



جَامِعَةُ الْقُدْسِ الْمَفْتُوحَةِ

عِمَادَةُ الدِّرَاسَاتِ الْعُلْيَا وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

"دَوْرُ الْحُكُومَةِ الْإِلِكْتُرُونِيَّةِ كَمُتَغَيِّرٍ وَسِيطٍ فِي الْعِلَاقَةِ بَيْنَ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ وَتَنْمِيَةِ  
الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمَوْسَّسَاتِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ"

**E-Government as a mediating variable in the relationship between  
knowledge management and human resource development within  
Palestinian governmental institutions**

إِعْدَادُ

مُنَى غَسَّانَ أَحْمَدَ حَطَّابَ

(قَدِّمْتُ هَذِهِ الرِّسَالَةَ اسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِّبَاتِ دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ التَّطْبِيقِيَّةِ)

جَامِعَةُ الْقُدْسِ الْمَفْتُوحَةِ (فِلَسْطِينِ)

2025م



جَامِعَةُ الْقُدْسِ الْمَفْتُوحَةِ

عِمَادَةُ الدِّرَاسَاتِ الْعُلْيَا وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

"دَوْرُ الْحُكُومَةِ الْإِلِكْتَرُونِيَّةِ كَمُتَغَيِّرٍ وَسِيطٍ فِي الْعِلَاقَةِ بَيْنَ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ وَتَنْمِيَةِ

الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمَوْسَّسَاتِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ"

**E-Government as a mediating variable in the relationship between  
knowledge management and human resource development within  
Palestinian governmental institutions**

إِعْدَادُ

مُنَى غَسَّانُ أَحْمَدُ حَطَّابُ

إِشْرَافُ

الْأُسْتَاذُ الدَّكْتُورُ: عَطِيَّةُ مُحَمَّدُ مُصْلِحُ

(قَدِّمَتْ هَذِهِ الرَّسَالَةَ اسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِّبَاتِ دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ التَّطْبِيقِيَّةِ)

جَامِعَةُ الْقُدْسِ الْمَفْتُوحَةِ (فِلَسْطِينِ)

2025

دور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد

البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

**E-Government as a mediating variable in the relationship between  
knowledge management and human resource development within  
Palestinian government institution**

إعداد:


منى غسان أحمد خطاب

بإشراف:


أ.د. عطية محمد مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/11/29 م.

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. عطية محمد مصلح / جامعة القدس المفتوحة/ مشرفاً ورئيساً.....

د. عودة الله بدوي مشاركة /مؤسسة ياسر عرفات/عضواً.....

د. محمد محمد عمرو/جامعة القدس المفتوحة/عضواً.....

## تفويض وإقرار

أنا المؤقَّعة / أدناه: مُنى غسان أحمد حطَّاب، أفوضُ جامعةَ القدس المفتوحة بتزويد المكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم نُسخاً من رسالتي، وذلك حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرُّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية، المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمتُ شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

**"دورُ الحكومةِ الإلكترونيَّةِ كمتغيِّرٍ وسيطٍ في العلاقةِ بينِ إدارةِ المعرفةِ وتنميةِ المواردِ  
البشريَّةِ في المؤسساتِ الحكوميَّةِ الفلسطينيَّة"**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالبة: مُنى غسان أحمد حطَّاب

الرقم الجامعي: 0330012310171

التوقيع:

التاريخ: 2025/11/29م

## الإهداء

أُهدي هذا الإنجاز العلمي إلى:

روح أبي؛ الذي كان سنداً لي منذ بداية مسيرتي العلمية ومشواري في الحياة.

أمي العظيمة التي رافقتني دوماً، وترافقني في محطات حياتي جميعها.

أخوتي وأخواتي، وأخص بالذكر: ميس وأنشراح وماجة.

زوجي الذي الذي وقف إلى جانبي داعماً في كل خطوة خطوتها وأخطوها نحو التميز والنجاح.

أبنائي الذين هم أملي في الحياة.

الباحثة

## شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمدُ لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيّدنا محمّد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيتُ من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرُدَّ الفضل إلى أهله، فأنتدّم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الجليل الأستاذ الدكتور: عطية مصلح، صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقّادة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كلّ معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع؛ فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وتشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته؛ فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همّتي بالقوة والعزيمة؛ فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمدّ في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته؛ فلك مني يا أستاذي تحية إجلالٍ وإكبار.

كما أتقدّم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، الدكتور: عودة الله مشاركة، والدكتور:

محمد عمرو، على ما قدّموه من جهودٍ طيّبةٍ في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة؛ فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحثة

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التقويض والإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ش	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	فرضيات الدراسة
11	حدود الدراسة
11	المصطلحات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
16	الأدب النظري
59	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
79	منهج الدراسة
79	مصادر الدراسة
80	مجتمع الدراسة والعينة
81	أداة الدراسة
84	إجراءات الدراسة
86	صدق الاستبانة
90	ثبات الاستبانة

91	تصميم الدراسة ومتغيراتها
92	المعالجات الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
95	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
101	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
105	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
109	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
112	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
115	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
118	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
121	النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
<b>الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
125	مناقشة نتائج السؤال الأول
129	مناقشة نتائج السؤال الثاني
132	مناقشة نتائج السؤال الثالث
135	مناقشة نتائج السؤال الرابع
138	مناقشة نتائج السؤال الخامس
141	مناقشة نتائج السؤال السادس
144	مناقشة نتائج السؤال السابع
145	مناقشة نتائج السؤال الثامن
150	التوصيات
152	الدراسات المستقبلية
<b>المصادر والمراجع</b>	
153	المراجع باللغة العربية
163	المراجع باللغة الأجنبية
170	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	تعريفات إدارة المعرفة	17
2	الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	19
3	مصفوفة أبعاد إدارة المعرفة	22
4	عوامل نجاح إدارة المعرفة أو فشلها	29
5	تعريفات تنمية الموارد البشرية	32
6	مصفوفة أبعاد تنمية الموارد البشرية	36
7	عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية أو فشلها	42
8	تعريفات الحكومة الإلكترونية	44
9	مصفوفة أبعاد الحكومة الإلكترونية	47
10	عوامل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية أو فشلها	53
11	الفجوة البحثية	77
12	حجم مجتمع الدراسة وعيّنته	81
13	درجات مقياس ليكرت الخماسي	82
14	أبعاد إدارة المعرفة	83
15	أبعاد تنمية الموارد البشرية	83
16	أبعاد الحكومة الإلكترونية	84
17	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها	85
18	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للبعد والمتغير	87
19	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (إدارة المعرفة)	87
20	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد تنمية الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للبعد والمتغير	88
21	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الثاني (تنمية الموارد البشرية)	88
22	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد الحكومة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للبعد والمتغير	89
23	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الثالث (الحكومة الإلكترونية)	89
24	معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	90
25	معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها	94

95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة كافة	26
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول توليد المعرفة	27
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني اكتساب المعرفة	28
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث تخزين المعرفة	29
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع مشاركة المعرفة	30
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس تطبيق المعرفة	31
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع تنمية الموارد البشرية	32
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول التدريب والتطوير	33
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني التمكين الوظيفي	34
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث التعلم	35
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير الوسيط الحكومة الإلكترونية	36
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول المهارات التقنية	37
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني البنية التقنية	38
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث أمن المعلومات	39
109	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ في بُعد التدريب والتطوير من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	40
110	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ في بُعد التمكين الوظيفي من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	41
111	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ في بُعد التعلم من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	42
112	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ في بُعد المهارات التقنية من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	43
113	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ في بُعد البنية التقنية من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	44
114	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ في بُعد أمن المعلومات من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	45
116	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ في بُعد التدريب والتطوير من خلال أبعاد الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	46
116	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ في بُعد التمكين الوظيفي من خلال أبعاد الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	47
117	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ في بُعد التعلم من خلال أبعاد الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	48

118	نتائج تحليل المسار (Path Analysis)	49
121	نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والحكومة الإلكترونية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة	50
122	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لبعد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس	51
123	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة	52

---

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	معادلة ستيفن ثامبيسون	81
2	أنموذج الدراسة	92
3	نموذج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة	120

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ	الاستبانة النهائية	170
ب	قائمة أسماء المحكمين	174
ت	كتب تسهيل المهمة	175

# "دور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"

إعداد: منى غسان حطّاب

إشراف: الأستاذ الدكتور عطية مصلح

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي مديريات الوزارات الحكومية الفلسطينية في محافظة طولكرم، وهي: (مديرية الصحة، مديرية التنمية الاجتماعية، مديرية النقل والمواصلات، مديرية الداخلية، مديرية التربية والتعليم، مديرية الزراعة)، البالغ عددهم (591) موظفة وموظفاً، وبلغ حجم العينة (234) مستجيباً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات.

كانت أهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة أنّ وجود تأثير وسيط جزئي دالّ إحصائياً للحكومة الإلكترونية في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، ووجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، وفي الحكومة الإلكترونية، كذلك وجود تأثير إيجابي للحكومة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، وأنّ مستويات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والحكومة الإلكترونية كانت متوسطة، وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، المسمى الإداري)، ووجود فروق في: (الجنس، سنوات الخبرة)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية الموارد البشرية، وحول الحكومة الإلكترونية تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخدمة.

وقدّمت الدراسة توصيات عدّة، أهمّها: تحسين كفاءة تخزين المعرفة واسترجاعها عبر أتمتة العمليات كافة في المؤسسات الحكومية، وربطها بشكل متكامل مع قواعد البيانات الحكومية، مع تصنيف موحد للمعرفة وتحديث مستمر للبيانات، وتدريب الموظفين على استراتيجيات البحث المتقدم، والإفادة من نظام التصنيف في الوصول إلى لمعلومة المطلوبة بدقّة وسرعة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، تنمية الموارد البشرية، الحكومة الإلكترونية، المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مدينة طولكرم.

# **E-Government as a mediating variable in the relationship between knowledge management and human resource development within Palestinian governmental institutions**

**By:** Mona Gassan Hattab      **Supervision:** Professor Dr. Atieh Musleh      2025AD

## **Abstract:**

The study aimed to investigate the role of e-government as a mediating variable in the relationship between knowledge management and human resource development in Palestinian governmental institutions. It adopted a descriptive-correlational approach. The study population consisted of employees of the Palestinian government ministry directorates in Tulkarm Governorate, namely the Directorate of Health, Directorate of Social Development, Directorate of Transportation, Directorate of Interior, Directorate of Education, and Directorate of Agriculture, totaling 591 employees. The sample size was 234 respondents, selected using a stratified random sampling method, with a questionnaire used as the data collection tool.

The most significant findings of the study indicated a statistically significant partial mediating effect of e-government in the relationship between knowledge management and human resource development. There was also a positive effect of knowledge management on both human resource development and e-government. Additionally, e-government had a positive effect on human resource development. The levels of knowledge management, human resource development, and e-government were found to be moderate. The results revealed no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in knowledge management attributable to the demographic variables (educational qualification, administrative title). However, differences were observed based on gender and years of experience. Furthermore, no statistically significant differences were found regarding human resource development or e-government attributable to the demographic variables (gender, educational qualification, administrative title, years of service).

The study provided several recommendations, the most prominent of which include improving the efficiency of knowledge storage and retrieval through the automation of all processes in government institutions and integrating them comprehensively with government databases, adopting a unified knowledge classification system, and ensuring continuous data updates. Additionally, it recommended training employees on advanced search strategies and leveraging the classification system to access required information accurately and quickly.

**Keywords:** Knowledge Management, Human Resource Development, E-Government, Palestinian Governmental Institutions, Tulkarm City.

## الفصل الأول

### خلفية الدّراسة ومشكلاتها

#### 1-1 المقدّمة

#### 2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 3-1 أهداف الدراسة

#### 4-1 أهميّة الدراسة

#### 5-1 فرضيات الدراسة

#### 6-1 حدود الدراسة

#### 7-1 مصطلحات الدراسة



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلاتها

#### 1-1 المقدمة

تواجه المؤسسات الحكومية في العصر الراهن تحدياتٍ متزايدة تتعلق بكفاءة الأداء، وجودة تقديم الخدمات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية التي تتطور بشكلٍ مستمر، ويُعدّ الاستثمار في العنصر البشري وتمكينه معرفياً وتكنولوجياً ركيزةً أساسيةً لتحقيق التنمية الشاملة وتعزيز الحوكمة الرشيدة. وأشار صبري (2022) إلى أنّ مفهوم إدارة المعرفة برز كأداة استراتيجية لتجميع المعرفة التنظيمية وتوظيفها بفعالية في تحقيق التميز المؤسسي، وفي ظلّ التحوّلات المتسارعة نحو الاقتصاد الرقمي والمعرفي، أصبحت إدارة المعرفة من الركائز الأساسية في بيئة العمل الحديثة، لما لها من دورٍ جوهريّ في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسيةٍ مُستدامة (Firman, 2023)، وتُعدّ أحد أهمّ الأصول الاستراتيجية، التي تُسهم في دعم التعلم المستمر، وتعزيز الابتكار، وتطوير الأداء المؤسسي، ولهذا، يُنظر إليها على أنّها المورد الأهمّ في بناء القدرات المؤسسية، باعتبارها الأساس في تحسين جودة القرارات، وزيادة كفاءة استغلال الموارد، ورفع معدلات الإنتاجية (خليل، 2025).

كما أوضح أوميّاتي (Umiyati, 2023) أنّ تنمية الموارد البشرية تمثل هدفاً أساسياً للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز أدائها وتطوير قدراتها؛ فهي تُعنى بتأهيل الكوادر البشرية وتزويدها بالمهارات والخبرات اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية، ممّا يُسهم في رفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي ظلّ تزايد التطور التكنولوجي والمعلوماتي، تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال تزويدها بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة للتكيف مع التغيّرات (أبو رقاب وصالح، 2024)، ويُعدّ

الاستثمار في رأس المال البشريّ داعماً لعمليات الابتكار، وتعزيز مرونة الأفراد والمؤسسات؛ فلم تعد التنمية مقتصرة على التدريب، ولكنها تشمل تطوير التفكير والسلوك التنظيمي (حمدي وأبو القاسم، 2024).

ومع التقدّم الرقمي والتحول نحو الأتمتة، ظهرت الحكومة الإلكترونية كأحد أبرز الابتكارات الإدارية والتكنولوجية؛ إذ توفر بنية تحتيةً رقميّة متكاملة تُمكن المؤسسات من تحسين التواصل، وتبسيط الإجراءات (Castro & Lopes, 2022)، وتعزيز الشفافية والكفاءة في تقديم الخدمات العامّة، عبر تحسين تدفق المعلومات وبيئة العمل، وتظهر أهميّة سياسات السلامة الصحية والحماية الاجتماعية، لضمان بيئة عمل مستقرة وعادلة تدعم استدامة التنمية (عيسوي، 2022).

وبناءً على ذلك يمكن استكشاف إلى أيّ مدى يمكن للحكومة الإلكترونية أن تسهم في تفعيل العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها عاملاً مساعداً في تسهيل تبادل المعرفة وتوظيفها في تطوير المهارات وتحقيق التعلم التنظيمي، وأشار (جلاد، 2023) أنه في ظلّ التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي، وتعزيز فاعلية القطاع الحكوميّ الفلسطيني، لا سيّما في ظلّ الظروف السياسية والاقتصادية التي تتطلب تحسين الأداء المؤسسي بأقلّ التكاليف وأعلى درجات الكفاءة؛ فالحكومة الإلكترونية قد تُشكّل بيئة محفزة لتداول المعرفة وتطبيقها عملياً، مما ينعكس إيجاباً على تطوّر الكفاءات البشرية في المؤسسات الحكومية (أبو خريص والكشر، 2023).

حيث تنتهج المؤسسات الحكوميّة أساليب وتوجهات حديثة تسعى إلى تأسيس قوّة بشرية مؤهلة بالمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التغيّر السريع في بيئة العمل؛ فتشمل عملية تنمية الموارد البشرية مراحلها جميعها للموظف (Babae Rayni et al., 2021)، بدءاً من الاستقطاب وحتى التطوير والاحتفاظ، وغيرها لمواكبة متطلبات العصر وإعداد قدرات بشرية مؤهلة، قادرةً على المنافسة بما يناسب العصر الحالي (زحراح، 2024).

ومن هنا، تتناول الدراسة أهمية دراسة الدور الوسيط الذي تلعبه الحكومة الإلكترونية في تعزيز العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، في ظلّ التقدم التكنولوجي السريع لرفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواكبة التحول الرقمي في ظلّ التحديات الراهنة، من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح كيف يمكن للحكومة الإلكترونية أن تسهم في تفعيل إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة، ويعزز من قدرة المؤسسات الحكومية الفلسطينية على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية، ويقدم أفضل الخدمات للمواطنين بجهدٍ ووقتٍ أقلّ، وسرعةٍ فائقة.

## 1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشهد المؤسسات الحكومية الفلسطينية في السنوات الأخيرة محاولاتٍ جادةً لمواكبة التحول الرقمي من خلال اعتماد الحكومة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، كما تُعدُّ إدارة المعرفة أداةً محوريةً لتحسين الجودة المؤسسية عبر تجميع الخبرات وتوثيقها وتداولها، بينما تمثل تنمية الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات، خاصة في ظلّ التحديات الاقتصادية والسياسية التي تواجهها فلسطين. وبرغم هذه الجهود، تُلاحظ الباحثة - من خلال خبرتها الميدانية الطويلة في القطاع الحكومي - وجود ضعفٍ واضحٍ في التنسيق بين المعرفة التنظيمية المتاحة وجهود تطوير الموظفين، مما يُضعف فاعلية الاستثمار في رأس المال البشري، ويحدُّ من الأداء المؤسسي.

