



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

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 الزيتاني، جامعة الأقصى،  
تخصص/ القيادة والإدارة، فلسطين

٢٠٢٥/٧/١٥ تاريخ النشر:

٢٠٢٥/٦/١٩ تاريخ القبول:

٢٠٢٥/٦/٩ تاريخ الاستلام:



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

### الملخص:

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 استبيانه 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) استبيانه على عينة الدراسة، وتم استردادها جميعاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: في محور إدارة المعرفة حظي مجال توليد وتخزين المعرفة على المرتبة الأولى بوزن نسبي (35.35%)، وجاء البنية التحتية والتكنولوجية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (85.73%)، وجاء توزيع وتطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.31%)، وأن المعرفة الضمنية والمصرحة حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (82.09%)، في محور تنمية الموارد البشرية جاء مجال التعليم على المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.72%)، وأن 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 تتحقق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ذات دلالة احصائية وبين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جميع مجالات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

**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، فتقدم امم 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 الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك المعرفة الجيدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الأفضل (حجازي، 2005).

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

ومن أجل الوصول إلى نجاح الاعمال وتطور وتقدم المؤسسات لابد من ترسیخ مفاهيم إدارة المعرفة حتى تصبح قادرة على المشاركة في عملية التغيير الابحاجي الذي يؤدي إلى 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 إلى زيادة وجودة الانتاج، وتحقيق الزيادة في الارباح مما ينعكس على نمو المعرفة، ومما يؤدي إلى تطور وتقدم كل منهما بصورة ديناميكية(الخطيب، 1995).

وحيث المعرفة هي الاصل الجديد وهي احدث عوامل الانتاج المعترف بها باعتبارها مصدراً أساسياً للميزة التفاضلية في الادارة (نجم، 2004).

فعندما طلب من رائد الفكر الحديث بيتر داكر عام(1993) أن يستشرف الآفاقية الثالثة كان من أهم النقاط التي اثارها هي أن الميزة التفاضلية للدول المتقدمة تمثل في استقطاب صناع المعرفة، مشيراً إلى أن هذه الميزة لا تكمن في الجانب النوعي فقط، لأن المفكرين صناع المعرفة لا يميزهم التمييز في الجانب الكمي(نجم، 2004)، أي ان الميزة التفاضلية تكمن في ازدياد عدد صناع المعرفة لإعداد الأفراد لأدوارهم المستقبلية، وهذا الاقرار بالتميز الكمي والتقوّق النوعي للموارد البشرية.

وبناءً على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملًا مهمًا في تعزيز القدرات الانتاجية والتفاضلية للمنظمات، وعليه تم الاشارة إلى موضوع استقطابها وتوظيفها ومحافظتها عليها وتدريبها وتحفيزها وعانياها العناء الأكبر(عبدالستار ، 2006).

ان العنصر البشري ثروة وأعلى ما تملكه الشركات والمنظمات فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى العملاء والمستفيدين، وللوصول إلى تميز المؤسسة ونجاحها وتنافسها لابد من التركيز على تطوير الموارد البشرية وتنميتها باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز وتمكنها من المنافسة في هذا العالم المتغير(يدج، 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(التقرير السنوي لشركة الاتصالات،2004).

والبنية الجذابة للسوق ادت الى دخول وافد جديد الى السوق الفلسطينية، نظراً لتزايـد عدد السـكان (المـمـتـلـين في الشـباب والـذـين على درـجة عـالـية من التـعـلـيم) وقد حـازـتـ الشـرـكـةـ الوـطـنـيـةـ (ooredoo) عـلـىـ الرـخـصـةـ الثـانـيـةـ لـتـشـغـيلـ الـهـاـفـهـ الـخـلـيـوـيـ فيـ فـلـسـطـيـنـ وبـاـشـرـتـ اـعـمـالـهـاـ اـخـيـرـاـ فيـ قـطـاعـ غـزـةـ مـنـذـ اـقـلـ مـنـ عـامـ،ـ أـيـ أـنـ يـحـتـويـ السـوقـ الـفـلـسـطـيـنـيـ حـالـيـاـ عـلـىـ اـثـيـنـ مـنـ مـشـغـلـيـ الـاتـصـالـاتـ الـخـلـيـوـيـ الـمـرـخـصـينـ وـوـاـحـدـ لـلـهـاـفـهـ الـثـابـتـ.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

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

وبما ان شركات الاتصالات تعد من الشركات الربحية والتي تعنى بالتنافس مع الشركات الأخرى وبالتالي تحقيق الارباح المرجوة من خلال تأهيل قادر يستطيع جذب الزبائن ولابد 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، وبناء 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:

- 1- ما درجة ممارسة العاملين دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 2- ما مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 3- ما مستوى تحقيق الوعي المعرفي وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 4- ما مستوى تحقق عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة العاملين دور إدارة 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تطبيق إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين مستوى تحقيق متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين مستوى تحقيق الوعي المعرفي وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) 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 لمتغيرات 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 مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات تدريب 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- تحمل 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 الامثل لضمان استمرار تلك الشركات، وايضاً وجود قابلية لتطبيق الخطط والبرامج الخاصة بإدارة المعرفة.
- ٤- العمل بإدارة المعرفة يساعده 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 لاحقاً وان يفتح الباب على تسليط الضوء على ادارة المعرفة.

