحث الثاني: جودة الخدمات 33
المقدمة: 33
أولًا: الجودة 33
ثالثاً: مفهوم جودة الخدمة 41
رابعًا: أنواع جودة الخدمة 44
خامسًا : أهمية جودة الخدمة 44
سادسًا: قياس جودة الخدمة 46
سابعاً: العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات 51
ملخص المبحث: 53
المبحث الثالث: واقع البلديات في محافظات غزة 54
المقدمة: 54
أولًا: تعريف البلدية 54
ثانيًا: نشأة البلديات 55
ثالثاً: أهداف البلدية 55
رابعًا: وظائف البلديات 56
خامسًا: أساليب تمويل البلديات 57
سادسًا: توزيع البلديات وتصنيفها 58
سابعًا: بلديتي خانيونس ورفح 60
ملخص المبحث: 63
الفصل الثالث الدراسات السابقة 64
المقدمة: 65
أولًا: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة 65
ثانيًا: دراسات تتعلق بتحسين جودة الخدمات 83
ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات 88
رابعًا: التعقيب على الدراسات السابقة 102
خامسًا: الفجوة البحثية 105
ملخص الفصل الثالث : 106
الفصل الرابع منهجية الدراسة 107

المقدمة: 108
أولًا: منهجية وأسلوب الدراسة 108
ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة 109
ثالثًا: أداة الدراسة 109
رابعًا: إعداد الدراسة 110
خامسًا: صدق وثبات الاستبانة 111
سادسًا: ثبات فقرات الاستبانة Reliability 118
سابعًا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة 119
ثامنًا: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة 120
الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة 122
المقدمة: 123
أولًا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية 124
ثانيًا : تحليل فقرات المجال الأول "إدارة المعرفة" 126
ثالثًا: تحليل فقرات المجال الثاني: جودة الخدمات 135
رابعًا : تحليل أبعاد محاور الدراسة 145
خامسًا: تحليل اختبار فرضيات الدراسة 146
مخلص المبحث: 160
الفصل السادس النتائج والتوصيات والمقترحات 161
المقدمة: 162
أولًا: نتائج الدراسة 162
ثانيًا: توصيات الدراسة 168
ثالثًا: الدراسات المستقبلية المقترحة 170
رابعًا : آليات مقترحة لتنفيذ التوصيات 170
قائمة المصادر 175
والمراجع والملاحق 175

قائمة الجداول

جدول 1: تحليل فقرات استبانة جودة الخدمات للمراجعين 5
جدول 2: بيان مصفوفة أبعاد إدارة المعرفة التي تناولتها الدراسات السابقة 7
جدول 3: بيان مصفوفة أبعاد جودة الخدمات التي تناولتها الدراسات السابقة................................ 8
جدول 4: تعريف المعرفة 20
جدول 5: تعريف مفهوم إدارة المعرفة.. 25
جدول 6: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها 31
جدول 7: مفهوم الخدمة 39
جدول 8: خصائص الخدمة.. 40
جدول 9: خصائص الخدمة.. 42
جدول 10: نموذج الفجوات بين الإدراك والتوقعات (SERVQUAL Model) 47
جدول 11: أبعاد جودة الخدمة (SERVQUAL Model) 48
جدول 12: الفئات التي تتكون منها الوحدات المحلية.. 58
جدول 13: مؤشرات الأداء لتصنيف البلديات 59
جدول 14: تصنيف البلديات حسب مؤشرات الأداء 59
جدول 15: بلديتي خانيونس ورفح.. 60
جدول 16: الفجوة البحثية 105
جدول 17: توزيع المسميات الوظيفية.. 109
جدول 18: توزيع الفقرات على محاور الاستبانة 111
جدول 19: صدق الاتساق البنائي لجميع فقرات المجال الأول: إدارة المعرفة 112
جدول 20: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توليد المعرفة " والدرجة الكلية للمجال............ 113
جدول 21: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تخزين المعرفة " والدرجة الكلية للمجال 113
جدول 22: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال 114
جدول 23: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال 114
جدول 24: صدق الاتساق البنائي لجميع فقرات المجال الثاني: جودة الخدمات........................ 115
جدول 25: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاعتمادية والدرجة الكلية للمجال.............. 115
جدول 26: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التعاطف والدرجة الكلية للمجال 116
جدول 27: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاستجابة والدرجة الكلية للمجال 116
جدول 28: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأمان والدرجة الكلية للمجال.................. 117
جدول 29: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الجوانب الملموسة والدرجة الكلية للمجال........ 117
جدول 30: يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) و كرونباخ ألفا 119
جدول 31: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.. 120

جدول 32: يوضح المحك المعتمد في الدراسة 123
جدول 33: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية............................ 124
جدول 34: الوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الأول: توليد المعرفة 126
جدول 35: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات المحور الثاني: تخزين المعرفة 128
جدول 36: الوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثالث: توزيع المعرفة 131
جدول 37: الوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الرابع: تطبيق المعرفة 133
جدول 38: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات للمحور الأول: الاعتمادية...................... 135
جدول 39: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات المحور الثاني: التعاطف...................... 137
جدول 40: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات المحور الثالث: الاستجابة...................... 139
جدول 41: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات المحور الرابع: الأمان........................ 141
جدول 42: تحليل لفقرات المحور الخامس: الجوانب الملموسة 143
جدول 43: تحليل أبعاد محاور الدراسة الوزن النسبي والوسيط الحسابي والانحراف المعياري 145
جدول 44: العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات 146
جدول 45: معامل الارتباط بين بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح 147
جدول 46: معامل الارتباط بين توليد المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح........... 148
جدول 47: معامل الارتباط بين تخزين المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح 149
جدول 48: معامل الارتباط بين توزيع المعرفة و تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح......... 149
جدول 49: معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح 150
جدول 50: نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي (المتغير التابع : جودة الخدمات) 151
جدول 51: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى للجنس 152
جدول 52: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى لسنوات الخبرة...................... 154
جدول 53: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى للمؤهل العلمي 155
جدول 54: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى للمسمى الوظيفي 157
جدول 55: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى للعمر 158
جدول 56: يوضح مدى تحقق أهداف الدراسة ومجال تحقيقها 167
جدول 57: خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيات الدراسة.. 170

قائمة الأشكال

شكل رقم 1: أنموذج ومتغيرات الدراسة 10

شكل رقم 2: هرمية المعرفة 22

شكل رقم 3: المقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة 23

شكل رقم 4: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة 28

شكل رقم 5: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة 37

شكل رقم 6: مفهوم جودة الخدمة 41

شكل رقم 7: مفهوم الجودة 43

شكل رقم 8: أبعاد جودة الخدمة 48

شكل رقم 9: نموذج الفجوات الخمسة servqual 49

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1: الاستبانة في صورتها الأولية 193

ملحق رقم 2: قائمة بأسماء المحكمين 198

ملحق رقم 3: الاستبانة بصورتها النهائية 199

ملحق رقم 4: كتاب رئيس بلدية خانيونس 204

ملحق رقم 5: كتاب رئيس بلدية رفح 205

ملحق رقم 6: كتاب وزارة الحكم المحلي 206

ملحق رقم 7: كتاب المركز الإحصائي الفلسطيني 207

ملحق رقم 8: كتاب تنسيب مشرف إحصائي 208

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

أولًا: مشكلة وتساؤلات الدراسة

ثانيًا: متغيرات وأنموذج الدراسة

ثالثًا: فرضيات الدراسة

رابعًا: أهداف الدراسة

خامسًا: أهمية الدراسة

سادسًا: حدود الدراسة

سابعًا: مصطلحات الدراسة

ثامنًا: صعوبات الدراسة

ملخص الفصل الأول

المقدمة:

أصبحت التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسة من سمات العصر الحديث، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير لمواكبة التطورات الحديثة من خلال عمليات التغيير والتحسين المستمر، والبحث عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية، كما ساعد التطور التكنولوجي على زيادة اهتمام المنظمات في البحث عن كيفية توظيف وتخزين المعرفة، والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها وتوظيفها بالشكل المناسب في المستقبل، وذلك كمحاولة للتغلب على مشكلة تزايد المعلومات والاستفادة من المعرفة المتزايدة بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات.

ولقد أصبحت مفاهيم المعرفة والجودة هي المحرك الذي يقود إلى التنافسية في وقتنا الحالي، حيث تشكل إدارة المعرفة تطورًا فكريًا مهمًا وذا قيمة يهتم بالعاملين الذين يباشرون أنشطة معرفية، وذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يقومون بالأعمال الذهنية في المنظمة(الكبيسي، 2005 :21).

لذا بات من الضروري أنْ يتمّ النظر إلى جودة الخدمات على أنهَّا أمرًا ملحًا وضروريًا لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله في المؤسسات كافة، فصناعة الخدمات تلعب دورًا متزايد الأهمية في اقتصاد العديد من الأمم في عالم المنافسة في الوقت الراهن، وهذا مما يجعل جودة الخدمة المفتاح للنجاح والداعم للقدرة على المنافسة (Firdaus: 2006, 31)، فلم يعد يكفي مجرد الإيمان بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة، وإنَّما يتطلب سَعْي الإدارة إلى الاهتمام بشكاوى العملاء واقتراحاتهم، ومعرفة انطباعاتهم عن الخدمة المقدمة، وتطوير جودة الخدمة، والارتقاء بمستواها، حتّى تصل إلى التميز الذي يطمح إليه مقدمو الخدمة والمستفيدون منها على حد سواء (إدريس، 2006: 37). وهذا يتطلب من المؤسسات الخدماتية توظيف الكثير من الأساليب الحديثة الأكثر نجاحًا مثل إدارة المعرفة والتي يتمُّ من خلالها تحقيق أهداف المؤسسات وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

لذا تعتبر خدمة العملاء من أهم المرتكزات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وتشكل في واقع الحال بؤرة النجاح الهادف وهي تنطوي على أهمية كبرى لدى المؤسسات المختلفة، لأنهَّا تشكل مركز الصدارة من أجل تحقيق النجاح والاستقرار في عمل هذه المؤسسات (حمود، 2010: 215).

ولأن البلديات تعتبر من أهم المؤسسات الخدماتية، والتي يتم من خلالها تقديم معظم الخدمات الأساسية في المجتمعات بجميع أشكالها والتي تضمن لهم حياة صحية آمنة، حيث تمارس

البلديات في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة التي تعتبر على قدر من الأهمية والتي تساهم في تحديد حاجات المواطنين والمشاكل التي يواجهونها والسعي إلى التغلب عليها وحلها، وهذا يتطلب من الإدارة العليا القائمة على تلك المؤسسات بأنْ تُولي المعرفة لديها اهتمامًا ينعكس بأثره على جودة الخدمة المقدمة للجمهور، وهي بذلك تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تنظيم وتنسيق وتحسين وتطوير العمل الإداري داخل المدن.

أولًا: مشكلة وتساؤلات الدراسة

ولأنَّ البلديات في فلسطين تُعدُّ أحد ركائز القطاع الخدماتي وهي المزود الرئيس الوحيد لمعظم الخدمات المقدمة للمواطنين، قد أصبحت تتعرض لمزيد من الصعوبات المالية والاقتصادية علاوةً على الطلب المستمر والمتزايد من قبل المواطنين لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، مما زاد من أعباء البلديات المالية لكي ترتقي بجودة خدماتها لإرضاء جمهورها. ومع إطلالة العقد الثاني من هذا القرن وفي خضم الظروف العصيبة التي يعيشها سكان قطاع غزة، شرعت العديد من البلديات الكبرى بقطاع غزة في اندفاعها نحو التغيير من خلال تطبيق حزمة من الإصلاحات الإدارية والمالية والمعرفية من أجل تغيير نمط أدائها متجهه نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، والبدء في إجراءات الحصول على شهادة الجودة العالمية (الأيزو) (ISO 9001-2008) (International Organization for Standardization) والتي ستعمل على تعزيز أداء البلدية وتطوير أعمالها المختلفة تماشيًا مع متطلبات المرحلة والحصول على رضا المستفيدين، وكذلك التشبيك مع بلديات الخارج، والعديد من الخُطى، قاصدة بذلك التحسين من مستوى جودة خدماتها، حيث إنَّ معظم البلديات في قطاع غزة قد تبنَّت شعار جودة الخدمات أولًا في رؤياها الاستراتيجية (جودة، 18:2014).ورغم هذا الإهتمام والتوجه مازال يوجد العديد من الشكاوي من المراجعين والمستفيدين تتعلق بجودة الخدمة المقدمة من البلديات، وهذا يجعل البلديات تهتم أكثر بالبحث عن المتغيرات التنظيمية المتنوعة في سبيل تحسين جودة خدماتها ورفع مستوى أدائها للوصول إلى رضا العملاء والذي يمكن اعتباره إهتمام مستمر.

وفي ظل تنامي اتجاهات المنظمات لتبني إدارة المعرفة كمنهجية أساسية، وتباين درجات نجاح هذه المنظمات في تطبيق هذه المنهجية، إذ إنَّ عدم معرفة تأثيرها في جودة الخدمات التي تقدمها قد تسبب مشكلة تستحق البحث (الزعبي والغنم، 2012: 247- 310).

وعليه قام الباحث بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز من مشكلة الدراسة، والتي قد تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة من واقع عمله بالبلديات، ونتائج بعض الدراسات السابقة ذات

العلاقة بالموضوع، وعمل دراسة استكشافية حول جودة الخدمات المقدمة في بلديتي خانيونس ورفح من وجهه نظر المراجعين، **ويمكن عرض ما جاء في هذه المصادر على النحو التالي:**

- **واقع خبرة الباحث:** حيث يعمل الباحث في القطاع الخدماتي في بلدية رفح، فقد استشعر مدى تفاوت الخدمة المقدمة للعملاء في كثير من أقسام البلديات، وذلك من خلال واقع عمله، والذي يؤكد على ضرورة البحث عن دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات في البلديات.
- **قيام الباحث بالدراسة المكتبية:** حيث أشارت العديد من نتائج الدراسات السابقة الفلسطينية كدراسة (مطرية، 2016) والتي توصلت إلي أن توافر أبعاد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (61.56%) لجميع فقرات أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية، ودراسة(أبو عيدة، 2016) والتي توصلت إلي أن مستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (65.90%)، وكذلك دراسة (السعافين، 2015) والتي توصلت إلي أن مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (53.48%) لجميع فقرات أبعاد محور جودة الخدمات الطلابية، وكذلك دراسة (كسبة، 2015) والتي توصلت إلي أن مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظات غزة جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.53%)، وكذلك دراسة (سلمان، 2013) والتي توصلت إلي أن مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصي جاءت بدرجة بين ضعيفة ومتوسطة ولم تكن بالمستوى المطلوب، و**مع العلم** بأنه لا توجد أي دراسات مباشرة علي البلديات، والبلديات واقع فلسطيني ومؤسسات فلسطينية، ويوجد بعض الارتباطات، لكن الباحث لم يعتمد علي هذه النتائج مطلقاً بدليل قيامه بعمل دراسة استكشافية.
- **الدراسة الاستكشافية:** ومن أجل الوقوف بدقة وتحديد مشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية من خلال توزيع استبانة على مجموعة من المراجعين والمستفيدين في بلديتي خانيوس ورفح، حيث بلغ عدد العينة المستهدفة (40) مفردة من المراجعين و المستفيدين من خدمات البلديتين الذين كانوا موجودين داخل البلديات يوم زيارة الباحث لتلك البلديات، **ويعزو الباحث** سبب قيامه بأخذ آراء المراجعين في الدراسة الإستكشافية، رغم أن الذي سيحدد العلاقة والأثر لإدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات هم موظفو البلديات،

لكن الباحث أراد أن يحدد جوهر المشكلة المتمثلة بجودة الخدمات من طرف الجهة المتلقية والمستفيدة من الخدمة، وليس الجهة المقدمة والتي قد يكون لديها تحيز في نتائجها.

تحليل فقرات استبانة الدراسة الإستكشافية (جودة الخدمات– عينة المراجعين):

تم اختبار الإجابات التي تم الحصول عليها من المراجعين في بلديتي خانيوس ورفح، لمعرفة مستوى الخدمة المقدمة من قبل البلديات للمراجعين من خلال الإجابة على مجموعة من الفقرات ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول 1:تحليل فقرات استبانة جودة الخدمات للمراجعين

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1-	تلتزم البلدية في الأوقات المحددة عند تقديم خدماتها للمراجعين.	%55	%15	%30
2-	تهتم البلدية بمشاكل المراجعين والإجابة عن استفساراتهم.	%57.5	%27.5	%15
3-	موظفو البلدية لديهم القدرة والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.	%60	%22.5	%17.5
4-	يولي موظفو البلدية المراجعين اهتمامًا شخصيًا وكأنك صديقهم.	%35	%20	%45
5-	يعمل موظفو البلدية على حل مشاكل المراجعين بشكل سريع.	%25	%30	%45
6-	تضع البلدية مصلحة المراجعين في مقدمة اهتماماتها.	%22.5	%42.5	%35
7-	تشعر بأنَّ موظفي البلدية لديهم الرغبة والدافعية الدائمة لتقديم المساعدة.	%40	%35	%22.5
8-	تشعر بالتحسن المستمر في جميع الخدمات المقدمة من البلدية للمراجعين.	%42.5	%35	%22.5
9-	تشعر بحسن الاستقبال من موظفي البلدية.	%65	%15	%20
10-	تشعر بأن بياناتك داخل البلدية بيانات سرية وتحصل عليها بسهولة.	%62.5	%17.5	%20
11-	تشعر بالأمان والثقة عند التعامل مع موظفي البلدية.	%52.5	%20	%27.5
12-	تشعر بأن البلدية تقوم بدورها على أكمل وجه وخاصة وقت الأزمات.	%22.5	%45	%32.5
13-	ترى أن العاملين في البلدية يمثلون الشخص المناسب في المكان المناسب.	%20	%37.5	%42.5
14-	تشعر بأن البلدية لديها مرافق ومباني وتجهيزات ملائمة لتقديم الخدمات.	%47.5	%32.5	%20
15-	تشعربأن موظفي البلدية يتمتعون بمظهر لائق يتناسب مع طبيعة وظائفهم.	%70	%20	%10
	المتوسط الحسابي	**%45.2**	**%27.8**	**%27**

يبين جدول رقم (1) الدراسة الاستكشافية لتحليل فقرات استبانة مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل البلديات للمراجعين أهم النتائج وهي كما يلي:

- جاءت نسبة الموافقة على جودة الخدمة المقدمة بنسبة (45.2%)، وعدم الموافقة بنسبة (27%) ومحايد بنسبة (27.8%)، وتعتبر نسبة الموافقة أقل من المتوسط وتعتبر متدنية ولا يستهان بها وتسلط الضوء علي دراسة هذا الموضوع.
- وجود ضعف وتدني في مستوى جودة الخدمة المقدمه وخاصة في مجال السرعة والدقة والاهتمام والتعاطف مع المراجعين.
- وجود ضعف في مجال التحسن المستمر ومجال الثقة المتبادلة بين المراجعين والبلديات.
- وجود قصور في دور البلديات في تقديم الخدمات أثناء أوقات الأزمات والحروب.

ومن خلال كل ما سبق ذكره تبين وجود مشكلة وأن مستوى جودة الخدمات بحالة متوسطة، مما يستلزم ضرورة البحث عن العوامل التي تؤثر علي تحسين جودة الخدمة ومن أهمها إدارة المعرفة.

وبناءً على ما تقدم فإنَّه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات لبلديات قطاع غزة ؟

و يتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات التالية:

1- ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في بلديتي خانيونس ورفح ؟
2- ما مستوى جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح ؟
3- ما علاقة إدارة المعرفة بتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح ؟
4- ما مقدار التغير في جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح نتيجة التغير في إدارة المعرفة ؟
5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه تحسين جودة الخدمات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

ثانيًا: متغيرات وأنموذج الدراسة

قام الباحث بتجميع العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين المستخدمين في الدراسة، المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع جودة الخدمات، وقام الباحث بتصميم مصفوفة وتمَّ استخلاص الأبعاد الأكثر استخدامًا في تلك الدراسات.

1- المتغير المستقل: إدارة المعرفة

جدول 2:بيان مصفوفة أبعاد إدارة المعرفة التي تناولتها الدراسات السابقة

الدراسة السابقة	تخطيط	توليد	اكتساب	تخزين	تنظيم	توزيع	تطبيق	استرجاع	إنشاء	التشارك
(عز الدين ، 2017)			√	√		√	√			
(أبو زريق ، 2017)		√		√		√	√			
(أبو معمر، 2017)		√		√		√	√		√	
(أبو عودة، 2016)			√	√		√	√			
(عبد الجواد، 2016)		√		√		√	√			
(أبو حطب، 2015)		√		√	√		√			
(المصري، 2015)				√	√	√	√			
(المدهون، 2014)		√		√		√	√			
(الزعيتر، 2014)		√		√		√	√	√		
(المشارفة، 2012)		√		√		√	√			
(الزطمة، 2011)		√		√		√	√			
(العلول، 2011)		√		√		√	√			
(ماضي، 2011)		√		√			√			√
(حسينة ، 2015)		√		√		√	√			
(Al siadati,et ,2015)		√		√		√	√			
(Yghoubi, 2014)	√		√			√	√			
المجموع	1	12	3	15	2	14	16	1	1	1
نسبة التكرار	%6	%75	%18	%93	%13	%88	%100	%6	%6	%6

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

وبالنظر إلى مصفوفة الدراسات السابقة في جدول رقم (2) تبيَّن أنّ أبعاد إدارة المعرفة الأكثر شيوعاً واستخدامًا تتمثل في (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) المعرفة، فغالبية الدراسات السابقة تبنت هذه الأبعاد وسيعتمدها الباحث في دراسته.

2- المتغير التابع: جودة الخدمات

سيتم اعتماد نموذج سيرفوكوال1988م الدولي(SERVQUAL Model) وهو نموذج الفجوة بين الإدراك والتوقعات، هو الأكثر شيوعًا واستخدامًا، حيث اعتمدوا فيه على خمسة أبعاد لتقييم جودة الخدمات (الأشياء الملموسة، الاستجابة، الأمان، الاعتمادية، التعاطف)، وأطلقوا عليه

نموذج (PZB) نسبة للحروف الأولي لمكتشفيه(Parasuraman, Zeithaml, Berry)، **وعليه قام الباحث** بسرد الدراسات التي أكدت استخدام أبعاد هذا النموذج والتي تناولت هذا المعيار في قياس جودة الخدمات.

جدول 3:بيان مصفوفة أبعاد جودة الخدمات التي تناولتها الدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الاعتمادية	الامتثال	التعاطف (الاهتمام)	الاستجابة	اللباقة	الأمان (الثقة)	الجوانب الملموسة	تحسين الجودة	انخفاض التكاليف	المسؤولية الاجتماعية	الموثوقية
(الأخرس ، 2017)	√		√	√		√	√				
(الفقيه، 2016)	√		√	√		√	√				
(أبو عيدة ، 2016)	√		√	√			√				√
(أبو عكر، 2016)	√		√	√		√	√				
(مطرية ، 2016)	√		√	√		√	√			√	
(السعافين، 2015)			√	√				√			√
(سند، 2015)			√	√			√	√			√
(دهليز، 2015)	√		√	√		√	√				
(جودة، 2014)	√		√	√		√	√				
(راشد، 2014)	√		√	√		√	√				
(ذياب ، 2012)	√		√	√		√	√				
(لصباغ، 2012)	√		√	√		√	√				
(الكركي، 2010)	√		√	√		√					
(التميمي، 2009)	√		√	√		√	√				
(عابدين، 2006)	√		√	√		√	√				
(Shah ,2013)			√	√			√			√	√
(abu Hasan, 2008)			√	√			√				√
المجموع	13	–	17	17	–	12	15	2	–	2	5
نسبة التكرار	%76	%0	%100	%100	%0	%70	%88	%11	%0	%11	%29

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

بالنظر إلى مصفوفة الدراسات السابقة في جدول رقم (3) تبين لنا أنّ أبعاد جودة الخدمات الأكثر شيوعًا واستخدامًا تتمثل في (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) فغالبية الدراسات السابقة تبنت هذه الأبعاد وسيعتمدها الباحث في دراسته.

المتغير المستقل: (إدارة المعرفة) ويتفرع منها الأبعاد التالية:

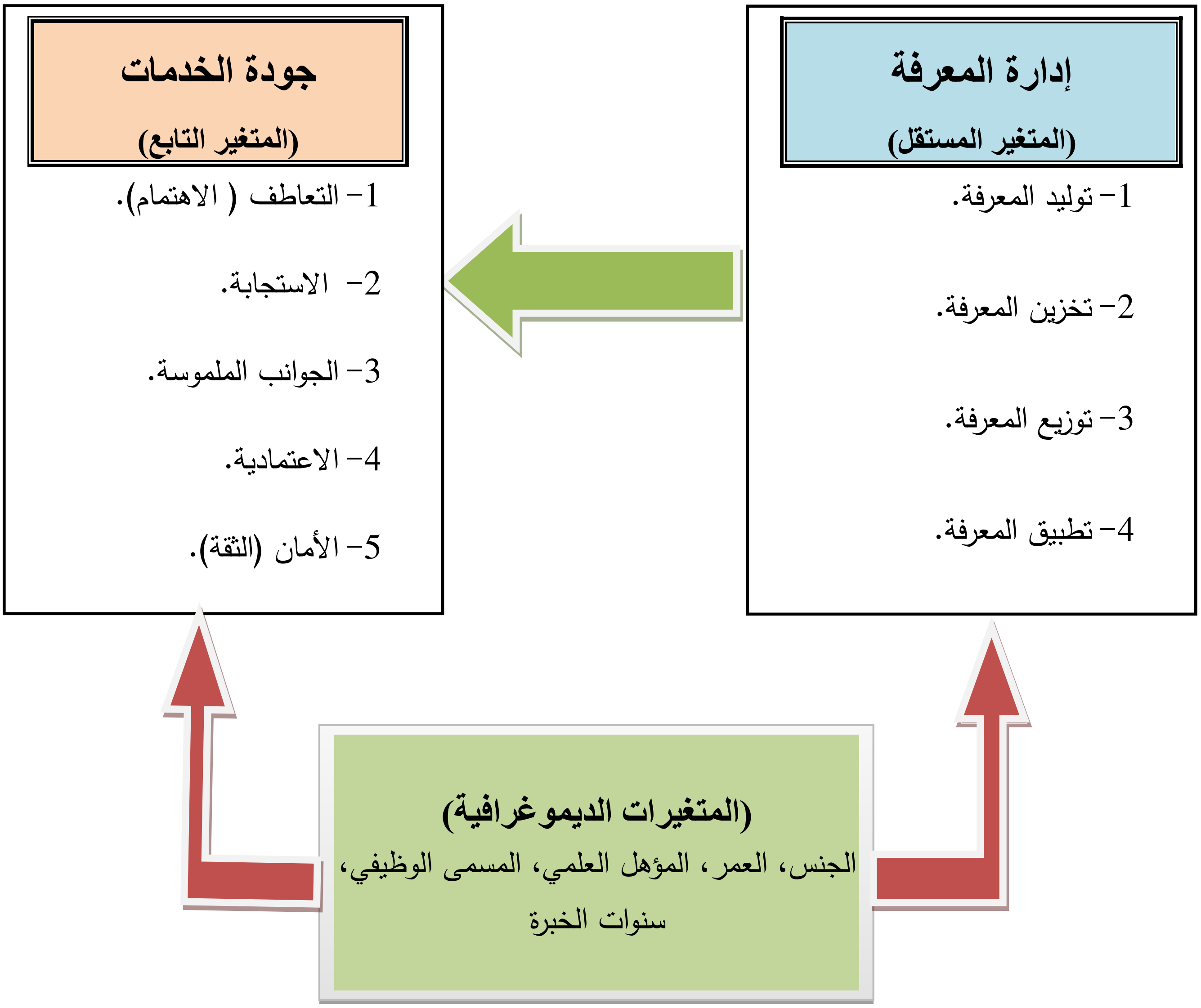
- توليد المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

المتغير التابع: (جودة الخدمات) وتتكون من:

- الجوانب الملموسة.
- الاعتمادية.
- الاستجابة.
- الأمان.
- التعاطف.

المتغيرات الديموغرافية : وتتكون من:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- المسمى الوظيفي.
- سنوات الخبرة.



شكل رقم 1: أنموذج ومتغيرات الدراسة

تم بناء أنموذج أبعاد إدارة المعرفة وجودة الخدمات بواسطة الباحث استنادًا للدراسات السابقة المذكورة في جدول رقم (3) وجدول رقم (2).

ثالثًا: فرضيات الدراسة

لكي يتمكن الباحث من الإجابة على أسئلة الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تمّ تطوير عدد من الفرضيات، وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

" **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح** " وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توليد المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخزين المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توزيع المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

الفرضية الرئيسة الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح". وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توليد المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.
2. لا توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخزين المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.
3. لا توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توزيع المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.
4. لا توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

رابعًا: أهداف الدراسة

على ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، فإنّ الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة في بلديتي خانيونس ورفح.

2- الكشف عن مستوى تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

3- التعرف على علاقة مستوى إدارة المعرفة بمستوى تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

4- الكشف عن مقدار التغير في جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح نتيجة التغير في إدارة المعرفة.

5- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات طبقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، سنوات الخبرة).

6- تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات لبلديتي خانيونس ورفح من خلال إدارة المعرفة.

خامسًا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوع مهم، وهو تحسين جودة خدمات البلديات من خلال إدارة المعرفة، حيث إنَّ طبيعة عمل البلديات هو تقديم خدماتها باستمرار للمواطنين، وبزيادة عدد السكان تزداد الأعباء الملقاة على كاهل البلديات، وتلقائيًا يزداد عدد الموظفين مما يستدعي هذه المؤسسة أن تهتم أكثر بأساليب إدارية جديدة مثل إدارة المعرفة؛ لمساعدتها في تحسين جودة خدماتها، ومن هنا يمكن أنْ نقسم أهمية البحث إلى ثلاثة أقسام:

❖ **الأهمية النظرية:**

1. تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على موضوع يتَّسم بالحداثة والأهمية، حيث يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في العصر الحالي، حيث أصبحت المعرفة تمثل بعدًا مهمًا في عالم اليوم.
2. تكمن أهمية الدراسة من كونها تتعلق بموضوع لم يتناوله العديد من الباحثين والأكاديميين، (على حد علم الباحث)، والتي تدرس العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات.
3. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إضافة مادة علمية إلى المكتبات الفلسطينية والعربية، ومرجعًا للباحثين والمهتمين.
4. ندرة عدد الدراسات الميدانية التي تهتم بإدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات بالبلديات.
5. قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين والمهتمين مستقبلًا للقيام بدراسات أخرى مماثلة من جوانب أخرى غير الجانب الذي تطرق له الباحث.

❖ **الأهمية التطبيقية:**

1. يأمل الباحث أنْ تقدم نتائج الدراسة النصائح والإرشادات لمتخذي القرار في البلديات تجاه تطوير الآليات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى جودة الخدمات، من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة.
2. الكشف عن أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تأثيرًا في جودة الخدمات، والذي ينعكس على تحسين مستوى الأداء وجودة الخدمة.
3. يأمل الباحث أنْ تسهم النتائج التي ستحققها الدراسة بتعزيز حصول البلديات على شهادة الجودة العالمية (الأيزو) (ISO 9001-2008) والتي من شأنها تحسين تصنيفها بين البلديات.

❖ **الأهمية للباحث:**

ستثري الدراسة معلومات ومعارف الباحث حول موضوع مهم وهو إدارة المعرفة وجودة الخدمات، وكذلك ستُنمي مهارات البحث العلمي. فضلًا عن أن الدراسة تُعتبر من متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

سادسًا: حدود الدراسة

- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على محافظتي خانيونس ورفح وهي ضمن محافظات غزة.
- **الحد المؤسسي:** تم تطبيق هذه الدراسة على بلديتي خانيونس ورفح وهي ضمن محافظات غزة.
- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة في العام 2017 م– وقد امتدت لعام 2018 م.
- **الحد البشري:** تم تطبيق هذه الدراسة على موظفي بلديتي خانيونس ورفح (مدير فما فوق – رئيس قسم – رئيس شعبة – موظف إداري).
- **الحد الموضوعي:** دراسة إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات لبلديتي خانيونس ورفح.

سابعًا: مصطلحات الدراسة

تحقيقًا لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

1- المعرفة:

تعرف بأنهَّا مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم، والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطارًا عامًا لتقييم ودمج الخبرات، والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالبًا ما تصبح المعرفة جزءًا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المؤسسة، ولكن أيضًا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد (Butler، 2005).

كما وتعرف أنهَّا :"الحصيلة النهائية لاستخدام المعلومات واستثمارها من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذي القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة "(حمود، 2010: 62).

ويرى الباحث بأنَّ التعريف الإجرائي للمعرفة: هي خليط من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى الأفراد العاملين في المنظمات، والتي في ضوئها تساعد على حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وتتخذ القرارات المناسبة.

2- إدارة المعرفة:

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

كما وتعرف أنهَّا :"مجموعة من العمليات التي تتحكم وتوجد وتنتشر استخدام المعرفة من قبل الممارسين بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها "(عليان،2008: 137).

ويرى الباحث بأنَّ التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة: هي عبارة عن العمليات والأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ونشرها، مع استغلال الخبرات التي تمتلكها المنظمات في الاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

3- الجودة:

عرفت بأنهَّا: "اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة، والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته" (عليمات، 2004: 16).

4- جودة الخدمات:

تعرف بأنهَّا: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة؛ أي التي يتوقعها المستفيدون أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيس لرضا المستفيد أو عدم رضاه" (الدرادكة، 2006: 18).

ويرى الباحث بأنَّ التعريف الإجرائي لجودة الخدمة: " جودة الخدمة هي القيام بتقديم الخدمة بشكل صحيح والعمل بشكل متواصل على تحسينها بهدف تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة.

5- **البلديات:** حسب المادة الثانية من القانون الفلسطيني لعام 1994م: هي هيئة محلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها وتعين حدودها بمقتضى أحكام القانون (قانون البلديات، 1994) .

ثامنًا: صعوبات الدراسة

واجه الباحث أثناء قيامه بالدراسة الحالية مجموعة من الصعوبات، ومن أهمها:

1. معوقات سياسية ترجع إلى الانقسام الحاصل في قطاع غزة، مما أثر على جباية البلدية وانعكس بدوره علي عدم انتظام الرواتب.
2. معوقات إدارية ترجع إلى بيروقراطية العمل في البلديات.
3. قيم المجتمع وتقاليده السائدة لا تنظر بإيجابية لحرية البحث العلمي في العالم العربي ولا تولي الباحثين المكانة الاجتماعية المرموقة كما في المجتمعات المتقدمة.
4. الظروف المعيشية الصعبة في قطاع غزة، ومنها انقطاع التيار الكهربائي المستمر، وما له من آثار سلبية على إنجاز الدراسة.

ملخص الفصل الأول

تناول الباحث خلال هذا الفصل تحديد المشكلة وتساؤلاتها موضوع الدراسة، والتي تمثلت في إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح، وذلك بناء على عدد من الدراسات السابقة. كما استعرض الباحث المتغيرات الرئيسية للدراسة والتي تمثلت في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد – تخزين – توزيع – تطبيق) كمتغير مستقل، وجودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح بأبعادها الخمسة (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) كمتغير تابع. وكما استعرض الباحث فرضيات الدراسة المكونة من ثلاثة فرضيات رئيسية وأربع فرضيات فرعية، وناقش أهمية الدراسة من النواحي النظرية والتطبيقية، وأهميتها للباحث. وتناول أهدافها وحدودها المكانية، والزمانية، والبشرية، والموضوعية، والمؤسسية. وفي نهاية الفصل الأول أوضح الباحث المفاهيم المتعلقة بالمصطلحات الرئيسية في الدراسة مثل المعرفة، إدارة المعرفة، الجودة، جودة الخدمات، والبلديات، وختم الباحث الفصل الأول بالصعوبات التي واجهته أثناء إعداد الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة المعرفة وجودة الخدمات في البلديات

- المقدمة.
- المبحث الأول: إدارة المعرفة.
- المبحث الثاني: جودة الخدمات.
- المبحث الثالث: واقع البلديات في محافظات غزة.
- ملخص المبحث

المقدمة:

أصبحت المنظمات والمؤسسات في جميع القطاعات تسعى للبحث عن أساليب ومفاهيم إدارية جديدة لمساعدتها في تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء، والنمو والاستمرار والوصول إلى أداء متميز في ظل التنافسية المحتدمة بين المنظمات. ومن بين الأساليب الإدارية الجديدة إدارة المعرفة، إذ لم تعد الوسائل المادية من أرضٍ ورأس مال فحسب هي أسباب النجاح، بل تعدى الأمر ذلك، إذ أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، بل إن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير عليها، وأصبحت المنظمات القادرة على اكتساب المعرفة والحصول عليها وخزنها وتطبيقها أكثر إبداعية ونجاحًا ولها القدرة على البقاء في ظل التنافسية المحتدمة بين المنظمات، لذا فإن البلديات في فلسطين لا يمكن ان تعيش بمعزل عن ذلك؛ لما تواجهه من تحديات وصعوبات، وحرصها الدائم على تقديم أفضل الخدمات وكسب رضا العملاء، بالإضافة إلى رفع مستوى وكفاءة العاملين فيها، لذلك أصبح لزاماً على إدارات البلديات ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين بالبلديات لأهميته في تحسين أداء البلديات وضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وجودة الخدمات ويشمل هذا الفصل ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: **إدارة المعرفة**.

المبحث الثاني: **جودة الخدمات**.

المبحث الثالث: **واقع البلديات في محافظات غزة (خانيونس – رفح)**.

المبحث الأول: إدارة المعرفة النشأة والمفهوم

المقدمة:

من أهم مقومات نجاح أي منظمة التميز بقدرتها على مواكبة أحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية من خلال قدرتها على فهم متطلباتها المعرفية وتحديد مصادرها وتطوير عملية وتنمية القدرات لدى العاملين لديها، للقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. وظهر مفهوم المعرفة كأحد الوسائل التي تمّكن المنظمات من تحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة، والقدرات الفردية للعاملين لاستغلالها بشكل فعّال، وأصبحت المفتاح الأساسي لخلق الميزة التنافسية للمنظمة.

إنَّ الهدف من هذا المبحث هو التعرف على نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، والأهمية والمكونات، وتحديد عناصر إدارة المعرفة، وبيّان كيفية تطبيق إدارة المعرفة، والتعرف على متطلبات ومعوقات تطبيقها.

أولًا: نشأة ومفهوم المعرفة

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، ويتضح من قوله تعالى:{خَلَقَ الإنسَان} (سورة الرحمن: 3)، {عَلَّمَهُ الْبَيَان} (سورة الرحمن: 4)، وجاء أيضاً في قوله تعالى:{وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاء كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنبِئُونِي بِأَسْمَاء هَؤُلاء إِن كُنتُمْ صَادِقِين} (سورة البقرة: 31)، {قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيم} (سورة البقرة: 32)، {قَالَ يَا آدَمُ أَنبِئْهُم بِأَسْمَآئِهِمْ فَلَمَّا أَنبَأَهُمْ بِأَسْمَآئِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُل لَّكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنتُمْ تَكْتُمُون} (سورة البقرة: 33)، فتبين لنا الآيات القرآنية أن المعرفة مرتبطة بوجود الإنسان ذاته على وجه الأرض، وارتبط تطور المعرفة بتطور الإنسان عبر تاريخه حيث ساهمت بعلو مكانته عن باقي سائر الخلائق.

ثانيًا: تعريف المعرفة

1. **المعرفة لغةً:** يعود الأصل في كلمة" معرفة "إلى اشتقاقها من الفعل (عَرَفَ)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس، القاموس المحيط (1996: 595). وقد ذكر القرآن الكريم مصطلح المعرفة في قوله تعالى ﴿الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءهُمْ وَإِنَّ فَرِيقاً مِّنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾(سورة البقرة: 146).

2. **المعرفة اصطلاحًا:** اختلف العلماء والفلاسفة في تحديد المفهوم الدقيق لكلمة المعرفة، وتعددت التعاريف، وذلك بسبب التباين في مجال الاختصاص ومجال الاهتمام، حيث قام كلّ منهم بتعريفه حسب وجهة نظره ورأيه الخاص، ويوضح الجدول رقم(4) بعض توجهات العلماء والباحثين في تحديد مفهوم المعرفة.

جدول 4: تعريف المعرفة

الباحث، سنة الدراسة، رقم الصفحة	مفهوم المعرفة
(محجوب، 2002: 20)	مجموعة معانٍ ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحققة إبداعاته لما يريد أن يعرفه.
(الكبيسي، 2002: 46)	القوة في منظمات الأعمال اليومية، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة.
(Stromquist, 2003: 3)	تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط.
(الرجال، 2005: 6)	عبارة عن مزيج من الخبرة، والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، والتي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري محدد.
(المليجي، 2010: 73)	مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات، التي يملكها الفرد أو المؤسسة.
(المدهون، 2014: 14)	هي حالة تفاعل مستمرة بين الخبرات، والمهارات الشخصية، والقدرات العقلية في أذهان الأفراد من ناحية، والمعلومات، والشواهد من ناحية أخرى لتحقيق شيء ذي قيمة.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على المراجع المستخدمة في الجدول

في ضوء المفاهيم السابقة يرى الباحث أنَّ المعرفة تكمن في قدرة الفرد على التعامل بشكل أفضل مع المتغيرات البيئية، من خلال ما يمتلكه الفرد لمجموعة من الحقائق والوقائع والآراء، وهي أيضًا مزيج من الخبرات وخليط من التجارب والقيم والمعلومات التي يحصل عليها الفرد، وتساعده في اتخاذ قرارات صائبة تجعل من أدائه أكثر فعالية، وهي مجموعة معانٍ ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية تساعد على الإبداع والابتكار والتميز.

ثالثًا: هرمية المعرفة

للوصول إلى معنى واضح للمعرفة يتوجب علينا التمييز بين المعرفة والبيانات والمعلومات:

1. **البيانات (Data)**: مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام

والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات (حمود، 2010: 60).

"هي أرقام أو نصوص أو صور أو أصوات أو رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يُجرى تفسيرها، وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة، ويمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي، وهي مصدر للمعلومات والمعرفة" (رفاعي، 2008 : 16 – 18).

2. **المعلومات (Information)**: نستطيع أنْ نعرف المعلومات على أنهَّا بيانات تمّت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد يقود إلى اتخاذ القرارات (غنيم، 2004: 21).

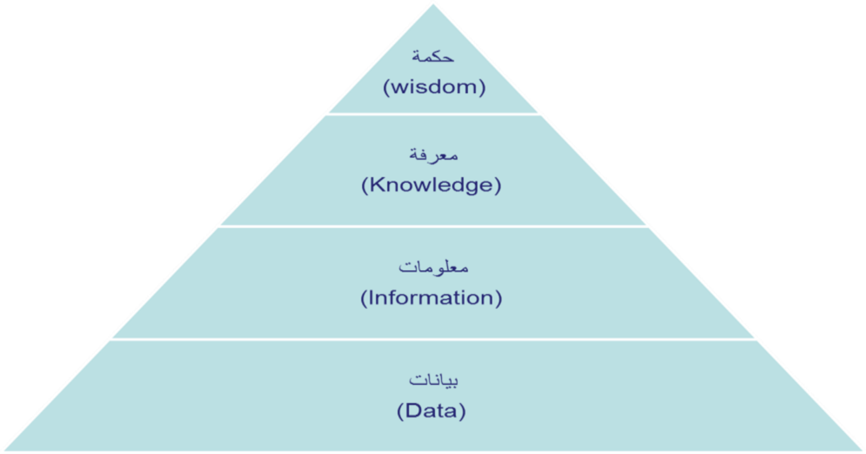
"هي مجموعة من البيانات المعالجة ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها، ومنه فإنَّ المعلومات تمثل المعنى الذي تحمله الرموز والكلمات والأشكال والصور التي تتضمنها البيانات، وبذلك فإن البيانات ليست إلا مجرد تمثيل لحقائق وأحداث قد لا تتم الاستفادة منها إلا بعد تحويلها الي معلومات من خلال تحليلها ومعالجتها "(خلف، 2007 : 17 – 21).