ولقد أولت الأدبيات الحديثة اهتماماً كبيراً بالعلاقات المتبادلة بين هذه المفاهيم؛ فقد أكدت دراسة (Dehaghi et al., 2023) على الدور الوسيط لاستراتيجيات الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي؛ بينما أوضحت دراسة (Shahin et al., 2024) كيف تُسهم ممارسات إدارة المعرفة في الربط بين إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وتحقيق الابتكار المؤسسي، كما أظهرت

دراسة (Kokkaew et al., 2022) أنّ التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة يمثلان متغيرين وسطين فاعلين بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي المُستدام.

وفي إطار الحكومة الإلكترونية، بيّنت دراسة (Theng & Toni, 2024) أنّ تطبيقات الحكومة الإلكترونية وكفاءة الموارد البشرية تؤثران مباشرة على الأداء المالي للمؤسسات الحكومية، كما كشفت دراسة (Umiyati, 2023) عن الأثر الإيجابي لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز أداء الموارد البشرية، وهو ما يتقاطع مع نتائج (Castro & Lopes, 2022) التي ربطت بين الحكومة الرقمية وأهداف التنمية المستدامة.

غير أنّ المراجعة المنهجية لهذه الأدبيات تكشف عن وجود فجوة بحثية واضحة، تمثلت في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة الثلاثية التكاملية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والحكومة الإلكترونية في آن واحد، وعدم وجود أبحاث -حسب علم الباحثة- تستكشف دور الحكومة الإلكترونية كمتغيّر وسيط يربط بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، خاصة في البيئة الفلسطينية التي تعاني من نقص في الموارد البشرية والتمويل والدعم التكنولوجي، وكذلك تأكيد دراسة (Babae Rayni et al., 2021) على تطوير نموذج محلي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية دون التطرق لدور الحكومة الإلكترونية، مما يعزز وجود هذه الفجوة في البيئة الفلسطينية تحديداً.

وفي ضوء التوسّع في مشاريع التحول الرقمي وتزايد استخدام الحكومة الإلكترونية في تقديم الخدمات، تبرز الحاجة الماسّة لدراسة هذا الدور الوسيط. لذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الحكومة الإلكترونية كمتغيّر وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس أسئلة فرعية عدّة، هي:

1. ما درجة تطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة،

تطبيق المعرفة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

2. ما مستوى تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلم) في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية؟

3. ما مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية؟

4. ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

5. ما مدى تأثير إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية بأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

6. ما مدى تأثير الحكومة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

7. هل دور الحكومة الإلكترونية يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية؟

8. هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات الباحثين لدور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط

في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى

المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة)؟

### 1-3 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين، النظرية والتطبيقية:

#### 1-3-1 الأهمية النظرية

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة الثلاثية بين إدارة المعرفة، الحكومة

الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية، من خلال تقديم نموذج تفاعلي يوضح الدور الوسيط للحكومة الإلكترونية

في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، إضافةً إلى كون الدراسة تتناول متغيراً وسيطاً وهو الحكومة الإلكترونية لم يتم التركيز عليه بشكل كافٍ في الدراسات السابقة التي غالباً ما اكتفت بدراسة العلاقات الثنائية بين المتغيرات، وهذا يُسهم في بناء فهم أعمق للآليات التفاعلية بين المعرفة والموارد البشرية في ظلّ التقدم الرقمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تُقدّم الدراسة الإطار المفاهيمي المعاصر الذي يجمع بين مفاهيم حديثة في الإدارة العامة، كالحكومة الإلكترونية، وتكامل النظم المعرفية، والتمكين الرقمي، مما يعزز من فهم الباحثين للعلاقات بين هذه المفاهيم وتطبيقاتها في مؤسسات القطاع العام.

### 1-3-2 الأهمية التطبيقية

تساعد نتائج الدراسة في تقديم رؤى واقعية حول كيفية توظيف أدوات الحكومة الإلكترونية في تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، بما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل، وتحسين جودة الخدمة العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما توفر هذه الدراسة توصيات قابلة للتطبيق يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية من أجل تطوير استراتيجيات معرفية، وتقنية تُسهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، كما تساعد الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات الحكومة الإلكترونية الحالية، وتوجيه السياسات العامة نحو استثمار فعال للتكنولوجيا في دعم التنمية البشرية، وتُمكن نتائج الدراسة مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من تصميم برامج تدريب أكثر استجابة للاحتياجات المعرفية والرقمية، بخاصة في ظل الانتقال نحو بيئة عمل إلكترونية متكاملة.

## 1-4 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس وهو التعرف إلى دور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. الكشف عن درجة تطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
2. معرفة مستوى تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلم) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
3. التعرف إلى مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
4. معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
5. الكشف عن مدى تأثير إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية بأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
6. بيان مدى تأثير الحكومة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
7. إيضاح دور الحكومة الإلكترونية كوسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
8. الكشف عن وجود اختلافات في متوسطات استجابات المبحوثين لدور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة).

## 1-5 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

### 1-5-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_01$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلم) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية عدّة:

$H_{01a}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التدريب والتطوير بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

$H_{01b}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التمكين الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

$H_{01c}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التعلم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.



### 1-5-2 الفرضية الرئيسة الثانية:

H<sub>02</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في الحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية عدّة:

H<sub>02a</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في المهارات التقنية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

H<sub>02b</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في البنية التقنية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

H<sub>02c</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في أمن المعلومات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

### 1-5-3 الفرضية الرئيسة الثالثة:

H<sub>03</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، ) بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية عدّة:

H<sub>03a</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في التدريب والتطوير بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

H<sub>03b</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في التمكين الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

H<sub>03c</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في التعلم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

#### 4-5-1 الفرضية الرئيسة الرابعة:

H<sub>04</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

#### 4-5-1 الفرضية الرئيسة الخامسة:

H<sub>05</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول دور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة).

## 1-6 حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** دور الحكومة الإلكترونية بأبعادها مجتمعة كمتغير وسيط في العلاقة بين

إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة، وتنمية الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

2. **الحدود البشرية:** الموظفون الحكوميون الإداريون كافة في ست مديريات (التربية والتعليم، الصحة،

النقل والمواصلات، الزراعة، التنمية الاجتماعية، الداخلية) في محافظة طولكرم.

3. **الحدود المكانية:** المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم.

4. **الحدود الزمانية:** العام 2025م.

## 1-7 مصطلحات الدراسة

**إدارة المعرفة:** عملية منهجية تهدف إلى توليد المعرفة الجديدة واكتسابها، وتنظيمها، وتخزينها، ومشاركتها،

واستخدامها بفعالية داخل المؤسسة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات والأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة

التنافسية (Dehaghi et al., 2023).

**وتُعرف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها:** مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية

الفلسطينية لاكتساب المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها بهدف تحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية.

**توليد المعرفة:** هي عملية إنشاء من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتاحة، سواء من مصادر خارجية

أو داخلية، أو عن طريق دمج المعرفة القائمة مع الأفكار الجديدة؛ لتسهم في حلّ المشكلات بطريقة ابتكارية

(Kusa et al., 2024).

**وَيُعَرَّفُ توليد المعرفة إجرائياً بأنها:** العمليات والآليات التي تتبناها الوزارة لتحفيز الموظفين على ابتكار معارف جديدة، واستخراج الخبرات الكامنة، وتوظيف الأدوات التكنولوجية والتفاعل الإبداعي لتحسين الأداء وتطوير الحلول المبتكرة.

**اكتساب المعرفة:** عملية جمع المعرفة من مصادر داخلية وخارجية لاستخدامها في تطوير أداء المؤسسة (Eid et al., 2021).

**ويُعَرَّفُ إجرائياً بأنه:** قدرة المؤسسات الحكومية الفلسطينية على الحصول على المعرفة من الخبرات السابقة، والتعليم، والتفاعل مع مؤسسات أخرى.

**تخزين المعرفة:** تنظيم المعرفة المكتسبة وتوثيقها داخل أنظمة أو قواعد بيانات ليسهل الرجوع إليها واستخدامها مستقبلاً (Firman, 2023).

**ويُعَرَّفُ إجرائياً بأنه:** مدى قيام المؤسسات الحكومية الفلسطينية بتوثيق المعرفة وحفظها في أدوات وقواعد بيانات لتسهيل استرجاعها عند الحاجة.

**مشاركة المعرفة:** عملية تبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين في المؤسسة بهدف تعزيز التعلم الجماعي وتحسين الأداء (Kokkaew et al., 2022).

**وَيُعَرَّفُ إجرائياً بأنها:** مدى استعداد الموظفين والإدارات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لتبادل المعرفة والخبرات والمعلومات فيما بينهم باستخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

**تطبيق المعرفة:** استخدام المعرفة المتاحة في حلّ المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحسين الأداء التنظيمي (Shahin et al., 2024).

**ويُعَرَّفُ إجرائياً بأنه:** مدى استخدام المعرفة المكتسبة والمخزنة في تحسين العمل الإداري وتطوير الخدمات الحكومية الفلسطينية.

**الحكومة الإلكترونية:** استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات لتقديم خدماتها للجمهور وللموظفين، وتحسين كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز الشفافية والمساءلة (Theng & Toni, 2024).

**وتُعرَّف الحكومة الإلكترونية إجرائياً بأنها:** مدى توظيف المؤسسات الحكومية الفلسطينية للخدمات الإلكترونية، وتوفير البنية التحتية الرقمية، وفاعلية أمن المعلومات لدعم العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

**المهارات التقنية:** هي مجموعة من الموارد البشرية الذين يمتلكون المهارات والخبرات والقدرات اللازمة لأداء مهام محدّدة، مع وجود الرغبة والحماس لديهم للقيام بهذه المهام بفعالية واقتناع (منسي، 2022).

**وتُعرَّف المهارات التقنية إجرائياً بأنها:** مجموعة الكفاءات الرقمية التي يتمتع بها الموظفون في الوزارات الفلسطينية لاستخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية وتطويرها بكفاءة، بما يشمل إتقان الأدوات التقنية، وحلّ المشكلات الفنية، وتوفير الكوادر المتخصصة القادرة على تطبيق متطلبات التحوّل الرقمي وتطوير البرامج الإلكترونية.

**البنية التقنية:** مجموعة المكونات التقنية كالخوادم، والشبكات، والبرمجيات، وأنظمة الاتصالات التي تدعم تشغيل الحكومة الإلكترونية وتضمن استمراريتها وكفاءتها (عساف، 2020).

**وتُعرَّف إجرائياً بأنها:** مدى توفر المعدات التقنية وشبكات الاتصال والبرمجيات الحديثة داخل المؤسسات الحكومية الفلسطينية لدعم التطبيقات والخدمات الإلكترونية.

**أمن المعلومات:** حماية المعلومات الرقمية من الوصول أو الاستخدام أو التعديل أو التدمير غير المصرّح به من خلال سياسات وإجراءات وتقنيات أمنية (يسن، 2022).

**وتُعرَّف إجرائياً بأنها:** مدى فاعلية الأنظمة الأمنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الحفاظ على خصوصية المعلومات المتعلقة بالموظفين والمعاملات الإلكترونية وأمانها.

**تنمية الموارد البشرية:** عملية منظّمة ومستمرة، تهدف إلى تحسين معارف الموظفين ومهاراتهم، وتعزيز قدراتهم، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتعلّم، بما يمكّنهم من تحقيق أهداف المؤسسة، ومواكبة التغيرات (Babae Rayni et al., 2021).

**وتُعرّف تنمية الموارد البشريّة إجرائيّاً بأنّها:** مدى قيام المؤسسات الحكومية الفلسطينية بتوفير برامج تدريب وتأهيل، ودعم التعلّم التنظيمي، وتطبيق سياسات التمكين الوظيفي للموظفين.

**التدريب والتطوير:** العملية التي يتمّ من خلالها تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءةٍ أعلى (القرني، 2021).

**ويُعرّف إجرائيّاً بأنّه:** مدى توفير البرامج التدريبية للموظفين الحكوميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بهدف رفع كفاءتهم المهنّية، وتطوير أدائهم في ظلّ التحول الرقمي.

**التعلّم:** قدرة المؤسسة على التعلّم من تجاربها، وتطوير سلوكها وأنظمتها باستمرار بناءً على المعرفة المكتسبة (الزياني، 2024).

**ويُعرّف إجرائيّاً بأنّه:** مدى قدرة المؤسسة الحكومية الفلسطينية على التعلّم من أخطائها ونجاحاتها السابقة وتكييف عملياتها مع التغيّرات المحيطة.

**التمكين الوظيفي:** منح الموظفين الصلاحيات والثقة والموارد اللازمة لاتخاذ قراراتهم وتنفيذ أعمالهم باستقلالية (الشبلي، 2023).

**ويُعرّف إجرائيّاً بأنّه:** مدى شعور الموظفين في المؤسسات الحكوميّة الفلسطينيّة بالقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتحقيق الذات داخل بيئة العمل.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

الجزء الأول:

1-2 المبحث الأول: إدارة المعرفة

2-2 المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

3-2 المبحث الثالث: الحكومة الإلكترونية

الجزء الثاني:

الدراسات السابقة، والتعقيب عليها

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على الأدب النظري للدراسة؛ حيث تتناول الباحثة ثلاثة متغيرات تُشكّل محور الدراسة، هي: المتغير المستقل إدارة المعرفة، المتغير التابع تنمية الموارد البشرية، والمتغير الوسيط الحكومة الإلكترونية، وستناقش الباحثة في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لكل متغير، والعلاقات التبادلية بينها، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي تسهم في تعميق الفهم وتحليل هذه المتغيرات، وسوف يقسم هذا الفصل إلى جزئين، وفي الجزء الأول سيقسم إلى ثلاثة مباحث تتناول متغيرات الدراسة، وفي الجزء الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتعقيب الباحثة وتحديد الفجوة البحثية.

#### 2-1 المبحث الأول: إدارة المعرفة

في العقود الأخيرة، شهد العالم تطورات كبيرة في مختلف المجالات، بما في ذلك قطاع الأعمال، وقد استدعت هذه التحولات الجوهرية ظهور منهج إداري حديث يتلاءم مع المتغيرات الراهنة، وتبرز إدارة المعرفة كأحد الأساليب التنظيمية التي تُعزز قيمة المعرفة والتفكير الاستراتيجي داخل المؤسسات، مما يمكنها من التكيف مع البيئة المتغيرة؛ حيث تركّز هذه الإدارة على اكتساب المعارف الحديثة وتوظيفها بفعالية، انطلاقاً من كون المعرفة العامل الأساسي الذي يُميّز المؤسسات ويُسهم في خلق ثروتها، وفي ظلّ اقتصاد المعرفة، تُعد المعرفة الثروة الحقيقية والمورد الأكثر قيمة، مما يحتم على المؤسسات الاهتمام بها لتحسين الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (ليتم، 2024).



## 2-1-1 مفهوم إدارة المعرفة

طرح الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا متعددة، ممّا أدّى إلى تنوع في تعريفاته، ويُعزى هذا التباين إلى اختلاف تخصصات الباحثين وخبراتهم العملية، بالإضافة إلى تعدّد وجهات النظر التي يعتمدون عليها، وتستعرض الباحثة في الجدول الآتي عدداً من هذه التعريفات:

جدول (1): تعريفات إدارة المعرفة

الباحث، السنة	المضمون
آل داود والنصير، 2025	مجموعة من الممارسات والخطوات المتكاملة تهدف إلى إنشاء وحفظ ونشر ثقافة المعرفة وتنفيذ آلياتها، مما يُمكن القِيادات والكوادر الإدارية في المؤسسات من تحسين التواصل وزيادة الاستقلالية في صنع القرارات الفعّالة، كما يعزز القدرة على حل المشكلات بكفاءة، مما يسهم في تطوير أداء المؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.
Achmad & Wiratmadja, 2025	منهجية تهدف إلى اكتساب المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار.
Poonkothai, 2025	عملية تهدف إلى إنشاء وتحديد ومشاركة واستخدام المعرفة على مستوى المؤسسة. وفقاً للبحث، كما أنها أداة مهمة تساعد المؤسسات على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي وتلبية احتياجات المستفيدين.
الفزاري، 2024	تطوير آليات جمع وتبادل المعرفة لدعم الابتكار وصنع القرار، مع تعزيز التعلم ورفع القيمة الفكرية للمؤسسة بمختلف قطاعاتها.
Kusa et al., 2024	العمليات المنظمة التي تستخدمها المنظمات لاكتساب المعرفة، تحويلها، تطبيقها، وحمايتها لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
صبري، 2022	عملية منهجية لاستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وتستنتج الباحثة ممّا سبق الآتي:

1. تتطور إدارة المعرفة من مفهومها التقليدي كأرشيف ثابت إلى منظومة ديناميكية متكاملة، تجمع بين الإنشاء والتنظيم والتبادل والتطبيق، لتحويل المعرفة إلى عملية مستمرة تربط بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، مما يجعلها آلية تكيف استراتيجي وليست مجرد أداة إدارية.
2. تعمل هذه المنظومة على تعزيز الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرار عبر تحويل البيانات إلى رؤى عملية، ممّا يقلّل التكرار ويختصر الوقت والموارد، كما تدعم بيئة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة

بين الأفراد والإدارات، ما يعزز الابتكار ويحقق عائداً ملموساً على الاستثمار في رأس المال البشري والمؤسسي.