#### سادساً: متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية الموارد البشرية</li> <li>١- التطوير.</li> <li>٢- التعليم.</li> <li>٣- التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة المعرفة</li> <li>١- متطلبات إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية والصريرة، البنية التحتية والتكنولوجية)</li> <li>٢- عمليات إدارة المعرفة (توليد و تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة).</li> </ul>

#### سابعاً: حدود الدراسة

تحدد مجال البحث بالحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تجاه المجتمع المحلي والموظفيين أنفسهم ومتلقي الخدمة وتجاه البيئة.

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

**الحد البشري :** اقتصرت الدراسة على موظفي شركات الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من أصحاب المواقع الادراية من مسمى مشرف فما فوق وبالبالغ عددهم (171).

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

**ثامناً: مصطلحات الدراسة**

**المعرفة:** فالاصل في الكلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس(لفيروز 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(السكنري، 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 والمارسات.

**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 وبكفاءة وباستخدام الامكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن (المطيران، 2006) وتعتبر 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، و تستهدف ان يتمتع الناس بمستوى مرتفع من الداخل، وبحياة طويلة، وصحية، وتنمية القرارات 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 وادارة الشركة من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة.

**شركات الاتصالات الفلسطينية:**

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

### الدراسات السابقة

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

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- دراسة العزري (2018) بعنوان: "أثر ادارة المعرفة في الاداء الداخلي للمجلس الاعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت".  
هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ادارة المعرفة المتمثلة ب المجالات (توليد، خزن، توزيع، تطبيق المعرفة) في الاداء الداخلي للمجلس الاعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبابة كاداة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (180) موظفاً.  
أهم النتائج التي توصلت إليها 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 إلى معرفة أثر ادارة 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 الاستبابة وتطليها احصائياً حيث بلغت حجم مجتمع الدراسة (215) مبحوث.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والإداء 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 يتسمى لها رفع كفاءة الأداء.
  - العمل على الاهتمام بالبيئة التنافسية لعرض مواكبة التغيرات ومنافسة الشركات في المجال.
- دراسة ماضي (2011) بعنوان: "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة دور 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، وتسلیط 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 الازمة وتحليلها إحصائياً . حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (388) موظفاً من المدراء والموظفين الذين يتولون موقع إشرافي 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 تبني 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 تبني 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 حواجز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

● دراسة الرزمة (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 الازمة من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتقربين في خمس كليات من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس 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، تذكر 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 تبني إدارة المعرفة كمنهج.
- ضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حواجز 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 مدير المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات مدير 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 الازمة من مجتمع الدراسة واشتملت العينة على عدد من مدير المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم (229) مديرًا ومديرة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن اتجاهات مدير المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت إيجابية.
- لا توجد فروق في درجة اتجاهات مدير 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 مدير 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 مدير المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجال المعاملات الإدارية والتخطيط بين محافظات جنوب الضفة ووسطها ولصالح جنوب الضفة، وبين محافظات شمال الضفة ووسطها ولصالح شمال الضفة.

- توجد فروق في درجة اتجاهات مديرى 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 ان 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 وتتوسيع 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 التكنولوجية المناسبة للوصول إليها.

● دراسة (Girard and McIntyre 2010) 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 الحالات 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 شاملًا لجميع مقومات إدارة المعرفة.

● دراسة (Kasim 2010) 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 يتحسين الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل في إجراء الدراسة وتحقيق أهداف البحث، واعتمدت أداة الاستبيان لجمع المعلومات الالزمة من مجتمع الدراسة، والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات المالية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تمأخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفرزة 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 تحسين الأداء، بالإضافة للاهتمام وتوفير الموارد الالزمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، وعلى الإدارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتتطور الأفراد شخصياً ومهنياً.

● دراسة المعاني (2009) الاردن: بعنوان : "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية دور 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 الالزامية من مجتمع الدراسة الذي يشمل مدير المديريات في ثلات 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 كالتالي : توليد المعرفة، فريق المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة.

وقد خلصت الدراسة للعديد من التوصيات، ذكر أهمها كالتالي:

- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون بين العاملين وتشجع على تبادل المعرفة والتشارك الطوعي فيها، بهدف الوصول إلى المنظمة المتعلمـة.

- تحسين المناخ التنظيمي للعمل وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين وتقديم صلاحيات كافية تمكـنـهم من تطبيق معارفـهم.
- الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبـهم وفقـاً لـبرامـج علمـية مدروـسة تـهدف إلى تـمية قـدراتـهم وـتحسينـمستـوىـأـدائـهـمـ.
- تبني نظام موضوعي للحوافـز المادية والمعنـوية يـكـافـيـ الجـهـودـ المـعـرـفـيـةـ،ـ وـيـشـجـعـ العـاـمـلـيـنـ عـلـىـ الإـبـادـعـ وـإـنـتـاجـ المـعـرـفـةـ.