3. **المعرفة (Knowledge)**: وتكمن أهمية المعرفة في أنهَّا تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء، والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، لأنَّ العمليات العقلية تلعب دورًا رئيسًا في السلوك الإنساني، وأنَّ العقل البشري هو الذي ينشط الإنسان ليجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات (محجوب، 2004: 99).

ويمكن القول بأنَّ المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نصوص للوصول إلي مفهوم، تمكن الفرد من التعامل معها.

4. **الحكمة (wisdom)**: تتضمن التوظيف المنطقي الأمثل للمعارف البشرية المتوافرة في المجتمع. وقبل عد المعلومات أنهَّا عِلْمٌ لابُدَّ من التحقق من وجوده أولًا، ولابُدَّ من الإحاطة بمدى اكتسابه صفة العلمية ووجود العلم يتحقق من خلال أمور كثيرة، مثل: عدد المختصين في مجالاته ورصيده من الإنتاج الفكري كمًا ونوعًا، ومؤسساته الأكاديمية والمهنية، ونشاطاته العلمية (على، 2012: 479).

ويمكن القول بأنَّ الحكمة تعني بأنْ يكون السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزمًا بالقيم.



شكل رقم 2: هرمية المعرفة

المصدر: حمود، خضير (2010) : "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، ص 60، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان

رابعًا : إدارة المعرفة الأنواع والمصادر

1- أنواع المعرفة

تعددت التصنيفات للمعرفة من قبل المختصين والعلماء في إدارة المعرفة، وصنفت إلى تصنيفات حسب وجهات نظر مختلفة والتصنيف الأكثر شيوعًا والأكثر استخدامًا بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة هو المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والتي يمكن بيانهما كالتالي: (حسن، 2008: 22-23)

أ. **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge**: هي معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتية، لذلك يطلق عليها المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية الغير قابلة للنقل والتعليم، وتُسمى المعرقة الملتصقة والتي توجد في عقول الأفراد والفرق داخل المؤسسات، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة، ومن أمثلتها المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، الخبرة، والتعلم التي تمتلكها المؤسسة.

وهناك فريق آخر يرى أنَّ المعرفة الضمنية التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها وتوثيقها وإنْ أمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال العلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار.

وعرفها أبو فأرة (2010: 4) هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

ب. **المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit Knowledge**: وهي المعرفة التي يمكن أنْ يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تداولها، وهناك مَنْ يرى المعرفة الصريحة هي المعرفة الرسمية، القياسية، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعلم، وهناك من يعرفها على أنَّها المعرفة المرشحة لسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة، وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا مثل براءة الاختراع، حقوق النشر، العلامة التجارية.

وقد صنف الكبيسي(2005: 23) المعرفة إلى أربعة تصنيفات:

1. **المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا:(Know–What)** وهي تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
2. **المعرفة السببية أو معرفة لماذا :(Know–Why)** وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
3. **المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف :(Know–How)** وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
4. **معرفة الأغراض أو الاهتمام بمن :(Know –Who)** وهي المعلومات حول من يعرف – ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

شكل رقم 3: المقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة

المصدر: Hislop, D. (2009), Knowledge Management in Organizations, New York: Oxford University Press, 2nd ed, p. 3.

"أنَّ المعرفة الضمنية هي المعرفة المخزنة في العقل البشري كالأفكار والخبرات والمهارات بحيث تكون ذاتية التكوين، ومن الصعب التعبير عنها، وتحويلها إلى صريحة بحيث يتم ممارستها اعتمادًا على الحدس، ويمكن استخدامها كمصدر قوة أو ميزة تنافسية بينما المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال التّعلم، ويتم التعبير عنها بكلمات أو رموز

وسهلة الاتصال، والترميز بحيث يمكن الوصول إليها وتخزينها واستخدامها، وتعتبر المعرفة الضمنية والصريحة كيانان يكمل كل منهما الآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة (عز الدين، 2017: 18).

2- مصادر المعرفة Sources of knowledge

تنقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها، وهما: **(Marquardt, 2002: 47)، (الكبيسي، 2005: 20-21).**

أ. **المصادر الداخلية Internal Sources**: تتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة حول مختلف الموضوعات المتعلقة بالنشاط، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الخبرة، المهارة، الحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء، والبحث وبراءات الاختراع، المؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية.

ب. **المصادر الخارجية Externals Sources**: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع البيئة الخارجية والمتمثلة في المنافسين والزبائن ومراكز البحث العلمي التي تسهل عليها عملية نقل المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، القطاع التي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون، الزبائن، ومراكز البحث العلمي.

ويرى الباحث أن المنظمات والمؤسسات أدركت مدى أهمية البيئة الخارجية كأحد المصادر المهمة للمعرفة، فإذا أجادت استثمار ما لديها من موارد وامكانيات ستسهل على المنظمات أن تحصل على مصادر المعرفة الداخلية منها والخارجية.

خامسًا: إدارة المعرفة المفهوم والأهداف والأهمية

يعد موضوع المعرفة من المواضيع المهمة والأفكار الحديثة والتي يسعى الباحثون لتسليط الضوء عليها من خلال دراستهم لها من عدة زوايا مختلفة، وللفهم الواضح لإدارة المعرفة لابُدَّ من النظر للمفهوم والأهمية والأهداف وفق الآتي:

1. مفهوم إدارة المعرفة

تناول العلماء والباحثون مفهوم إدارة المعرفة من عدة جوانب بناء على اختلاف وجهات النظر ويمكن بيانها وفق الجدول التالي:

جدول 5: تعريف مفهوم إدارة المعرفة

الباحث، سنة الدراسة، رقم الصفحة	مفهوم إدارة المعرفة
(Wit & Meyer, 1998: 76)	هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويختزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.
(العنزي،2001: 128)	هي معلومات عن الزبائن وقاعدة للبيانات المهنية ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة.
(الكبيسي، 2002: 46)	هي القوه في منظمات الاعمال اليوم والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة.
(Stromquist, 2003: 3)	هي تجارب واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط
(الرفاعي وياسين، 2004: 8)	يعرفها هاكيت (Hackett، 2003) بأنها: " مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون".
(قنديلجي، 2006: 26)	مجموعة من الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في المنظمة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.
(طاشكندي، 2008: 74)	يعرفها بير(Bair ،1999) بأنها: " نظام يشجع على إتباع منهج تعاوني في إيجاد وابتكار وتنظيم ، واستخدام المعلومات".
(العتيبي، 2008: 16)	يعرفها فيرسبج (Verespej ،1999) بأنها: " إيجاد الطريقة التي تسهل الحصول على حكمة ومعارف العاملين في المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع".

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على المراجع المستخدمة في الجدول

في ضوء المفاهيم السابقة يرى الباحث أنَّ مفهوم إدارة المعرفة: تدور حول المعرفة وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة ونحو الارتقاء للأفضل، هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى الأفراد والعاملين والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

2. أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها المهم وكونها إحدى المكونات الأساسية لنجاح المنظمات وضمان بقائها، وتعد إضافة قيمة للمؤسسة وتحقيق أداء متميز للمنظمة وتعتبر من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع.

وقد أوضح (الكبيسي، 2005: 42) و (الزيادات، 2008: 60) و(المصري، 2015: 68): أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

أ. تُعدُّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية.

ب. تُعدُّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

ت. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

ث. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

ج. تُعدُّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري.

ح. تساهم في تعظيم قيمة المعرفة من خلال مضاعفة حجم المعلومات في كل مجال.

خ. تُعدُّ أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

د. تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

ذ. تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة، وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ر. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.

ز. القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.

س. تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

ش. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مداخل إدارة المعرفة.

وذكر (Wiig, 2000:27) أنّ الإهتمام الواضح والكبير بالمعرفة وظهور مصطلح إدارة المعرفة خلال الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم لم يشكل صدمة ومفاجأة للمنظمات، فعلى الرغم من أنّ الكثير من إدارات المنظمات كانت لا تُولي المعرفة الإهتمام المطلوب غير أنَّ الموضوع – إدارة المعرفة – قد مرَّ بتطور طبيعي تدريجي إلى أنْ وصل إلى صورته الحالية والتي لم تكتمل بعد.

وقد حدد (Prusak, 2001:13) أهم وأبرز الأسباب والعوامل التي أدت إلى التطور المعرفي، وتزايد الإهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بما يلي:

- التطور الكبير الهائل في تكنولوجيا صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- الانفتاح الكبير على الاسواق العالمية وتزايد المنافسة وظهور العولمة بأبعادها المختلفة.
- التطور التكنولوجي الهائل في منظومة الاتصالات وخاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية والإنترنت والإتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.

3. أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي: (المهيرات، 2012: 49)

أ. تحديد وجمع المعرفة، وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

ب. إشاعة ثقافة المعرفة، والتحفيز لتطويرها.

ت. بناء قواعد بيانات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

ث. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين.

ج. تهدف إلى جمع الأفكار الذكية وتسهم في تحسين صورة المؤسسة.

ح. تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة.

خ. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة (الملكاوي، 2007: 81).

ويتضح للباحث مما سبق إلى أنَّ المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وتنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وتنمو وتتطور باستخدام الجديد منها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لديمومتها.

سادسًا: عمليات إدارة المعرفة

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات لا تعني شيئًا بدون تلك العمليات التي تمكنها من الوصول إليها والتعامل معها بالتخزين والتوزيع والتطبيق والمحافظة عليها، وقد تباينت وجهات النظر حول عمليات إدارة المعرفة باختلاف مداخلها، حيث لا يوجد اتفاق بين الكتُّاب والباحثين على عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات.

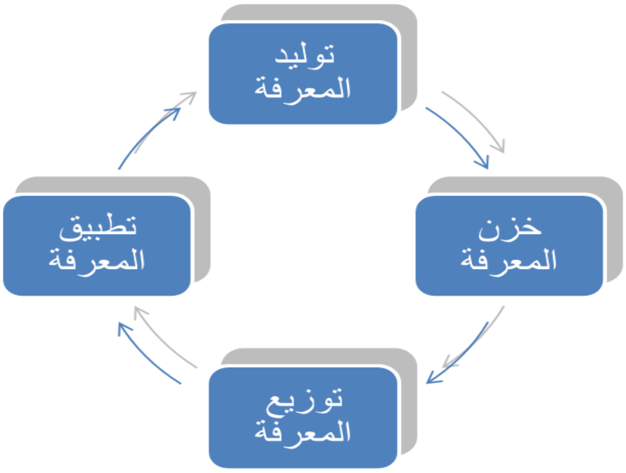
وقد عرفَّها المحاميد (2015: 355) بأنَّها عبارة عن جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتوليد، وتخزين، وتوزيع ، وتطبيق المعرفة سواءً كانت ضمنية أم صريحة، داخلية أم خارجية من خلال ربط معارف نظريات سابقة مع بعضها بعضًا، أو من خلال تحليل البيانات

والمعلومات، على أن يتم تحويلها إلى معلومات مهمة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

ويشير المطيران (2007: 10) بأنَّ عمليات إدارة المعرفة هي مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها ونشرها بأكبر قدر ممكن. أو أنَّها الآلية التي تقوم بتنظيم وتوجيه واستغلال عمليات المعرفة وأنظمتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل اتصالات حديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف النقالة.

وهي مجموعة من العمليات التي تحكم، وتوجه إبداع المعرفة، ونشرها، والإفادة منها (على، 2012: 395).

ويمكن بيان أكثر العمليات استخدامًا وفق الدراسات السابقة كما جاء بالجدول رقم (2) على أربع عمليات أساسية لكونها الأشمل والأكثر استخدامًا ويمكن أنّ تخدم البحث.



شكل رقم 4: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
المصدر: (Mertins, et al, 2001: 28)

1. **توليد المعرفة: Knowledge creation:** إنّ الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو توليد المعرفة وذلك من خلال عمليات الشراء، والابتكار، الاكتشاف، الامتصاص، الاستحواذ، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، لكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، حيث يشير الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود

الاستخدام والتوظيف، والابتكار يشير الي توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة (الكبيسي، 2005: 69).

هي عملية دورية، تبدأ عندما تنتقل المعرفة في المؤسسة من عضو إلى آخر، فتتحول بذلك المعرفة من ضمنية إلى صريحة، ثم تمرر هذه المعرفة الصريحة إلى عضو آخر. (الصاوي، 2007: 32)

وبالتالي لابدَّ من التأكيد على أهمية توليد المعرفة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، ويمكن تعريفها بأنّها العملية التي يتم من خلالها الحصول على معرفة جديدة من خلال إعادة ترتيب المعرفة الضمنية والصريحة، ويكون بمقدورها حل المشكلات القائمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

2. تخزين المعرفة Storage of Knowledge: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تُعدُّ هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأي معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها (Perez & Pablos, 2003: 86).

وعرَّفها (المعاني، 2009: 374) أنَّها تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة وأعمالها وخزنها في قواعد معينة، بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة.

"وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرًا كبيرًا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مُهمًا جدًا لا سيّما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأنّ هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها"(الكبيسي، 2005 : 57 – 79).

ويرى الباحث بأنّ الاحتفاظ بالمعرفة لا يقتصر على تخزينها فحسب؛ بل يعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الصريحة، أما المعرفة الضمنية المخزنة في الأذهان والعقول فيتم الاحتفاظ بها وحزنها عن طريق التدريب والحوار.

3. توزيع المعرفة Knowledge Distribution: المعرفة بوصفها موجودًا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمة إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك.

ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي :

أ- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت- الشبكات - المكالمات) .

ب- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة أثناء العمل.

ت- وكلاء المعرفة.

ث- فرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم.

ج- الندوات والملتقيات والمؤتمرات .

ح- الكتيبات والمقالات والمسابقات.

خ- الدروس والمقابلات والمحاضرات.

" إنَّ أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب" (الكبيسي، 2005: 76).

4. تطبيق المعرفة Knowledge Application: إنَّ تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ إنَّه من الطبيعي أنْ تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة وتطبق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما (الرقب، 2011: 29 ـ 30):

أ- العمليات الموجهة (المباشرة): وتعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

ب- المعرفة الروتينية: وتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول علىها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

"إنَّ تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن أساليب تطبيق المعرفة، الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة" (الكبيسي، 2005: 78).

ويمكن القول أنَّ تطبيق المعرفة هو غاية المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لم يعد كافيًا، إنما تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ.

ويمكن القول أيضاَ: بأنَّ المعرفة إذا لم يتم توزيعها ونشرها بطريقة سليمة على أفراد المنظمة، فإنَّها لن تحصل على أي مكسب أو عائد مقابل ذلك التوزيع.

سابعًا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها

إنَّ إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ، وإنَّما يتطلب تطبيقها تهيئة البيئة التنظيمية بما يشمله من عناصر ومتغيرات، لتدعم عملية تطبيقها بالشكل المطلوب، وتحقيق فعالية تنظيمية أكبر، وكذلك تواجه العديد من المنظمات بعض من المعوقات والتحديات والصعوبات التي تحد دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة، مما يشكل عائقًا في تحقيق أهدافها، وتحسين كفاءتها أو إنتاجيتها.

جدول 6: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها

البند	متطلبات إدارة المعرفة	معوقات إدارة المعرفة
تكنولوجيا المعلومات	من أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة ضرورة توفر الحاسوب والبرمجيات الخاصة بالعمل مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة.	يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعّالة تتيح ذلك، فعدم توفر التكنولوجيا اللازمة يعيق نقل وتشارك وتقاسم المعرفة.
القيادة	تمثل القيادة القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، وتقع على عاتقها مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها وتطبيقها، ولتطبيق إدارة المعرفة فإنَّ ذلك يتطلب قيادة إدارية فاعلة تتمتع بنمط قيادي غير عادي، لتحقق أفضل استفادة ممكنة.	استخدام القائد الأسلوب الإداري المركزي (التقليدي) لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين ويشكل عائقًا في تحقيق أهداف المؤسسة.
القوى البشرية	توفر الكادر البشري يعتبر من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة والذي يقع عليه مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها.	عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة ينعكس سلبًا على المنظمة وعلى برامج تدريب الموظفين ونوعيتها.
الهيكل التنظيمي	توفر هيكل تنظيمي يتّصف بالمرونة ليستطيع العاملين من خلاله إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.	فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها.
الثقافة	خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات	المنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل

التنظيمية	فاعلة في العلاقات بينت الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.	المعرفة، لأنَّ العقلية الإدارية تحد من فرص تشكيل الجماعات.
مكونات أخرى	وجود ثلاث مكونات متكاملة وهي الأفراد، التكنولوجيا، والعمليات.	يتطلب فهمًا كاملًا وكافيًا لإدارة المعرفة قبل التطبيق.

جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسات: (ياسين، 2004: 218)، (الزيادات،2008: 115)، (عليان، 2012: 183)، (علوني، 2001: 315) .

في ضوء ما سبق وبعد دراسة متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة يرى الباحث: أنَّ المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل: بوجود قيادة إدارية فاعلة قادرة على صياغة الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة، مع وجود هيكل تنظيمي مرن قادر على التكييف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بالإضافة لوجود بنية تحتية معلوماتية تؤدي إلى انعكاسات إيجابية على المنظمة، وتوفر قوي بشرية كفؤة موزعة على الاعمال حسب المهارات ومتطلبات العمل، وبغياب هذه المتطلبات فإنَّها قد تعيق نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمات، وعدم توفر أي من السابقة يشكل بالطبع معوق أو مشكلة في تطبيق إدارة المعرفة بفعالية.

ملخص المبحث الأول:

تناول الباحث في هذا المبحث المتغير المستقل إدارة المعرفة، حيث يعتبر مفهوم المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يلعب دورًا بارزًا في الإنتاجية والأداء وتحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات، حيث استعرض الباحث نشأة ومفهوم المعرفة، وقام بتعريف إدارة المعرفة ومصادرها وعرّف هرمية المعرفة، وتتطرق إلى تعريف إدارة المعرفة والأهداف والأهمية، وتناول عمليات إدارة المعرفة الأكثر شمولًا هي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، حيث تعتبر هذه العمليات من الأسس الإدارية لنجاح أي مؤسسة إلا أنهَّا تحتاج إلى بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيقها وتحقيق ما هو مطلوب منها، وذكر أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق المعرفة لأنَّ تطبيق عمليات إدارة المعرفة هو الهدف الأساسي للمنظمات المعرفية، لا سيّما في ظل التطور التقني والتكنولوجي السريع، وأنَّ نجاح أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة الذي يتم تنفيذه فعليًا، وفي نهاية المبحث تم ذكر أهم عائق يواجه المنظمة وهو عدم تطبيق متطلبات إدارة المعرفة وذكر الباحث سبل التغلب عليها.

المبحث الثاني: جودة الخدمات

المقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات والتحديات التي يشهدها عالمنا الحالي، تسعى الكثير من المنظمات ومنها البلديات للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها حتى تصل لدرجة التميز، ولضمان تحقيق الوصول للجودة المتميزة في المؤسسات والمنظمات ومنها الخدماتية مرهون بمدى قدرتها على وضع الخطط، وتكوين فرق العمل المؤهلة، وتسخير الوسائل والإمكانيات، وتوظيف الكثير من الأساليب والاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى خدماتها وأدائها، ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعد المنظمات وغيرها على استخدام مواردها بشكل أمثل بما يحقق لها ميزة تنافسية في مجال نشاطها وتقديم أفضل الخدمات لديها والتي تلبي متطلبات واحتياجات وتوقعات زبائنها.

لذا تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها القيادة الإدارية في أي منظمة تسعى لرفع مستوى أدائها من الناحية الإنتاجية والخدماتية. والسبب يعود بالدرجة الأساس إلى أنَّ الجودة هي الشريان الحيوي الذي يمد المنظمة بدماء جديدة متدفقة، فضلاً عن دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المعنية.

إنَّ الهدف من هذا المبحث هو التعرف على مفهوم الجودة لغةً وإصلاحًا وذكرها في الإسلام، والتعرف على التطور الذي عرفته الجودة، والثقافة والأهداف والخطوات اللازمة لتحسين الجودة، والتعرف على مفهوم وخصائص وأنواع وأهمية جودة الخدمة، وكيفية قياس جودة الخدمة من خلال أشهر النماذج، وصولًا إلى النموذج الذي تم استخدامه في الدراسة.

أولًا: الجودة

1. مفهوم الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمهتمين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم، بما أنَّ هذا الاختلاف لم يمس جوهر المفهوم، إذ إنَّ الجوهر واحد يتمثل بالسعي لتحقيق رضا العميل (حماد، 2003: 140).

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته وكانت تعني قديمًا الدقة والإتقان.(الدرادكة وشلبي،2002 :16).

- **الجودة لغةً** : أصلها من الجَود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جَوّده أي صار جيدًا وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل، ويقال أَجادَ فلان في عمله وأجود وجاد عمله (ابن منظور، 2003: 255).

- **الجودة اصطلاحًا**: المعنى الاصطلاحي للجودة نظر إليها البعض على أنهَّا إتخاذ الجهود واستثمار الطاقات لتحسين المنهج الإداري ومواصفاته.

الجودة في الإسلام: هي أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم، حيث اهتم ديننا الحنيف بالعمل الجاد والنافع، وحثَّ على الجودة في العمل، ولقد أكد ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى: {وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُون} (النمل: 88)، وكذلك قوله تعالى: {إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لاَ نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً} (الكهف: 30)، أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل. فيقول الرسول محمد– صلى الله عليه وسلم: "إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أنْ يتقنه". (الألباني، 2009: 107).

- **ويرى الباحث أنَّ الإتقان** هو أكبر مفهوم وأدق تعريف للجودة، فالإتقان هو أداء العمل على أكمل وجه وإنجازه على أفضل صوره وفي أقل وقت وبأعلى قيمة وقبل كل ذلك دقة ومهارة الصانع، ولفهم الجودة هناك مَنْ عرَّفها ما يلي:
- **عرفها جونسون** "بأنَّها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"(زين الدين، 1996:10).
- **عرّفتها الجمعية الأمريكية** لضبط الجودة بأنَّها: "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"(الدرادكة وشليي، 2002: 16).
- **وتُعَّرف** بأنها تصور مؤسسة لاحتياجات وتوقعات العميل إذ يحكم على جودة السلعة أو الخدمة بمقارنة توقعاته بما سيتم استلامه من المؤسسة (إسماعيل، 2007 :22).
- **وتُعَّرف** بأنهَّا مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة التي تقابل وتلبي رغبات وحاجات الزبون (حمودة، 2014 :23).
- **عَّرفتها** الطاسان (2015: 177) بأنَّها: الملائمة للاستخدام بمعنى أنْ تكون الخدمة أو المنتج ملائمة للعميل ويلبي توقعاته وحاجاته من حيث تصميمها ومطابقتها للمواصفات والمعايير الموضوعة.

2. ثقافة الجودة

تعتبر ثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سوية مهامهم المعينة، ولها مكونين تبنى عليهما شروط العملية بطرق المهنة والاتصال، فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشتراك والآمال والعواطف، وإنَّ الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف (Froment , Eric , 2004: 11).

وعُرفت ثقافة الجودة على أنَّها القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد (DeFeo , Joseph A ., 2005 :4).

علمًا بأنَّ لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، والتي تكون على شكل مجموعات من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهماتهم اليومية (عليمات، 2013: 34).

إنَّ هناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدى أهميتها في تحسين أداء العمليات، حيث أكدّ (**Sursock , Andree , 2007: 10**) على الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية والتي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة ومن خلال التالي:

- تدعم ثقافة الجودة التطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية.
- الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة.
- إن تشجيع وتمييز أبطال ثقافة الجودة يساهم في تطوير وتطبيق استراتيجية ثقافة الجودة.

ولبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الاستراتيجية التالية (عليمات، 2013: 35):

- معرفة التغييرات المطلوب إحداثها: إذ لابُدَّ من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة ومعرفة ماهّية التغييرات المطلوبة، وتحديدها وإعداد قائمة بها.
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة، بحيث تتضمن هذه الخطة تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، المشاركين والمعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أنْ تواجه عملية التغيير المطلوب، لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.
- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه، وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها، أو أولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها، ومن ثم جمعهم معًا

وإطلاعهم على خطة التغيير، وتعرف آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير، والتعامل معها جديًا وبانفتاح.

- تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة.

3. أهداف الجودة

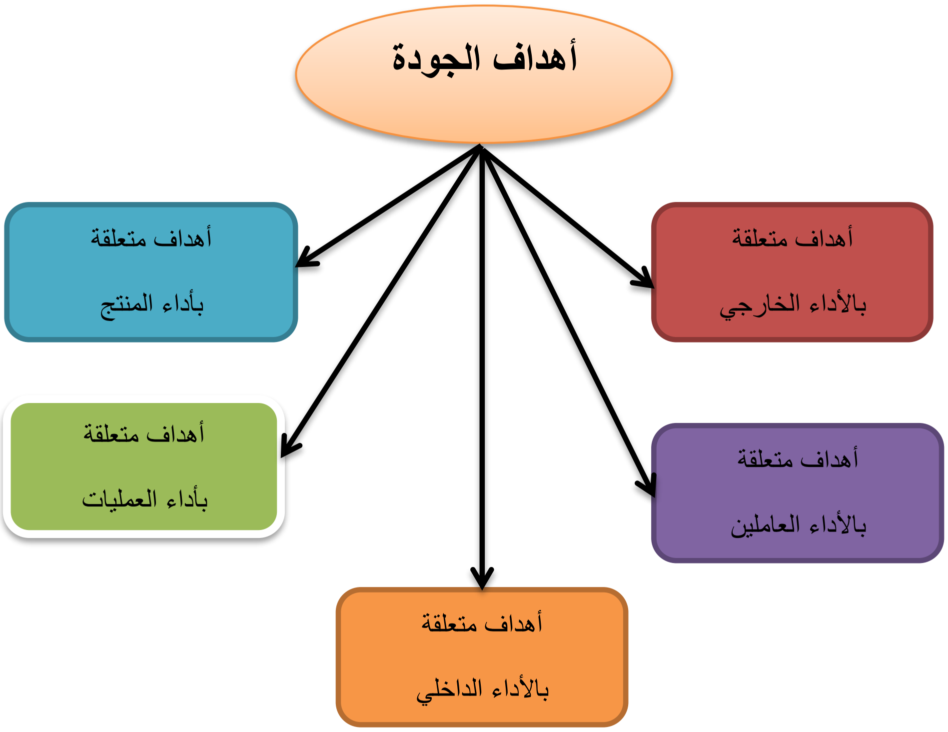
بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما (السلطي وإلياس، 1999: 103) و(المحياوي، 2009: 39).

أ. **أهداف تخدم ضبط الجودة** : وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء، .. إلخ.

ب. **أهداف تحسين الجودة** : وهي غالبًا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة تُرضي العملاء بفعالية أكبر.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع
- أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها، ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.



شكل رقم 5: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

المصدر: (المحياوي، 2009: 39)

ويتبّين لنا أنَّ من أهم واجبات الإدارة ضرورة الالتزام بالجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة وتدريب تمكين العاملين وأفراد المؤسسة، والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة وتقييم التحسينات حيث إنَّ أهداف الجودة تتنوع بحيث تشمل العناصر الهيكلية للجودة سواء عاملين أو معدات أو آلات، مع الحرص على تحقيق الجودة لكل عناصر الأداء المتعلقة بالمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

4. خطوات تحسين الجودة

إنَّ عملية تحسين الجودة تزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، وتفادي التهديدات التي قد تواجهها، ويمثل عملا استراتيجيًا يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة في أسواقها ويتيح إمكانية توسعها في أسواق أخرى.

إنَّ المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء، واعتبار دور المنظمة متكاملاً في تقديم خدمات ذات جودة نوعية مرتفعة، وأنْ يقوم كل مستوى إداري في التنظيم بواجباته بصورة متكاملة **واعتبر (جوران، 1993: 15) و(الطائي وقدادة، 2008: 62)** إنَّ تحسين الجودة يجري من خلال الخطوات العشرة التالية:

أ- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرص عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
ب- تحديد أهداف خاصة لعملية التحسين.
ت- الاهتمام بالتنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة مثل تعيين أعضاء فريق العمل، وتعيين منسقين للجودة، وتكوين مجلس للجودة
ث- الاهتمام بعملية التدريب للجميع .
ج- الاهتمام بتنفيذ المشروعات التي تساعد المنظمة في حل مشكلاتها.
ح- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
خ- الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام، والحصول على تغذية راجعة لتوصيله للأقسام المعنية.
د- الاهتمام بتقديم تقارير إدارية شاملة عن وضع المنظمة.
ذ- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها في شكل بياني.
ر- اعتبار التوسع السنوي جزء أساسي في عمليات المنظمة المختلفة نظامها.

ويتضح لنا من خلال الخطوات العشرة مدى أهمية الجودة في المؤسسات، حيث إنَّ إدارة الجودة من أساليب الإدارة الحديثة، حيث تحرص على إيجاد بيئة يتم فيها العمل على تحسين مهارات الأفراد واستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى بث روح الإبداع والابتكار بشكل مستمر من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء وكسب رضا العملاء.

ثانيًا: مفهوم وخصائص الخدمة

مفهوم وخصائص الخدمة وفق رأي مجموعة من المختصين والباحثين وذلك وفق التالي:

جدول 7: مفهوم الخدمة

الباحث/ سنة الدراسة، رقم الصفحة	تعريف مفهوم الخدمة
(مطرية، 2016: 74)	هي عبارة عن نشاط إنساني، يتم من خلال تقديم منافع، بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس، ولا يتم حيازته أو امتلاكه.
(أبو عكر، 2016 : 14)	منتجات غير ملموسة في الغالب تهدف أساسًا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقق المنفعة العادلة لهم نظير تكلفة أو سعر مكافئ للتوقعات من هذه الخدمات.
(كسبة، 2015: 32)	نشاط أو أداء غير ملموس وإنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون وتهدف أساسًا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك.
(راشد، 2014: 18)	هي نشاط إنساني غير ملموس لا يتم حيازته أو امتلاكه، يتم تقديمه للعملاء ليلبي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.
(مصطفى، 2010: 68)	الخدمات غير قابلة للتخزين فالخدمات لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق لأنَّه في حالة عدم استهلاكها فإنَّها تختفي.
(جودة، 2006: 28)	عرفها بأنَّها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصيته الحيازة وليس نتيجة لانتقالها للمالك.
(Kotler، 2006: 113)	أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون على أسس غير ملموسة، ولا تنتج عنها أي ملكية، وإنَّ إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.
(العجارمة، 2005: 20)	أنَّها أي نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة، والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة، وليس نتيجة لانتقالها للمالك.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة في الجدول.

ويمكن تلخيص خصائص الخدمة وتميزها عن السلعة المادية بما يلي في الجدول التالي:

جدول 8: خصائص الخدمة

م	خصائص الخدمة	تعريفها
1-	**الخدمة غير الملموسية** (عدم الملموسية)	من الصعب تذوق الخدمة والإحساس بها، ورؤيتها أو شمها أو سمعها قبل شرائها، هذا أهم ما يميزها عن السلعة ،الأمر الذي يؤدي إلى جعل عملية اختيار وتقييم المستهلك لها عملية صعبة.
2-	**تزامن إنتاج الخدمة واستهلاكها (التلازمية)** (عدم إمكانية الفصل)	تتميز الخدمة بأنَّ تقديمها واستهلاكها يحدث في آن واحد، فمقدم الخدمة يعتبر جزءاً من الخدمة نفسها سواء كان أنسانًا أو آلة، وسلوك مقدم الخدمة يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة، لذلك نجد أن جودة الخدمة ترتبط بالأسلوب الذي تقدم فيه.
3-	**الخدمة متغيرة** (عدم التجانس)	تتميز هذه الخاصية بتقلب الأداء وخاصة التي تعتمد على الإنسان، حيث أنَّ الخدمة تختلف من موظف لآخر في نفس المؤسسة، وأداء الموظف قد يختلف من وقت لآخر، لذا تُولي العديد من المؤسسات الخدماتية اهتمامها بعملية اختيار وتعيين وتدريب الأفراد لكي تضمن الحفاظ على مستوى الخدمة المقدمة.
4-	**الخدمة غير قابلة للتخزين وقابلة للفناء** (الفنائية)	أي أنَّ الخدمة لا يمكن تخزينها، ففي حالة عدم استهلاكها فإنها تختفي، وتختفي معها مرحلة تحقيق الربح، فالمقعد الخالي في الطائرة في رحلة معينة لا يمكن تخزينه أو الاستفادة منه في رحلة قادمة.
5-	**الملكية** (مشاركة العميل في أداء الخدمة)	يتطلب أداء الخدمة في كثير من الحالات حضور العميل أثناء تقديمها فهو يتدخل في أحيان كثيرة في طلب الخدمة حسب الحاجة والمزاج، ويتدخل في توقيت وطريقة تقديم الخدمة، والرقابة عليها بسبب حضوره ومشاركته في تقديم الخدمة.

جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسات (الصحن،2003: 209) و(اليعقوبي، 2004: 26)

<u>وبناء على الجدول السابق يمكن تحديد عناصر خصائص الخدمة وفق التالي:</u>

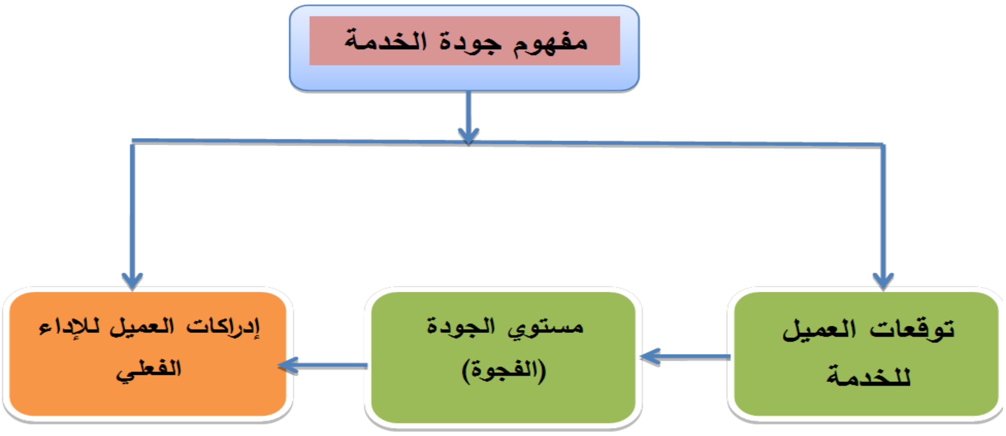
- أنَّ الخدمات تتعلق بأداء غير ملموس ، وتلازمية، وغير متجانسة، وغير قابلة للتخزين.
- أنَّ الخدمة تقدم من فرد أو آلة وتنتج وتباع في نفس الوقت.
- أنَّ مقدم الخدمة يقدمها بناء على طلب لإشباع حاجات ورغبات من قبل العميل.
- أنَّ من أمثلة الخدمات؛ الخدمات الصحية والبيئية والتعليمية والفندقية.
- أنَّ تسعير الخدمات يتم بناءً على أهميتها وحاجة العميل لها ومدى جودتها.

ثالثاً: مفهوم جودة الخدمة

تسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والاستمرار في المنافسة من خلال الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها، والتي تؤثر بشكل مباشر في نوايا الشراء من قبل العملاء، حيث تعتبر الجودة في خدمة العملاء مركز الصدارة لجميع المنظمات التي تسعى للتميز.

وعرَّفت "بأنّها تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع العملاء)" (الدراركة ، شيلي، 2002 :18).

إنَّ القطاع الخدماتي والمتمثل بالبلديات أزاد اهتمامه بجودة الخدمات؛ نظرًا لأنه يقع على عاتقه جزء من مسؤوليات الدولة والمتمثلة في تقديم الخدمات الأساسية من كهرباء ومياه وصرف صحي وغيره من الخدمات، ويسعى من خلال تقديمه للخدمات أنْ تكون بجودة عالية وبتكلفة أقل يتحقق من خلالها رضا المواطنين.



شكل رقم 6: مفهوم جودة الخدمة

المصدر: الخالدي، أيمن "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين –من وجهه نظر العملاء، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص39

ويتضح لنا أنهّ إذا توافقت إدراكات العملاء مع توقعاتهم له فإنهّم سيكونون راضين عن الخدمة، أما إذا فاقت وتجاوزت التوقعات فتعتبر الخدمة متميزة للغاية، أما إذا لم تصل وترتقي إلى مستوى التوقعات فإنَّ الخدمة تكون سيئة ويكون العميل غير راضٍ عنها.

تعددت التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة؛ وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء، وانقسمت الآراء فمنهم مَنْ عرَّفها من وجهة نظر مقدم الخدمة، ومنهم من عرَّفها من وجهة منظور المستفيد من الخدمة، ويمكن بيان ذلك وفق الجدول التالي:

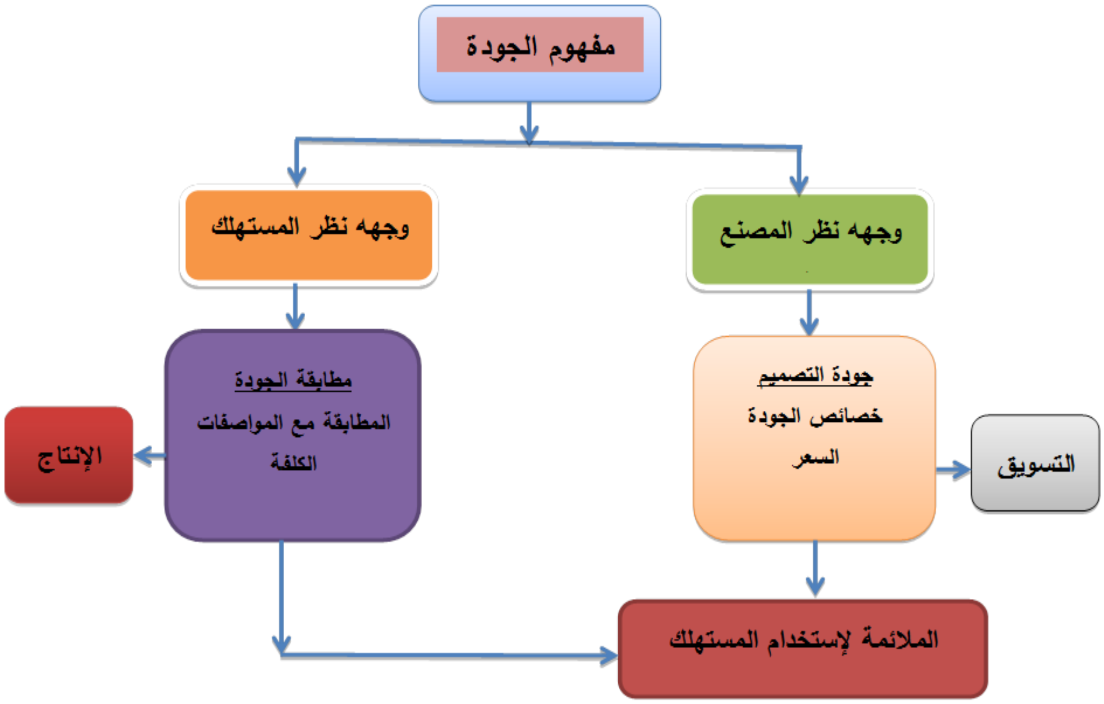
جدول 9: خصائص الخدمة

الباحث، سنة الدراسة، رقم الصفحة	من وجهة نظر	مفهوم جودة الخدمة
(Krajewski،2000: 95 & Ritzman،Larry.)	مقدم الخدمة+ المستفيد	فالجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة تعني مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقًا، ومن وجهة نظر الزبون فإنَّ الجودة تعني موائمة الخدمة لاستخداماته.
(حمود، 2002: 15)	مقدم الخدمة	تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين.
(Wright،Christopher& ، 2002: 18)	المستفيد	درجة الرضا التي يمكن أنْ تحققها الخدمة للمستفيد والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.
(ادريس، 2006: 19).	المستفيد	مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد من الخدمة.
(الدرادكة، 2006: 181)	المستفيد	جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيس لرضا المستفيد أو عدم رضاه.
(الطائي و قدادة،2008: 28)	المستفيد	درجة الرضا التي تحققها الخدمة للزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم أو أنهَّا درجة التوافق بين توقعات وإدراك الزبائن للخدمة.
(النعيمي وآخرون، 2009: 35)	مقدم الخدمة	مدى مطابقة الخدمة لمواصفات التصميم المعدة مسبقاً.
(حافظ، 2010: 97)	المستفيد	تحقيق توقعات العميل وآماله والتفوق عليه، وتجنب احتمال حدوث شكاوي بوضع الأمور في نصابها من المرة الأولى، وعدم وجود أي عيوب نهائيًا في الخدمات.
(حمود، 2010: 218)	مقدم الخدمة	أنْ تضع المقاييس المرتبطة بالجودة بدقة ووضوح على شكل مواصفات وأساليب تسهم في تمثيل معرفة جودة الخدمات ثم تطويرها.
(السعافين، 2015 : 12)	المستفيد	جودة الخدمة = (إدراك المستفيد للأداء الفعلي – توقعات المستفيد لمستوى الأداء).

المصدر : (الأخرس، 2017: 47)

وبناءً على الجدول السابق يمكن تحديد عناصر مفهوم جودة الخدمة وفق التالي **(الأخرس، 2017: 48)**:

1. درجة التطابق بين المعايير الموضوعة مسبقًا والأداء الفعلي أثناء تقديم الخدمة.
2. جودة الخدمة تظهر من خلال مقارنة الخدمة المقدمة مع المنافسين.
3. مطابقة الخدمات للمواصفات المحلية والعالمية.
4. أنْ تلبي رغبات وحاجات العميل المتوقعة.
5. أنْ تحقق رضا المستفيد.



شكل رقم 7: مفهوم الجودة

المصدر: (النعيمي، وآخرون، 2009: 37)

رابعًا: أنواع جودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة من الأساسيات (68 – 55: 1992 ,Gronin &Taylor) التي تسبق إرضاء العملاء وفي المقابل فإنَّ رضا العميل يؤثر على قرار الشراء مستقبلًا.
يرى (Gronroos, 1984:4) أنَّ جودة الخدمة تنقسم إلى قسمين وهما (الطائي والعلاق، 242:2009):

1. **الجودة الفنية:** وهي ما يتم تقديمه للعميل فعلاً، ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها وتشير إلى الجوانب الكمية للخدمة والتي يمكن التعبير عنها كميًا.
2. **الجودة الوظيفية:** هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة والكيفية التي تتم فيها نقل الجودة الفنية إلي المستفيد من الخدمة.

وأضاف (Gronroos,1990) إليهما بُعدًا ثالث وهي :

3. **الجودة المروجة:** وهي تعبر عن الصورة المنقولة عن الجودة إلى الزبائن من خلال وسائل الترويج المختلفة.

ومن هذا يتضح لنا أنَّ العميل (الزبون) هو المحور الأساسي في العملية التسويقية، لذا لأُبدَّ من المنظمات والمؤسسات تبني فلسفة الاهتمام أولًا بموظفيها من خلال صقل مهاراتهم وتدريبهم وتحفيزهم ودعمهم ماديًا ومعنويًا للوصول إلى فن التعامل مع الآخرين (الزبائن) لكسب رضاهم من خلال تقديم خدمات مميزة لهم وتلبي حاجاتهم وتطلعاتهم، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى نجاح واستقرار المؤسسات وتحافظ على الميزة التنافسية بين باقي المؤسسات.