وتُعرّف الباحثة إدارة المعرفة في هذه الدراسة: هي عملية منهجية متكاملة تشمل توليد المعرفة من خلال تحفيز الإبداع، واكتسابها من المصادر الداخلية والخارجية، وتنظيمها وتخزينها في أنظمة معلوماتية آمنة، ثم مشاركتها عبر قنوات اتصال فعالة، وأخيراً تطبيقها عملياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ حيث تعتمد المؤسسات الحكومية على تقنيات المعلومات لدعم العمليات المعرفية، مع التركيز على بناء الشبكات الاجتماعية، وتشجيع التفاعل بين الموظفين لضمان تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة تعزز الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

## 2-1-2 أنواع إدارة المعرفة

تقدّم المنظورات المعرفية المتعددة أساليب متنوعة لتصنيف المعرفة، ومن أبرز هذه التصنيفات التي تلقى قبولاً واسعاً في حقل إدارة المعرفة ذلك التقسيم الذي وضعه بولاني (Polanyi) بين المعرفة الصريحة والضمنية، والذي يُعتبر الأكثر انتشاراً في هذا المجال (الحسون والرابغي، 2021)، وفيما يأتي توضيح لهذين النوعين حسب ما أورده كلٌّ من: والفزاري (2024)، وقدمور (2024)، وأوليفوس جيم إرمينز وآخرون (Olivos Jiménez et al., 2023):

1. المعرفة الصريحة: تتمثل المعرفة الصريحة في الشكل المنظم والموثق الذي يمكن التعبير عنه بواسطة الرموز اللغوية والمنطقية والرياضية، وهذا النوع من المعرفة يتميز بقابليته للتخزين والنقل عبر الوسائط المختلفة، مثل: الكتب وقواعد البيانات؛ حيث يمكن صياغته بدقة ووضوح، كما يمتاز بطابعه الموضوعي الذي يجعله قابلاً للمشاركة بين الأفراد والثقافات المختلفة دون ارتباط بشخص معيّن، وتتيح المعرفة الصريحة إمكانية المعالجة الآلية عبر الأنظمة الإلكترونية، وتشكل الأساس

للمعاملات التحليلية والمنطقية في مختلف المجالات، وقد أسهم تطور الأدوات اللغوية والعلمية في تعزيز قدرة البشر على تحويل الخبرات إلى معارف صريحة قابلة للتداول.

2. المعرفة الضمنية: تمثل المعرفة الضمنية الجانب الشخصي والتجريبي الذي يصعب توثيقه أو نقله عبر الوسائل التقليدية، وترتبط هذه المعرفة ارتباطاً وثيقاً بالخبرات الفردية والمهارات الشخصية التي يكتسبها الفرد عبر الممارسة العملية لفترات زمنية طويلة، وتعتمد المعرفة الضمنية على عناصر غير ملموسة مثل الحدس والتقدير الشخصي والتصورات الذهنية، مما يجعلها أكثر تعقيداً في عملية النقل أو المشاركة، وتبرز أهمية هذا النوع من المعرفة في الجوانب التطبيقية والعملية التي تتطلب مرونة في التعامل مع المواقف المختلفة، وعلى الرغم من صعوبة توثيقها، إلا أن المعرفة الضمنية تشكل ركيزة أساسية للعديد من المهارات المهنية والإبداعية التي يصعب التعبير عنها بشكل منهجي. وتستعرض الباحثة أوجه الفروقات بين المعرفة الصريحة والضمنية في القطاع الحكومي في الجدول الآتي:

جدول (2): الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة		
العامل	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
المصدر	خبرات الموظفين، الخبرات المتراكمة، الممارسات غير الرسمية.	القوانين، اللوائح، الكتيبات الإرشادية، قواعد البيانات الحكومية.
طبيعة المعرفة	غير مدونة، تنتقل عبر الخبرة العملية.	موثقة رسمياً، معتمدة من الجهات الرسمية.
نقل المعرفة	تحتاج إلى تدريب عملي وملازمة كبار الموظفين.	تُنقل عبر الوثائق الرسمية والمنصات الإلكترونية الحكومية.
الاستمرارية	تُفقد عند ترك أو تقاعد الموظفين	تبقى متاحة حتى مع تدوير وتغيير الموظفين
القياس	يصعب قياسها أو تقييمها بشكل رسمي.	سهولة القياس عبر التقارير والمؤشرات الرسمية.
الفهم	تتطلب خبرة طويلة لفهم أسلوب العمل الحكومي.	واضحة ومحددة في النظم واللوائح.
المرونة	تسمح بالتعامل مع الاستثناءات والشؤون غير الرسمية.	ثابتة، تخضع للوائح الصارمة.
التطبيق	تُستخدم في حلّ المشكلات المعقدة أو التعامل مع الجمهور.	تُطبق في الإجراءات الروتينية مثل معاملات المواطنين.
الأمثلة	- معرفة كيفية التعامل مع شكاوى المواطنين بشكل غير رسمي. - فهم العلاقات بين الدوائر الحكومية.	- النظم واللوائح القانونية. - كتيبات إجراءات العمل. - قواعد البيانات المركزية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (الغزاري، 2024)

وترى الباحثة أنَّ إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية تمثل تحدياً يتطلب التكامل بين المعرفة الصريحة (الموثقة في الأنظمة واللوائح) والمعرفة الضمنية (المتعلقة في خبرات الموظفين)؛ فبينما تضمن

المعرفة الصريحة الاستقرار المؤسسي، تسهم المعرفة الضمنية في المرونة واتخاذ القرارات الاستثنائية، وتواجه هذه المؤسسات خطر فقدان الخبرات مع تنقل الموظفين وتقاعدهم، مما يستدعي تطوير آليات منهجية لتحويل المعرفة الضمنية إلى صيغ موثقة، وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة، ونجاح هذه العملية يسهم في تحسين الأداء الحكومي وضمان استدامة الخدمات المقدمة للمواطنين.

### 2-1-3 أهمية إدارة المعرفة

يرى كلٌّ من محمّد (2025)، وأبو عزام (2021)، وكورنياوان وآخرون (Kurniawan et al., 2023) أنّ إدارة المعرفة تمثل أداة استراتيجية فاعلة تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها عبر استثمار رأس مالها الفكري بكفاءة؛ حيث تُسهّل الوصول إلى المعرفة للعاملين الذين يحتاجونها بشكلٍ مباشر، كما تعمل كمنظومة متكاملة لتنظيم جهود المؤسسة وتبسيط عملياتها بواسطة التخلص من الإجراءات المعقدة وغير الضرورية، مما يُسهم في خفض التكاليف واختصار الوقت اللازم لخدمة المستفيدين.

إلى جانب تعزيز الإبداع عبر تشجيع تبادل الأفكار بحرية، وكذلك تدعم هذه الإدارة زيادة العائد الماليّ عبر تحسين آليات تسويق المنتجات والخدمات، فضلاً عن تفعيل رأس المال الفكري لرفع جودة الخدمات، ممّا ينعكس إيجاباً على سُمعة المؤسسة وعلاقاتها (Mitrović, 2020)، وتُسهم إدارة المعرفة أيضاً في إنشاء قاعدة معرفية موحدة قابلة للتطوير، إلى جانب تهيئة بيئة تفاعلية تسمح بتجميع الخبرات العملية وتوثيقها ونقلها بين الأفراد، مما يُحقق الإفادة القصوى من المعرفة التراكمية المكتسبة خلال الممارسة اليومية (الساعدي، 2020).

وترى الباحثة أنّ أهمية إدارة المعرفة في القطاع الحكومي تكمن في:

1. رفع الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف من خلال توحيد وتوثيق المعرفة، مما يقلل التكرار والأخطاء والإجراءات الروتينية، ويحافظ على الخبرة المؤسسية رغم تغير الموظفين، مما يخفض تكاليف التشغيل والتدريب ويعزز استمرارية العمل.

2. تحسين جودة القرار والخدمات وتمكين الابتكار عبر دعم القرارات بالبيانات الموثقة وتعزيز الشفافية، مما يقلل المخاطر المالية ويفتح المجال للشراكات المبتكرة، كما يسرع تقديم الخدمات ويرضي المستفيدين، مما يزيد من العائد المجتمعي للاستثمار الحكومي ويحفز تبني الحلول الرقمية الموفرة.

## 2-1-4 أهداف إدارة المعرفة

وفقاً لكلٍ من: آل تيت وآخرين (Al-Tit et al., 2022)، وهبوتي (2024)، فإنَّ أهداف إدارة المعرفة تتجلى في سلسلة من الغايات الاستراتيجية المترابطة التي تهدف إلى تعزيز الأداء في المؤسسات؛ حيث تسعى إدارة المعرفة إلى تطوير الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية من خلال إنشاء قواعد بيانات متخصصة للعاملين في مجتمع المعرفة، مع العمل على تعميم الوصول إلى التقنيات الرقمية، كما تركّز على وضع أطر معيارية لتطوير الكفاءات المهنية في هذا المجال، وجذب الكفاءات الفكرية لحلِّ التحدّيات التنظيمية.

ومن ناحية أخرى يرى كلُّ من: أحمد وويراتمادجا (Achmad & Wiratmadja, 2025)، والنمر وآخرون (2019) أنَّ إدارة المعرفة تعمل على خلق بيئة تنظيمية محفزة لمشاركة المعرفة، مع تحديد المعرفة الأساسية وآليات حمايتها، وهي تهدف إلى بناء قدرات تعلّمية وترسيخ ثقافة معرفية ديناميكية، مع تبسيط الإجراءات وخفض التكاليف من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، كما تُسهم في تحسين تجربة المستفيدين عبر تقليل زمن تقديم الخدمات، وزيادة العوائد المالية عبر تحسين مختلف الخدمات المقدّمة للمستفيدين.

على الصعيد التنظيمي، تدعم إدارة المعرفة توحيد المصادر المعرفية وتحسين الصورة المؤسسية، مع تعزيز القدرة على الاحتفاظ بالخبرات التنظيمية، وكذلك تتيح تحديد المعرفة القائمة وتطويرها ومشاركتها، وتعمل كأداة محفزة للإبداع والكشف عن الفجوات المعرفية، وأيضاً تسهم في زيادة المرونة التنظيمية للمؤسسات ومواكبة التغيرات المحيطة، مع تعظيم قيمة المعرفة والاستفادة المثلى من الموارد المادية والمعنوية عبر إطار عمل متكامل لتعزيز رأس المال الفكري (قدمور، 2024؛ Hebibi et al., 2019).

وترى الباحثة أنَّ إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية تهدف إلى:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرار من خلال بناء قاعدة معرفية مركزية وآمنة، مما يقلل التكاليف المتكررة، ويزيد دقة القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات، ويعزز التعاون الداخلي الفعال.
2. تعزيز الإبداع والقدرة على التكيف عبر توثيق ونشر الدروس المستفادة وإنشاء حاضنات أفكار، مما يمكن المؤسسة من توليد حلول مبتكرة تخفض التكاليف طويلة الأجل، وتمكنها من الاستجابة السريعة للتحديات والأزمات، مما يحسّن العائد على الاستثمار ويحقق قيمة مجتمعية أكبر.

## 2-1-5 أبعاد إدارة المعرفة

في إطار تحديد أبعاد إدارة المعرفة، قامت الباحثة باستعراض شامل للدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بهذا المجال، وتبين المصنوفة الآتية الدراسات السابقة والأبعاد التي تم قياسها في هذه الدراسات:

جدول(3): مصنوفة أبعاد إدارة المعرفة

الباحث والسنة	الأبعاد	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة	اكتساب المعرفة	تشخيص المعرفة	حماية المعرفة
علي، 2025	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Achmad & Wiratmadja, 2025	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Umar et al., 2025	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
de Andrade et al., 2025	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ليتييم، 2024	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
بوقريط، 2024	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Foster et al., 2024	✓	✓		✓	✓			
Alharbi & Aloud, 2024	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Kusa et al., 2024			✓	✓		✓		✓

الباحث والسنة	الأبعاد	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة	اكتساب المعرفة	تشخيص المعرفة	حماية المعرفة
Bocoya-Maline et al., 2024	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الشهري وعبد الخير، 2023	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الشبلي، 2023	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الشوبري، 2023	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
باسم وبرهان الدين، 2023	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الشلاش وعبد الله، 2024	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
عودة، 2022	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
عجايبي، 2022	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الدوسري، 2022	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
صبري، 2022	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
إبراهيم، 2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
عبد الحميد، 2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
بو بكر وأمجد، 2020	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
إطميزة، 2020	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
القبيج وصويص، 2019	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
التكرار	21	17	22	23	15	8	2	✓

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة بالجدول

وتَمَّ اختيار خمسة أبعاد، هي: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة،

تطبيق المعرفة)، وذلك بناءً على المبررات الآتية:

1. الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة؛ حيث حصلت على أعلى نسب ظهور في الجدول أعلاه،

وتمثيلها الكامل لدورة حياة المعرفة من الإنشاء (التوليد والاكتساب) إلى الحفظ (التخزين) ثم النشر

(التوزيع)، وأخيراً الاستخدام (التطبيق).

2. إجماع الباحثين عليها؛ حيث ظهرت مجتمعة في 8 دراسات، وظهر كلُّ بُعد في أكثر من 65%

من الأبحاث المراجعة، وكذلك ملاءمتها الخاصة للمؤسَّسات الحكومية؛ حيث تركز على تحدياتها

الرئيسية، كتنوُّيق الخبرات (التخزين)، ونقل المعرفة بين الأجيال (التوزيع)، وتحويل المعرفة إلى

سياسات (التطبيق).

## 2-1-5-1 توليد المعرفة

يشير مفهوم توليد المعرفة إلى عملية إنشاء المعرفة من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتاحة سواء من مصادر خارجية أو داخلية، أو عن طريق دمج المعرفة القائمة مع الأفكار الجديدة لتسهم في حلّ المشكلات بطريقة ابتكارية (Kusa et al., 2024).

وتُعرّف الباحثة توليد المعرفة بأنها: العمليات والآليات التي تتبناها الوزارة لتحفيز الموظفين على ابتكار معارف جديدة، واستخراج الخبرات الكامنة، وتوظيف الأدوات التكنولوجية والتفاعل الإبداعي لتحسين الأداء وتطوير الحلول المبتكرة.

ويشمل توليد المعرفة عمليات متكاملة تبدأ باستخلاص المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية، ودمج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، واقتنائها من خلال الشراء أو التبادل، وصولاً إلى إبداع معرفة جديدة غير مسبقة، كما تتضمن هذه العملية كشف الفجوات المعرفية اللازمة لتحقيق الأهداف، مع التركيز على قدرة الموظفين على استيعاب المعرفة وفهمها وتوظيفها بشكل فعال، بالإضافة إلى اكتساب المعرفة من المصادر الخارجية لتعزيز الرصيد المعرفي للمؤسسة (الشوبري، 2023).

وترى الباحثة أنّ توليد المعرفة يُشكّل ركيزة أساسية لتحوّل الحكومية إلى منظمات ذكية قادرة على الابتكار؛ فمن خلال دمج خبرات الموظفين مع التحليلات الحديثة للبيانات، يمكن تطوير حلول استباقية لتحديات العمل الحكومي، وتواجه هذه العملية تحديات كالتفاوت بين أجيال الموظفين والاعتماد على النمطية، مما يتطلب تبني آليات منهجية لتحويل المعرفة الضمنية إلى سياسات فعلية، ونجاح هذه العملية سيمكّن المؤسسات من تحسين خدماتها وبناء ثقة مجتمعية عبر قرارات أكثر استنارة وابتكاراً.



## 2-5-1-2 اكتساب المعرفة

عرّف كلٌّ من صمادي وآخرون (2025)، والحربي (2023)، اكتساب المعرفة بأنه: العمليات الداخلية للمؤسسة التي تُسهّل تكوين المعرفة الضمنية والصريحة، بدءًا من أفراد المؤسسة، ووصولًا إلى المستويات التنظيمية جميعها، ويتضمن ذلك تحديد المعلومات المطلوبة، وجمعها من مصادر المعرفة المختلفة، سواءً كانت بشرية (مثل خبراء المجال)، أو مادية ورقمية (مثل الوسائط المتاحة)، وبعد ذلك يتم نقل هذه المعرفة وتخزينها إمّا في قواعد المعرفة أو في أنظمة إدارة المعرفة من أجل المحافظة عليها.

وتُعرّف الباحثة اكتساب المعرفة بأنها: الجهود والآليات التي تتبعها الوزارة لتزويد الموظفين بالمعارف الجديدة من خلال التعلم المستمر، وتوفير المصادر الداخلية والخبراء الخارجيين، وجذب الكفاءات، وتطبيق المعرفة عملياً لتحسين الخدمات والأداء.

وتُصنّف مصادر اكتساب المعرفة حسب صايم (2025)، وأنيس (2023)، إلى:

1. مصادر داخلية: مثل مستودعات المعرفة، ومشاركة الخبرات والممارسات، والتواصل بين فرق

العمل، والإدارة العليا، والبيانات المالية والاقتصادية الأساسية.

2. مصادر خارجية: تدخلها المؤسسة عبر حدودها التنظيمية بفضل التطور التكنولوجي (مثل

الإنترنت)، وتشمل: بحوث السوق، والمستشارين، وتعيين موظفين جدد.

وترى الباحثة أنّ اكتساب المعرفة يُعدُّ الخطوة الأساسية لبناء رأس المال الفكري في المؤسسات

الحكومية؛ حيث تعتمد هذه المؤسسات على جمع المعرفة من مصادر متنوعة تشمل الخبراء الداخليين

والبيانات الرسمية والبحوث، ومع ذلك تواجه تحديات كبيرة في توثيق المعرفة الضمنية التي يمتلكها

الموظفون، خاصةً إذا كان هناك ارتفاع في معدلات التنقل الوظيفي، لذا، تحتاج هذه المؤسسات إلى تطوير

آليات منهجية لاكتساب المعرفة، مثل: مقابلات الخبراء وورش العمل التشاركية، لضمان عدم فقدان الخبرات المتراكمة التي تشكل أساس صنع القرار وتحسين الخدمات العامة.

## 2-1-5-3 تخزين المعرفة

رغم أنَّ المؤسسات تُنتج المعرفة وتكتسبها، إلا أنَّ جزءًا كبيرًا منها قد يُفقد أو يُنسى، وتُعدُّ عملية تخزين المعرفة عنصرًا حيويًا لتعزيز الذاكرة التنظيمية، وتواجه المؤسسات مخاطر جسيمة من جرّاء فقدان المعرفة التي يمتلكها الموظفون، بخاصّة أولئك الذين يغادرون المؤسسة لأسباب مختلفة، ويصبح الحفاظ على المعرفة وتخزينها أكثر أهمية في المؤسسات ذات معدلات دوران العمالة المرتفعة، التي تعتمد على التوظيف المؤقت أو الاستشاري؛ حيث يغادر الموظفون ومعهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، في حين تبقى المعرفة الموثقة مخزنة في قواعد البيانات (الشلاش وعبد الله، 2024؛ Laihonen et al., 2024).

