



أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تطبيقاً على شركات الاتصالات بدولة
فلسطين من (2014م-2019م)

**The Impact of Knowledge Management on Human Resources
Development as Applied to Telecommunications Companies
in the State of Palestine from (2014-2019)**

الدكتور عمر تاج السر محمد عبدالرحمن والباحث أسامة محمد خليل الزيناتي، جامعة الأقصى،
تخصص/ القيادة والإدارة، فلسطين

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٥/٦/٩ تاريخ القبول: ٢٠٢٥ /٦/١٩ تاريخ النشر: ٢٠٢٥/٧/١٥



أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تطبيقاً على شركات الاتصالات بدولة فلسطين من (2014م-2019م)

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تطبيقاً على شركات الاتصالات بدولة فلسطين من (2014م-2019م)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد و توزيع استبانة هدفت إلى اختبار الفرضيات، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المواقع الإشرافية (مدير، رئيس قسم، مسئول وحدة، مشرف) في شركات الاتصالات في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (171) استبانة على عينة الدراسة، وتم استردادها جميعاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: في محور إدارة المعرفة حظي مجال توليد وتخزين المعرفة على المرتبة الاولى بوزن نسبي (87.31%)، وجاء توزيع وتطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (85.35%)، وجاء البنية التحتية والتكنولوجيا في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (82.72%)، وأن المعرفة الضمنية والصريحة حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (82.09%)، في محور تنمية الموارد البشرية جاء مجال التعليم على المرتبة الاولى بوزن نسبي (87.59%)، يلي ذلك مجال التطوير في المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.63%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال التدريب بوزن نسبي (83.25%)، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين مستوى تحقيق عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جميع مجالات ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل).

الكلمات المفتاحية: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تطبيقاً على شركات الاتصالات بدولة فلسطين من (2014م-2019م)

Abstract:

This study aimed to identify the impact of knowledge management on human resources development applied to telecommunications companies in the State of Palestine from (2014–2019). The study used the descriptive analytical approach. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was prepared and distributed that aimed to test the hypotheses. The study population consisted of supervisory positions (director, department head, unit manager, supervisor) in telecommunications companies in the Gaza Strip. (171) questionnaires were distributed to the study sample, and all of them were retrieved. Among the most important results reached by the study: In the knowledge management axis, the field of generating and storing knowledge ranked first with a relative weight of (87.31%), and the distribution and application of knowledge came in second place with a relative weight of (85.35%), and the infrastructure and technology came in third place with a relative weight of (82.72%), and that implicit and explicit knowledge obtained the last place with a relative weight of (82.09%). In the human resources development axis, the field of education came in first place with a relative weight of (87.59%), followed by the field of development in The field of training ranked second with a relative weight of (83.63%), while the field of training ranked last with a relative weight of (83.25%). There is a statistically significant positive correlation between the level of achievement of knowledge management requirements and human resource development in Palestinian telecommunications companies in the Gaza Strip. There is a statistically significant positive correlation between the level of achievement of knowledge management processes and human resource development in Palestinian telecommunications companies in the Gaza Strip. There are no statistically significant differences between knowledge management requirements and human resource development attributable to the gender variable. There are statistically significant differences between knowledge management processes and human resource development attributable to the gender variable in favor of males. There are no statistically significant differences between all fields of knowledge management and human resource development attributable to demographic variables (age, educational qualification, job title, number of years of experience, place of work).

Keywords: The impact of knowledge management on human resource development, applied to telecommunications companies in the State of Palestine from (2014–2019).

المقدمة

يشهد عالمنا المعاصر ثورة هائلة من تقنية المعلومات والتي من خلالها يستطيع الانسان من ان يزيد من انتاجيته وكفاءته في ادارة شؤون الحياة، وفي ظل هذا التسارع التقني تدور عملية التقدم والتطور بسرعة فائقة جدا، فتتقدم أمم على أخرى لأنها امنت برسالة العلم والتقدم التقني، وأرست دعائمه وشيدت صروحه وأيقنت أن الاستثمار في مواردها البشرية، وتأهيل السواعد الوطنية بما ينسجم مع روح العصر الحديث.

ومن أجل مواجهة تلك التحديات والمتمثلة بالتقدم العلمي والتسارع التقني وتحسين الاداء فإن تطبيق إدارة المعرفة تعد أفضل السبل التي يمكن للمنظمات والمؤسسات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال توجيه المنظمات نحو تجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الادارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك المعرفة الجيدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولا الى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الافضل (حجازي، 2005).

حيث إن إدارة المعرفة تعد في عالمنا المعاصر من أهم الافكار الحديثة ذات الاثر الفعال على نجاح الاعمال والمؤسسات، انطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري، فإن ادارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن المنظمات والمؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله للتغيير الذي يقود التطوير (الصباغ، 2002).

ومن أجل الوصول الى نجاح الاعمال وتطور وتقدم المؤسسات لابد من ترسيخ مفاهيم إدارة المعرفة حتى تصبح قادرة على المشاركة في عملية التغيير الايجابي الذي يؤدي الى التطوير والتصحيح المستمر، ولابد من الاعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معرفة جديدة، وبذلك تتحقق العملية اللولبية في انعكاس المعرفة على التكنولوجيا، وتطبيقاتها مما يؤدي الى زيادة وجودة الانتاج، وتحقيق الزيادة في الارباح مما ينعكس على نمو المعرفة، ومما يؤدي الى تطور وتقدم كل منهما بصورة ديناميكية (الخطيب، 1995).

وحيث المعرفة هي الاصل الجديد وهي احدث عوامل الانتاج المعترف بها باعتبارها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية في الادارة (نجم، 2004).

فعندما طلب من رائد الفكر الحديث بيتر داكل عام (1993) أن يستشرف الالفية الثالثة كان من أهم النقاط التي اثارها هي أن الميزة التنافسية للدول المتقدمة تتمثل في استقطاب صناع المعرفة، مشيرا الى ان هذه الميزة لا تكمن في الجانب النوعي فقط، لأن المفكرين صناع المعرفة لا يميزهم التميز في الجانب الكمي (نجم، 2004)، أي ان الميزة التنافسية تكمن في ازدياد عدد صناع المعرفة لإعداد الافراد لأدوارهم المستقبلية، وهذا الاقرار بالتميز الكمي والتفوق النوعي للموارد البشري.

وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات، وعليه تم الإشارة الى موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها وعنايتها العناية الاكبر (عبدالستار، 2006).

ان العنصر البشري ثروة وأعلى ما تملكه الشركات والمنظمات فهو الوسيلة الاولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى العملاء والمستفيدين، و للوصول الى تميز المؤسسة ونجاحها وتنافسها لابد من التركيز على تطوير الموارد البشرية وتتميتها باعتبارها الركيزة الاساسية لخلق التميز وتمكينها من المنافسة في هذا العالم المتغير (بدح، 2006).

ومنذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في مطلع عام 1993 حرصت على وضع لبنات اقتصاد فلسطيني حر يعتمد على القطاع الخاص، لذلك قامت بتأسيس شركات الاتصالات الفلسطينية والتي تعمل بموجب قانون الاتصالات رقم (3) لسنة 1996، الصادر عن السلطة الوطنية الفلسطينية وتعمل كشركات مساهمة حيث تم التوقيع على منح رخصة وإنشاء وإدارة وتشغيل اتصالات الهاتف الثابت، وشركة جوال (النقرير السنوي لشركة الاتصالات، 2004).

والبنية الجذابة للسوق ادت الى دخول وافد جديد الى السوق الفلسطينية، نظراً لتزايد عدد السكان (المتمثلين في الشباب والذين علي درجة عالية من التعليم) وقد حازت الشركة الوطنية (ooredoo) على الرخصة الثانية لتشغيل الهاتف الخليوي في فلسطين وبأشرت اعمالها اخيرا في قطاع غزة منذ اقل من عام، أي أنه يحتوي السوق الفلسطيني حالياً على اثنين من مشغلي الاتصالات الخليوية المرخصين وواحد للهاتف الثابت.

ثانياً: مشكلة الدراسة

إن تبني ادارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات المختلفة يحقق عددا من الفوائد منها: تطور ونمو المنظمات، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية، تحسين الابداع وسرعة الاستجابة، زيادة الانتاجية، خفض التكاليف، زيادة الكفاءة والفاعلية، تحسين الاداء (الصباغ، 2002).

وبما ان شركات الاتصالات تعد من الشركات الربحية والتي تعنى بالتنافس مع الشركات الاخرى وبالتالي تحقيق الارباح المرجوة من خلال تأهيل كادر يستطيع جذب الزبائن ولا بد ان يكون هذا الكادر لديه كامل الامكانيات والعمل على تأهيله وتنمية المعرفة لديه بأهداف وامكانيات الشركة وفي ضوء اهمية ادارة المعرفة في المؤسسات والشركات وانعكاسات ذلك على تنمية الموارد البشرية، وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة البحث الرئيسية تكمن في السعي للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما درجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة ؟
- ٢- ما مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ٣- ما مستوى تحقيق الوعي المعرفي وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ٤- ما مستوى تحقق عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة العاملين لدور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات الشخصية ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تحقيق الوعي المعرفي وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تحقق عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العاملين لدور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية.

رابعاً: أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى:

- ١- تحديد مدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
- ٢- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- ٣- التعرف على مدى تطبيق شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لعمليات إدارة المعرفة.
- ٤- تحديد درجة ممارسة العاملين لدور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
- ٥- التعرف الى مدي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول مستوى فهم العاملين لدور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات الشخصية.

خامساً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

- ١- كونه يبحث موضوعاً حديثاً فهو يتناول واحد من أهم المبادرات المطروحة في الوقت الحاضر.
- ٢- تحتل هذه الدراسة أهمية نظراً للتغيرات المتسارعة في الاقتصاد العالمي حيث جعلت من عملية ادارة المعرفة ضرورة لازمة لجميع المنظمات وخصوصاً الشركات الربحية الكبيرة.
- ٣- الدراسة تتناول ادارة المعرفة في شركات الاتصالات الفلسطينية نظراً لما تمتلكه هذه الشركات من امكانيات وبرامج تدريب للعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الالهة لضمان استمرار تلك الشركات، وايضا وجود قابلية لتطبيق الخطط والبرامج الخاصة بإدارة المعرفة.
- ٤- العمل بإدارة المعرفة يساهم في تخفيض التكلفة وزيادة الانتاج وخصوصاً في الشركات الربحية.
- ٥- تأتي أهمية الدراسة بسبب قلة الدراسات الخاصة في هذا الموضوع فهناك امكانية تبني الشركات الربحية عمليات ادارة المعرفة والاسترشاد بها.
- ٦- ربما تكون هذه الدراسة مرجعاً للدراسات لاحقه وان يفتح الباب على تسليط الضوء على ادارة المعرفة.

سادساً: متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل
- تنمية الموارد البشرية	- إدارة المعرفة
١- التطوير.	١- متطلبات إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية والصريحة، البنية التحتية والتكنولوجية)
٢- التعليم.	٢- عمليات إدارة المعرفة (توليد و تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة).
٣- التدريب.	

سابعاً: حدود الدراسة

تحدد مجال البحث بالحدود التالية:

الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تجاه المجتمع المحلي والموظفين أنفسهم ومتلقي الخدمة وتجاه البيئة.

الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

الحد البشري: اقتصرَت الدراسة على موظفي شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من أصحاب المواقع الاشرافية من مسمى مشرف فما فوق والبالغ عددهم (171).

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال عام 2022-2023م.

ثامناً: مصطلحات الدراسة

المعرفة: فالأصل في الكلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (للفيروز ابادي، 1996).

وتعرف المعرفة بأنها مجموعة من المفاهيم والافكار والتصورات والقضايا التي يكونها الانسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة (السكري، 1999).

التعريف الاجرائي للمعرفة : هو ان المعرفة عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين في شركات الاتصالات لمساعدتهم على الفهم الصحيح واتخاذ القرار المناسب من اجل التوصل الى افضل النتائج والممارسات.

إدارة المعرفة :

هي ايجاد الطرق للأبداع وحصر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها الى الموظفين الذين في حاجة اليها لأداء اعمالهم بفاعلية وكفاءة وباستخدام الامكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن (المطيران، 2006)

وتعرف اجرائيا على انها عملية تحليل وتركيب وتنظيم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف المنشودة بشكل منظم وهادف، من اجل ايجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية، التي يتم من خلالها استغلال المعرفة لحل مشكلة او معالجة موقف ما داخل الشركة او المؤسسة.

تنمية الموارد البشرية :

تم تعريف التنمية البشرية بأنها عملية توسيع اختيارات الشعوب، وتستهدف ان يتمتع الناس بمستوى مرتفع من الداخل، وبجياة طويلة، وصحية، وتنمية القدرات الانسانية من خلال توفير فرص ملائمة للتعليم (www.almoqatel.com).