خامسًا : أهمية جودة الخدمة

تشكل أهمية جودة الخدمات في خدمة العملاء الأولوية العليا لدى كافة المنظمات والمؤسسات الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار في عالم الأعمال، وتختلف جودة الخدمات مقارنة بجودة السلع، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام واعتماد التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات على الأرفف بانتظار العملاء، أما في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها، ولذا فإنَّ مقدمي الخدمات لأُبدَّ وأنْ يتعاملون مع العملاء بشكل فعّال ليقدموا مستوىً راقٍ من الخدمة(حمودة، 2007 :214).
ولقد بات من الضروري أنْ يتم النظر إلى جودة الخدمات على أنَّها أمرًا ملحًا وضروريًا لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله في المؤسسات كافة، فصناعة الخدمات تلعب دورًا متزايدًا في أهمية

اقتصاد العديد من الأمم في عالم المنافسة في الوقت الراهن، وهذا مما يجعل جودة الخدمة المفتاح للنجاح والداعم للقدرة على المنافسة (Firdaus، 2006: 31).

ويمكن تبيان أهمية جودة الخدمة وفقًا للأسباب التالية (حمود، 2010: 57):

- الجودة تؤثر في حجم الطلب على الخدمة، وبناء على ذلك يصنع الطلب عليها.
- جودة الخدمة تعد وسيلة تصنع المكانة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق.
- جودة الخدمة أحد أهم عناصر تحقيق الربح للمؤسسة، فهي تسعي لتخفيض تكلفه الخدمة .
- تعد جودة الخدمة مصدرًا مهمًا من مصادر المحافظة على العملاء الحاليين للمؤسسة بالإضافة إلى جذب عملاء جدد.

ولجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإنَّ العملاء والموظفين يتعاملون معًا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معًا.

لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي(نور الدين،2007: 66):

- **نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلًا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية ما زالت في نموٍ متزايد ومستمر.
- **ازدياد المنافسة:** إنَّ تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإنَّ الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها؛ لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لأُبدَّ من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.
- **فهم الزبون :** إنَّ الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

ويرى (Kotler,2003 :167) أنَّ جودة الخدمة هي من أهم المصادر الواعدة لتميز المنظمة في عصر زيادة المنتجات الاستهلاكية، وأنَّ إعطاء خدمة جيدة هو جوهر ممارسة سياسة التوجه بالعملاء.

سادسًا: قياس جودة الخدمة

إنَّ الهدف الأساسي لقياس جودة الخدمة يكمن في تطوير آلية العمل في القطاع الخدماتي في البلديات في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، وكذلك وضع توصيات لصناع القرار حول درجة جودة عناصر الخدمة وتحديد نقاط القوة والضعف وكيفية الاستفادة منها في تطوير القطاع الخدماتي، ولقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من المداخل لقياس جودة الخدمة، حيث إن الهدف الرئيسي من قياس جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين هو التعرف على مستوى الخدمة ومدى رضا ملتقي الخدمة عن الخدمة.

"إنَّ الهدف الأساسي من قياس جودة الخدمات هو تعريف الإدارة العليا للمؤسسة بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ومدى رضاهم عليها، ليمكن الإدارة العليا من متابعة ورصد مواطن الضعف لديها، ومن ثم تقوم بتصحيح المسار ومعالجته للبقاء ضمن الإطار التنافسي مع المنظمات الأخرى"(الأخرس، 2017: 67).

1. أشهر النماذج والمداخل المستخدمة في قياس جودة الخدمة

ولقد تعددت آراء الباحثين والمهتمين حول وجود نموذج أو مقياس موحد لقياس جودة الخدمات، حيث عمل الباحثون والأكاديميون خلال العقود الماضية على صياغة العديد من النظريات والنماذج التي تساعد في تقييم جودة الخدمات، وتحديد أوجه القصور وتحسين نوعية الخدمة المقدمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق رضا المستفيدين وكانت من أهم النماذج ما يلي:

أ. النموذج الأول: نموذج الفجوة بين الإدراك والتوقعات (SERVQUAL Model)

تعتبر دراسة (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) ويرمز لها بالرمز(PZB) نسبة للحروف الأولى لمكتشفيه، حيث قاموا بتطوير نموذج لقياس جودة الخدمة وسُمِيَ نموذج Servqual سيرفوكوال (جودة الخدمة Servqual = الإدراك – التوقع)، حيث يقوم هذا النموذج على مقارنة توقعات العملاء للخدمة والأداء الفعلي لها، ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والأداء الفعلي للخدمة، وجدوا أنَّ نموذج الفجوة بين الإدراكات والتوقعات Servqual هو الأكثر شيوعًا واستخدامًا، حيث اعتمدوا فيه على عشرة معايير أساسية لتقييم جودة الخدمة وهي(الأشياء الملموسة، المصداقية، الاستجابة، الجدارة، الأمان، الاعتمادية، المعاملة اللطيفة،

مهارات الاتصال، درجة فهم المقدم للخدمة، إمكانية الحصول على الخدمة)، وأطلقوا عليه نموذج PZB وهي موضحة في الجدول رقم (10).

جدول 10: نموذج الفجوات بين الإدراك والتوقعات (SERVQUAL Model)

م	اسم البعد في الجودة	وصف البعد في الجودة
1-	الأشياء الملموسة	وتشمل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة كالتسهيلات والأجهزة والمعدات والأفراد والتصميم الداخلي وتؤثر هذه المستلزمات في تقييم الزبون للخدمة.
2-	المصداقية	تعتمد على إمكانية وقدرة مقدم الخدمة على إعطاء الثقة للمستفيد وفقًا لما يتوقعه، لذا لأبدَّ أَنْ يتمتع مقدم الخدمة باللباقة والمعرفة والاستجابة السريعة.
3-	الاستجابة	مدى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة وتقديمها بالشكل الدقيق وفي الوقت المطلوب اعتماداً على الأفراد والمعدات وغيرها.
4-	الجدارة	تمثل استعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله.
5-	الأمان	يلعب هذا العنصر دور كبير في جذب الزبائن ويمثل نقطة أساسية في عملية الخدمة من وجهه نظر الزبون.
6-	الاعتمادية	يتمتع مقدم الخدمة بالقدرة على أداء أو أنجاز الخدمة بالشكل الجيد والدقيق وبشكل يعتمد عليه.
7-	المعاملة اللطيفة	يتلقى الزبون الخدمة بالأسلوب اللطيف والمعاملة الحسنة مما يؤثر في عملية تقييمه لجودة الخدمة.
8-	مهارة الاتصال	يشير على قدرة مقدم الخدمة على تدوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي يلعبه المستفيد من أجل الحصول على الجودة المطلوبة من الخدمة.
9-	درجة فهم المقدم للخدمة	درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد وكم من الوقت والجهد يحتاج هذا المقدم كي يفهم طلبات المستفيد ومشاعره وتقدير هذه المشاعر.
10-	إمكانية الحصول إلي الخدمة	مدى سهولة الحصول على الخدمة المقدمة وإتاحة الخدمة للمستفيد للحصول عليها متى أراد ذلك.

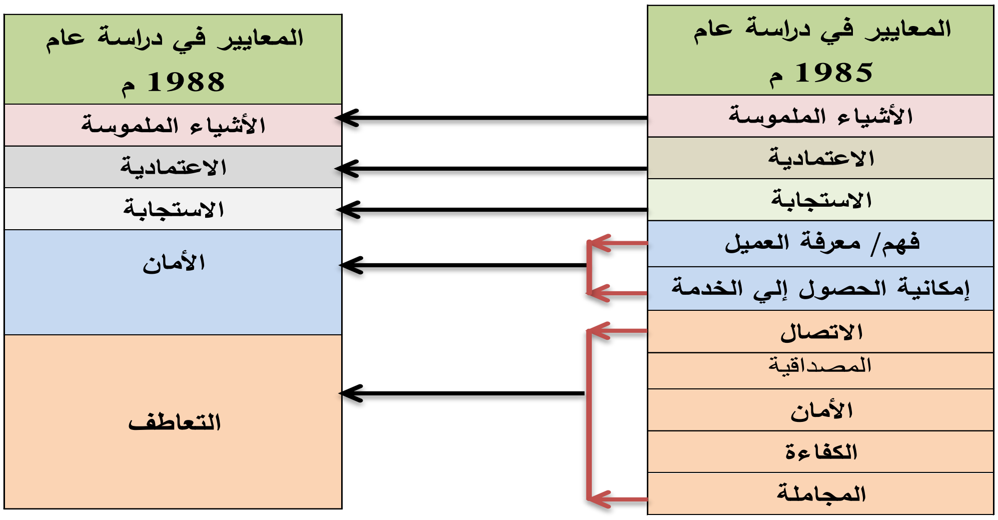
المصدر: (الصميدعي ويوسف، 2010: 92-94)

في عام 1988م قاموا نفس الباحثون (Parasuraman, Zeithaml, Berry) باختصار ودمج بعض عناصر الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد لتقييم جودة الخدمات وهي موضحة بالجدول رقم (11) والشكل رقم (8).

جدول 11: أبعاد جودة الخدمة (SERVQUAL Model)

م	اسم البعد في الجودة	وصف البعد في الجودة
1-	الأشياء الملموسة	وتشمل كل العناصر المادية للخدمة كالتسهيلات كالأجهزة والمعدات والأفراد والتصميم الداخلي وتؤثر هذه المستلزمات في تقييم الزبون للخدمة.
2-	الاعتمادية	وهي درجة الاعتماد على مورد الخدمة وقدرته ودقته في إنجاز الخدمة وفقاً للوعود المقدمة.
3-	الاستجابة	مدى استعداد مقدم الخدمة لمساعدة الزبون وتقديم خدمة فورية له.
4-	الأمان	خلو الخدمة من الأخطار وما يريب بالنسبة للزبون.
5-	التعاطف	يلعب هذا العنصر دورًا كبيرًا في جذب الزبائن ويمثل نقطة أساسية في عملية الخدمة من وجهه نظر الزبون.

المصدر: (الصميدعي ويوسف، 2010: 92-94)

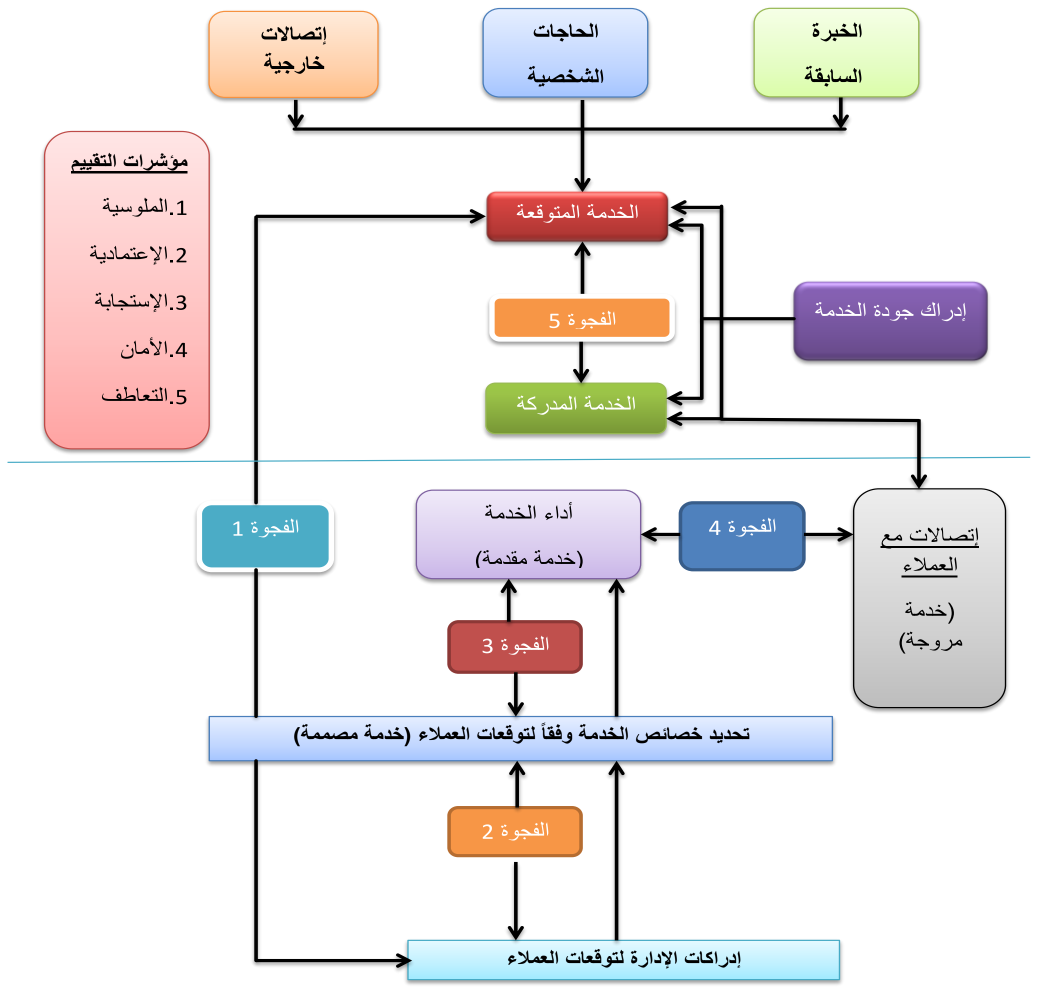


شكل رقم 8: أبعاد جودة الخدمة

المصدر: بواسطة الباحث بالاعتماد على (parasurman ,zeitham, berry ,1985,1988)

وقد توّصل (Berry) وزملاءه سنة (1985م) من خلال الدراسات إلى أنَّ المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها، وأنَّ هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها.

ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم 9: نموذج الفجوات الخمسة servqual

Source: Lambin j-j. Marketing Strategique et operationnel, dunad, paris, 2002,p345

الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات وهي كما ذكرها (ناجي معلا، 1998: 364) ما يلي :

- **الفجوة 1:** وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية، فقد لا تدرك دائمًا وبدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لقلة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب.
- **الفجوة 2:** وتشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل أي أنَّه رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنهَّا غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

– **الفجوة 3:** وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعة والأداء الفعلى لها، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة، وعدم تدريب العاملين على أدائها أو عدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة.

– **الفجوة 4:** وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة؛ أي أنَّ الوعود المُعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلى للخدمة؛ وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.

– **الفجوة 5 :** وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة ، وهذا يعني أنَّ الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة، وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

2- النموذج الثاني: نموذج الأداء الفعلى (SERVPERF)

جاء هذا النموذج نتيجة الانتقادات التي وجهها كل من (Cronin& Taylor) لنموذج الفجوات، ويعد هذا النموذج أسلوبًا معدلًا من المقياس الأول، حيث يستبعد فكرة الفجوة بين الأداء والّتوقعات، ويركز فقط على الأداء الفعلى لقياس جودة الخدمات، ويستند هذا المقياس إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة، اعتمادًا على الأبعاد الخمسة للجودة: (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف).

وقد رفض كل من (Cronin & Taylor)، مقياس الفجوة واعتمدت فكرتهم في الرفض على أنَّ هناك عدم موضوعية في قياس الفجوة بين إدراك العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة إلى الصعوبة والتعقيد في العمليات الحسابية التي يتضمنها القياس في ظل هذا النموذج فهو لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والعملاء، وهذا مما يزيد في صعوبة تطبيقه، بينما نموذج (servperf) يمتاز بالبساطة من حيث القياس والتحليل، ويركز على تقييم الأداء الفعلى للخدمة المقدمة للزبون، ويرى Karami) (andOlfati,2012:661 أنَّ مقياس(SERVPERF) أفضل من مقياس(SERVQUAL) كونه قادرًا على إعطاء تفسير أفضل للنتائج والفروق بين المجموعات، وعلى الرغم من الاختلافات بين النموذجين إلّا أنَّ كلا النموذجين يعتمد على نفس الأبعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية ،التعاطف، الأمان)، ولهما نفس أسلوب القياس المتمثل في مقياس ليكرت الخماسي للموافقة أو عدم الموافقة (سلمان، 2013 : 12).

ولقد ذكر (**الطائي، والعلاق،2009: 246-247**) و(**الطراونة، 2011: 160**) أبعاد جودة الخدمة الخمسة وهي:

أ- **الأشياء الملموسة** : وتتمثل في مكان تقديم الخدمة وتشمل العناصر المادية للخدمة (المقاعد، المرافق، الإضاءة، الكراسي، المعدات والماكينات ..إلخ).

ب- **الاعتمادية** : وتعني درجة الاعتماد على مزود الخدمة ودقة إنجازه للخدمة المطلوبة.

ت- **الاستجابة** : وتتمثل في الرغبة الصادقة في تقديم المساعدة للعملاء وهي سرعة الإنجاز، ومستوى المساعدة المقدم للمستفيد من قبل مزود الخدمة.

ث- **الأمان(الثقة)**: وتعني معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهام الثقة والأمان.

ج- **التعاطف (الإهتمام)** : وتعني درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والإهتمام بمشاكله، والعمل على إيجاد الحلول لها بطريقة إنسانية راقية.

وعليه قام الباحث بتصميم مصفوفة استنادًا إلي الدراسات السابقة في مجال جودة الخدمات وتبين من خلال المصفوفة أن أكثر الأبعاد استخدامًا لدى الباحثين هي (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف) وهي نفسها أبعاد نموذج SERVQUAL ونموذج (SERVPERF) الخمسة، حيث اعتمد عليها الباحث في دراسته في قياس جودة الخدمة

سابعاً: العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات

لقد أصبحت المنظمات والمؤسسات تبحث عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والمنافسة والاستمرار، لذا تحتاج إلى أساليب ووسائل جديدة وفقًا للمفاهيم المعاصرة، إذ أصبح تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة بمنهجيتها المعروفة تخطيطًا وتنظيمًا وتطبيقًا وتوجيهًا وتخزينًا من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، بل الاهتمام بالجودة بشكل عام وجودة الخدمات بشكل خاص، يمثل استجابة حقيقية لتنوع وتنامي احتياجات وأذواق المستهلكين بشكل يمكن المنظمة من أنْ تميز نفسها بين المتنافسين. إذ إنَّ التوجه نحو العميل كفلسفة إدارية يعتمد على أساس أنَّ العميل هو الحكم الحقيقي على جودة الخدمة، بمعنى أنَّ نجاح المنظمة يعتمد بدرجه كبيرة على مدى استجابتها لمواصفات الجودة التي يرغب فيها العميل؛ لهذا تسعى معظم هذه المنظمات إلى تقديمها بمواصفات نوعية وكمية جيدة (الزعبي وأبوالغنم، 2012: 250).

وأنَّ معظم الإدارات أخذت تهتم بمعرفة تأثير المعلومات في أداء الأفراد والمنظمات، ثم تطور هذا الإهتمام لمعرفة أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات متمثلًا في جودة عملياتها ومخرجاتها، بحيث ينعكس إيجابًا على رضا الزبائن، على اعتبار أنَّ رضا الزبائن عن جودة الخدمات يُعدُّ أساسًا مهمًا لنجاح المنظمات لأنهَّ يَصدر حكمًا على جودة الخدمة المقدمة لهم، وبالتالي يقررون تكرار التعامل مع المنظمة أو عدم التعامل معها (Alexia&Athanasins,2012,p:47).

ومع التطور الحاصل في بيئة الأعمال فقد أصبحت إدارة الجودة وتحقيق رضا الجمهور تشكل هاجسًا للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح رضا العميل محور إهتمامها، ودائمة التعرف على حاجات وتوقعات العميل، وتقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة التي تقدمها، وخاصة وأنَّ ثورة تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية مكَّنت العميل من أنْ يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته (بو عنان، 2007: 10).

ويتجلى هذا الاهتمام بتحسين جودة الخدمات من خلال مدخل إدارة المعرفة وعملياتها والتي تعد سمة التطور الإداري في الوقت الحاضر، لكونها تحث الأفراد في المنظمة على طرح أفكارهم ومعرفتهم لمعالجة مشكلاتها وتعزيز مكانتها، حيث إنَّ جمع معرفة العاملين يعتمد على عدة عمليات أهمها: توليد المعرفة ويقصد به طرح الأفكار ذات العلاقة بالموضوع، ومن ثم تخزينها وتوزيعها وتطبيقها وإعادة تقييم نتائجها الإيجابية والسلبية على حد سواء، وهذه المخرجات بتطبيقها وتوظيفها تعتبر مدخلًا فاعلًا لتحسين جودة الخدمات باستمرار، والرقي بها من جهة تحقيق رضا الجمهور والمجتمع من جهة أخرى، وهذا ما يتطلب توفير جملة من العناصر أهمها: التخطيط والالتزام المؤسساتي، وتوفير بيئة عمل مناسبة وسماع شكاوي الجمهور، ودعم الخدمات المقدمة، وتثقيف الجمهور وتقييم الجمهور للخدمات المقدمة، وأنَّ بناء أو امتلاك المزايا التنافسية؛ وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات في أي منظمة يتطلب جهوداً من البحث العلمي والمعرفة والتطور.

ويعد الربط بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات من الميادين التي لا تزال بحاجة إلي مزيد من التحقق والدراسة، ولتحقيق ذلك لابد أن يتم الاستناد إلى حقيقة وهي ضرورة اقتناع الإدارة العليا بمسألة الربط بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات وهي التطبيق الصحيح لها. حيث إنَّ أغلب الدراسات التي تحدثت عن علاقة إدارة المعرفة بجودة الخدمات كانت مؤسسات أمنية أو تعليمية أو البنوك والمصارف، ولكن كان هناك ندرة في الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المعرفة بتحسين جودة الخدمات في مجال البلديات.

حيث أشارت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (الزعبي وأبوالغنم، 2012: 250) ودراسة(Alharaisa, 2016) ودراسة (عبدالجواد، 2016) بضرورة تبني فلسفة إدارية تهتم بثقافة المعرفة، والبرامج التدريبية والبنية التحتية الإلكترونية، وأساليب إدارية من شأنها الاهتمام بجودة الخدمات، بالإضافة لتعيين ذوي الخبرات في الإدارات العليا، لما لها من دور في تعزيز تراكم المعرفة وتحسين مستوى الخدمات، وأنْ تعمل الإدارة باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات. كما أوصت دراسة كل من (ماضي، 2011) ودراسة (شماخي، 2016) بضرورة زيادة الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة وضرورة ربط مدخل المعرفة وضمان الجودة في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد.

وفي ضوء ذلك، ومن خلال دراسة محوري الدراسة بشكل متأني، تبيَّن لنا ذلك أنَّ هناك علاقة وثيقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات لكون المتغيرين أحدهما يستند على الآخر، وبعبارة أوضح فإنَّ المعرفة تحتاج إلى الجودة والجودة تحتاج المعرفة.

ملخص المبحث:

تناول الباحث من خلال هذا المبحث الجودة وعّرفها لغةً واصطلاحًا وذكرها في الإسلام ومدى التطور الذي عرفته الجودة، وذَكَر أهميتها وأهدافها بالنسبة للمؤسسة ومدى تركيزها على العميل باعتباره سبب وجود هذه المؤسسة، حيث صنف أهدافها وخطوات تحسين الجودة وصولًا إلى أسلوبٍ أكثر تطورًا يُعْرف بنظام إدارة الجودة، الذي يعُتبر ثقافة تنظيمية جديدة وأحدثت ثورة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر في تقديم الخدمات من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل فرد حتّى يتمكن من أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح ومن المرة الأولى، وتتطرق إلى مفهوم وخصائص وأنواع جودة الخدمة وذكر أهميتها واستعرض أيضا كيفية قياس جودة الخدمة وذكر أشهر النماذج التي تقاس بها وهو نموذج (سيرفكوال) وذكر أبعاد جودة الخدمة (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف) والتي تعتبر من الأبعاد المهمة لأي مؤسسة، كذلك تناول العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات، واستعرض كيفية تحسين جودة الخدمات من خلال مدخل إدارة المعرفة وعملياتها.

المبحث الثالث: واقع البلديات في محافظات غزة

المقدمة:

تعتبر البلديات من أهم المؤسسات الخدماتية، والتي يتم من خلالها تقديم معظم الخدمات الأساسية في المجتمعات بجميع أشكالها والتي تضمن لهم حياة صحية وآمنة، حيث تمارس البلديات في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة التي تعتبر على قدر كبير من الأهمية والتي تساهم في تحديد حاجات المواطنين والمشاكل التي يواجهونها والسعي إلى التغلب عليها وحلها، وهي بذلك تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تنظيم وتنسيق وتطوير العمل الإداري داخل المدن.

إنَّ الهدف من هذا المبحث هو التعرف على البلدية ونشأتها مفهوم الجودة لغةً وإصلاحًا وذكرها في الإسلام، والتعرف على التطور الذي عرفته الجودة، والثقافة والأهداف والخطوات اللازمة لتحسين الجودة، والتعرف على مفهوم وخصائص وأنواع وأهمية جودة الخدمة، وكيفية قياس جودة الخدمة من خلال أشهر النماذج، وصولًا إلى النموذج الذي تم استخدامه في الدراسة.

أولًا: تعريف البلدية

حسب المادة الثانية من القانون الفلسطيني لعام 1994م: هي هيئة محلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها وتعين حدودها بمقتضى أحكام القانون (قانون البلديات، 1994) .

إنَّ البلدية أو الهيئة المحلية هي وحدة البناء الاستراتيجي للسياسات العامة، كما أنَّها وحدة بلورة هذه السياسات ووضع أسس تنفيذها فهي تمثل العلاقة القوية بين الحكومة المركزية والحكم المحلي في المحليات المختلفة، كما أنهَّا الوحدة التي تبلور حاجات السكان وتحدد أولوياته بناءً على أسس وقواعد تنموية دون إهمال للحاجات الطارئة التي قد تبرز بين الحين والآخر (أبو سمرة، 2006: 1206).

ومع التوسع العمراني والبشري الحاصل في الحياة، ونتيجة للتضارب في المصالح بين أفراد المجتمع الواحد كان لابُدَّ من وجود سلطة وإدارة تحاول أنْ تنسق الأعمال المختلفة وتنظم سير الأمور الحياتية اليومية بقدر المستطاع للناس؛ مما يؤدي إلى انخفاض عدد النزاعات بين أفراد المجتمع كما تعمل على إنهاء العشوائية في العمل، ولكن بسبب التطور نفسه أصبح الأمر لا يقتصر عند ذلك؛ بل صارت تلك السلطات تعمل كل ما من شأنه أنْ يزيد من رفعة ورفاهية المجتمع، وأصبح لها نشاط اجتماعي قائمًا على المصلحة العامة (الشيخ عيد، 2007: 100).

ثانيًا: نشأة البلديات

حسب المادة رقم (3) من قانون الهيئات المحلية (1997م) تعتبر البلديات " شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمتقضي أحكام القانون "، يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضاءه وفقًا لنظام يصدر عن الوزير، ويصادق عليه مجلس الوزراء، وينتخب رئيسه وأعضاءه انتخابًا حرًا ومباشرًا وفقًا لأحكام قانون الانتخابات"، حيث تندرج البلديات تحت إطار المنظمات التي لا تهدف إلى الربح (قانون الهيئات المحلية 1997).

ثالثًا: أهداف البلدية

هناك عدة أهداف يرجع تحقيقها من وراء توزيع السلطة في النظام اللامركزي بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية وهي (ماضي، 2011 : 97):

1. الأهداف السياسية:

أ- تحقيق ديمقراطية الإدارة.

ب- تدريب الشعب على أنْ يحكم نفسه بنفسه.

ت- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي.

ث- نظام البلدية هو درع حصين تجاه الأزمات السياسية التي تمر بها الدولة مثل الحروب والثورات والانقلابات.

2. الأهداف الإدارية والاقتصادية:

أ- تحقيق الكفاءة الإدارية والقضاء على البيروقراطية.

ب- دفع الجهود الشعبية إلى جانب جهود الحكومة للعمل سويًا في النشاطات المختلفة الهادفة إلى تنمية المجتمع المحلي.

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

3. الأهداف الاجتماعية:

أ- البلدية وسيلة لربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية.

ب- تحقيق العدالة الاجتماعية: من خلال اقتسام السلطة مع الحكومة، وعودة مردود الرسوم والضرائب المحلية إلى المرافق المحلية، وبالتالي الانتفاع المباشر من هذه الأموال المحصلة.

ت- البلدية المنتخبة بمثابة العقل من الجسم: لأنهًا تنظم حركة الوحدة، وتدير النشاطات وتحقيق المصالح المرجوة، وهي وسيلة ربط بين القاعدة والقمة.

ث- إطلاق روح المنافسة بين الوحدات المحلية المختلفة، واستعلاء همم الأفراد، وتكثيف الجهود لإنجاح المشاريع المحلية المختلفة.

ج- تخفيف الضغط على الحكومة فيما يتعلق بالشئون المحلية.

رابعًا: وظائف البلديات

إنَّ للبلديات دورًا فاعلًا في خدمة المواطن، حيث تقدم العديد من الخدمات لمجتمعها تتمثل هذه الخدمات في (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997).

1. إعداد المخطط الهيكلي للتجمع السكاني ومتابعته: تقوم البلدية بإعداد المخطط الهيكلي العام بالتنسيق مع المواطنين من جهة، ومع وزارة الحكم المحلي من جهة أخرى.
2. إصدار التراخيص: تقوم البلدية ومن خلال دورها التنظيمي بإصدار التراخيص لإنشاء الأبنية سواء لأغراض السكن، أو لأغراض تجارية، صناعية، زراعية، سياحية.... إلخ.
3. هندسة المرور: تقوم البلدية وبالتعاون مع وزارة النقل والمواصلات بإعداد المخطط المروري وتحديد اتجاهات السير لكل شارع سواء داخل المدينة أو عند مداخلها الرئيسية.
4. تقديم خدمات البُنى التحتية: تقوم البلدية بتقديم خدمات البني التحتية ضمن حدود المخطط الهيكلي.

و فيما يلي أهم خدمات البني التحتية التي تقدمها البلديات:

أ- المياه: إنشاء شبكات توزيع المياه الداخلية وربطها بالشبكة الوطنية.

ب- الكهرباء: تسمح بإنشاء شبكات الضغط العالي والمنخفض لسلطة الطاقة.

ت- الطرق: شق الطرق و تعبيدها، صيانة الطرق بما يخدم المواطنين، كما تعمل البلدية على إنشاء الأرصفة وممرات المشاة.

ث- شبكة الاتصالات: تسمح بتمديد شبكة الاتصالات في شوارع البلدية لشبكة الاتصالات.

ج- شبكة الصرف الصحي وشبكات تصريف المياه: تقوم البلدية بإعداد مخططات شبكات الصرف الصحي ومحطات التنقية، وتنفيذ الشبكات، وتقديم الخدمة للمشتركين، وإنشاء شبكات تصريف المياه.

ح- النظافة: جمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك.

خ- الصحة العامة والرقابة عليها: اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة ببن الناس، ومُراقبة المساكن والمحلات الأخرى

للتثبت من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة واتخاذ التدابير لإبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة الفئران والجرذان والزواحف الضارة.

د- الأسواق العامة: تنظيم الأسواق العامة وإنشاؤها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها.

ذ- الحدائق والمنتزهات: تقوم البلدية بتخصيص مواقع للحدائق والمنتزهات العامة على المخطط الهيكلي، وتعمل على تنفيذه بما يخدم المواطنين.

ر- المحلات العامة: تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما والملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم ببع تذاكرها.

ز- المؤسسات الثقافية والرياضة: إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية، ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

س- الفنادق: مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها.

ش- المقابر: إنشاء المقابر وإلغاؤها وتعيين مواقعها ومواصفاتها، ونقل الموتى ودفنهم، وتنظيم الجنازات، والمحافظة على حرمة المقابر، وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

ص- إنشاء المناطق الصناعة والمحميات الحرفية: تقوم البلدية بتحديد المناطق الصناعية، والتجمعات الحرفية على المخطط الهيكلي، ومن ثم إعداد البنية التحتية اللازمة، والعمل على إنشائها بما يخدم المواطنين.

خامسًا: أساليب تمويل البلديات

يمكن تصنيف أساليب تمويل البلديات بصفة عامة **كما يلي** (أبو رحمة، 2008: 60):

أ. **الضرائب الإضافية:** تقوم البلدية بفرض ضريبة في شكل نسبة مئوية يتم تعليتها على أنواع من الضرائب التي تفرضها الحكومة المركزية، وتحصل لحساب الوحدة المركزية.

ب. **المشاركة في الحصيلة الضريبية:** يتم إعطاء البلدية الحق في مشاركة الحكومة المركزية في الحصيلة الضريبية، يقلل ذلك من الاستغلال المالي للإدارة المحلية.

ت . **فرض أعباء ورسوم محلية خاصة:** تُعطى البلدية الحق في فرض وجباية أنواع معينة من الضرائب، يحقق ذلك استقلالًا كبيرًا للبلدية إلّا أنه قد يخلق تفاوتًا في العبء والثراء والموارد من منطقة لأخرى.

ث. **الإعانة الحكومية:** تقوم الحكومة المركزية بتقديم إعانات للإدارات المحلية من حصيلة مواردها المختلفة، قد تكون الإعانة مشروطة بالصرف على تأدية خدمة معينة.

سادسًا: توزيع البلديات وتصنيفها

1. تصنيف البلديات

صنف قانون رقم (1) لسنة (1997م) بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، البلديات في فلسطين إلى أربع تصنيفات رئيسية (أ، ب، ج، د) بالاستناد إلى التعداد السكاني، وتاريخ إنشائها مع الملاحظة أنَّ هذا التصنيف لم يؤثر على عملياتها أو مسؤولياتها. إضافةً إلى البلديات والمجالس المحلية والقروية، أنشأت الوزارة لجان مشاريع قروية لتقوم بدور البلديات نيابة عن وزارة الحكم المحلي في التجمعات الصغيرة جدًا التي لا تتجاوز عدد سكانها الألف نسمة، وبذلك أصبح الحكم المحلي يتكون من الوحدات التالية:

جدول 12: الفئات التي تتكون منها الوحدات المحلية

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

المصدر: (وزارة الحكم المحلي بيانات غير منشورة، 2017)

2. توزيع البلديات

يشتمل قطاع غزة على خمس وعشرين (25) بلدية مصنفة إلى خمسة تصنيفات (E، D، C، B، A) موزعة على خمسة محافظات (شمال غزة، غزة، دير البلح، خانيونس، رفح)، ويقوم صندوق تطوير وإقراض البلديات بتصنيف البلديات بناءً على امتلاك أدوات معززة للأداء

واستخدام هذه الأدوات، ويتم قياس الأداء بناءً على (16) مؤشر وضعها الصندوق لتعكس الأداء الفعلي للبلديات في مجال ممارسات الإدارة الرشيدة، والجدول التالي يوضح هذه المؤشرات:

جدول 13: مؤشرات الأداء لتصنيف البلديات

الرقم	المؤشر	شروط الارتقاء	المرتبة/ التصنيف
1	وجود واستخدام نظام إدارة مالية متكامل معتمد.		
2	تسجيل وتقييم الأصول الثابتة وتحديث السجل سنويًا.	على البلدية تحقيق جميع مؤشرات المراتب الدنيا، **بالإضافة إلى** (2 من 5) (3 أو 4 من 5) (5 من 5)	B B+ B++
3	وجود دليل تشغيل وصيانة لقطاعي الطرق والمباني العامة، نفقات الصيانة أكثر من 10% من الميزانية التشغيلية والربحية، إنفاق أكثر من 70% من المخطط إنفاقه على صيانة الطرق والمباني العامة وذلك للعام الذي يسبق عملية التقييم.		
4	فائض في الميزانية التشغيلية والربحية لأي من العامين اللذين يسبقان عملية التقييم بنسبة لا تقل عن 5%.		
5	كفاءة مرضية في تحصيل الإيرادات أكبر من 50 شيكل/فرد للعام الذي يسبق عملية التقييم (بنود محددة في الميزانية التشغيلية وهي رسوم الرخص والإجازات ورسوم مقابل خدمات).		
6	قيام البلدية بالإفصاح عن مشاريع واستثمارات البلدية، وما تم تنفيذه من الخطة التنموية الاستراتيجية، وكذلك الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي.		

المصدر: (صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2017)

والجدول التالي يوضح طريقة التوزيع والتصنيفات:

جدول 14: تصنيف البلديات حسب مؤشرات الأداء

المحافظة	البلدية	التصنيف 2012	التصنيف 2017
خان يونس	خان يونس	B	B+
رفح	رفح	B	B+

المصدر: صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2017

يبيّن جدول رقم (19)، أنَّ تصنيف بلديتي خانيونس ورفح قيد الدراسة لعام (2017م) هو (B+) بعد أنْ كان (B) في العام (2012م)، وهذا يَدُل على أن البلديات تقوم بتطوير نفسها.

سابعًا: بلديتي خانيونس ورفح

تقوم بلديتي خانيونس ورفح في قطاع غزة بتقديم خدماتها إلى ما يقارب نصف مليون نسمة يقطنون في مساحة تبلغ حوالي (84,303 دونم)، وتعتبر بلديتي خانيونس ورفح من البلديات الكبرى في قطاع غزة ويبلغ عدد موظفيها 600 موظف. الجدول المدرج أدناه يوضح توزيع عدد الموظفين والسكان ومساحة النفوذ على البلديات.

جدول 15: بلديتي خانيونس ورفح

اسم البلدية	مساحة النفوذ	النسبة إلى المحافظة	النسبة إلى القطاع	مجموع أعداد السكان (2016 -2017)	عدد الموظفين المثبتين
بلدية خانيونس	53,803 دونم	%48.57	%14.74	234,219	400
بلدية رفح	30,500 دونم	%48.36	%8.36	210,541	200
الإجمالي	84,303 دونم	%100	%23.1	444,74	600

جرد بواسطة الباحث، المصدر: (وزارة الحكم المحلي غزة والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017)

وفيما يلي نبذة عن بلديتي خانيونس ورفح (وزارة الحكم المحلي، 2017):

❖ **بلدية خانيونس**

تأسست بلدية خان يونس عام (1917م)، وقد عملت منذ ذلك الحين على تقديم الخدمات الأساسية والتخطيط العام للمدينة، وتصميم وشق وتعبيد الطرق وصيانتها، وإنارة الشوارع، والمحافظة على نظافتها، وتمديد شبكات المياه والصرف الصحي، وتشجير الطرقات، وإنشاء الأسواق العامة والحدائق والمتنزهات والمكتبات العامة والمراكز الثقافية والمنشآت الرياضية، وتقدم خدماتها إلى حوالي (234,219) نسمة يسكنون في مساحة حوالي (53,803) دونم.

❖ **بلدية رفح**

حظيت رفح بمنزلة بلدية عام (1972م)، وقبل ذلك، كان يمثلها مجلس قروي، وما يعرف تقليديا باسم مدينة رفح لم يكن سوى مجموعة من التجمعات السكانية الأصغر حجمًا، وفي أعقاب معاهدة كامب ديفيد الأولى بين إسرائيل ومصر في العام (1982م)، قسّمت المدينة إلى قسمين، الأول منهما تحت السيادة المصرية، والثاني به سكان فلسطينيون، وبسبب موقعها الحدودي مع مصر، وقبل الانسحاب الإسرائيلي من قطاع غزة في سبتمبر (2005م)، عانت مدينة رفح من ويلات الاجتياحات الإسرائيلية المتكررة على مناطق الشريط الحدودي مع مصر التي أدت لهدم آلاف المنازل واستشهاد وإصابة العديد من المدنيين ، وتقدم خدماتها إلى حوالي (210,541) نسمة يسكنون في مساحة حوالي (30,500) دونم.

❖ **واقع الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح:**

تعتبر البلديات من أهم المؤسسات الخدماتية المهمة في فلسطين وخاصة في قطاع غزة، حيث تلعب دورًا مهمًا وحيويًا في حياة الشعوب من خلال تقديم الخدمات بشكل مباشر للمواطنين لرفع مستوى الحياة المعيشية من خلال تطوير القطاع الخدماتي بنظام معرفة مطور، علمًا بأن متوسط قطاع الخدمات في دول العالم يمثل ما نسبته (40%) من إجمالي القطاعات المختلفة، فإن قطاع غزة وبحسب دائرة الاحصاء المركزي كان يمثل قبل الحصار ما نسبته أكثر من (50%) من إجمالي القطاعات المختلفة، ويرجع ذلك الي افتقار قطاع غزة لمقومات القطاعات الأخرى مثل (الصناعية، والإنشائية، الزراعية) وكونه محدود الموارد الطبيعية ولكن المذهل ان نسبة القطاع الخدماتي أصبح يمثل اكثر من (70%) من إجمالي القطاعات بعد تلاشي القطاعين الصناعي والزراعي وقطاع الانشاءات بسبب الحصار، ولهذا فان القطاع الخدماتي بشقيه الحكومي كالصحة والتعليم، وأنظمة الحكم المحلي الذي تمثله البلديات "البنية التحتية، المياه والصرف الصحي، والصحة والبيئة، الانارة والكهرباء، النظافة، والطرق" أصبح عرضة كبيرة للإنهاك وعدم القدرة على المواصلة، حيث تعاني بلديات قطاع غزة كافة من الحصار المفروض على القطاع معاناةً شديدة، حيث يحول الحصار دون تطوير البنية التحتية في غزة بسبب منع قوات الاحتلال دخول مواد البناء وقطع الغيار والصيانة والآليات والمواد الأساسية، مما أعاق مشاريع البناء والبنية التحتية ومشاريع الصرف الصحي، فيما تتراكم الديون عليها في ظل عدم مقدرة المواطنين على تسديد مستحقات البلدية من فواتير مقابل الخدمات التي تقدمها البلديات إليهم، وفي ظل هذا الوضع المتفاقم تواجه البلديات عموماً مشكلةً كبيرة في توفير خدمات متميزة للسكان، علاوة على الازمة الشديدة في توفير السيولة اللازمة لدفع الرواتب المتأخرة للموظفين (منشورات بلدية خانيونس، 2017)، (منشورات بلدية رفح، 2017) (منشورات بلدية جباليا، 2014).

إن الحصار المفروض على قطاع غزة وما خلفته الحروب الأخيرة من خسائر مادية وبشرية يشكلان العقبة الاولى والتحدي الأكبر الذي يحول بين البلديات وبين اكمال مشاريعها الخدماتية وتحديدا في قطاعات المياه والصرف الصحي، خدمات النظافة والصحة والبيئة، وشق وتعبيد وصيانة الطرق، والانارة والكهرباء.

❖ واقع إدارة المعرفة في بلديتي خانيونس ورفح:

تعد إدارة المعرفة من أكثر المداخل الإدارية شمولًا وعطاًء وأفضل المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التي لها تأثيرها الواضح والمهم في تحسين نوعية وجودة الخدمة، وتعتبر الجهد المنظم الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول بين أقسام وأفراد ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات وجودة الخدمات، وكذلك تعتبر المعرفة من العناصر الهامة في الإنتاج وتقديم الخدمات، لذا فإن عدم وجود منهجية واضحة لإدارة المعرفة يؤدي إلى إهدار وإضاعة جزء من الوقت في البحث عن المعلومات ويؤثر سلبًا على مستوى جودة الخدمة المقدمة.

رغم أهمية استخدام إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات الخدماتية على صعيد مكانتها في المجتمع، إلا أنه هناك أيضًا أسباب خارجية أدت ودفعت المؤسسات ومنها البلديات لتطبيق إدارة المعرفة ومن هذه المبررات (الكبيسي، 2005: 21):

تعاظم دور المعرفة والمعلومات في نجاح المنظمات والمؤسسات، تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها، الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة، كذلك اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، وكذلك إدراك أسواق المال أن المعلوماتية والمعرفة تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات وهي مصدر للميزة التنافسية.

وفي ظل التطوير المستمر لإدارة المعرفة فقد تم الاستفادة من التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة في قياس أثرها والعمل على تطويرها لضمان تدفق المعارف بشكل سلس وتشجع على الابتكار.

