عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة

دراســـــــة ميدانيـــــة

د. نبيـــــل عبـــد شعبـــان اللـــــوح

تاريخ التسليم: 2014/01/23 تاريخ القبــول: 2014/04/10

الملخـــــص:

هدف البحث إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة متمثلة في اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيقه على الوظائف الإشرافية من رئيس شعبة ولغاية وكيل وزارة لذلك تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغت (550) مفردة، وكانت أهم نتائج البحث انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية ويوجد ضعف لدى وزارت السلطة الفلسطينية في رصد مبالغ كافية لاكتساب المعرفة بينما تعمل على تخزين المعرفة من خلال استخدام التكنولوجيا وهذا يساعد على نقل المعرفة داخلها وتحرص على تبادل المعرفة من خلال عقد الندوات لوجود تقبل لدى موظفي الوزارات في نقل ومشاركة المعرفة بداخلها وكذلك يوجد تخطيط للموارد البشرية ولكن مطلوب تطوير آليات اختيار الموارد البشرية في الوزارة بشفافية ونزاهة، وان التدريب الذي يحصل عليه الموظفين يزيد من معرفتهم وخبرتهم ويزيد من كفاءتهم في العمل ولكن يوجد ضعف شديد للحوافز المادية والمعنوية فيها.

Abstract

The research aimed to identify the role of knowledge management processes in terms of knowledge acquisition, storage, transfer and enforcement in developing human resources in the ministries of Palestinian Authority.

The researcher used a descriptive analytical method which has been applied to the supervisory positions (from division head to deputy minister). Therefore, a stratified random sample of 550 employees was used. The study concluded with the following findings:

- **There is statistically significant relationship between the processes of knowledge management and the development of human resources.**
- **The ministries of the Palestinian Authority are incapable of obtaining adequate funds for knowledge acquisition. However, they are working on storing knowledge by using technology in order to help spreading knowledge within these ministries. In addition, they are keen to exchange knowledge through seminars which is accepted by the staff. Furthermore, although there is human resources planning, yet there is a need to develop the mechanisms of selecting human resources transparently and impartially.**
- **The training received by staff increased their knowledge, experience and efficiency. Nevertheless, the is a severe lack of material and moral incentives.**

.

المقدمة:

تمثل الموارد البشرية في المنظمة مورد من أهم مواردها، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها وبدونها لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة مما يتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بها وتنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وتساعدها في مواجهة التغيرات والتحديات ،الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المؤسسة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة، ولأجل ذلك توجب علينا معرفة دور عمليات أدارة المعرفة بما تتضمنه من اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها ونشرها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية التي تسعى جاهدة للارتقاء بعملها خاصة في ظل الظروف غير المستقرة التي تمر بها.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:-

ما دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل هناك علاقة بين اكتساب المعرفة وتطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية ؟
2- ما العلاقة بين تخزين المعرفة وتطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية ؟
3- هل هناك علاقة بين نشر المعرفة وتطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية ؟
4- هل هناك علاقة بين تطبيق المعرفة وتطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية ؟

فرضيات البحث:

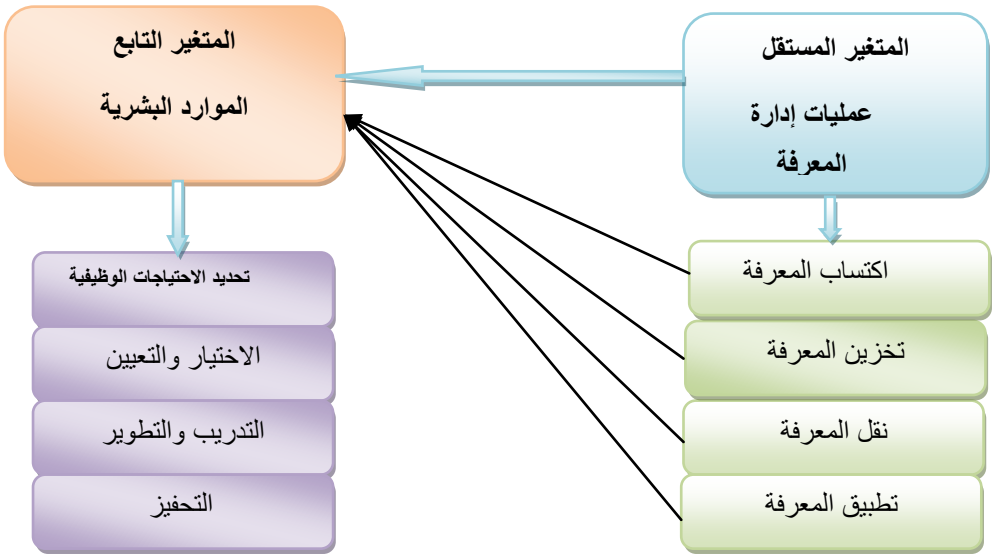
الفرضية الرئيس الأول:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، ويتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 > \alpha$ بين اكتساب المعرفة وتطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية.
2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين تخزين المعرفة وتطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية.
3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين نشر المعرفة وتطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية.
4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين تطبيق المعرفة وتطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية.

نموذج رقم (1)

يوضح نسيج العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية، الذي تم الارتكاز عليه في استكمال هذا البحث.



المصدر: من إعداد الباحث

أهـداف الدراســة:

في ضوء مشكلة الدراسة وقلة الدراسات التي تربط دور عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية فان هذا البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. التعرف إلى واقع عمليات إدارة المعرفة في وزارات السلطة الفلسطينية.
2. الكشف عن واقع تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية.
3. معرفة العلاقة الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية.
4. بيان دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية.
5. تقديم توصيات تساعد متخذي القرار لإمكانية استغلال عمليات إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.

أهميـــة البحـــث:

أ) **الأهمية النظرية** : تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية كالتالي:-

1. إضافة نتائج البحث للمكتبات العلمية كمرجع نظري للمهتمين والمتخصصين.
2. جمع إطار معرفي واضح عن متغيرات البحث (عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية).
3. الوقوف عند طبيعة دعم عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية.

ب) **الأهمية التطبيقية** : يعتبر دعم عمليات إدارة المعرفة من الأمور التي تهم كل المؤسسات المتقدمة وجعلتها أكثر منافسة وبالتالي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تتمثل في التالي:

1. لفت نظر الوزارات الفلسطينية على أهمية عمليات إدارة المعرفة فيها.

2. حث الوزارات الفلسطينية على ضرورة تطوير واستغلال عمليات إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية .
3. الاستفادة من علاقة عمليات إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.