فيما تُعرّف الشويري (2023) خزن المعرفة بأنّها: الآلية المنظمة لحفظ المعرفة وتنظيمها وصيانتها باستخدام أدوات تكنولوجية، مثل: قواعد البيانات والأنظمة الخبيرة، بهدف تكوين ذاكرة تنظيمية شاملة تحتوي على المعرفة الظاهرة والضمنية، وتمثل هذه العملية أساسًا لضمان موثوقية وسهولة الوصول إلى المعرفة، مما يعزز فعالية إدارة المعرفة وقيمتها داخل المنظمة.

وتُعرّف الباحثة تخزين المعرفة بأنّها: توثيق المعرفة في قواعد بيانات متكاملة، وتطبيق إجراءات أمنية مشددة، وإنشاء نسخ احتياطية، وضمان كفاءة استرجاع المعلومات لدعم القرارات وتحسين العمليات المؤسسية في الوزارة.

ويتمُّ تخزين المعرفة بأشكال متعددة، وتشمل الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، المعرفة البشرية المحفوظة في النظم الخبيرة، المعرفة المضمنة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، المعرفة الضمنية المستمدّة من الأفراد وشبكات العمل (Vu, 2019).

وترى الباحثة أنَّ تخزين المعرفة في المؤسسات الحكومية يواجه تحدياتٍ خاصّة نظراً لحساسية البيانات وضخامة حجمها، وتكمن أهميّة التخزين الفعّالة في الحفاظ على الذاكرة المؤسسية وحمايتها من الضياع، وخاصّةً عند تغير الكوادر أو إعادة الهيكلة، ويتطلب ذلك استثمارات في قواعد البيانات الموحدة وأنظمة إدارة المحتوى التي تتيح الوصول الآمن والسريع للمعلومات، كما أنَّ توثيق الإجراءات والعمليات الحكومية بشكل منهجيّ يسهم في تقليل الاعتماد على الموظفين، ويسهّل انتقال المعرفة بين الأجيال المتعاقبة من الموظفين، مما يعزز الاستقرار المؤسسي.

## 2-1-5-4 مشاركة المعرفة

تُشير هذه العملية إلى نقل المعرفة المناسبة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المطلوب لأداء مهامهم الأساسية، ويتحقق ذلك من خلال توفير قنوات اتصال فعّالة وبيئة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة ومشاركتها ونقلها داخل المؤسسة (اليتيم، 2024)، ويرى بوكويا- مالين وآخرون (Bocoya-Maline et al., 2024) أنَّ مشاركة المعرفة الفعّالة تعتمد على الهيكل التنظيمي الذي يدعم التواصل، والثقافة التنظيمية التي تشجع التعلم المشترك، وكذلك أدوات إدارة المعرفة التي تُسهّل نقل المعلومات.

ويعرّف كلٌّ من: ضاحي وآخرين (2023) مشاركة المعرفة بأنّها: عملية مؤسسية منهجية تهدف إلى تسهيل تدفق المعرفة بين الأفراد، من خلال آليات محددة لاكتساب المعرفة، ونقلها، وتبادلها بين الموظفين، ولا تقتصر هذه العملية على مجرد التبادل المعلوماتي؛ بل تمثل حجر الأساس الذي تُبنى عليه عمليات خلق المعرفة الجديدة وتوليدها، مما يعزز رأس المال الفكري للمنظمة ويدعم تحسين الأداء المؤسسي.

وتعرّف الباحثة مشاركة المعرفة هي الأساليب والآليات التي تتبناها الوزارة لتعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال البيئات الاجتماعية والتقنيات الحديثة والمنصات الإلكترونية، مع تحفيز المشاركة الفعّالة عبر الحوافز والأنشطة التفاعلية.

ويتمثل جوهر توزيع المعرفة في مشاركة المعارف المتاحة، سواءً كانت ضمنية (مخزنة في عقول الخبراء وخبراتهم) أو صريحة (موثقة رسمياً)، ويتركز الاهتمام بشكل خاص على المعرفة الضمنية، نظراً لصعوبة نقلها، مما يجعلها أحد أهم التحديات التي تواجه إدارات المؤسسات (المندلاوي، 2025؛ سليم، 2019).

تري الباحثة أنَّ مشاركة المعرفة تمثل التحدي الأكبر للمؤسسات الحكومية بسبب البيروقراطية والتقسيم الصارم بين الإدارات، ولكي تكون هذه المؤسسات أكثر كفاءة، تحتاج إلى تطوير ثقافة تنظيمية تشجع تبادل المعرفة، وبناء منصات رقمية تتيح مشاركة المعلومات عبر مختلف المستويات الوظيفية، كما أنَّ تبني سياسات واضحة لنشر المعرفة، مع ضمانات الحفاظ على السرية عند اللزوم، يمكن أن يحسن التنسيق بين الجهات الحكومية، ويسرّع تنفيذ المشاريع والخدمات، ويُعدّ تمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب عاملاً حاسماً لتحقيق الشفافية ورفع جودة الأداء الحكومي.

## 2-5-5-1-5 تطبيق المعرفة

يتمثل الهدف الجوهري لإدارة المعرفة في توظيف المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة بشكل عملي؛ حيث يُعد التطبيق الفعلي للمعرفة من أهم مراحل هذه العملية، وتنشأ المعرفة من الممارسة العملية وكيفية نقلها للآخرين، مما يتطلب عمليتي التعلم والتفسير (المصري، 2023).

وتُعرف الباحثة تطبيق المعرفة بأنها: العمليات والآليات التي تتبّعها المؤسسة لتحويل المعرفة إلى ممارسات عملية، من خلال توظيف التقنيات الحديثة وربطها بالخطط الاستراتيجية، بهدف تحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة.

ويتحقق اكتساب المعرفة من خلال التجربة والتطبيق العملي، مما يسهم في تطوير المعرفة وترسيخها، ولذلك يجب إعطاء أولوية قصوى لتوظيف المعرفة، واستخدامها كأساس لتوليد معارف حديثة عبر الدمج

والابتكار وتوسيع نطاق المعرفة الحالية، كما ينبغي توظيف هذه المعرفة في صنع القرارات الاستراتيجية التي تخدم أهداف المؤسسة وتطورها (الجاسم، 2020).

وترى الباحثة أنَّ تطبيق المعرفة يمثل حجر الزاوية في تحسين الأداء الحكومي ورفع كفاءة الخدمات العامة؛ ففي القطاع الحكومي، لا تقتصر أهمية تطبيق المعرفة على مجرد امتلاك المعلومات؛ بل في تحويلها إلى حلول عملية وسياسات فعالة تلامس احتياجات المواطنين، وتواجه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة في هذا الجانب، أبرزها: الجمود الإداري وصعوبة تحويل المعرفة النظرية إلى إجراءات تنفيذية.

## 2-1-6 عوامل نجاح إدارة المعرفة أو فشلها

يذكر عدد من الكتاب والدراسات مثل الفزاري (2024)، وعبوي (2021)، وسائين وآخرون (Saini et al., 2023) وجود عدة عوامل لنجاح إدارة المعرفة، وفي المقابل تورد عدد من الدراسات مثل دراسات حواطي وبارود (2022)، وراموس كاستولو وآخرون (Ramos Castillo et al., 2024)، وبن رحمة (2020) وجود عدة عوامل لفشل إدارة المعرفة، وتلخصها الباحثة في الجدول الآتي:

جدول (4): عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

عوامل فشل إدارة المعرفة	عوامل نجاح إدارة المعرفة
1. تداخل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، مع عدم وضوح التعريف العملي للمعرفة وخصائصها.	1. تعزيز التعلم المستمر والابتكار من خلال تشجيع الإبداع الفردي، وتحفيز المشاركة في الرؤى الجماعية، وتوفير فرص منتظمة للنقاش والحوار حول المعرفة العملية.
2. تجاهل الطبيعة الضمنية للمعرفة الكامنة في عقول الأفراد، والاعتماد المفرط على المعرفة الموثقة، مع إهمال الحوار المباشر وجهاً لوجه.	2. بناء ثقافة التعاون المؤسسي عبر مكافأة العمل الجماعي، وتطوير أنظمة فعالة لمشاركة المعرفة، وخلق بيئة تنظيمية داعمة للحوار وتبادل الأفكار.
3. ضعف في الاستدلال العقلاني، وعدم الاهتمام بالسياقات المشتركة، وإهمال دور التجربة والابتكار في تطوير المعرفة.	3. القيادة الداعمة للتعلم بتحديد وتنمية الكوادر القيادية القادرة على دعم نماذج التعلم على جميع المستويات (الفردية، والفريق، والمؤسسية).
4. عزل المعرفة عن سياقات استخدامها العملية، مع تركيز غير متوازن على التخزين بدلاً من التدفق المعرفي وتجديد المعرفة.	4. إدارة تدفق المعرفة بالتركيز على نشر المعرفة وتطبيقها عملياً أكثر من مجرد تخزينها، مع التأكيد على تحليل الحالات المتميزة للاستفادة منها.
5. اقتصار الاهتمام على المعرفة التاريخية والحالية، مع إهمال استشراف المستقبل وتطوير المعرفة الاستباقية.	5. تمكين العاملين معرفياً من خلال مساعدتهم على فهم أدوارهم المعرفية، وتوضيح متطلبات تطبيق المعرفة في أعمالهم، وتشجيع الانفتاح في البحث عن الأفكار الجديدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وترى الباحثة أنَّ المؤسسات الحكومية تحتاج إلى تحقيق النجاح في إدارة المعرفة، وإلى تبني استراتيجية متكاملة تركز على عدة عوامل أساسية، أهمها: بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر، والمشاركة الفعّالة للمعرفة بين الموظفين، ويتطلب ذلك تطوير أنظمة مؤسسية فعالة لتوثيق المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال المختلفة من الموظفين، مع توفير الحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والتعاون، كما يجب التركيز على ربط المعرفة بالممارسات العملية واتخاذ القرارات، وتمكين القيادات الإدارية من دعم عمليات إدارة المعرفة عبر مختلف المستويات التنظيمية، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية الداعمة مع الحفاظ على التوازن بين الأدوات التقنية والتفاعل البشري المباشر.

وفي المقابل ترى الباحثة أنَّ المؤسسات الحكومية قد تفشل في إدارة المعرفة بسبب تحدياتٍ عدّة، أبرزها: عدم وضوح الرؤية حول مفهوم المعرفة وأهداف إدارتها، وضعف التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، كما يسهم الاعتماد المفرط على الأساليب الروتينية والتقليدية في إعاقَة تدفق المعرفة وتبادلها بين الأقسام، ومن المشكلات الشائعة أيضاً التركيز على تخزين المعرفة بدلاً من تطبيقها عملياً، وإهمال المعرفة الضمنية الموجودة لدى الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة، كما يؤدي انعدام الحوار المباشر والاعتماد الكلي على القنوات الرسمية إلى إضعاف فعالية أنظمة إدارة المعرفة، ويُعدُّ عدم مواكبة التطورات المستقبلية واقتصار الاهتمام على الخبرات السابقة من العوائق الرئيسة التي تحدُّ من نجاح هذه المنظومة.

## 2-2 المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية أولوية للدول المتقدمة والنامية على حدٍّ سواء؛ حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدرات العاملين عبر التدريب المستمر وخلق بيئات عمل محفزة، ومع التحديات الجديدة، مثل: الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، تبرز الحاجة إلى سياسات أكثر مرونة لضمان استمرارية التطوير

المهني، مما يجعل الموارد البشرية المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والاجتماعي في القرن الحادي والعشرين (الأحول وسويس، 2025).

وقد مرّت تنمية الموارد البشرية في تحولات كبيرة منذ بداية الاهتمام بها كحقلٍ علميٍّ في منتصف القرن العشرين؛ حيث بدأ التركيز عليها سبعينيات القرن الماضي، وقد قسمت إلى ثلاثة فروع رئيسة: إدارة الموارد البشرية، وتنميتها، وبيئتها، وأصبحت اليوم عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات؛ حيث تعتمد عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية بوساطة بناء كفاءات العاملين وتطوير مهاراتهم، مما يجعلهم رأس المال الفكري والأداة الرئيسة لمواجهة التحديات الحديثة، مثل: العولمة والتطور التكنولوجي (عبد الرزاق، 2020).

شهدت تنمية الموارد البشرية تطوراً تاريخياً عبر أربع مراحل رئيسة، بدءاً من الإدارة الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين التي ركزت على الكفاءة الإنتاجية، مروراً بمرحلة المنافسة الدولية في الثمانينيات التي برزت فيها أهمية الموارد البشرية كعامل استراتيجي، ثم مرحلة إدارة المعرفة في التسعينيات، التي ربطت بين التعلم التنظيمي والابتكار، وصولاً إلى النموذج الحديث الذي يجمع بين الكفاءة والأمان الوظيفي وسياسات التكامل المؤسسي (زحراح، 2025).

## 2-2-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية

برزت العديد من المفاهيم والمصطلحات التي طرحها المتخصصون والخبراء في حقل تطوير الموارد البشرية، وفي هذا السياق، قدم ليونارد نادلر مصطلح "تنمية الموارد البشرية" خلال مؤتمر ميامي عام 1969 الذي نظّمته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، وقد توجّه هذا المسار بتقديم أول تعريف لمفهوم تنمية الموارد البشرية في العام التالي 1970 (أبو جبار والكساسبة، 2024)، وتستعرض الباحثة عدد من التعريفات العربية والأجنبية لتنمية الموارد البشرية في الجدول الآتي:

## جدول (5): تعريفات تنمية الموارد البشرية

الباحث، السنة	المضمون
راشد والمجاهد، 2025	حزمة متكاملة من السياسات الاستراتيجية والآليات التنفيذية والبرامج الزمنية الممتدة التي تنفذها المنظمة. تهدف هذه المجموعة إلى تطوير وتعزيز المعارف والكفاءات والمهارات والخبرات لدى العنصر البشري، مع ضمان استدامة هذه المكاسب. كما تسعى إلى تمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية، بما يعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي الشامل، وبناء مزايا تنافسية مستدامة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
Mollah et al., 2025	تنمية الموارد البشرية هي العمليات المنظمة لتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات والقيم الاجتماعية للعاملين بواسطة التعليم، والتدريب، وأنشطة التطوير، مما يعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.
جروني ونزلي، 2024	عملية إعداد الكوادر البشرية في القطاع العام وتأهيلها بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات الوظائف والمهام الموكلة إليها، وتهدف هذه العملية إلى تعزيز كفاءات العاملين ومهاراتهم الأدائية، مما يعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية والإدارات العامة.
Sari & Dunan, 2024	هي عملية منهجية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات الموظفين بواسطة التدريب، التعليم، وتمكينهم، لتعزيز أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه العملية أنشطة متنوعة مثل البرامج التدريبية، ورش العمل، واستخدام الوسائل التعليمية، بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة.
Bristol-Alagbariya et al., 2022	نهج استراتيجي يعتمد على أنظمة أداء متطورة لتحفيز النمو الفردي والمؤسسي، عبر تكامل التكنولوجيا، وتحليل البيانات، والتطوير المستمر للمهارات، بهدف تحقيق إنتاجية أعلى وبيئة عمل مرنة.
قرواط وآخرون، 2021	عملية تحويلية مستدامة تهدف إلى تطوير العنصر البشري عبر مجموعة من الممارسات والمنهجيات المصممة لتعزيز معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية، وتسعى هذه العملية إلى رفع مستوى أداء الأفراد وتحقيق التكامل بين مؤهلاتهم وسلوكياتهم الإيجابية من جهة، ومتطلبات المناصب الوظيفية والغايات الاستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وتستنتج الباحثة من التعريفات السابقة الآتي:

1. تنمية الموارد البشرية هي استثمار استراتيجي يهدف إلى تحقيق التوافق بين مهارات العاملين

واحتياجات العمل، مما يرفع الكفاءة الإنتاجية ويحسن جودة الخدمات المقدمة. وهذا يعزز العائد

المالي عبر تقليل تكاليف التشغيل وتحسين استغلال الموارد.

2. من خلال برامج التدريب المستمر ودمج التكنولوجيا، تُحدث العملية تحسناً مستداماً في الأداء

التنظيمي وتدعم بيئة عمل مرنة. كما تعزز قيم التعلم والسلوك الإيجابي، مما يهيئ المؤسسة لتحقيق

رؤيتها الطموحة ومواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة مالية أعلى.

وتُعرّف الباحثة تنمية الموارد البشرية بأنها: استراتيجية متكاملة تشمل التدريب والتطوير والتمكين

الوظيفي والتعلم، تهدف إلى تطوير كفاءات الموظفين، وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في تحقيق أهداف الوزارات

وخدمة المجتمع الفلسطيني، مع التركيز على بناء بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والكفاءة المؤسسية.



## 2-2-2 أهمية تنمية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات لتنمية مواردها البشرية نظراً للفوائد العديدة التي تعود على مختلف المستويات؛ حيث تبرز الأهمية في أربع نواحٍ رئيسة كما يذكرها كل من عبد الواحد (2024)، وكيلتو (Keltu, 2024)، وبولانلي وإستر (Bolanle & Esther, 2023) وسكيك (2022)، هي:

1. تعزيز الدافع والرضا والولاء الوظيفي للموظفين عبر تطوير مهاراتهم، مما يحسّن جودة اتخاذ القرار ويوظف قدراتهم بشكل أمثل.

2. تعزيز التعاون والإنتاجية ضمن المجموعات وتمكينها من معالجة التحديات بشكل مبتكر وموجه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

3. رفع الإنتاجية والأداء العام، وتمكين المؤسسة من التكيف مع التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية، مما يقوّي مركزها في السوق.

4. تعزيز الاستقلال الاقتصادي وتقليل الاستيراد التكنولوجي عبر توظيف الابتكار المحلي، وزيادة الصادرات وجذب الكفاءات لبناء ثروة بشرية قادرة على المنافسة العالمية.