● 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، واستعلن بأداة الاستبيان لجمع المعلومات الالزامية 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 ضعيفـةـ.
- أن ضعـفـ مستوىـ إدارةـ المـعـرـفـةـ فيـ جـامـعـةـ الأـقـصـىـ لـهـ عـلـاقـةـ بـضـعـفـ الثـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ السـائـدـةـ فيـ الجـامـعـةـ.

وقد أوصى الباحث العديد من التوصيات، نوجـزـهاـ فيـ الآـتـيـ:

- ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين.
- تعليم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية.
- إيجـادـ فـرـصـ مـهـنـيةـ لـرـفـعـ مـسـتـوىـ أـعـضـاءـ الـهـيـةـ التـدـرـيـسـيـةـ مـاـ يـسـاـهـمـ فيـ رـفـعـ مـسـتـوىـ الثـقـةـ وـتـقـلـيلـ الضـغـوطـ الإـادـرـيـةـ.

● 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، ذكر 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 و تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و مجالات 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 و تكنولوجيا المعلومات.

● دراسة درورة (2008) الأردن: 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 العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبدالله ال ثاني لتميز 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 الازمة من عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعدهم(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 وتحصيص 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 والمهارات 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 المصادر الحكومية السورية:

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

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 المصادر على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبرية ونظم دعم القرارات الجماعية.

- وجود ضعف في الخدمات التي تقدمها المصادر الحكومية السورية بسبب عدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وعدم استقطاب موظفين مبدعين ذوي مهارات وقدرات وخبرات عالية.

وخلصت الدراسة للعديد من التوصيات، أهمها ما يلي:

- استخدام إدارة المعرفة في كل مصرف لتشترك مع نظم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لها.

- ضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات مثل: نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبرية.

- 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 الخليلي(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 الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة"

هدفت الدراسة للتعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات 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 الإسلامية بمحافظات 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 البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والادارات في وضعها.  
- وضع آليات لتنظيم الموارد البشرية تعتمد على استخدام الوسائل العلمية في تنظيم وتنظيم الموارد البشرية المتوفرة.  
- تعديل سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين للقىدين المتميزين للمساهمة في تحسين أداء البنوك الإسلامية وتحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

- دراسة الدليمي (2018): بعنوان "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية 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) موظفًا.

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 الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر".

هدفت الدراسة الى قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الأداء 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 الإلكترونية في الأداء المؤسسي.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء 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 بيئه 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 إلى 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 ترسيخ 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 لمحافظة على الأسبقية في دراسة حاجات الأسواق والتركيز على استهدافها من خلال منتج مميز ومنخفض التكاليف، لتعزز مكانتها التنافسية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطن 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 الميداني، وشملت عينة البحث (30) مدير من مدراء الأقسام والشعب.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

- ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة .
- ضعف شيوخ تقافة المواطن البيئية بين العاملين.

وكانت أهم التوصيات كالتالي:

- التأكيد على الاهتمام بمارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر أنشطة التوظيف والتدريب وأنظمة التعويضات وبما يعزز من المرونة البيئية لدى العاملين.

● دراسة واضح ولعمراوي (2016) بعنوان: " إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية حالة المعهد الوطني للتكنولوجيا المهنية المتخصص بخمس ملايين".

جاءت هذه الدراسة لتبيّن واقع إدارة المعرفة واستكشاف العلاقة بينها وبين إدارة الموارد البشرية، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، عن طريق دراسة حالة، المعهد الوطني للتكنولوجيا المهنية المتخصص بخمس ملايين، وكانت عدد العينة (50) عامل

حيث أظهرت النتائج التالية:

- أن هناك علاقة ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في المعهد.
- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد بمعهد الوطني للتكنولوجيا المهنية المتخصص بخمس ملايين.

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 لتربية وتكوين المستويات الإدارية المختلفة.
- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبى الاحتياجات الوظيفية.

● دراسة حجاري (2016) بعنوان: " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى 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 استبيان كأداة للدراسة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم 24 مدير، حيث تم الحصول على استبيانات 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 بعد التعيين على المرتبة الاولى بوزن نسبي (80.7%)، وحصل بعد الاختيار على المرتبة الثانية وحصل بعد التعيين بالاحتياجات من الموارد البشرية على المرتبة الثالثة، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الاستقطاب.

- مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية 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 - سودان)."

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 لاختبار فرضيات البحث واستخدام أدوات المقابلة والاستبيان في جمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تولى الشركة على العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.
- تبني الادارة العليا الاهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء.
- حرص المديرون على منح مروءاتهم الصالحيات 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 المتغيرة.