حدود البحث:

- **حدود موضوعية:** ركز البحث على معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية بما تحتويه من (اكتساب، نقل، تخزين، نشر للمعرفة) على تطوير الموارد البشرية.
- **حدود مكانية:** نظرا لحالة التقطيع الجغرافي الحاصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وكذلك حالة الفصل السياسي والحكومي بينهم سيتم تطبيق هذه الدراسة على وزارات السلطة الفلسطينية في حدود جغرافيا قطاع غزه.
- **حدود بشرية :**سيتم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية من وظيفة رئيس شعبة،رئيس قسم، نائب مدير ،مدير،نائب مدير عام، مدير عام، وكيل مساعد وكيل وزارة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- **حدود زمانية:** تم تطبيق البحث خلال العام2014

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

1 - دراسة (محمد ،2013)

هدفت إلى اختبار العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية عبر الأبعاد (تطبيقات التوظيف، وتطبيقات التدريب، وتطبيقات إدارة أداء العاملين، وتطبيقات الحوافز (وعمليات إدارة المعرفة عبر الأبعاد(عمليات إدارة المعرفة الظاهرة، وعمليات إدارة المعرفة الضمنية) ، ووضعت فرضية رئيسة لتحقيق أهداف البحث هي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في فروع منظمات الهاتف الجّوال المبحوثة، واعتمد البحث على مقياس لجميع المتغيرات التي شملها ، واخضع إلى اختباري الصدق والثبات، وقام الباحث بتوزيع هذا المقياس وجمع بياناته شخصيا من (١٠٢) مدير في فروع منظمات الهاتف الجّوال المبحوثة والعاملة في محافظة عدن،واستعمل البحث أدوات إحصائية عديدة لاختبار فرضياتها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود دعما أعلى من المتوسط لفرضية البحث الرئيسة حيث توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في فروع منظمات الهاتف الجّوال المبحوثة. وقدم البحث توصيات متعلقة بفروع منظمات الهاتف الجّوال المبحوثة وتوصيات متعلقة بالبحوث المستقبلية.

2 - دراسة (صباح ،2012)

هدفت إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على الإحلال والتعاقب الوظيفي لموظفي الإدارة الوسطى بجهاز الخدمة المدنية الفلسطيني في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة، ومدى وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومهنية الإجراءات التي يقوم بها جهاز الخدمة المدنية الفلسطيني في عملية الاختيار والتعيين، وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، ومدى الوعي بسياسة الإحلال والتعاقب الوظيفي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في جهاز الخدمة المدنية الفلسطيني متحققة مع الحاجة إلى تحسين.
- عملية التخطيط للقوى العاملة في وظائف الإدارة الوسطى متوفرة بدرجة متوسطة مع الحاجة إلى تحسين.

- تتوفر المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين والكفاءة في القائمين عليها لموظفي الإدارة الوسطى في جهاز الخدمة المدنية الفلسطيني بدرجة متوسطة.
- ضعف المعرفة بالإحلال والتعاقب الوظيفي لدى موظفي جهاز الخدمة المدنية الفلسطيني.

3 - دراسة (التميمي، 2012)

هدفت إلى التعرف على مقومات تنمية وإدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي في شركات التأمين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد تأثير معنوي لتنفيذ مراحل عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص، اكتساب، توليد، توزيع، وتطبيق) على التعلم التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي للبنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها(الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومحتوي البيئة المادية) على التعلم التنظيمي.

4 - دراسة (محمد الشمري، وحامد الحدراوي 2012)

هدفت إلى تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الاقتصاد المعرفي ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم بناء أنموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، المعرفة) والمتغير التابع (مؤشرات الاقتصاد المعرفي) (الأداء المنظمي، الإبداع، إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات) وقد تم اختيار مؤسسات المجتمع الرقمي مجتمعا للبحث باعتبارها من أهم المؤسسات المعرفية إذ تكونت عينة الدراسة من (146) استمارة الاستبيان موزعة بين المدراء والمعاونين في المؤسسات الرقمية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية
- توجد أهمية كبيرة لتوفير المعرفة المناسبة لرفع قيمة مؤشر إدارة الموارد البشرية
- يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة بنسبة(49%) على مؤشر إدارة الموارد البشرية

5 - دراسة (عطاالله، 2011)

هدفت إلى إبراز دور إدارة المعرفة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وأثرها في تنمية وتطوير هذا القطاع في السلطة الوطنية الفلسطينية، والاستفادة القصوى من تطبيق إدارة المعرفة للمحافظة على البقاء والنمو والتطور المستمر لهذا القطاع.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد دور مهم لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة) على قدرة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على البقاء، بينما تبين عدم وجود دور مهم لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على بقاء القطاع.
- يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في مستقبل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة ومستقبل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقدرته على البقاء تعزى للجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (أهمية إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، الابتكار والإبداع) تعزى إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة ومستقبل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقدرته على البقاء تعزى إلى المسمى الوظيفي.

6 - دراسة: (بشوت، 2010)

هدفت إلى معرفة دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين زيادة فاعلية الأداء للأعمال في شركات البترول واستخدامها لإدارة المعرفة.
- وجود علاقة قوية بين زيادة فاعلية الأداء في شركات البترول وإدارة المعرفة.
- تراكمية الخبرات وتنوعها لدى العاملين مؤشر على الاستقرار الوظيفي.
- هناك ضعف في استخدام شركات البترول لنظم دعم القرار والنظم الخبيرة، ويعزى ذلك إلى نقص المعرفة عن فوائدها أو عدم الثقة بها.
- اهتمت شركات البترول كثيراً على اكتساب وتوليد معرفتها من المصادر الخارجية أكثر بكثير من المصادر الداخلية.
- حرصت شركات البترول على تطبيق المعرفة الموجودة عملياً أكثر من حرصها على تهيئة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة المتقدمة.
- عدم شعور العاملين بالرضا لعدم شعورهم بالاستقلالية في العمل وضعف دعم الإنجازات المتميزة.

7 - دراسة (دروزه، 2008)

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، والوعي والالتزام المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، والتوليد، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة ومتطلبات، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

8 - دراسة (عبده ،2006)

هدفت إلى تأصيل مفهوم رأس المال الفكري وتحديد جوانب القصور في إدارته والتعرف على مدى دعم الإدارة العليا بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان لعمليات الإبداع والابتكار والتعرف على مدى ادارك المديرين والعاملين لأهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات الأعمال الصناعية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1 – عدم دعم الإدارة العليا لعمليات الإبداع والابتكار

2 – لا يوجد بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان نظم فعالة لمكافأة وتحفيز المبدعين ذوي القدرات المعرفية والابتكارية المتميزة الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على قدرة هذه المنظمات على الاحتفاظ بالعقول البشرية بها.