وترى الباحثة أنّ أهمية تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني تكمن في الآتي:

1. رفع كفاءة الخدمات وتعزيز الثقة العامة: تنمية الموارد البشرية الحكومية تحسن مهارات الموظفين، مما ينعكس مباشرة على جودة وسرعة الخدمات المقدمة للمواطنين ويبسط الإجراءات، ويدعم تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والنزاهة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

2. تمكين التحول الرقمي وضمان الاستدامة: تُهيء البرامج الكوادر الحكومية لتبني التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي، مما يطور الخدمات الإلكترونية، ويمكّن المؤسسات من مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استمرارية العمل بكفاءة في الظروف جميعها.

## 2-3 أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية الموارد البشرية في المؤسسات حسب كلٍّ من جنان (2023)، وعجوه (2023)، إلى

تحقيق الآتي:

1. إعداد كوادر بشرية قادرة على استيعاب المستجدات التقنية والمهنية، وضمان تكيف العاملين مع متطلبات العصر الحديث لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، وكذلك تطوير معارف ومهارات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية وجودة المخرجات.

2. خلق مناخ تنظيمي محفز يعزز التواصل البناء بين الموظفين، ويقلل من الحوادث الوظيفية، ويدعم العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة، وكذلك تمكين الموظفين بواسطة صقل مهاراتهم وتوسيع معارفهم، ومساعدتهم في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وتحفيزهم للارتقاء إلى مستويات أعلى من المسؤولية.

3. تحقيق الانسجام بين متطلبات المؤسسة من حيث المهارات المطلوبة، وطموحات العاملين في التطور والنمو المهني، بما يضمن تحقيق المنفعة المتبادلة.

وترى الباحثة أنَّ تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي تسعى إلى:

1. تطوير مهارات وقدرات الموظفين الحكوميين لتحسين أداء المؤسسات العامة، وضمان تقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة للمواطنين، بما يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة واحتياجات المجتمع الفلسطيني، وإعداد كوادر وطنية مؤهلة قادرة على إدارة المؤسسات الحكومية بكفاءة، بما يدعم صمود المؤسسات الفلسطينية، ويعزز سيادتها في ظل التحديات السياسية والاقتصادية.

2. تطوير المهارات الرقمية للعاملين في القطاع الحكومي، وتمكينهم من استخدام أحدث التقنيات في تقديم الخدمات، بما في ذلك تطبيقات الحكومة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي، لضمان مواكبة التطور التكنولوجي العالمي.

## 2-2-4 خصائص تنمية الموارد البشرية

تتميز تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تجعلها عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسات، وقد ذكر كلٌّ من بوراس وبن حامد (2022)، وافييل (2020)، عدد من الخصائص، هي:

1. تعتبر تنمية الموارد البشرية نظاماً فرعياً أساسياً يسعى لتطوير أداء العاملين ومهاراتهم بشكل مخطّط ومستمرّ، وتهدف هذه البرامج إلى سدّ الفجوة بين القدرات البشرية واحتياجات العمل الحالية والمستقبلية، مما يعزز الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة ويسهل تكيفها مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

2. تتميز بأنها عملية تعليمية تراكمية ومستمرة، لا تقتصر فوائدها على المدى القصير؛ بل تمتد لتشمل إعداد الكوادر لتحديات المستقبل. تعمل على تطوير المعارف والسلوكيات المهنية بشكل تدريجي، مما يضمن استدامة النمو المؤسسي، ويخفف من الضغوط المرتبطة بالتغيير التنظيمي.

وترى الباحثة أنّ تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي تُمثل استثماراً استراتيجياً يُسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وضمان استدامة الخدمات العامة، وعبر تبني نهج متكامل يركز على التطوير المستمر للكوادر، ومواكبة المتغيرات التقنية والإدارية، يمكن للحكومات تعزيز قدرتها على تقديم خدمات أكثر فاعلية، وبناء مؤسسات قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية، وفي الحالة الفلسطينية يصبح هذا النهج ضرورة ملحة لتعزيز الصمود المؤسسي، وتمكين الكوادر الفلسطينية من إدارة التحديات بكفاءة، وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المحدودة في ظل الظروف الاستثنائية.

## 2-5 أبعاد تنمية الموارد البشرية

لاستكشاف أبعاد تنمية الموارد البشرية، أجرت الباحثة مراجعة منهجية للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تحديد الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات، وتُظهر المصفوفة الآتية ملخصاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية، مع التركيز على الأبعاد التي تمّ قياسها وتحليلها في هذه الأبحاث:

جدول (6): مصفوفة أبعاد تنمية الموارد البشرية

الأبعاد	التدريب والتطوير	التمكين الوظيفي	المسار الوظيفي	تقييم الأداء	التعلم	التحفيز
شلدان وحمد، 2022	✓	✓	✓	✓		
العمار والفحطاني، 2021	✓				✓	
أبو حسين، 2017	✓	✓				
دليلة وأبو بكر، 2021	✓				✓	✓
بوكشيرية، 2023	✓	✓				
الشرفي، 2024	✓	✓				
عجوه، 2023	✓				✓	✓
البياتي والشملة، 2025	✓	✓			✓	
أبو زيد وآخرون، 2023	✓	✓			✓	
عبد المجيد، 2021	✓				✓	
بن اعر وجيلالي، 2022	✓		✓		✓	
بوراس وبن حامد، 2022	✓				✓	✓
لعور، يان وبوخلو، 2024	✓				✓	✓
فاطمي، 2023	✓				✓	
Hopkins, 2020	✓	✓			✓	
Yusuf, 2021	✓				✓	
Taopiq & Fuziyati, 2024	✓	✓			✓	
Al-Tit et al., 2022	✓	✓				
Keltu, 2024	✓	✓		✓	✓	✓
Firman, 2023	✓	✓			✓	
التكرار	20	11	2	2	15	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة بالجدول

وبناءً على الجدول أعلاه تمّ اختيار ثلاثة أبعاد: (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلم)، وذلك

لأسباب عدّة:

1. الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة؛ حيث حصلت هذه الأبعاد على أعلى نسب ظهور في الأدبيات

البحثية، وكذلك التكامل بين الأبعاد؛ حيث التدريب والتطوير يوفر المهارات الأساسية، التمكين

الوظيفي يمكّن الموظفين من تطبيق هذه المهارات ضمن الأطر الحكومية، والتعلم يضمن استمرارية

التطوير في بيئة متغيرة، وهذا التكامل يدعم تحقيق الأهداف الحكومية مثل تحسين الخدمات وتعزيز الكفاءة.

2. هذه الأبعاد تتماشى مع رؤية التنمية الوطنية، التي تركز على تحسين الأداء الحكومي، التحوّل الرقمي، وتعزيز رضا المواطنين.

3. تظهر الدراسات أنّ هذه الأبعاد لها تأثير مباشر على تحسين الأداء الإداري، تقليل البيروقراطية، وزيادة كفاءة تقديم الخدمات العامة، وهي أولويات رئيسة للمؤسسات الحكومية.

## 2-5-1 التدريب والتطوير

يُعَدُّ التدريب أداة حيويّة لرفع كفاءة الموظفين، وسدّ الفجوة بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب، كما أنّ الدول التي تعتبر الخدمة العامة مهنة دائمة تسعى إلى تطوير موظفيها لمواكبة تطلعات التقدم الوظيفي، من خلال تعزيز مهاراتهم وتحسين سلوكياتهم وعلاقاتهم المهنية، ممّا يضمن استمراريّتهم في العمل وتدرّجهم الوظيفي طوال حياتهم العملية.

ويُعرّف فاسكيز (Vasquez, 2022) التدريب والتطور بأنّه: عملية مستمرة لتعليم الموظفين وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، بهدف تعزيز نموهم المهني والوظيفي، ويشمل هذا المفهوم مجموعة من الأنشطة والبرامج الموجهة لتمكين الموظفين من التفوق في أدوارهم الحالية والاستعداد للمسؤوليات المستقبلية. وتعرّف الباحثة التدريب والتطوير: هي عملية منهجية لتطوير مهارات الموظفين في الوزارات الفلسطينية عبر برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم الوظيفية، وتواكب التطورات الحديثة، مع تقييم مستمر للأداء وقياس الأثر لضمان تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة المؤسسات.

وتتنوّع أهداف التدريب والتطوير كما ذكرها الحاج (2020)، من أبرزها:

1. تحسين كفاءة الموظف لتمكينه من أداء مهامه بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وكذلك تلبية الاحتياجات المستقبلية للعمل من خلال إعداد موظفين مهرة تقنياً ومهنيًا، وتأهيل مدربين قادرين على نقل الخبرات والمعارف.

2. تعزيز الاتجاهات الإيجابية في العمل، والسلوكيات المهنية القابلة للتقييم، بالإضافة إلى تنمية ثقافة العمل الجماعي والمشاركة الفعالة.

وترى الباحثة أن التدريب والتطوير يمثل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات وموظفيها؛ حيث يساهم في رفع الكفاءة والفاعلية، وتمكين الموارد البشرية من مواكبة التطورات التقنية والمهنية، وتعزيز انتمائهم ورضاهم الوظيفي، وكذلك يؤدي دوراً محورياً في إعداد الكوادر القيادية وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على العمل الجماعي والابتكار، وبذلك فإن الاستثمار في التدريب ليس خياراً، بل ضرورة استراتيجية لضمان التكيف مع متطلبات المستقبل وتحقيق النمو المستدام للمؤسسات والموارد البشرية على حدٍ سواء.

## 2-5-2-2 التمكين الوظيفي

يمثل التمكين آلية استراتيجية لتحويل المؤسسات إلى كيانات قادرة على التكيف، من خلال تفعيل المشاركة اللامركزية للموظفين، وتعظيم الاستفادة من الموارد لتحقيق أعلى مستويات الأداء (بوكشيريدة، 2023)، ويعرفه كلٌّ من: التيت وآخرين (Al-Tit et al., 2022) بأنه: ممارسة إدارية تُمكن الموظفين من خلال مشاركة المعلومات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، بهدف تعميق معرفتهم وخبراتهم، وبالتالي، تعزيز رأس المال البشري للمنظمة، ويُنظر إليه كاستثمار استراتيجي في قدرات الموظفين، وليس فقط كأداة لتحسين الروح المعنوية.

فيما تُعرِّف الباحثة التمكين الوظيفي بأنه: نهج تتبناه الوزارات الفلسطينية لتعزيز مشاركة الموظفين عبر منحهم صلاحيات القرار، وتوفير بيئة محفزة للإبداع، وتشجيعهم على المساهمة في التخطيط واقتراح الحلول، مع ضمان تواصل فعال ومرونة في أداء المهام.

ويرى كلٌّ من: شلدان وحمد (2022)، وزينية وزدام (2020)، أنَّ التمكين الوظيفي يعتمد على مجموعة من المبادئ والضوابط الأساسية، هي:

1. ضرورة توفر الموظفين المؤهلين معرفياً وعملياً، وضمان تدريبهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليكونوا قادرين على تحمُّل المسؤولية وتنفيذ الصلاحيات الممنوحة لهم بكفاءة.

2. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة المتبادلة بين القادة والموظفين، وتفعيل العمل الجماعي من خلال إيضاح نطاق الصلاحيات، ومنح الحرية ضمن السياسات المؤسسية، مما يحفز الالتزام المشترك نحو النّجاح.

وترى الباحثة أنَّ التمكين الوظيفي يمثل آليةً استراتيجيةً لتحسين جودة الخدمات العامة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي؛ حيث يعتمد على تعزيز المشاركة الفاعلة للموظفين في صنع القرارات، وتمكينهم من خلال التدريب المناسب وتقويض الصلاحيات ضمن الإطار التنظيمي، وهذا النهج يسهم في تطوير الكفاءات الوظيفية، تعزيز الشفافية، وزيادة فعالية تقديم الخدمات للمواطنين، كما أنَّ إشراك الموظفين في عملية التطوير المؤسسي يُحسِّن من استجابة الجهات الحكومية لمتطلبات المجتمع، ويُعزز ثقافة المسؤولية والابتكار في العمل الحكومي، مما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة ورفع مستوى الرضا المجتمعي عن الخدمات المقدمة.

## 2-2-5-3 التعلّم

يسهم رفع مستوى التعلّم للكوادر البشرية في تعزيز قدراتهم وفهمهم للواقع العملي، كما يعزز ولاءهم الوظيفي، خاصةً لمن حصلوا على فرص تأهيل أو ابتعاث، ويؤدي ذلك إلى توسيع معارفهم التخصصية، مما يحسّن أداءهم الوظيفي بشكل ملحوظ (العمار والقحطاني، 2021).

ويعرّف كلٌّ من: يوسف وآخرين (Yusuf et al., 2021) التعلّم بأنّه: عملية شاملة تُنفَّذ من خلال أنشطة، مثل التعليم والتجربة، بهدف تحسين قدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل، وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعرّف الباحثة التعلّم بأنّه: بيئة داعمة للتعلّم المستمر في الوزارات الفلسطينية، تشجع المشاركة في الأنشطة التعليمية وتبادل الخبرات، مع استخدام التقنيات الحديثة والتغذية الراجعة لتحفيز التطور الذاتي وتعزيز المهارات الوظيفية.

ويُصنّف التعلّم إلى ثلاثة أنواع رئيسية حسب ما ذكره كلٌّ من بوراس وبن حامد (2022)، هي:

1. التعلّم الفردي: يعتمد المتعلم على ذاته لتحقيق أهداف تعليمية تتناسب مع إمكانياته، ويتضمن ذلك التعلّم الذاتي، ويتمّ التقييم في هذا النمط بناءً على معايير محددة مسبقاً كالاختبارات، مع منح المتعلم حرية العمل بشكل مستقل.

2. التعلّم التنافسي: يقوم على المنافسة بين الأفراد لتحقيق هدف تعليمي محدّد؛ حيث ينجح فيه عدد محدود فقط، ويعتمد التقييم على ترتيب المتعلمين من الأفضل إلى الأضعف.

3. التعلّم التعاوني: يعمل الأفراد ضمن مجموعات صغيرة، ويتعاونون لتحقيق هدف تعليمي مشترك، مع ضمان وصول جميع الأعضاء لمستوى الإتقان المطلوب، ويتمّ التقييم وفق معايير محددة سلفاً.



ومن أجل تحقيق تعلّم فعّال، يرى كلّ من: لعور وبوخلوط (2024) بأنّ تقوم عملية التعلّم على أسسٍ رئيسة عدّة، تشمل تعليم الموارد البشرية كيفية التفكير المنطقي في القضايا العملية من خلال تحليل مكوناتها وفهم العلاقات بينها، وتطوير مهاراتهم الإبداعية عبر بناء نماذج ذهنية سليمة تمكنهم من تنظيم تصوراتهم وتوقعاتهم بدقة، كما يتطلب ذلك تعزيز الرؤية المشتركة ومهارات العمل الجماعي من خلال التفكير المشترك والتواصل الفعال، إلى جانب تنمية القدرة على استيعاب المستجدّات، والتكيّف معها بشكلٍ إيجابيّ دون خوف أو مقاومة، مع التركيز على مواكبة كلّ ما هو جديد وضروري في مجال تخصّصهم، سواءً على المدى القريب أو البعيد، بما يضمن تطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

وترى الباحثة أنّ التعلّم في القطاع الحكومي يمثل ركيزة أساسية لتطوير الكفاءات البشرية وتحسين جودة الخدمات العامة؛ حيث تسهم عملية التعلم الشاملة في تعزيز المعارف التخصصية والمهارات العملية للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي وقدرتهم على مواجهة التحديات المهنية، ويُعد استثمار المؤسسات الحكومية في برامج التعلم والتأهيل استراتيجية ناجحة لتعزيز الانتماء المؤسسي وضمان استمرارية التطوير الإداري.

## 2-2-6 عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية أو فشلها

أشارت العديد من الأبحاث والكتابات الأكاديمية إلى تباين العوامل المؤثرة في تحقيق تنمية الموارد البشرية أو إعاقته؛ حيث تناولت دراسات كتلك التي أجراها الشرفي (2024) عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية، وفي المقابل ذكر كلّ من: الخطيب وأبو زياد (2024)، وحمزة (2024)، معوقات تنمية الموارد البشرية وعوامل فشلها، وقد عملت الباحثة على حصر هذه العوامل وتصنيفها في الجدول الآتي:

## جدول (7): عوامل نجاح وفشل تنمية الموارد البشرية

عوامل فشل تنمية الموارد البشرية	عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية
1. تواجه تنمية الموارد البشرية تحديات كبيرة بسبب اقتصار عمل إدارتها على المهام الإدارية الروتينية وإهمال جوانب أساسية مثل تقييم الأداء ومشاركة الموظفين في صنع القرار، مما يحول دون تحقيق التطوير المستدام للموارد والكفاءات.	1. وضع خطة واضحة لتنمية الموارد البشرية تتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها، مع تحديد دقيق للاحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية، ووضع برامج تدريبية تلبي متطلبات تطوير المهارات الأساسية والمتخصصة للموظفين.
2. يعيق نظام التثبيت الوظيفي وغياب الكوادر المؤهلة والأنظمة المتطورة لعملية التحديث والتطوير، كما أن الأساليب التقليدية والشكلية في الإدارة تفنقر إلى المنهجية العلمية والتخصصية اللازمة لتنمية الموارد البشرية بكفاءة، وتغيير القيم والاتجاهات ودوافع الموظفين وسلوكهم وعدم تواجدها في المؤسسات يؤثر سلباً عليها.	2. تنفيذ برامج تدريبية مستمرة تركز على تطوير الجوانب الفنية والإدارية والشخصية للموظفين، مع مراعاة التطورات التقنية والمهنية في مجال العمل، وربط التدريب باحتياجات المؤسسة الفعلية.
3. تؤثر الهيمنة البيروقراطية سلباً على كفاءة المؤسسات؛ حيث لا تقتصر على هيكل السلطة فحسب؛ بل تمتد إلى العلاقات بين الموظفين، مما يعيق المرونة ويحد من التطوير المؤسسي.	3. تطبيق نظام تقييم أداء موضوعي ودوري يعتمد على معايير واضحة وقابلة للقياس، مع تزويد الموظفين بتغذية راجعة بناءة تساعدهم على تحسين أدائهم، وربط نتائج التقييم بخطة التطوير الوظيفي.
4. تعاني برامج إعداد الموظفين في بعض المؤسسات من ضعف المحتوى واعتمادها المفرط على الجانب النظري، مع غياب التدريب العملي والتقييم الدوري، ثم أن عدم وضوح أدوار بعض الكوادر يؤدي إلى إقبالهم بأعمال إدارية تعيق أداءهم، وعدم مواكبة التقنيات الحديثة.	4. إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين لتبادل الآراء والمقترحات، وتشجيع الحوار البناء الذي يساهم في حل المشكلات وتحسين بيئة العمل، مع توفير نظام فعال لتلقي شكاوى ومقترحات العاملين.
5. تفنقر بعض برامج التنمية إلى المحتوى الحديث الذي يلبي احتياجات الموظفين، كما أنها تركز على الجانب الشكلي كالحصول على شهادات للترقية دون الاهتمام بالتطوير الشامل، مع غياب سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية.	5. توفير ظروف عمل مناسبة تدعم الإنتاجية والإبداع، بواسطة تعزيز الروح الجماعية، والاعتراف بالإنجازات، وضمان بيئة عمل آمنة صحياً ونفسياً، مع مراعاة التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وترى الباحثة أنَّ تحقيق تنمية فعالة للموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني يتطلب تبني استراتيجيات واضحة تشمل وضع خطط تدريبية متكاملة تتماشى مع رؤية المؤسسات وأهدافها، مع التركيز على تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين، وكذلك يتطلب النجاح تطبيق أنظمة تقييم أداء موضوعية، وربطها بخطة التطوير الوظيفي، وتعزيز قنوات الاتصال المفتوحة بين الإدارة والموظفين لدعم المشاركة الفاعلة في صنع القرار، إضافة إلى ذلك يؤدي توفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والروح الجماعية، ومواكبة التطورات التقنية والإدارية دوراً محورياً في ضمان كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية.