ويعرفها الباحث اجرائيا على انها كل الاجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنظيم العاملين داخل الشركة على جميع المستويات والعمل من اجل خلق روح التعاون ما بين العاملين وإدارة الشركة من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة.

شركات الاتصالات الفلسطينية:

هي جميع شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وهي عبارة عن ثلاث شركات اثنتان للهاتف المحمول (شركة جوال وشركة الوطنية موبايل - ooredoo -) والثالثة للهاتف الثابت (شركة بالتل).

الدراسات السابقة

عند مراجعة الدراسات السابقة المتصلة بإدارة المعرفة وبتمتية الموارد البشرية، وقف الباحث على عدد من الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة و تتمتية الموارد البشرية، إذ قسّم هذه الدراسات إلى دراسات متعلقة بإدارة المعرفة أولاً وعددها (13)، ودراسات متعلقة بتمتية الموارد البشرية وعددها (6) بحسب تسلسلها التاريخي من الحديث إلى القديم، وكانت على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

• **دراسة العنزي (2018) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في الاداء الداخلي للمجلس الاعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت".**
هدفت الدراسة التعرف الى أثر إدارة المعرفة المتمثلة بمجالات (توليد، خزن، توزيع، تطبيق المعرفة) في الاداء الداخلي للمجلس الاعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (180) موظفاً.

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- جاء محور تخزين المعرفة في الرتبة الاولى بمستوى عالي جداً، تلاه محور توليد المعرفة بمستوى عالي، تلاه في الرتبة الثالثة محور تطبيق المعرفة بمستوى عالي، وجاء في المرتبة الاخيرة محور توزيع المعرفة بمستوى عالي.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة وفي جميع مجالاتها على أداء العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة مواكبة الوسائل والبرامج التكنولوجية الحديثة في سبيل الحفاظ على مستوى اداء العاملين في المجلس الاعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت.

• **دراسة بابكر (2014) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها الاستراتيجي في البيئة التنافسية، دراسة ميدانية لمنظمات الخطوط الجوية ومنظمات السكك الحديدية في السودان".**

هدفت الدراسة الى معرفة أثر إدارة المعرفة على الاداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية في المنظمات العاملة في الخطوط الجوية والسكك الحديدية في السودان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة وتحليلها احصائياً حيث بلغت حجم مجتمع الدراسة (215) مبحوث.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والاداء الاستراتيجي
- وجود أثر ذو دلالة احصائية في اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة بدرجة عالية، والبيئة التنافسية بدرجة متوسطة، وتحسين الاداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

وكانت أهم التوصيات كما يلي:

- استحداث إدارة خاصة تعنى بإدارة المعرفة.
- ينبغي على الشركات محل الدراسة مواكبة التطورات الحديثة في إدارة المعرفة حتى يتسنى لها رفع كفاءة الأداء.
- العمل على الاهتمام بالبيئة التنافسية لغرض مواكبة التغيرات ومنافسة الشركات في المجال.

• **دراسة ماضي (2011) بعنوان: "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"**
هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة تجاه مفهوم إدارة المعرفة ودرجة تطبيقه، وأثره على المستوى الوظيفي، وتبسيط الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة . ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها إحصائياً. حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (388) موظفاً من المدراء والموظفين الذين يتولون مواقع إشرافيه في البلديات الكبرى في قطاع غزة وهي (بلدية جباليا، بلدية غزة، بلدية دير البلح، بلدية خان يونس، بلدية رفح). أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء ، وبينت النتائج أن إدارة المعرفة تحتاج إلى تطوير .
 - تبين وجود اتجاهات إيجابية بدرجة متوسطة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي .
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات .
- وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها على النحو التالي:
- ضرورة تبني استراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
 - الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك فيها، من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتبنى عمليات إدارة المعرفة، والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات ومواكبة التطور التكنولوجي.
 - ضرورة تطوير الأداء التنظيمي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

● دراسة الزمطة (2011) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة، والتعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة . ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس والبالغ عددهم (455) ، واعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددها (279) مفردة.

وقد توصل الباحث لعدد من النتائج، أهمها ما يلي:

- درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي : البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%) ، المعرفة الضمنية (79.64%) ، المعرفة الصريحة (72.72%) البنية التحتية والتكنولوجية (81.43%) ، رأس المال البشري (69.35%).
- درجة توفر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: التخطيط والتنفيذ (57.00%) ، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية (54.45%)، أمن المعلومات (69.35%) .

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، نذكر أهمها كالتالي:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.
- الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
- ضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية.

● دراسة عودة (2010) بعنوان: "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"

هدفت الدراسة إلى بيان واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان من خلال أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (327) من العاملين الإداريين كعمداء الكليات ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم في الجامعات النظامية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، كما واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية للإجابة على بعض تساؤلات الدراسة.

توصل الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة تعزى لمتغير مكان العمل.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والجنس.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها على النحو التالي:

- العمل على إيجاد برامج محفزة للبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعات المعرفة.
- بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- الاعتماد على مناهج جامعية تدفع الطالب للتفكير والبحث للوصول إلى معارف جديدة.

● دراسة عثمان (2010): بعنوان "اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة واشتملت العينة على عدد من مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم (229) مديراً ومديرة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت إيجابية.
- لا توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، التخصص، المؤهل العلمي، موقع المدرسة.
- توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة، بين محافظات شمال الضفة ووسطها ولصالح شمال الضفة.
- توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجالي المعاملات الإدارية والتخطيط بين محافظات جنوب الضفة ووسطها ولصالح جنوب الضفة، وبين محافظات شمال الضفة ووسطها ولصالح شمال الضفة.

- توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في الدرجة الكلية بين محافظات جنوب الضفة ووسطها ولصالح جنوب الضفة، وبين محافظات شمال الضفة ووسطها ولصالح شمال الضفة.

● **دراسة ماضي (2010) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"** هدفت الدراسة إلى بي أن أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية كحالة دراسية . ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات الأولية من خلال أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (359) أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية بغزة، وتم استرداد (275) استبيان. وقد توصل الباحث لعدد من النتائج أهمها:

- وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى للدرجة العلمية وخبرة أفراد الهيئة التدريسية.

- وجود علاقة بين حوسبة المكتبات وتوفير المستلزمات العلمية الحديثة والاشتراك بقواعد البيانات وتنوع المكتبة، وبين ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

- عدم وجود علاقة بين توفير خدمة الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية وقاعات الدراسة وبين ضمان جودة التعليم العالي.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة زيادة الاتصال الإلكتروني بين الجامعة الإسلامية والجامعة الأخرى العربية والأجنبية في جوانب التعاون البحثي والابتعاث.

- ضرورة الاهتمام بالتعليم الإلكتروني من خلال حوسبة المكتبات وتوفير التكنولوجيا المناسبة للوصول إليها.

● **دراسة (2010) Girard and McIntyre كندا : بعنوان: "نمذجة إدارة المعرفة في القطاع العام"** هدفت الدراسة إلى توضيح الاستخدام الأمثل لنموذج إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام، وقد اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة لتحقيق أهداف البحث، من خلال دراسة حالة الحكومة الفدرالية في كندا، والوقوف على نموذج إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الكندية، وقد توصل الباحثان إلى أن نموذج (Inukshuk knowledge) والذي يتضمن التكنولوجيا، القيادة، الثقافة، العمليات، والمقاييس، هو النموذج الكلي الذي يضمن للمنظمات تحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة، وأن مقومات إدارة المعرفة الخمسة (التكنولوجيا، القيادة، الثقافة، العمليات، المقاييس) قد ساهمت بإيجابية نحو تمكين المنظمات لتحقيق أهدافها، وعليه يوصي الباحثان بتطبيق نموذج (Inukshuk knowledge) باعتباره نموذجاً شاملاً لجميع مقومات إدارة المعرفة.

● **دراسة (2010) Kasim ماليزيا: بعنوان: العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي لدوائر الحكومة الماليزية:** هدفت الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام ، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتحقيق أهداف البحث، واعتمدت أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد 87%، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي . وقد أوصت الباحثة على ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساهم في فعالية الأداء الوظيفي، وأي العوامل تحد من تحسن الأداء، بالإضافة للاهتمام وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، وعلى الإدارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنيًا.

- **دراسة المعاني (2009) الاردن: بعنوان: "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"**
هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أداءهم الوظيفي، واختبار الفروق في كل الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة الذي يشمل مديري المديريات في ثلاث وعشرين وزارة أردنية وقد بلغ عددهم (298) مدير، وكانت نسبة العائد (87.2%).
توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها ما يلي:
- تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن المبحوثين يشعرون بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.
- التزام الوزارات في الأردن بأبعاد إدارة المعرفة والتي يمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كالآتي: توليد المعرفة، فريق المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة.
وقد خلصت الدراسة للعديد من التوصيات، نذكر أهمها كالآتي:
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون بين العاملين وتشجع على تبادل المعرفة والتشارك الطوعي فيها، بهدف الوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- تحسين المناخ التنظيمي للعمل وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين وتفويض صلاحيات كافية تمكنهم من تطبيق معارفهم.
- الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم.
- تبني نظام موضوعي للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية، ويشجع العاملين على الإبداع وإنتاج المعرفة.
- **دراسة حشيش (2009): بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".**
هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى بغزة، وإبراز واقع إدارة المعرفة في الجامعة، وتحديد العلاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وإدارة المعرفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستعان بأداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، وقد وزعها على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة من أصل (306) عضو.
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة.
- أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة.
- أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.
وقد أوصى الباحث العديد من التوصيات، نوجزها في الآتي:
- ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين.
- تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية.
- إيجاد فرص مهنية لرفع مستوى أعضاء الهيئة التدريسية مما يساهم في رفع مستوى الثقة وتقليل الضغوط الإدارية.
- **دراسة الشرفا (2008): بعنوان " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة".**

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في قطاع غزة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بينما كانت أداة الدراسة استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاملين ورؤساء الاقسام في المصارف المبحوثة، وعددهم (174) موظفاً.

وقد توصلت الباحثة لعدد من النتائج، نذكر أهمها فيما يلي:

- تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من مهارات وخبرات الكادر البشري لتحقيق التنمية والنهضة.
 - عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة 0,05 .
- وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها على النحو التالي:
- تعميق وعي وإدراك المسؤولين في المصارف للتحديات والمعوقات والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضراً ومستقبلاً.
 - ضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماماً زائداً لإدارة المعرفة والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

● دراسة دروزة (2008) الاردن: بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية (وهي الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة، وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية . ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان لجمع المعلومات اللازمة من عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم(300).

وتوصلت الباحثة لعدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين، والتعلم و النمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.
- وخلصت الدراسة لعدد من التوصيات، أهمها:
- ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وبرامجها تطبيقاتها، من خلال التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.
 - ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية.
 - زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال تفعيل عمليات توليد المعرفة، وحصرها وتكوين الأفكار والخبرات و المهارات المتوفرة لدى الأفراد وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

● دراسة داسي (2007) سوريا: بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على المصارف الحكومية السورية:

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف، لتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل ستة مصارف حكومية سورية، من خلال عينة عشوائية عددها (54) مديرًا في الإدارة العليا لهذه المصارف.

وتوصلت الباحثة للعديد من النتائج، أهمها ما يلي:

- وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بنسبة ارتباط (54.6%) .
- وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية.
- وجود ضعف في الخدمات التي تقدمها المصارف الحكومية السورية بسبب عدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وعدم استقطاب موظفين مبدعين ذوي مهارات وقدرات وخبرات عالية.
- خلصت الدراسة للعديد من التوصيات، أهمها ما يلي:
- استحداث إدارة المعرفة في كل مصرف لتشارك مع نظم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- ضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات مثل: نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبيرة.
- تقديم الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على شبكة الإنترنت.
- زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة واستخدامها وتحقيق رضا العاملين.