ثانيا الدراسات الأجنبية

1 - دراسة (Miguel et al,2005)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المديرين في (SMEs) لقيمة إدارة المعرفة، ومحاولة إقناعهم بأهمية إدارة المعرفة في تلك المشروعات، من خلال توضيح بعض المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة، وطبقت هذه الدراسة على شركتين هما: (I&B) في بريطانيا بجنوب Yorkshire، واعتمدت الدراسة على تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على المديرين التنفيذيين بهاتين الشركتين، و(18) مديراً بشركة (I) و(75) مدير بشركة (B). واعتمدت الدراسة على أسلوب دارسة الحالة Case Study واستخدمت أسلوب الدراسة الوصفية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- المديرون في (SMEs) يدركون إدارة المعرفة، ولكن نادراً ما يتم تطبيقها عملياً، ويتم تجاهلها بسبب:

- ضعف الاتصالات الرسمية بين المستويات الإدارية.
- ضعف تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.
- ضعف تقاسم وتخزين واستغلال المعرفة التنظيمية.
- ضعف الحافز لتبني إدارة المعرفة.

ب- المديرون في (SMEs) يدركون أن عمليات إدارة المعرفة عالية التكاليف، وأن هذه المشاريع سوف تحقق خسائر في الكفاءة ومعدلات الإنتاج والمنافسة نتيجة تسرب المعرفة.

ت- أتاحت هذه الدراسة الفرصة لتوضيح بعض المفاهيم النظرية عن إدارة المعرفة، والمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

ث- أن إدارة المعرفة تحتاج إلى دعم الإدارة العليا، وثقافة تنظيمية ملائمة.

ج- أن إدارة المعرفة تحتاج إلى توضيح وفهم القضايا السلوكية والتكنولوجية لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

2 - دراسة (Yahya ,et.al., 2002)

هدفت لمعرفة العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة من خلال استبانة جرى توزيعا على ٣٠٠ من المدراء في منظمات صناعية ومالية وخدميّة في ماليزيا

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

توجد علاقة بين كل من (تطبيقات التوظيف، وتطبيقات تقويم أداء العاملين ،وتطبيقات التعويضات) وعمليات إدارة المعرفة.

2 - دراسة (Galia & Legros, 2003)

هدفت معرفة التكامل بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية كحزمة وعمليات إدارة المعرفة وأثره في الابتكار من خلال استبانة جرى توزيعها على عينة ممثلة من ٥٠٠٠ منظمة صناعية لديها ٢٠ عامل فأكثر في فرنسا

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

وجود التكامل بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية كحزمة وعمليات إدارة المعرفة وأثره في الابتكار.

3 - دراسة (Minbaeva, 2003)

هدفت لاختبار العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية ونقل المعرفة من خلال خلال استبانة جرى توزيعها في ٩٢ فرع لشركات متعددة الجنسية مقرها الرئيسي في الدانمرك وتتواجد في ١١ دولة،

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

وجدت علاقة بين تطبيقات (التوظيف، والتدريب، وتقويم أداء العاملين، والترقية، والتعويضات) ونقل المعرفة في هذه الفروع ، وعدم وجود علاقة بين تطبيقات التنشئة الاجتماعية ،والعمل المرن ونقل المعرفة لهذه الفروع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تطرقت أغلب الدراسات السابقة إلى أهمية دور عمليات إدارة المعرفة المتمثلة من حيث (اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها) في عملية التطوير بشكل عام وعلى تأثير وتطوير الموارد البشرية بشكل خاص، وتوجهت اغلب الدراسات إلى ضرورة دعم الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة وانه يوجد علاقة بين تطبيقات الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة.

ولان هذه الدراسات تتشابه تقريبا في المتغيرات التي تناولتها مما استفاد هذا البحث من هذه الدراسات في تحديد المتغيرات اللازمة للبحث وتحديد مشكلة وأسئلة البحث، وفي الأداة المناسبة وهي كانت الاستبانة.

ولكن ما يميز هذه الدراسة انه ركزت على 22 وزارة وتناولت جميع الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية، وركزت على متغيرين مهمين في تطوير المؤسسات الحكومية(عمليات إدارة المعرفة، الموارد البشرية)، وعلى حد علم الباحث أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في فلسطين من حيث تحديد العلاقة بين المتغيرين وقياس اثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية.

الإطار النظري للدراسة:

إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة و التي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية (الصاوي، 2007: 17)، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفاهيم إدارة المعرفة والمتغيرات الأساسية التي سيتم تناولها في الدراسة.

عمليات إدارة المعرفة:

يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة أما **(Ronald Young,2010:7)** فقد حدد عمليات إدارة المعرفة بخمس مراحل: تتضمن تحديد المعرفة ، خلق المعرفة ،تخزين المعرفة ،مشاركة المعرفة ، وعرض المعرفة.

أما (laudon& laudon2003:356) فقد حدد عمليات إدارة المعرفة بأربع مراحل وهي كالتالي:

الحصول على المعرفة وترميزه، وإنشاء المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتوزيع ونشر المعرفة .

ويستخلص الباحث من الدراسات السابقة أربع مراحل أساسية يمكن أن تخدم البحث وهي كالتالي:(abbas 2007:363 monavvarian and mitra kasaei).

المرحلــة الأولــى: اكتســاب المعرفــة:

وهي جلب المعرفة إلى المنظمة من المصادر الخارجية ، كما يمكن اكتسابها من المصادر الداخلية حيث تأتي المعرفة بشكل أساسي من تجارب ومهارات الموظفين، وتخلق المعرفة عندما يقرر الأفراد طرق جديدة لعمل الأشياء أو تطوير الخبرة

المرحلــة الثانيــة: تصنيــف وتخزيــن المعرفــة:

بعد أن يتم جمع المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية تكون المعرفة مفيدة وهادفة إذا تم تصنيفها ، وإعطاؤها شكلا ، ووضعها في صورة مفيدة وتخزينها حتى لا تكون عرضة لفقدانها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها وهذا يمكن أن يتم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

المرحلــة الثالثــة: نقــل المعرفــة:

بعد أن يتم تصنيف وتخزين المعرفة تأتي مرحلة نقلها ليتاح للجميع المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها.

المرحلــة الرابعــة: تطبيــق المعرفــة:

بعد أن يتم نقل المعرفة ومشاركة المهتمين بها في جميع أجزاء المنظمة تأتي مرحلة التطبيق حيث أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية إذ لابد من تحويل المعرفة إلى التنفيذ وبدون ذلك تعد المعرفة مجرد تكلفة.

المــورد البشــري: هــو كــل إنســان يكــون مصــدراً للنفــع، أو مكانــاً للنفــع، أو طريقــاً إليــه، أو يمكــن لــه أن يكــون كذلك ***(عبده،1984: 45)***.

كما يعرّف الموارد البشرية بأنها: مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية ***(الشيخ، 2008: 10)***. ويتبنى الباحث في دراسته هذا التعريف لاقترابه من المفهوم الذي يحتاجه البحث.