وفي المقابل ترى الباحثة أنَّ تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني تواجه تحديات كبيرة تتمثل في: هيمنة الأساليب الإدارية التقليدية والبيروقراطية التي تعيق المرونة والتطوير، وضعف برامج التدريب التي تعتمد على الجانب النظري دون التركيز على التطبيق العملي، إلى جانب غياب سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية واعتماد بعض البرامج على الشكليات دون تحقيق تطوير حقيقي، ويضاف إلى ذلك التحديات التقنية والأمية الرقمية التي تحول دون مواكبة التطورات التكنولوجية، مما يؤدي إلى جمود إداري يعيق تحقيق التطوير المستدام للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

## 2-3 المبحث الثالث: الحكومة الإلكترونية

ظهرت الحكومة الإلكترونية أولاً في الدول الإسكندنافية وأواسط الثمانينيات عبر مشروع "القرى الإلكترونية" بقيادة لارس من جامعة أودونيس (1989)، ثم تطورت كفكرة إدارية في أثناء حملة كلينتون الانتخابية (1992) التي ركزت على "طريق المعلومات السريع"، وبحلول 1999، طبقت فلوريدا الأمريكية تجارب رائدة؛ بينما عربياً تبنت الإمارات المشروع عبر حكومة دبي الإلكترونية (2000)، بهدف توظيف التقنية لتحسين الحوكمة وتنفيذ السياسات، مدعومةً بالتحول الرقمي وانتشار الإنترنت الذي جعلها في متناول الجميع بعد أن كانت حكراً على النُخب (جبير ونور الدين، 2020).

## 2-3-1 مفهوم الحكومة الإلكترونية

تعددت التعريفات المتعلقة بمفهوم الحكومة الإلكترونية؛ إذ يرى بعض الخبراء أنَّها تمثل تطوراً نوعياً في المعرفة الإدارية وتقنياتها التطبيقية ومهاراتها المهنية؛ فهي تثري الفكر الإداري بمفاهيم جديدة ترتبط بالمعرفة الرقمية وتقنيات المعلومات والاتصالات (يونس، 2020)، لذا، تورد الباحثة عدداً من المفاهيم حول الحكومة الإلكترونية في الجدول الآتي:

### جدول (8): تعريفات الحكومة الإلكترونية

الباحث، السنة	المضمون
بن مرزوق وآخرون، 2018	نظام حكومي متكامل يستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات لإدارة المؤسسات الحكومية وتقديم خدماتها إلكترونياً، مما يعزز الكفاءة والشفافية ويُسهل مشاركة المواطنين في صنع القرار، كما يساهم في مكافحة الفساد وتخفيض النفقات.
حسان وإسماعيل، 2024	نظام يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات والمعلومات العامة بكفاءة عالية، سواء للجهات الحكومية الأخرى أو للمواطنين أو لقطاع الأعمال أو للموظفين.
الليثي وآخرون، 2024	التحول الرقمي للحكومة العادية، بما تشمله من مكونات وروابط متشابكة، وذلك لتقديم الخدمات الحكومية عبر اعتماد التقنيات الحديثة.
Bhatti et al., 2025	تقنية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعمل على تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، إلى جانب تعزيز الشفافية وإمكانية الوصول.
Abdussamad et al., 2024	سياسة أو نظام حكومي يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة الخدمات العامة، ويتم ذلك من خلال تبسيط البيروقراطية، وتسريع الخدمات، وزيادة إمكانية الوصول إليها، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتشمل الحكومة الإلكترونية منصات مثل التطبيقات الذكية، وبوابات الويب، وأنظمة إلكترونية تتيح للمواطنين الوصول إلى الخدمات الحكومية دون الحاجة إلى التفاعل المباشر مع الموظفين الحكوميين.
Fitriyanti, 2024	تحويل عمليات الحكومة التقليدية إلى نماذج رقمية أكثر كفاءة لتحسين جودة الخدمات العامة وإتاحتها، مع التركيز على تعزيز الشفافية الحكومية، والمساءلة، والتفاعل مع المواطنين من خلال التكنولوجيا الرقمية.

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

مما سبق، ترى الباحثة أنَّ الحكومة الإلكترونية تمثل نقلة نوعية في أسلوب العمل الحكومي؛ حيث تحوّلت من النمط التقليدي المعقد إلى نظام رقمي متكامل يعتمد على التقنيات الحديثة، وهذا التحول لم يقتصر على مجرد رقمنة الخدمات؛ بل أسس لبيئة عمل جديدة تتسم بالمرونة والسرعة، مع إتاحة وصول أسهل وأشمل للمستفيدين، كما أنَّ اعتماد الآليات الرقمية أسهم في تغيير طبيعة التفاعل بين الحكومة والمجتمع؛ حيث أصبح أكثر شفافية واستجابة، مع تقليل الفجوة بين الطرفين، ويُظهر هذا التوجه كيف أنَّ التكنولوجيا لم تعد مجرد أداة مساندة؛ بل أصبحت عاملاً محورياً في إعادة هندسة العمل الحكومي برمته، مما يضع أسساً لمستقبل أكثر كفاءة وشمولية في تقديم الخدمات العامة.

وتُعرِّف الباحثة الحكومة الإلكترونية بأنها: استراتيجية متكاملة تشمل المهارات التقنية والبنية التحتية التقنية وأمن المعلومات، تهدف إلى تمكين الموظفين في الوزارات الفلسطينية من إدارة الأنظمة الحكومية الإلكترونية بكفاءة، وتوفير بنية تقنية متطورة تدعم الخدمات الرقمية، وضمان حماية البيانات والمعلومات، بما يعزز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويسهم في تحقيق التكامل بين الجهات الحكومية المختلفة.

## 2-3-2 أهمية الحكومة الإلكترونية

تمثل الحكومة الإلكترونية حجر الأساس في عملية التحول الرقمي ودفع عجلة التطوير المؤسسي، وقد أجمع عدد من الباحثين، ومنهم الشبلي (2025)، و(Bhatti et al., 2025)، وعبيد (2021)، على أهمية الحكومة الإلكترونية، وتلخصها الباحثة في النقاط الآتية:

1. تخفض الحكومة الإلكترونية التكاليف والنفقات بشكل كبير من خلال استبدال الأنظمة الورقية، كما توفر الوقت والجهد في إنجاز المعاملات عبر إتاحتها إلكترونياً دون حاجة للانتقال أو الانتظار الطويل.

2. تتيح أنظمة رقمية موحدة تبادل البيانات الآمن بين المؤسسات الحكومية، كما تمكن من تقديم خدمات مبتكرة ومستمرة عبر الوسائل الرقمية والذكية، مما يحسن إمكانية الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومكان.

وترى الباحثة أنَّ الحكومة الإلكترونية تحقق كفاءة أعلى بتقليل التكاليف والاعتماد على الورق، وتسريع إنجاز المعاملات إلكترونياً دون عناء الانتظار، وكذلك تعزز الشفافية والتكامل بين الوزارات عبر أنظمة رقمية آمنة، وتوفر خدمات سهلة الوصول عبر منصّات ذكية، مما يحسّن تجربة المستخدمين، ويسرع التحول الرقمي.

## 2-3-3 خصائص الحكومة الإلكترونية

تمتلك الحكومة الإلكترونية مجموعةً من الخصائص المميزة التي تجعلها نموذجاً إدارياً قادراً على مواكبة متطلبات العصر، ويذكر كلٌّ من: (Tiika et al., 2024)، وجوغي (2021)، وعمر وعلي (2020)، هذه الخصائص:

1. تعمل عبر مؤسسات شبكية ذكية ذات هياكل تنظيمية ديناميكية، تتكيف مع الأهداف المتغيرة دون تقييدٍ بزمانٍ أو مكان، كما تعتمد على الحوسبة الإلكترونية والاتصالات الحديثة (مثل الإنترنت والهاتف المحمول)، مما يلغي الحاجة إلى التعامل الورقي والمكاني.
2. تتيح للمواطنين الحصول على الخدمات الحكومية مباشرةً دون انتظار، عبر منصّات رقمية تعمل على مدار الساعة، كما تُقلل التكاليف طويلة المدى عبر خفض الاعتماد على العمالة اليدوية والبنية التحتية التقليدية، مع ضمان شفافية الأداء من خلال الرقابة الإلكترونية.

## 2-3-4 أهداف الحكومة الإلكترونية

تسعى الحكومة الإلكترونية إلى تحقيق عدة أهداف، وقد ذكر كلٌّ من: (Setyawan, 2024)، والنمر وآخرون (2019)، وكافي (2018)، عدة أهداف، هي:

1. تسريع إنجاز المعاملات وتقصير زمن التنفيذ عبر تبسيط الإجراءات الحكومية ووضوح خطواتها على المنصّات الإلكترونية، مع تقليل الأخطاء البشرية نتيجة الاعتماد على أنظمة حاسوبية دقيقة.
2. تمكين أداء الخدمات عن بُعد مما يقلل الحاجة إلى التنقل، ويخفف الازدحام المروري، ويحدُّ من المساحات المكتبية المطلوبة، ويقلل الاعتماد على الأوراق في المعاملات الإدارية.
3. تعزيز الشفافية والكفاءة من خلال توفير قواعد بيانات محدّثة باستمرار، وإتاحة المعلومات بشكل متساوٍ للجميع، مع إظهار المتطلبات والرسوم بشكل واضح، وإعطاء نتائج فورية لمطابقة المستندات.
4. مواكبة المعايير العالمية وزيادة كفاءة الأداء للمؤسسات الحكومية، مع التخلُّص من الروتين والتعقيدات الإدارية التقليدية.

وترى الباحثة أنّ الحكومة الإلكترونية تسعى إلى تحسين جودة الخدمات المقدّمة للمواطنين من خلال تبني أحدث التقنيات الرقمية، مع الحفاظ على مواعيد هذه الأنظمة مع المعايير والمتطلبات العالمية، مما يُسهم في تعزيز الثقة في القطاع الحكومي ورفع مستوى أدائه.

## 2-3-5 أبعاد الحكومة الإلكترونية

سعت الباحثة إلى تحديد أبعاد الحكومة الإلكترونية عبر الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة،

والمصنوفة الآتية توضح الأبعاد المختلفة التي ارتكزت عليها الدراسات السابقة:

جدول (9): مصنوفة أبعاد الحكومة الإلكترونية

الباحث والسنة	الأبعاد	المهارات التقنية	البنية التقنية	الإداري	الدعم	التوعية	الأعلام	التنظيمية	المرونة	القوانين	المعلومات	أمن	الإلكترونية
الليثي وآخرون، 2024	✓	✓	✓										✓
جفاوة، 2024	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓	
رشيد، 2024	✓	✓	✓										✓
الذواوي، 2024	✓	✓	✓										
Fitriyanti, 2024	✓	✓	✓	✓								✓	
Setyawan, 2024	✓	✓	✓									✓	
Abdussamad et al., 2024	✓	✓	✓										
Kuswati, 2023	✓	✓	✓	✓									
منسي والطاني، 2022	✓	✓	✓	✓									
قتلو، 2022	✓	✓	✓									✓	
Avianto et al., 2022	✓	✓	✓									✓	
Kuswati et al., 2022	✓	✓	✓										
فرحات وطحان، 2021	✓	✓	✓										
الدرابيع، 2021	✓	✓	✓									✓	
جوغي، 2021	✓	✓	✓									✓	
سليم وسفيان، 2020	✓	✓	✓									✓	
جوغي وعطية، 2020	✓	✓	✓									✓	
Jauhari et al., 2020	✓	✓	✓									✓	
حمدان، 2018	✓	✓	✓	✓								✓	
الملا والياسري، 2017	✓	✓	✓									✓	
حامد والشوابكة، 2013	✓	✓	✓									✓	
التكرار	16	20	5	1	1	6	10	2					

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبناءً على الجدول السابق تمَّ اختيار ثلاثة أبعاد: (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات)،

وذلك لعدة أسباب، هي:

1. تُعدُّ الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

2. تُعدُّ المهارات التقنية للموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح الحكومة الإلكترونية؛ حيث إنّ كفاءة

الموظفين وقدرتهم على التعامل مع التقنيات الحديثة تؤثر مباشرة على جودة الخدمات المقدمة.

3. بدون بنية تحتية تقنية متطورة وموثوقة، لا يمكن تنفيذ خدمات الحكومة الإلكترونية بشكل فعّال.

4. يُعدُّ أمن المعلومات عنصراً حيوياً في الحكومة الإلكترونية، بخاصّة مع تزايد الهجمات الإلكترونية

ومخاطر اختراق البيانات.

5. هذه الأبعاد مترابطة؛ حيث تعتمد جودة الخدمات الإلكترونية على توفر تقنيات حديثة (البنية

التحتية)، موظفين مدربين (الموارد البشرية)، وأنظمة آمنة (أمن المعلومات).

6. تمَّ استبعاد الأبعاد المتبقية للحكومة الإلكترونية: (الدعم الإداري، الإعلام والتوعية، المرونة

التنظيمية، القوانين والتشريعات، والخدمات الإلكترونية) بناءً على تكرارها المنخفض في الدراسات

السابقة، مما يظهر أهميتها الثانوية مقارنة بالأبعاد المختارة، وكذلك إمكانية دمج بعضها ضمن

الموارد البشرية، أو اعتبارها عوامل خارجية غير خاضعة للسيطرة المباشرة أو نتائج لاحقة للتنفيذ،

مما يضمن تركيز الدراسة على العوامل الداخلية القابلة للقياس والتأثير في بيئة الوزارات الحكومية.

## 2-3-5-1 المهارات التقنية

لضمان نجاح تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، لا بُدَّ من إعداد كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف

مع متطلبات هذا المجال، ويعرف منسي (2022) المهارات التقنية بأنها مجموعة من الموارد البشرية الذين

يتملكون المهارات والخبرات والقدرات اللازمة لأداء مهامّ محددة، مع وجود الرغبة والحماس لديهم للقيام بهذه

المهام بفعالية واقتناع.

وتعرف الباحثة المهارات التقنية بأنّها: مجموعة الكفاءات الرقمية التي يتمتع بها الموظفون في الوزارات

الفلسطينية لاستخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية بكفاءة وتطويرها، بما يشمل إتقان الأدوات التقنية، وحلّ



المشكلات الفنية، وتوفر الكوادر المتخصصة القادرة على تطبيق متطلبات التحول الرقمي وتطوير البرامج الإلكترونية.

وفي ظلّ الحكومة الإلكترونية، لم يعد الموظف التقليدي هو المنفذ الوحيد للأعمال ومقدم الخدمات؛ بل أصبحت أجهزة الحاسوب والبرامج التقنية هي المحور الأساس في إنجاز المعاملات الإدارية. لذا، لا بُدَّ من توظيف أشخاص لديهم المعرفة الكافية بهذه التقنيات؛ حيث إنّ عصر الحكومة الإلكترونية يتطلب موظفًا رقميًا ومديرًا إلكترونيًا قادرًا على التعامل مع متطلبات هذا النظام، كما يُعدُّ دور القيادة عنصرًا أساسيًا في قيادة التحول من النمط الحكومي التقليدي إلى النموذج الإلكتروني، بهدف تغيير طريقة تقديم الخدمات للمواطنين من الأسلوب الورقي إلى الرقمي (الدرايع، 2021).

وبحسب كلّ من: عمر وعلي (2020)، و(Ridwanullah et a., 2019)، فإنَّ العمل في الحكومة الإلكترونية يفرض على الموظف امتلاك مجموعة من المهارات الضرورية، منها:

1. مهارات إدارة المعلومات التقنية؛ حيث لم يعد التعامل مع البيانات ورقيًا، بل أصبحت جميع المعاملات إلكترونية، وكذلك القدرة على تحليل البيانات التقنية واستخلاص النتائج منها.
2. مهارات التواصل الفعّال، بما في ذلك الترويج لمشروع الحكومة الإلكترونية، وإدارة مشروع الحكومة الإلكترونية وتقديم الخدمات التقنية بطريقة واضحة وسهلة، مع الإلمام الكامل بآليات العمل الإداري.
3. مهارات التخطيط الاستراتيجي لضمان استمرارية تطوير المشروع، وتحديد المشكلات التقنية والفنية التي قد تظهر في أثناء التطبيق، والعمل على تحسينها فور رصد أيّة ملاحظات.