أن إدارة البلديات حددت مجموعة من المعايير لتطوير إدارة المعرفة من خلال ابتكار برامج قادرة على تطوير المهارات البشرية وتوفير بيئة معرفية متكاملة لتمكين وتحفيز الإبداع والابتكار على كافة المستويات الوظيفية وصولًا إلى أفضل الخدمات.

كما تحرص البلديات على عقد ورش عمل وملتقيات حول وإدارة المعرفة بصفة دورية لتطوير مهارات الموظفين مما يساهم في تعزيز ثقافة التبادل المعرفي وتنمية مهارات التفكير التحليلي والإبداعي. وأن يتم تنفيذ خطة من خلال إعداد منهجيات واليات عمل بالاستناد إلى أفضل الممارسات لتعظيم الاستفادة من المعارف ولزيادة الإبداع والابتكار وتخفيض التكاليف وتعظيم العوائد ودعم اتخاذ القرارات.

لذا تسعى البلديات بشكل دائم لتعزيز دور المعرفة والتي تعتبر هي الميزة التنافسية لهذا العصر، وذلك من خلال استحداث وحدة تنظيمية لإدارة معارفها وتمكنها من تحسين مستوى خدماتها، للقيام بإعداد استراتيجية لإدارة المعرفة بحيث تكون مترابطة مع الخطة الاستراتيجية العامة للبلديات، ويتم تنفيذ الخطة من خلال إعداد منهجيات وآليات عمل بالاستناد إلى أفضل الممارسات لضمان العمل على التحسين المستمر والتطوير والاستفادة من المعارف والمعلومات المتوفرة في دعم اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وبسبب الأوضاع الصعبة التي تمر بها البلديات، قامت وزارة الحكم المحلي بتشجيع الهيئات المحلية نحو تنفيذ مشاريع تنموية اقتصادية محلية تسهم في تعظيم الإيرادات وتقليل النفقات، والانتقال من مرحلة تقديم الخدمات الأساسية إلى مرحلة الاستثمار فيها، بالشراكة مع كافة القطاعات المجتمعية (منشورات بلدية رفح، 2017).

ملخص المبحث:

استعرض الباحث خلال هذا المبحث التعريف بالبلديات والأهداف التي أنشئت من أجلها البلديات، وذكر منها السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وتطرق إلى الوظائف الخدمات التي تقدمها البلديات، لذا تعتبر البلديات من أهم المؤسسات الخدماتية التي تقوم بتقديم الخدمات الأساسية في المجتمعات، وتحدث عن مصادر وأساليب التمويل للبلديات وعن توزيع ودرجة تصنيف البلديات، وفي الختام استعرض نبذة عن بلديتي خانيونس ورفح وواقع إدارة المعرفة وواقع جودة الخدمات.

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

المقدمة

أولًا: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة.

ثانيًا: دراسات تتعلق بتحسين جودة الخدمات.

ثالثًا: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة وجودة الخدمات.

رابعًا: التعقيب على الدراسات السابقة.

خامسًا: الفجوة البحثية.

ملخص الفصل الثالث

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نبذة مختصرة عن الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة بهدف التعرف على ما توصل إليه الباحثون، والتعرف على كيفية تحديد محاور وأبعاد المتغيرات، والمجتمعات التي تم التطبيق عليها وكيفية اختيار العينات الممثلة للمجتمع، ثم النتائج التي توصلت لها تلك الدراسات لكي يتم مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية والاستفادة كذلك من توصياتها والدراسات المقترحة، وقام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة حسب نوع المتغير حيث تم تصنيفها إلى دراسات تتعلق بالمتغير المستقل "**إدارة المعرفة**"، ودراسات تتعلق بالمتغير التابع "**جودة الخدمات**".

واعتمد الباحث مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب نوع الدراسة إلى (الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية).

ولقد بلغ عدد الدراسات السابقة في هذا الفصل (**50**) دراسة ، منها (25) دراسة تتعلق بإدارة المعرفة(9 دراسة فلسطينية – 8 دراسات عربية – 8 دراسات أجنبية) و(21) دراسة تتعلق بجودة الخدمات(7 دراسات فلسطينية – 7 دراسات عربية– 7 دراسات أجنبية)، و(4) دراسات تجمع بين وظائف إدارة المعرفة وجودة الخدمات، وتم تقسيم الدراسات السابقة وفق التالي:

أولًا: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة

❖ الدراسات الفلسطينية التي تتعلق بإدارة المعرفة

1. دراسة (عز الدين، 2017) بعنوان: " أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز(دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)".

هدَفت الدراسة التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكوَّن مجتمع الدارسة من الأكاديميين، والإداريين، والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (1990) موظفًا. حيث قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت (322) موظفًا،

وقد تمّ استرداد (278) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (86.3%)، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة بوزن نسبي (73.5%)، وحصل بعد تخزين المعرفة على المرتبة الأولى بوزن نسبي(75.9%)، وفي المرتبة الأخيرة بعد توزيع المعرفة بوزن نسبي (71.3%).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تطوير ثقافة التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- أظهرت الدراسة أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى (الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل).

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- حرص الجامعة على امتلاك الإمكانات، والقدرات التي يصعب تقليديها أو كشفها.
- تشجع العاملين على توليد الأفكار المتميزة، والتمتع بروح المبادرة دون خوف أو تردد.
- العمل على تفويض العاملين الصلاحيات الكافية وتمكينهم، لتطبيق المعلومات، والمعرفة
- استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية توضع في الهيكل التنظيمي.

2. دراسة (أبو زريق، 2017) بعنوان: " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية".

هدَفت الدراسة التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (208) موظفًا وموظفة، وتم توزيع الاستبانة على (135) مفردة تم اختيارهم بطريق العينة الطبقية العشوائية البسيطة، وتم استرداد (105) استبانة بنسبة (77.8%).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**
- أظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) كان متوسطاً، حيث بلغ وزنها النسبي (63.93%).
- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط (0.323) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي، كما تبين وجود تأثير موجبًا لعمليات إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي.
- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**
- العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد من خلال نظام الحوافز والمكافآت.
- تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تصبح أكثر مرونة بما يحقق التنسيق والتفاعل.
- العمل على استحداث وحدة خاصة بإدارة المعرفة، تشرف على تطبيق المعرفة.
- الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتوفير الميزانية الكافية لها، وإيجاد قاعدة بيانات.

3. دراسة (أبو معمر، 2017) بعنوان: " دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة ".

هدَفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدي مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الطبقة العليا والوسطى (رئيس برنامج ، رئيس منطقة ، رئيس قسم ، نائب رئيس برنامج ، نائب رئيس منطقة ، مدير منطقة ، مدير قسم ، نائب مدير ، مدير مركز تدريب) من أصحاب الدرجات الوظيفية (17،18،20) ويقدر عددهم ب(469) مديرًا و مديرة ، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع استبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث تمّ توزيع (46) استبانة واسترداد (45) استبانة بنسبة (97.8%)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الذي من خلاله يمكن أنْ تتحقق أهداف الدراسة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة وأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- درجة ممارسة المديرين لإدارة المعرفة في وكالة الغوث بلغت (78.43%) بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية (75.28%).

- يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية) بنسبة (65.3%) وأن النسبة المتبقة (34.7%) في التأثير على القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- تبني الأونروا استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وذلك بهدف زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة كونها تعد مرتكزًا أساسيًا من مرتكزات التطور والتقدم.
- ضرورة الإهتمام بالقيادة الإدارية والعاملين في إدارة المعرفة، وإتاحة الفرص لهم للتعلم والحصول على المعرفة المناسبة لتنمية مهاراتهم المعرفة وتطويرها.

4. دراسة (عودة، 2016) بعنوان: " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قُوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية".

هدَفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسة الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الترسلية) في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدم الاستبانة كأداة للدارسة و تمّ استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية، بالإضافة للعاملين في الإدارات المركزية والبالغ عددهم (17654) موظفًا عسكريًا، حيث قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت (376) موظف عسكري.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني كانت مرتفعة بوزن نسبي (68.35%)، وجاء بُعد اكتساب المعرفة بوزن نسبي (70.75%) في المرتبة الأولى بينما جاء بُعد توزيع المعرفة بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (66.21%).
- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيرًا جوهريًا في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وقد فسرت ما نسبته (73.3%)، (69.4%) من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) على الترتيب، بينما تؤثر القيادة الترسلية تأثيراً سلبياً على عمليات إدارة المعرفة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى (العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- خلق ثقافة تنظيمية محفزة لكي تشجع على الاتصال وتبادل المعرفة بين العاملين.
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالقطاع الأمني لتصبح أكثر مرونة، واستحداث وحدات إدارة للمعرفة تعمل على تحديد المعارف المطلوبة.

5. دراسة (أبو حطب، 2015) بعنوان : "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (369) معلمًا ومعلمة من مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة المعرفة بلغت (80.20%) بدرجة تقدير كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمستوى إدارة المعرفة تُعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمستوى إدارة المعرفة تُعزى لمتغير التخصص، لصالح معلمي التخصص الأدبي، ولمتغير سنوات الخدمة الأكثر من(10) سنوات.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- منح دائرة التربية والتعلم بوكالة الغوث الثقة، والصلاحيات اللازمة لمدري المدارس لممارسة إدارة المعرفة بفاعلية أكثر لتدعيم عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

- تدريب مدربي المدارس على طرق وآليات توليد المعرفة، واستثمارها في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- ضرورة تبني برنامج محوسب لإدارة المعرفة في مدارس وكالة الغوث وربطها بنتائج التحليل الاستراتيجي للمدارس للارتقاء بمستوى المدارس.

6. دراسة (المصري، 2015) بعنوان : "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني".

هدَفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم (177) موظفًا في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، اعتمد الباحث على المسح شبه الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية " الشق المدني" والبالغ عددهم (177)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- بلغت نسبة واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية (68.45%)، بينما نسبة واقع عمليات إدارة المعرفة (67.15%).
- يوجد ضعف في الاهتمام بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية، كما يوجد ضعف في توفير وسائل تكنولوجية متطورة للمساعدة في اكتساب المعرفة.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني "الشق المدني" بغزة.
- تطوير قدرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة، وحفظها بسهولة.

7. دراسة (المدهون، 2014) بعنوان:" عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم".

هدَفت الدراسة التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي(مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعلم العالي في قطاع غزة، ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديريات على مستوى محافظات غزة والذين يشغلون وظائف

إشرافية (من رئيس قسم فما فوق)، وصمم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وتم توزيع (159) استبانة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة كان جيدًا، وحصل بعد توزيع المعرفة على المرتبة الأولي بوزن نسبي (79.89%) تلى ذلك خزن المعرفة بوزن نسبي(77.59%).
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- تطوير وتحسين الموظف العامل بالوزارة باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية ، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.
- العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتقاسم وتبادل المعرفة.

8. دراسة (المشارفة، 2012) بعنوان: "دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم في محافظة غزة وسبل تدعيمه"

هدَفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة لدى مديري مدارس الثانوية لتنمية الإبداع لدى معلميهم في محافظة غزة وسبل تدعيمه، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانتين كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية وعددهم (530) معلمًا ومعلمة لتنمية الإبداع لدى معلميهم في محافظة غزة، بحيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظة غزة لإدارة المعرفة من وجهة نظر معلميهم عالية حيث بلغت النسبة الكلية (73.65%).
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الإبداع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة، ودورها في تنمية الإبداع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- ضرورة عقد برامج تدريبية لمديري ومعلمي المدارس الثانوية في مجال إدارة المعرفة.

- وضع نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع المديرين والمعلمين على نشر المعرفة .
- توفير البنية التحتية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة من أجهزة وأنظمة وغيره.

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

هدَفت الدراسة التعرف إلى بيان دور إدارة المعرفة، وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات، والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، لتحقيق أهداف الدارسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية، ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس للعام 2011/2010م، واشتملت عينة الدراسة على (279)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- جاء ترتيب العاملين لعمليات إدارة المعرفة كالآتي: تشخيص المعرفة بوزن نسبي (75%)، وتطبيق المعرفة النسبة الأقل (64,54%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدارسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تُعزى لمتغير مكان العمل، بتفوق الكلية الجامعية ، وكلية تدريب غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدارسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تُعزى لمتغير مدة الخدمة.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي .
- الإهتمام بتوليد المعرفة، وتطوير أساليب تخزينها، وتوسيع عملية التشارك بالمعرفة.
- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

❖ الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة

1. دراسة (Al haraisa ,2016) بعنوان : "دور عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات الإلكترونية" دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني – جامعة الطفيلة التقنية – الأردن .

هدفت هذه الدراسة الي تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات الإلكترونية في (6) من البنوك الأردنية الموجودة في مدينة عمان، وكانت عينة الدراسة والتحليل مؤلفة من (285) عميلًا يتعاملون مع البنوك المستهدفة بالدراسة، لتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من(27) فقرة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– لقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ عمليات إدارة المعرفة لها تأثير ايجابي على جودة الخدمات الالكترونية المقدمة في القطاع المصرفي الأردني.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– يجب أن تركز البنوك بشكل كبير على عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق جودة الخدمات الإلكترونية واكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين مما يؤدي إلى الوصول إلى ميزة تنافسية.

– توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية حول دور عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات الإلكترونية في مختلف المجالات والسياقات.

– توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث في القطاعات من أجل تعميم النتائج.

2. دراسة (حسينة، 2015) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر– بسكرة "

هدَفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر – بسكرة– ، والبالغ عددهم (172) أستاذ، وتم توزيع (60) استبانة على الأساتذة في الكلية، وتم استرجاع (40) استبانة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- أظهرت الدراسة أنَّ لإدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة، لأنَّ الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.
- توصلت الدراسة إلى أنَّ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تطبق إدارة المعرفة بنسبة متوسطة، وجاءت في المرتبة الرابعة يليها التخزين ثم التوليد ثم التوزيع.

▪ **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة الأساتذة في جميع عملياتها .
- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق ونقل المعرفة من قبل الإدارة .
- السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب.

3. دراسة (البرعصي، 2015) بعنوان: " تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار– ليبيا".

هدَفت الدراسة إلى اقتراح تصور لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار، وتطلب الأمر تقييم واقع تطبيق هذه العمليات بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالفرع الجامعي "البيضاء"، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة تم تطويرها بالاستفادة من الأدب التربوي والدراسات السابقة، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها (120) وزعت على مجموعتين تبعًا للتخصص (علوم إنسانية، وعلوم طبيعية).

▪ **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- تدني الاهتمام بإدارة المعرفة، وانخفاض مستوى تطبيق عملياتها.
- اختلاف التخصص العلمي ليس له تأثير في مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- لا توجد فروق في تقييم واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة لمتغير التخصص العلمي.

▪ **أما أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة فهي:**

- العمل على تعزيز أبعاد إدارة المعرفة، وتطبيق عملياتها من خلال إيجاد قاعدة بيانات.
- إيجاد بنية معلوماتية تحتية للجامعة قادرة على تسهيل الاتصالات، ونشر المعلومات.
- توسيع التحالفات الاستراتيجية للجامعة مع المؤسسات المختلفة التي لها ميزة تنافسية .

4. دراسة (السيد مروة، 2014) بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (منظور استراتيجي) دراسة تطبيقية على شركة فودافون".

هدَفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركة فودافون مصر لمدخل إدارة المعرفة وتحديد مدى مساهمة هذا المدخل في بناء قدرات تنافسية للشركة، وتحديد أهم المعوقات التي تؤثر سلبًا

على عمليات الإدارة الاستراتيجية للمعرفة في شركة فودافون، وهدفت لتوضيح طبيعة إدارة المعرفة وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها كتوجه استراتيجي في تدعيم القدرة التنافسية لشركة فودافون في مصر، تكون مجتمع الدراسة من (150) مفردة من مديري الإدارة العليا والوسطى في شركة فودافون، وتمثلت عينة الدراسة في حصر شامل نظرًا لصغر مجتمع البحث، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للمعرفة والقدرات التنافسية للشركة.

– وجود تأثير معنوي بين كل من الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، قيادة المعرفة، الهيكل التنظيمي المرن، والتكنولوجيا الفاعلة للمعلومات على الترتيب على القدرات التنافسية بالشركة.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– قدمت الباحثة إطارًا مقترحًا لتطبيق مدخل إدارة المعرفة من منظور استراتيجي في شركة فودافون يمكّنها من تحقيق قدرات تنافسية، كما يمكن الاسترشاد بهذا الإطار في شركات المحمول الأخرى لتدعيم موقفها التنافسي في بيئة الأعمال شديدة التنافسية.

5. دراسة (بوزناق، 2013) بعنوان: " إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دارسة ميدانية".

هدَفت الدارسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي "صيدال" لمظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء، بحثت الدراسة في الاهتمام بالمعرفة لما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار، تمكنها من خلق العديد من المزايا التنافسية والعمل على استدامتها، واتبعّت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي مستهدفة عينة قصدية مكونة من (50) مفردة في المجمع الصناعي "صيدال".

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسة للاستراتيجيات التسويقية.

– تطبيق إدارة المعرفة في مجمع "صيدال" يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– ضرورة السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الاستراتيجية والتنافسية.

– ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات.

– ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة.

6. دراسة (القرني، 2013) بعنوان" واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض."

هدَفت الدراسة الإجابة على تساؤل ما واقع إدارة المعرفة؟ وما دورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة لحرس الحدود، من رتبة مقدم إلى رتبة لواء، وعددهم (239) ضابطًا، وعشرة من قيادات إدارات وأقسام المديرية العامة لحرس الحدود لغرض المقابلة المفتوحة، ومئتا رسالة وأطروحة علمية في المديرية العامة لحرس الحدود تم تصنيفها إلى عدة أبعاد، ومن ثم القيام بتحليل محتوى لتسعين رسالة وأطروحة علمية في الإدارة، وقد كانت العينة العشوائية تتكون من (193) ضابطًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك بأسلوبه المسحي، وتحليل المحتوى واستخدم الباحث كلًا من الاستبانة، واستمارة تحليل المحتوى.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– أنَّ غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة لديهم إدراك بأهمية إدارة المعرفة كمتطلب مهم لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بمتوسط حسابي (3.53).

– أنَّ درجة الاستفادة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسات والمعارف المتاحة في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.07).

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– ضرورة وضع آلية تنظيمية لاستقبال توصيات البحوث والدراسات وتوجيهها للقسم المختص المباشر لإبداء الآراء لتفعيل الاستفادة منها.

– إنشاء إدارة للمعرفة ترتبط بمدير عام حرس الحدود مباشرة، ووضع برنامج حاسب آلي لإدارة المعرفة في شبكة الإنترنت الداخلية، لمشاركة المعرفة بكل سهولة ويسر.

7. دراسة (عباينة وحتاملة، 2013) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن."

هدَفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية السائدة في دعم إدارة المعرفة في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد – الأردن، وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي

الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل(253)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– إنَّ نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.
– إنَّ درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بُعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بُعد نقل المعرفة.
– وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أنَّ أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

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

8. دراسة (الزريقات، 2012) بعنوان :"أثر إدارة المعرفة في فاعلية القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية."

هدَفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (443) مبحوثًا، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعًا.
– هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأنَّ إدارة المعرفة فسرت (59.4%) من التباين في بعد(فاعلية اتخاذ القرار).

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– تبني الشركات الاستخراجية الأردنية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة

❖ الدراسات الأجنبية التي تتعلق بإدارة المعرفة

1. دراسة (Zulhawati Zumrotul Munawaroh, 2016) بعنوان:" تأثير ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية على أداء المرشدين ". دراسة جاكرتا – أندونيسيا

Effect of Knowledge Management and Organizational Culture on Performance Guides.

هدَفت هذه الدراسة إلي تحديد تأثير ادارة المعرفة والمتغيرات الثقافية على أداء المرشدين، هذا البحث عبارة عن بحث توضيحي، حيث تم أخذ العينات عن طريق جمع العينات العشوائية البسيطة، وبلغ عدد مجتمع الدراسة(345) شخصًا كانوا موزعين علي النحو التالي(259) فرداً من الرجال و(86) فرداً من النساء، وكان عدد المستجيبين(181) شخصاً، تم جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق استخدام تقنيات أداة الاستبانة، كل بند في هذه الأداة يقيس الصلاحية والموثوقية، تقنية تحليل البيانات المستخدمة هي تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– يتأثر أداء المرشدين بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية.

– ترتبط العوامل الداخلية بمحدودية المعرفة وتمكن الفرد من خصائصه وسماته .

– العوامل الخارجية مستمدة من البيئة مثل السلوك والمواقف والإجراءات من زملاء العمل والمرؤوسين أو القادة ومرافق العمل والمناخ التنظيمي للمؤسسة والتي تؤثر على تطوير الدليل.

– تظهر نتائج الدراسة أنَّ إدارة المعرفة لها آثار إيجابية ومهمة على أداء المرشدين السياحين، هذا يعني أن إدارة المعرفة الثقافة التنظيمية يمكن آن تحسن من أداء الأدلة.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– ضرورة تطوير الأدلة السياحية لتعزيز مستوى مهارات ومعرفة ، وكفاءة، ودافعية الانضباط الذاتي والالتزام.

– ضرورة تطبيق أساسيات القيادة والتعليم وذللك للتنافس في مجال السياحة.

2. دراسة بعنوان : (Orpah Onwards, Clemence Zvobgo, Barbra , 2015 Marufu) إدارة المعرفة كاستراتيجية للبقاء وتحسين الميزة التنافسية في القطاع السياحي لدولة زيمبابوي.

Knowledge Management as a Survival Strategy to Enhance Competitive Advantage in the Zimbabwean Tourism and Hospitality industry.

لقد تعرضّ قطاع صناعة السياحة لدولة زيمبابوي لبيئة عمل مضطربة نتيجة للتحديات الاقتصادية غير المستقرة والتي تؤثر على اقتصاد الدولة. في هذه البيئة الغير متوقعة يستطيع التفكير الذكي أن يخلق الاستدامة وبالتالي تهدف الدراسة إلى الاستفادة من ملائمة إدارة المعرفة كاستراتيجية للبقاء وتعزيز الميزة التنافسية في صناعة السياحة في زيمبابوي.

لقد جاء هذا البحث من خلال ملاحظة أنَّه على الرغم من تقدم زيمبابوي في قطاع السياحة في وقت تواجد العملات المتعددة، إلا أنَّه لا تزال البلاد دولة مستهلكة مع عدم وجود أي دليل على وجود اقتصاد قائم على المعرفة.

لقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لدراسة منهجية إدارة المعرفة في سياسات الموارد البشرية والثقافة والهيكلية ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع الفنادق والسياحة في زمبابوي. لقد تم استخدام تقنيات الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– أنَّ سياسات الموارد البشرية لا تتوافق مع ممارسات إدارة المعرفة، كما أنَّ الافتقار إلى نظام إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤثر على تقاسم المعارف والاستفادة منها.

– أنَّ الهياكل التنظيمية البيروقراطية والثقافة الفردية أو الغير داعمة تعيق تدفق المعلومات من الموظفين الأذكياء إلى المبتدئين. كما يحدث سوء إدارة المعرفة بسبب عدم وجود إجراءات واضحة لإدارة الموارد البشرية، والافتقار إلى سياسات لإدارة رأس المال الفكري، بالإضافة للافتقار إلى ثقافة التعلم والهياكل التنظيمية.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– توصي الدراسة بأن تقوم الموارد البشرية بدعم نظام المكافآت مع نظام إدارة المعرفة ودعم ثقافة تبادل المعرفة والعمل الجماعي وتقليل الهياكل البيروقراطية.

– توصي الدراسة بأن يكون هناك موظف مختص بإدارة المعرفة.

– ضرورة ضمان حفاظ المنظمات على الأشخاص الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة الفعالة.

– ضرورة التحول النموذجي من الهياكل التنظيمية الطويلة إلي الهياكل الأكثر تسطحًا وتكون بشكل مصفوفة، بحيث يمكن أن تتدفق المعرفة بحرية من خلالها في الكيانات المختلفة.

3. دراسة (Siadat,et,al, 2015) بعنوان: "العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في التعليم العالي دراسة حالة: وحدة العلوم والأبحاث في جامعة أزاد".

Effective Factors On Successful Implementation Of Knowledge Management In Higher Education Case Study :Sciences& researches Unit, Azad university.

هدَفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة أزاد الإسلامية في طهران بإيران، وحدة العلوم والأبحاث في (2014)، استخدم الباحث أداة الاستبانة للدراسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع العينة من معلمي الإدارة والعلوم الإنسانية والمحاسبين حيث بلغوا عددهم (137) فردًا، وتم تقدير حجم العينة (101) فردًا.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– أنَّ الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وهي تعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المنظمات والمؤسسات.

– بالنسبة لبرنامج إدارة المعرفة لكي يكون ناجحًا، فإنَّه يجب أنْ تكون هناك ثقافة مهيمنة لتجنب المعرفة الحصرية، وخلق بيئة مليئة بالموثوقية والألفة.

– يجب على أعضاء الهيئة التدريسية ألّا يقاوموا استخدام الأساليب الجديدة للوصول إلى المعرفة الحديثة.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– أنَّ وحدة العلوم والأبحاث بحاجة لإعادة هيكلة الثقافة التنظيمية وبناء هيكل تنظيمي جديد.

– قدمت الدراسة اقتراحات لتحسين العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة في الجامعة.

4. دراسة (Kambiz and Aslan, 2015)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية على شركة خودروا لصناعة السيارات الإيرانية ".

The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study.

هدفت الدراسة إلى تقييم نتيجة إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركة خودروا لصناعة السيارات الإيرانية، والتي تعتبر مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة حيث بلغت (272) من مديري النظم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة .

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:**

– يوجد تأثير لإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في صناعة السيارات الإيرانية.

– أنَّ التعلم التنظيمي له تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.

5. دراسة (Apak and Atay, 2014) بعنوان: "الإبداع العالمي وممارسة إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا والبلقان."

"Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans"

هدَفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الإقليمي والإفتراضي، حيث أخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن ميزات تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد أجرى الباحث تحليلًا للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية، معتمدًا في دراسته على الأسلوب الوصفي التحليلي.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات.

– وأن إدارة المعرفة يمكن ان توظف كأداة للميزة التنافسية في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والاسواق.

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

The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management.

هدَفت الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، لدى العاملين في بيئة أكاديمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، قام العاملون في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بمجموع (322) استبيان، والذي يتكون من (28) فقرة ذات صلة بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة تُعزى إلى العمر.

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية القائمة، والثقافة التنظيمية المفضلة تُعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة، وإلى متغير المؤهل العلمي.

– عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تُعزى إلى متغير عدد سنوات العمل داخل الجامعة.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

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

7. دراسة (Kasim, 2010) بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية"

"The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia."

هدَفت الدراسة إلى بيان الدور المهم لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع المديرين العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساعد في فعالية الأداء الوظيفي، وأي العوامل التي تحد من تحسن الأداء.

– توفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، والإدارة العليا.

– تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنياً.

8. دراسة , Matzkin, D. , (2008) بعنوان: "إدارة المعرفة في قطاع المنظمات غير الربحية في البيرو"

" Knowledge Management in the Peruvian non – Profit Sector"

هدَفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة على زيادة كفاءة التنظيمات غير الربحية في دول العالم الثالث، ودورها في معالجة ضعف إمكانياتها المادية والبشرية، وقد صمم الباحث لجمع البيانات استبانة خاصة بدراسته وزعها بواسطة البريد الإلكتروني على عينة مكونة من (416)

من المديرين العاملين في(106) من التنظيمات غير الربحية في البيرو، مثل المؤسسات العامة والوزارات والتنظيمات الاجتماعية غير الربحية.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– أن تلك التنظيمات تطبق إدارة المعرفة بمستوى منخفض.

– تعاني تلك التنظيمات من انخفاض الموازنات المخصصة لمشاريع إدارة المعرفة.

– تعاني تلك المنظمات من انخفاض الموازنات المخصصة لتدريب الموظفين.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة فهي:**

– ضرورة الإهتمام بتطبيق إدارة المعرفة في تلك التنظيمات من خلال الموازنات الكافية والتدريب المناسب.

ثانيًا: دراسات تتعلق بتحسين جودة الخدمات

❖ الدراسات الفلسطينية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات

1- دراسة (الأخرس، 2017) بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الخدمات في بلديات قطاع غزة."

هدَفت الدراسة التعرف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية، حيث كان مجتمع الدراسة موظفي بلديات محافظتي خانيونس ورفح والبالغ عددهم (868) موظفًا، وبلغت العينة (266) موظفًا من تلك البلديات، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة الموظفين واستبانة أخرى وزعت على عينة عشوائية بلغت (296) مفردة من المراجعين المستفيدين من خدمات تلك البلديات.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– إستخدام وتطبيق إعادة هندسة العمليات كانت متوسطة حيث بلغت النسبة (64.84%).

– جودة الخدمات في بلديات محافظتي رفح وخانيونس بأبعادها الخمسة كانت مرتفعة بوزن نسبي بلغ (73.02%).

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلديات محافظتي رفح وخانيونس.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة (56%) .

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– ضرورة أنْ تقوم الإدارة العليا لبلديات محافظتي رفح وخانيونس بمراجعة مستمرة لنتائج الهندرة والعمل على تعزيز روح الابتكار والإبداع لدى موظفيها.

– ضرورة أنْ يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات.
– تعزيز مبدأ الإهتمام بالمواطن عند زيارته للبلدية وجعله يشعر أنةّ معروف لدى الموظفين.

2- دراسة (أبو عكر، 2016) بعنوان: "دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين" . " دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة "

هدَفت الدراسة التعرف إلى دور جودة الخدمات والمنافع غير الملموسة والصورة الذهنية في تحسين جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين من خدمات الغرفة التجارية بغزة، تم إجراء الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكون من (177) عضوًا مستفيد من خدمات الغرفة التجارية الصناعية بمدينة غزة ومسدد لرسوم العضوية عام 2015م وتم استخدام البرنامج الإحصائي " SPSS" لإجراء العديد من التحليلات الإحصائية التي تخدم أغراض الدراسة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات والصورة الذهنية .
– مؤشرات جودة العلاقة مع الأعضاء متدنية: فالثقة بالغرفة التجارية بلغت (55.72 %)، بينما مؤشر جودة العلاقة في محور الرضا بلغ المعدل(52.46 %) .
– كشفت النتائج أيضًا عن وجود أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
– عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول دور أبعاد جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– تحسين الصورة الذهنية للغرفة للحفاظ على المكانة الاقتصادية بين اتحادات الأعمال.
– زيادة المنافع غير الملموسة المقدمة للأعضاء الحاليين لتحفيزهم على استمرار العضوية بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في الغرفة لتكون قادرة على استقطاب الأعضاء السابقين والجدد، وكذلك تعزيز الدور الإيجابي للأعضاء من خلال مشاركتهم في قرارات وأنشطة وسياسات الغرفة.

3- دراسة (مطرية، 2016) بعنوان: "دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني."

هدَفت الدراسة التعرف إلى دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، واعتمدت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، والبالغ عددهم (326) موظفًا، وبلغت عينة الدراسة (177) موظفًا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدارسة وقام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) .

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– توافر ابعاد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية بنسبة (61.56%).

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وكذلك بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني .

– توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط، وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني .

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– ضرورة التزام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية.

– ضرورة أنْ تقوم مؤسسات التعليم التقني بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، وأنْ تقوم بمراجعتها وتقييمها بشكل دوري، لتسطيع ان تحدد ما يحتاج للتطوير.

– أوصت مؤسسات التعليم التقني بالتركيز على جميع محددات الجودة، والعمل على تحسينها.

4- دراسة (أبو عيدة، 2016)، بعنوان: واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي.

هدَفت الدراسة التعرف إلى واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (194) من مقدمي خدمات الرعاية الصحية في مجمع الشفاء الطبي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وبلغ عدد عينة الدراسة (184)، أي ما نسبته (94.85%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم إعدادها بصورة أولية، وتم عرضها على المحكمين، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– واقع هندسة العمليات الإدارية في مجمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي (69.43%).

- مستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي (65.90%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول هندسة العمليات الإدارية بمجمع الشفاء الطبي تُعزى إلى متغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجنس)، بينما وجود فروق تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الدبلوم.

أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:

- تبني مجمع الشفاء الطبي أهداف عمليات إدارية واضحة ومفهومة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة في مجمع الشفاء الطبي.
- جلب الكوادر البشرية المتخصصة ذات الخبرة والمهارة والمؤهلات العلمية.

5- دراسة (السعافين، 2015)، بعنوان: استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية.

هدَفت الدراسة التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتحسين جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر الطلبة، ودراسة الفروق في متوسطات تقديراتهم لمستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية تبعًا للمتغيرات (الجنس– الجامعة– التخصص)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً.
- حصل بُعد الموثوقية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (58.87%).
- حصل بُعد الاستجابة على المرتبة الثانية بوزن نسبي (57.51%).
- حصل بُعد التعاطف الاجتماعي على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (52.97%).

- **أما أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة فهي:**

- أنْ تبني إدارة الجامعات الفلسطينية جودة الخدمة الطلابية كاستراتيجية للمنافسة والتميز.
- العمل على زيادة المساحات الخضراء في الجامعات لتصبح كافية لممارسة الأنشطة .
- مكافأة الطلبة الخريجين المتميزين بتوفير وظائف لهم بدوام كامل أو جزئي.

6- دراسة (جودة، 2014) بعنوان: "دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة ،دراسة حالة بلديات محافظة شمال غزة".

هدَفت الدراسة التعرف إلى دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من بلديات محافظة شمال قطاع غزة، والمتمثلة في: بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت لاهيا، بلدية بيت حانون، بلدية ام النصر، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم في البلديات الاربع، والبالغ عددهم (683) موظفًا وموظفة، أما عينة الدراسة فتمثلت في جميع الوظائف الإشرافية في تلك البلديات وعددها (141) عينة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (68) فقرة توزعت على خمسة محاور كأداة لجمع بيانات واستخدام المنهج الوصف التحليلي في هذه الدراسة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**
  - واقع تقييم أداء الموارد البشرية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (65.93%).
  - واقع تقييم مستوى جودة الخدمات التي تقدمها تلك البلديات جاء بدرجة عالية بوزن نسبي (73.79%).
- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- أنْ يكون هناك دعم حكومي مستمر للبلديات خاصة في الظروف الحالية لسكان قطاع غزة.
- أنْ تعيد البلديات النظر في نماذج تقييم أداء العاملين، وكيفية إدارة نتائج التغذية الراجعة.
- أنْ تتوجه البلديات في استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في عملية تقييم أداء العاملين.

7- دراسة (راشد، 2014)، بعنوان: " دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العملاء" (دراسة تطبيقية على البنك الوطني الإسلامي وبنك الإنتاج الفلسطيني من وجهه نظر العملاء).

هدَفت الدراسة التعرف إلى مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها كلًا من البنك الوطني الإسلامي وبنك الإنتاج الفلسطيني، كما وهدفت إلى تحديد مقدار جودة الخدمات المصرفية (بأبعادها مجتمعة) التي يقدمها كلا المصرفين على تحقيق رضا عملائهما وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من عملاء كلا المصرفين بلغت (408) مفردة، وتمّ جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي لإجراء الدراسة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية) في تحقيق رضا العملاء في البنك الوطني الإسلامي وبنك الإنتاج الفلسطيني .
- بلغ المتوسط العام للأبعاد الخمسة لجودة الخدمات ممثلة في الدرجة الكلية للاستبانة بوزن نسبي مقداره (75.73%)، وهي نسبة تعبر عن مستوى مناسب من رضا العملاء عن خدمات المصرفين .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المصرف (البنك الوطني الإسلامي، بنك الإنتاج الفلسطيني) ولقد كانت الفروق لصالح البنك الوطني الإسلامي في بُعد الملموسية، ولصالح بنك الإنتاج الفلسطيني في الدرجة الكلية لرضا العملاء.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– ضرورة وضع إليه لرفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة في كلا المصرفين بالاعتماد على أبعاد الجودة التي ظهرت في الدراسة وفقًا للترتيب التالي (الأمان، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، والملموسية) باعتبارها عوامل مهمة تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم العملاء لخدمات المصارف الإسلامية.

– العمل على قياس جودة الخدمة بصورة منتظمة، وذلك باستخدام أساليب قياس مختلفة، سواء كانت وصفية مثل المقابلات الشخصية أو مجموعات التركيز من العملاء أو كانت كمية أو أي نموذج آخر.

ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات

1. **دراسة (لحول وآخرون، 2015)، بعنوان: أثر جودة خدمات التعليم الجامعي على تحقيق رضا الطالب دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة – الجزائر.**

هدَفت الدراسة التعرف إلى تقييم جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر من وجهة نظر الطالب، ولأغراض الدراسة تمّ جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة تقدر ب (372) مفردة على طريق استبانة صممت لهذه الغاية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) لتفريغ الاستبانة وتحليلها.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات التعليمية المقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة إجمالًا على رضا الطالب، وأن (11.8%) فقط ممن لديهم رضا عن خدمات هذه الكلية وهي نسبة ضعيفة جدًا.
- تبين وجود درجة موافقة متوسطة على خدمات الكلية، ما عدا خدمة التكنولوجيا التعليمية حيث كانت الموافقة منخفضة، وكل ذلك سببه عدم اهتمام الكلية ببعض الخدمات، الأمر الذي أدى إلى عدم تحقيقها لمتطلبات الطالب ومن ثم عدم رضاه.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة فهي:**

– التأكيد على ضرورة ارتباط التعليم العام والجامعي بحاجة العمل في عملية مستمرة وتحقيق التكامل بينهما، وذلك من خلال تدريب القوى البشرية بعد تأهيلها.

– التأكيد على التقييم المستمر للأدوات من أجل رفع الانتاجية على جميع المستويات.

2. دراسة (سند، 2015)، بعنوان: أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبائن، دراسة حالة البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء.

هدَفت الدراسة إلى قياس مستوى رضا العاملين في جامعة الزرقاء عن جودة الخدمات التي يقدمها البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء، وذلك من خلال التعرف على دور سمات جودة الخدمات (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف) في تحقيق رضا الزبائن، من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة من (31) فقرة تم توزيعها على (70) من العاملين في الجامعة، ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بآراء الزبائن.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- جميع سمات جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء حصلت على تقديرات مرتفعة في تقييم أفراد عينة الدراسة لهذه السمات.
- جميع سمات جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء لها تأثير في ذات دلالة معنوية إحصائيًا على رضا زبائن البنك، على النحو الذي يقود إلى تبني الاستنتاج بأن هذه السمات هي دالة لمستوى الرضا الذي يمكن للبنك تحقيقه عند تقديم خدماته للزبائن.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- ضرورة تعزيز اهتمام إدارة البنك لسمات جودة الخدمات من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز أنشطة البنك.

- ضرورة اهتمام البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء بسمة تعاطف موظفي البنك مع منتسبي الجامعة، نظراً لحصول سمة (التعاطف) كإحدى سمات جودة الخدمات التي يقدمها البنك على المرتبة الأخيرة في سلم تقييم أفراد عينة الدراسة.

3. دراسة (عزام، 2014)، بعنوان: دور مؤسسات التعليم العالي في تطوير جودة مخرجات الخدمات التعليمية في الجامعات الأردنية.

هدَفت الدراسة التعرف إلى دور مؤسسات التعليم العالي في تطوير جودة مخرجات الخدمات التعليمية في الأردن، وقد قام الباحث بتحديد فرضيات أساسية خمس لهذه الدراسة معتمدة على مرتكزات جودة الخدمات التعليمية عالميًا، متمثلة بتوجه الإدارة نحو الجودة، والتحسين والتطوير المستمرين، والبيئة المادية، والمسؤولية الاجتماعية، والوسائل التكنولوجية، بلغ عدد مجتمع الدراسة (255) شخصًا، حيث تم توزيع (75) استبانة على عينة الدراسة، المتمثلة بموظفي الإدارات العليا في الجامعات الأردنية العاملة في مدينة عمان والزرقاء، وتم استرداد (66) استبانة بمعدل استجابة (88%) وتم استثناء (7) استبانات لعدم توافر البيانات، وبذلك تصبح عدد الاستبانات التي استخدمت في المعالجة الإحصائية (59) استبانة أي بمعدل (79%) لتمثل عينة الدراسة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– أظهرت الدراسة أنَّ هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لتوجه الإدارة للجودة من خلال وجود استراتيجية واضحة، وأهداف واضحة، ورسالة واضحة، وهيكل تنظيمي فعّال، وأساليب تدريس حديثة ومتوافقة مع سوق العمل، ومراجعة الخطط ومقارنتها بخطط عالمية، وتوفر بيئة تعليمية آمنة واختيار أعضاء هيئة تدريس على أساس الكفاءة العالية، وجود حوافز مشجعة.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية التحسين والتطوير المستمرين وجودة مخرجات خدمة التعليم العالي، كون هدف التحسين والتطوير المستمرين للخدمة التعليمية هو العمل على تحسين الخدمة التعليمية في ضوء البيانات والمعلومات المتجددة.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبيئة المادية من خلال توفير التسهيلات اللازمة لتقديم الخدمة التعليمية بشكل جيد، ووجود المرافق اللازمة والضرورية.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للوسائل التكنولوجية وجودة مخرجات التعليم العالي، حيث بيّنت أنَّ جميع الجامعات الأردنية تعمل على استحداث واستخدام كافة الأساليب التكنولوجية الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

يوصي الباحث بضرورة تبني الجامعات الأردنية مفهوم الجودة لما لها من أثر واضح على نتائج مخرجات جودة خدمة التعليم العالي الأردني والذي يمكن أنْ يتم من خلال ما يلي:

- ضرورة العمل على تفعيل التطوير والتحسين المستمرين في الجامعات الأردنية من خلال وجود وحدة ضمان جودة على مستوى الجامعة للعمل على ضبط هذه العملية.
- ضرورة تبني الإدارات العليا في الجامعات الأردنية لمفهوم الجودة وتطبيقه على جميع الأنشطة والعمليات الخاصة بخدمة التعليم.
- اعتماد عناصر محددة كأساس لقياس جودة خدمة مخرجات التعليم العالي.
- ضرورة تبني الجامعات الأردنية لمرتكز المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع .

4. دراسة (سيف، 2013)، بعنوان: أثر تطبيق أبعاد جودة الخدمات في نتائج المرضى، دراسة ميدانية على مراكز الرعاية الصحية الأولية في الأردن.

هدَفت الدراسة التعرف إلى أهمية الخدمات الصحية المقدمة في المراكز الصحية الأولية في الأردن، وأجريت الدراسة في المختبرات المركزية التابعة لوزارة الصحة الأردنية، واستخدمت كل من المنهج الكمي والنوعي للبحث العلمي، واشتملت على (340) مريضًا ومريضة، جمعت بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة والمقابلات ومراجعة الوثائق والتقارير السنوية لوزارة الصحة الأردنية، استخدمت الدراسة مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الاستبانة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- أنَّ مراكز الرعاية الصحية الأولية تطبق أبعاد جودة الخدمات بمستويات مقبولة.
- كشفت نتائج الدراسة النوعية عن حاجة المراكز الصحية الأولية إلى تجاوز مجموعة من معوقات تطبيق أبعاد جودة الخدمات.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- توصي مراكز الرعاية الصحية الأولية بتطبيق التزام أبعاد جودة الخدمات كأسلوب إداري متطور بدلًا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى نتائج مرغوبة في جميع مستويات النشاط في المركز الصحي.
- ضرورة الحفاظ على الإنجازات التي تم تحقيقها وترصين جوانب القوة في مراكز الرعاية الصحية الأولية.
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى التي سبقت الأردن في مجالات تطبيق أبعاد جودة الخدمات الصحية.