● دراسة الخليلى (2006)، الاردن: بعنوان " إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية"

هدفت الدراسة الى رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بينما كانت الاداة استبانة رأي واشتملت العينة على عدد من المديرين في وزارة التربية والتعليم على اختلاف مستوياتهم بلغ (106) مديرًا.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة، نشر وتبادل المعرفة، وفلترة المعرفة والتي تبين أن درجة ممارستها متوسطة.
- إن درجة توفر المقومات التكنولوجية لم ترق إلى المستوى المطلوب وهذا بدوره أثر في درجة ممارسة نشاط نشر وتبادل وتخزين المعرفة في وزارة التربية والتعليم.
- وجود علاقة إحصائية إيجابية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي، التدقيق المعرفي، تخزين المعرفة ونشر وتبادل المعرفة، تطبيق المعرفة، فلترة المعرفة.
- عدم وجود أثر للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي (في درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية:

- دراسة الشرفا وعبدالعال (2018): بعنوان " أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة"
هدفت الدراسة للتعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل، وأستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (117) موظف.
وكانت أهم النتائج كالتالي:
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الاسلامية بمحافظة غزة والجودة الشاملة.
- مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة.
- مستوى تطبيق الجودة الشاملة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة.
وكانت أهم التوصيات كالتالي:
- ضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد لبشرية مع ضرورة مشاركته رؤساء الأقسام والادارات في وضعها.
- وضع آليات لتخطيط الموارد البشرية تعتمد على استخدام الوسائل العلمية في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية المتوفرة.
- تفعيل سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين للفنيين المتميزين للمساهمة في تحسين أداء البنوك الاسلامية وتحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.
- دراسة الدليمي(2018): بعنوان " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية العراقية".
هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة تتكون من (350) موظفاً.
وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً بصورة عامة.
وكانت التوصيات كالتالي:
- ضرورة العمل على تطوير قدرات الجامعة بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية.
- ضرورة اهتمام الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم.
- دراسة آل نملان (2017) بعنوان: " أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر".
هدفت الدراسة الى قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وشملت عينة الدراسة على عدد (،) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وشملت عينة الدراسة على عدد (372) مبحوثاً.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المؤسسي.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي.

وكانت أهم التوصيات كالتالي:

- يجب على المستشفيات الخاصة القطرية أن تستثمر في نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- يجب على المستشفيات الخاصة القطرية التكيف مع التغير السريع في بيئة الأعمال باستخدام نظام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتعزيز أدائها وتحقيق الميزة التنافسية.
- يجب على المستشفيات الخاصة القطرية استخدام تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير كافة احتياجات ورغبات خدمات المرضى للوصول إلى مستوى عال من الرضا.

• دراسة الفقهاء (2017) بعنوان: "أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (295) مبحوثاً. وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها.
- وكانت أهم التوصيات كالتالي:
- ضرورة تركيز شركات الاتصالات على أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية وتطبيقها بشكل علمي من خلال توفير المعلومات الكافية المتعلقة بالموارد البشرية.
- واستقطاب المتخصصين من ذوي الخبرة في مجال تخطيط الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- زيادة الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية للمحافظة على الأسبقية في دراسة حاجات الأسواق والتركيز على استهدافها من خلال منتج مميز ومنخفض التكاليف، لتعزيز مكانتها التنافسية.

• دراسة الزبيدي (2016) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية " بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في مكان العمل، وقام الباحث باختيار الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية في تطبيق الجانب الميداني كونها من الشركات الصناعية المهمة في العراق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات بالإضافة إلى التواجد الميدان، وشملت عينة البحث (30) مدير من مدرء الأقسام والشعب.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

- ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة .
- ضعف شيوع ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين.

وكانت أهم التوصيات كالتالي:

- التأكيد على الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر أنشطة التوظيف و التدريب و أنظمة التعويضات و بما يعزز من المواطنة البيئية لدى العاملين.

● **دراسة واضح ولعمر اوي (2016) بعنوان: " إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة".**

جاءت هذه الدراسة لتبين واقع إدارة المعرفة و استكشاف العلاقة بينها وبين إدارة الموارد البشرية، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، عن طريق دراسة حالة، المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، وكانت عدد العينة (50) عامل حيث أظهرت النتائج التالية:

- أن هناك عالقة ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية في المعهد.
- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد عهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة.

قدمت الدراسة بعض التوصيات منها كما يلي:

- على المعهد الوطني الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها.
 - على المعهد الوطني القيام بدورات تدريبية في المؤسسة لتدريب وتكوين المستويات الادارية المختلفة.
 - السعي الدائم الى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الوظيفية.
- **دراسة حجازي (2016) بعنوان: " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة.**

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ومن ثم يقدم التفسيرات المتعلقة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الاهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم 24 مدير، حيث تم الحصول على استبانات معبئة وصالحة للتحليل من قبل 117 منظمة من أصل مجتمع الدراسة الذي تمثل ب 127 منظمة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- أبعاد اجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (79.3%)، حيث حصل بُعد التعيين على المرتبة الاولى بوزن نسبي (80.7%)، وحصل بُعد الاختيار على المرتبة الثانية وحصل بُعد التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على المرتبة الثالثة، ويأتي في المرتبة الاخيرة بُعد الاستقطاب.

- مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الاهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بوزن نسبي (82.3%).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- أن على المنظمات الأهلية في قطاع غزة تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف المؤسسة، كذلك اشراك جميع الدوائر والأقسام في التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة ومراجعة استراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في تطوير المنظمة.

- دراسة محمد (2013)، السودان: بعنوان " أثر ادارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سوداتل).

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة لاختبار فرضيات البحث واستخدام أدوات المقابلة والاستبيان في جمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تعول الشركة على العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.
- تتبنى الادارة العليا الاهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء.
- حرص المديرين على منح مرؤوسيهـم الصلاحيات التي تسهم في أداء العمل.

أما أبرز التوصيات التي تم التوصل إليها فهي:
أن يطبق مقياس المفاضلة في نتائج المتقدمين للتعيين في الشركة.
أن يتم تطبيق معايير البيئة الصحية والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة بشكل كامل.
أن تسعى الادارة العليا بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتنوعة.

- دراسة ابوزيد (2008) : بعنوان " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ".

هدفت الدراسة الى تقييم واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط ادارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة محكمة على افراد العينة والبالغ عددهم (376).
نتائج الدراسة :

اظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وايضا وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة الجديد في علم ادارة الموارد البشرية، واظهرت كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية.

- دراسة صيام (2007)، بعنوان " فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الضباط العاملين في جهاز الشرطة ، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط محافظات غزة.
خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء .
- غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح.

- عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة.
 - وجود تكس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف.
 - غياب أيضاً تأهيل الكادر البشري والذي لو كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً.
- وقد أوصت الدراسة:
- بالاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادر الشرطة.
 - إعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء.
 - دراسة حالة الضباط والأفراد ومعرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري والنظام الإداري.
 - مواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحيط ودول العالم والاستفادة من خبرتهم بما يتناسب والواقع الفلسطيني.
- دراسة الحياصات (2006) بعنوان: " معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين ".
- هدفت الدراسة الى التعرف الى كفاءة وفاعلية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الاردنية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانة على 200 صحفي من (21) مؤسسة.
- نتائج الدراسة:
- اظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الاردنية وأدائها المؤسسي، وأنه توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية في الاردن وأدائها المؤسسي.
- دراسة أبودولة والصالحية (2004) بعنوان: " تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية ".
- هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات مديري ادارات الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام والخاص الاردنية من خلال بعدين هما مدى وجود خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى ادارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد قاما بتوزيع (96) استبانة تم توزيعهم على عينة الدراسة وهم عبارة عن فئة الموظفين في القطاعين العام والخاص الاردنية.
- نتائج الدراسة:
- اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في اغلب المنظمات المبحوثة، وظهرت وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لتبني الموارد البشرية.
- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:
- يتضح بعد مراجعة الدراسات السابقة سواء كانت فلسطينية أو عربية أو أجنبية، يتضح أن في الغالب تبحث في مجال التعليم وكيفية الاستفادة من توعية مدرء المدارس والطلاب والجامعات وغير ذلك من المنظومة التعليمية، وأيضاً في القطاع الحكومي سواء في موضوع إدارة المعرفة فتطرق الى إدارة المعرفة وعلاقتها في تميز الاداء الوظيفي كما في دراسة كلاً من دراسة (ماضي، 2011)،

ودراسة (الزطمة، 2011)، ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (عثمان، 2010)، ودراسة (ماضي، 2010)، ودراسة (حشيش، 2009)، ودراسة (Girard and Mclutrye، 2010)، ودراسة (Kasim، 2010)، ودراسة (المعاني، 2009)، ودراسة (دروزة، 2008)، ودراسة (الخليلي، 2006)، والقليل منها تم على المصارف الحكومية كما في دراسة كلاً من دراسة (الشرفا، 2008)، ودراسة (داسي، 2007)، أما في موضوع تنمية الموارد البشرية أيضاً ركزت أغلب الدراسات على مجال الوظيفة العامة كما في دراسة كلاً من (حجازي، 2016)، ودراسة (صيام، 2007)، ودراسة (الحياصات، 2006)، ودراسة (أبودولة والصالحية، 2004)، وكانت هناك دراسات ركزت على قطاع الاتصالات مثل دراسة (محمد، 2013) ودراسة (ابوزيد، 2008) التي ركزت على قطاع المصارف، وهذا ما يميز الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوع لم يتطرق له أحد من الباحثين إلى حد علم الباحث، لأنه يدرس علاقة إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة ولأن الدراسة أجريت على جميع شركات الاتصالات العاملة في قطاع غزة، والذي نأمل أن يقدم التوصيات التي تساعد في تقديم النصيحة للعاملين في هذا المجال.

أولاً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة (أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تطبيقاً على شركة الاتصالات بدولة فلسطين) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

ثانياً: مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

١- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج : (Statistical Package For Social SPSS) (Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

٢- **البيانات الثانوية:** لقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق للتعرف عن أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تطبيقاً على شركة الاتصالات بدولة فلسطين، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في بعد الدراسة.

ثالثاً : مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات بدولة فلسطين للعام 2020م والبالغ عددهم (171) موظفاً.

رابعاً: العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) موظفاً من الموظفين العاملين في شركة الاتصالات بدولة فلسطين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية على أن يتم استثنائهم من العينة الفعلية ، وذلك بهدف التأكد من خصائص أدوات الدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من عينة الدراسة .

خامساً: أداة الدراسة :

- بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
 - صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
 - عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - عرض الاستبانة على (4) من المحكمين المختصين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (1) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
 - وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (58) فقرة موزعة على قسمين القسم الأول: إدارة المعرفة ويتكون من (33) فقرة، والقسم الثاني: تنمية الموارد البشرية ويتكون من (25) فقرة، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.
 - توزيع الاستبانة علي جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كالتالي:
- القسم الأول: يحتوي علي الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.
- القسم الثاني: يتكون من (58) فقرة موزعة على قسمين كالتالي:
- جدول رقم (4)
- أقسام الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها

القسم		المجال	عدد الفقرات
القسم الأول: إدارة المعرفة	أولاً: متطلبات إدارة المعرفة	المعرفة الضمنية والصريحة	8
		البنية التحتية والتكنولوجية	7
		الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	15
	ثانياً: عمليات إدارة المعرفة	توليد وتخزين المعرفة	10
		توزيع تطبيق المعرفة	8
		الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	18
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة			33
القسم الثاني: تنمية الموارد البشرية		التطوير	9
		التعليم	8
		التدريب	8
		الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	25

سادساً: المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي (Ozen et al. 2012))

جدول (5)

المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1.00 – 1.80	أكثر من 20% – 36%	قليلة جداً
من 1.81 – 2.60	أكثر من 36% – 52%	قليلة
من 2.61 – 3.40	أكثر من 52% – 68%	متوسطة
من 3.41 – 4.20	أكثر من 68% – 84%	كبيرة
من 4.21 – 5.00	أكثر من 84% – 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للأداة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة

سابعاً: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- تم مخاطبة شركة الاتصالات في فلسطين من قبل الباحث لتسهيل مهمتها في توزيع الاستبانة على موظفي الشركة.
- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات، قام بتوزيع (30) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (171) للتحليل الإحصائي.