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

هدفت الدراسة الى تقييم واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصادر العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط ادارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصادر، 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 المصادر 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 وتقدير 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 تكدس 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 تشمل على البرامج التطويرية وتقدير 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 المحلي ودول العالم والاستفادة من خبرتهم بما يتناسب والواقع الفلسطيني.

● دراسة الحياصات (2006) بعنوان: "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفاعلية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الاردنية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقدير أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانة على 200 صافي 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 إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديرى 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 إدارة 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، واظهرت وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لتبني الموارد البشرية.

ثالثاً: التقييم 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 مدراء المدارس والطلاب والجامعات وغير ذلك من المنظومة التعليمية، وأيضاً في القطاع الحكومي سواء في موضوع إدارة المعرفة فتطرقت إلى إدارة المعرفة وعلاقتها في تميز الأداء الوظيفي كما في دراسة كلاً من دراسة (ماضي، 2011)،

ورداسة (الزطمة، 2011)، ودراسة (عواد، 2010)، ودراسة (عثمان، 2010)، ودراسة (ماضي، 2010)، ودراسة (حشيش، 2009)، ودراسة (Girard and McLutyre)، ودراسة (Kasim، 2010)، ودراسة (المعانى، 2009)، ودراسة (دروزة، 2008)، ودراسة (الخليلي، 2006)، والقليل منها تم على المصادر الحكومية كما في دراسة كلاً من دراسة (الشرف، 2008)، ودراسة (داسى، 2007)، أما في موضوع تنمية الموارد البشرية أيضاً ركزت أغلب الدراسات على مجال الوظيفة العامة كما في دراسة كلاً من (حجازى، 2016)، ودراسة (صيام، 2007)، ودراسة (الحياصات، 2006)، ودراسة (أبودلة 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 ينطرق له أحد من الباحثين إلى حد علم الباحث، لأنه يدرس علاقة إدارة المعرفة بتربية 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 والأراء 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 مقتنة 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 تفريغها 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 مدى 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، والملاحق رقم (1) يبيّن 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 ويكون من (33) فقرة، والقسم الثاني: تنمية الموارد البشرية ويكون من (25) فقرة، حيث أطعى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (مافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5, 4, 3, 2, 1) والملاحق رقم (2) يبيّن الاستبانة في صورتها النهائية.
  - توزيع الاستبانة علي جميع أفراد العينة لجمع البيانات الازمة 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 و مجالاتها و عدد فقراتها

القسم	المجال	عدد الفقرات
القسم الأول: إدارة المعرفة	المعرفة الضمنية والصريحة	8
	البنية التحتية والتكنولوجية	7
	الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	15
	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)، 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**

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

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

**سابعاً: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:**

١. إعداد الأداة بصورتها النهائية.
٢. تم مخاطبة شركة الاتصالات في فلسطين من قبل الباحث لتسهيل مهمتها في توزيع الاستبيانات على موظفي الشركة.
٣. بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات ، قام بتوزيع (30) استبياناً أولية، للتأكد من صدق الاستبيان وثباتها.
٤. بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (171) للتحليل الاحصائي.

**ثامناً: صدق الاستبيان:**

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه كالتالي:

**أ- صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات العربية والفلسطينية ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبيان، ومدى انتظام الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبيان، 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 لل الاستبيان بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجال الاستبيان والدرجة الكلية لل الاستبيان وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي 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

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

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

\* ر. الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.050) = 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

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

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

\* 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

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

\* 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

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

\* 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.

وللحصول على الصدق البائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للإسقاط والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)  
الصدق البائي لاستبانة إدارة المعرفة

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

\* ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة  $0.463 = (0.01)$   
 \* ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة  $0.361 = (0.05)$

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

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

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

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

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

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

\* 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

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

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

\*<sup>ر</sup> 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. وللحصول على الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (14) يوضح ذلك.

**الجدول (14)**  
**الصدق البنائي لاستيانة تنمية الموارد البشرية**

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

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

**تاسعاً: ثبات الاستيانة :Reliability**

أجرى الباحث خطوات التأكيد من ثبات الإستيانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقةتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1- طريقة التجزئة النصفية : Split-Half Coefficient**

قام الباحث بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستيانة 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 نصفى كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساوين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة إدارة المعرفة (0.714) ، واستبانة تنمية الموارد البشرية (0.973) وهذا يدل على أن الاستبانة تمتلك درجة 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 الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (16) يوضح ذلك:

## الجدول (16)

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

القسم	المجال	العدد	معامل ألفا
القسم	المجال	العدد	معامل ألفا
أولاً:	المعرفة الضمنية والصريرة	8	0.906

0.930	7	البنية التحتية والتكنولوجية	متطلبات إدارة المعرفة	الأول : إدارة المعرفة
0.946	15	الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة		
0.846	10	توليد وتخزين المعرفة	ثانياً: عمليات إدارة المعرفة	
0.922	8	توزيع تطبيق المعرفة		
0.937	18	الدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة		
<b>0.951</b>	<b>33</b>	<b>الدرجة الكلية لإدارة المعرفة</b>		
0.928	9	التطوير	القسم الثاني: تنمية الموارد البشرية	
0.921	8	التعليم		
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) ، واستبانة تنمية الموارد البشرية (0.947) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### عاشرًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

- 1- التكرارات والمتotas 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 للفرق بين متotas عينتين مستقلتين.
- 5- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متotas ثلاثة عينات فأكثر.