- استحداث أنظمة للعمل تعتمد على وضع نظام للمواعيد المسبقة تقود إلى تسهيل الوصول للخدمات، وتحسين طرق تحويل المرضى وتقليص فترات الانتظار وتخفيف الازدحام.

5. دراسة (بو لصباع، 2013)، بعنوان: تقييم جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة بميلة من وجهة نظر المرضى "دراسة حالة مستشفى طوبال والمصلحة الدولية"

هدَفت الدراسة التعرف إلى مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات العمومية والخاصة بولاية ميلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (89) مريضًا يتوزعون على المستشفى العمومي (طوبال) بميلة، والمستشفى الخاص (المصلحة الدولية) بشلغوم العيد، وتم تبني أداة مقننة لهذه الدراسة وهي استبيان يحوي خمسة أبعاد (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) وتم تحليل النتائج بواسطة الحاسوب باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:**
- يقيم المرضى مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليًا من قبل المؤسسات الصحية العامة والخاصة تقييمًا سلبيًا.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية.
- وجود فروق دالة إحصائياً في تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليا من قبل المؤسسات الصحية العامة والخاصة تُعزى للمتغيرات الشخصية(العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، نوع المستشفى).

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**
- ضرورة إيلاء إدارة المستشفيات في القطاعين العام والخاص بأنشطة الجودة.
- نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات الصحة العامة والخاصة
- ضرورة تعزيز المستشفيات الخاصة لقدراتها في تقديم الخدمات.

6. دراسة (ذياب، 2012)، بعنوان: قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين.

هدَفت الدراسة إلى قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات التابعة لوزارة الصحة وعددها (30) مستشفىً موزعة في مختلف محافظات الأردن الاثني عشر، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من المرضى والموظفين في ثلاث مستشفيات شمال

ووسط وجنوب المملكة، تمّ استخدام استبانتين (واحدة للموظفين والأخرى للمرضى) كأداة رئيسية لجمع البيانات لهذه الدراسة تتناسب وأهداف وأسئلة الدراسة، تم توزيع (300) استبانة على المرضى و(250) استبانة على الموظفين أعيد منها ما نسبته (90%) من مجموع الاستبانات تقريبًا وتم تحليل النتائج بواسطة الحاسوب باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- أنّ المستشفيات الحكومية (يتوفر فيها) تطبق أبعاد الخدمة الطبيعة الاعتمادية، والملموسية والتعاطف، والأمان، باستثناء بعد الاستجابة وذلك من وجهة نظر العاملين في المستشفيات مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ هذا التوفر (التطبيق) متباين بين الأبعاد الخمسة.
- تقييم المرضى للأبعاد نفسها متقارب فيما يتعلق بالأبعاد جميعها ما عدا بُعدي الاستجابة والتعاطف.
- لا توجد أي فروق في تقييم المرضى لأبعاد الجودة تُعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة فهي:**

- ضرورة التزام إدارة المستشفى بتقديم وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات الطبية.
- توفير قاعات انتظار للمرضى مع استحداث أنظمة للمواعيد المسبقة، وإبلاغ المرضى بذلك.
- استحداث وحدة إدارية تعني بالجودة وأبعادها وتوفير الحوافز والدورات التدريبية للعاملين.

7. دراسة (التميمي، 2009)، بعنوان: أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الإدارية.

هدَفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير الابتكار التسويقي (الأفراد، الإجراءات، التكنولوجيا) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة، الأمان، والتعاطف) في المصارف التجارية الأردنية، وقد تمّ إجراء الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، حيث تم تصميم استبانة لهذا الغرض وزعت على عينة ملائمة تتكون من (520) مفردة وتم تحليل النتائج باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:**

- وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد جودة الخدمات المصرفية للمصاريف التجارية الأردنية كما يراه المتعاملون فيها.

- وجود تأثير معنوي لعنصر الابتكار على مستوى الأفراد والإجراءات في الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة والأمان، لكن لم يكن هذا التأثير معنويًا فيما يتعلق بالابتكار التكنولوجي في الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة، الأمان.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- ضرورة تطبيق أسس الإختيار السليم للأفراد القائمين على تأدية الخدمة ودعمهم لأداء وظائفهم بكفاءة عند طلب العميل للخدمة المصرفية وتيسير إجراءات تأدية الخدمة بشكل فعلى من قبل الجهاز المصرفي.
- مواكبة إدارة المصارف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية بهدف التأثير في الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة، والأمان لجودة الخدمات المصرفية.

❖ المحور الثالث الدراسات الأجنبية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات

1. دراسة(Mohammadi Farshid, Najafi Amir, 2016) **بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة على تقديم الخدمات في شركات التصنيع والخدمات. جامعة آزاد الإسلامية، زنجان، إيران.**

Effect of total quality management and knowledge management on providing services at the manufacturing and service companies.

هدَفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة على تقديم الخدمات في شركات التصنيع والخدمات. وفي هذا الصدد، تم تصميم نموذج يتضمن مكونات إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وأداء الخدمات.

فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أنَّ أبعاد القيادة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات وإدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر وإيجابي على ثلاث ركائز لإدارة المعرفة مثل: اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة.
- إنَّ إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الخدمات. ومع ذلك لم يتم الحصول على نتائج إيجابية بشأن تأثير إدارة المعرفة على أداء الخدمات.

2. دراسة (Asma Ghavami, Fazlollah Kazemi, and Alireza Ghasemizad, 2015) **بعنوان: تأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات التنظيمية والإبتكار في المكتبات العامة في شيراز بجامعة آزاد– إيران .**

The effect of knowledge management on the quality of organizational services and innovation in shiraz public libraries.

هدَفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات التنظيمية والابتكار في المكتبات العامة في شيراز بجامعة آزاد الإسلامية بجمهورية إيران. الدراسة عبارة عن دراسة مسح الارتباطات بالإضافة إلى المعلومات التي تم جمعها من خلال البحث الميداني ومنهج الدراسات السابقة. حيث شملت عينة الدراسة الإحصائية على عدد (61) موظفًا يعملون بالمكتبات العامة، منهم (56) موظفًا تم اختيارهم وفقًا لجدول مورغان كعينة للدراسة، حيث تمّ توزيع الإستبانة فيما بينهم لاستكمالها ثم استرجاعها، لجمع البيانات تم استخدام استبيان إدارة المعرفة الذي وضعه أمين زاده (2013) مع ألفا كرونباخ في (0.939)، واستبيان جودة الخدمة النموذجي (سيرفكوال) الذي وضعه فينوس وريزيان (2009) مع (ألفا كرونباخ) في (0.949)، واستبيان الابتكار التنظيمي التي وضعتها تشوباني (2011) مع (ألفا كرونباخ) عند (0.915).

3. دراسة (Shah, 2013) بعنوان : جودة الخدمة ورضا العميل في التعليم العالي في الباكستان.

Service Quality And Customer Satisfaction In Higher Education in Pakistan.

هدَفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين جودة الخدمة وأبعادها الخمسة التي تؤدي إلى رضا العملاء وهي: (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) من خلال استخدام مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وقد طبقت الدراسة على عينة من (22) جامعة من محافظات باكستان الأربعة وتكونت من (113) طالب وطالبة وتم تحليل النتائج باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- أنَّ رضا الطلبة له صلة الى حد كبير في الموثوقية والضمان، في حين الاستجابة والتعاطف والملموسية كانت أقل أهمية .

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- ضرورة التركيز على أبعاد الجودة الخمسة وهي:(الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف).

4. دراسة (Enayati , 2013) وآخرون بعنوان : قياس جودة الخدمة في جامعة آزاد الإسلامية بمنطقة مازندران بجمهورية إيران " باستخدام نموذج الفجوة"

هدَفت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمة المقدمة لطلاب جامعة آزاد الإسلامية بمنطقة مازندران بجمهورية إيران، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب جامعة أزاد الإسلامية بمازندران، أما العينة فتألفت من (373) طالبًا تم اختيارهم بطريقة العينات العشوائية الطبقية، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات الطلاب والتصورات في جميع الأبعاد الخمسة للجودة والخدمة في الأبعاد.

– حصل بعد الملموسية على أعلى درجة من مستوى جودة الخدمة.

– حصل بعد التعاطف على أقل درجة من مستوى جودة الخدمة.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة فهي:**

- تحديث وصيانة المعدات في الجامعة والحفاظ على المظهر المناسب واللائق للموظفين والعاملين لتقديم خدمات بشكل مناسب ومنحهم التمكين من أجل حل مشاكل الطلاب.
- تعزيز السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية واحترام العملاء(الطلاب).

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

Leadership and Quality Management :Analysis of Three key features of the Greek Education System.

هدَفت الدراسة إلى التحقق ما إذا كانت القيادة التربوية في اليونان تطبق قيم إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت الى تحسين العملية التعليمية وتقديم المقترحات لوضع إطار لإدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل النتائج باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- عدم وجود استراتيجية تعليمية طويلة الأجل.
- عدم وجود برنامج للتنمية التعليمية .
- محدودة الدعم المالي وحاجة النظام التعليمي اليوناني إلى مراجعة كل من الهيكلية والإجراءات

- **أما أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة فهي:**
- ضرورة متابعة البحث في مجال جودة البرمجيات المقترحة، وتمّ مناقشة مدلولات نتائج الباحثين والممارسين.
- تقديم المزيد من اتجاهات البحوث.

6. دراسة (Kansal , 2012) بعنوان : جودة أداء الخدمة والالتزام التنظيمي لدي موظفي التواصل مع العملاء في مراكز الاتصال الهندية

هدَفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي بمتغيراته المختلفة لدى مقدمي الخدمات للعملاء في مراكز الاتصال الهندية وجودة تلك الخدمات، حيث تم جمع البيانات من خلال (150) موظفًا و(150) عميلًا في أربع مراكز اتصال عبر أداة الاستبانة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– وجود ارتباط ما بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة في الشركات المقدمة لخدمات الاتصالات .

– وجود علاقة بين جودة أداء الخدمة وبُعد الالتزام المعياري.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**
- أهمية إدارة بعد الالتزام المعياري بشكل صحيح بما يمكن الموارد البشرية في المؤسسة بأنْ تصبح مصدرًا للإبداع والاعتماد.
- على الشركات المقدمة للخدمات تطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يستهدف الالتزام المعياري لدى الموظفين الأصغر سنًا والأكثر تعليمًا.

7. دراسة (Gautama , 2011) بعنوان : " دراسة تطبيقية على إدراك العملاء حول جودة الخدمات المقدمة من قبل قطاع البنوك الخاصة والعامة في مدينة دهرادون بولاية أتراكا هاند بالهند "

هدَفت الدراسة إلى مقارنة وتحليل وإدراك جودة خدمة العملاء عن القطاع العام وبنوك القطاع الخاص، كما تسعى الدراسة إلي العثور على أبعاد جودة الخدمات ذات العلاقة بتوسيع نطاق الصناعة المصرفية الهندية، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع عملاء البنوك العامة والخاصة في مدينة دهرادون بولاية أتراكا هاند، وقد تمّ توزيع (235) استبانة على العملاء .

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– درجة جودة الخدمة التي تقدمها بنوك القطاع العام عالية بالمقارنة بقطاع البنوك الخاصة .

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

- يجب أنْ تكون البنوك الخاصة الهندية أكثر إبداعًا وابتكارًا من خلال تقديم العروض المصرفية للعملاء، لكي تتمكن من المنافسة وزيادة حصتها السوقية.
- يجب على البنوك العامة أنْ تكرس دراسة أبعاد جودة الخدمة لديها بما يدعم استراتيجيتها التنافسية.

ثالثًا: دراسات سابقة تتعلق بإدارة المعرفة وجودة الخدمات

❖ الدراسات السابقة التي جمعت المتغيرين إدارة المعرفة وجودة الخدمات للبلديات

1. دراسة (عبد الجواد، 2016) بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية".

هدَفت الدراسة التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، حيث تكونّ مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس قسم حتى مدير عام)، ويقدّر عددهم (156) موظفًا في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ، وصممت الباحثة أداة الاستبانة للدراسة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– يؤثر المتغير المستقل(إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (إدارة المعرفة) بنسبة (76.0%)، وأنَّ النسبة المتبقية (24.0%) تعود لمتغيرات أخرى.

– كان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية ضعيف جدًا حيث بلغت نسبة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة(49.26%)، بينما بلغت نسبة تطبيق إدارة المعرفة (44.94%).

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة من خلال العمل على إنشاء قسم للمعرفة داخل الجهاز.

– أنْ تعمل الإدارة باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.

2. دراسة (شماخي، 2016) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي دراسة عينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة".

هدَفت الدراسة التعرف إلى إبراز دور إدارة المعرفة من أجل ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وذلك من خلال معالجة الإشكالية الأساسية حول مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة عدد (120) مفردة، وتم اختيار عينة الدراسة بناءً على طريقة العينة القصدية البالغ حجمها (80) استبانة وتم إسترداد (52) استبانة واستبعد (2) استبانة لكونها غير صالحة، وأصبحت عينة الدراسة(50) مفردة.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– توجد بنية تحتية لإدارة المعرفة حسب آراء أفراد العينة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين حول ضمان جودة التعليم العالي تعزى للمؤهلات الشخصية .

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.

- **أما أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة فهي:**

– ربط مُدْخلي إدارة المعرفة وضمان الجودة في تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب والبعيد.

– ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي.

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

هدَفت الدراسة إلى معرفة أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهه نظر العاملين في محافظات جنوب الاردن، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الكهرباء وسلطة المياه في محافظات الجنوب، إذ تمّ اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة، كما تم تطوير استبانة تضمنت (59) فقرة، ووزعت على (532) عاملاً وعاملة مثلوا جميع مفردات العينة ،

استرجع منها (420) استبانة صالحة للتحليل، شكلت ما نسبته (31.6%) من مجتمع الدراسة الكلي و(78.9%) من عينة الدراسة، كما تم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدالي لتحليل البيانات.

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– إنّ تصورات العاملين لمدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة كان مرتفعًا، كما كانت آرائهم لمستوى الخدمات المقدمة من المؤسسات قيد البحث مرتفعًا أيضًا.

– إنّ هناك أثرًا دالًا إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) في مستوى جودة الخدمات (الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف).

– وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين نحو مدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي).

- **أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:**

– ضرورة تبني فلسفة إدارية تهتم بثقافة المعرفة، والبرامج التدريبية والبنية التحتية الإلكترونية، وأساليب إدارية من شأنها الإهتمام بالتعليم العالي والتطوير الذاتي.

– تعيين ذو الخبرات في الإدارات العليا، لما لها من دور في تعزيز تراكم المعرفة وتحسين مستوى الخدمات.

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

هدَفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تمّ توزيع استبانة على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (359) موظفًا من الأكاديميين العاملين بالجامعة الإسلامية حيث لجأ الباحث في توزيع الاستبانة لأسلوب عينة الحصر الشامل، وقد تمّ استرداد ما مجموعه (275) استبانة أي بنسبة (69%).

- **فكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

– وجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية، وضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

- وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تُعزى للمؤهل العلمي.

- وجود علاقة بين حوسبة المكتبات، وضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:

- ضرورة إعطاء فرصة أكبر لأصحاب الدرجات العلمية، لما لذلك من تبعات إيجابية على ضمان جودة التعليم العالي.

- ضرورة زيادة الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة بين الجامعات العربية والأجنبية في جوانب التعاون البحثي.

- العمل على تطوير المكتبات بمصادر مختلفة للمعلومات كالمراجع، تدريب الخريجين.

❖ **التعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية التي جمعت المتغيرين إدارة المعرفة والجودة.**

1- من حيث الموضوع / الدراسات السابقة تتحدث عن أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهه نظر العاملين، وكذلك دراستين في دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي في الجزائر وفلسطين، بينما الدراسة الحالية عن إدارة المعرفة ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات لبلديات قطاع غزة .

2- من حيث زمن إجرائها/ الدراسات السابقة أجريت في سنة (2016)م دراستين، (2012)م دراسة، (2010)م دراسة، أما الدراسة الحالية فأجريت في العام الحالي(2017)م .

3- من حيث مكان إجرائها/ أجريت الدراسات السابقة في الأردن والجزائر، وغزة بينما الحالية بلديتي خانيونس ورفح بقطاع غزة.

4- المنهج المتبع/ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجميع الدراسات .

5- من حيث أدوات الدراسة/استخدمت الدراسات السابقة أساليب إحصائية مختلفة في أسلوب اختيار العينة حيث تم استخدام المسح الشامل، العينة القصدية، الحصر الشامل ، الطبقية العشوائية، بينما استخدمت الدراسة الحالية الطبقية العشوائية.

6- النتائج التي توصلت إليها الدراسات :

- بخصوص الدراسات السابقة أظهرت النتائج أنَّ تطبيق وظائف إدارة المعرفة كان مرتفعًا كما جاء في دراسة (الزعبي، وأبو الغنم، 2012)، وجاء في دراسة (عبد الجواد،2016) نسبة

تطبيق المعرفة ضعيفة بنسبة (44.94%)، بينما الدراسة الحالية كان مستوى تطبيق إدارة المعرفة كان بدرجة متوسطة وبلغ وزنها النسبي (65.31%) .

- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة على وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين إدارة المعرفة مع الجودة .
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة على وجود أثراً دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لوظائف إدارة المعرفة في مستوى الجودة .

رابعًا: التعقيب على الدراسات السابقة

1- من حيث الموضوع : من خلال استعراض ومراجعة أدبيات الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة والتي قسمت إلى ثلاثة محاور وهي: الدراسات الفلسطينية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وتمحورت الدراسات بين الأعوام (2009-2017)م بما يعني ان الدراسات حديثة عهد، حيث تناولت الدراسات موضوع إدارة المعرفة من جوانب مختلفة، حيث استفاد الباحث من الأفكار التي احتوتها هذه الدراسات، من حيث التعرف على أبعادها وإجراءاتها وأدواتها ومقارنتها ببعضها البعض ومعوقاتها، كما تناولت الدراسات السابقة أيضا جودة الخدمات حيث التعرف على أبعادها وإجراءاتها وأدواتها.

يمكن للباحث التعقيب عليها من عدة جوانب، ومنها:

- اهتمّت معظم الدراسات السابقة بإبراز مفهوم إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها.
- أشارت غالبية الدراسات إلى أنَّ تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في العديد من المجالات والمنظمات على اختلافها (صناعية ـ تجارية – خدماتية – صحية- جامعية ... إلخ) كان له نتائج إيجابية وبدرجات متفاوتة.
- على الرغم من عدم اتفاق الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عناصر أبعاد إدارة المعرفة، إلا أنهَّا أظهرت عناصر مشتركة لإدارة المعرفة أهمها: (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق).

2- من حيث زمن إجرائها: تنوعت واختلفت الفترة الزمنية للدراسات السابقة إلا أنَّ أغلب الدراسات كانت حديثة فقد تمّ إجراؤها في الفترة من (2009- 2017) م.

3- من حيث مكان إجرائها: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها الفلسطينية، ومنها العربية (الأردن، السعودية، الجزائر، ليبيا، مصر) ومنها الأجنبية (أندونسيا، زيمبابوي، إيران، تركيا، ماليزيا، البيرو، صربيا، باكستان، اليونان، بلاد البلقان، الهند).

4- المنهج المتبع: استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

5- من حيث أدوات الدراسة: تنوعت الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ما بين المقابلة، والاستبيان، واستبيان مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL).

6-أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة:

- درجة ممارسة إدارة المعرفة في قطاع التعليم كما جاء في دراسة (عز الدين، 2017) كانت مرتفعة بوزن نسبي(75.9%)، ودرجة ممارسة إدارة المعرفة في المحاكم كما جاء في دراسة (أبو زريق،2017) كانت متوسطة بوزن نسبي(63.9%)، ودرجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري مدارس وكالة الغوث كما جاء في دراسة (أبوحطب،2015) كانت كبيرة بوزن نسبي(80.20%).
- مستوى جودة الخدمات في بلديات محافظتي خانيونس ورفح كما جاء في دراسة (الأخرس ،2017) كانت كبيرة بوزن نسبي(73.02%)، ومستوى جودة الخدمات في مجمع الشفاء الطبي كما جاء في دراسة (أبو عيدة ،2016) كانت متوسطة بوزن نسبي(65.90%)، ومستوى جودة الخدمات الطلابية بالجامعات الفلسطينية كما جاء في دراسة (السعافين ،2015) كانت متوسطة.
- توفير البنية التحتية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة من أجهزة وأنظمة الحاسب الآلي والشبكات والبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وموارد بشرية يساهم في تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات.
- إنَّ البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لأنّه يشكل عنصرًا مهمًا في الارتقاء والنهوض بالبلديات.
- كفاءة اكتساب المعرفة لها تأثير مهم وإيجابي على تحسين جودة الخدمات .
- إن تطبيق إدارة المعرفة في جميع القطاعات (التعليمية، الصحية، الامنية ،الصناعية، الخدماتية) يشكل عنصراً هاماً في الارتقاء بالمؤسسات والمنظمات.
- إن هناك توجهًا إيجابيًا وقناعة راسخة لكسب وتطبيق إدارة المعرفة والاهتمام بالبحث والتطوير وتعيين ذوي الخبرات في الإدارات العليا.
- إنَّ الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة في الكثير من المؤسسات والمنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلديات محافظتي رفح وخانيونس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات والصورة الذهنية.

ويتضح من نتائج الدراسات السابقة أنّ إدارة المعرفة مستخدمة في معظم القطاعات المختلفة، ولكن تطبيق تلك المنهجية والاستفادة منها مازال محدوداً.

7- أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أ. تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولي - على حد علم الباحث- التي تناولت موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات للبلديات، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة موضوع إدارة المعرفة بعدة أمور أخرى منها ثقافة التميز والإبداع التنظيمي، والميزة التنافسية، والأداء المؤسسي، وتنمية الموارد البشرية، وضمان جودة التعليم، وتحسين الاداء المؤسسي، وغيره من المتغيرات.

ب. التوصل إلى صيغ وتوصيات لتطبيق إدارة المعرفة في البلديات بما يحقق تحسين جودة الخدمات لدى العاملين فيها والمراجعين.

ت. تضع هذه الدراسة حلولًا عملية لتحسين جودة الخدمات في البلديات من وجهه نظر أصحاب الإختصاص والخبرة، مما يجعل من الدراسة محورًا أساسيًا لمعالجة وحل المشاكل.

8- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

أ. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وبيان أهميتها .

ب. إثراء الإطار النظري في الدراسة.

ت. المساعدة على تحديد منهج الدراسة التي سارت علىها هذه الدراسات السابقة، واختيار أدوات الدراسة الأكثر ملائمة.

ث. المساعدة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة.

ج. توجيه الباحث إلى أسماء بعض الكتب والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ح. الإطلاع على النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في تحليل وتفسير النتائج.

خامسًا: الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، يمكن ملاحظة نقاط التشابه والاختلاف والفجوة البحثية على الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال الجدول (20):

جدول 16: الفجوة البحثية

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ما ركزت عليه الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	ما ستركز عليه الدراسة الحالية
تطرقت الدراسات السابقة إلى إدارة المعرفة وعلاقتها بعدة متغيرات منها ثقافة التميز، والإبداع التنظيمي، والميزة التنافسية، والأداء المؤسسي، وتخطيط وتنمية الموارد البشرية، وضمان جودة التعليم، وتحسين الاداء المؤسسي، وكذلك تحدثت عن جودة الخدمات وعلاقتها بعدة متغيرات ومنها إعاده هندسة العمليات الإدارية، تقييم أداء الموارد البشرية، تحقيق رضا العملاء والزبائن، تحقيق جودة التعليم العالي، المساهمة في تحقيق إدارة المعرفة.	لم تركز أي من الدراسات على تناول جودة الخدمات مع إدارة المعرفة عدا بعض الدراسات، مثل دراسة (عبد الجواد، 2016) التي أُجْرِيت في غزة، ودراسة (شماخي، 2016) التي أُجريت في الجزائر ودراسة (الزعبي، وأبو غنم، 2012) التي أُجريت في الأردن ودراسة (ماضي، 2010) التي أُجريت في غزة.	ركزت الدراسة الحالية وتميزت بربطها بمتغير إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة ومتغير جودة الخدمات للبلديات، وذلك من خلال توضيح العلاقة بواقع إدارة المعرفة وأثرها على تحسين جودة الخدمات في البلديات .
اعتمدت الدراسات السابقة في اختيار أبعاد كثيرة ومتنوعة لمتغيري الدراسة المستقل والتابع.	كثرة الأبعاد المستخدمة للدراسات السابقة وتنوعها وعدم الالتزام بأبعاد مقياس الخدمة.	اعتمدت الدراسة الحالية على اختيار الأبعاد الأكثر استخدامًا و تكرارًا في الدراسات السابقة من خلال عمل مصفوفة واختيار الأبعاد الأكثر استخدامًا، حيث أظهرت النتائج مطابقة أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات) لأبعاد نموذج SERVQUAL ونموذج SERVPERF الخمسة،

		واعتمد الباحث عليها في دراسته في قياس جودة الخدمة.
تم تطبيق الدراسات السابقة في مجتمعات ومؤسسات مختلفة مثل الجامعات، والمحاكم النظامية، ووكالة الغوث، والتعليم، والمدارس الثانوية والكليات الجامعية، والبنوك التجارية، والمستشفيات، ولم يتم تطبيقها على مجتمع البلديات.	ندرة الدراسات السابقة التي مثلت المتغيرين على مجتمع البلديات.	تميزت الدراسة الحالية من خلال تطبيقها للمتغيرين المستقل (إدارة المعرفة) والتابع (جودة الخدمات) على مؤسسة مهمة من مؤسسات المجتمع وهي البلديات .

جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ملخص الفصل الثالث :

استعرض الباحث من خلال هذا الفصل نبذة مختصرة عن الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة ، وقام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة حسب نوع المتغير حيث تم تصنيفها إلى دراسات تتعلق بالمتغير المستقل "**إدارة المعرفة**"، ودراسات تتعلق بالمتغير التابع "**جودة الخدمات**" ، وصنف الدراسات إلى (الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية) وبلغ عدد الدراسات السابقة في هذا الفصل (50) دراسة ، منها (25) دراسة تتعلق بإدارة المعرفة (9 دراسة فلسطينية – 8 دراسات عربية – 8 دراسات أجنبية) و(21) دراسة تتعلق بجودة الخدمات(7 دراسات فلسطينية – 7 دراسات عربية– 7 دراسات أجنبية)، (4) دراسات تجمع بين وظائف إدارة المعرفة وجودة الخدمات ، وتم عمل وجه مقارنة بالاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية .

الفصل الرابع
منهجية الدراسة

المقدمة.

أولًا: منهجية وأسلوب الدراسة.

ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثًا: خطوات بناء الاستبانة.

رابعًا: أداة الدراسة.

خامسًا: صدق وثبات الاستبانة.

سادسًا: المعالجات والأدوات الإحصائية.

ملخص الفصل

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

المقدمة:

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

حيث تناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفًا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولًا: منهجية وأسلوب الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كونه أكثر المناهج استخدامًا في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنَّه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، ويصفها كما هي بالواقع، ويعبر عنها تعبيرًا دقيقًا.

ويعرف الحمداني (2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة؛ فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدارسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وسوف يستخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصًا لهذا الغرض.

ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في بلديتي خانيونس ورفح والبالغ عددهم (234) مفردة، من العاملين بالوظائف الإشرافية والإدارية وهم (مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، والإداريين) وتم إستخدام أسلوب الحصر الشامل وذلك لقلة عدد مجتمع الدراسة ورغبة الباحث في الحصول على نتائج أكثر دقة، وتم استرداد (193) استبانة بنسبة (82.5%).

ويمكن بيان مجتمع الدراسة وفقاً لأسماء البلديات والوظائف كالتالي:

جدول 17: توزيع المسميات الوظيفية

المسمى الوظيفي	خانيونس	رفح	الإجمالي
مدير دائرة فما فوق	10	13	23
رئيس قسم	18	24	42
رئيس شعبة	41	26	67
موظف إداري	82	20	102
المجموع	**151**	**83**	**234**

(المصدر: وزارة الحكم المحلي- 2017)

ثالثًا: أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة **إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح**، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

7. تم عرض الاستبانة على (**13**) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية والجودة في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (55) فقرة، كما هو موضح في ملحق رقم (3).

- **مبررات اختيار أداة الدراسة:**

تعتبر من أفضل الطرق للحصول على معلومات وحقائق جديدة لا توفِّرها مصادر أخرى، وكما تعطي للمستجيب حريَّة الإدلاء بأيَّة معلومات يريدها، وتتميَّز بالسهولة والسرعة في توزيعها و توفِّر الوقت والتكاليف.

- **العينة الاستطلاعية:**

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) موظفًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين بالوظائف الإشرافية والإدارية في بلديتي خانيونس ورفح بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في التحليل الإحصائي النهائي لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

رابعًا: إعداد الدراسة

تم إعداد استبانة **إدارة المعرفة ودورها بتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح،** وتتكون استبانة الدارسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن عمليات إدارة المعرفة، (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) بالاعتماد على الدراسات السابقة وتتكون من (29) فقرة:

القسم الثالث: وهو عبارة عن جودة الخدمات، (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان الجوانب الملموسة) بالاعتماد على الدراسات السابقة وتتكون من (26) فقرة :

جدول 18: توزيع الفقرات على محاور الاستبانة

م	المحاور		عدد الفقرات
1.	إدارة المعرفة	أولًا: توليد المعرفة	8
2.		ثانيًا: تخزين المعرفة	7
3.		ثالثًا: توزيع المعرفة	7
4.		رابعًا: تطبيق المعرفة	7
م	إجمالي محور: إدارة المعرفة		29
1.	جودة الخدمات	أولًا: الاعتمادية	5
2.		ثانيًا: التعاطف	5
3.		ثالثًا: الاستجابة	5
4.		رابعًا: الامان	5
5.		خامسًا: الجوانب الملموسة	6
	المحور الثاني: جودة الخدمات		26

خامسًا: صدق وثبات الاستبانة

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

1 . صدق أداة الدراسة (الإستبانة)

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

أ- الصدق من وجهه نظر المحكمين(صدق المحتوى/الصدق الظاهري):

حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة(الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وبلغ عددهم (13) محكماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال والجودة والإحصاء،

والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه مناسبًا وضروريًا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المستجيبين)، إلى جانب مقياس (Likert-Scale) (ليكرت) الخماسي المستخدم في الاستبانة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (3).

وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوى على بعض العبارات المتكررة، كما أنّ بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

ب. صدق المقياس

- **صدق الاتساق الداخلي Internal Validity**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له على النحو التالي:

1. صدق الاتساق البنائي لجميع محاور المجال الأول: إدارة المعرفة

جدول 19:صدق الاتساق البنائي لجميع فقرات المجال الأول: إدارة المعرفة

م.	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
.1	المحور الأول – توليد المعرفة	8	0.831	0.001
.2	المحور الثاني – تخزين المعرفة	7	0.826	0.001
.3	المحور الثالث – توزيع المعرفة	7	0.854	0.001
.4	المحور الرابع – تطبيق المعرفة	7	0.880	0.001

يبين جدول رقم (19) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المجال الأول: إدارة المعرفة والمعدل الكلي للمجال الأول، والذي يبّين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

1.1 صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: توليد المعرفة

جدول 20: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توليد المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

#	توليد المعرفة	معامل الارتباط	الدلالة
.1	تعمل البلدية على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها.	0.563	0.001
.2	تشجع البلدية على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت.	0.686	0.001
.3	تشجع البلدية أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة .	0.708	0.001
.4	يحرص الموظفين على الحضور والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالعمل.	0.659	0.001
.5	يهتم الموظفين بتطوير مهاراتهم في مجال العمل.	0.448	0.001
.6	توفر البلدية ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة .	0.678	0.001
.7	يتوافر اهتمام كبير لجذب الكفاءات من ذوي المعارف من المصادر المختلفة.	0.685	0.001
.8	تهتم البلدية بجذب الكفاءات لاكتساب معارف جديدة .	0.675	0.001

يبين جدول رقم (20) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول **توليد المعرفة** والمعدل الكلي للمحور الأول، والذي يبّين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

2.1 صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني: تخزين المعرفة

جدول 21: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تخزين المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

#	تخزين المعرفة	معامل الارتباط	الدلالة
.1	تمتلك البلدية وسائل تخزين متطورة لتخزين المعرفة بأكثر من طريقة.	0.755	0.001
.2	تحرص البلدية على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة.	0.645	0.001
.3	تحتفظ البلدية بقاعدة بيانات معلوماتية لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.	0.799	0.001
.4	تستخدم البلدية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات.	0.765	0.001
.5	تصنف البلدية المعلومات وتوثقها بطريقة يسهل الوصول إليها.	0.710	0.001
.6	تعتمد البلدية في تخزين المعرفة على آليات واضحة ومحددة.	0.776	0.001
.7	تعمل البلدية على تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار .	0.676	0.001

يبين جدول رقم (21) معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني **تخزين المعرفة** والمعدل الكلي للمحور الثاني، والذي يبين أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

3.1 صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: توزيع المعرفة

جدول 22: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

#	توزيع المعرفة	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تمتلك البلدية آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة .	0.607	0.001
2.	تعمل البلدية على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين	0.744	0.001
3.	تهيئ البلدية المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين .	0.750	0.001
4.	تسهل البلدية التواصل بين العاملين لتبادل الآراء والخبرات فيما بينهم.	0.756	0.001
5.	تحرص البلدية على تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية .	0.736	0.001
6.	تستخدم البلدية مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة .	0.717	0.001
7.	تستخدم البلدية طرق مختلفة لتوزيع المعارف منها (تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات وغيرها).	0.710	0.001

يبين جدول رقم (22) معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثالث **توزيع المعرفة** والمعدل الكلي للمحور الثالث، والذي يبّين أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

4.1 صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: تطبيق المعرفة

جدول 23: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

#	تطبيق المعرفة	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تمتلك البلدية آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة .	0.699	0.001
2.	يتم توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات لتحسين خدمات الجمهور.	0.755	0.001
3.	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل البلدية على تطبيق المعرفة	0.774	0.001
4.	يطبق العاملون في البلدية معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية .	0.656	0.001
5.	تطبيق إدارة المعرفة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرارات .	0.595	0.001
6.	تأخذ البلدية بعين الاعتبار مدى تطبيق العاملين للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم في عملية تقييم أدائهم.	0.708	0.001
7.	تسعى البلدية لإزالة الصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	0.718	0.001

يبين جدول رقم (23) معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الرابع **تطبيق المعرفة** والمعدل الكلي للمحور الرابع، والذي يبّين أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

2. صدق الاتساق البنائي لجميع محاور المجال الثاني: جودة الخدمات

جدول 24: صدق الاتساق البنائي لجميع فقرات المجال الثاني: جودة الخدمات

#	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
.1	المحور الأول: الاعتمادية	0.864	0.000
.2	المحور الثاني : التعاطف	0.879	0.000
.3	المحور الثالث : الإستجابة	0.849	0.000
.4	المحور الرابع : الأمان	0.868	0.000
.5	المحور الخامس : الجوانب الملموسة	0.841	0.000

يبين جدول رقم (24) معاملات الارتباط بين المجال الثاني: جودة الخدمات والمعدل الكلي للمجال الثاني، والذي يبّين أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2.1 صدق الإتساق الداخلي للمحور الأول: الاعتمادية

جدول 25: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاعتمادية والدرجة الكلية للمجال

#	الاعتمادية	معامل الارتباط	الدلالة
.1	يتميز موظفو البلدية بالكفاءة في تقديمهم للخدمات.	0.795	0.000
.2	يحرص الموظفون على الدقة في المعاملات.	0.852	0.000
.3	يتمتع الموظفين بالمهنية والاحتراف في إتمام إجراءات العمل.	0.854	0.000
.4	تحتفظ البلدية بسجلات وملفات دقيقة للمراجعين.	0.794	0.000
.5	تحرص البلدية على حل مشكلات المراجعين في الأوقات المحددة.	0.601	0.000

يبين جدول رقم (25) معاملات الارتباط بين المحور الأول: **الاعتمادية** والمعدل الكلي للمجال الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

2.2 صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني: التعاطف

جدول 26: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التعاطف والدرجة الكلية للمجال

#	التعاطف	معامل الارتباط	الدلالة
1.	يظهر الموظفون الاحترام في علاقتهم مع المراجعين.	0.692	0.000
2.	تضع البلدية مصلحة المراجع في مقدمة إهتماماتها.	0.809	0.000
3.	تسود الروح المرحة والصداقة في التعامل داخل البلدية.	0.801	0.000
4.	يشعر المواطن عند زيارته للبلدية بالاحترام والتقدير.	0.811	0.000
5.	تهتم البلدية بضيوفها وزوراها وتستقبلهم بشكل لائق.	0.714	0.000

يبين جدول رقم (26) معاملات الارتباط بين المحور الثاني **التعاطف** والمعدل الكلي للمحور الثاني، والذي يبين أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

2.3 صدق الإتساق الداخلي للمحور الثالث: الإستجابة

جدول 27: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاستجابة والدرجة الكلية للمجال

#	الاستجابة	معامل الارتباط	الدلالة
1.	يتم تقديم الخدمات للمراجعين بشكل سريع.	0.743	0.001
2.	تتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين.	0.700	0.001
3.	هنالك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المراجعين.	0.692	0.001
4.	يتم إعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها.	0.695	0.001
5.	تعمل البلدية على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل المراجعين.	0.646	0.001

يبين جدول رقم (27) معاملات الارتباط بين المحور الثالث **الاستجابة** والمعدل الكلي للمحور الثالث، والذي يبّين أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

2.4 صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: الأمان

جدول 28: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأمان والدرجة الكلية للمجال

#	الأمان	معامل الارتباط	الدلالة
1.	يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى الجمهور.	0.749	0.001
2.	يتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية لإنجاز المعاملات.	0.757	0.001
3.	يتعامل الموظفين بلباقة وحسن الخلق مع المراجعين.	0.786	0.001
4.	تتوفر لدى البلدية وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة.	0.740	0.001
5.	توفر البلدية الدعم المادي اللازم للموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.	0.588	0.001

يبين جدول رقم (28) معاملات الارتباط بين المحور الرابع **الأمان** والمعدل الكلي للمحور الثالث، والذي يبّين أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

2.5 صدق الإتساق الداخلي للمحور الخامس: الجوانب الملموسة

جدول 29: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الجوانب الملموسة والدرجة الكلية للمجال

#	الملموسة	معامل الارتباط	الدلالة
1.	موقع البلدية ملائم ويسهل الوصول اليه.	0.614	0.001
2.	تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل تقديم الخدمات.	0.763	0.001
3.	تلائم التجهيزات والمباني تقديم الخدمات المختلفة.	0.791	0.001
4.	يلائم المظهر العام للموظفين طبيعة العمل في البلدية.	0.783	0.001
5.	يوجد لوحات إرشادية لتسهيل الوصول الى الدوائر والأقسام داخل البلدية .	0.627	0.001
6.	يوجد لدى البلدية دليل إجراءات عمل واضح يسهل على المراجع الوصول إليها.	0.585	0.001

يبين جدول رقم (29) معاملات الارتباط بين المحور الخامس **الجوانب الملموسة** والمعدل الكلي للمحور الثالث، والذي يّبين أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

سادسًا: ثبات فقرات الاستبانة Reliability

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

أ- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

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

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث (ر) معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (12) يبين أنَّ هناك معامل ثبات كبير نسبيًا لفقرات الاستبيان، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة. كما واستخدم طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين أنَّ معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (30).

جدول 30: يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) و كرونباخ ألفا

#	المجالات		عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	سبيرمان براون
.1	إدارة المعرفة	أولًا: توليد المعرفة	8	0.836	0.748
.2		ثانيًا: تخزين المعرفة	7	0.851	0.766
.3		ثالثًا: توزيع المعرفة	7	0.842	0.771
.4		رابعًا: تطبيق المعرفة	7	0.826	0.726
إجمالي محور: إدارة المعرفة			**29**	**0.926**	**0.857**
.1	جودة الخدمات	أولاً: الاعتمادية	5	0.830	0.738
.2		ثانيًا: التعاطف	5	0.823	0.722
.3		ثالثًا: الاستجابة	5	0.816	0.742
.4		رابعًا: الامان	5	0.711	0.768
.5		خامسًا: الجوانب الملموسة	6	0.786	0.700
إجمالي محور: جودة الخدمات			**26**	**0.927**	**0.906**

ويستخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أنَّ أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنَّها ثابتة بدرجة عالية جدًا، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

سابعًا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيقوم الباحث بعرض وتحليل الإجابات عن كل متغير على حدة للوصول إلى استنتاجات ترتبط بـه، ثم سيتم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول الإحصائية التي توضح نتائج الاختبارات.

1. اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الباحث اختبار (كولمجوروف – سمرنوف (K-S)) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ومعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأنَّ معظم الاختبارات المعلمية تشترط أنْ يكون توزيع البيانات طبيعياً، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (31).

جدول 31: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#	المجالات		عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الإحتمالية
.1	إدارة المعرفة	أولًا: توليد المعرفة	8	0.058	0.109
.2		ثانيًا: تخزين المعرفة	7	0.071	0.113
.3		ثالثًا: توزيع المعرفة	7	0.100	0.204
.4		رابعًا: تطبيق المعرفة	7	0.089	0.120
	إجمالي محور : إدارة المعرفة		**29**	**0.092**	**0.152**
.1	جودة الخدمات	أولًا: الاعتمادية	5	0.065	0.104
.2		ثانيًا: التعاطف	5	0.067	0.107
.3		ثالثًا: الاستجابة	5	0.102	0.206
.4		رابعًا: الامان	5	0.072	0.107
5		خامسًا: الجوانب الملموسة	6	0.089	0.120
	إجمالي محور : جودة الخدمات		**29**	**0.073**	**0.116**

يوضح الجدول رقم (31) نتائج الاختبار، حيث إنَّ القيمة الاحتمالية لكل المحاور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدل على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

ثامنًا: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة.
7. اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance).

ملخص الفصل الرابع: تناول الباحث خلال هذا الفصل منهجية الدراسة المستخدمة، حيث تعتبر من المحاور الأساسية لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، استعرض الباحث من خلالها المنهج المستخدم وهو المنهج الوصف التحليلي الذي يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، وتحدث عن المصادر الرئيسية والثانوية لجلب المعلومات الخاصة بالدراسة، تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، والأداة المستخدمة وهي أداة الاستبانة وتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال، وتم إجراء صدق المقياس عن الاتساق الداخلي لمعرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة بالمحور الخاص بها، وتمّ الحديث عن ثبات فقرات الاستبانة من خلال طريقة التجزئة النصفية، وتمّ استعراض المعالجات الإحصائية المستخدمة والاختبارات التي تمت.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المقدمة.

أولًا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

ثانيًا : تحليل فقرات المجال الأول "إدارة المعرفة"

ثالثًا: تحليل فقرات المجال الثاني" جودة الخدمات"

رابعًا: تحليل فقرات أبعاد محاور الدراسة

خامسًا: تحليل اختبار فرضيات الدراسة

ملخص الفصل

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضًا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تمّ استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت (Likert) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5−1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في جدول رقم (32):

جدول 32: يوضح المحك المعتمد في الدراسة

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	1.00	1.80	20	36
قليلة	2	1.80	2.60	36	52
متوسطة	3	2.60	3.40	52	68
كبيرة	4	3.40	4.20	68	84
كبيرة جداً	5	4.20	5.00	84	100

المصدر: (أبو عيدة، 2016: 84)، (عز الدين، 2017: 123)

أولًا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة لموظفي بلديتي خانيونس ورفح وفق البيانات الشخصية.