وتستنتج الباحثة أنّ نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي يعتمد على تطوير المهارات التقنية لدى الموظفين، مثل إدارة المعلومات الرقمية وتحليل البيانات، مع تعزيز مهارات التواصل والتخطيط الاستراتيجي،

وكذلك يتطلب الأمر قيادات كفؤه قادرة على قيادة التغيير نحو النموذج الإلكتروني، مما يرفع كفاءة الخدمات، ويحقق الشفافية والمرونة في العمل الحكومي.

## 2-3-5-2 البنية التقنية

تتمحور فكرة الحكومة الإلكترونية حول تقديم الخدمات والمعلومات بطرق إلكترونية تعتمد على نُظُم المعلومات وتقنيات الخدمات الحديثة؛ حيث يرتبط نجاح هذا النظام وقدرته على أداء مهامه بكفاءة وجودة البيئة التقنية الداعمة له، التي تشمل مجموعة من العناصر الأساسية، كأجهزة الحواسيب المتنوعة بين العادية والمتطورة، وشبكات الاتصال الداخلية التي تربط بين المؤسسات الحكومية المختلفة، بالإضافة إلى الاتصال بشبكة الإنترنت الذي يمثل حلقة الوصل مع الشبكة المعلوماتية العالمية، مما يشكل بنية تحتية متكاملة تضمن تقديم الخدمات الحكومية للمستفيدين بشكل فعال وسليم (عساف، 2020).

ويُعرّف كلٌّ من: المنسي والطائي (2022) البنية التقنية بأنها: الإطار التكنولوجي المتكامل الذي يُؤسّس للحكومة الإلكترونية، ويشمل ذلك المكونات المادية، والبرمجيات، وشبكات التواصل، ونظم إدارة البيانات، وتُمثّل هذه البنية العمود الفقري الذي تقوم عليه الخدمات الإلكترونية؛ حيث تحوّل الخدمات الورقية إلى خدمات إلكترونية قابلة للتطبيق والاستدامة.

فيما تعرف الباحثة البنية التقنية بأنها: البنية التحتية التكنولوجية المتكاملة التي تدعم التحول الرقمي، وتشمل أنظمة إلكترونية متطورة لمعالجة البيانات، وأجهزة حاسوب متوافقة، وشبكات داخلية متجددة، ونظم اتصالات فعالة لتمكين المعاملات الإلكترونية وتبادل البيانات بين الجهات الحكومية الفلسطينية المختلفة.

وتتقسم التقنيات حسب كلّ من: (Mutiarin et al., 2024)، والدرايبع (2021)، إلى ما يأتي:

1. البنية التحتية المادية للأعمال الإلكترونية: وتشمل التجهيزات الأساسية من أجهزة حاسوب، وشبكات اتصالات، وتقنيات المعلومات، بالإضافة إلى البنية التحتية السلكية واللاسلكية اللازمة لممارسة الأعمال الإلكترونية.

2. البنية التحتية البرمجية للأعمال الإلكترونية: وتتضمن البرامج، وقواعد البيانات، والخبرات الفنية، والخدمات الإلكترونية التي تُسهّل إتمام المعاملات الرقمية.

وترى الباحثة أنّ البنية التقنية تمثل الركيزة الأساسية لنجاح الحكومة الإلكترونية؛ حيث يعتمد تقديم الخدمات الرقمية بكفاءة على توفر بنية تحتية متكاملة تشمل: الأجهزة المادية وشبكات الاتصال والبرمجيات المتطورة، كما أنّ تكامل المكونات المادية والبرمجية يُعدّ عاملاً مهماً لضمان سلاسة المعاملات الإلكترونية، وتحقيق التحول الرقمي الفعّال في القطاع الحكومي.

## 2-3-5 أمن المعلومات

تُمثل حماية المعلومات ركيزةً أساسيةً في العمل الرقمي؛ حيث يتطلب تأمين البيانات المخزنة والمعالجة والمُنقّلة إلكترونياً لتنفيذ المهامّ ضمان أعلى معايير الأمان، ويُعدّ أيّ خللٍ في أمن الأنظمة الإلكترونية مُهدِّداً لمستوى الثقة في هذه الأنظمة ومستخدميها، مما يستدعي تعزيز الثقة بواسطة تطبيق معايير الأمن السيبراني التي تشمل التحقق من هوية المستخدم، والتوثيق، وحماية السرية، وضمان تكامل البيانات (جقاوة، 2024). ويُعرّف قتلو (2022) أمن المعلومات بأنّه: عملية حماية الموارد المعلوماتية جميعها، بما في ذلك البنية التحتية للمؤسسة، والموظفين، والأجهزة التقنية، ووسائط تخزين البيانات، ويتمّ ذلك بواسطة تطبيق إجراءات أمنية متعددة المستويات، تهدف في مجملها إلى صون سلامة المعلومات التي تُعدّ أهمّ الأصول التي يجب على المؤسسات حراستها والحفاظ عليها من أيّة انتهاكات أو اختراقات.

وتُعرّف الباحثة أمن المعلومات بأنه: نظام متكامل يشمل سياسات وإجراءات حماية صارمة للمعلومات، يضمن تأمين البنية التحتية التقنية والبيانات السرية عبر أنظمة مصادقة إلكترونية متطورة، وضوابط رقابية صارمة، مع التزام كافة المستويات الإدارية والموظفين بالوزارات الفلسطينية بتطبيق معايير الحماية الرقمية وأفضل الممارسات الأمنية.

ويشير كلٌّ من: عمر وعلي (2020)، و(Farida et al., 2020)، إلى أنّه من أجل ضمان أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية يجب على الحكومة وضع الإجراءات الآتية:

1. وضع سياسات أمنية شاملة، وتشريعات تنظيمية لضمان حماية مستخدمي الشبكة الإلكترونية،
2. تعزيز التعاون بين القطاعين: العام والخاص في مجال أمن المعلومات.
3. تخصيص كوادر مؤهلة لإدارة أنظمة الأمن، مع تحديد آليات حماية نُظم التشغيل والتطبيقات، ووضع أنظمة مراقبة مستمرة للشبكات الحاسوبية، وتطبيق إجراءات وقائية تضمن حفظ نسخ احتياطية آمنة للمعلومات، واستخدام تقنيات التشفير لحماية البيانات في مراحل التخزين والنقل كافة.

وتستدلُّ الباحثة أنّ أمن المعلومات يشكل حجر الزاوية في نجاح التحول الرقمي الحكومي؛ حيث يتطلب تعزيز الثقة في الخدمات الإلكترونية تطبيق منظومة أمنية متكاملة تشمل السياسات والتشريعات والكوادر المؤهلة، وكذلك تبني إجراءات وقائية، مثل: التشفير والنسخ الاحتياطي وأنظمة المراقبة المستمرة وهذا يُعدُّ ضرورياً لحماية البيانات من الاختراقات، مما يحفظ سيادة الدولة الرقمية، ويضمن استمرارية تقديم الخدمات الحكومية بشكل آمن وموثوق للمواطنين.

## 2-3-6 عوامل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية أو فشلها

لضمان نجاح الحكومة الإلكترونية وتحقيق أهدافها المنشودة، لا بُدَّ من توافر متطلبات عدّة للنجاح كما ذكرها كلٌّ من: حسان وإسماعيل (2024)، و (Mustafazade, 2024)، و (Kuswati et al., 2022)، والخمايسة (2017)، ولكن في المقابل يوجد عدد من العوامل والتحديات التي تؤدي إلى فشل الحكومة الإلكترونية حسب ما أوردها كلٌّ من: عزال (2024)، و (Fitriyanti, 2024)، والعتيبي (2023)، وتلخصها الباحثة في الجدول الآتي:

جدول (10): عوامل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية أو فشلها

عوامل فشل تطبيق الحكومة الإلكترونية	عوامل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية
1. الاعتماد الكبير على التقنيات المستوردة من الدول المتقدمة، مع محدودية الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية الرقمية وارتفاع تكاليف تحديث الأنظمة التقنية.	1. ضمان وصول المواطنين جميعهم إلى الخدمات الإلكترونية بسهولة عبر الإنترنت، أو من خلال مراكز خدمة المجتمع، مثل: مكاتب البريد ونوادي التكنولوجيا، مع تقليل العقبات الجغرافية والتقنية لتحقيق الإنجاز والتنمية.
2. انتشار البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية، وضعف الكفاءة المهنية لبعض المسؤولين، إضافة إلى بطء عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ برامج الإصلاح والتطوير.	2. تحقيق التكامل بين المستفيدين والجهات الحكومية في تقديم الخدمات إلكترونياً، مع ضمان أن تكون هذه الخدمات متاحة في الوقت المناسب، مما يتطلب تحسين العمليات الداخلية غير المرئية للمستخدمين.
3. انخفاض مستوى الوعي الرقمي في المجتمع، وضعف الثقافة المعلوماتية، إلى جانب مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين القدامى الذين يفتقرون للمهارات التقنية اللازمة.	3. تقليل النفقات على المواطنين عند التحول إلى الحكومة الإلكترونية، مع ضمان عائد مادي إيجابي لجميع الأطراف، لأن ارتفاع التكاليف قد يؤدي إلى رفض المشروع من قبل المستفيدين.
4. عدم وجود تشريعات كافية لتنظيم المعاملات الإلكترونية، وغياب المعايير الموحدة لأنظمة المعلومات، مع ضعف التكامل بين الأنظمة الحكومية المختلفة.	4. بناء ثقة المستخدمين والحكومة في الخدمات الإلكترونية من خلال ضمان موثوقيتها وقدرتها على الاستجابة؛ إذ إن غياب الثقة قد يحد من استخدام هذه الخدمات.
5. تزايد مخاطر الأمن السيبراني، مثل: الاختراقات الإلكترونية والبرمجيات الضارة، وضعف آليات حماية البيانات الشخصية والسرية.	5. توفير حماية كافية للبيانات الشخصية والمعلومات السرية لضمان خصوصية المستفيدين، مما يعزز ثقتهم في النظام ويقلل الفجوة النفسية بين المواطنين والحكومة.

وترى الباحثة أنَّ التحول نحو الحكومة الإلكترونية في فلسطين ليس خياراً ثانوياً؛ بل ضرورة ملحة

لتحسين الخدمات وتقليل الفساد، لكنه يتطلب معالجة التحديات الهيكلية، مثل: البنية التحتية المحدودة، والانقسام السياسي، وضعف الوعي الرقمي، ونجاح هذا التحول يعتمد على إرادة سياسية حقيقية، وتخطيط

استراتيجي طويل الأمد، ودعم دولي ومحلي لضمان استدامة المشروع، وبدون ذلك قد تظل الحكومة الإلكترونية تُطبّق بشكل جزئي دون تحقيق الفوائد المرجوة.

## 2-3-7 واقع الحكومة الإلكترونية في فلسطين

شهد عام 2003م البدايات الأولى لتطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين؛ حيث تمّ اعتماد هيكلية رقمية تهدف إلى تبسيط حصول المواطنين على الخدمات الحكومية، وعملت المؤسسات الرسمية على وضع استراتيجية أولية تركّز على توفير المتطلبات التقنية والتشريعية، والبنية التحتية الضرورية، مع السعي نحو تطوير المشروع بشكل متواصل لتحقيق رؤية وطنية تتيح الوصول للمعلومات المناطق الفلسطينية كافة، كما تمّ تشكيل فرق عمل متخصصة من الكوادر المؤهلة لدراسة الجوانب الفنية والقانونية، وتنظيم اللقاءات المحلية والدولية للاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال (عساف، 2020).

وأطلقت البوابة الحكومية الموحدة "حكومتي" عام 2022 من قبل الحكومة الفلسطينية، بهدف تحسين تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والشركات عبر قنوات الإنترنت والأجهزة المحمولة؛ حيث توفر تجربة مستخدم متكاملة للوصول إلى مختلف الخدمات الحكومية، وتتميز البوابة بنظام تسجيل الدخول الموحد، ونظام الدفع الإلكتروني الذي يُسهّل إجراء المعاملات الآمنة؛ حيث تقدم حالياً 28 خدمة، منها 15 خدمة مدفوعة، مثل دفع الرسوم الحكومية، وتدار البوابة بشكل مشترك؛ حيث تتولى وزارة المالية الإشراف العام في حين تختص وزارة الاتصالات بالجانب التقني، فيما يعالج مركز الاتصال الاستفسارات والشكاوي، وتشرف الأمانة العامة لمجلس الوزراء على ضمان جودة الخدمات، وتسعى المنصة لأن تصبح هي الرئيسة للخدمات الحكومية، بوساطة التكامل مع الأنظمة الحالية لتقديم تجربة مستخدم سلسة وفعّالة (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2024).

## 2-3-8 العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والحكومة الإلكترونية

تتمثل العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والحكومة الإلكترونية حسب اطلاع الباحثة في تكاملها لتحسين كفاءة القطاع العام ودفع التحول الرقمي؛ فإدارة المعرفة توفر المنهجية اللازمة لتوثيق المعلومات والخبرات وتشارِكها داخل المؤسسات الحكومية، مما يعزز الشفافية، ويسرّع اتخاذ القرارات، وتنمية الموارد البشرية تركز على تطوير مهارات الموظفين الرقمية وبناء ثقافة الابتكار، مما يمكنهم من استخدام أدوات الحكومة الإلكترونية بفعالية، فيما توفر الحكومة الإلكترونية البنية التقنية التي تسهل إدارة المعرفة عبر منصات رقمية متكاملة، كما تدعم تنمية الموارد البشرية عبر أنظمة التعلم الإلكتروني وإدارة الأداء الذكية، وبذلك فإنّ التفاعل بين هذه العناصر يؤدي إلى حكومة أكثر مرونة وقدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية في البيئة الرقمية.

تشير دراسة رضا (2023) إلى أنّ إدارة المعرفة تؤدي دوراً محورياً في تنمية الموارد البشرية من خلال محاور رئيسة عدّة؛ حيث تُسهم في بناء منظمات المستقبل القائمة على المعرفة التي توفر المعرفة للموظفين جميعهم، كما تعزّز الدافعية الوظيفية عبر تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة، إلى جانب دعمها للابتكار والإبداع من خلال أنشطة البحث والتطوير، فضلاً عن تمكين المؤسسات من تبني أساليب تعلم ديناميكية تربط بين التطوّر المعرفي وتنمية الكفاءات البشرية بشكلٍ مستمر.

وتؤكد دراسة كلّ من سليمان (2023)، وجريبي (2020) على أنّ إدارة المعرفة تُسهم بشكل فعّال في تنمية الموارد البشرية من خلال تحفيز الإبداع، وتطوير الخبرات، وتوثيق المعرفة وتبادلها داخل المؤسسات، كما تعمل على تنمية القدرات الفكرية والسلوكية للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على استقرار المجتمع من خلال رفع المستوى التعليمي وتقليل البطالة.

كما أكدت دراسة (Al-Tit et al., 2022) أنَّ ممارسات تنمية الموظفين تؤثر بشكلٍ إيجابيٍّ على رأس المال البشري وإدارة المعرفة؛ حيث وُجد أنَّ إدارة المعرفة تُعدُّ وسيطاً جزئياً في العلاقة بين تنمية الموظفين ورأس المال البشري، ويشير هذا إلى أنَّ الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لا يُحسِّن المهارات فحسب؛ بل يعزز أيضاً ثقافة مشاركة المعرفة داخل المؤسسة.

تُظهر دراسة كلٍّ من بوعلاق وفرط (2021) أنَّ إدارة المعرفة تؤدي دوراً محورياً في تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية؛ حيث تسهم في تحسين أنماط العمل والأداء الوظيفي من خلال تمكين العاملين من توظيف المعرفة الحديثة في تخصصاتهم، وتسهيل تكيفهم مع المتغيرات والمعلومات الجديدة، كما تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي ورفع معنويات الموظفين، مما يُهيئهم للتعامل بفعالية مع التحديات المختلفة، وكذلك تدعم إدارة المعرفة ثقافة الابتكار والتعاون البناء داخل المنظمات، مما يُسهم في تحقيق التكامل بين تطوير المهارات وتحسين الأداء التنظيمي.

كذلك أظهرت دراسة أخرى في القطاع العام، أنَّ تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بشكلٍ مستمر يُسهم في أرشفة المعرفة، وتسهيل الوصول إليها، وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي، مما يعكس تكاملاً وثيقاً بين تطوير الموارد البشرية وفعالية إدارة المعرفة، وبذلك أنَّ الاستثمار في إدارة المعرفة لا يُحسِّن فقط كفاءة العمليات؛ بل يُعدُّ استراتيجية محورية لتمكين الموظفين، وبناء منظمة معرفية قادرة على الابتكار والاستدامة (Kurniawan et al., 2023).

كما تُظهر دراسة اشكناني (2023) أنَّ إدارة المعرفة لها علاقة إيجابية وقوية في نقل التكنولوجيا للموظفين، وفي السياق ذاته تكشف دراسة الشهري وعبد الخير (2023) وجود علاقة تكاملية بين ممارسات إدارة المعرفة وعمليات التحوُّل الرقمي؛ حيث تسهم البرامج التدريبية والتأهيلية في تبادل المعارف والخبرات، بينما توفر الحلول الرقمية أدوات فعَّالة لتخزين وإدارة رأس المال المعرفي.



إضافة إلى ذلك تُظهر دراسة (de Andrade & Gaspar, 2025) أنَّ التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر ومهم على ممارسات إدارة المعرفة لدى الموظفين العموميين؛ حيث أظهرت النتائج أنَّ دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية قد عزَّز من كفاءة الأداء وسهولة الوصول إلى المعرفة، وأسهم في تبسيط المهام وتقليل الاعتماد على العمليات اليدوية، كما أكدت الدراسة أنَّ إدارة المعرفة تمثل عاملاً مهماً في نجاح مشاريع التحول الرقمي؛ حيث تسهم في توثيق المعرفة، وضمان استمرارية الخدمات، وعليه، فإنَّ التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة لا يدعم فقط تحقيق أهداف القرارات التنظيمية؛ بل يعزز أيضاً الثقافة الرقمية ومهارات الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة ورضا الموظفين.