## مقدمة:

يشتمل هذا البحث على تحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال استعراض أثر 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 المجتمعية من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا البحث.

### 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 تغيرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق وكذلك قد يؤثر تغيرها في نتائج الدراسات المماثلة، إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، واتخذت نتائج هذه الدراسة كمعلم لنتائجها.

والجدالات 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
<b>المجموع</b>	<b>171</b>	<b>100.00</b>

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- ان نسبة الذكور تمثل ثلاثة ارباع عينة الدراسة تقريباً مما يدل على طبيعة العمل في المجال شركات الاتصالات الذي يستقطب الذكور بشكل كبير ليتلقاط مع الصفة المحافظة للشعب الفلسطيني وطبيعة العمل الذي لا يمثل العمل المكتبي فقط وإنما هناك عمل في الميدان.
- أن نسبة الإناث تمثل ربع عينة الدراسة تقريباً مما يدل على عدم إقبال الإناث للعمل في مجال شركات الاتصالات لما له من التزامات واختلاط بالمشتركين، والذي يتراقظ مع عادات وتقالييد 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
من 31-40 سنة	36	21.1
من 41-50 سنة	12	7.0
أكثر من 50	10	5.8
<b>المجموع</b>	<b>171</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- النسبة الأكبر من العينة المختارة تتراوح أعمارهم من (25 عام إلى 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 (31-50 عام) تمثل حوالي (34%) من عينة الدراسة وهذا وضع طبيعي لأن الموظفين لأنه يجب أن يكون عنصر الخبرة موجود مما يضفي 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 الدراسة حسب المؤهل العلمي:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة 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
<b>المجموع</b>	<b>171</b>	<b>100.00</b>

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- ان نسبة (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 تؤدي عمل شركات الاتصالات.
- ان الدراسات العليا في مجال الاتصالات غير متوفرة بسهولة في قطاع غزة مما يجعل فرص الحصول عليها محسورة فيمن تتوفر لهم منح دراسية في الخارج أو ظروفهم المادية مناسبة.
- أن الحد الأدنى للتعيين في شركات الاتصالات تكون لحملة شهادة الدبلوم وكانت نسبتهم تقريراً (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

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

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 ومراكيز 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

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

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- أن سنوات الخدمة من (أقل من 5- 10 سنوات) تبلغ نسبة حوالي (71.5%) من العينة المختارة وهذا يدل على التجدد واستقطاب موظفين جدد دائماً وعدم الاعتماد على أصحاب الخبرات الطويلة إلا 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

النسبة المئوية	العدد	مكان العمل
33.33	57	شركة جوال

32.16	55	شركة الوطنية موبайл
34.50	59	شركة بالتل
100.00	171	المجموع

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- أن النسب في توزيع افرد العينة متقارب بشكل كبير وذلك بسبب طبيعة العمل المتشابه الى حدا كبير في جميع الشركات وتفوق 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 الحيد 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)، وتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

#### 1-تحليل فقرات (إدارة المعرفة) وتشمل:

أولاً: مطلبات إدارة المعرفة:

#### الجدول (23)

التكارات المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الاول (المعرفة الضمنية والصرحية)

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

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

1-احتلت المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي نصت على "يتوفر لدى المدراء معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه " حيث بلغ المتوسط الحسابي لل الفقرة (4.222)، والوزن النسبي (84.44)، والانحراف المعياري (0.765)، وقيمة الاختبار (20.885)، ويعزى الباحث ذلك الى اهتمام شركات الاتصالات بتوفير التطوير والمعرفة الازمة 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 الازمة للقيام بواجباتهم ..

بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي نصت على "يتوفر لدى الشركة قواعد بيانات عن مشتركيها وأماكن إقامتهم وعملهم " حيث بلغ المتوسط الحسابي لل الفقرة (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 العادلة مثل اسم المشترك ورقم بطاقة الشخصية والتي وضعت الشركات شرط الحصول على الخدمة الأفصاح عن البيانات الشخصية العادلة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرطمة، 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 (0.442) والانحراف المعياري (0.442)، وقيمة الاختبار T (32.710)، أي انه جاء في المرتبة الاخرية 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، وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرطمة، 2011) حيث جاءت المعرفة الضمنية والصريحة في مرتبة متاخرة من بين المجالات الأخرى، وأيضاً 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)