تطوير الموارد البشرية:

تعرف بأنها: مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم، بحيث يجب إنجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع أي من المتغيرات البيئية والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهداف المؤسسة في الأمد البعيد***(السالم و صالح،2002: 5)***.

كما تعرف بأنها: نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المؤسسة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المؤسسة، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي تخدم أغراضها ***(عقيلي،1996: 9)***.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

تكتسب تنمية الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي تنمية لأهم وأغلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، حيث أنها تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرءوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخًا ينمي ذلك وينشطه ***(أبو زايد،2008:10).***

فمهما اهتمت المؤسسة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافًا طموحة لمستوى الأداء وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقادم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية مهمة بين تنمية الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى للمنظمة.

ويمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية على النحو التالي:

أ) على مستوى المؤسسة:

1. الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.
2. هناك علاقة تكاملية مهمة بين إدارة تنمية الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.
3. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لإعاقة أعمال الإدارات الأخرى.

ب) على مستوى الدولة:

1. الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
2. الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.
3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
4. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
5. الموارد البشرية تكمل ثروة الدولة.
6. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي. ***(أبو زايد: مرجع سابق)***

ويرى الباحث أن أهمية تنمية الموارد البشرية تنبع من أهمية العنصر البشري و الذي هو محور الاهتمام و الركيزة الأساسية في عمل هذا الجزء من المؤسسة، فمن المعروف أن أية منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها لا بد أن يكون لديها في أي لحظة معينة مكونات رئيسة ثلاثة وهي (الموارد البشرية–الموارد المادية–بيئة العمل)، و ترجع أهمية العنصر البشري للسمات والمميزات التي يحظى بها وتميزه عن الموارد الأخرى.

مسئوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسئوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات على أربعة مستويات رئيسة ***(أحمد، 2009 : 79-80).***

1) الإدارة (العليا–الوسطى–الدنيا): تتحمل مسئولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وإيجاد البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة،

والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، ومتابعة القيام بالإجراءات.كما تتحمل الإدارة المسئوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم كفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسئولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة.

2) الفرد: كعضو في فريق المؤسسة قد تكون تقع عليه مسئولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، وطموحات المستقبل الوظيفي، والتنمية الذاتية.

3) الجهة المتخصصة: فالمؤسسة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسئولة عن تنمية الفرد وأحيانًا تكون إدارة الأفراد هي المسئولة، وأحيانًا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها

مما سبق يتضح أن مسئولية تنمية الموارد البشرية بأي منظمة من المؤسسات لا تقع على عاتق الموظفين بمفردهم، إنما هي مسئولية جماعية، يشترك بها جميع العاملين بالمؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، وعلى كافة المستويات الإدارية والإشرافية والفنية، فهي عملية متكاملة مخطط لها موضوعيًا، وقائمة على معلومات دقيقة، يتولد عنها مجموعة أنشطة وبرامج تسعي لإيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل بالمؤسسة، في ظل ظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته، بقصد تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

مفهوم عملية الاستقطاب:

يعرف بأنه "الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك ما يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة" (الكبيسي، 13:2004)

أهمية وأهداف الاستقطاب: (السالم، الصالح، 2002: 25)

1. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
2. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.
3. الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.
4. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

مفهوم عملية الاختيار:"رحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر ويجب ألا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً". (المدهون، 14:2005)

مفهوم التدريب: عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل ***(كشواي، 2006 :118)***.

الحوافز: يمكن تعريف الحوافز "أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة....إلخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع(شاويش،208:2007).

الإطار العملي للبحث :

منهج البحث:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيها فقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كما ونوعا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمه، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1- **المصادر الثانوية** : اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع وأطروحات الماجستير والدكتوراه والدوريات والدراسات السابقة والمقالات، والتقارير، التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة ، والنسخ الالكترونية الموجودة على صفحاته .

2- **المصادر الأولية** :لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة ، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على مجتمع الدراسة (وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة) وعددها (22) وزارة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة وحتى وكيل وزارة) ويقدر عددهم ب(3337) موظف في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة والتي بلغ عددها بـ (22) وزارة.

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة والتي تكونت من مجموعة من العاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة محل الدراسة، حيث تم أخذ تلك العينة بطريقة طبقية عشوائية، وذلك لتمثل مجتمع الدراسة الكلي غير المتجانس ولكن له إطار، وقام الباحث باختيار نسبة الخطأ الهامشي في الدراسة (0.04) بدلا من (0.05)؛ وذلك لضمان استعادة اكبر عدد ممكن من الاستبانات وزيادة نسبة الثقة بالبيانات وذلك لتقليل نسبة الخطأ في البيانات وزيادة عينة الدراسة حيث بلغت (550) استبانة أي بنسبة (16.4%) من المجتمع الكلي.

جدول رقم (1)

يوضح توزيع عينة الدراسة على الوزارات والوظائف

	الوزارات	توزيع العينة على الوظائف									مجموع عينة الدراسة	المسترد	غير المسترد
		مجتمع الدراسة	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة			
1	الصحة	1577	0	0	3	1	33	11	101	73	260	222	-38
2	العدل	43	0	0	1	0	1	0	5	0	7	7	0
3	العمل	46	0	0	0	1	2	0	4	1	8	8	0
4	الإعلام	8	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
5	التخطيط	17	0	0	1	0	1	0	1	0	3	3	0
6	الثقافة	16	0	0	0	1	1	0	1	0	3	3	0
7	الزراعة	76	0	0	1	0	2	0	5	4	13	12	-1
8	المالية	106	0	0	2	0	9	0	6	0	17	17	0
9	الداخلية	173	0	0	1	0	7	5	12	4	29	29	0
10	المرأة	10	0	0	1	0	0	0	1	0	2	2	0
11	الحكم المحلي	56	0	0	0	1	2	0	5	1	9	9	0
12	الاقتصاد الوطني	59	1	0	0	0	3	1	3	2	10	10	0
13	السياحة	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
14	الشؤون الخارجية	11	0	0	1	0	0	0	1	0	2	2	0
15	الشباب والرياضة	62	0	0	1	0	4	0	4	1	10	10	0
16	النقل والمواصلات	35	0	0	1	0	1	0	4	0	6	6	0
17	الشؤون الاجتماعية	48	0	1	0	0	4	0	3	0	8	8	0
18	الأسرى والمحررين	17	0	0	1	0	1	0	1	0	3	3	0
19	الأشغال العامة والإسكان	58	0	0	1	0	3	0	6	0	10	10	0
20	الأوقاف والشؤون الدينية	127	0	0	1	0	5	0	14	1	21	21	0
21	التربية والتعليم العالي	738	1	0	1	0	11	2	58	16	122	89	-33
22	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	52	0	1	0	0	7	0	1	0	9	9	0
	المجموع	**3337**	**2**	**2**	**18**	**4**	**97**	**19**	**237**	**103**	**055**	**482**	**-68**
	غير المسترد	**-68**	**0**	**0**	**0**	**0**	**-10**	**-11**	**-42**	**-5**	-	-	-
	عينة الدراسة	**550**	**2**	**2**	**18**	**4**	**107**	**30**	**279**	**108**	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بناء على البيانات التي تم الحصول عليها من ديوان الموظفين العام عام 2014.