جدول 33: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

م	البيان	البند	التكرار	النسبة
1-	الجنس	ذكر	148	76.7
		أنثى	45	23.3
		المجموع	**193**	**100**
2-	العمر	أقل من 30	43	22.3
		من 30 الى أقل من 40	65	33.7
		من 40 الى أقل من 50	49	25.4
		50سنة فأكثر	36	18.7
		المجموع	**193**	**100**
3-	المؤهل العلمي	دبلوم	56	29.0
		بكالوريوس	114	59.1
		دراسات عليا	23	11.9
		المجموع	**193**	**100**
4-	المسمى الوظيفي	موظف إداري	84	43.5
		رئيس شعبة	53	27.5
		رئيس قسم	39	20.2
		مدير دائرة فما فوق	17	8.8
		المجموع	**193**	**100**
5-	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	19.2
		من 5 الى أقل من 10 سنوات	43	22.3
		من 10 الى أقل من 15 سنة	43	22.3
		15 سنة فأكثر	70	36.3
		المجموع	**193**	**100**
6-	مكان العمل	بلدية خانيونس	124	64.2
		بلدية رفح	69	35.8
		المجموع	**193**	**100.0**

من خلال جدول (33) يتضح أنَّ ما نسبته (76.6%) من المستجيبين هم من الذكور، بينما (23.3%) هن من الإناث، وهذه نسبة مرتفعة، و**يعزو الباحث** غالبية العاملين بالبلديات لفئة

الذكور بسبب طبيعة ونوعية الأعمال التي تتطلب طبقات عاملة من (سائقين آليات ثقيلة وخفيفة، ومشغلي آبار ومضخات، وحراس، وقارئ عدادات، ومفتشين حرف وصحة،...إلخ) حيث لا تقوى الإناث على مثل تلك الأعمال ويتطلب بذل مجهودٍ عالٍ، ولا يمكن للإناث العمل بعد ساعات الدوام الرسمية والبقاء في العمل لساعات متأخرة من الليل، لأَّن ذلك يتنافى مع عادات وتقاليد مجتمعاتنا المحافظة وكذلك أيضًا توظيف الإناث لم يكن بالسابق قبل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في عام (1994م).

كما يتضح أنَّ (22.3%) في الفئة العمرية أقل من 30 سنة،(33.7%) في الفئة العمرية تقع من بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، (25.4%) في الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، (18.7%) في الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر **ويعزو الباحث** تنوع الفئات العمرية للعاملين في البلديات بسبب حاجة البلديات المتنوعة لكافة الأعمار للحفاظ على استقرار وديمومة العمل في المؤسسة بعد خروج بعض الموظفين للمعاش، وكذلك قانون الخدمة المدنية يشترط للتوظيف فوق سن 18 عامًا، وأيضاً معظم عينة الدراسة من الفئة الإشرافية.

ويتضح أيضاً أن(29%) حملة دبلوم،(59.1%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (11.9%) دراسات عليا ، **ويعزو الباحث** نسبة الموظفين المؤهلين علمياً بشهادة البكالوريوس بنسبة عالية بسبب أن معظم خريجي الجامعات هم من حملة شهادة البكالوريوس في جميع أسواق العمل بجميع القطاعات، حيث يوجد توجه لدى البلديات لتعزيز وتدعيم ركائز البلديات بالكادر البشري المميز من خلال امتلاكه لشهادات علمية، ونظرًا لأنَّ معظم عينة الدراسة من الفئة الإشرافية حيث تعتبر درجة البكالوريوس الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على وظيفة إشرافية أو إدارية.

أما بخصوص تدني حملة شهادة الدكتوراه يرجع إلى أنَّ البلديات ليست مؤسسات أكاديمية، لذا نجد حملة شهادات الدكتوراه يفضلون العمل بالجامعات دون البلديات بسبب الرواتب العالية.

ويتضح أيضًا أنَّ ما نسبته (43.5%) موظفًا إداريًا، (27.5%) رئيس شعبة، (20.2%) رئيس قسم، (8.8%) مدير دائرة فما فوق **ويرى الباحث** ارتفاع نسبة الموظفين الإداريين نظرًا لمتطلبات وحاجة العمل للتعامل مع عدد كبير من المواطنين يلزمه بالطرف الآخر موظفين إداريين، وكذلك التنوع والتعددية في الكادر البشري مهم ومطلوب ومناسب للهيكل التنظيمي للبلديات، حيث إنَّ عدد المديرين أقل من رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب أقل من رؤساء الأقسام.

ويتضح أيضًا أنَّ سنوات الخبرة للفئة أقل من 5 سنوات كانت نسبته (19.2%) ، (22.3%) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، (22.3%) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، (36.3%) 15 من سنة فأكثر، **ويعزو الباحث** نسبة (43%) من 5 إلى 10 سنوات قلة سنوات

الخبرة بسبب عدم فتح باب التوظيف أمام الشباب في الفترة السابقة بسبب الأوضاع المالية السيئة التي تمر بها البلديات، وبذلك تكون مدة خبرتهم لا تزيد من 10 سنوات، وكذلك حصول سنوات الخبرة للفئة من 15 سنة فأكثر على أعلى نسبة بسبب قدم الموظفين العاملين بالبلديات.
وكما بلغت نسبة المستجيبين من موظفين بلدية خان يونس (64.2%)، بينما موظفين بلدية رفح (35.8%)، **ويعزو الباحث** ذلك لزيادة عدد موظفين بلدية خانيونس عن موظفين بلدية رفح إلى الضعف.

الوزن النسبي لفقرات المجالات

تحليل فقرات الاستبانة:

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

ثانيًا : تحليل فقرات المجال الأول "إدارة المعرفة"

1.1: تحليل فقرات المحور الأول: توليد المعرفة

تم استخدام اختبار(T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول توليد المعرفة.

جدول 34: الوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الأول: توليد المعرفة

م	البيان (توليد المعرفة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة
1-	تعمل البلدية على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها.	3.3	66.2	1.186	3.589	0.000	3
2-	تشجع البلدية على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت.	2.6	51.2	1.084	-5.645	0.000	8
3-	تشجع البلدية أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة .	3.2	63.2	1.121	1.926	0.056	4
4-	يحرص الموظفين على الحضور والمشاركة في	3.5	70.4	0.925	7.784	0.000	2

	المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالعمل.						
5-	يهتم الموظفين بتطوير مهاراتهم في مجال العمل.	3.7	74.0	2.165	4.521	0.000	1
6-	توفر البلدية ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	2.7	54.8	1.078	-3.339	0.001	7
7-	يتوافر اهتمام كبير لجذب الكفاءات من ذوي المعارف من المصادر المختلفة.	3.0	59.8	1.118	- 0.129	0.898	6
8-	تهتم البلدية بجذب الكفاءات لاكتساب معارف جديدة.	3.1	61.2	1.182	0.670	0.504	5
	جميع الفقرات	**3.1**	**62.5**	**15.210**	**54.381**	**0.000**	

من خلال جدول (34) تبيّن النتائج أنَّ الوزن النسبي للمحور الأول " **توليد المعرفة**" **بلغ** (62.5%) جاءت بدرجة متوسطة وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (3) أي أكبر من (60%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنَّ استجابات المستجيبين على هذا المحور كانت إيجابية، **ويعزو الباحث ذلك** إلى حرص إدارة البلديات الدائم على الحصول على توليد المعرفة من خلال تشجيع أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين للحصول على المعارف، وجذب بعض الكفاءات في بعض الأحيان لتوليد أفكار جديدة باستخدام شتى الوسائل المختلفة، مثل: حضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الدوريات والمنشورات، والبريد الإلكتروني، للوصول إلى الإبداع والتميز في خدمة المواطنين.

وقد جاءت الفقرة (5) "**يهتم الموظفين بتطوير مهاراتهم في مجال العمل**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (74.0%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابيًا حسب المستجيبين، **ويعزو الباحث ذلك** إلى أنَّ طبيعة العمل في البلديات هو عمل خدماتي، ويتطلب دومًا من الموظفين تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف بفعالية، ومن أهمها توليد المعرفة والتي بدورها تساعد على التطوير وتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي " **تشجع البلدية على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت**" حيث بلغ الوزن النسبي (51.2%) وهي أقل من العدد (3) أي أقل من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت سلبية، **ويعزو الباحث ذلك** إلى عدم وجود الميزانيات وضعف الإمكانيات وشح الموارد المالية التي تلزم لتفعيل نظام المكافآت والحوافز، وكذلك الأزمة المالية

التي تمر بها البلديات بسبب الحصار الخانق، والتي بدروها تؤثر على صرف الرواتب والمزاج العام، مما انعكس سلبًا على تشجيع أنظمة الحوافز والمكافآت داخل البلديات.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زريق، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد توليد المعرفة للعاملين في المحاكم النظامية بوزن نسبي (62.34%)، ودراسة (ماضي، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد توليد المعرفة بدرجة (62.52%)، ودراسة (المصري، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد توليد المعرفة بدرجة (63.37%) **ويعزو الباحث** هذا الاتفاق إلى مدى الاهتمام والحرص على الارتقاء وإحراز التقدم من خلال الاطلاع على المعارف الجديدة ورصدها من أماكن مختلفة والاعتماد على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعارف من مصادرها المتنوعة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسات كدراسة (عبد الجواد، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة قليلة في بُعد توليد المعرفة بوزن نسبي(46.95%)، وهي نسبة ضعيفة، ودراسة (عز الدين، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد توليد المعرفة للعاملين في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (74.40%)، ودراسة (أبو حطب، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على بُعد توليد المعرفة لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة بوزن نسبي (81.20%)، **ويعزو الباحث** اختلاف نتائج الدراسات السابقة مع نتيجة الدراسة الحالية إلى أنَّ وكالة الغوث تستخدم تكنولوجيا مرتفعة التكلفة وهناك تمويل مستمر وخارجي للإهتمام بالجانب التكنولوجي وهذا ما تفتقر إليه البلديات.

1.2: تحليل فقرات المحور الثاني: تخزين المعرفة

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني تخزين المعرفة.

جدول 35: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات المحور الثاني: تخزين المعرفة

م	البيان (تخزين المعرفة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة
1-	تمتلك البلدية وسائل تخزين متطورة لتخزين المعرفة بأكثر من طريقة.	3.5	70.4	1.109	6.555	0.000	5
2-	تحرص البلدية على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة.	3.0	60.4	1.164	0.247	0.805	7
3-	تحتفظ البلدية بقاعدة بيانات معلوماتية لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.	3.8	76.0	0.926	12.053	0.000	2

-4	تستخدم البلدية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات.	3.9	77.8	0.999	12.325	0.000	1
-5	تصنف البلدية المعلومات وتوثقها بطريقة يسهل الوصول إليها.	3.8	75.2	0.976	10.837	0.000	3
-6	تعتمد البلدية في تخزين المعرفة على آليات واضحة ومحددة.	3.6	71.8	1.047	7.834	0.000	4
-7	تعمل البلدية على تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	3.4	67.2	1.137	4.367	0.000	6
	جميع الفقرات	**3.6**	**71.3**	**15.331**	**61.859**	**0.000**	

– من خلال جدول (35) تبين النتائج أنَّ الوزن النسبي للبعد الثاني " **تخزين المعرفة**" (71.3%) جاءت بدرجة كبيرة وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (3) أي أكبر من (60.0%)وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ،والوسط الحسابي لمجال " تخزين المعرفة " يساوي (3.6) وهذا يعني أنَّ استجابات المستجيبين على هذا المحور كانت إيجابية، **ويعزو الباحث ذلك** حرص إدارة البلديات على استخدام وسائل تخزين متعددة ومتطورة، لتخزين البيانات والمعلومات ويتم تبويبها وتقسيمها بطرق منظمة في موقع مركزي مما يجعلها سهلة الوصول إليها عند الحاجة، والاستفادة منها مرة أخرى.

وقد جاءت الفقرة (4) " **تستخدم البلدية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (77.8%) بدرجة كبيرة وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنَّ الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المستجيبين والوسط الحسابي للفقرة بلغ(3.9). **ويعزو الباحث** ذلك إلى استخدام إدارة البلديات نظام تكنولوجيا معلومات يسهل الوصول إلى المعرفة، وقيام البلديات بمراقبة ومتابعة سير العمل، وتصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها، إضافة إلى استخدام وسائل تخزين متعددة ومتطورة وامتلاك البلديات لأنظمة معلومات لحفظ المعرفة مثل الأرشفة الإلكترونية لضمان السرعة، والدقة في استرجاع البيانات، واستخدام قواعد البيانات لتكون مرجعية لطالبي المعلومة وضمان الوصول إليها في الوقت المناسب.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي " **تحرص البلدية على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة**" بوزن نسبي (60.5%) وهي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.805) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أنَّ آراء المستجيبين على هذه الفقرة كانت بدرجة متوسطة. **ويعزو الباحث ذلك** بسبب إهتمام متوسط للبلدية

بالموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة، واهتمام متوسط بالمناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع والابتكار.

<u>حيث اتفقت هذه النتائج</u> مع بعض الدراسات كدراسة (عز الدين، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد تخزين المعرفة للعاملين في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (75.90%)، ودراسة (أبو زريق، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بعد تخزين المعرفة للعاملين في المحاكم النظامية بوزن نسبي (71.71%)، ودراسة (أبو عودة، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد تخزين المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بوزن نسبي (70.75%)، ودراسة (المصري، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على بُعد تخزين المعرفة للعاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بوزن نسبي (71.31%)، ودراسة (أبو حطب، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على بُعد تخزين المعرفة لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة بوزن نسبي (82.80%)، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على بُعد تخزين المعرفة وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة بوزن نسبي بلغت (77.59%)، ودراسة المشارفة (2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على بُعد تخزين المعرفة لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بوزن نسبي (76.97%)، **<u>ويعزو الباحث</u>** ذلك الاتفاق إلى مدى أهمية تخزين المعرفة وذلك من خلال تصنيفها وتوثيقها وتخزينها بطريقة يسهل استرجاعها والاستفادة منها لاحقاً عند الحاجة.

<u>واختلفت هذه النتائج</u> مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الجواد، 2016) والتي أوضحت أنَّ نسبة تخزين المعرفة بوزن نسبي (46.95%) وهي نسبة ضعيفة، ودراسة (عودة، 2010) بحيث حصل بُعد تخزين المعرفة على وزن نسبي (85%) بموافقة كبيرة جدًا للعاملين في الجامعات الفلسطينية، **<u>ويعزو الباحث</u>** هذا الاختلاف في دراسة عبد الجواد إلى ضعف الإمكانيات المتوفرة في جهاز الخدمات الطبية مقارنة بالبلديات، ودراسة عودة إلى اختلاف مكان ومجتمع الدراسة .

1.3: تحليل فقرات المحور الثالث: توزيع المعرفة

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث توزيع المعرفة.

جدول 36: الوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثالث: توزيع المعرفة

م	البيان (توزيع المعرفة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة
-1	تمتلك البلدية آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة .	3.1	62.6	1.001	1.869	0.063	3
-2	تعمل البلدية على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين	3.1	61.2	1.034	0.835	0.405	5
-3	تهيئ البلدية المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين .	3.0	59.4	0.978	-0.441	0.659	7
-4	تسهل البلدية التواصل بين العاملين لتبادل الآراء والخبرات فيما بينهم.	3.1	62.4	1.066	1.553	0.122	4
-5	تحرص البلدية على تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية .	3.0	60.8	1.072	0.470	0.639	6
-6	تستخدم البلدية مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة .	3.2	64.6	1.113	2.845	0.005	2
-7	تستخدم البلدية طرق مختلفة لتوزيع المعارف منها (تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات وغيرها).	3.6	71.6	1.097	7.350	0.000	**1**
	جميع الفقرات	**3.2**	**63.2**	**15.096**	**55.427**	**0.000**	

- تبين من خلال جدول (36) تبيَّن النتائج أنّ الوزن النسبي للبعد الثالث " **توزيع المعرفة** (63.2%) جاءت بدرجة متوسطة وهي أكبر من القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنَّ استجابات المستجيبين على هذا المحور كانت إيجابية، **ويعزو الباحث** ذلك إلى مدى حرص إدارة البلديات على الارتقاء بالمستوى المعرفي للعاملين فيها، وذلك من خلال إيجاد علاقات إيجابية تسهم في نقل وتبادل وتوزيع المعرفة فيما بينهم، والسماح لهم بتقديم أفكار جديدة عن العمل مما تسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر فيما بينهم تنعكس على أدائهم، وتحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة.

وقد جاءت الفقرة (7) " **تستخدم البلدية طرق مختلفة لتوزيع المعارف منها (تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات)** في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (71.6%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي

(0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المستجيبين، **ويعزو الباحث ذلك** إلى حرص واهتمام إدارة البلديات بتوزيع المعرفة وتبادل المعلومات، والأفكار، والخبرات، والمعارف الصريحة والضمنية، وضمان وصول المعرفة باستخدام أكثر الطرق فعالية لضمان سلامة وفعالية المعرفة المنقولة في الوقت المناسب و اتخاذ القرارات الملائمة بعد ذلك، وكانت من أهم الطرق التي تستخدمها البلديات في توزيع المعرفة، استخدام التقارير بأنواعها المختلفة والاجتماعات والبريد الإلكتروني وهو الأكثر استخدامًا للتواصل بين العاملين في البلديات وغيرهم من شرائح المجتمع.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "**تهيئ البلدية المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين**" بوزن نسبي (59.4%) وهي أقل من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.659) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن آراء المستجيبين على هذه الفقرة على الحياد.

ويعزو الباحث ذلك إلى الإهتمام المتوسط بالمناخ التنظيمي الذي يجعل المناخ ملائمًا لتبادل وتوزيع المعرفة بين عامليها، وكذلك الوضع المالي الصعب الذي تمر به، حال دون توفير الإمكانيات والاحتياجات اللازمة للعاملين بالبلديات والتي تسهم في تبادل وتوزيع المعرفة .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زريق، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد توزيع المعرفة للعاملين في المحاكم النظامية بوزن نسبي (59.82%)، وكذلك دراسة (ماضي، 2011) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ بُعد توزيع المعرفة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ (66.94%)، **ويعزو الباحث** الاتفاق بسبب مدى الاهتمام بتوزيع المعرفة وتبادل المعلومات، والأفكار، والخبرات، والمعارف الظاهرة والضمنية لضمان وصولها إلى طالبيها في الوقت الصحيح ليتم اتخاذ القرار المناسب بناًء عليها.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة عبد الجواد (2016) والتي أظهرت نتيجة عينة الدراسة على بُعد توزيع المعرفة للعاملين في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بدرجة ضعيفة بوزن نسبي بلغ (43.46%)، ودراسة (عز الدين، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد توزيع المعرفة للعاملين في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (71.30%)، ودراسة (أبو معمر، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد توزيع المعرفة لمديري وكالة الغوث بقطاع غزة بوزن نسبي (78.41%)، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد توزيع المعرفة للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة بوزن نسبي (79.89%) ، ودراسة (الزطمة، 2011) حيث حصل بُعد توزيع المعرفة على وزن نسبي

(72%) **ويعزو الباحث** الاختلاف مع بعض الدراسات إلى اختلاف مكان وطبيعة العمل ومجتمع الدراسة.

1.4: تحليل فقرات المحور الأول: تطبيق المعرفة

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع: تطبيق المعرفة.

جدول 37: الوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الرابع: تطبيق المعرفة

م	البيان (تطبيق المعرفة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة
-1	تمتلك البلدية آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة .	3.2	63.4	1.024	2.320	0.021	4
-2	يتم توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات لتحسين خدمات الجمهور.	3.3	66.4	1.07	4.105	0.000	3
-3	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل البلدية على تطبيق المعرفة.	3.0	60.6	1.013	0.355	0.723	7
-4	يطبق العاملون في البلدية معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية.	3.5	69.2	0.913	6.942	0.000	**1**
-5	تطبيق إدارة المعرفة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرارات.	3.5	69.2	1.080	5.866	0.000	2
-6	تأخذ البلدية بعين الاعتبار مدى تطبيق العاملين للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم في عملية تقييم أدائهم.	3.1	62.2	1.007	1.501	0.135	5
-7	تسعى البلدية لإزالة الصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	3.1	61.6	1.099	0.983	0.327	**6**
	جميع الفقرات	**3.2**	**64.6**	**14.42765**	**59.319**	**0.000**	

تبين من خلال النتائج في جدول (37) أنَّ الوزن النسبي للبعد الرابع "تطبيق المعرفة" (64.4%) جاءت بدرجة متوسطة وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المستجيبين على هذا المحور كانت إيجابية، **ويعزو الباحث** ذلك إلى الإهتمام المتوسط للبلديات في العمل الجماعي الذي يحقق تطبيق فعال للمعرفة، وكذلك وجود صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق للمعرفة بالشكل المطلوب، مع ضرورة الإهتمام أكثر بوضع آليات معتمدة لتطبيق المعرفة.

وقد جاءت الفقرة (4) " **يطبق العاملون في البلدية معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (69.2%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المستجيبين، **ويعزو الباحث ذلك** إلى الخبرة والمهارة التي يتمتع بها العاملين في البلديات، حيث أنَّ القائمين على مفاصل العمل البلدي هم من حملة الشهادات العليا، والتي تعي وتدرك مدى أهمية إدارة المعرفة وتطبيقها في مهامهم وأنشطتهم وأعمالهم اليومية على أكمل وجه .

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي " **تشرف فرق عمل متخصصة من داخل البلدية على تطبيق المعرفة**" بوزن نسبي (60.6%) وهي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.723) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أنَّ آراء المستجيبين على هذه الفقرة كانت على الحياد، **ويعزو الباحث ذلك** إلى افتقار إدارة البلديات إلى فريق متخصص بإدارة المعرفة مما يصعب تطبيق المعرفة، كما ليس للبلديات القدرة على تجهيز فرق جديدة بسبب كثرة التخصصات والوضع المالي الصعب التي تمر فيه.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو زريق، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد تطبيق المعرفة للعاملين في المحاكم النظامية بوزن نسبي (61.02%) ، ودراسة (ماضي، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد تطبيق المعرفة بوزن نسبي (59.41%) **ويعزو الباحث** الاتفاق إلى مدى الوعي بأهمية تطبيق المعرفة، بحيث لا فائدة من المعرفة في حال امتلاكها فقط بل يجب تطبيقها والاستفادة منها.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة عبد الجواد (2016) والتي أظهرت نتيجة عينة الدراسة على بُعد تطبيق المعرفة للعاملين في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بدرجة ضعيفة بوزن نسبي بلغ (49.25%)، ودراسة (عز الدين، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد تطبيق المعرفة للعاملين في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (72.10%) ، ودراسة (أبو حطب، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد تطبيق المعرفة لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة بوزن نسبي (82.20%)، ودراسة (المصري، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد تطبيق المعرفة بوزن نسبي (68.21%) **ويعزو الباحث** الاختلاف مع بعض الدراسات إلى اختلاف مكان وطبيعة العمل ومجتمع الدراسة.

ثالثًا: تحليل فقرات المجال الثاني: جودة الخدمات

1.2: تحليل فقرات المحور الثاني: الاعتمادية

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول: الاعتمادية

جدول 38: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات للمحور الأول: الاعتمادية

م	البيان (الاعتمادية)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة
-1	يتميز موظفو البلدية بالكفاءة في تقديمهم للخدمات.	3.4	67.8	1.136	4.752	0.000	5
-2	يحرص الموظفون على الدقة في المعاملات.	3.5	70.4	1.026	7.014	0.000	2
-3	يتمتع الموظفين بالمهنية والاحتراف في إتمام إجراءات العمل.	3.5	69.0	0.999	6.196	0.000	3
-4	تحتفظ البلدية بسجلات وملفات دقيقة للمراجعين.	3.7	73.8	0.998	9.590	0.000	1
-5	تحرص البلدية على حل مشكلات المراجعين في الأوقات المحددة.	3.4	68.4	1.201	4.854	0.000	4
	جميع الفقرات	**3.5**	**69.8**	**16.583**	**55.999**	**0.000**	

تبين من خلال النتائج في جدول (38) أنَّ الوزن النسبي للمحور الأول: "**الاعتمادية**" (69.8%) جاءت بدرجة كبيرة وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنَّ استجابات المستجيبين على هذا المحور كانت إيجابية. **ويعزو الباحث** حصول الاعتمادية على درجة كبيرة بسبب حرص إدارة البلديات الدائم على تميز موظفيها بالموضوعية والمهنية والدقة والاعتماد على التكنولوجيا في إجراءات العمل، مما أدى لكسب رضا المراجعين والجمهور، وحل مشكلاتهم بأسرع وقت.

وقد جاءت الفقرة (4) " **تحتفظ البلدية بسجلات وملفات دقيقة للمراجعين**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (73.8%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنَّ الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المستجيبين، **ويعزو الباحث** ذلك إلى اعتماد إدارة البلديات على إقامة بنية تحتية من الأنظمة التكنولوجية الحديثة للأرشفة، وذلك باستخدام برامج حديثة، يتم من خلالها حفظ المعاملات بشكل يسهل الوصول إليه وأمن.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (1) وهي " **يتميز موظفو البلدية بالكفاءة في تقديمهم للخدمات**" بوزن نسبي (67.8%) بدرجة متوسطة وهي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المستجيبين على هذه الفقرة كانت متوسطة، **ويعزو الباحث ذلك إلى** انخفاض الاهتمام بالتميز في تقديم الخدمات من قبل الموظفين، ووجود اهتمام متوسط بالأوقات المحددة للمراجعين.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأخرس، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاعتمادية في بلديات قطاع غزة بوزن نسبي(76.65%)، ودراسة (الحجار، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاعتمادية في مؤسسات ذو الإعاقة بمحافظات غزة بوزن نسبي (78.08%)، ودراسة (راشد، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاعتمادية في البنك الوطني الإسلامي وبنك الإنتاج بمحافظات غزة، بوزن نسبي(77.75%)، ودراسة (جودة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاعتمادية في بلديات قطاع غزة بوزن نسبي (75.32%)، ودراسة (عوض، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاعتمادية في الخدمات المصرفية بوزن نسبي (81.23%) **ويعزو الباحث** نتيجة الاتفاق إلى أن غالبية المنظمات والمؤسسات بما فيها البلديات تحرص على الإهتمام والعناية بموظفيها للوصول إلى الجودة في تقديم الخدمات وذلك من خلال الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة في إجراءات العمل.

واختلفت هذه النتائج مع دراسات كدراسة (مطرية، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الاعتمادية بوزن نسبي(60.95%)، ودراسة (أبو عيدة، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الاعتمادية بوزن نسبي(64.50%)، ودراسة (أبو عكر، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة قليلة في بُعد الاعتمادية بوزن نسبي(48.57%)، ودراسة (السعافين، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة قليلة في بُعد الاعتمادية بوزن نسبي(50.59%) **ويعزو الباحث** نتيجة الاختلاف إلى أن درجة الاختلاف كانت متوسطة ولم تكن بالقدر الكبير في الاختلاف، باستثناء دراسة (السعافين، 2015) والتي جاءت ضعيفة بسبب طبيعة الخدمة المقدمة والتي تتعلق بالخدمات الطلابية.

2.2: تحليل فقرات المحور الثاني: التعاطف

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني: التعاطف

جدول 39: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات المحور الثاني: التعاطف

م	البيان (التعاطف)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة
-1	يظهر الموظفون الاحترام في علاقتهم مع المراجعين.	3.7	73.2	1.061	8.639	0.000	1
-2	تضع البلدية مصلحة المراجع في مقدمة إهتماماتها.	3.4	68.0	1.109	4.996	0.000	3
-3	تسود الروح المرحة والصداقة في التعامل داخل البلدية.	3.4	67.0	1.010	4.844	0.000	4
-4	يشعر المواطن عند زيارته للبلدية بالاحترام والتقدير.	3.2	64.0	1.105	2.475	0.014	5
-5	تهتم البلدية بضيوفها وزورها وتستقبلهم بشكل لائق.	3.5	69.0	1.203	5.206	0.000	2
	جميع الفقرات	**3.4**	**68.2**	**16.812**	**53.850**	**0.000**	

تبين من خلال النتائج في جدول (39) أنَّ الوزن النسبي للمحور الثاني: "**التعاطف**" (68.2%) جاءت بدرجة كبيرة وهي أكبر من القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنَّ استجابات المستجيبين على هذا المحور كانت إيجابية. **ويعزو الباحث** حصول التعاطف على درجة كبيرة بسبب حرص إدارة البلديات الدائم على تميز موظفيها بسمة الود والترحاب في تعاملها مع المراجعين والجمهور.

وقد جاءت الفقرة (1) " **يظهر الموظفون الاحترام في علاقتهم مع المراجعين**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (73.8%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنَّ الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المستجيبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سياسة البلديات هي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك من خلال إنشاء المراكز المجتمعية داخل البلديات للتعامل مع المراجعين والجمهور، وتدريب وتأهيل الطواقم العاملة مع الجمهور على كيفية التعامل والاحترام وسعة الصدر واحتواء الآخرين.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي " **يشعر المواطن عند زيارته للبلدية بالاحترام والتقدير**" بوزن نسبي (64.0%) وهي أكبر من(60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنَّ آراء المستجيبين على هذه الفقرة كانت إيجابية، **ويعزو الباحث ذلك** إلى أنَّ سمة الاحترام والترحاب والتقدير موجودة في تعامل الموظفين مع المراجعين، إلا أنَّ المراجعين يحبذون الحصول على أكبر قدر من الاحترام والتقدير والذي قد يعتبرون أنَّ تطبيق اللوائح والنظام المعمول به مخالف للتقدير والاحترام .

الفرق بين الفقرة رقم (1) والفقرة رقم (4) هو:

فيما يتعلق بالفقرة الأولى تبيّن رأي الموظف في نفسه ومدى إهتمامه واحترامه للمراجعين ، لكن الفقرة الرابعة تبين رأي الموظف في شعور المراجعين أنفسهم وسماعة عن مدى رضا الجمهور عن الاحترام الذي يتلقونه من الموظفين، والنتيجة كانت طبيعية حيث إنَّ الفقرة الأولى هي تقييم الموظف لنفسه وهذا أمر طبيعي أنْ يري نفسه أنهّ يحترم ويقدر المراجعين.

لكن الفقرة الرابعة كانت رأي المراجعين في احترام وتقدير الموظفين لهم سيكون دائمًا أقل من الفقرة الأولى، لأن المراجع دائمَا يطلب الكثير ويحبذ الحصول على احترام وتقدير وفق رأيه، لكن الموظف يضع حدود للعلاقة والاحترام مع المراجعين.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأخرس، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد التعاطف في بلديات قطاع غزة بوزن نسبي(70.31%)، ودراسة (أبو عيدة، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد التعاطف في مجمع الشفاء الطبي بوزن نسبي (69.16%)، ودراسة (الحجار، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد التعاطف في مؤسسات ذو الإعاقة بوزن نسبي (82.49%)، ودراسة (راشد، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد التعاطف في البنك الوطني الإسلامي وبنك الإنتاج الفلسطيني بوزن نسبي (74.01%)، ودراسة (جودة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد التعاطف في بلديات قطاع غزة بوزن نسبي (76.54%) **ويعزو الباحث** نتيجة الاتفاق إلى أن سمة الترحاب والود والتعاطف موجودة في تعامل الموظفين مع المراجعين في أغلب المنظمات والمؤسسات بما فيها البلديات لحل مشاكل وقضايا المواطنين، ويعود سبب التعاطف لطبيعة العلاقات في المجتمع الفلسطيني.

واختلفت هذه النتائج مع دراسات مثل دراسة (أبو عكر، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد التعاطف بوزن نسبي(56.09%)، ودراسة (مطرية، 2016) والتي أظهرت

موافقة بدرجة متوسطة في بُعد التعاطف بوزن نسبي(61.13%)، ودراسة (السعافين، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد التعاطف بوزن نسبي(52.97%) **ويعزو الباحث** نتيجة الاختلاف إلى أن درجة الاختلاف كانت متوسطة ولم تكن بالقدر الكبير في الاختلاف، حيث ان طبيعة عمل المنظمات في تقديم خدماتها تختلف عن الأخرى.

3.2: تحليل فقرات المحور الثاني: الاستجابة

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث: الاستجابة.

جدول 40: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات المحور الثالث: الاستجابة

م	البيان (الاستجابة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة
-1	يتم تقديم الخدمات للمراجعين بشكل سريع.	3.3	66.6	3.040	1.515	0.131	4
-2	تتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين.	3.1	61.0	1.138	0.569	0.570	5
-3	هنالك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المراجعين.	3.5	69.0	1.012	6.205	0.000	2
-4	يتم إعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها.	3.5	70.4	1.132	6.357	0.000	1
-5	تعمل البلدية على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل المراجعين.	3.4	67.6	1.180	4.453	0.000	3
	جميع الفقرات	3.3	66.8	21.217	41.801	0.000	

– تبين من خلال النتائج في جدول (40) أنَّ الوزن النسبي للمحور الثالث: "الاستجابة (66.8%) جاءت بدرجة متوسطة وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنَّ استجابات المستجيبين على هذا المحور كانت إيجابية. **ويعزو الباحث ذلك** إلى التوجه السائد لدى موظفي البلديات إلى مساعدة وحل مشاكل المراجعين بشكل سريع، إلا أن أعباء الأعمال الأخرى والإجراءات الروتينية، حالت دون إنجاز المعاملات بشكل سريع.

وقد جاءت الفقرة (4) " **يتم إعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (70.4%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من

(0.05) مما يدل على أنَّ الآراء كانت في هذه الفقرة متوسطة حسب المستجيبين، **ويعزو الباحث ذلك** إلى استخدام البلديات للتكنولوجيا والإنترنت، وإدخالها ضمن برامجها، من خلال استخدام الإنترنت ورسائل (SMS) والتي بدورها ساعدت على توفير الوقت والجهد، وكان لها الأثر البالغ في إنجاز وإتمام المعاملات من خلال توجيه الرسائل والمعلومات للمواطنين بشكل سريع.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي " **يتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين**" بوزن نسبي (61.0%) وهي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.570) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أنَّ آراء المستجيبين على هذه الفقرة كانت بدرجة متوسطة. **ويمكن القول بأنَّ** استخدام التكنولوجيا في الفقرة (4) تتم بسهولة ويمكن تعميم إعلان معين أو معلومة لعدد كبير جداً من المراجعين عبر رسالة (SMS) أو إتصال، لكن الاستجابة الفورية تتطلب القيام بإنجاز عمل سريع على أرض الواقع وهذا يحتاج إلى وقت، ويكون فيه التعامل محدود مع المراجعين.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مطرية، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الاستجابة في مؤسسات التعليم التقني بوزن نسبي (62.88%)، ودراسة (أبو عيدة، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الإستجابة في بمجمع الشفاء الطبي، بوزن نسبي (66.50%)، ودراسة (أبو عكر، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على بُعد الجوانب الملموسة دراسة تطبيقية على البنك الوطني الإسلامي وبنك الإنتاج بمحافظات غزة بوزن نسبي (61.18%) **ويعزو الباحث** نتيجة الاتفاق إلى التوجه السائد لدى الموظفين بشكل عام سواء كانوا يعملون في منظمات أو مؤسسات أو بلديات نحو مساعدة المراجعين في حل مشاكلهم وتقديم الخدمات لهم بأسرع وقت.

واختلفت هذه النتائج مع دراسات (الأخرس، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاستجابة بوزن نسبي(71.65%)، ودراسة (الحجار، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاستجابة بوزن نسبي(81.42%)، ودراسة (جودة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاستجابة بوزن نسبي(74.83%)، ودراسة (السعافين، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة قليلة في بُعد الاستجابة بوزن نسبي(51.38%)، ودراسة (راشد، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاستجابة بوزن نسبي(75.11%)، ودراسة (عوض، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الاستجابة بوزن نسبي (80.54%)، **ويعزو**

الباحث نتيجة الاختلاف إلى أن درجة الاختلاف كانت كبيرة نحو مساعدة المراجعين في حل مشاكلهم وتقديم الخدمات لهم بأسرع وقت، والسبب يعود إلى الوضع المالي والذي بدوره أدى إلى تفاوت الخدمة بين كافة المؤسسات والمنظمات والبلديات.

4.2: تحليل فقرات المحور الثاني: الأمان

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع: الأمان.

جدول 41: الوسط الحسابي والوزن النسبي تحليل لفقرات المحور الرابع: الأمان

م	البيان (الأمان)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة
1-	يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى الجمهور.	3.3	66.2	1.153	3.745	0.000	4
2-	يتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية لإنجاز المعاملات.	3.4	67.4	1.018	5.089	0.000	3
3-	يتعامل الموظفين بلباقة وحسن الخلق مع المراجعين.	3.5	69.4	1.036	6.254	0.000	1
4-	تتوفر لدى البلدية وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة.	3.5	69.2	1.113	5.755	0.000	2
5-	توفر البلدية الدعم المادي اللازم للموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.	2.9	58.8	1.180	-0.732	0.465	5
	جميع الفقرات	**3.3**	**66.2**	**15.869**	**55.327**	**0.000**	

تبين من خلال النتائج في جدول (41) أن الوزن النسبي للمحور الرابع: "**الأمان**" (66.2%) جاءت بدرجة متوسطة وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنَّ استجابات المستجيبين على هذا المحور كانت إيجابية. **ويعزو الباحث ذلك** إلى حرص البلديات المتواصل على توافر وسائل الأمن والسلامة، وتوفير جميع الوسائل والتجهيزات، والبلديات تقوم بدعم متوسط للموظفين للقيام بأعمالهم.

وقد جاءت الفقرة (3) " **يتعامل الموظفون بلباقة وحسن خلق مع المراجعين**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (69.4%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المستجيبين، **يعزو الباحث** ذلك إلى

طبيعة الأخلاق والصفات الحميدة التي يتمتع بها الموظفين بالبلديات وكذلك طبيعة المجتمع حيث إنَّ معظم العائلات لها علاقات مع بعضها البعض سواء بالقرابة أو النسب أو الصحبة، مما يفرض على الموظفين أنْ يتحلوا بمزيدٍ من الأدب والاحترام في تعاملهم مع المراجعين والجمهور.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (5) وهي " **توفر البلدية الدعم المادي اللازم للموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه**" بوزن نسبي (58.8%) وهي أقل من(60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.465) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أنَّ آراء المستجيبين على هذه الفقرة كانت متوسطة. **ويعزو الباحث ذلك** إلى الظروف الاقتصادية الصعبة، والضائقة المالية التي تمر بها البلديات، بسبب الحصار، وعدم دفع فواتير الجباية من قبل المواطنين، والتي تعتمد عليه البلديات بشكل رئيسي، أثّر بشكل كبير على أداء البلدية وعلى صرف الرواتب وحال من القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مطرية، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الأمان لمؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة بوزن نسبي (63.20%)، ودراسة (أبو عيدة، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الأمان في مجمع الشفاء الطبي بغزة، بوزن نسبي (67.83%)، ودراسة (أبو عكر، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على بُعد الأمان على الغرفة التجارية الصناعية بغزة بوزن نسبي (64.91%) **ويعزو الباحث** نتيجة الاتفاق إلى التوجه السائد لدى كافة المنظمات والمؤسسات والبلديات نحو الحرص على امتلاك وسائل السلامة والأمان لتوصيلها للمراجعين، لكنها كانت بدرجة متوسطة والسبب يعود لقلة الإمكانيات المتوفرة والوضع المالي والخبرة المتوسطة لدى العاملين.

واختلفت هذه النتائج مع دراسات (الأخرس، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الأمان بوزن نسبي(70.36%)، ودراسة (أبو الحجار، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الأمان بوزن نسبي(79.32%)، ودراسة (راشد، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الأمان بوزن نسبي(78.60%)، ودراسة (جودة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الأمان بوزن نسبي(74.70%)، دراسة (عوض، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة جدًا في بُعد الأمان بوزن نسبي (84.43%) **ويعزو الباحث** نتيجة الاختلاف حيث جاءت بدرجة كبيرة نحو مجال الأمان، والسبب يعود إلى مدى توافر الامكانيات والوضع المالي الجيد والذي بدوره أدى إلى تفاوت الخدمة بين كافة المؤسسات والمنظمات والبلديات نحو تحقيق ذلك الهدف.

2.5: تحليل فقرات المحور الخامس: الجوانب الملموسة

تمّ استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس: الجوانب الملموسة

جدول 42: تحليل لفقرات المحور الخامس: الجوانب الملموسة

م	البيان (الجوانب الملموسة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة
-1	موقع البلدية ملائم ويسهل الوصول إليه.	4.0	79.4	1.099	12.275	0.000	**1**
-2	تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل تقديم الخدمات.	3.8	75.2	1.014	10.361	0.000	2
-3	تلائم التجهيزات والمباني تقديم الخدمات المختلفة.	3.7	73.4	1.048	8.862	0.000	3
-4	يلائم المظهر العام للموظفين طبيعة العمل في البلدية.	3.6	72.4	1.045	8.198	0.000	5
-5	يوجد لوحات إرشادية لتسهيل الوصول إلى الدوائر والأقسام داخل البلدية .	3.7	73.4	1.133	8.260	0.000	4
-6	يوجد لدى البلدية دليل إجراءات عمل واضح يسهل على المراجع الوصول إليها.	3.4	68.2	1.157	4.979	0.000	**6**
	جميع الفقرات	**3.7**	**73.6**	**15.028**	**65.273**	**0.000**	

تبين من خلال النتائج في جدول (42) أنَّ الوزن النسبي للمحور الخامس: "**الجوانب الملموسة**" (73.6%) جاءت بدرجة كبيرة وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنَّ استجابات المستجيبين على هذا المحور كانت إيجابية. **ويعزو الباحث ذلك** إلى الموقع المتميز للبلدية وأنهَّ يوجد في مكان متوسط للجميع، ويمكن الوصول إليه بسهولة ويسر، وهذا بالإضافة إلى استمرار البلدية في تقديم خدماتها بطرق حديثة واستخدامها للتجهيزات الحديثة.

وقد جاءت الفقرة (1) "**موقع البلدية ملائم ويسهل الوصول إليه**" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (79.4%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنَّ الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المستجيبين، **ويمكن القول بأنَّ** النفوذ التي تتمتع به البلديات، من خلال سهولة الحصول على قطع أراضٍ ذات طبيعة جغرافية مميزة، وفي أمكنة يسهل الوصول إليها دون عناء، ويحسب للبلديات هذه الميزة عن باقي المؤسسات والمنظمات لأن الفئة التي تتعامل معها البلديات تختلف عن الفئة التي تتعامل معها الجامعات أو الوزارات

حيث الطالب أو الموظف تختلف الخدمة التي يطلبها عن الخدمات التي يطلبها المجتمع بكامله.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (5) وهي " **يوجد لدى البلدية دليل إجراءات عمل واضح يسهل على المراجع الوصول إليها**" بوزن نسبي (68.2%) وهي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنَّ آراء المستجيبين على هذه الفقرة كانت إيجابية، **ويعزو الباحث ذلك** إلى ضعف الثقافة لدي المراجعين وعدم إطلاعهم وعدم رغبتهم في البحث عن دليل الإجراءات، وأنَّ الثقافة السائدة هي الاستفسار وجها لوجه وليس القراءة أو الإطلاع على الكتب أو الدليل الذي تصدره البلديات وخاصة أن كثير من المراجعين هم من كبار السن وليس لديهم الوقت أو القدرة على القراءة للكتيبات .