ثامناً: صدق الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:

أ- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات العربية والفلسطينية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجال الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

• استبانة إدارة المعرفة

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة:

الجدول (6)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول (المعرفة الضمنية والصريحة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
١.	يتوفر لدى المدراء معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	**0.710	0.000
٢.	يساهم المدراء بتطوير سياسات الشركة والأنشطة المتعلقة بها.	**0.869	0.000
٣.	يساهم المدراء بتقييم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل الشركة.	**0.859	0.000
٤.	تشجع إدارة الشركة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل	**0.701	0.000
٥.	يتوفر لدى الشركة قواعد بيانات عن مشتركها وأماكن إقامتهم وعملهم.	**0.788	0.000
٦.	يتوفر لدى الشركة المعرفة بمتطلبات سوق العمل.	**0.825	0.000
٧.	توفر إدارة الشركة للعاملين مصادر معلومات لتساعدهم على اكتساب المعرفة.	**0.811	0.000
٨.	تقوم إدارة الشركة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	**0.720	0.000

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.701-0.888)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني (البنية التحتية والتكنولوجية) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
١.	توفر الشركة خدمة البريد الالكتروني للمدراء والعاملين لتلبية احتياجات العمل.	**0.866	0.000
٢.	لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود المشتركين من خلاله المستندات والمعلومات.	**0.806	0.000
٣.	توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام والافراد.	**0.923	0.000
٤.	توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل المعرفة بين كافة	**0.807	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
	الاقسام والافراد.		
٥.	توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الافكار بين كافة الاقسام والافراد.	**0.682	0.000
٦.	توفر الشركة اشتراكات بقواعد بيانات لمؤسسات تكنولوجيا دولية	**0.848	0.000
٧.	لدى الشركة اتصال مستمر ومباشر بشركات البرمجيات المحلية	**0.922	0.000

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.682-0.922)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

الجدول (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول (توليد وتخزين المعرفة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
١.	اكتسابها من مصادر خارجية	**0.559	0.001
٢.	تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لايجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	**0.586	0.001
٣.	تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعليم المعرفي من داخل الشركة وبشكل مستمر.	**0.806	0.000
٤.	اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة.	**0.642	0.000
٥.	الافراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	**0.502	0.005
٦.	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.	**0.739	0.000
٧.	الارشيف والمستندات الورقية.	**0.821	0.000
٨.	معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها.	**0.706	0.000
٩.	تحرص الشركة على توفير الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخزن المعلومات.	**0.733	0.000
١٠.	تسهم الاجهزة والبرمجيات الموجودة في الشركة على توفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.	**0.668	0.000

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.502-0.806)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني (توزيع تطبيق المعرفة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
١.	شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول الى البيانات.	**0.772	0.000
٢.	إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.	**0.801	0.000
٣.	عقد اجتماعات وورش عمل داخلية.	**0.884	0.000
٤.	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.	**0.910	0.000
٥.	تعتمد الشركة على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج اعمالها وانشطتها.	**0.689	0.000
٦.	نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	**0.708	0.000
٧.	فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة.	**0.902	0.000
٨.	تستخدم الشركة مقاييس ومعايير تتحكم من خلالها على المعرفة المطبقة.	**0.815	0.000

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.689-0.910)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

الصدق البنائي لاستبانة إدارة المعرفة

المجال	الدرجة الكلية للإدارة المعرفة	قيمة الدلالة sig
المعرفة الضمنية والصريحة	**0.785	0.000
البنية التحتية والتكنولوجية	**0.916	0.000
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	**0.905	0.000
توليد وتخزين المعرفة	**0.807	0.000
توزيع تطبيق المعرفة	**0.794	0.000
الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	**0.831	0.000

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

• استبانة تنمية الموارد البشرية

الجدول (11)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول (التطوير) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
١.	توجد خطة استراتيجية تسعى الشركة الى تحقيقها.	**0.867	0.000
٢.	تقوم الشركة على بناء ثقافة تنظيمية لتحفيز العاملين على الابداع.	**0.841	0.000
٣.	تعمل الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة في العمل.	**0.676	0.000
٤.	تركز الشركة على الجودة الانتاجية في العمل.	**0.833	0.000
٥.	توفر الشركة بيئة عمل ابداعية.	**0.746	0.000
٦.	تنمي الشركة الطاقات الفكرية لدى العاملين باستمرار.	**0.614	0.000
٧.	تقوم الشركة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.	**0.897	0.000
٨.	تبحث الشركة عن افضل الموارد البشرية.	**0.848	0.000
٩.	يتم إشراك العاملين وذوي الاداء المرتفع في اتخاذ القرارات.	**0.851	0.000

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.614-0.897)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (12)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التعليم) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
١.	هناك منهجية وتعليمات وسياسات واضحة للعمل متاحة لاطلاع العاملين.	0.877**	0.000
٢.	تستخدم الشركة أساليب لصقل مهارات العاملين.	0.87**	0.000
٣.	تتوفر في الشركة بيئة محفزة للتعلم.	0.787**	0.000
٤.	يتبادل العاملون الخبرة أثناء العمل.	0.794**	0.000
٥.	يتم مشاركة العاملين في معظم الاجتماعات التي يتم عقدها.	0.775**	0.000
٦.	لدى العاملين قابلية لتحمل المسؤولية بشكل جماعي.	0.672**	0.000
٧.	تعمل الشركة على بناء شخصية العاملين لمواجهة التحديات.	0.814**	0.000
٨.	يوجد في الشركة جانب تخطيطي من أجل سد احتياجات السوق.	0.879**	0.000

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.672-0.879)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (13)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث (التدريب) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
١.	تدريب العاملين على توجيه سلوكهم نحو المطلوب.	0.887**	0.000
٢.	توفر الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين.	0.855**	0.000
٣.	تعمل الشركة على تدريب العاملين على كيفية الاتصال والتواصل.	0.940**	0.000
٤.	لدى الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية طبقاً لاحتياجات العاملين.	0.874**	0.000
٥.	تقوم الشركة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.	0.729**	0.000
٦.	يتم الاستعانة بمدرسين ذو كفاءة من أجل تدريب العاملين.	0.750**	0.000
٧.	تتميز المادة التدريبية بأنها قادرة على تحقيق أهداف الشركة.	0.782**	0.000
٨.	أساليب التدريب المتبعة تحاكي الواقع العملي.	0.749**	0.000

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361
يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.729-0.940)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.
وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

الصدق البنائي لاستبانة تنمية الموارد البشرية

المجال	الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	قيمة الدلالة sig
التطوير	**0.920	0.000
التعليم	**0.506	0.004
التدريب	**0.960	0.000

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463
*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361
يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

تاسعاً: ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

قام الباحث بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman-Brown Coefficient وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (15).

الجدول (15)

معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

القسم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
القسم الأول: إدارة المعرفة	المعرفة الضمنية والصريحة	8	0.809	0.833
	البنية التحتية والتكنولوجية	*7	0.860	0.880
	الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	*15	0.864	0.864
	توليد وتخزين المعرفة	10	0.673	0.805
	توزيع تطبيق المعرفة	8	0.868	0.930
	الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	18	0.849	0.918
القسم الثاني: تنمية الموارد البشرية	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	*33	0.665	0.714
	التطوير	*9	0.875	0.877
	التعليم	8	0.819	0.901
	التدريب	8	0.579	0.733
	الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	*25	0.969	0.973

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة لإدارة المعرفة (0.714) ، ولاستبانة تنمية الموارد البشرية (0.973) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

القسم	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القسم	أولاً: المعرفة الضمنية والصريحة	8	0.906

0.930	7	البنية التحتية والتكنولوجية	متطل	الأول
0.946	15	الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	بات إدارة المعر فة	: إدارة المعر فة
0.846	10	توليد وتخزين المعرفة	ثانياً:	
0.922	8	توزيع تطبيق المعرفة	عمليا	
0.937	18	الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	ت إدارة المعر فة	
0.951	33	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة		
0.928	9	التطوير		القسم الثاني: تنمية
0.921	8	التعليم		الموارد البشرية
0.931	8	التدريب		
0.947	25	الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية		

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة لإدارة المعرفة (0.951) ، ولاستبانة تنمية الموارد البشرية (0.947) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- 5- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر .

مقدمة:

يشتمل هذا المبحث على تحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال استعراض أبر نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل) لذا تم اجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

أولاً : تحليل خصائص مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية، تم تحديد خصائص مجتمع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، حيث أن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة، إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، واتخذت نتائج هذه الدراسة كمحكم لنتائجها.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات مجتمع الدراسة وتم عرضها على الترتيب التالي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

١-توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، فكانت إجاباتهم كما هي موضحة في جدول رقم(17)

جدول رقم (17)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	134	78.36
أنثى	37	21.64
المجموع	171	100.00

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

١. أن نسبة الذكور تمثل ثلاثة ارباع عينة الدراسة تقريباً مما يدل على طبيعة العمل في المجال شركات الاتصالات الذي يستقطب الذكور بشكل كبير ليتقاطع مع الصفة المحافظة للشعب الفلسطيني ولطبيعة العمل الذي لا يمثل العمل المكتبي فقط وإنما هناك عمل في الميدان.

٢. أن نسبة الإناث تمثل ربع عينة الدراسة تقريباً مما يدل على عدم إقبال الإناث للعمل في مجال شركات الاتصالات لما له من التزامات واختلاط بالمشتريين، والذي يتناقض مع عادات وتقاليد مجتمعنا الفلسطيني المحافظ.

٢-توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة حسب العمر، فكانت إجاباتهم كما هي موضحة في جدول رقم(18)

جدول رقم (18)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
25 فأقل	52	30.4
26 - 30 سنة	61	35.7
31 - 40 سنة	36	21.1
41 - 50 سنة	12	7.0
أكثر من 50	10	5.8
المجموع	171	100.0

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- النسبة الأكبر من العينة المختارة تتراوح أعمارهم من (25 عام الى 30 عام) والذين يمثلون حوالي (66%)، وهذا يدل على اعتماد شركات الاتصالات على عنصر الشباب لما يمثله من حيوية في العمل وسرعة الانجاز.
- أن الأعمار من (31- أكثر من 50 عام) تمثل حوالي (34%) من عينة الدراسة وهذا وضع طبيعي لأن الموظفين لأنه يجب أن يكون عنصر الخبرة موجود مما يضيف نوع من التميز في العمل، وأيضاً بسبب أن مدة العمل في شركات الاتصالات قصيرة نوعاً ما بالمقارنة بالوظيفة الحكومية وذلك بسبب اعتمادها على عنصر الشباب.

٣-توزيع مجتمع الدارسة حسب المؤهل العلمي:

تم سؤال أفراد عينة الدارسة حسب المؤهل العلمي، فكانت إجاباتهم كما هي موضحة في جدول رقم(19)

جدول رقم (19)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة	0	0.00
دبلوم	26	15.20
بكالوريوس	122	71.35
دراسات عليا	23	13.45
المجموع	171	100.00

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- ان نسبته (71%) من العينة من حملة شهادات البكالوريوس وهذا يدل على أن أغلب حالات التوظيف تكون للحاصلين على درجة البكالوريوس، نظراً لتنوع التخصصات التي ممكن أن تقيد عمل شركات الاتصالات.
- ان الدراسات العليا في مجال الاتصالات غير متوفرة بسهولة في قطاع غزة مما يجعل فرص الحصول عليها محصورة فيمن تتوفر لهم منح دراسية في الخارج أو ظروفهم المادية مناسبة.
- أن الحد الأدنى للتعين في شركات الاتصالات تكون لحملة شهادة الدبلوم وكانت نسبتهم تقريباً (15%).

٤- توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، فكانت إجاباتهم كما هي موضحة في جدول رقم (20).

جدول رقم (20)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	23	13.5
رئيس قسم	34	19.9
مسؤول وحدة	17	9.9
مشرف	97	56.7
المجموع	171	100.0

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- أن نسبة مسمى مشرف هي (56.7%) وهذا يدل على طبيعة العمل في شركات الاتصالات بحيث تهتم بعملية الاشراف الميداني وذلك بسبب انتشار افرع ومراكز تقديم الخدمة على مستوى القطاع.

٥- توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة، فكانت إجاباتهم كما هي موضحة في جدول رقم (21)

جدول رقم (21)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	49	28.7
من 6- 10 سنوات	73	42.7
من 11- 15 سنة	37	21.6
اكثر من 16 سنة	12	7.0
المجموع	171	100.0

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- أن سنوات الخدمة من (اقل من 5- 10 سنوات) تبلغ نسبة حوالي (71.5%) من العينة المختارة وهذا يدل على التجديد واستقطاب موظفين جدد دائماً وعدم الاعتماد عبي أصحاب الخبرات الطويلة الا بالحد الادنى.