يوضح الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة وتوزيع عينة الدراسة وعددها (550)على الوزارات والوظائف، حيث يوضح نصيب كل وزارة وكل وظيفة من عدد الاستبانات الموزعة، وكذلك يوضح عدد الاستبانات المستردة وغير المستردة لكل وزارة وكل وظيفة.

إجـراءات تطبيـق أداة البحـث:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية قام الباحث بالإجراءات التالية:

- الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة من ذوي الاختصاص في كل الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- توزيع عدد (550) استبانة لكل الوزارات بما يتناسب والنسبة المئوية لعينة الدراسة، حيث تم استرداد عدد (492) استبانة من كل الوزارات أي بما يعادل (89%) وتم استبعاد عدد (10) استبانات لأنها غير صالحة للاستخدام وبذلك تبقى عدد (482) استبانة صالحة للاستخدام وبذلك تكون نسبة الاستبانات الصالحة للاستخدام والتي تم استخدامها بالفعل في عملية التحليل (87.6%).

- استخدام اختبار kolmogorov-Smirnov Test– K-S لتحديد نوع البيانات وتبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة كانت اكبر من مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات البحث.

تحليل البيانات وتفسيرها:

1 - اكتسـاب المعرفـة:

جدول رقم (2)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال اكتساب المعرفة

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
.1	تعمل الوزارة على تجميع المعرفة في مكان واحد.	3.11	62.2	.987	69.258	0.000*	5
.2	تشجع الوزارة جهود البحث والتطوير.	3.26	65.2	1.040	68.771	0.000*	3
.3	ترصد الوزارة مبالغ مالية كبيرة لاكتساب المعرفة الخارجية.	2.61	52.2	1.087	52.803	0.000*	6
.4	تشجع الوزارة على اكتساب المعرفة الداخلية.	3.28	65.6	1.017	70.830	0.000*	1
.5	تعمل الوزارة على تبادل المعرفة من خلال العمل الجماعي.	3.27	65.4	.958	74.984	0.000*	2
.6	توفر الوزارة وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع المعرفة من مصادرها المختلفة.	3.19	63.8	1.048	66.836	0.000*	4
	جميع أسئلة المجال معا	**3.1214**	**62.428**	**.79250**	**86.471**	**0.000***	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (2) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (4) " تشجع الوزارة على اكتساب المعرفة الداخلية." يساوي 3.28 أي أن الوزن النسبي 65.6%، قيمة اختبار T 70.830وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) " ترصد الوزارة مبالغ مالية كبيرة لاكتساب المعرفة الخارجية." يساوي 2.61 أي أن الوزن النسبي 52.2%، قيمة اختبار T 52.803 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك لا يوجد موافقة.
- وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي3.1214 أي أن الوزن النسبي 62.428%، قيمة اختبار T 86.471وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائيا، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة ولكن يحتاج هذا الجانب إلى تطوير وقد يعزى هذا الضعف إلى قلة الموارد المالية التي تعاني منها الحكومة في توفير فرص للتدريب المنهجي داخل وخارج قطاع غزة ولا يوجد خطة الإستراتيجية لاكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وهذا يتفق مع دراسة عطاالله 2011 ودراسة بشوت 2010حول أهمية عملية تخزين المعرفة.

2 - تخزيــن المعرفـــة:

جدول رقم (3)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تخزين المعرفة

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تعمل الوزارة على تخزين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة .	3.70	74	.847	95.951	0.000*	1
2.	لدى الجهات المعنية في الوزارة القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة.	3.48	69.6	.892	85.728	0.000*	4
3.	تخزن المعرفة في أماكن أمنة.	3.64	72.8	.861	92.890	0.000*	2
4.	يوجد بالوزارة آليات واضحة لتخزين مختلف أنواع المعرفة التي يتطلبها العمل.	3.51	70.2	.880	87.637	0.000*	3
5.	يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.	3.44	68.8	.968	77.940	0.000*	5
	جميع أسئلة المجال معا	3.5548	71.096	.69739	111.908	0.000*	

من جدول رقم (3) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) " تعمل الوزارة على تخزين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة .." يساوي 3.70 أي أن الوزن النسبي 74%، قيمة اختبار T 95.951 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (5) " يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ." يساوي 3.44 أي أن الوزن النسبي 68.8%، قيمة اختبار T 77.940 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما.
- وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي3.5548 أي أن الوزن النسبي 71.096%، قيمة اختبار T 111.908 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة وقد يعزى ذلك إلى إدراك الوزارات لأهمية وضرورة تخزين وتنظيم المعرفة في أماكن أمنة حرصا لتطوير العمل من خلالها وخوفا من قصف الاحتلال الإسرائيلي لمقرات الوزارات في قطاع غزة وهذا يتفق مع مع دراسة عطاالله 2011 ودراسة بشوت 2010حول أهمية عملية تخزين المعرفة.

3 - نقـل ونشـر المعرفـة:

جدول رقم (4)

يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال نقل ونشر المعرفة

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
.1	تسمح الوزارة بتبادل المعرفة في جميع مستويات الوزارة.	3.21	64.2	1.020	68.977	0.000*	4
.2	يتقبل العاملون عملية نقل المشاركة والتبادل في المعارف والخبرات.	3.38	67.6	.938	79.074	0.000*	3
.3	نظام العمل في الوزارة مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.	3.14	62.8	1.029	66.948	0.000*	6
.4	تحرص الوزارة على عقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين.	3.20	64	1.092	64.374	0.000*	5
.5	شبكات الاتصال تساعد على نقل وتبادل المعارف في الوزارة.	3.54	70.8	.943	82.514	0.000*	1
.6	يتم نقل المعرفة بطرق تكنولوجية آمنة داخل الوزارة.	3.48	69.6	.961	79.435	0.000*	2
	جميع أسئلة المجال معا	3.3247	66.494	.74712	97.697	0.000*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (4) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (5) " شبكات الاتصال تساعد على نقل وتبادل المعارف في الوزارة." يساوي 3.54 أي أن الوزن النسبي 70.8%، قيمة اختبار T 82.514 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا السؤال دال

إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) " نظام العمل في الوزارة مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.." يساوي3.14 أي أن الوزن النسبي 62.8%، قيمة اختبار T 66.948 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما.
- وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي3.3247 أي أن الوزن النسبي 66.494%، قيمة اختبار T 97.697 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة ولكن يحتاج هذا المجال إلى تطوير اكبر حتى يتم نشر المعرفة بين مستويات الوزارة ككل لإمكانية استفادة كل الموظفين منها في صقل خبراتهم وقدراتهم.