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأخرس، 2017) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الجوانب الملموسة للعاملين في بلديات قطاع غزة بوزن نسبي (76.17%) ، ودراسة (الحجار، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الجوانب الملموسة في مؤسسات ذوي الإعاقة بمحافظات غزة، بوزن نسبي (79.15%)، ودراسة (راشد، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على بُعد الجوانب الملموسة دراسة تطبيقية على البنك الوطني الإسلامي وبنك الإنتاج بمحافظات غزة بوزن نسبي (73.20%)، دراسة (عوض، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة في بُعد الجوانب الملموسة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية بمحافظات غزة بوزن نسبي (80.54%)**، ويعزو الباحث** نتيجة الاتفاق في هذا المجال إلى امتلاك بعض المنظمات والمؤسسات والبلديات لمواقع جغرافية ممتازة تحسب لها كخاصية وميزة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسات كدراسة (مطرية، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الجوانب الملموسة بوزن نسبي (61.73%)، ودراسة (أبو عيدة، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الجوانب الملموسة بوزن نسبي (62.99%)، ودراسة (أبو عكر، 2016) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الجوانب الملموسة بوزن نسبي(67.97%)، ودراسة (جودة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة في بُعد الجوانب الملموسة بوزن نسبي(66.48%)، ودراسة (السعافين، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة قليلة في بُعد الجوانب الملموسة بوزن نسبي(51.38%) **ويعزو الباحث** نتيجة الاختلاف حيث جاءت بدرجة متوسطة لأن البلديات تتمتع بنفوذ لا تتمتع به بعض المنظمات

والمؤسسات، كالحصول على قطع أراضٍ ذات طبيعة جغرافية مميزة، وفي أمكنة يسهل الوصول إليها.

رابعًا : تحليل أبعاد محاور الدراسة

جدول 43: تحليل أبعاد محاور الدراسة الوزن النسبي والوسيط الحسابي والانحراف المعياري

م	المحاور	الوزن النسبي	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	**مستوى إدارة المعرفة**	**65.31**	**66.21**	**12.72**
1.1	**المحور الأول:** توليد المعرفة	62.54	62.50	15.21
1.2	**المحور الثاني:** تخزين المعرفة	71.27	74.29	15.33
1.3	**المحور الثالث:** توزيع المعرفة	63.23	62.86	15.10
1.4	**المحور الرابع:** تطبيق المعرفة	64.60	65.71	14.43
2-	**مستوى جودة الخدمات**	**69.11**	**72.31**	**14.63**
2.1	**المحور الأول:** الاعتمادية	69.84	72.00	16.58
2.2	**المحور الثاني:** التعاطف	68.17	72.00	16.81
2.3	**المحور الثالث:** الاستجابة	66.84	68.00	21.22
2.4	**المحور الرابع:** الأمان	66.20	68.00	15.87
2.5	**المحور الخامس:** الجوانب الملموسة	73.61	76.67	15.03

يتبين من خلال جدول (43) أنَّ **الوزن النسبي لمستوى تطبيق إدارة المعرفة بلغ (65.31%)**، وكان أقوى الأبعاد المحور الثاني وهو تخزين المعرفة حيث بلغ الوزن النسبي له (71.27%) يليه المحور الرابع تطبيق المعرفة حيث بلغ بوزن نسبي (64.6%)، يليه المحور الثالث توزيع المعرفة حيث بلغ بوزن نسبي (63.23%)، يليه المحور الأول توليد المعرفة حيث بلغ بوزن نسبي (62.54%). هذا وقد بلغ **الوزن النسبي لجودة الخدمات (69.11%)**، بينما كان أقوى المحاور المحور الخامس الجوانب الملموسة بوزن نسبي (73.61%)، يليه المحور الأول الاعتمادية بوزن نسبي (69.84%)، يليه المحور الثاني التعاطف بوزن نسبي (68.17%)، يليه المحور الثالث الاستجابة بوزن نسبي (66.84%)، يليه المحور الرابع الأمان بوزن نسبي (66.20%).

ويعزو الباحث حصول بعد تخزين المعرفة على المرتبة الأولي بوزن نسبي (71.27%) مقارنة بمحاور إدارة المعرفة إلى استخدام الوسائل المتطورة والحديثة في تخزين البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها عند الحاجة وإعادة استخدامها، أما بُعد توليد المعرفة والذي حصل على أقل محور بوزن نسبي (62.54%)، بسبب أنهً يحتاج لمبالغ مالية تتعلق بالحوافز والمنح وميزانيات المشاريع والتنمية والتدريب على توليد المعرفة، وهذه المبالغ لا تتوفر لها موازنات لدى البلديات .

أما حصول بُعد الجوانب الملموسة على المرتبة الأولى بوزن نسبي (73.61%) في محاور مستوى جودة الخدمات **فيعزو الباحث ذلك** إلي انفراد وتميز البلديات بمواقعها، حيث يسهل الوصول إليها دون عناء وهي في مكان متوسط لجميع فئات المجتمع، أما حصول بُعد الأمان على أقل محور بوزن نسبي (66.20%)، وهذا يعود للإهتمام المتوسط بطرق الأمن والسلامة والدعم المالي اللّازم لذلك وخاصة بسبب محدودية الموارد المالية للبلديات.

تحليل اختبار فرضيات الدراسة

2. **الفرضية الصفرية** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة .

3. **الفرضية البديلة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) فإنهّ لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنهً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

خامسًا: تحليل اختبار فرضيات الدراسة

جدول 44: العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات

المجالات	قيمة ر	الدلالة	الدلالة
المحور الأول: توليد المعرفة	0.578	0.001	**دالة**
المحور الثاني: تخزين المعرفة	0.668	0.001	**دالة**
المحور الثالث: توزيع المعرفة	0.605	0.001	**دالة**
المحور الرابع: تطبيق المعرفة	0.707	0.001	**دالة**

إدارة المعرفة	0.751	0.001	دالة

ويتضح لنا من خلال جدول رقم (44) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح حيث كانت قيمة (ر) = 0.751 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات حيث كانت قيمة (ر) = 0.578 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات حيث كانت قيمة (ر) = 0.668 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات حيث كانت قيمة (ر) = 0.605 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات حيث كانت قيمة (ر) = 0.707 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

<u>الفرضية الرئيسة الأولى:</u>

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

جدول 45: معامل الارتباط بين بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.	0.751	0.001

يبين جدول رقم (45) أنَّ معامل الارتباط يساوي (0.751)، وأنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح، ويستدل الباحث من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

<u>ويعزو الباحث</u> ذلك إلى أهمية الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في البلديات، وما تقدمه من فوائد وخدمات باعتبارها وعاء المعلومات، فالمنظمات التي تمارس إدارة المعرفة وبما تتضمنه من أبعاد متمثلة ب(توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) ومن خلال المعارف الموجودة في المنظمة والخبرات وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون قادرة وأكثر فاعلية على تحسين مستوى جودة خدماتها من المنظمات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج عدة دراسات منها دراسة (شماخي، 2016) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، وكما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة(أبو عكر، 2016) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات والصورة الذهنية .

ويشتق منها عدة فرضيات فرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توليد المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

جدول 46: معامل الارتباط بين توليد المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.	0.578	0.001

يبين جدول رقم (46) أنَّ معامل الارتباط يساوي (0.578) ، وأنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين توليد المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

<u>ويعزو الباحث ذلك</u> إلى الحرص الدائم من إدارة البلديات على الحصول على توليد المعرفة من خلال التشجيع على أسلوب العمل الجماعي والفريق الواحد بين الموظفين للحصول على المعارف، باستخدام الوسائل المختلفة من حضور المؤتمرات وورش العمل والبريد الإلكتروني، للوصول إلي تقديم خدمات متميزة سيؤدي إلى جودة الخدمات المقدمة من البلديات .

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخزين المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح .

جدول 47: معامل الارتباط بين تخزين المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح	0.668	0.001

يبين جدول رقم (47) أنَّ معامل الارتباط يساوي (0.668)، وأنَّ القيمة الإحتمالية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين تخزين المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح، **ويعزو الباحث** ذلك إلى مدى حرص إدارة البلديات على الارتقاء بالمستوى المعرفي للعاملين فيها وذلك من خلال إيجاد علاقات إيجابية تسهم في نقل وتبادل وتوزيع المعرفة فيما بينهم، والسماح لهم بتقديم أفكار جديدة عن العمل مما تسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر فيما بينهم تنعكس على أدائهم، وتحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توزيع المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

جدول 48: معامل الارتباط بين توزيع المعرفة و تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توزيع المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.	0.605	0.001

يبين جدول رقم (48) أنَّ معامل الارتباط يساوي (0.605)، وأنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية **متوسطة** بين توزيع المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح، **ويعزو الباحث** ذلك إلى أهمية توزيع المعرفة في البلديات، وذلك باعتمادها على آليات محددة ومعتمدة تستخدمها في الوقت المناسب في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، يمكن أن تكون رسمية، مثل إصدار النشرات والوثائق والتقارير والاجتماعات الرسمية المخططة وورش العمل، وتبادل المعرفة عبر البريد الإلكتروني، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية، وكل ذلك يعزز من تحسين جودة الخدمات.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

جدول 49: معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.	0.707	0.001

يبين جدول رقم (49) أنَّ معامل الارتباط يساوي (0.707)، وأنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية **قوية** بين تطبيق المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح، **ويعزو الباحث** ذلك إلى الإهتمام المتوسط للبلديات في العمل الجماعي الذي يحقق تطبيق فعال للمعرفة، وكذلك وجود صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق للمعرفة بالشكل المطلوب، مع ضرورة الإهتمام أكثر بوضع آليات معتمدة لتطبيق المعرفة لتساعد على تحقيق جودة الخدمات في البلديات.

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)على تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (جودة الخدمات)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل أنَّ معادلة الانحدار جيدة ومقبولة حيث أنَّ **قيمة (F)** المحسوبة تساوي (66.928) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث إنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وجودة الخدمات وأن نموذج الانحدار جيد إلى حد ما.

$$Y = 11.539 + 0.0.047(x1) + 0.231(X2) + 0.311(X3) + 0.276(X4) + 0.438(X5)$$

(إدارة المعرفة :X5) (تطبيق المعرفة :X4)،(توزيع المعرفة :X3)،(تخزين المعرفة :X2)،(توليد المعرفة :X1)،(جودة الخدمات : Y)

جدول 50: نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي (المتغير التابع : جودة الخدمات)

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	الخطأ المعيار	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	11.539	3.620	-	3.188	0.002	دال
توليد المعرفة	0.047	0.108	0.049	0.437	0.663	غير دال
تخزين المعرفة	0.231	0.103	0.242	2.252	0.025	دال
توزيع المعرفة	0.311	0.127	0.307	2.441	0.016	دال
تطبيق المعرفة	0.276	0.289	0.240	0.955	0.031	دال
إدارة المعرفة	0.438	0.205	0.259	2.597	0.002	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F		66.928	القيمة الاحتمالية		0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R^2		**0.579**	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير		0.000	

وتبين من خلال الجدول رقم (50) ومن خلال الدلالة الإحصائية **أنـهَّ يوجد تأثير بين إدارة المعرفة بشكل عام وتحسين مستوى جودة الخدمات** في بلديتي خانيونس ورفح حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من (0.05) وقيمة معامل التفسير المعدل **(R^2 =0.579).**

يعني ذلك أنَّ مقدار التغير في جودة الخدمات يساوي (0.579) بسبب التغير في المتغيرات المستقلة (إدارة المعرفة) والمتبقي (0.421) ويعود لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها.

أما الميل الحدي (β) = (0.438) وهذا يعني أنَّ تغيرًا في إدارة المعرفة مقداره واحد صحيح سيؤدي إلى تغير مقداره (0.438) في جودة الخدمات.

كما وأظهرت النتائج أنهَّ:

1. لا يوجد أثر لتوليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.663) وهي أكبر من (0.05).
2. يوجد أثر لتخزين المعرفة على جودة الخدمات المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.025) وهي أقل من (0.05)، حيث بلغ مقدار الأثر(0.231).

3. يوجد أثر لتوزيع المعرفة على جودة الخدمات المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.016) وهي أقل من (0.05)، حيث بلغ مقدار الأثر(0.311).
4. يوجد أثر لتطبيق المعرفة على جودة الخدمات المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.341) وهي أكبر من (0.05)، حيث بلغ مقدار الأثر(0.276).

<u>ويعزو الباحث</u> وجود تأثير بين إدارة المعرفة بشكل عام وتحسين مستوى جودة الخدمات إلى اهتمام إدارة البلديات بالحرص على استغلال المعرفة المتوفرة لديها من (تخزين، تطبيق، توزيع) إلى الاستخدام الأمثل **باستثناء (توليد المعرفة)** والتي لا توجد لها أثر والذي يبقيها ضمن دائرة التنافس، وينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة .

<u>الفرضية الثالثة:</u>

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

<u>الفرض الفرعي الأول:</u>

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) **تُعزى للجنس**.

جدول 51: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى للجنس

المتطلبات	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الاعتمادية	ذكر	148	69.8	17.1	-0.051	0.959
	أنثى	45	70.0	15.0		
التعاطف	ذكر	148	67.5	17.7	-1.018	0.310
	أنثى	45	70.4	13.6		
الاستجابة	ذكر	148	65.9	19.1	-1.158	0.248
	أنثى	45	70.0	27.0		
الأمان	ذكر	148	65.9	16.1	-0.44	0.660
	أنثى	45	67.1	15.2		
الجوانب الملموسة	ذكر	148	73.5	15.4	-0.198	0.843
	أنثى	45	74.0	13.9		
جودة الخدمات	ذكر	148	68.7	15.0	-0.697	0.487
	أنثى	45	70.4	13.5		

وتبين من خلال الجدول رقم (51) **أنهَّ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والجنس** حيث كانت قيمة ت (0.697−) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.487) وهي أكبر من (0.05). كما ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تحسين جودة الخدمات والجنس حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.418) وهي أكبر من(0.05).

ويعزو الباحث لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والجنس، بسبب أن السياسة العامة للبلديات في تحسين جودة الخدمات تلزم الجميع من الجنسين بالعمل تحت أصعب الظروف دون تمييز في تحسين جودة الخدمات، وهذا يدل على أنَّ كلًا من الجنسين ملزمون بتطبيق اللوائح والقوانين دون تميز.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الأخرس، 2017)، دراسة (أبو معمر، 2017) ودراسة (أبو عيدة، 2016)، ودراسة (كسبة، 2015)، ودراسة (أبو عودة، 2015)، ودراسة (جودة، 2014)، ودراسة (ذياب، 2012) والتي أظهرت أنهَّ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات البلدية تُعزى لمتغير الجنس.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الزعبي والغنم: 2012) حيث أكدت نتائج دراستهم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والجنس ودراسة (بو لصباع، 2013) حيث أكدت نتائج دراسته بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليًا من قبل المؤسسات الصحية العامة والخاصة تعزى للمتغيرات الشخصية.

ويفسر ذلك بسبب اختلاف قدرات الجنسين حول طبيعة الخدمات المقدمة، ومدى القدرة على تحمل أعباء وضغوط العمل من الجنس الآخر بسبب طبيعة عمل البلديات .

الفرض الفرعي الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات (الاعتمادية ،التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) **تُعزى لسنوات الخبرة** .

جدول 52: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى لسنوات الخبرة

المتطلبات	سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاعتمادية	أقل من 5 سنوات	37	70.8	15.8	3.348	0.020
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	43	70.0	18.0		
	من 10 إلى أقل 15 سنة	43	63.3	15.9		
	15 سنة فأكثر	70	73.3	15.7		
	المجموع	193	69.8	16.6		
التعاطف	أقل من 5 سنوات	37	69.1	16.9	0.358	0.783
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	43	67.4	17.0		
	من 10 إلى أقل 15 سنة	43	66.2	15.2		
	15 سنة فأكثر	70	69.3	17.8		
	المجموع	193	68.2	16.8		
الاستجابة	أقل من 5 سنوات	37	68.0	16.0	1.202	0.310
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	43	69.1	29.5		
	من 10 إلى أقل 15 سنة	43	61.5	16.4		
	15 سنة فأكثر	70	68.1	20.1		
	المجموع	193	66.8	21.2		
الأمان	أقل من 5 سنوات	37	67.6	17.9	1.301	0.276
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	43	67.9	14.2		
	من 10 إلى أقل 15 سنة	43	62.0	16.0		
	15سنة فأكثر	70	67.0	15.5		
	المجموع	193	66.2	15.9		
الجوانب الملموسة	أقل من 5 سنوات	37	73.8	14.3	1.557	0.201
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	43	73.6	17.6		
	من 10 إلى أقل 15 سنة	43	69.7	16.3		
	15 سنة فأكثر	70	76.0	12.5		
	المجموع	193	73.6	15.0		
جودة الخدمات	أقل من 5 سنوات	37	70.0	14.3	1.718	0.165
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	43	69.7	15.9		
	من 10 إلى أقل 15 سنة	43	64.8	14.1		
	15 سنة فأكثر	70	70.9	14.1		
	المجموع	193	69.1	14.6		

وتبين من خلال الجدول رقم (52) **أنهً لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات وسنوات الخبرة** حيث كانت **قيمة ف** (1.718) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.165) وهي أكبر من (0.05)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاعتمادية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.022) وهي أقل من (0.05) وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة 15 سنة فأكثر بوزن نسبي (73.3%).

ويعزو الباحث ذلك إلى التقارير الدورية التي يشارك بها جميع الموظفين بغض النظر عن

خبرتهم.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الاخرس، 2017)، دراسة (أبو معمر، 2017)، ودراسة (أبو عيدة، 2016)، ودراسة (أبو عودة، 2015)، ودراسة (جودة، 2014)، ودراسة (ذياب، 2012) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات البلدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الزعبي والغنم: 2012)، ودراسة (كسبة، 2015) ودراسة (بو لصباع، 2013)، حيث أكدت نتائج دراستهم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات وسنوات الخبرة **ويفسر ذلك** بسبب أنه كلما زادت خبرات العاملين أصبحوا أكثر تمرساً في العمل وأكثر اهتماماً بمعايير الجودة التي ترفع وتعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة .

الفرض الفرعي الثالث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) **تُعزى للمؤهل العلمي.**

جدول 53: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى للمؤهل العلمي

المتطلبات	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاعتمادية	دبلوم	56	73.8	19.3	2.257	0.107
	بكالوريوس	114	68.2	14.9		
	دراسات عليا	23	68.2	16.3		
	المجموع	193	69.8	16.6		
التعاطف	دبلوم	56	71.1	17.3	1.280	0.281
	بكالوريوس	114	67.3	16.7		
	دراسات عليا	23	65.6	15.9		
	المجموع	193	68.2	16.8		
الاستجابة	دبلوم	56	70.3	19.8	1.090	0.338
	بكالوريوس	114	65.7	22.4		
	دراسات عليا	23	64.2	18.1		
	المجموع	193	66.8	21.2		
الأمان	دبلوم	56	68.7	16.3	1.464	0.234
	بكالوريوس	114	65.8	16.2		
	دراسات عليا	23	62.3	12.0		
	المجموع	193	66.2	15.9		
الجوانب	دبلوم	56	72.6	16.8	0.238	0.788

الملموسة	بكالوريوس	114	73.8	14.1		
	دراسات عليا	23	75.1	15.6		
	المجموع	193	73.6	15.0		
جودة الخدمات	دبلوم	56	71.3	15.7	0.966	0.383
	بكالوريوس	114	68.4	14.3		
	دراسات عليا	23	67.4	13.6		
	المجموع	193	69.1	14.6		

وتبين من خلال الجدول رقم (53) **أنهَّ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والمؤهل العلمي** حيث كانت **قيمة ف** (0.966) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.383) وهي أكبر من (0.05) .

ويعزو الباحث ذلك إلى قيام البلديات بتأهيل وتدريب جميع العاملين على تقديم الخدمات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الاخرس، 2017)، دراسة (أبو معمر، 2017)، ودراسة (كسبة، 2015)، ودراسة (أبو عودة، 2015)، ودراسة (جودة، 2014)، ودراسة (ذياب، 2012) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥ α) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات المقدمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو عيدة، 2016) التي أظهرت وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجمع الشفاء الطبي، ودراسة (الزعبي والغنم: 2012) حيث أكدت نتائج دراستهم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والمؤهل العلمي ودراسة (بو لصباع، 2013) حيث أكدت نتائج دراسته بوجود فروق دالة إحصائيًا في تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليًا من قبل المؤسسات الصحية العامة والخاصة تعزى للمتغيرات الشخصية(العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، نوع المستشفى) **ويفسر ذلك بسبب** أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي زاد إدراك واهتمام ووعي الموظفين أصحاب المؤهلات العليا بتطبيق معايير الجودة وتحسين الخدمات.

الفرض الفرعي الرابع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان ،الجوانب الملموسة) **تُعزى للمسمى الوظيفي.**

جدول 54: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى للمسمى الوظيفي

المتطلبات	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاعتمادية	موظف إداري	84	69.5	16.4	0.319	0.811
	رئيس شعبة	53	70.6	18.0		
	رئيس قسم	39	71.0	16.4		
	مدير دائرة فأعلى	17	66.6	13.9		
	المجموع	193	69.8	16.6		
التعاطف	موظف إداري	84	68.9	16.9	2.397	0.07
	رئيس شعبة	53	69.6	16.4		
	رئيس قسم	39	69.2	15.2		
	مدير دائرة فأعلى	17	57.9	19.1		
	المجموع	193	68.2	16.8		
الاستجابة	موظف إداري	84	67.0	24.5	1.367	0.254
	رئيس شعبة	53	69.3	17.5		
	رئيس قسم	39	67.2	18.2		
	مدير دائرة فأعلى	17	57.4	19.8		
	المجموع	193	66.8	21.2		
الأمان	موظف إداري	84	66.3	17.5	1.647	0.18
	رئيس شعبة	53	67.1	15.1		
	رئيس قسم	39	68.1	12.5		
	مدير دائرة فأعلى	17	58.4	15.6		
	المجموع	193	66.2	15.9		
الجوانب الملموسة	موظف إداري	84	72.2	16.1	0.715	0.544
	رئيس شعبة	53	74.7	13.4		
	رئيس قسم	39	75.9	14.8		
	مدير دائرة فأعلى	17	72.0	15.5		
	المجموع	193	73.6	15.0		
جودة الخدمات	موظف إداري	84	68.9	15.6	1.322	0.269
	رئيس شعبة	53	70.4	13.6		
	رئيس قسم	39	70.5	13.5		
	مدير دائرة فأعلى	17	62.8	15.1		
	المجموع	193	69.1	14.6		

وتبين من خلال الجدول رقم (54) **أنهَّ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول تحسين مستوى جودة الخدمات والمسمى الوظيفي** حيث كانت **قيمة ف** (1.322) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.269) وهي أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والمسمى الوظيفي، بسبب أنَّ هناك توجه وإجماع من جميع المسميات الوظيفية على تطبيق وتحسين جودة الخدمات بغض النظر عن المسمى.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الأخرس، 2017)، دراسة (أبو معمر ، 2017)، ودراسة (كسبة، 2015)، ودراسة (أبو عودة، 2015)، ودراسة (جودة، 2014)، ودراسة (ذياب، 2012)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات البلدية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الزعبي والغنم: 2012) ودراسة (بو لصباع، 2013) حيث أكدت نتائج دراستهم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والمسمى الوظيفي، **ويفسر ذلك** بسبب أنهَّ كلما ارتقى المستوى الوظيفي للعاملين أصبحوا أكثر علمًا بسياسات وإجراءات واستراتيجيات المنظمة التي تعني بالجودة والالتزام بمعاييرها.

الفرض الفرعي الخامس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) **تُعزى للعمر.**

جدول 55: الفروق في الاستجابات حول مستوى جودة الخدمات تُعزى للعمر

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاعتمادية	أقل من 30 سنة	43	72.7	15.8	0.662	0.576
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	65	68.1	15.4		
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	49	70.0	18.8		
	50 سنة فأكثر	17	66.6	13.9		
	المجموع	193	69.8	16.6		
التعاطف	أقل من 30 سنة	43	68.7	17.7	0.349	0.79
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	65	67.6	16.1		
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	49	69.8	16.2		
	50 سنة فأكثر	36	66.2	18.2		
	المجموع	193	68.2	16.8		
الاستجابة	أقل من 30 سنة	43	69.6	15.1	1.139	0.335
	من 30 الى أقل من 40 سنة	65	67.9	26.2		
	من 40 الى أقل من 50 سنة	49	67.2	18.6		
	50 سنة فأكثر	36	61.2	20.6		
	المجموع	193	66.8	21.2		

الأمان	أقل من 30 سنة	43	67.5	17.4	0.182	0.908
	من 30 الى أقل من 40 سنة	65	66.1	15.3		
	من 40 الى أقل من 50 سنة	49	66.1	16.6		
	50 سنة فأكثر	36	64.9	14.4		
	المجموع	193	66.2	15.9		
الجوانب الملموسة	أقل من 30 سنة	43	74.3	15.2	0.999	0.395
	من 30 الى أقل من 40 سنة	65	71.7	16.1		
	من 40 الى أقل من 50 سنة	49	76.4	13.1		
	50 سنة فأكثر	36	72.4	15.4		
	المجموع	193	73.6	15.0		
جودة الخدمات	أقل من 30 سنة	43	70.7	14.5	0.528	0.664
	من 30 الى أقل من 40 سنة	65	68.4	14.8		
	من 40 الى أقل من 50 سنة	49	70.1	14.8		
	50 سنة فأكثر	36	67.1	14.6		
	المجموع	193	69.1	14.6		

جدول (55) يوضح أنهً **لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والعمر**، حيث كانت قيمة ف (0.528) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.664) وهي أكبر من(0.05).

ويعزو الباحث لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والعمر بسبب أن هناك ما يلزم الجميع من قوانين وأنظمة يفرض من خلالها العمل دون النظر إلى الفئة العمرية .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الأخرس، 2017) ودراسة (كسبة، 2015) ودراسة (أبو عودة، 2015) ودراسة (ذياب، 2012) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات البلدية تُعزى لمتغير العمر.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الزعبي والغنم: 2012) ودراسة (بو لصباع، 2013) حيث أكدت نتائج دراستهم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة

حول مستوى جودة الخدمات والمؤهل العلمي، **ويفسر ذلك** بسبب أنهَّ كلما زاد عمر العامل زادت خبرته، وأصبح أكثر وعيًا وإدراكًا لمعايير الجودة وطرق إشباعها عند العملاء.

مخلص المبحث:

استعرض الباحث في هذا الفصل تحليل خصائص مجتمع الدراسة، والتي تضمنت الوصف الإحصائي للمجتمع وفقًا لسماتهم الشخصية، والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ثم تطرق الباحث إلى تحليل فقرات المتغيرين المستقل المتمثل في (إدارة المعرفة)، والمتغير التابع المتمثل في (جودة الخدمات). ثم أوضح الباحث نتائج اختبار الفرضيات الثالثة وأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة وتم التعقيب عليها، ومن ثم عمل ملخص لنتائج الفرضيات والتعقيب عليها.

الفصل السادس
النتائج والتوصيات والمقترحات

المقدمة

أولًا: نتائج الدراسة

ثانيًا: توصيات الدراسة

ثالثًا: الدراسات المستقبلية المقترحة

رابعًا: آليات مقترحة لتنفيذ التوصيات.

خلاصة المبحث

الفصل السادس

النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة

المقدمة:

لقد توصل الباحث من خلال التحليل الإحصائي إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبناءً عليه قام الباحث بوضع التوصيات المناسبة التي من شأنها تحسين وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في بلديتي خانيونس ورفح، وذلك من خلال خطة عمل توضح آلية تنفيذ تلك التوصيات والجهة المعنية بالتنفيذ وتحديد الإطار الزمني لتنفيذها.

أولًا: نتائج الدراسة

بناءً على تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة أسئلة الدراسة ، توصل الباحث إلى النتائج و تمّ تصنيفها إلى نتائج تتعلق بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة) ونتائج تتعلق بالمتغير التابع (جودة الخدمات)، ونتائج تتعلق باختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف.

1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل(إدارة المعرفة):

أظهرت نتائج الدراسة أنَّ واقع إدارة المعرفة لدى العاملين في بلديتي خانيونس ورفح كانت متوسطة حيث بلغت النسبة (65.31%).

أ- **بُعد توليد المعرفة حاز على نسبة (62.54%)**، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا البُعد.

- **جوانب القوة**

– يهتم الموظفين بتطوير مهاراتهم في مجال العمل.

– يحرص الموظفين على الحضور والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالعمل.

- **جوانب الضعف**

– تشجع البلدية على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت.

– توفر البلدية ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.

ب- **بُعد تخزين المعرفة حاز على نسبة (71.27%)**، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبيًا من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا البُعد.

- **جوانب القوة**

- تستخدم البلدية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات.
- تحتفظ البلدية بقاعدة بيانات معلوماتية لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.

- **جوانب الضعف**

- تحرص البلدية على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة.
- تعمل البلدية على تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.

ت- **بُعد توزيع المعرفة حاز على نسبة (63.20%)**، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا البُعد.

- **جوانب القوة**

- تستخدم البلدية طرق مختلفة لتوزيع المعارف منها (تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات).
- تستخدم البلدية مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة.

- **جوانب الضعف**

- تهيئ البلدية المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين .
- تحرص البلدية على تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية.

بُعد تطبيق المعرفة حاز على نسبة (64.60%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا البُعد.

- **جوانب القوة**

- يطبق العاملون في البلدية معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية .
- تطبيق إدارة المعرفة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرارات .

- **جوانب الضعف**

- تسعى البلدية لإزالة الصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.
- تشرف فرق عمل متخصصة من داخل البلدية على تطبيق المعرفة.

2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمات)

أظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح بأبعادها الخمسة كانت مرتفعة من خلال حصولها على وزن نسبي بلغ (69.11%).

أ- **بُعد الاعتمادية حاز على نسبة (69.84%)**، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا البُعد.

- **جوانب القوة**

- تحتفظ البلدية بسجلات وملفات دقيقة للمراجعين.
- يحرص الموظفون على الدقة في المعاملات.

- **جوانب الضعف**

- تحرص البلدية على حل مشكلات المراجعين في الأوقات المحددة.
- يتميز موظفو البلدية بالكفاءة في تقديمهم للخدمات.

ب- **بُعد التعاطف حاز على نسبة (68.17%)**، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبيًا من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا البُعد.

- **جوانب القوة**

- يظهر الموظفون الاحترام في علاقتهم مع المراجعين.
- تهتم البلدية بضيوفها وزوراها وتستقبلهم بشكل لائق.

- **جوانب الضعف**

- تسود الروح المرحة والصداقة في التعامل داخل البلدية.
- يشعر المواطن عند زيارته للبلدية بالاحترام والتقدير

ت- **بُعد الاستجابة حاز على نسبة (66.84%)**، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا البُعد.

- **جوانب القوة**

- يتم إعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها.
- هنالك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المراجعين.

- **جوانب الضعف**

- تتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين.
- يتم تقديم الخدمات للمراجعين بشكل سريع.

ث- **بُعد الأمان حاز على نسبة (66.20%)**، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا البُعد.

- **جوانب القوة**

- يتعامل الموظفين بلباقة وحسن الخلق مع المراجعين.
- تتوفر لدى البلدية وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة.

- **جوانب الضعف**

- توفر البلدية الدعم المادي اللازم للموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى الجمهور.

ج- **بُعد الجوانب الملموسة حاز على نسبة (73.61%)**، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبيًا من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا البُعد.

- **جوانب القوة**

- موقع البلدية ملائم ويسهل الوصول إليه.
- تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل تقديم الخدمات.

- **جوانب الضعف**

- يوجد لدى البلدية دليل إجراءات عمل واضح يسهل على المراجع الوصول إليها.
- يلائم المظهر العام للموظفين طبيعة العمل في البلدية.

3. الفرضية الأولي

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح حيث كانت قيمة معامل الارتباط (ر) = (0.751) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ب- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات حيث كانت قيمة معامل الارتباط (ر) = (0.578) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ت- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات حيث كانت قيمة معامل الارتباط (ر) = (0.668) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ث- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات حيث كانت قيمة معامل الارتباط (ر) = (0.605) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ج- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين مستوى جودة الخدمات حيث كانت قيمة معامل الارتباط (ر) = (0.707) والدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

4. الفرضية الثانية

يوجد تأثير بين إدارة المعرفة بشكل عام وتحسين مستوى جودة الخدمات في بلديتي خان يونس ورفح حيث أنَّ العوامل المستقلة (إدارة المعرفة) فَسرت ما نسبته(57.9%) من التباين في المتغير التابع وهو (جودة الخدمات)، حيث أن معامل التفسير المعدل كان (0.579) وكانت المعنوية (0.000) **وأظهرت النتائج أنه :**

أ- **لا يوجد أثر لتوليد المعرفة** على تحسين جودة الخدمات المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.663) وهي أكبر من (0.05).

ب- **يوجد أثر لتخزين المعرفة** على جودة الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.025) وهي أقل من (0.05)، حيث بلغ مقدار الأثر(0.231).

ت- **يوجد أثر لتوزيع المعرفة** على جودة الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.016) وهي أقل من (0.05)، حيث بلغ مقدار الأثر(0.311).

ث- **يوجد أثر لتطبيق المعرفة** على جودة الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.341) وهي أكبر من (0.05)، حيث بلغ مقدار الأثر(0.276).

5. الفرضية الثالثة:

أ. **الفرض الفرعي الأول:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والجنس.

ب. **الفرض الفرعي الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول العينة حول مستوى جودة الخدمات وسنوات الخبرة.

ت. **الفرض الفرعي الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والمؤهل العلمي.

ث. **الفرض الفرعي الرابع:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والمسمى الوظيفي.

ج. **الفرض الفرعي الخامس:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات والعمر.

6. **النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:**

جدول 56: يوضح مدى تحقق أهداف الدراسة ومجال تحقيقها

#	الهدف	مجال تحقيقه
.1	تحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة في بلديتي خانيونس ورفح .	- من خلال تحليل محاور إدارة المعرفة كما هو موضح في جدول رقم (43). - يتضح من خلال نتائج التحليل أنَّ الوزن النسبي لمستوى تطبيق إدارة المعرفة بلغ (65.31%) وهي بدرجة متوسطة.
.2	الكشف عن مستوى جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.	- من خلال تحليل محاور جودة الخدمات كما هو موضح في جدول رقم (43). - يتضح من خلال نتائج التحليل أنَّ الوزن النسبي لمستوى جودة الخدمات بلغ (69.11%) وهي بدرجة كبيرة.
.3	التعرف على علاقة مستوى إدارة المعرفة بمستوى تحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح .	- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى كما هو موضح في جدول رقم (44) . - يتضح من خلال نتائج التحليل على وجود علاقة قوية بين المحورين حيث بلغ معامل الارتباط قيمة ر (0.751)
.4	الكشف عن مقدار التغير في جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح نتيجة التغير في إدارة المعرفة.	- تم استخدام اختبار الانحدار الخطي كما هو موضح في جدول (50). - تبين من خلال الدلالة الإحصائية أنه يوجد تأثير بين إدارة المعرفة بشكل عام وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح.
.5	الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه جودة الخدمات طبقًا للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).	- تم تحليل نتائج الفرضية باختبار (T) ، في جدول رقم (51)، (52)، (53)، (54)، (55). - يتضح من خلال نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات تعزى (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).
.6	العمل على تقديم توصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات لبلديتي خانيونس ورفح من خلال إدارة المعرفة.	كما هو موضح من صفحة رقم (181) الي صفحة (183).

ثانيًا: توصيات الدراسة

❖ التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة):

- **توليد المعرفة**

1. تقديم إدارة البلديات حوافز ومكافآت مناسبة لموظفيها المتميزين الذين يقدمون أفكار ومعارف متميزة وذلك من باب تشجيعهم على الاستمرار بذلك.
2. العمل على تخصيص جزء من موازنة البلديات لدعم المشاريع المتعلقة بإدارة المعرفة.

- **تخزين المعرفة**

3. المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية ودعمهم ماديًا ومعنويًا لمنع انتقالهم إلي جهات أخرى.
4. العمل على بناء نظام لتقييم جودة المعرفة المخزونة ومراجعتها بشكل مستمر باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.

- **توزيع المعرفة**

5. الحرص على تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية داخل البلديات للنهوض والرقي بالعمل الخدماتي.
6. إتاحة الفرصة وتهيئة المناخ المناسب لجميع موظفي البلديات لتبادل الأفكار والخبرات من خلال لقاءات دورية وورش عمل بين جميع البلديات.

- **تطبيق المعرفة**

7. استحداث وحدة خاصة بإدارة المعرفة، يتم وضعها ضمن الهيكل التنظيمي وتشرف عليها فرق متخصصة تتولى مسؤولية تطبيق إدارة المعرفة داخل البلديات.
8. إزالة الصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرة موظفي البلديات على تطبيق المعرفة.

❖ التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمات):

- **الاعتمادية**

1. مواكبة التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات لمنع الأخطاء وذلك من خلال طاقم متميز من موظفو البلديات يتمتعون بالدقة والكفاءة في معاملتهم مع الجمهور.
2. ضرورة أنْ تحرص إدارة البلديات على حل مشكلات المراجعين ضمن أوقات محددة يتم إبلاغهم بها فور الانتهاء منها.

- **التعاطف**

3. تعزيز مبدأ الاهتمام بالمواطن عند زيارته للبلدية وجعله يشعر بأنهَّ من المعروفين لدى الموظفين.
4. ضرورة تحلي العاملين بالبلديات بالروح المرحة والصداقة في التعامل مع المواطنين داخل البلدية.

- **الاستجابة**

5. العمل على الاستجابة الفورية والاستعداد الدائم لدى موظفي البلديات في مساعدة المستفيدين في حل مشاكلهم بأسرع وقت.

- **الأمان**

6. توفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمعنوية والمادية اللّازمة للموظفين من خلال الإدارة العليا للبلديات والتي تكفل القيام بتقديم أفضل ما لديهم من خدمات.
7. تعزيز الثقة والأمان بين البلدية والمواطن من خلال رضا المواطن على الخدمة المقدمة.

- **الجوانب الملموسة**

8. ضرورة أنَّ يحرص العاملين بالبلديات على الاهتمام بمظهره العام كلًا حسب طبيعة عمله.
9. ضرورة عمل دليل إجراءات واضح ينظم طبيعة العمل بين البلديات والمواطنين ويسهل عملية التواصل ويعزز مفهوم الشراكة بين الفريقين.
10. العمل على تجهيز لوحات إرشادية لتسهيل الوصول إلى الدوائر والأقسام داخل البلديات.

❖ **التوصيات العامة:**

1. توجيه الإدارة العليا في البلديات لدعم البرامج التدريبية، وتحديث البنية التحتية المتمثلة في استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة من (شبكات إنترنت – برامج – قواعد بيانات ..إلخ) تتمتع بدرجة من الخصوصية والأمان.
2. دعم الجهود والأفكار المتعلقة بإدارة المعرفة، والعمل على الاستفادة منها ومن تجارب الآخرين الذين سبق لهم توظيف إدارة المعرفة واستخدامها بشكل أمثل في خدمة المواطنين.
3. ضرورة تبني الإدارات العليا بالبلديات لإدارة المعرفة والتي بدورها تزيد من تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.
4. توجيه الإدارات العليا بالبلديات لتبني سياسات الاهتمام بالكوادر البشرية، من خلال تعزيز قدراتهم المعرفية.
5. تطوير الهياكل التنظيمية بشكل أكثر مرونة ليتلاءم مع التنقلات الدورية (التدوير الوظيفي) بين الأقسام والدوائر بالبلديات وذلك لأهميتها في تفعيل التشارك المعرفي.

6. ضرورة عقد ندوات دورية وسنوية وورش عمل ودعوة خبراء بإدارة المعرفة لتبادل الخبرات بين البلديات والمختصين في مجال المعرفة.
7. العمل على التقييم المستمر لنوعية الخدمات المقدمة من البلديات من أجل التطوير المستمر لها.
8. تفعيل صناديق الشكاوي والاقتراحات من خلال مواقع البلديات عبر وسائل التواصل الإجتماعي، والعمل على دراسة هذه الشكاوي والمقترحات ووضع حلول لها من أجل التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة.

ثالثًا: الدراسات المستقبلية المقترحة

1. إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في بلديات قطاع غزة .
2. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في بلديات قطاع غزة.
3. أثر إدارة المعرفة على رضا العاملين في بلديات قطاع غزة .
4. واقع جودة الخدمات التي تقدمها البلديات وأثرها على رضا المراجعين .