٦- توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل، فكانت إجاباتهم كما هي موضحة في جدول رقم (22)

جدول رقم (22)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية
شركة جوال	57	33.33

شركة ا لوطنية موبايل	55	32.16
شركة بالتل	59	34.50
المجموع	171	100.00

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- أن النسب في توزيع افراد العينة متقارب بشكل كبير وذلك بسبب طبيعة العمل المتشابه الى حدا كبير في جميع الشركات وتغوق نسبي لشركة بالتل لأنها الشركة الاقدم من بين الثلاث شركات.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار الاستبانة، حيث تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة واعتبرت الدرجة (3) هي الحياذ وتمثل (60%) على مقياس الدراسة، حيث تم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3)، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

١-تحليل فقرات (إدارة المعرفة) وتشمل:

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة:

الجدول (23)

التكرارات المتوسطة الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الاول (المعرفة الضمنية والصريحة)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتوفر لدى المدراء معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	4.222	0.765	84.44	20.885	0.000	1
2	يساهم المدراء بتطوير سياسات الشركة والانشطة المتعلقة بها.	4.181	0.700	83.63	22.057	0.000	2
3	يساهم المدراء بتقييم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل الشركة.	4.070	0.918	81.40	15.250	0.000	6
4	تشجع إدارة الشركة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل	4.123	0.761	82.46	19.297	0.000	3
5	يتوفر لدى الشركة قواعد بيانات عن مشتركها وأماكن اقامتهم وعملهم.	4.012	0.888	80.23	14.902	0.000	8
6	يتوفر لدى الشركة المعرفة بمتطلبات سوق العمل.	4.058	0.838	81.17	16.515	0.000	7
7	توفر إدارة الشركة للعاملين مصادر معلومات لتساعدهم على اكتساب المعرفة.	4.076	0.703	81.52	20.016	0.000	5
8	تقوم إدارة الشركة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	4.094	0.625	81.87	22.864	0.000	4
	جميع الفقرات	4.105	0.442	82.09	32.710	0.000	

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

- ١-احتلت المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي نصت على " يتوفر لدى المدراء معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة(4.222)، والوزن النسبي (84.44%)، والانحراف المعياري(0.765)، وقيمة الاختبار T(20.885)، ويعزي الباحث ذلك الى اهتمام شركات الاتصالات بتوفير التطوير والمعرفة اللازمة وبشكل دائم ومستمر للمدراء حتى يقوموا بواجباتهم على أكمل، وايضاً اهتمام المدراء بتطوير انفسهم بشكل مستمر، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزطمة،2011) حيث بينت بأن العاملين في الكليات والمعاهد لديهم المعرفة بالمهارات اللازمة للقيام بواجباتهم..
- بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي نصت على " يتوفر لدى الشركة قواعد بيانات عن مشتركها وأماكن اقامتهم وعملهم " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة(4.012)، والوزن النسبي (80.23%)، والانحراف المعياري(0.888)، وقيمة الاختبار

T(14.902)، ويعزي الباحث ذلك الى أن هناك صعوبة كبيرة في أن يفصح العملاء عن أماكن إقامتهم وأماكن عملهم والتي يعتبرونها من الأمور الخاصة على عكس البيانات الشخصية العادية مثل اسم المشترك ورقم بطاقته الشخصية والتي وضعت الشركات شرط الحصول على الخدمة الإفصاح عن البيانات الشخصية العادية، وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة (الزطمة، 2011) حيث بينت أن هناك ضعف في الاشتراك بقواعد بيانات خارجية.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (المعرفة الضمنية والصريحة) تساوي (4.105)، والوزن النسبي يساوي (82.09%) والانحراف المعياري (0.442)، وقيمة الاختبار T (32.710)، أي أنه جاء في المرتبة الأخيرة فقرات إدارة المعرفة وهذا يدل على أن المبحوثين يعتقدون بأن المعرفة مكتسبة من خلال العمل والممارسة وأنها تأتي مع الخبرة وخصوصاً في مجال شركات الاتصالات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزطمة، 2011) حيث جاءت المعرفة الضمنية والصريحة في مرتبة متأخرة من بين المجالات الأخرى، وايضاً اتفقت مع دراسة (دروزة، 2008) حيث بينت بأن المعرفة الضمنية والصريحة بحاجة الى المزيد من الاهتمام وأوصت بذلك.

الجدول (24)

التكرارات المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (البنية التحتية والتكنولوجية)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	توفر الشركة خدمة البريد الالكتروني للمدراء والعاملين لتلبية احتياجات العمل.	4.029	0.770	80.58	17.474	0.000	6
2	لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود المشتركين من خلاله المستندات والمعلومات.	4.392	0.654	87.84	27.822	0.000	1
3	توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام والافراد.	4.316	0.731	86.32	23.524	0.000	2
4	توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل المعرفة بين كافة الاقسام والافراد.	4.158	0.785	83.16	19.290	0.000	3
5	توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الافكار بين كافة الاقسام والافراد.	4.070	0.823	81.40	17.003	0.000	4
6	توفر الشركة اشتراكات بقواعد بيانات لمؤسسات تكنولوجية دولية	3.918	0.793	78.36	15.144	0.000	7
٧	لدى الشركة اتصال مستمر ومباشر بشركات البرمجيات المحلية	4.070	0.816	81.40	17.153	0.000	5
	جميع الفقرات	4.136	0.436	82.72	34.054	0.000	

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى الفقرة (2) والتي نصت على " لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود المشتركين من خلاله المستندات والمعلومات " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.029)، والوزن النسبي (80.58%)، والانحراف المعياري (0.770)، وقيمة الاختبار T (17.474)، ويعزي الباحث ذلك الى التطور الحاصل في العالم في مجال الاتصالات يحتم على شركات الاتصالات مواكبة ذلك التطور من خلال استخدام الشبكة العنكبوتية واحد تلك الاستخدامات أن يكون هناك صفحة على شبكة الانترنت للتواصل مع المشتركين وإعطائهم العروض والحملات ومحاولة استقطاب مشتركين جدد نظراً للمنافسة الكبيرة من قبل الشركات المختلفة، وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا، 2008) حيث بينت بأن المصارف العاملة في قطاع غزة تعتمد استغلال تكنولوجيا المعلومات ومن ضمنها شبكة الانترنت لتحقيق التنمية والنهضة وامداد المشتركين بالمستندات والمعلومات.

-بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي نصت على "توفر الشركة اشتراكات بقواعد بيانات لمؤسسات تكنولوجية دولية " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.918)، والوزن النسبي (78.36%)، والانحراف المعياري (0.793)، وقيمة الاختبار T (15.144)،

ويعزي الباحث ذلك الى أن مجال الاتصالات في دولة فلسطين يعتبر حديث العهد بحيث انه لم يصل بالتطور الى أن يكون على مستوى شركات الاتصالات الدولية بالرغم من التطور الحاصل على مجال الاتصالات ولكن ليس بالتقدم المطلوب، وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ماضي، 2010) حيث بينت بأن ضعف في الاتصال الالكتروني بين الجامعة الاسلامية بغزة والجامعات الاخرى الاجنبية والعربية وعدم اشتراكها بقواعد بيانات.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (البنية التحتية والتكنولوجيا) تساوي (4.136)، والوزن النسبي يساوي (82.72%) والانحراف المعياري (0.436)، وقيمة الاختبار T (34.054)، أي انه جاء في المرتبة الثالثة وقبل الاخيرة من بين فقرات إدارة المعرفة وهذا يدل على أن المبحوثين يعتقدون بأن هناك ضعف في البنية التحتية للتكنولوجيا لدى شركات الاتصالات في قطاع غزة بالمقارنة بالشركات الدولية والخدمات المقدمة إلكترونياً على المستوى الدولي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2018)، ودراسة (ماضي، 2010)، ودراسة (الشرفا، 2008)، ودراسة (داسي، 2007) والتي بينت جميعها بأن هناك ضعف في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اما في المصارف العاملة واما في الجامعات المختلفة وأوصت جميعها بضرورة زيادة الاهتمام والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات المختلفة، واختلفت مع دراسة (الزطمة، 2011) حيث بينت بأن هناك بنية تحتية وتكنولوجية حيث جاء في المرتبة الاولى بوزن نسبي (81.43%).

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة:

الجدول (25)

التكرارات المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الأول (توليد وتخزين المعرفة)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	اكتسابها من مصادر خارجية	4.076	0.819	81.52	17.182	0.000	10
2	تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لايجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	4.433	0.642	88.65	29.202	0.000	5
3	تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعليم المعرفي من داخل الشركة وبشكل مستمر.	4.380	0.624	87.60	28.901	0.000	6
4	اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة.	4.310	0.626	86.20	27.373	0.000	7
5	الافراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	4.222	0.640	84.44	24.987	0.000	9
6	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.	4.310	0.680	86.20	25.196	0.000	8
7	الارشيف والمستندات الورقية.	4.468	0.626	89.36	30.673	0.000	3
8	معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها.	4.462	0.606	89.24	31.529	0.000	4
9	تحرص الشركة على توفير الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخن المعلومات.	4.485	0.617	89.71	31.482	0.000	2
10	تسهم الاجهزة والبرمجيات الموجودة في الشركة على توفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.	4.509	0.654	90.18	30.163	0.000	1
	جميع الفقرات	4.365	0.436	87.31	40.961	0.000	

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى الفقرة (10) والتي نصت على " تسهم الاجهزة والبرمجيات الموجودة في الشركة على توفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.509)، والوزن النسبي (90.18%)، والانحراف المعياري (0.654)، وقيمة الاختبار T (30.163)، ويعزي الباحث ذلك الى أن تطور العمل في مجال الاتصالات يحتم على شركات الاتصالات توفير أحدث الأجهزة ومواكبة التطور الحاصل في المجال، ويأتي توفير الاجهزة والبرمجيات الحديثة في اطار التطور والذي يوفر الوقت

والجهد على الموظفين في تقديم افضل الخدمات للمشاركين بدقة ووقت مناسب، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2018)، ودراسة (ماضي، 2010) حيث بينت بأن الاجهزة والبرمجيات وحوسبة العمل يسهم في تطوير تقديم الخدمة.

-بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي نصت على " اكتسابها من مصادر خارجية " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.076)، والوزن النسبي (81.52%)، والانحراف المعياري (0.819)، وقيمة الاختبار T (17.182)، ويعزي الباحث ذلك الى أن اكتساب عمليات ادارة المعرفة (توليد وتخزين المعرفة) لا يتم من مصادر خارج الشركة ولكن تتم داخل الشركة من خلال تعاون الموظفين وتبادل الخبرات اللازمة في العمل، وايضاً من خلال قيام الموظف بسد النقص الموجود لدى موظف آخر بحيث تكون العملية تكاملية داخل الشركة وينصب كل ذلك في مصلحة الشركة ومصلحة الموظف في آن واحد.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (توليد وتخزين المعرفة) تساوي (4.365)، والوزن النسبي يساوي (87.31%) والانحراف المعياري (0.436)، وقيمة الاختبار T (40.961)، أي انه جاء في المرتبة الاولى من بين فقرات إدارة المعرفة وهذا يدل على أن المبحوثين يعتقدون بأن توليد وتخزين المعرفة ذو أهمية كبيرة لضمان سير العمل ولضمان تقديم أفضل الخدمات للمشاركين في شركات الاتصالات المختلفة وأن توليد وتخزين المعرفة من خلال التحفيز ومحاولة إخراج أقصى ما يمكن من الموظفين وايضا من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لذلك، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2018) حيث جاء محوري تخزين وتوليد المعرفة في المرتبة الاولى والثانية، وايضاً دراسة (الزطمة، 2011) حيث جاء محور تخزين المعرفة في المرتبة الثانية ولكن محور توليد المعرفة جاء في المرتبة قبل الاخيرة.

الجدول (26)

التكرارات المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (توزيع تطبيق المعرفة)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول الى البيانات.	4.509	0.598	90.18	33.008	0.000	1
2	إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.	4.327	0.658	86.55	26.371	0.000	3
3	عقد اجتماعات وورش عمل داخلية.	4.123	0.713	82.46	20.593	0.000	7
4	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.	4.234	0.654	84.68	24.684	0.000	5
5	تعتمد الشركة على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج اعمالها وانشطتها.	4.094	0.730	81.87	19.599	0.000	8
٦	نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	4.211	0.761	84.21	20.804	0.000	6
7	فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة.	4.357	0.656	87.13	27.030	0.000	2
8	تستخدم الشركة مقاييس ومعايير تتحكم من خلالها على المعرفة المطبقة.	4.287	0.673	85.73	25.005	0.000	4
	جميع الفقرات	4.268	0.507	85.35	32.693	0.000	

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

١-احتلت المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي نصت على " شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول الى البيانات " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.509)، والوزن النسبي (90.18%)، والانحراف المعياري (0.598)، وقيمة الاختبار T (33.008)، ويعزي الباحث ذلك الى أن من أهم اسباب نجاح شركات الاتصالات هي وجود شبكة معلوماتية مرتبطة ببيانات المشاركين حتى تتم عملية تقديم الخدمة على أكمل وجه بما يرضي المشترك، وهذه النتيجة تثبت بأن شركات الاتصالات في فلسطين لديها قواعد بيانات المشاركين التي تساعد الموظف على القيام بعمله وتقديم أفضل خدمة ممكنة للمشارك، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة

(ماضي،2010) حيث بينت بأنه يتوفر قواعد بيانات مشتركة بين العاملين في مكتبة الجامعة الاسلامية والذي يضمن الوصول الى البيانات بسهولة.

-بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي نصت على "تعتمد الشركة على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج اعمالها وانشطتها " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة(4.094)، والوزن النسبي (81.87%)، والانحراف المعياري(0.730)، وقيمة الاختبار T (9.5991)، ويعزي الباحث ذلك الى أن من الصفات التي تميز ادارة أي شركة هي الاعتداد بالرأي والتصميم عليه وتعتبر مشاركة الآراء مع موظفين ذوي خبرة في المؤسسة صعب للغاية مما يسبب المشاكل التي يصعب التغلب عليها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kasim،2010) حيث بينت بأن هناك ضعف من قبل الادارة العليا في التواصل مع الافراد واخذ آرائهم وضعف في الاداء الوظيفي..