4 - تطبيــق المعرفــة:

جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تطبيق المعرفة

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
.1	تعمل الوزارة جاهدة على تطبيق ما تم اكتسابه من معرفة.	3.33	66.6	1.020	71.684	0.000*	3
.2	تهيئ الوزارة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.	3.23	64.6	1.000	70.882	0.000*	5
.3	تحرص الوزارة على تثبيت إدارة المعرفة في بنائها التنظيمي.	3.30	66	1.000	72.409	0.000*	4
.4	إدارة المعرفة تساعد على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	3.45	69	.942	80.327	0.000*	2
.5	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم ويستفيدون منها في أعمالهم اليومية.	3.48	69.6	.974	78.469	0.000*	1
	جميع أسئلة المجال معا	3.35	67.146	.81120	90.862	0.000*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (5) يمكن استنتاج ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (5) " يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم ويستفيدون منها في أعمالهم اليومية.." يساوي 3.48أي أن الوزن النسبي 69.6%، قيمة اختبار T 78.469 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما.

2- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) " تهيئ الوزارة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة " يساوي 3.23 أي أن الوزن النسبي 64.6%، قيمة اختبار T 70.882 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا السؤال دال

إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما.

3- وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي3.3573 أي أن الوزن النسبي 67.146%، قيمة اختبار T 90.862 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة وقد يعزى ذلك إلى أهمية تطبيق المعرفة الموجودة لدى الموظفين وخاصة بعد إضراب معظم الموظفين عن العمل في شهر يونيو عام 2007 وتحمل الموظفين مسؤولية إدارة أنشطة الوزارة مع دراسة عطاالله 2011 ودراسة بشوت 2010حول أهمية عملية تخزين المعرفة.

جدول رقم (6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل مجالات عمليات إدارة المعرفة

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
.1	متوسط اكتساب المعرفة	3.1214	62.428	.79250	86.471	0.000*	4
.2	متوسط تخزين المعرفة	3.5548	71.096	.69739	111.908	0.000*	1
.3	متوسط نقل ونشر المعرفة	3.3247	66.494	.74712	97.697	0.000*	3
.4	متوسط تطبيق المعرفة	3.3573	67.146	.81120	90.862	0.000*	2
.5	متوسط عمليات إدارة المعرفة	3.3395	66.79	.66835	109.699	0.000*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (6) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي لمحور تخزين المعرفة رقم (2) " يساوي 3.5548 أي أن الوزن النسبي 71.096%، قيمة اختبار T 111.908 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 = α، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.
- المتوسط لمحور اكتساب المعرفة رقم (1) يساوي 3.1214 أي أن الوزن النسبي 62.428%، قيمة اختبار T 86.471 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال هي متوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حدا.
- وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة يساوي3.3395 أي أن الوزن النسبي 66.79%، قيمة اختبار T 109.699 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن أفراد العينة لعمليات إدارة المعرفة يدركون أهمية عمليات إدارة المعرفة من (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة نقل ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في تطوير عمل الوزارات، ولكن تحتاج إلى تطوير أكثر وتعزيز لتتمكن إدارة المعرفة من خلال عملياتها المحافظة على تطوير عمل الوزارات وتطوير بناءها التنظيمي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عطاالله 2011، ودراسة بشوت 2010حول أهمية عمليات إدارة المعرفة.

تطويــر المــوارد البشريــة:

5 – تحديد الاحتياجات الوظيفية:

جدول رقم (7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تحديد الاحتياجات الوظيفية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	(sig) القيمة الاحتمالية	الرتبة
1.	تعمل الوزارة على تخطيط الموارد البشرية.	3.36	67.2	.992	74.420	0.000*	3
2.	يوجد تحديد دقيق لعدد الموظفين لشغل الوظائف المختلفة.	3.49	69.8	1.001	76.411	0.000*	1
3.	يوجد تحديد دقيق للكفاءات المطلوبة من الموظفين.	3.45	69	1.067	71.048	0.000*	2
	جميع أسئلة المجال معا	3.4336	68.672	.92667	81.349	0.000*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

مــن جــدول رقــم (7) يمكـــن استنتــاج مــا يلــي:

1. المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) " يوجد تحديد دقيق لعدد الموظفين لشغل الوظائف المختلفة." يساوي (3.49) أي أن الوزن النسبي(69.8%)، قيمة اختبار T (76.411) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.
2. المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) " تعمل الوزارة على تخطيط الموارد البشرية." يساوي (3.36) أي أن الوزن النسبي (67.2%)، قيمة اختبار T (74.420) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.4336) أي أن الوزن النسبي (68.672%)، قيمة اختبار T (81.349) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة للدور المهم لتحديد الاحتياجات من الموظفين وتخطيط الموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة,Yahya,S. and Goh,W.(2002) Galia,F. and Legros,D.(2003), MinbaevaD.(2003)

6 - اختيار وتعيين واستغلال الموارد البشرية:

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال اختيار وتعيين الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	(sig) القيمة الاحتمالية	الرتبة
.1	يتم اختيار الموارد البشرية في الوزارة بشفافية ونزاهة.	3.03	60.6	1.129	58.966	0.000*	4
.2	يوجد آليات واضحة لاستغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارة.	3.15	63	1.089	63.561	0.000*	3
.3	توجد آليات واضحة لضبط التعيينات والترقيات الجديدة.	3.20	64	1.103	63.569	0.000*	2
.4	التغيرات في البناء التنظيمي ساعدت على زيادة الإعلانات الوظيفية.	3.22	64.4	1.051	67.317	0.000*	1
.5	يشغل الوظائف الموجودة في البناء التنظيمي موظفين ذوي كفاءة عالية.	3.15	63	1.109	62.251	0.000*	3
	جميع أسئلة المجال معا	3.1498	62.996	.90463	76.443	0.000*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من جدول رقم (8) يمكن استنتاج ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للسؤال رقم (4) " التغيرات في البناء التنظيمي ساعدت على زيادة الإعلانات الوظيفية" يساوي (3.22) أي أن الوزن النسبي(64.4%)، قيمة اختبار T (67.317) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.
2. المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) " يتم اختيار الموارد البشرية في الوزارة بشفافية ونزاهة" يساوي (3.03) أي أن الوزن النسبي (60.6%)، قيمة اختبار T (65.831) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد اقترب من الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.1498) أي أن الوزن النسبي (62.996%)، قيمة اختبار T (76.443) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد اقترب من درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة بأن هناك أنظمة وقوانين تضبط عملية الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية، ولكنها تحتاج إلى تطوير وزيادة درجة الشفافية والنزاهة وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (صباح،2012). and Goh,W.(2002), Galia,F. and Yahya,S Legros,D.(2003), MinbaevaD.(2003),