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

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 المستجدات 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 مشتركي جدد نظراً للمنافسة الكبيرة من قبل الشركات المختلفة، وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشرف، 2008) حيث بينت بأن المصارف العاملة في قطاع غزة تعتمد استغلال تكنولوجيا المعلومات ومن ضمنها شبكة الانترنت لتحقيق التنمية والنهضة وامداد المشتركين بالمستجدات 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 والعربيه 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 قبل الاخيرة من بين فقرات إدارة المعرفة وهذا يدل على أن المبحوثين يعتقدون بأن هناك ضعف في البنية التحتية التكنولوجيا لدى شركات الاتصالات في قطاع غزة بالمقارنة بالشركات الدولية والخدمات المقدمة الالكترونياً على المستوى الدولي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( العنزي،2018)، ودراسة(ماضي،2010)، ودراسة (الشرف،2008)، ودراسة(داسي،2007) والتي بينت جميعها بأن هناك ضعف في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اما في المصادر 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)

النرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	وزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	ال الفقرة	م
10	0.000	17.182	81.52	0.819	4.076	اكتسابها من مصادر خارجية	1
5	0.000	29.202	88.65	0.642	4.433	تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لاجاد حلول المشاكل المطروحة وتوليد افكار جديدة.	2
6	0.000	28.901	87.60	0.624	4.380	تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل الشركة ويشكل مستمر.	3
7	0.000	27.373	86.20	0.626	4.310	اعتماد التعلم التطبيقي مصدرأً لتوليد المعرفة.	4
9	0.000	24.987	84.44	0.640	4.222	الافراد من خلال اساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	5
8	0.000	25.196	86.20	0.680	4.310	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.	6
3	0.000	30.673	89.36	0.626	4.468	الارشيف والمستندات الورقية.	7
4	0.000	31.529	89.24	0.606	4.462	معايير معرفية واضحة ومحدة تتناسب طبيعة عملها وانشطتها.	8
2	0.000	31.482	89.71	0.617	4.485	تحرص الشركة على توفير الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وتخزن المعلومات.	9
1	0.000	30.163	90.18	0.654	4.509	تسهم الاجهزة والبرمجيات الموجودة في الشركة على توفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.	10
جميع الفقرات							

يتضمن 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 للقرفة(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 احدث الاجهزة ومواكبة التطور الحاصل في المجال، ويأتي توفير الاجهزة والبرمجيات الحديثة في اطار التطور والذي يوفر الوقت

والجهد على الموظفين في تقديم أفضل الخدمات للمشترkin 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 إلى 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، وأيضاً 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)، 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 للمشترkin في شركات الاتصالات المختلفة وأن توليد وتخزين المعرفة من خلال التحفيز ومحاولة إخراج أقصى ما يمكن من الموظفين وأيضاً من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لذلك، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2018) حيث جاء محوري تخزين وتوليد المعرفة في المرتبة الاولى والثانية، وأيضاً دراسة (الزطمة، 2011) حيث جاء محور تخزين المعرفة في المرتبة الثانية ولكن محور توليد المعرفة جاء في المرتبة قبل الأخيرة.

#### الجدول (26)

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

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

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

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

(ماضي، 2010) حيث بينت بأنه يتتوفر قواعد بيانات مشتركة بين العاملين في مكتبة الجامعة الإسلامية والذي يضمن الوصول إلى البيانات بسهولة.

-بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي نصت على "تعتمد الشركة على أراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وانشطتها " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.094)، والوزن النسبي (81.87%)، والانحراف المعياري (0.730)، وقيمة الاختبار T (9.5991)، ويعزى الباحث ذلك إلى أن من الصفات التي تميز إدارة 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 الأفراد وأخذ 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، وأنفت 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 والأخيرة.

#### الجدول الإجمالي لمحاور لإدارة المعرفة

#### جدول (27)

#### تحليل مجالات إدارة المعرفة

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

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 والصريرة جاء في المرتبة الاخيرة بوزن نسبي (82.09%)، وأن 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)

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

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

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 موضوعة والتي تعتبر الطريق الممهد لسير العمل سواء اليومي او الأسبوعي 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، وأنتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابوزيد، 2008) حيث بينت وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصادر 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 فيالأردن.

-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 والأخير 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 (مجد، 2013) حيث بينت بأن الشركة تعول على العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة وأيضا حرصت الادارة العليا على منح مروفيسيهم 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 التناقض 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 المصادر العاملة في فلسطين.

### الجدول (29)

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

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

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

1-احتلت المرتبة الأولى الفقرة (8) والتي نصت على "يوجد في الشركة جانب تخططي 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 يتاسب واحتياجات السوق في اطار المنافسة الشرسة بين الشركات المختلفة في تقديم أفضل خدمة للمشتركين، 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 وتنشيط 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 ومتذمّس وغير قابل لتحمل المسؤولية، وختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ابوزيد،2008) حيث بينت كفاءة الطاقم الوظيفي وقابلية 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 (مهد،2013) ومع دراسة (الشرفاء،2018)، ودراسة (ابوزيد،2008)، وأختلفت مع دراسة (صيام،2006) ودراسة(ابودولة وصالحية،2004).