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (توزيع تطبيق المعرفة) تساوي(4.268)، والوزن النسبي يساوي(85.35%) والانحراف المعياري(0.507)، وقيمة الاختبار T (32.693)، أي انه جاء في المرتبة الثانية من بين فقرات إدارة المعرفة وهذا يدل على أن المبحوثين يعتقدون بأن شركات الاتصالات المختلفة تقوم بالمناسب في مجال توفير ما يلزم لتطبيق المعرفة من خلال ورشات العمل والدورات التدريبية وتوفير قواعد بيانات داخلية ونشر الثقافة الداعمة لتوزيع وتطبيق المعرفة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي،2018) حيث جاء محور تطبيق المعرفة بمستوى عالي، ودراسة (عثمان،2010) حيث جاء محور تطبيق المعرفة ايجابي، وأختلفت النتيجة مع دراسة (الزطمة،2011) حيث جاء مجال تطبيق وتوزيع المعرفة في المرتبة قبل الاخيرة والاخيرة.

الجدول الإجمالي لمحاور إدارة المعرفة

جدول(27)

تحليل مجالات إدارة المعرفة

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
المعرفة الضمنية والصريحة	4.105	0.442	82.09	32.710	0.000
البنية التحتية والتكنولوجية	4.136	0.436	82.72	34.054	0.000
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	4.119	0.385	82.39	38.008	0.000
توليد وتخزين المعرفة	4.365	0.436	87.31	40.961	0.000
توزيع تطبيق المعرفة	4.268	0.507	85.35	32.693	0.000
الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	4.322	0.432	86.44	39.976	0.000
جميع الفقرات لإدارة المعرفة	4.230	0.347	84.60	46.290	0.000

يتضح من الجدول السابق أن توليد وتخزين المعرفة جاء في المرتبة الاولى بوزن نسبي (87.31%)، وأن توزيع وتطبيق المعرفة جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي (85.35%)، وأن البنية التحتية والتكنولوجية جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (82.72%)، وأن المعرفة الضمنية والصريحة جاء في المرتبة الاخيرة بوزن نسبي (82.09%)، و أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (بإدارة المعرفة) تساوي(4.230)، والوزن النسبي يساوي(84.60%) والانحراف المعياري(0.347)، وقيمة الاختبار T (46.290).

٢-تحليل فقرات (تنمية الموارد البشرية) وتشمل:

الجدول (28)

التكرارات المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الأول(التطوير)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	توجد خطة استراتيجية تسعى الشركة الى تحقيقها.	4.333	0.677	86.67	25.740	0.000	1
2	تقوم الشركة على بناء ثقافة تنظيمية لتحفيز العاملين على الابداع.	4.263	0.771	85.26	21.413	0.000	2
3	تعمل الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة في العمل.	4.094	0.777	81.87	18.416	0.000	8
4	تركز الشركة على الجودة الانتاجية في العمل.	4.140	0.754	82.81	19.779	0.000	5
5	توفر الشركة بيئة عمل ابداعية.	4.135	0.668	82.69	22.202	0.000	7
6	تتميز الشركة الطاقات الفكرية لدى العاملين باستمرار .	4.187	0.669	83.74	23.216	0.000	4
7	تقوم الشركة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.	4.263	0.716	85.26	23.069	0.000	3
8	تبحث الشركة عن افضل الموارد البشرية.	4.140	0.762	82.81	19.577	0.000	6
9	يتم إشراك العاملين وذوي الاداء المرتفع في اتخاذ القرارات.	4.076	0.736	81.52	19.126	0.000	9
	جميع الفقرات	4.181	0.401	83.63	38.543	0.000	

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

١-احتلت المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي نصت على" توجد خطة استراتيجية تسعى الشركة الى تحقيقها " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة(4.333)، والوزن النسبي (86.67%)، والانحراف المعياري(0.677)، وقيمة الاختبار T (25.740)، ويعزي الباحث ذلك الى أن من أهم أسباب التطور والنجاح في أي مجال من مجالات سوق العمل هو وجود خطة استراتيجية موضوعية والتي تعتبر الطريق الممهد لسير العمل سواء اليومي او الاسبوعي أو الشهري وحتى العمل السنوي وهذا ما تسعى شركات الاتصالات والتي تعتبر نفسها من أصحاب السبق في التطور في سوق العمل الى الوصول اليه والعمل على وجوده، وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابوزيد،2008) حيث بينت وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، واختلفت مع دراسة (ابودولة والصالحية،2004) حيث أظهرت النتائج عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب منظمات القطاعين العام والخاص في الاردن.

-بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (9) والتي نصت على" يتم إشراك العاملين وذوي الاداء المرتفع في اتخاذ القرارات " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة(4.076)، والوزن النسبي (81.50%)، والانحراف المعياري(0.736)، وقيمة الاختبار T (19.126)، ويعزي الباحث ذلك الى أن الادارات العليا في الشركات المساهمة الربحية والتي تعتبر نفسها صاحبة القرار الاول والاخير داخل الشركة لا يمكن أن تشارك الموظفين في القرارات التي يعتبرونها استراتيجية بالنسبة لمسار الشركة وتحاول أن تبعد آراء الموظفين من مركز اتخاذ القرار ويمكن ان يصل الامر الى مركزية اتخاذ القرار داخل تلك الشركات، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (محمد،2013) حيث بينت بأن الشركة تعول على العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة وأيضاً حرصت الادارة العليا على منح رؤوسهم الصلاحيات التي تسهم في أداء العمل.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (التطوير) تساوي(4.181)، والوزن النسبي يساوي(83.63%) والانحراف المعياري(0.401)، وقيمة الاختبار T (38.543)، أي انه جاء في المرتبة الثانية من بين مجالات تنمية الموارد البشرية وهذا يدل على أن هناك اهتمام بشكل كبير في عملية التطوير داخل شركات الاتصالات ويلمسها الموظفون

بشكل كبير وخصوصاً اذا نظرنا الى التنافس الكبير بين الشركات المختلفة لجذب واستقطاب المشتركين، وهذا لا يعني الاستمرار في عملية تطوير، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدليمي، 2018) حيث بينت بأنه ضرورة العمل على تطوير قدرات الجامعة بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية، وأيضاً دراسة (ابوزيد، 2008) حيث بينت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.

الجدول (29)

التكرارات المتوسطة الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (التعليم)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	هناك منهجية وتعليمات وسياسات واضحة للعمل متاحة لاطلاع العاملين.	4.310	0.705	86.20	24.286	0.000	7
2	تستخدم الشركة أساليب لصقل مهارات العاملين.	4.433	0.694	88.65	26.980	0.000	3
3	تتوفر في الشركة بيئة محفزة للتعليم.	4.345	0.689	86.90	25.537	0.000	6
4	يتبادل العاملون الخبرة أثناء العمل.	4.474	0.680	89.47	28.335	0.000	2
5	يتم مشاركة العاملين في معظم الاجتماعات التي يتم عقدها.	4.357	0.665	87.13	26.668	0.000	5
٦	لدى العاملين قابلية لتحمل المسؤولية بشكل جماعي.	4.228	0.790	84.56	20.327	0.000	8
7	تعمل الشركة على بناء شخصية العاملين لمواجهة التحديات.	4.404	0.665	88.07	27.603	0.000	4
8	يوجد في الشركة جانب تخطيطي من أجل سد احتياجات السوق.	4.485	0.785	89.71	24.749	0.000	1
	جميع الفقرات	4.379	0.545	87.59	33.106	0.000	

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

١- احتلت المرتبة الأولى الفقرة (8) والتي نصت على "يوجد في الشركة جانب تخطيطي من أجل سد احتياجات السوق " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.485)، والوزن النسبي (89.71%)، والانحراف المعياري (0.785)، وقيمة الاختبار T (24.749)، ويعزي الباحث ذلك الى أن التطور الحاصل في مجال الاتصالات يحتم على الشركات العاملة في المجال العمل وجود ادارة خاصة للتخطيط بما يتناسب واحتياجات السوق في اطار المنافسة الشرسة بين الشركات المختلفة في تقديم أفضل خدمة للمشركين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابوزيد، 2008) حيث بينت وجود خطط واضحة لمواكبة الجديد وسد الاحتياجات المطلوبة.

- بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي نصت على " لدى العاملين قابلية لتحمل المسؤولية بشكل جماعي " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.228)، والوزن النسبي (84.56%)، والانحراف المعياري (0.665)، وقيمة الاختبار T (26.668)، ويعزي الباحث ذلك الى أن العمل في الشركات الربحية والخاصة يحتم على الموظف ابراز مهارته الفردية في العمل حتى ينال ثقة الادارة العليا وتثبيت مكانة داخل الشركة مما يجعل الكثير من الموظفين يهملوا العمل الجامعي والذي هو أساس تطور وازدهار الشركة سواء كانت خاصة ربحية او حكومية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صيام، 2006) حيث بينت أن الكادر البشري الموجود في جهاز الشرطة الفلسطينية يعمل بشكل عشوائي ومتكس وغير قابل لتحمل المسؤولية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ابوزيد، 2008) حيث بينت كفاءة الطاقم الوظيفي وقابليته لتحمل المسؤولية .

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (التعليم) تساوي (4.379)، والوزن النسبي يساوي (87.59%) والانحراف المعياري (0.545)، وقيمة الاختبار T (33.106)، أي انه جاء في المرتبة الاولى من بين مجالات تنمية الموارد البشرية وهذا يدل على أن هناك اهتمام كبير من قبل الموظفين في شركات الاتصالات في التعلم الدائم من خلال الاحتكاك اليومي مع المشتركين مما يجعل هناك مجال كبير للتعلم ومحاولة تلافي الاخطاء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مجد، 2013) ومع دراسة (الشرفا وعبدالعال، 2018)، ودراسة (ابوزيد، 2008)، وأختلفت مع دراسة (صيام، 2006) ودراسة (ابودولة وصالحية، 2004).

الجدول (30)

التكرارات المتوسطة الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (التدريب)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تدريب العاملين على توجيه سلوكهم نحو المطلوب.	4.088	0.742	81.75	19.160	0.000	7
2	توفر الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين.	4.140	0.722	82.81	20.652	0.000	5
3	تعمل الشركة على تدريب العاملين على كيفية الاتصال والتواصل.	4.199	0.787	83.98	19.925	0.000	4
4	لدى الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية طبقاً لاحتياجات العاملين	4.047	0.796	80.94	17.204	0.000	8
5	تقوم الشركة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.	4.228	0.736	84.56	21.817	0.000	3
6	يتم الاستعانة بمدرسين ذو كفاءة من أجل تدريب العاملين.	4.234	0.680	84.68	23.723	0.000	1
7	تتميز المادة التدريبية بأنها قادرة على تحقيق أهداف الشركة.	4.234	0.617	84.68	26.167	0.000	2
8	أساليب التدريب المتبعة تحاكي الواقع العملي.	4.129	0.647	82.57	22.811	0.000	6
	جميع الفقرات	4.162	0.455	83.25	33.424	0.000	

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

١- احتلت المرتبة الأولى الفقرة (6) والتي نصت على "يتم الاستعانة بمدرسين ذو كفاءة من أجل تدريب العاملين " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.234)، والوزن النسبي (84.68%)، والانحراف المعياري (0.680)، وقيمة الاختبار T (23.723)، ويعزي الباحث ذلك الى أن شركات الاتصالات والتي تسعى دائماً الى التطور والرفق واستقطاب أكبر عدد من المشتركين يجب عليها تدريب العاملين والموظفين باستمرار وبشكل دائم وفق البرامج المعمول بها دولياً، وتتم عملية التدريب من خلال مدرسين على مستوى عالي حتى تكون هناك استفادة وإضافة للموظفين، واتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2013) حيث بينت أن الادارة العليا تهتم بتأهيل الكادر العامل في الشركة من خلال دورات التدريب.

- بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (4) والتي نصت على "لدى الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية طبقاً لاحتياجات العاملين " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.047)، والوزن النسبي (80.94%)، والانحراف المعياري (0.796)، وقيمة الاختبار T (17.204)، ويعزي الباحث ذلك الى أن الاهتمام الأكبر لدى الشركات الربحية وخصوصاً شركات الاتصالات تكون موجهة الى المشتركين بشكل كبير ويأتي في المرتبة الثانية العاملين والموظفين داخل الشركة وتكون عمليات التدريب وفق حاجة السوق وحاجة المشتركين وليس وفق حاجة العاملين والموظفين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا وعبدالعال، 2018) حيث بينت بأنه لا يوجد خطط طويلة الاجل للموارد البشرية والتي من ضمنها عملية التدريب.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (التدريب) تساوي (4.462)، والوزن النسبي يساوي (83.25%) والانحراف المعياري (0.455)، وقيمة الاختبار T (33.424)، أي انه جاء في المرتبة الثالثة من بين مجالات تنمية الموارد البشرية وهذا يدل على أن هناك قصور نوعاً ما في عملية التدريب داخل شركات الاتصالات وهذه تعتبر من السلبيات الموجودة في الشركات الربحية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا وعبدالعال، 2018) ودراسة (آل نملان، 2017) ودراسة (صيام، 2006) حيث بينت جميعها بأن هناك قصور في عمليات التدريب ووضع الخطط طويلة الاجل من اجل الاستثمار الامثل للموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة.