7 – التدريـــب والتطويـــر:

جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال التدريب والتطوير

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	(sig) القيمة الاحتمالية	الرتبة
.1	يوجد برامج تدريبية متخصصة للموارد البشرية	3.30	66	.995	72.926	0.000*	3
.2	يتم بناء الخطة التدريبية السنوية بعد مسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية للوزارة.	3.24	64.8	1.063	66.885	0.000*	5
.3	يشترط للارتقاء من وظيفة لأخرى أن يجتاز الموظف برامج تدريبية متخصصة.	3.07	61.4	1.120	60.274	0.000*	6
.4	يتم العمل بشكل مستمر على تطوير قدرات ومعارف الموظفين.	3.26	65.2	1.063	67.224	0.000*	4
.5	يزيد التدريب الذي يحصل عليه الموظفين من معرفتهم وخبرتهم.	3.69	73.8	.906	89.425	0.000*	2
.6	التدريب الذي يحصل عليه الموظفين يزيد من كفاءتهم في العمل.	3.75	75	.937	87.807	0.000*	1
	جميع أسئلة المجال معا	3.3855	67.71	.78534	94.645	0.000*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

مـن جـدول رقـم (9) يمكـن استنتـاج ما يلـي:

1. المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) " التدريب الذي يحصل عليه الموظفين يزيد من كفاءتهم في العمل" يساوي (3.75) أي أن الوزن النسبي(75%)، قيمة اختبار T (87.807) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.
2. المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) " يشترط للارتقاء من وظيفة لأخرى أن يجتاز الموظف برامج تدريبية متخصصة" يساوي (3.07) أي أن الوزن النسبي (61.4%)، قيمة اختبار T(65.831) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.3855) أي أن الوزن النسبي (67.71%)، قيمة اختبار T (94.645) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الدور الذي يلعبه التدريب في إكساب الموظفين بالخبرات والمهارات والقدرات التي تساعدهم على انجاز وتطوير أعمالهم، وضرورة تطوير هذا الجانب من خلال ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي وهذه النتيجة تتفق مع دراسات Yahya,S. and Goh,W.(2002) Galia,F. and Legros,D.(2003), MinbaevaD.(2003),

8 - التحفيـــز:

جـدول رقم (10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال التحفيز

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	(sig) القيمة الاحتمالية	الرتبة
.1	يوجد نظام حوافز للوزارة.	2.39	47.8	1.227	42.749	0.000*	3
.2	يـتم فـي الـوزارة لقـاءات واجتماعـات تحفيزيـة للعاملين.	2.61	52.2	1.243	46.070	0.000*	2
.3	يـتم مكافـأة الموظـف ماديـاً إذا قـدم ابتكـارات وأفكار جديدة لتطوير العمل.	2.38	47.6	1.230	42.541	0.000*	4
.4	يـتم مكافـأة الموظـف معنويـاً إذا قـدم ابتكـارات وأفكار جديدة لتطوير العمل.	2.82	56.4	1.327	46.691	0.000*	1
	جميع أسئلة المجال معا	2.5508	51.016	1.12603	49.734	0.000*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

مـن جـدول رقـم (10) يمكـن استنتـاج مـا يلـي:

1. المتوسط الحسابي للسؤال رقم (4) " يتم مكافأة الموظف معنويا إذا قدم ابتكارات وأفكار جديدة لتطوير العمل" يساوي (2.82) أي أن الوزن النسبي(56.4%)، قيمة اختبار T (46.691) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال قد قلت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة في مجال الحوافز.
2. المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) " يتم مكافأة الموظف مادياً إذا قدم ابتكارات وأفكار جديدة لتطوير العمل" يساوي (2.38) أي أن الوزن النسبي (47.6%)، قيمة اختبار T (42.541) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا السؤال دال إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد قل عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة.
3. وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (2.5508)أي أن الوزن النسبي (51.016%)، قيمة اختبار T (49.734) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى انه لا يوجد اهتمام من قبل الوزارات بموضوع الحوافز وعدم وجود رؤية واضحة لأهميتها وكذلك ضعف الإمكانيات المادية، وعدم تطبيق نظام الحوافز، مما يتوجب ضرورة التركيز على هذا الجانب حتى يساعد في تطوير الموارد البشرية وزارات السلطة الفلسطينية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Migule et al.2005 ودراسة بشوت 2010.

جدول رقم (11)

العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

م	المتغيرات المستقلة عمليات إدارة المعرفة	المتغير التابع تطوير الموارد البشرية	الدلالة
1	اكتساب المعرفة	.696**	.000
	تخزين المعرفة	.531**	.000
	نقل المعرفة	.657**	.000
	تطبيق المعرفة	.722**	.000
	عمليات إدارة المعرفة	.748**	.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (11) والذي يوضح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية حسب معامل ارتباط بيرسون هي كالتالي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **اكتساب المعرفة وتطوير الموارد البشرية** حيث كان معامل ارتباط بيرسون (.696**) ومستوى دلاله (.000)، وبناء عليه نقبل الفرضية رقم (1) من الفرض الرئيس.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **تخزين المعرفة وتطوير الموارد البشرية** حيث كان معامل ارتباط بيرسون (.531**) ومستوى دلاله (.000) وبناء عليه نقبل الفرضية رقم (2) من الفرض الرئيس

3- . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **نقل المعرفة وتطوير الموارد البشرية** حيث كان معامل ارتباط بيرسون (.657**)ومستوى دلاله (.000)وبناء عليه نقبل الفرضية رقم (3) من الفرض الرئيس.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **تطبيق المعرفة وتطوير الموارد البشرية** حيث كان معامل ارتباط بيرسون (.722**) ومستوى دلاله (.000) وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية رقم (4) من الفرض الرئيس.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية** حيث كان معامل ارتباط بيرسون (.748**) ومستوى دلاله (.000) وبناء عليه نقبل الفرضية الرئيسة.

وهذه النتائج تتفق مع دراسات Yahya,S. and Goh,W.(2002) Galia,F. and Legros,D.(2003), MinbaevaD.(2003), ، و(دروزة،2008) و(محمد،2013) و (الشمري والحدراوي،2012)

ولاختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة (المتغيرات المستقلة) على المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية) قام بالباحث باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعمليات إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتماليةsig	الدلالة
المقدار الثابت	.430	.125	3.433	.001	
اكتساب المعرفة	.305	.048	6.375	.000	جوهرية
تخزين المعرفة	-.029-	.047	-.606-	.545	غير جوهرية
نقل المعرفة	.165	.052	3.191	.002	جوهرية
تطبيق المعرفة	.388	.048	8.024	.000	جوهرية

اختبارات النموذج	معامل الانحدار المتعدد= .768[a]	الخطأ المعياري للنموذج(SE)=.50743
	F المحسوبة = 171.651	مستوى المعنوية= .000
	معامل التحديدR Square = .590	معامل التحديد المعدل =.587

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Enter يمكن استنتاج ما يلي:

- يوضح الجدول أعلاه نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Enter إن تطوير الموارد البشرية (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بعمليات إدارة المعرفة مجتمعة (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) ولا تأثير لتخزين المعرفة على تطوير الموارد البشرية.
- معامل الانحدار المتعدد Multiple R =.768[a].
- معامل التحديد R Square = .590 وهذا يعني أن ما نسبته 59% من تطوير الموارد البشرية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال عمليات إدارة المعرفة والمتبقي 41% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- F= 171.651، Sig = .000 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية .

معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

- ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "تطوير الموارد البشرية حسب قيمة اختبار T كما يلي :
- $Y = a + b1x1 + b2x2 + \cdots \ldots . bnxn.$
- المتغير التابع y= الجزء الثابت a+ المتغير المستقل الأول1x+ المتغير المستقل الثاني2x+ المتغير المستقل النهائي.
- المعادلة : تطوير الموارد البشرية = .430 (الجزء الثابت)+.388 (تطبيق المعرفة) +.305 (اكتساب المعرفة) + .165(نقل المعرفة).

النتائج:

1- ضعف لدى وزارات السلطة الفلسطينية في رصد مبالغ كافية لاكتساب المعرفة.
2- أن وزارات السلطة الفلسطينية تعمل على تخزين المعرفة من خلال استخدام التكنولوجيا وهذا يساعد على نقل المعرفة داخلها.
3- تحرص وزارات السلطة الفلسطينية على تبادل المعرفة من خلال عقد الندوات والندوات.
4- يوجد تقبل لدى موظفي الوزارات في نقل ومشاركة المعرفة بداخلها.
5- تعمل وزارات السلطة الفلسطينية جاهدة على تطبيق ما يتم اكتسابه من معارف وتهيئ المناخ المناسب لذلك.
6- المتوسط الحسابي لتخزين المعرفة اكبر من المتوسط الحسابي لاكتساب المعرفة، ونقل ونشر المعرفة، وتطبيقها.
7- يوجد تخطيط للموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية.
8- بدرجة متوسطة يتم اختيار الموارد البشرية في الوزارة بشفافية ونزاهة.
9- يزيد التدريب الذي يحصل عليه الموظفين من معرفتهم وخبرتهم ويزيد من كفاءتهم في العمل.

10- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية.

11- يوجد ضعف شديد للحوافز المادية والمعنوية داخل وزارات السلطة الفلسطينية.

بناء على النتائج السابقة يوصى الباحث بالآتي:

1- العمل الجاد نحو رصد مبالغ كافية لاكتساب المعرفة المطلوبة لوزارات السلطة الفلسطينية.

2- تعزيز عمل الوزارات في تبادل ونقل وتطبيق المعرفة.

3- استغلال تقبل العاملين في نشر ومشاركة المعرفة في بناء وتطوير الموارد البشرية.

4- تطوير آليات الاختيار والتعيين داخل وزارات السلطة الفلسطينية.

5- الاهتمام بالعملية التدريبية لما لها من دور حيوي في تطوير الموارد البشرية.

6- تعزيز عمليات إدارة المعرفة المختلفة لما لها من دور حيوي في تطوير الموارد البشرية.

7- بذل أقصى جهد لوضع موازنات كافية لتحفيز الكفاءات البشرية الموجودة وتطبيق نظام الحوافز.

قائمة المراجع:

1. أبو زايد، بسمة، **واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره**.رسالة ماجستير غير منشورة– كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، (2008).
2. أحمد، محمد سمير، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (2009).
3. بشوت، نبيل جاد إبراهيم، **دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول،دراسة ميدانية**. رسالة دكتوراه غير منشورة– كلية التجارة جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، (2010).
4. التميمي، صلاح على، **مقومات تنمية وإدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي، على شركات التامين العاملة في ليبيا، دراسة ميدانية**. رسالة دكتوراه غير منشورة– كلية التجارة جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، (2012).
5. دروزه، سوزان صالح، **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثارها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية**. رسالة ماجستير غير منشورة– وزارة التعليم العالي الأردنية، (2008).
6. السالم، مؤيد وآخرون، "**إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي**". عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2002).
7. شاويش، مصطفى، **إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)**. الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (2007).
8. الشمري، محمد وآخرون، عمليات **إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي،دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسات الرقمية**. الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، **(2012)**.
9. الشيخ، الداوي، **تحليل أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**. مجلة الباحث، العدد السادس (2008).
10. الصاوي، ياسر، "**إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**" . دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .
11. صباح، بهية، **واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على الإحلال والتعاقب الوظيفي**. المؤتمر العربي الأول "الخدمة المدنية في بيئة متجددة، (2012).
12. عبده، جمال، **دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية**. مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، بيروت، (1984).
13. عبده، هاني محمد السعيد، **إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية**. رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس،(2006).
14. عطاالله، سمر رجب سعيد، **دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها " دراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في السلطة الوطنية الفلسطينية**". رسالة دكتوراه غير منشورة– كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2011).
15. عقيلي، عمر، **إدارة القوى العاملة**. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، (1996).

16. الكبيسي، عامر،"**إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004.

17.محمد، فيصل، **تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة**. مجلة العلوم الإدارية، العدد الرابع، ديسمبر،2013.

18. المدهون، محمد إبراهيم،" **إدارة وتنمية الموارد البشرية**". إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، (2005).

الدراسات والدوريات الأجنبية

1. abbas, m. and others. "**AKM model for public administration : the case of labour ministry "VINE**, the journal of information and knowledge management system, (vol.37no),p.363, 2007.
2. Galia, F. and others,'**Knowledge management and human resource practices in an innovation perspective**, Evidence from France,, research to presented at the DRUID summer conference on creating, sharing and transferring knowledge: The role of geographical configurations ,insititional Settings and organizational contexts, Copenhagen /Elsinore 12-14 June,1-26,(2003).
3. Kenneth c. and others. **management information system**, prentice hall, new jersey, (2003).
4. miguel al,Managers, Perceptions Of The Value Of Knowledge Management In Small And Medium Sized Knowledge-Intensive Enterprises (SMEs**). Knowledge Management Practice**, vol,5,May, (2005).
5. Minbaeva D '**Human resource management practices and MNC knowledge transfer**',Emerald Personnel Review, 34(1) 125-144, (2003).
6. Yahya,S. and others. '**Managing human resources toward achieving knowledge management',** Journal of Knowledge Management,6(5):457-468, (2002)>
7. Young,R. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual, Published by the Asian Productivity Organization,** 1-2-10 Hirakawacho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0093, Japan, (2010)