رابعًا : آليات مقترحة لتنفيذ التوصيات

جدول 57: خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيات الدراسة

التوصيات	آلية التطبيق(البرامج والأنشطة)	الجهة المسئولة عن التنفيذ	الإطار الزمني
مجال إدارة المعرفة			
1. تقديم إدارة البلديات حوافز ومكافآت مناسبة لموظفيها المتميزين الذين يقدمون أفكار ومعارف متميزة وذلك من باب تشجيعهم على الاستمرار بذلك.	– وضع نظام للترقيات يساعد على التحفيز وفق معايير محددة (التقييم السنوي للموظفين) . – التشجيع بفكرة الموظف المثالي.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية الدائرة المالية	مستمرة خلال العام
2.العمل على تخصيص جزء من موازنة البلديات لدعم المشاريع المتعلقة بإدارة المعرفة.	– وضع بند في موازنة البلديات يخص إدارة المعرفة. – توفير تمويل خارجي لدعم مشاريع المعرفة. – مشاركة المؤسسات الأهلية والحكومية ذات العلاقة في إدارة المعرفة لدي البلديات.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية الدائرة المالية العلاقات العامة	مستمرة خلال العام

3.المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية ودعمهم ماديًا ومعنوياً لمنع انتقالهم إلي جهات أخرى.	- توفير الأمن الوظيفي والمناخ التنظيمي الذي يشجع على الابتكار والإبداع. - تطوير إدارة المعرفة بالتدوير الوظيفي بالبلديات. - دفع رواتب مناسبة، بالإضافة إلى تقديم مميزات وفوائد جذابة؛ كالمكافآت والحوافز بأنواعها ، وغيرهم من المميزات الإضافية.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية الدائرة المالية وحدة الحاسوب	مستمرة خلال العام مع التقييم
4.العمل على بناء نظام لتقييم جودة المعرفة المخزونة ومراجعتها بشكل مستمر باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.	- إنشاء بنك معلومات خاص بإدارة المعرفة بالبلديات. - ربط بنك المعلومات بنظم المعلومات الجغرافية GIS وتحديثه بشكل مستمر. - وضع مؤشرات للتقييم واضحة وفاعلة لسهولة تقييم جودة المعرفة باستمرار	الإدارة العليا للبلديات وحدة الحاسوب الدائرة الإدارية الدائرة المالية	كل 3 شهور مع المتابعة والتقييم
5.الحرص على تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية داخل البلديات للنهوض والرقي بالعمل الخدماتي.	- إنشاء قواعد بيانات متكاملة بإدارة المعرفة تكون متوفرة لجميع الدوائر والأقسام. - تطوير وبناء القدرات للكادر العامل الفني بالبلديات. - تطوير البنية وتفعيل الاتصال الإلكتروني بين كافة المستويات.	الإدارة العليا للبلديات وحدة الحاسوب الدائرة الإدارية الدائرة المالية	مستمرة خلال العام
6.إتاحة الفرصة وتهيئة المناخ المناسب لجميع موظفو البلديات لتبادل الأفكار والخبرات من خلال لقاءات دورية وورش عمل بين كافة البلديات.	- جلب أفضل التقنيات الحديثة لتخزين المعرفة. - استخدم وسائل مبتكرة لمساعدة الموظفين على الوصول إلى المعرفة بشكل أكثر فاعلية وسهولة.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية وحدة الحاسوب	مستمرة خلال العام
7. استحداث وحدة خاصة بإدارة المعرفة، يتم وضعها ضمن الهيكل التنظيمي وتشرف عليها فرق متخصصة تتولى مسؤولية تطبيق إدارة المعرفة داخل البلديات.	- موائمة هيكلية البلديات لاحتواء وحدة إدارة المعرفة. - مأسسة وحدة إدارة المعرفة في البلديات لوجستياً ومادياً. - ربط عمل وحدة إدارة المعرفة بكافة دوائر البلديات الكترونياً ومادياً.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية وحدة الحاسوب الدائرة المالية	مستمرة خلال العام
8.إزالة الصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرة موظفين	- تدريب الكوادر الفنية العاملة بالبلديات لإدارة وحل المعيقات باستخدام أفضل الأساليب الحديثة.	الإدارة العليا للبلديات	مستمرة خلال العام

البلديات على تطبيق المعرفة.	- عمل دراسات مستمرة لتشخيص الوضع القائم وعلاج نقاط الضعف الموجودة في التشخيص. - إعداد خطط لإدارة الأزمات والمشاكل في البلديات.	الدائرة الإدارية وحدة الحاسوب الدائرة المالية	مع التقييم
مجال جودة الخدمات			
التوصيات	**آلية التطبيق(البرامج والأنشطة)**	**الجهة المسئولة عن التنفيذ**	**الإطار الزمني**
1.مواكبة التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات لمنع الأخطاء وذلك من خلال طاقم متميز من موظفي البلديات يتمتعون بالدقة والكفاءة في معاملتهم مع الجمهور.	- تفعيل وتطوير نظم المعلومات الجغرافية وربطها بجميع دوائر البلديات. - تفعيل المواقع الالكترونية للبلديات لخدمة المواطنين بأسرع وقت وأفضل خدمة عن بعد ومنع الأخطاء. - تدريب موظفين البلديات على استخدام تلك البرامج.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية وحدة الحاسوب المركز المجتمعي	مستمرة خلال العام مع المتابعة والتقييم
2. ضرورة أنْ تحرص إدارة البلديات على حل مشكلات المراجعين ضمن أوقات محددة يتم إبلاغهم بها فور الانتهاء منها.	- إنشاء منظومة متكاملة وفاعلة لشكاوي المواطنين والرد علي شكواهم بأسرع وقت ممكن. - تكليف وحدة الرقابة بمتابعة منظومة الشكاوي، والتحقق من إنجازها علي أكمل وجه. - تفعيل برنامج تسجيل الشكاوى بشكل إلكتروني . - تعزيز مبدأ النزاهة والشفافية حول مشاركة المواطنين لبعض جلسات المجلس البلدي وعرض شكواهم.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية وحدة العلاقات العامة المركز المجتمعي	مستمرة خلال العام مع المتابعة والتقييم
3. تعزيز مبدأ الاهتمام بالمواطن عند زيارته للبلدية وجعله يشعر بأنهَّ من المعروفين لدى الموظفين.	- تطوير المركز المجتمعي بما يتلاءم مع الزيادة السكانية في أماكن نفوذ البلديات. - تنمية المهارات من خلال تدريب الموظفين على تحليل الحالات والمواقف عند التعامل مع الجمهور. - إستخدام مبدأ الثواب والعقاب لموظفين البلديات في طريقة تعاملهم مع المواطنين.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية المركز المجتمعي وحدة العلاقات العامة	مستمرة خلال العام مع التقييم
4. ضرورة تحلي العاملين بالبلديات بالروح المرحة والصداقة في التعامل مع المواطنين داخل البلدية.	- العمل على تعزيز روح العمل الجماعي ومبدأ المشاركة المجتمعية لكسب ود وحب المواطنين. - تفعيل الدور الرقابي حول آلية التعامل مع المواطنين داخل البلديات. - بناء قدرات الكوادر الفنية العاملة حول مهارات	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية وحدة العلاقات العامة	بشكل مستمر خلال العام

	التعامل مع المواطنين.	المركز المجتمعي الدائرة المالية	
5. العمل على الاستجابة الفورية والاستعداد الدائم لدي موظفي البلديات في مساعدة المستفيدين في حل مشاكلهم بأسرع وقت.	– تخصيص صندوق لشكاوي المواطنين والرد عليهم . – تفعيل برنامج تسجيل الشكاوي بشكل إلكتروني. – تكليف وحدة الرقابة بمتابعة الشكاوي، والتحقق من إنجازها على أكمل وجه.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية المركز المجتمعي وحدة الحاسوب	مستمرة خلال العام مع التقييم
6. توفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمعنوية والمادية اللازمة للموظفين من خلال الإدارة العليا للبلديات والتي تكفل القيام بتقديم أفضل ما لديهم من خدمات.	– توفير الدعم المالي لتقديم الخدمات من قبل الجهات المانحة. – إعداد وتجهيز خطط مناسبة لتقديم الخدمات بشكل عادل ومستمر. – تفعيل مبدأ الثواب والعقاب حول مقدمي الخدمة من موظفين البلديات.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية الدائرة المالية وحدة الحاسوب	بشكل مستمر
7. تعزيز الثقة والأمان بين البلدية والمواطن من خلال رضا المواطن على الخدمة المقدمة.	– العمل علي بناء قدرات للجان الأحياء المنتخبة لتعزيز التواصل بين الأحياء والبلديات. – تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال عقد لقاءات دورية مع المجتمع المحلي. – عمل دورات تدريبية للكادر الفني العامل علي تقديم الخدمات.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية وحدة الحاسوب المركز المجتمعي	مستمرة خلال العام مع التقييم
8. ضرورة أنْ يحرص العاملين بالبلديات على الاهتمام بمظهره العام كلاً حسب طبيعة عمله.	– تحفيز وتشجيع الملتزمين من خلال صرف مكافآت. – صرف بعض من الزي الرسمي للبلديات كنوع من أنواع التشجيع . – عقد لقاءات مع موظفين البلديات لحثهم علي الالتزام بالمظهر العام حسب طبيعة عمله.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية الدائرة المالية	بشكل مستمر
9. ضرورة عمل دليل إجراءات واضح ينظم طبيعة العمل بين البلديات والمواطنين ويسهل عملية التواصل ويعزز مفهوم الشراكة بين الفريقين.	– تطوير البنية التحتية لنظام الاتصال والتواصل بين البلديات والمواطن، وفق أفضل التقنيات الحديثة . – العمل علي توفير دليل إجراءات واضح للعمل البلدي. – تدريب الكوادر الفنية العاملة في البلديات علي تفعيل وتعميم دليل الإجراءات علي المواطنين والهيئات	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية الدائرة المالية وحدة الحاسوب	بشكل مستمر

	المحلية.		
10.العمل على تجهيز لوحات إرشادية لتسهيل الوصول إلى الدوائر والأقسام داخل البلديات .	- توفير لوحات إرشادية لكافة الدوائر والأقسام في جميع الطوابق بمباني البلديات. - تركيب لوحات تعريفية لكل دائرة وقسم على جميع مكاتب موظفين البلديات. - وضع موظف استعلامات لمساعدة المراجعين.	الإدارة العليا للبلديات الدائرة الإدارية وحدة الصيانة وحدة العلاقات العامة	بشكل مستمر

ملخص المبحث: استعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها من خلال نتائج التحليل الإحصائي، حيث أشارت النتائج لأبعاد إدارة المعرفة لوجود مستوى موافقة بدرجة متوسطة على أبعاد(توليد، توزيع، تطبيق) وموافقة بدرجة كبيرة على بُعد (تخزين)، إضافة للموافقة بدرجة كبيرة على مجال جودة الخدمات لأبعاد (الاعتمادية، التعاطف، الجوانب الملموسة) ودرجة متوسطة على بُعدي (الاستجابة، الأمان) وبينت النتائج وجود علاقة قوية بين مستوى إدارة المعرفة بمستوى تحسين جودة الخدمات. كما أظهرت الدارسة وجود أثر بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات في بلديتي خانيونس ورفح. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وختامًا اقترح الباحث عدة عناوين لدراسات مستقبلية حول إدارة المعرفة وجودة الخدمات.

قائمة المصادر
والمراجع والملاحق

قائمة المصادر والمراجع:

- **القرآن الكريم.**
- **الكتب:**

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006): **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية- مفاهيم أساسية وطرق القياس و التقويم**، الدار الجامعية، القاهرة.
- أحمد، على (2012): **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن.
- الألباني، محمد ناصر (2009): **السلسلة الصحيحة** ،المجلد الثالث، من إنتاج مركز نور الإسلام لأبحاث القرآن والسنة، الإسكندرية، مصر.
- جودة، محفوظ (2006): **إدارة الجودة الشاملة ؛ مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حافظ ، محمد (2010): **الجودة الإدارية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الحمداني، موفق (2006): **مناهج البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- حمود، خضير.(2002): **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.
- حمود، خضير (2010): **منظمة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحمادي، على (2006): **الطريق إلى ... لا 15 طريقة للتغيير**، دار ابن حزم، عمان، الأردن.
- الدرادكة، مأمون سليمان (2006): **إدارة الجودة و خدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدرادكة، مأمون سليمان، شيلي، طارق (2002): **الجودة في المنظمات الحديثة** ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رفاعي، ممدوح (2008): **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة**، الطبعة الثانية ، بدون دار نشر، مصر.
- الرجال، أحمد (2005): **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، عمان، الأردن.

- زين الدين، فريد (1996): **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المنظمات العربية**، دار الكتب ، القاهرة.
- الزيادات، محمد (2008):**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلطي، مأمون وإلياس، سهيل (1999): **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000**، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- الصحن، محمد فريد (2003):**التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الصميدعي، محمود ويوسف، ردينة (2010): **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الصاوي، ياسر(2007): **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الاولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، حميد والعلاق، بشير (2009): **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطائي، رعد عبد الله و قدادة، عيسى (2008): **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- عليمات، صالح (2013): **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبدالمحسن، توفيق (2005): **قياس الجودة و القياس المقارن؛ أساليب حديثة في المعايرة والقياس**، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عليمات، صالح (2004): **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير**، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى (2008): **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان.
- العلى، عبد الستار و قنديجلي، والعمري (2006): **المدخل إلي إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي (2012): **إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- العجارمة، تيسير(2005): **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فليح، خلف (2007): **اقتصاد المعرفة** ، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
- الفضل، مؤيد، والطائي، يوسف (2004): **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلي المستهلك**، "منهج كمي" ،الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005): **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر.
- محجوب، وجيه (2002): **البحث العلمي ومناهجه**، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد .
- الملكاوي، ابراهيم الخلوف (2007): **إدارة المعرفة؛ الممارسات والمفاهيم**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المهيرات، بسام (2012): **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر، عمان ، الأردن.
- المليجي، رضا (2010): **إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- النعيمي، محمد عبد العال وآخرون (2009): **إدارة الجودة المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

❖ الأبحاث والرسائل العلمية:

- أبو زريق، فاتن (2017): "**دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو معمر، تهاني (2017): " **دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو عيدة، فراس(2016): "**واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

- أبو عكر، فوزي(2016): "**دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة" الغرفة التجارية الصناعية بغزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوعودة، صالح (2016): " **دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبوحطب، أشرف(2015): "**درجة ممارسة مدبري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأخرس، عبد الحليم (2017): "**إعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- بدر، يسري (2010): "**تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بوزناق، حسن (2013): "**إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية**" دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- جودة، سالم (2014): "**دور تقنية أداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- حسن، منال (2008): "**استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان**"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.
- حمودة، محمد (2014): "**العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الخضر والأداء التسويقي، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- حمودة، خالد سامي(2014): "**واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- حسينة، قلبو (2015): " **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**" ،"**دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر– بسكرة**"،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الخالدي، أيمن (2006): " **قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهه نظر العملاء**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرقب، محمد (2011): "**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- راشد، وائل (2014): "**دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العملاء، دراسة تطبيقية على البنك الوطني الإسلامي وبنك الإنتاج الفلسطيني من وجهه نظر العملاء**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الزطمة، نضال (2011): "**إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزعيتر، علا (2014): "**العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على جامعات قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- سالم، إياد(2012): "**واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة " دراسة ميدانية تحليلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السعافين، فاطمة(2015):"**استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- السيد، مروة (2014): "**إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية" منظور إستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة فودافون**" ، رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر.
- شماخي، خولة(2016):" **دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي دراسة عينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الشيخ عيد، ابراهيم(2007): "**مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- طاشكندي، زكية (2008): "**إدارة المعرفة ؛أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهه نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، السعودية.
- عز الدين، هبة (2017): "**أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز(دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبد الجواد، لميس (2016): "**إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبيةالعسكرية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- عوض، تامر توفيق (2012): "**العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهه نظر العاملين**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عودة، فراس (2010): "**واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، ياسر (2008): "**إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القري**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- العطوى، محمد (2010): "**دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة**"، **دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- العلول، سمر (2011): "**دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- غنيم، ماهر(2004): " **دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القرني، بندر (2013): "**واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- كسبة، فادي (2015): "**دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- الكبيسي، صلاح الدين (2002): **إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- الكبيسي، صلاح الدين (2002): "**إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، بغداد، العراق.
- مطرية، باسم (2016): "**دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ماضي، صبري (2011): "**اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ماضي، إسماعيل (2010): "**دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المصري، سلمان (2015): **دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- المدهون، محمود (2014): "**عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- المشارفة، هدى (2012): "**دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نور الدين، بو عنان (2007): "**جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء – دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة**"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

- اليعقوبي، سعيد بن راشد بن حمد (2004): "**تقييم جودة الخدمات المقدمة من مديرية القوي العاملة بمنطقة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهه نظر المستفيدين**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

❖ **المجلات و الدوريات:**

- أبو فأرة، يوسف وعليان، حمد (2010): دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد (18)، (ص 4- 157)، فلسطين.
- بولصباع، محمود (2013): تقييم جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة بميلة من وجهة نظر المرضى "دراسة حالة مستشفى طوبال والمصلحة الدولية"، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد (12)، (ص 52-83)، رماح، الأردن.
- البرعصي، فتحي (2015): تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار، **المجلة الليبية العالمية**، العدد(4)، ليبيا.
- الخشالي، شاكر(2009): "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد (29)، العدد (1)، الأردن.
- ذياب، محمود، (2012): قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد (20)، العدد(1)، (ص ص104-69)،غزة ، فلسطين.
- الزعبي، أبو الغنم (2012): "أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهه نظر العاملين" . دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (27)، العدد (2)، الأردن.
- الزريقات، خالد (2012): "أثر إدارة المعرفة في فاعلية القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية"، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، المجلد(37)، العدد(2)، الجامعة الأردنية.
- سلمان، محمد (2013): مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF)، **مجلة جامعة الأقصى- سلسلة العلوم الإنسانية**، المجلد(17)، العدد(13)، (ص ص1 – 50)، غزة، فلسطين.

- سند، محمد (2015): أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبائن، دراسة حالة البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد(32)، (ص ص174 – 190)، العراق.
- سيف، ابراهيم (2013): أثر تطبيق أبعاد جودة الخدمات في نتائج المرضى، دراسة ميدانية على مراكز الرعاية الصحية الأولية في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد (9)، عدد (4)، (ص ص 767–745)، الأردن.
- الطاسان، نجلاء(2015): درجة تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة في إدارة شؤون الطالبات والخدمات الطلابية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، **مجلة رابطة التربية الحديثة**، المجلد(17)، العدد(23)، (ص177)، مصر.
- الطائي، رعد وقاسم، صبيحة والوادي، محمود (2013): تقويم جودة الدراسات العليا في إحدى كليات جامعة بغداد في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيها، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد (6)، العدد(11)، (ص ص 63–94)، بغداد.
- عباينة، رائد، وحتاملة، ماجد (2013): "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(9)،العدد (4).
- عزام، زكريا(2014): "دور مؤسسات التعليم العالي في تطوير جودة مخرجات الخدمات التعليمية في الجامعات الاردنية"، **المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي**، المجلد (7)، عدد (17)، (ص ص141-160) ، اليمن.
- على، أحمد (2012): مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد(28)، العدد(1)،(ص 479)، الأردن.
- العنزي وآخرون (2001): أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ،**مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة**، المجلد(8)، العدد (28)، (ص128)، بغداد.
- لحول، سامية وحناشي، راوية وباشة، ريمة (2015): أثر جودة خدمات التعليم الجامعي على تحقيق رضا الطالب دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة باتنة، **المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي**، المجلد (8)، العدد (22) ،(ص ص 122-95)، الجزائر.

- المعاني، أيمن (2009): "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(5)، العدد(3)، (ص374)، الأردن.
- المحاميد، محمد (2015): أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي، دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(11)، العدد (2)، (ص 355)، الأردن.
- ناجي، معلا(1998): قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العلوم الإدارية**، المجلد(25)، العدد(2)، (ص 364)، الأردن.
- وليم، رأفت(2009): مقومات تطبيق منهجية إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على تحسن مستوى جودة الخدمات وإدارة العلاقات مع العملاء في شركات النقل والسياحة، كمدخل تطبيقي، **المجلة العلمية للإدارة**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

❖ **المؤتمرات والندوات العلمية:**

- إسماعيل، شاكر تركي (2007): التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، **المؤتمر العالمي الخامس، بعنوان: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية**، الذي تنظمه كلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، خلال الفترة 4-05/ تموز/2007م.
- أبو سمرة، سفيان(2006): ورقة عمل بعنوان: **دور البلديات والهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- التميمي، وفاء (2009): أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الإدارية، **مؤتمر أعمال (التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربي)**، ص ص (191-232)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

▪ الديحاني، سلطان(2009): الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، **ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم**، جامعة الكويت.

▪ الرفاعي، غالب وياسين، سعد غالب (2004): دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان – دراسة ميدانية، **ورقة عمل مقدمة إلي المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع**، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

▪ عقدة، عبد الحميد (2006): وظيفة المحاسبة الإدارية والبيئة التنافسية للمنظمات – مدخل إدارة المعرفة "**المؤتمر العلمي السادس(تعزيز القدرة التنافسية :الاستراتيجيات– السياسات – الآليات)**، من 27 – 29 يوليو: (ص ص 4–7)، الإسكندرية، مصر.

▪ العلواني، حسن (2001): إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، **ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6–8 نوفمبر2001م.

▪ المطيران، مطيران (2007): إدارة نظم المعرفة :**الرأس المال الفكري**، جامعة الزيتونة الأردنية،،(ص ص 9–26) الأردن.

▪ محجوب، بسمان (2004): عمليات إدارة المعرفة مدخل للتحول إلى جامعة رقمية، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، المنعقد في الأردن في الفترة من26–28 أبريل2004م.

❖ **مواقع الإنترنت:**

▪ موقع وزارة الحكم المحلي، تمّ الاطلاع بتاريخ 2017/10/15م، عند الساعة الثانية ظهرًا، ومتوفر من خلال الرابط: (www.molg.pna.ps).

▪ موقع بلدية خانيونس، تمّ الاطلاع بتاريخ 2017/10/15م، عند الساعة الواحدة ظهرًا ، ومتوفر من خلال الرابط: (www.khanyounis.mun.ps).

▪ موقع دار المنظومة، تمّ الاطلاع بتاريخ 10/1/ 2017م، عند الساعة التاسعة صباحًا، ومتوفر من خلال الرابط: (www.mandumah.com/Dissertation)

❖ المراجع الأجنبية:

- Al haraisa, Y. (2016): "The Role of Knowledge Management Infrastructure in the Quality of Electronic Services: Applied Study in the Jordanian Banking Sector.
- Asma Ghavami, Fazlollah Kazemi, and Alireza Ghasemizad, (2015):
- "The effect of knowledge management on the quality of organizational services and innovation in shiraz public libraries". Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: 2231- 6345 (Online) An Open Access, *Online International Journal Available at* www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm 2015 Vol.5 (S1), pp. 2974-2984/Ghavami et al.
- Apak, S. and Atay, E. (2014): Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans, 10th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences (150) 1260 – 1266.
- Alexia M,& Athanassios, M (2012): Athree dimensional Knowledge Management framework for hospitality and tourism "foresight Vol. 14, No. 155, 3p.p. 242-259.
- Butler, T.(2005): Anti-Foundational knowledge management, In: Schwartz, D. Encyclopedia of knowledge management, Idea Group Reference, P 1-9.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992): Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56: 55-68.
- Christopher, Lovelock &Wright, Lauren (2002): Principles of service Marketing and Management New Jersey: Prentice – Hall International.

- Daven, Prusak.(1998): Working knowledge, How Organization Manage What The Know, (Boston: Harvard Business School press, P 02.
- DeFeo , Joseph A (2005): The New Quality Culture" and What's Wrong With Yours? www.Juran .com.
- Entayati T., Modanloo Y., Behnamfar R.and Rezaei A. (2013): "Measuring service Quality of Islamic Azad University of Mazandaran using SERVQUAL Model", *Iranian Journal of Management Studies*; Vol.(6).
- Froment , Eric. (2004): Developing an Internal Quality Culture in European Universities , Report on the Quality Culture Project Round II , European University Association.
- Firdaus Abdullah(2006): Measuring service quality in higher education: HEDPERF & SERVPERF, Marketing Intelligence & Planning ,Vol. 24 No. 1, 2006 , pp. 31-47.
- Gronroos, C.A, (1984). Service Quality Model and Its Marketing Implications. *Europium Journal of Marketing* , 18:31-44.
- Gautama V. (2011): "An Empirical Investigation of Perceptions customers About Quality of Services Offered by Public and Private Sector Banks", *Romanian Journal of Marketing*; Vol.(6).
- Gronroos, C. (1982): Strategic Management and Marketing in
- Service Sector, Marketing Science Institute, Cambridge ,MA.
- Gronroos, C. (1990): Service Management and Marketing,
- Lexington Books, Lexington, MA.
- Hislop, D,(2009) ,knowledge. Management in organizations, New York: Oxford university press ,2nd- ed,p.3.

- Kambiz, and Aslan, (2015): The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study, Asian Social Science; Vol. 11, No. 23; 2015.
- Kasim, R. (2010): "The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia", *International Journal of Human and Social Sciences*, Vol. 5, No. 4, p.p. 219-225.
- Kotler, Philip (2003): Marketing Insights, John Wiley &Sons, Inc., New Jersey,.
- Kansal D. (2012): "Service performance quality and organizational commitment of customer contact employees in India call centers", the results was represented Conference on Applied Psychology 24-25th Feb 2012, organized by Department of Psychology, Panjab university.
- kotler , Philip , keller , k.l (2006), Marketing Management ,New Jersey.
- Lee J Krajewski., & Larry P., Ritzman., Operation Management Strategy & Analysis, Don Mills, Ontario ,New york , Addison Wesley Publishing Company, 2000.
- Matzkin,2008 : "Knowledge Management in the Peruvian non-Profit.
- Michael Marquardt, (2002): "Building the learning organization" ,Black publishing company,USA,p47.
- Moradi, E., Saba, A., Azimi, S., & dan Emami, R.(2012): The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management, *International Journal of Innovative Ideas* , vol(12), No(3) ,pp30-46.

- Mohammadi Farshid, Najafi Amir, (2016):" Effect of total quality management and knowledge management on providing services at the manufacturing and service companies". P137.
- Matzkin,2008 : "Knowledge Management in the Peruvian non– Profit
- Nevo، Dorit & Chan، Yolande، (2007): "ADelphi Study of Knowledge Management Systems – Scope and Requirements"، Information & Management، p p(590). : www.sciencedirect.com.
- Orpah Onwards& Clemence Zvobgo& Barbra Marufu, (2015): Knowledge Management as a Survival Strategy to Enhance Competitive Advantage in the Zimbabwean Tourism and Hospitality industry.
- Parasuraman, Zeithaml ,and Berry (1985). Aconceptual model of service quality and its implications for future research –*journal of marketing* 49(4) ,pp.41-50.
- Perez, J. and de Pablos, P. (2003) 'Knowledge management and organisational competitiveness: a framework for human capital analysis', *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 3, pp. 82-91.
- Parasuraman, Berry, and Zeithaml (1988) – SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality – Journal of retailing 64 (1) spring. pp12-40.
- Prusak, L (2001): Where Did Knowledge Management Come From? "IBM Systems Journal, Vol. 40, Issue 4 , Yarmouk university. Database: Computer Source.
- Shah, F & Yoqoob, A, (2013): Service Quality And Customer Satisfaction In Higher Education in Pakistan, *Journal of Quality and Technology Management*, 9(2), (73-89).

- Stromquist, N. & Samoff, J. (2003): Knowledge of management system journal of comparative education, V(30), Issue(3).
- Siadat, S., Matinrafa, A., Moghadasi, F., & Saeednia, A.(2015): Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education Case Study :Sciences and researches Unit, Azad University, Management and Administrative Sciences Review, Vol 4 ,No 1, p166-181.
- Saiti, Hailekiros& Singh, Ajit (2012):Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of management and business research, 12(11), PP 1-29.
- Sursock, Andree. (2007): Evolving Approaches to Quality in Europe , Annual Enhancement Conference Edinburgh, 8 March .
- Wit, B. D. & Meyer, R. (1998). "Strategy: Process, Context ,content ,an international perspective, 2nd ed., International Thomson Publisher.
- Wiig, Karl M. (2000): Knowledge Management: The Central anagement Focus For Intelligence", Working Paper, Knowledge Research Institute, Inc.
- Zulhawati Zumrotul Munawaroh, (2016): Effect of Knowledge Management and Organizational Culture on Performance Guides.

ملحق رقم (1)

مخاطبة السادة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

وجامعة الأقصى – بغزة   برنامج القيادة والإدارة

سعادة الدكتور/ة...   حفظكم الله ورعاكم،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

بداية يطيب لي ان أهديكم أطيب التحيات والتمنيات لكم بموفور الصحة والعافية وبعد،،،

بالإشارة إلي الموضوع المذكور أعلاه ، يقوم **الباحث / حازم محمد عواد براهمة** بإجراء دراسة ماجستير بعنوان/

"إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات لبلديات قطاع غزة –

دراسة ميدانية على بلديتي خانيونس ورفح"

بإشراف الدكتور الفاضل/ **سامي سليم أبو طه**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة من البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى .

ولهذا الغرض قام الباحث بتصميم استبانة وفقاً لأبعاد متغيرات الدراسة تخص موظفي البلديات في حدود الدراسة محافظتي خانيونس ورفح.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة وإطلاع من خلال موقعكم الاداري المتعلق بموضوع الدراسة فان الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بالإطلاع على فقرات الاستبانة بهدف تحكيمها وإبداء رأيكم وملاحظاتكم قبل البدء بتوزيعها ميدانياً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث/ حازم محمد عواد براهمة

جوال رقم: 0599416382

ملحق رقم 1: الاستبانة في صورتها الأولية

البرنامج المشترك للدراسات العليا بين

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى – غزة

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة .... حفظكم الله ورعاكم،،،

الموضوع/ استبانة دراسة ماجستير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان/"**إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات لبلديات قطاع غزة – دراسة ميدانية على بلديتي خانيونس ورفح**"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة من البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى – غزة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واطلاع من خلال موقعكم الاداري المتعلق بموضوع الدراسة فان الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بقراءة الاستبانة والإجابة عن أسئلة الاستبانة بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة بكل دقة وموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ويعرف الباحث مصطلحات الدراسة اجرائياً كالتالي:

إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات والانشطة الإدارية التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها وتطبيقها وتخزينها وتوزيعها، واستخدمها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدي العاملين في المنظمات، للاستفادة في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

جودة الخدمة: "هي مقياس لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمة المقدمة لهم "، ويمكن تحديدها ميدانيا بالنسبة أو المستوى التي يمكن الحصول عليها من خلال توزيع استبانة جودة الخدمات من وجهة نظر الموظفين ومن وجهة نظر المستفيدين.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث/ حازم محمد عواد براهمة

جوال رقم: 0599416382

استبانة

أولا: المعلومات الشخصية:

من فضلك ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثي ☐

2- العمر :

30 سنة فأقل ☐ من 30- 40 سنة ☐ من 40- 50 سنة ☐

50 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي :

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐

4- المسمى الوظيفي :

مدير عام ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐

موظف إداري ☐

5- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5- 10 سنوات ☐ من10 - 15 سنة ☐

15 سنة فاكثر ☐

6- مكان العمل :

بلدية خانيونس ☐ بلدية رفح ☐

ثانيًا : فقرات الاستبانة:

المحور الأول:

أولًا: المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها وتطبيقها وتخزينها وتوزيعها، واستخدمها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى العاملين في المنظمات، للاستفادة في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
توليد المعرفة: هي مجموعة العمليات التي تشتمل على اكتشاف وشراء واستحواذ واكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.						
1.	تعمل مؤسستك على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها.					
2.	تشجع مؤسستك على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت.					
3.	تشجع مؤسستك أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة .					
4.	يحرص الموظفين في المؤسسة على الحضور والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالعمل.					
5.	يهتم الموظفين في المؤسسة بتطوير مهاراتهم في مجال العمل.					
6.	توفر مؤسستك ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.					
7.	يتوافر اهتمام كبير لجذب الكفاءات من ذوي المعارف من المصادر الخارجية.					
8.	تهتم المؤسسة بجذب الكفاءات من خارج المؤسسة لاكتساب معارف جديدة .					
تخزين المعرفة: هي عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة وخزنها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين بالمؤسسة في الوقت والطريقة المناسبين.						
1.	تمتلك مؤسستك وسائل تخزين متطورة لتخزين المعرفة بأكثر من طريقة.					
2.	تحرص مؤسستك على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة.					
3.	تحتفظ مؤسستك بقاعدة بيانات معلوماتية لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.					
4.	تستخدم مؤسستك تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات.					
5.	تصنف مؤسستك المعلومات وتوثقها بطريقة يسهل الوصول إليها.					
6.	تعتمد مؤسستك في تخزين المعرفة على آليات واضحة ومحددة.					
7.	تعمل مؤسستك على تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.					
توزيع المعرفة: هي عملية تداول المعرفة ونقلها بين كافة العاملين في المؤسسة.						
1.	تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة.					
2.	تعمل مؤسستك على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين.					
3.	تهيئ مؤسستك المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.					
4.	تسهل مؤسستك التواصل بين العاملين لتبادل الآراء والخبرات فيما بينهم.					
5.	تحرص مؤسستك على تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية.					
6.	تستخدم مؤسستك مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة.					

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7.	تستخدم مؤسستك طرق مختلفة لتوزيع المعارف منها (تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات وغيرها).					
تطبيق المعرفة: هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلى للمعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها وتخزينها داخل المؤسسة .						
1.	تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة .					
2.	يتم توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات لتحسين خدمات الجمهور.					
3.	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة					
4.	يطبق العاملون في المؤسسة معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية .					
5.	تطبيق إدارة المعرفة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرارات .					
6.	تأخذ مؤسستك بعين الاعتبار مدى تطبيق العاملين للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم في عملية تقييم أدائهم.					
7.	تسعى مؤسستك لإزالة الصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.					

المحور الثاني:

ثانيًا: المتغير التابع (جودة الخدمات)

جودة الخدمات: تعرف بأنها جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها المستفيدون أو التي يدركونها في الواقع الفعلى، وهي المحدد الرئيس لرضا المستفيد أو عدم رضاه.

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاعتمادية: هي قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق .						
1.	يتميز موظفو البلدية بالمعرفة والكفاءة في تقديمهم للخدمات.					
2.	يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات.					
3.	يتمتع الموظفين والعاملين بالمؤسسة بالمهنية والاحتراف في إتمام إجراءات العمل.					
4.	تحتفظ البلدية بسجلات وملفات دقيقة للمراجعين.					
5.	تحرص البلدية على حل مشكلات المراجعين في الأوقات المحددة.					
التعاطف: هو مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للمراجعين والمستفيدين .						
1.	يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع المراجعين.					
2.	تضع البلدية مصلحة المراجع في مقدمة اهتمامات الإدارة.					
3.	تسود الروح المرحة والصداقة في التعامل داخل البلدية.					
4.	يشعر المواطن عند زيارته للبلدية أنه معروف لدى الموظفين.					
5.	تحترم البلدية ضيوفها وروادها وتستقبلهم بحفاوة.					

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<u>الاستجابة</u>: هي الرغبة في مساعدة المراجعين والمستفيدين وتطوير الخدمة المقدمة لهم.						
1.	يتم تقديم الخدمات بسرعة.					
2.	تتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين.					
3.	هنالك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المراجعين.					
4.	يتم إعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها .					
5.	هناك استعداد دائم للتعاون مع المراجعين لحل المشكلات.					
<u>الأمان</u>: هي كفاءة الموظفين ومجاملتهم وإعطاؤهم الثقة والأمان للمراجعين والمستفيدين.						
1.	يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى المراجع.					
2.	يتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية ويحسنون توصيلها .					
3.	يتعامل الموظفين باللباقة وحسن الخلق مع المراجعين.					
4.	تتعامل البلدية بالمعلومات الخاصة بالمراجعين بسرية.					
5.	توفر البلدية الدعم اللازم للموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.					
<u>الجوانب الملموسة</u>: هي التسهيلات والمعدات ومظهر الموظفين والمبني.						
1.	موقع البلدية ملائم ويسهل الوصول إليه.					
2.	تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل الخدمات.					
3.	تلائم التجهيزات والمباني تقديم الخدمات المختلفة.					
4.	يلائم المظهر العام للموظفين طبيعة العمل في البلدية.					
5.	توجد لوحات إرشادية لتسهيل الوصول إلى الدوائر والأقسام.					

ملحق رقم 2: قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	أ. د محمد ابراهيم مقداد	أستاذ دكتور	الجامعة الإسلامية
2.	أ. د نهاية عبد الهادي التلباني	أستاذ دكتور	جامعة الأزهر
3.	أ. د فارس محمود أبو معمر	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
4.	د. محمد ابراهيم المدهون	أستاذ مشارك	اكاديمية الادارة والسياسة
5.	د. مروان سليم الأغا	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر
6.	د. خالد عبد دهليز	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
7.	د. خليل اسماعيل ماضي	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
8.	د. محمد عبد العزيز الجريسي	أستاذ مساعد	اكاديمية الادارة والسياسة
9.	د. محمود عبد الرحمن الشنطي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
10.	د. منصور محمد الأيوبي	أستاذ مساعد	كلية فلسطين التقنية
11.	د. نبيل عبد اللوح	أستاذ مساعد	ديوان الموظفين
12.	د. نضال حمدان المصري	أستاذ مساعد	القدس المفتوحة
13.	أ. جهاد عكاشة	محلل إحصائي	باحث ومحلل إحصائي

ملحق رقم 3: الاستبانة بصورتها النهائية

البرنامج المشترك للدراسات العليا بين

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى – غزة

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة .... حفظكم الله ورعاكم،،،

الموضوع/ استبانة دراسة ماجستير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان/ "**إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات لبلديات قطاع غزة – دراسة ميدانية على بلديتي خانيونس ورفح**"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة من البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى – غزة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واطلاع من خلال موقعكم الاداري المتعلق بموضوع الدراسة فان الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بقراءة الاستبانة والإجابة عن أسئلة الاستبانة بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة بكل دقة وموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ويعرف الباحث مصطلحات الدراسة اجرائياً كالتالي:

إدارة المعرفة: هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدي المؤسسة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتطبيقها وتوزيعها .

جودة الخدمة: "هي مقياس لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمة المقدمة لهم "، ويمكن تحديدها ميدانيا بالنسبة أو المستوى التي يمكن الحصول عليها من خلال توزيع استبانة جودة الخدمات من وجهة نظر الموظفين ومن وجهة نظر المستفيدين.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث/ حازم محمد عواد براهمة

استبانة

أولًا: المعلومات الشخصية:

من فضلك ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثي ☐

2- العمر :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلي أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة الي أقل من50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي:

دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- المسمى الوظيفي:

موظف إداري ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ مدير دائرة فما فوق ☐

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

6- مكان العمل:

بلدية خانيونس ☐ بلدية رفح ☐

ثانيًا : فقرات الاستبانة:

المحور الأول:

أولًا: المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات والانشطة الإدارية التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها وتطبيقها وتخزينها وتوزيعها، واستخدمها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدي العاملين في المنظمات، للإستفادة في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
توليد المعرفة: هي مجموعة العمليات التي تشتمل على اكتشاف وشراء واستحواذ واكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة .						
1.	تعمل البلدية على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها.					
2.	تشجع البلدية على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت.					
3.	تشجع البلدية أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة .					
4.	يحرص الموظفين على الحضور والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالعمل.					
5.	يهتم الموظفين بتطوير مهاراتهم في مجال العمل.					
6.	توفر البلدية ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.					
7.	يتوافر اهتمام كبير لجذب الكفاءات من ذوي المعارف من المصادر المختلفة.					
8.	تهتم البلدية بجذب الكفاءات لاكتساب معارف جديدة .					
تخزين المعرفة: هي عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة وخزنها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين بالمؤسسة في الوقت والطريقة المناسبين.						
1.	تمتلك البلدية وسائل تخزين متطورة لتخزين المعرفة بأكثر من طريقة.					
2.	تحرص البلدية على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة .					
3.	تحتفظ البلدية بقاعدة بيانات معلوماتية لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.					
4.	تستخدم البلدية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات.					
5.	تصنف البلدية المعلومات وتوثقها بطريقة يسهل الوصول إليها.					
6.	تعتمد البلدية في تخزين المعرفة على آليات واضحة ومحددة.					
7.	تعمل البلدية على تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.					
توزيع المعرفة: هي عملية تداول المعرفة ونقلها بين كافة العاملين في المؤسسة.						
1.	تمتلك البلدية آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة .					
2.	تعمل البلدية على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين					
3.	تهيئ البلدية المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين .					
4.	تسهل البلدية التواصل بين العاملين لتبادل الآراء والخبرات فيما بينهم.					
5.	تحرص البلدية على تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية .					
6.	تستخدم البلدية مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة .					

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7.	تستخدم البلدية طرق مختلفة لتوزيع المعارف منها (تقارير، بريد الكتروني، اجتماعات وغيرها).					
تطبيق المعرفة: هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلى للمعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها وتخزينها داخل المؤسسة.						
1.	تمتلك البلدية آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة.					
2.	يتم توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات لتحسين خدمات الجمهور.					
3.	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل البلدية على تطبيق المعرفة.					
4.	يطبق العاملون في البلدية معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اليومية.					
5.	تطبيق إدارة المعرفة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرارات.					
6.	تأخذ البلدية بعين الاعتبار مدى تطبيق العاملين للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم في عملية تقييم أدائهم.					
7.	تسعى البلدية لإزالة الصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.					

المحور الثاني:

ثانيًا : المتغير التابع (جودة الخدمات)

جودة الخدمات: تعرف بأنها جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها المستفيدون أو التي يدركونها في الواقع الفعلى، وهي المحدد الرئيس لرضا المستفيد أو عدم رضاه .

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاعتمادية: هي قدرة المؤسسة على انجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق .						
1.	يتميز موظفو البلدية بالكفاءة في تقديمهم للخدمات.					
2.	يحرص الموظفون على الدقة في المعاملات.					
3.	يتمتع الموظفين بالمهنية والاحتراف في اتمام اجراءات العمل.					
4.	تحتفظ البلدية بسجلات وملفات دقيقة للمراجعين.					
5.	تحرص البلدية على حل مشكلات المراجعين في الأوقات المحددة.					
التعاطف: هو مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للمراجعين والمستفيدين .						
1.	يظهر الموظفون الاحترام في علاقتهم مع المراجعين.					
2.	تضع البلدية مصلحة المراجع في مقدمة اهتماماتها.					
3.	تسود الروح المرحة والصداقة في التعامل داخل البلدية.					
4.	يشعر المواطن عند زيارته للبلدية بالاحترام والتقدير.					
5.	تهتم البلدية بضيوفها وزوارها وتستقبلهم بشكل لائق.					
الاستجابة: هي الرغبة في مساعدة المراجعين والمستفيدين وتطوير الخدمة المقدمة لهم .						
1.	يتم تقديم الخدمات للمراجعين بشكل سريع.					
2.	تتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين.					

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
3.	هنالك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المراجعين.					
4.	يتم إعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها.					
5.	تعمل البلدية على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل المراجعين.					
الأمان: وهي تعني قدرة العاملين على بث الثقة والطمأنينة في نفوس العملاء أو متلقو الخدمة .						
1.	يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى الجمهور.					
2.	يتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية لإنجاز المعاملات.					
3.	يتعامل الموظفين بلباقة وحسن الخلق مع المراجعين.					
4.	تتوفر لدى البلدية وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة.					
5.	توفر البلدية الدعم المادي اللازم للموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.					
الجوانب الملموسة: هي التسهيلات والمعدات ومظهر الموظفين والمبني						
1.	موقع المؤسسة ملائم ويسهل الوصول إليه.					
2.	تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل تقديم الخدمات.					
3.	تلائم التجهيزات والمباني تقديم الخدمات المختلفة.					
4.	يلائم المظهر العام للموظفين طبيعة العمل في المؤسسة.					
5.	يوجد لوحات إرشادية لتسهيل الوصول الى الدوائر والأقسام داخل المؤسسة .					
6.	يوجد لدي البلدية دليل إجراءات عمل واضح يسهل على المراجع الوصول إليها.					

انتهي بحمد الله

ملحق رقم 4: كتاب رئيس بلدية خانيونس

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

السبت: 14 أكتوبر، 2017
№: MPA, EX, 5737

الأخ الفاضل/ رئيس بلدية خانيونس حُفظتَ وبُوركتَ،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **حازم محمد عواد براهمة**، برقم جامعي: **120160089**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بعنوان: "**إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة**"، ونظراً لحاجة الباحث لتوزيع بعض الاستبانات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

نسخة لـ:
- ملف الطالب

فلسطين – غزة – شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة – بناية رقم 2070/84 ✉ 1421
970 8 2821838
970 8 2844470
970 8 2861245
www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps
mpaedups

ملحق رقم 5: كتاب رئيس بلدية رفح

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

السبت: 11 نوفمبر، 2017
№: MPA, EX, 5823

الأخ الفاضل/ رئيس بلدية رفح حُفظتَ وبُوركتَ،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة،

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **حازم محمد عواد براهمة**، برقم جامعي: **120160089**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بعنوان: "**إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة**"، ونظراً لحاجة الباحث للحصول على بعض المعلومات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:
- ملف الطالب

فلسطين – غزة – شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة – بناية رقم 2070/84 ✉ 1421
970 8 2821838 | 970 8 2844470 | 970 8 2861245
www.mpa.edu.ps | info@mpa.edu.ps
mpaedups

ملحق رقم 6: كتاب وزارة الحكم المحلي

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

السبت: 11 نوفمبر، 2017
№: MPA, EX, 5821

الأخوة الأفاضل/ وزارة الحكم المحلي **حُفظتُم وبُوركتمْ،،،**

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **حازم محمد عواد براهمة**، برقم جامعي: **120160089**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بعنوان: "**إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة**"، ونظراً لحاجة الباحث للحصول على بعض المعلومات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

نسخة لـ:
- ملف الطالب

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 ✉ 1421
970 8 2821838
970 8 2844470
970 8 2861245
www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps
mpaedups

ملحق رقم 7: كتاب المركز الإحصائي الفلسطيني

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

السبت: 11 نوفمبر، 2017
№: MPA, EX, 5822

الأخوة الأفاضل/ مركز الإحصاء الفلسطيني حفظتُم وبُورِكتُم،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **حازم محمد عواد براهمة**، برقم جامعي: **120160089**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بعنوان: "**إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة**"، ونظراً لحاجة الباحث للحصول على بعض المعلومات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون

نسخة لـ:
– ملف الطالب

فلسطين – غزة – شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة – بناية رقم 2070/84 ✉ 1421
970 8 2821838
970 8 2844470
970 8 2861245
www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps
mpaedups

ملحق رقم 8: كتاب تنسيب مشرف إحصائي

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

الاثنين: 07 أغسطس، 2017
№: MPA, EX, 5538

الأخ الفاضل/ أ. جهاد عبد القادر عكاشة حُفظت وبُوركت،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تنسيبكم مشرفاً احصائياً

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة.

وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإنه تقرر تنسيبكم محللاً احصائياً لرسالة ماجستير الباحث: **حازم محمد عواد براهمة**، رقم جامعي: **120160089**، والموسومة بعنوان:

"**إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة**"

بأمل متابعة ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون

نسخة لـ:
- ملف الطالب

فلسطين – غزة – شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة – بناية رقم 2070/84 1421
970 8 2821838
970 8 2844470
970 8 2861245
www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps
mpaedups