الجدول الإجمالي لمجالات تنمية الموارد البشرية

جدول (31)

تحليل مجالات تنمية الموارد البشرية

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	التطوير	4.181	0.401	83.63	38.543	0.000	2
2	التعليم	4.379	0.545	87.59	33.106	0.000	1
3	التدريب	4.162	0.455	83.25	33.424	0.000	3
	الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	4.239	0.358	84.77	45.222	0.000	

يتضح من الجدول السابق أن مجال التعليم حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.59%)، يلي ذلك مجال التطوير في المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.63%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال التدريب بوزن نسبي (83.25%) وبشكل عام جاء المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة (بتنمية الموارد البشرية) تساوي (4.239)، والوزن النسبي يساوي (84.77%) والانحراف المعياري (0.358)، وقيمة الاختبار T (45.222).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

١- اختبار الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة والجدول (32) يوضح ذلك :

جدول (32)

معامل الارتباط بين مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

المجال	التطوير	التعليم	التدريب	الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية
المعرفة الضمنية والصريحة	**0.395	**0.277	**0.471	**0.485
البنية التحتية والتكنولوجية	**0.312	**0.264	**0.424	**0.426
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	**0.406	**0.309	**0.512	**0.522

*ر الجدولية عند درجة حرية (169) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.181

*ر الجدولية عند درجة حرية (169) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.138

يتبين من الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

ويعزي الباحث ذلك إلى أن تحقيق وتوفير متطلبات إدارة المعرفة بشكل كامل وتام يؤدي الى تنمية وتحقق تنمية الموارد البشرية الموجودة في شركات الاتصالات الفلسطينية، وحيث ان شركات الاتصالات الفلسطينية دائماً ما تسعى الى توفير متطلبات إدارة المعرفة سواء كانت من خلال توفير البنية التحتية والتكنولوجية وهذا ما لاحظناه وهو موجود بالفعل في جميع شركات الاتصالات العاملة في قطاع غزة، وايضا توفر المعرفة الضمنية والصريحة من خلال توفير اجراءات التطور وما يلزم الكادر البشري الموجود، كل ذلك مرتبط

ارتباطاً قوياً في تنمية الموارد البشرية وتطورها وجعلها على المستوى المطلوب سواء من الإدارات العليا للشركات المختلفة أو المشتركين في جميع الشركات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي، 2018)، (واضح ولعمراوي، 2016)، ودراسة (بابكر، 2014)، ودراسة (ماضي، 2011)، ودراسة (Kasim، 2010)، ودراسة (الشرفا، 2010)، ودراسة (داسي، 2007)، ودراسة (الخليلي، 2006) حيث بينت جميعها على نفس النتيجة.

٢- اختبار الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تحقيق عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مستوى تحقيق عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة والجدول (33) يوضح ذلك :

جدول (33)

معامل الارتباط بين مستوى تحقيق عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	التدريب	التعليم	التطوير	المجال
**0.686	**0.459	**0.748	**0.336	توليد وتخزين المعرفة
**0.626	**0.427	**0.752	**0.215	توزيع تطبيق المعرفة
**0.710	**0.480	**0.811	**0.300	الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة

**ر الجدولية عند درجة حرية (169) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.181

*ر الجدولية عند درجة حرية (169) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.138

يتبين من الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحقيق عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

ويعزي الباحث ذلك إلى أن تحقيق عمليات إدارة المعرفة سواء توليد وتخزين المعرفة أو توزيع وتطبيق المعرفة هو من أولويات شركات الاتصالات الفلسطينية، وأن شركات الاتصالات الفلسطينية تعمل دائماً على أن يكون الكادر البشري الموجود في الشركات المختلفة على درجة من المعرفة من خلال وضع الخطط الاستراتيجية ومحاولة تطبيقها، وكلما كانت شركات الاتصالات الفلسطينية ملتزمة بتحقيق عمليات إدارة المعرفة كلما كان هناك تنمية في الكادر البشري وفي الموارد البشرية المتاحة داخل الشركة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي، 2018)، ودراسة (بابكر، 2014)، ودراسة (ماضي، 2011)، ودراسة (Kasim، 2010)، ودراسة (الشرفا، 2010)، ودراسة (داسي، 2007)، ودراسة (الخليلي، 2006) حيث بينت جميعها على نفس النتيجة.

٣- اختبار الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

ويتفرع من الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (34) يوضح ذلك:

جدول (34)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية والصريحة	ذكر	134	4.136	0.460	1.796	0.074	غير دالة إحصائياً
	أنثى	37	3.990	0.350			
البنية التحتية والتكنولوجية	ذكر	134	4.155	0.447	1.050	0.295	غير دالة إحصائياً
	أنثى	37	4.069	0.394			
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	ذكر	134	4.145	0.412	1.655	0.100	غير دالة إحصائياً
	أنثى	37	4.027	0.250			
توليد وتخزين المعرفة	ذكر	134	4.450	0.390	5.177	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	37	4.059	0.462			
توزيع تطبيق المعرفة	ذكر	134	4.333	0.445	3.307	0.001	دالة عند 0.01
	أنثى	37	4.030	0.638			
الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	ذكر	134	4.398	0.371	4.632	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	37	4.047	0.524			
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	ذكر	134	4.283	0.334	3.962	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	37	4.038	0.332			
التطوير	ذكر	134	4.216	0.411	2.153	0.033	دالة عند 0.05
	أنثى	37	4.057	0.338			
التعليم	ذكر	134	4.453	0.460	3.488	0.001	دالة عند 0.01
	أنثى	37	4.111	0.725			
التدريب	ذكر	134	4.204	0.467	2.329	0.021	دالة عند 0.05
	أنثى	37	4.010	0.373			
الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	ذكر	134	4.288	0.363	3.552	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	37	4.059	0.278			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (169) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (169) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (34) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في المعرفة الضمنية والصريحة، والبنية التحتية والتكنولوجية، والدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في بعد توليد وتخزين المعرفة وتوزيع تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية لإدارة المعرفة والتطوير والتعليم والتدريب والدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولقد كانت الفروق لصالح الذكور.

يعزي الباحث ذلك إلى أن متطلبات إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية والصريحة و البنية التحتية والتكنولوجية) يمكن القيام بها سواء كان الموظف ذكراً أو أنثى ولا تحتاج إلى مجهود كبير لذلك لا يوجد فرق في الاداء سواء كان موظف ام موظفة مما يدل على أن كلا الجنسين على دراية كاملة ووعى دائم بمتطلبات ادارة المعرفة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي، 2018)، ودراسة (عثمان، 2010)، ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (الخليلي، 2006) حيث بينت جميعها على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أما عمليات إدارة المعرفة (توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق) ممكن أن يكون هناك عائق لدى الاناث لأنه يجب على جميع الموظفين المشاركة في ورشات العمل والدورات التدريبية والمشاركة في صنع القرار داخل الشركات وهذا يكون صعب على الاناث، ذلك بسبب المجتمع المحافظ داخل قطاع غزة وأيضاً تفضيل الموظفين وخصوصاً المتزوجات بالقيام بالواجبات المنزلية على القيام بعمليات ادارة المعرفة بشكل عام.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

جدول (35)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية والصريحة	بين المجموعات	0.444	4	0.111	0.564	0.689	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.703	166	.197			
	المجموع	33.147	170				
البنية التحتية والتكنولوجية	بين المجموعات	0.389	4	.097	0.504	0.732	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.971	166	.193			
	المجموع	32.360	170				
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.248	4	.062	0.412	0.800	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	24.963	166	0.150			
	المجموع	25.211	170				
	بين المجموعات	1.061	4	0.265	1.409	0.233	غير دالة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحر ية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدالة	مستوى الدلالة
توليد وتخزين المعرفة	داخل المجموعات	31.246	166	0.188			إحصائياً
	المجموع	32.306	170				
توزيع تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.330	4	0.332	1.302	0.271	غير دالة
	داخل المجموعات	42.368	166	0.255			إحصائياً
	المجموع	43.697	170				
الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.087	4	0.272	1.469	0.214	غير دالة
	داخل المجموعات	30.703	166	0.185			إحصائياً
	المجموع	31.790	170				
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	0.403	4	0.101	0.831	0.507	غير دالة
	داخل المجموعات	20.117	166	0.121			إحصائياً
	المجموع	20.519	170				
التطوير	بين المجموعات	0.660	4	0.165	1.028	0.395	غير دالة
	داخل المجموعات	26.646	166	0.161			إحصائياً
	المجموع	27.306	170				
التعليم	بين المجموعات	1.981	4	0.495	1.696	0.153	غير دالة
	داخل المجموعات	48.484	166	0.292			إحصائياً
	المجموع	50.465	170				
التدريب	بين المجموعات	1.697	4	0.424	2.105	0.082	غير دالة
	داخل المجموعات	33.456	166	0.202			إحصائياً
	المجموع	35.153	170				
الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.933	4	0.233	1.854	0.121	غير دالة
	داخل المجموعات	20.875	166	0.126			إحصائياً
	المجموع	21.808	170				

ف الجدولية عند درجة حرية (166.4) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.41

ف الجدولية عند درجة حرية (166.4) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.41

يتضح من الجدول (35) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن جميع الموظفين سواء كبار في السن أم صغار يستطيعون القيام بالواجبات المنوطة بهم، وأنه لا يوجد فرق بين كبير وصغير في العمر طالما أن الامكانيات متوفرة من قبل شركات الاتصالات وهذا ما يساعد الجميع على القيام بالمهام المكلف بها على الشكل المطلوب، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي، 2018)، ودراسة (عثمان، 2010)، ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (الخليلي، 2006) حيث بينت جميعها على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

ج-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

جدول (36)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية والصريحة	بين المجموعات	0.023	2	0.012	0.059	0.943	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	33.124	168	0.197			
	المجموع	33.147	170				
البنية التحتية والتكنولوجية	بين المجموعات	0.052	2	0.026	0.135	0.873	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.308	168	0.192			
	المجموع	32.360	170				
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.035	2	0.018	0.117	0.890	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	25.176	168	0.150			
	المجموع	25.211	170				
توليد وتخزين المعرفة	بين المجموعات	0.113	2	0.057	0.295	0.745	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.193	168	0.192			
	المجموع	32.306	170				
توزيع تطبيق المعرفة	بين المجموعات	0.188	2	0.094	0.363	0.696	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	43.509	168	0.259			
	المجموع	43.697	170				
الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.047	2	0.024	0.125	0.882	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.742	168	0.189			
	المجموع	31.790	170				
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	0.003	2	0.001	0.012	0.988	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20.516	168	0.122			
	المجموع	20.519	170				
التطوير	بين المجموعات	0.708	2	0.354	2.236	0.110	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26.598	168	0.158			
	المجموع	27.306	170				
التعليم	بين المجموعات	1.693	2	0.847	2.917	0.057	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	48.772	168	0.290			
	المجموع	50.465	170				
التدريب	بين المجموعات	0.120	2	0.060	0.288	0.750	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	35.033	168	0.209			
	المجموع	35.153	170				
الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.683	2	0.342	2.717	0.069	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	21.124	168	0.126			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	21.808	170				

ف الجدولية عند درجة حرية (168.2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

ف الجدولية عند درجة حرية (168.2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

يتضح من الجدول (36) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن المؤهل العلمي ليس عائناً للقيام بالمهام المطلوبة من الموظفين جميعاً داخل شركات الاتصالات الفلسطينية، وإن جميع العاملين هم في الغالب من المتعلمين على اختلاف شهاداتهم ودرجاتهم العلمية، وهم بالتأكيد على علم ودراسة ووعي بمدى أهمية ممارسة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية التي هم من ضمنها، فقط ممكن أن يكون المؤهل العلمي سبباً في الحصول على ترقية أو تحسين الوضع الوظيفي داخل الشركة، بينما القيام بواجبات الوظيفة اليومية والتعامل مع المهام المختلفة ليس للمؤهل العلمي سبباً في نجاحه أم فشله، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي، 2018)، ودراسة (عثمان، 2010)، ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (الخليلي، 2006) حيث بينت جميعها على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