الجدول (30)

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

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

يتضح من استعراض الجدول السابق ما يلي:

1- احتلت المرتبة الأولى الفقرة (6) والتي نصت على "يتم الاستعانة بمدربين ذو كفاءة من أجل تدريب العاملين " حيث بلغ المتوسط الحسابي للقرة(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 والرقي واستقطاب أكبر عدد من المشتركين يجب عليها تدريب العاملين والموظفين باستمرار وبشكل دائم وفق البرامج المعمول بها دولياً، وتم عملية التدريب من خلال مدربين على مستوى عالي حتى تكون هناك استقادة واضافة 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 للقرة(4.047)، والوزن النسبي (80.94)، والانحراف المعياري(0.796)، وقيمة الاختبار T (17.204)، ويعزي الباحث ذلك الى أن الاهتمام الاكبر لدى الشركات الربحية وخصوصاً شركات الاتصالات تكون موجهه 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، واتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرف 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، واتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرف وعبدالعال، 2018) ودراسة (آل نمان، 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

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

يتضح من الجدول السابق أن مجال التعليم حصل على المرتبة الاولى بوزن نسبي (87.59 %)، ويلي ذلك مجال التطوير في المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.63 %)، وجاء في المرتبة الاخيرة 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:

## 1- اختبار الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تحقيق متطلبات ادارة 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 ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة والجدول (32) يوضح ذلك :

جدول (32)

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

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

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

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

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

ويعزي الباحث ذلك إلى أن تحقيق و توفير متطلبات ادارة المعرفة بشكل كامل وتم 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، وايضاً توفر المعرفة الضمنية والصرحية 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 الادارات 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 (الشرف،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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) 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

يتبيّن 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

ويعزى 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 تتميّز 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 (الشرف،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 للمتغيرات 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 دلالة إحصائياً
	أنثى	37	3.990	0.350			
البنية التحتية والتكنولوجية	ذكر	134	4.155	0.447	1.050	0.295	غير دلالة إحصائياً
	أنثى	37	4.069	0.394			
الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة	ذكر	134	4.145	0.412	1.655	0.100	غير دلالة 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 والصرحية، 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.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن متطلبات إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية والصرحية والبنية التحتية والتكنولوجية) يمكن القيام بها سواء كان الموظف ذكراً أو انثى ولا تحتاج إلى المجهود الكبير لذلك لا يوجد فرق في الأداء سواء كان موظف أم موظفة مما يدل على أن كلا الجنسين على درية كاملة ووعى دائم بمتطلبات إدارة المعرفة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي، 2018)، ودراسة (عثمان، 2010)، ودراسة (عواد، 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 الإناث لأنه يجب على جميع الموظفين المشاركة في ورشات العمل والدورات التدريبية والمشاركة في صنع القرار داخل الشركات وهذا يكون صعب على الإناث، ذلك بسبب المجتمع المحافظ داخل قطاع غزة وأيضاً تفضيل الموظفات وخصوصاً المتزوجات بالقيام بالواجبات المنزلية على القيام بعمليات إدارة 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

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

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

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 كبير وصغير في العمر طالما أن الامكانيات متوفرة من قبل شركات الاتصالات وهذا ما يساعد الجميع على القيام بالمهام المكلف بها على الشكل المطلوب، وتفقق هذه النتيجة مع دراسة كلًا من (العنزي، 2018)، ودراسة (عثمان، 2010)، ودراسة (عوادة، 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 تعزيز 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 تعزيز 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	0.059	0.943	غير دالة إحصائياً
	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	0.135	0.873	غير دالة إحصائياً
	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	0.117	0.890	غير دالة إحصائياً
	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	0.295	0.745	غير دالة إحصائياً
	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	0.363	0.696	غير دالة إحصائياً
	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	0.125	0.882	غير دالة إحصائياً
	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	0.012	0.988	غير دالة إحصائياً
	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	2.236	0.110	غير دالة إحصائياً
	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	2.917	0.057	غير دالة إحصائياً
	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	0.288	0.750	غير دالة إحصائياً
	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	2.717	0.069	غير دالة إحصائياً

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجموع		21.808	170		3.04 = (0.05)	ف الجدولية عند درجة حرية (168.2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71	

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

ويعرى الباحث ذلك إلى أن المؤهل العلمي ليس عائقاً للقيام بالمهام المطلوبة من الموظفين جمياً داخل شركات الاتصالات الفلسطينية، وإن جميع العاملين هم في الغالب من المتعلمين على اختلاف شهاداتهم ودرجاتهم العلمية، وهم بالتأكيد على علم ودراية ووعي بمدى أهمية ممارسة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية التي هم من ضمنها، فقط ممكناً 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 كلّاً 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 تعزيز 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 تعزيز لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية والصريرة	بين المجموعات	0.568	3	0.189	0.971	0.408	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32.579	167	0.195	1.918	0.129	غير دالة إحصائياً
	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 ( $\alpha = 0.01$ ) = 3.88