جدول (37)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية والصريحة	بين المجموعات	0.568	3	0.189	0.971	0.408	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.579	167	0.195			
	المجموع	33.147	170				
البنية التحتية والتكنولوجية	بين المجموعات	1.078	3	0.359	1.918	0.129	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.282	167	0.187			
	المجموع	32.360	170				
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.693	3	0.231	1.573	0.198	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	24.518	167	0.147			
	المجموع	25.211	170				
توليد وتخزين المعرفة	بين المجموعات	0.010	3	0.003	0.017	0.997	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.297	167	0.193			
	المجموع	32.306	170				
توزيع تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.215	3	0.405	1.592	0.193	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	42.483	167	0.254			
	المجموع	43.697	170				
الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.263	3	0.088	0.464	0.708	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.527	167	0.189			
	المجموع	31.790	170				
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	0.194	3	0.065	0.531	0.662	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20.325	167	0.122			
	المجموع	20.519	170				
التطوير	بين المجموعات	0.022	3	0.007	0.045	0.987	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27.284	167	0.163			
	المجموع	27.306	170				
التعليم	بين المجموعات	0.672	3	0.224	0.751	0.523	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	49.794	167	0.298			
	المجموع	50.465	170				
التدريب	بين المجموعات	0.532	3	0.177	0.856	0.465	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	34.621	167	0.207			
	المجموع	35.153	170				
الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0.077	3	0.026	0.197	0.898	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	21.731	167	0.130			
	المجموع	21.808	170				

ف الجدولية عند درجة حرية (167.3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.88

ف الجدولية عند درجة حرية (167.3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

يتضح من الجدول (37) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن الموظفين جميعاً داخل شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مهام وواجبات محدد على كل موظف القيام بها سواء كان موظف عادي ام موظف كبير داخل المؤسسة وكل وظيفة موجوده لها واجباتها والتي يجب على شاغل تلك الوظيفة ان يكون على دراية بها ولذلك حتى يقوم بالمطلوب على اكمل وجه يجب عليه ان يزيد من معرفته، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي،2018)، ودراسة (عثمان،2010)، ودراسة (عودة،2010)، ودراسة (الخليلي،2006) حيث بينت جميعها على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

هـ-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي . One Way ANOVA

جدول (38)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية والصريحة	بين المجموعات	0.527	3	0.176	0.899	0.443	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.620	167	0.195			
	المجموع	33.147	170				
البنية التحتية والتكنولوجية	بين المجموعات	0.680	3	0.227	1.195	0.313	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.679	167	0.190			
	المجموع	32.360	170				
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.434	3	0.145	0.975	0.406	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	24.777	167	0.148			
	المجموع	25.211	170				
توليد وتخزين المعرفة	بين المجموعات	0.490	3	0.163	0.857	0.465	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.817	167	0.191			
	المجموع	32.306	170				
توزيع تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.043	3	0.348	1.361	0.256	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	42.654	167	0.255			
	المجموع	43.697	170				
الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.541	3	0.180	0.964	0.411	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.248	167	0.187			
	المجموع	31.790	170				
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	0.407	3	0.136	1.126	0.340	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20.112	167	0.120			
	المجموع	20.519	170				
التطوير	بين المجموعات	0.209	3	0.070	0.430	0.732	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27.097	167	0.162			
	المجموع	27.306	170				
التعليم	بين المجموعات	1.979	3	0.660	2.272	0.082	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	48.487	167	0.290			
	المجموع	50.465	170				
التدريب	بين المجموعات	1.351	3	0.450	2.225	0.087	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	33.802	167	0.202			
	المجموع	35.153	170				
الدرجة الكلية لتنمية الموارد	بين المجموعات	0.683	3	0.228	1.800	0.149	غير دالة إحصائياً

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البشرية	داخل المجموعات	21.125	167	0.126			
	المجموع	21.808	170				

ف الجدولية عند درجة حرية (167.3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.88

ف الجدولية عند درجة حرية (167.3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

يتضح من الجدول (38) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن شركات الاتصالات من ضمن الشركات المساهمة الربحية والتي لا تقارن بالمؤسسات الحكومية والتي تعتمد على السلم الوظيفي من خلال الترقيات حسب سنوات الخدمة وقدم الموظف وتاريخه في المؤسسة لذلك لا فرق بين الموظف حديث العهد بالوظيفة داخل شركات الاتصالات المختلفة وبين الموظف القديم والذي لديه سنوات خبرة كثيرة سوى القيام بالمهام المطلوبة بشكل يضمن رضى المشترك ودقة العمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي، 2018)، ودراسة (عثمان، 2010)، ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (الخليلي، 2006) حيث بينت جميعها على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

و-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي . One Way ANOVA

جدول (39)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير مكان العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية والصريحة	بين المجموعات	0.931	2	0.466	2.428	0.091	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.216	168	0.192			
	المجموع	33.147	170				
البنية التحتية والتكنولوجية	بين المجموعات	0.135	2	0.068	0.352	0.704	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.225	168	0.192			
	المجموع	32.360	170				
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.468	2	0.234	1.589	0.207	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	24.743	168	0.147			
	المجموع	25.211	170				
توليد وتخزين المعرفة	بين المجموعات	0.198	2	0.099	0.518	0.597	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.109	168	0.191			
	المجموع	32.306	170				
توزيع تطبيق المعرفة	بين المجموعات	0.012	2	0.006	0.024	0.977	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	43.685	168	0.260			
	المجموع	43.697	170				
الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.087	2	0.043	0.230	0.794	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.703	168	0.189			
	المجموع	31.790	170				
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	0.117	2	0.058	0.480	0.619	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20.403	168	0.121			
	المجموع	20.519	170				
التطوير	بين المجموعات	0.488	2	0.244	1.528	0.220	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26.818	168	0.160			
	المجموع	27.306	170				
التعليم	بين المجموعات	0.360	2	0.180	0.603	0.548	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	50.106	168	0.298			
	المجموع	50.465	170				
التدريب	بين المجموعات	0.113	2	0.056	0.270	0.764	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	35.040	168	0.209			
	المجموع	35.153	170				
الدرجة الكلية لتنمية الموارد	بين المجموعات	0.273	2	0.136	1.063	0.348	غير دالة إحصائياً

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البشرية	داخل المجموعات	21.535	168	0.128			
	المجموع	21.808	170				

ف الجدولية عند درجة حرية (2.168) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

ف الجدولية عند درجة حرية (2.168) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

يتضح من الجدول (39) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن جميع شركات الاتصالات الفلسطينية لها نفس الميزات والخصائص لأنها تعمل في نفس المجال وتكون منافسة بعضها لبعض، لذلك لا يوجد فرق بين الموظف الذي يعمل في شركة جوال والآخر الذي يعمل في شركة الوطنية موبايل او في شركة بالتل فجميعهم يجب عليهم ان يكون لديهم المعرفة اللازمة لضمان قيامهم بالمهام المطلوبة والتي تضمن رضى المشتركين و في ظل وجود منافسة كبيرة وخصوصاً بين شركة جوال وشركة الوطنية موبايل لأنها تعمل على نظام الموبايل الخليوي، تلك المنافسة تلزم الشركات على محاولة استقطاب مشتركين جدد واستمرار المشتركين القدامى في استقبال الخدمة من نفس الشركة لذلك لا يوجد فرق في مكان العمل بين الشركات الثلاث وتنمية الموارد البشرية للموظفين فيها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي، 2018)، ودراسة (عثمان، 2010)، ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (الخليلي، 2006) حيث بينت جميعها على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل.

❖ توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

أولاً: نتائج عامة للدراسة:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين مستوى تحقيق عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جميع مجالات ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل).
- بلغت نسبة افراد عينة الدراسة الذكور حوالي ثلاث أرباع العينة المختارة.
- بلغت نسبة افراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم من 25-30 عام حوالي (60%) من العينة المختارة.
- معظم العاملين في مجال شركات الاتصالات من حملة الشهادات العليا حيث بلغت نسبتهم حوالي (85%) من العينة المختارة.
- أغلب العاملين في مجال شركات الاتصالات لديهم سنوات خدمة من 5-10 سنوات.
- في محور إدارة المعرفة حظي مجال توليد وتخزين المعرفة على المرتبة الاولى بوزن نسبي (87.31%)، وجاء توزيع وتطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (85.35%)، وجاء البنية التحتية والتكنولوجية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (82.72%)، وأن المعرفة الضمنية والصريحة حصلت على المرتبة الاخيرة بوزن نسبي (82.09%).

١١- في محور تنمية الموارد البشرية جاء مجال التعليم على المرتبة الاولى بوزن نسبي (87.59%)، يلي ذلك مجال التطوير في المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.63%)، وجاء في المرتبة الاخيرة مجال التدريب بوزن نسبي (83.25%).

ثانياً: نتائج خاصة حول واقع إدارة المعرفة:

- ١- يتوفر لدى المدراء معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم على أحسن وجه.
- ٢- يعتقد أفراد العينة بأنه لا يتوفر قواعد بيانات عن المشتركين وأماكن إقامتهم وعملهم.
- ٣- يوجد موقع خاص على شبكة الانترنت تزود المشتركين من خلاله بالمستجدات والمعلومات.
- ٤- تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة على توفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.
- ٥- يرى معظم أفراد العينة بأنه لا يوجد اشتراكات بقواعد بيانات لمؤسسات تكنولوجيا دولية.
- ٦- يعتقد أفراد عينة الدراسة بأنه لا يتم اكتساب توليد وتخزين المعرفة من مصادر خارجية.
- ٧- يعتقد أفراد العينة بأنه يوجد شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول الى البيانات.
- ٨- يرى أفراد العينة بأنه يوجد قصور في الاخذ بأراء ذوي الخبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وانشطتها.

ثالثاً: نتائج خاصة حول واقع تنمية الموارد البشرية:

- ١- وجود خطة استراتيجية يتم السعي الى تحقيقها بشكل كبير .
- ٢- يعتقد افراد العينة بأنه لا يتم اشراك العاملين المتميزين في اتخاذ القرارات.
- ٣- يوجد جانب تخطيطي بشكل دائم من أجل سد احتياجات السوق.
- ٤- هناك قصور لدى العاملين في تحمل المسؤولية بشكل جماعي.
- ٥- يتم الاستعانة بخبراء في مجال التدريب من اجل تدريب العاملين.
- ٦- يرى أفراد العينة بأنه لا يوجد خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية طبقاً لحاجة العاملين.

❖ أهم توصيات الدراسة:

أولاً: توصيات عامة:

- ١- زيادة مشاركة الإناث في عملية إدارة المعرفة.
- ٢- إنشاء وتطوير اقسام خاصة تعنى بإدارة المعرفة.
- ٣- مواكبة تطور الوسائل والبرامج التكنولوجية الحديثة في سبيل المحافظة على التطور في أداء العاملين.
- ٤- زيادة الاهتمام وتطوير أقسام وإدارات الموارد البشرية وزيادة اهتمامها بالمعرفة بشكل عام.
- ٥- توفير البيئة المناسبة والامكانيات المادية اللازمة لتوفير المعرفة بشكل عام.

ثانياً توصيات حول واقع إدارة المعرفة:

- ١- العمل على زيادة اكتساب توليد وتخزين المعرفة من مصادر خارجية من خلال زيادة الدورات التدريبية وورشات العمل التي من شأنها أن تعزز المعرفة لدى العاملين.
- ٢- يجب الاخذ بأراء الموظفين ذوي الخبرة في المؤسسة وزيادة دورهم داخل شركات الاتصالات.
- ٣- زيادة نشر معاني ومفاهيم إدارة المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات وأهميتها التي تنعكس على أداء الموظف والذي بدوره ينعكس على نجاح ورقي المؤسسة.
- ٤- العمل على توفير قواعد بيانات عن المشتركين وأماكن إقامتهم وعملهم.

- ٥- التطوير المستمر في الاجهزة والبرمجيات حسب النظام المعمول به دولياً لما ينعكس على رضى المشتركين وجودة أداء العاملين.
- ٦- يجب الاشتراك بقواعد بيانات لمؤسسات تكنولوجية دولية لمواكبة التطور الحاصل في مجال الاتصالات.

ثالثاً توصيات حول واقع تنمية الموارد البشرية:

- ١- تطوير الخطط الاستراتيجية الموجودة والعمل على تحقيقها مما يساعد على ارتقاء الشركة.
- ٢- يجب إشراك العاملين المميزين داخل شركات الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات والتي من شأنها العمل على زيادة انتماء الموظفين الى عملهم مما ينعكس على تطور الشركة.
- ٣- العمل على زيادة التعاون بين الموظفين وزيادة مشاركتهم الجماعية في العمل والعمل على زيادة تحملهم للمسئولية الجماعية داخل شركات الاتصالات.
- ٤- العمل على انتداب افضل خبراء التدريب ومواكبة التطور الحاصل في مجال الاتصالات من أجل تدريب الموظفين بشكل يضمن أداء عملهم بشكل جيد.
- ٥- يجب أن يكون هناك خطط تدريبية سنوية لتدريب الموارد البشرية حسب حاجة الموظفين حتى يتسنى لهم مواكبة التطور.