ف الجدولية عند درجة حرية (167.3) وعند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) = 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 محددة على كل موظف القيام بها سواء كان موظف عادي أم موظف كبير داخل المؤسسة وكل وظيفة موجودة 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، وانفتقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العنزي،2018)، ودراسة (عثمان،2010)، ودراسة (عوادة،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 تعزيز 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 تعزيز 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	0.899	0.443	غير دالة إحصائياً
	المجموع	33.147	170		0.899	0.443	غير دالة إحصائياً
البنية التحتية والتكنولوجية	بين المجموعات	0.680	3	0.227	1.195	0.313	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.679	167	0.190	1.195	0.313	غير دالة إحصائياً
	المجموع	32.360	170		1.195	0.313	غير دالة إحصائياً
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	0.975	0.406	غير دالة إحصائياً
	المجموع	25.211	170		0.975	0.406	غير دالة إحصائياً
توليد وتخزين المعرفة	بين المجموعات	0.490	3	0.163	0.857	0.465	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.817	167	0.191	0.857	0.465	غير دالة إحصائياً
	المجموع	32.306	170		0.857	0.465	غير دالة إحصائياً
توزيع تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.043	3	0.348	1.361	0.256	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	42.654	167	0.255	1.361	0.256	غير دالة إحصائياً
	المجموع	43.697	170		1.361	0.256	غير دالة إحصائياً
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	0.964	0.411	غير دالة إحصائياً
	المجموع	31.790	170		0.964	0.411	غير دالة إحصائياً
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	1.126	0.340	غير دالة إحصائياً
	المجموع	20.519	170		1.126	0.340	غير دالة إحصائياً
التطوير	بين المجموعات	0.209	3	0.070	0.430	0.732	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27.097	167	0.162	0.430	0.732	غير دالة إحصائياً
	المجموع	27.306	170		0.430	0.732	غير دالة إحصائياً
التعليم	بين المجموعات	1.979	3	0.660	2.272	0.082	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	48.487	167	0.290	2.272	0.082	غير دالة إحصائياً
	المجموع	50.465	170		2.272	0.082	غير دالة إحصائياً
التدريب	بين المجموعات	1.351	3	0.450	2.225	0.087	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	33.802	167	0.202	2.225	0.087	غير دالة إحصائياً
	المجموع	35.153	170		2.225	0.087	غير دالة إحصائياً
الدرجة الكلية لتنمية الموارد	بين المجموعات	0.683	3	0.228	1.800	0.149	غير دالة إحصائياً

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

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.

ويعزي 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، واتفقنا 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 تعزي 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 تعزي لمتغير مكان العمل

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

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

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.

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

#### ❖ توصلت الدراسة إلى 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 للتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل).
- بلغت نسبة افراد عينة الدراسة الذكور حوالي ثلث أربع العينة المختارة.
- بلغت نسبة افراد عينة الدراسة التي تتراوح اعمارهم 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 نسيبي (87.31%)، وجاء توزيع وتطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بوزن نسيبي (85.35%)، وجاء البنية التحتية والتكنولوجية في المرتبة الثالثة بوزن نسيبي (82.72%)، وأن المعرفة الضمنية والصريحة حصلت على المرتبة الاخيرة بوزن نسيبي (82.09%).

١١- في محور تنمية الموارد البشرية جاء مجال التعليم على المرتبة الاولى بوزن نسبي (59.75%)، ويلي ذلك مجال التطوير في المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.63%)، وجاء في المرتبة الاخيرة مجال التدريب بوزن نسبي (25.32%).

#### **ثانياً: نتائج خاصة حول واقع إدارة المعرفة:**

- ١- يتتوفر لدى المدراء معرفة بالمهارات والمعارف الالزمة لأداء مهامهم على أحسن وجه.
- ٢- يعتقد أفراد العينة بأنه لا يتتوفر قواعد بيانات عن المشترين وأماكن اقامتهم وعملهم.
- ٣- يوجد موقع خاص على شبكة الانترنت تزود المشترين من خلاله بالمستجدات والمعلومات.
- ٤- تسهم الاجهزة والبرمجيات الموجودة على توفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.
- ٥- يرى معظم أفراد العينة بأنه لا يوجد اشتراكات بقواعد بيانات لمؤسسات تكنولوجية 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 بآراء 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 تخططي 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 الالزمة ل توفير 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 بآراء الموظفين ذوي الخبرة في المؤسسة وزيادة دورهم داخل شركات الاتصالات.
- ٣- زيادة نشر معاني ومفاهيم إدارة المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات وأهميتها التي تتعكس على أداء الموظف والذي بدورة ينعكس على نجاح ورقي المؤسسة.
- ٤- العمل على توفير قواعد بيانات عن المشترين وأماكن اقامتهم وعملهم.

- ٥- التطوير المستمر في الأجهزة والبرمجيات حسب النظام المعهود 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 انتقاء الموظفين إلى عملهم مما ينعكس على تطور الشركة.
- ٣- العمل على زيادة التعاون بين الموظفين وزيادة مشاركتهم الجماعية في العمل والعمل على زيادة تحملهم للمسؤولية الجماعية داخل شركات الاتصالات.
- ٤- العمل على انتداب أفضل 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.