كما تؤكد دراسة كلٍّ من: صمادي وآخرين (2025)، وحواطي وبارود (2022) أنَّ البنية التحتية التكنولوجية تمثل داعماً أساسياً لعمليات إدارة المعرفة؛ حيث تسهم في تذليل العقبات وتقليص الوقت والجهد المطلوبين لحفظ المعرفة ونقلها، وكذلك تتيح تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية تسهم في معالجة التحديات وتحسين الأداء المؤسسي، وتبرز تقنية المعلومات كأداة فاعلة لتحويل العمليات المعرفية إلى أصول تنظيمية قابلة للاكتساب والتخزين والنقل والتطبيق العملي.

كذلك تُظهر دراسة كلٍّ من: عبد الله (2024)، وبلهبول وبن عسكر (2023)، وبن رحمة (2020) أنَّ المنظمات الحكومية الفاعلة تعتمد بشكل رئيس على دمج سياسة تمكين الموظفين مع أنظمة إدارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي؛ حيث يُعد التمكين أداة فاعلة لتعزيز الشعور بالمسؤولية واتخاذ القرارات بين الموظفين، بينما توفر إدارة المعرفة البنية التحتية المعرفية اللازمة من معلومات وخبرات تمكنهم من الأداء بكفاءة، ويتجلى التكامل بينهما في توفير الصلاحيات مع ضمان امتلاك المهارات والمعارف اللازمة للاستجابة السريعة للتغيرات وحلِّ المشكلات، مما يحقق الأهداف التنظيمية عبر تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أكدت دراسة كلٍّ من: تواتي (2025)، والبلوي (2025)، ونور الدين ومحمد (2024) أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تُحدث تحولاً جوهرياً في إدارة المعرفة من خلال تمكين المنظمات من معالجة البيانات الضخمة، واستخلاص تحليلات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ حيث تسهم هذه التقنيات في تحسين العمليات المعرفية عبر ثلاث ركائز أساسية: تحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية باستخدام التعلم الآلي، واستخراج المعرفة المفيدة من خلال أنظمة تنقيب البيانات، وأتمتة تدفق المعرفة بين الموظفين باستخدام النظم الخبيرة ومعالجة اللغة الطبيعية، ممّا يعزز الكفاءة التشغيلية ويدعم الابتكار المؤسسي.

كشفت دراسة عبد الرازق (2020) عن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين فعالية البرامج التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات؛ حيث أظهرت النتائج أن وضوح الأهداف التدريبية التي تتبناها المؤسسة يؤدي إلى تحسين كفاءة التدريب، مما ينعكس إيجاباً على تطوير القدرات البشرية ورفع مستوى أداء الموظفين، كما أن التخطيط الاستراتيجي للتدريب يسهم بشكل فعال في تعزيز عملية التنمية البشرية الشاملة داخل المؤسسة.

كشفت نتائج دراسة سراع (2023) عن وجود علاقة مؤثرة بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية، وكذلك فإن تنمية الموارد البشرية تؤدي دوراً وسيطاً في تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الاستراتيجي؛ حيث يظهر هذا الأثر الوسيط بشكل واضح وقوي، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية لتحقيق أقصى استفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، كما تظهر دراسة كلٍّ من: عبد العزيز وعبد الرازق (2024) وجود علاقة ارتباطية قوية بين التحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية، وكذلك كشفت دراسة كلٍّ من: عديلة وآخرين (2022)، ومزيان وبن يحي (2022) أن تكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل فعال في تنمية الموارد البشرية.

وتُظهر دراسة الشميلان (2024) أنَّ الحكومة الإلكترونية تُسهم بشكلٍ فعَّالٍ في تحسين الأداء الوظيفي، وفي السياق ذاته تظهر دراسة الذوادي (2024) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحكومة الإلكترونية والإبداع الوظيفي، كما أظهرت دراسة كلٍّ من: قنديل وباهي (2020) أنَّ تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية وسيلة تساعد الموظفين على تقليل جهودهم، وتحسين من آدائهم، وتنميته، وتُحدُّ من ضغوط العمل الناتجة عن العمل في الوسائل التقليدية.

كما أكَّدت دراسة أخرى (Avianto et al., 2022) على أنَّه إذا كانت القدرات البشرية غير قادرة على استخدام نظام الحكومة الإلكترونية بشكلٍ صحيح، فإنَّ الأموال المنفقة ستفقد قيمتها، مما يُبرهن على أنَّ نجاح البنية التحتية الرقمية مرهون بقدرات العنصر البشري على الاستخدام الفعَّال لهذه الأنظمة، لذا، فإنَّ تطوير الحكومة الإلكترونية لا يقتصر على تبني التكنولوجيا؛ بل يتطلب موازنة حثيثة في بناء القدرات البشرية، من خلال التدريب المستمر، ودمج المهارات الرقمية في برامج تطوير الكوادر الحكومية، بما يضمن استدامة التحول الرقمي، وتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة.

وتُظهر دراسة (Kurniati et al., 2020) أنَّ تحسين العمليات الحكومية من خلال التحول الرقمي لا يقتصر على تطوير البنية التحتية التكنولوجية فحسب؛ بل يمتد ليشمل تنمية كفاءات العاملين في الجهاز الحكومي وقدراتهم، وأنَّ نجاح تطبيق سياسات تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج الحكومة الإلكترونية يعتمد بشكل كبير على الدعم القيادي، واتِّساق سلوك التنفيذيين، بدءًا من الإدارة العليا وحتى المستوى التنفيذي، مما يبرز أهمية بناء قدرات القيادة والإدارة في البيئة الإلكترونية.

### الجزء الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

يُعدُّ الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تُسهم في تحديد مشكلة البحث، وصياغة أبعاده، وبناء إطاره النظري والمنهجي. وفي هذا الإطار، تستعرض الباحثة (45) دراسة محلِّية

وعربية وأجنبية صدرت بين عامي 2020 و2025، مُرتبةً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم. وتتناول هذه الدراسات المتغيرات الرئيسية للبحث، وهي: المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، والمتغير الوسيط المتمثل في الحكومة الإلكترونية.

وقد قُسمت الدراسات إلى ثلاثة محاور رئيسية: الأول يختص بالمتغير المستقل، والثاني بالمتغير التابع، والثالث بالمتغير الوسيط، وجاء عرض هذه الدراسات وفق تسلسل زمني، مع تعقيب نقدي يُبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ويُوضح مدى مساهمتها في إثراء الدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية.

## 1. الدراسات السابقة للمتغير المستقل: إدارة المعرفة

الدراسة	(السلمي وشعبي، 2025): أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية على وكالة بلديات المحافظات بأمانة محافظة جدة	معلومات الدراسة
مكان التطبيق	وكالة بلديات المحافظات بأمانة محافظة جدة/ السعودية	190 مدير
المنهج	الوصفي	الحصر الشامل
الأداة	الاستبانة	
أهداف الدراسة	معرفة واقع إدارة المعرفة في وكالة بلديات المحافظات بأمانة محافظة جدة، وتحديد أثر إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي من وجهة نظر الموظفين.	
أهم النتائج	وجود أثر لإدارة المعرفة بأبعادها كافة في الإبداع المنظمي، وأن مستوى تطبيق إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة.	
أهم التوصيات	يجب على الموظفين اختيار مصادر المعرفة المطلوبة وضرورة إيجاد التعامل مع مصادر المعرفة المختلفة لاكتسابها، وأن يعمل الموظف على توثيق المعارف التي يمتلكها.	

الدراسة	(صمادي وآخرون، 2025): أثر البنية التحتية التكنولوجية على الابتكار الإداري: الدور الوسيط للعمليات إدارة المعرفة	معلومات الدراسة
مكان التطبيق	وزارة الداخلية/ عمان/ الأردن	515 موظف
المنهج	الوصفي التحليلي السببي	327 العشوائية البسيطة
الأداة	الاستبانة	
أهداف الدراسة	معرفة أثر البنية التحتية التكنولوجية على الابتكار الإداري في وزارة الداخلية الأردنية بوجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.	
أهم النتائج	وجود أثر إيجابي للبنية التحتية التكنولوجية وعمليات إدارة المعرفة على الابتكار الإداري، وأن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة مرتفعة.	
أهم التوصيات	وضع استراتيجيات لتوظيف البنية التحتية التكنولوجية واستخدام مكوناتها لتحسين الابتكار الإداري، وضرورة تفعيل وسائل الاتصال الرسمية واستغلال موارد المعرفة المتاحة لاستكشاف الأفكار الإبداعية وتطبيقها عبر الوحدات الإدارية في محافظات وزارة الداخلية الأردنية.	

<b>(Ramakrishna et al., 2025): Knowledge management practices and the performance of public sector organizations: The role of information and communication technology</b>				الدراسة
1742402	المجتمع	الوزارات الحكومية إثيوبيا	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
موظفي القطاع العام			المنهج	
756			الأداة	
عشوائية بسيطة	العينة	المختلط الاستبانة/ المقابلة		
دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء منظمات القطاع العام في إثيوبيا، مع التركيز على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد العوامل المؤثرة.				أهداف الدراسة
ممارسات إدارة المعرفة تُنفذ في القطاع العام، لكن التركيز الأكبر على استغلال المعرفة الحالية مقارنة باستكشاف معارف جديدة، ووجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، مع تأثير أكبر لاستغلال المعرفة مقارنة باستكشافها، كما ساهمت إدارة المعرفة في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين العمليات التنظيمية، مثل تخزين ومشاركة المعرفة عبر قواعد البيانات الرقمية.				أهم النتائج
تصميم وتنفيذ استراتيجية لإدارة المعرفة تتماشى مع الأهداف التنظيمية، وتعزيز استكشاف المعرفة الجديدة مع الاستمرار في استغلال المعرفة الحالية، وتعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لدعم مشاركة المعرفة.				أهم التوصيات

<b>(de Andrade &amp; Gaspar, 2025): Digital Transformation as an Influential Factor in the Knowledge Management of Public Servants Working Telework</b>				الدراسة
514	المجتمع	المعهد الفدرالي بباهايا/ البرازيل	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
موظفين إداريين			المنهج	
125			الأداة	
عشوائية بسيطة	العينة	الوصفي الاستبانة		
تأثير التحول الرقمي على إدارة المعرفة لدى العاملين عن بُعد في المعهد الفيدرالي بباهايا بالبرازيل.				أهداف الدراسة
التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة هي عامل حاسم في نجاح التحول الرقمي.				أهم النتائج
تشجيع استخدام منصات رقمية مثل نظام المعلومات الإلكترونية لتسهيل تبادل المعرفة.				أهم التوصيات

<b>(عبد الله، 2024): أثر إدارة المعرفة على تمكين الموارد البشرية: بحث تحليلي في مديرية الشباب والرياضة في ذي قار</b>				الدراسة
118	المجتمع	مديرية الشباب والرياضة/ ذي قار/ العراق	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
مدير / مديرين الأقسام والشعب			المنهج	
حصر شامل			الأداة	
	العينة	الوصفي التحليلي الاستبانة		
معرفة تأثير إدارة المعرفة في تمكين الموارد البشرية في مديرية شباب والرياضة في ذي قار				أهداف الدراسة
وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأبعادها كافة في تمكين الموارد البشرية في مديرية شباب ورياضة في ذي قار.				أهم النتائج
على المديرية الاستمرار بتفعيل أبعاد تمكين الموارد البشرية لمنح الملاك الإداري والتنظيمي حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.				أهم التوصيات

الدراسة	(عواي وطالبي، 2024): أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم إدارة المعرفة		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مديرية الصيانة/ سوناطراك/ الجزائر	المجتمع
	المنهج	وصفي تحليلي	العينة
	الأداة	الاستبانة	الموظفين 40 عشوائية
أهداف الدراسة	التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم إدارة المعرفة في مديرية الصيانة بسوناطراك في الجزائر.		
أهم النتائج	وجود أثر ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في نظم إدارة المعرفة، وإن مستوى تطبيق نظم إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة.		
أهم التوصيات	على الإدارة أن تدعم نظم توزيع المعرفة في المديرية من خلال التقليل من المركزية حتى يتمكن الجميع من الاستفادة من المعارف وتطبيقها على أرض الواقع.		

الدراسة	(صخراوي، 2023): دور إدارة المعرفة في تحسين القدرة على الإبداع		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مؤسسة سوناطراك الحكومية/ الجزائر	المجتمع
	المنهج	الوصفي	العينة
	الأداة	الاستبانة	موظفين إداريين 100 عشوائية بسيطة
أهداف الدراسة	التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين القدرة على الإبداع في مؤسسة سوناطراك بالجزائر.		
أهم النتائج	وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين الإبداع، ومستوى إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة.		
أهم التوصيات	أن تقوم المؤسسات بتعزيز ثقافة تبادل المعرفة؛ بحيث يتم تشجيع الأفراد على مشاركة المعلومات والأفكار بطريقة منظمة.		

الدراسة	(الحربي، 2023): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب/ الكويت	المجتمع
	المنهج	الوصفي	العينة
	الأداة	الاستبانة	الموظفين الإداريين 1040 عشوائية طبقية
أهداف الدراسة	التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.		
أهم النتائج	وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة في كافة أبعاد الأداء التنظيمي.		
أهم التوصيات	ممارسة سلوك إدارة المعرفة بين كافة العاملين بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى وجود لبحوث أخرى مستقبلية.		

الدراسة	(Hlongwane & Molekwa, 2023): Use of Knowledge Management Strategies to Prevent Knowledge Loss in a Government Agency		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	وكالة حكومية للنقل السريع/ مقاطعة غوتونغ/ جنوب إفريقيا	المجتمع
	المنهج	المنهج النوعي	العينة
	الأداة	المقابلة	كبار المديرين 10 عينة قصدية
أهداف الدراسة	استكشاف استراتيجيات إدارة المعرفة المستخدمة لمنع فقدان المعرفة الضمنية في وكالة حكومية، وتحديد التحديات التي تواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.		
أهم النتائج	الاستراتيجيات المستخدمة لمنع فقدان المعرفة هي استخدام بوابات المعرفة الإلكترونية والمستودعات الرقمية، وعدم وجود حوافز كافية لتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة الضمنية.		
أهم التوصيات	تخصيص ميزانية أكبر لتطوير أنظمة إدارة المعرفة (مثل قواعد البيانات والمنصات التعاونية)، وتطوير نظام مكافآت (مادي أو معنوي) لمشاركة المعرفة.		

(الحضرمي والعبرية، 2022): واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	ديوان البلاط السلطاني/ مسقط سلطنة عمان	المجتمع	كافة الموظفين
	المنهج	الوصفي	العينة	150
	الأداة	الاستبانة		عشوائية بسيطة
التعرف إلى واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان.				أهداف الدراسة
واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية بديوان البلاط السلطاني جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المؤهل الأكاديمي، ووجود فروق في الجنس لصالح الإناث.				أهم النتائج
تبنى القيادات ممارسة عمليات المعرفة في الأعمال التنظيمية التي يمارسها الموظفون من خلال عملية التدريب والتأهيل.				أهم التوصيات
(عودة، 2022): إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	ديوان الموظفين العام/ رام الله/ فلسطين	المجتمع	155 مدير
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة	113
	الأداة	الاستبانة		عشوائية بسيطة
معرفة أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي بديوان الموظفين العام الفلسطيني.				أهداف الدراسة
وجود علاقة طردية وأثر لإدارة المعرفة في التميز المؤسسي، وإدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة.				أهم النتائج
أن يقوم ديوان الموظفين العام بتشخيص نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة المعرفة، والاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام.				أهم التوصيات
(بخاري وغيث، 2022): دور إدارة المعرفة في الحد من الفساد الإداري				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	وزارة التجارة/ جدة/ السعودية	المجتمع	203 الموظفين الإداريين
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة	حصر شامل
	الأداة	الاستبانة		
التعرف على أثر إدارة المعرفة في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين بوزارة التجارة بجدة.				أهداف الدراسة
إدارة المعرفة مطبقة بمستوى مرتفع، ووجود مستوى تطبيق عالي لآليات الحد من الفساد الإداري.				أهم النتائج
ضرورة استخدام الوسائل العملية من قبل وزارة التجارة لتشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وبيان أهمية عقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين العاملين لديها وذلك لتوعيتهم بحقوقهم وواجباتهم.				أهم التوصيات
(Nenungwi & Garaba, 2022): Knowledge management awareness in South African provincial government departments: The case of KwaZulu-Natal department of public works, Pietermaritzburg				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	دائرة الأشغال العامة في كوازولو ناتال/ جنوب إفريقيا	المجتمع	325 موظفين
	المنهج	الكمي	العينة	77
	الأداة	الاستبانة		عينة قصدية
تقييم مستوى الوعي بمبادرات إدارة المعرفة بين موظفي دائرة الأشغال العامة في كوازولو ناتال، وفهم الفوائد المرتبطة بها، وتحديد العوائق التي تحول دون تنفيذ مبادرات رسمية في هذا المجال.				أهداف الدراسة
يمارس 64% منهم مشاركة المعرفة بشكل غير رسمي و41% يستخدمونها في العمل، وكذلك وجود تحديات رئيسية تشمل عدم وجود وحدة متخصصة (52%)، وضعف توثيق المعرفة الضمنية (53%)، ونقص البنية التحتية التكنولوجية (57%).				أهم النتائج
عقد ورش عمل لزيادة الوعي بفوائد إدارة المعرفة، وإنشاء وحدة متخصصة بإدارة المعرفة مع تعيين كوادر مؤهلة.				أهم التوصيات

الدراسة	(بوعلاق وقرقظ، 2021): علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	ولاية بسكرة/ الجزائر	المجتمع	الموظفين بمناصب عليا
	المنهج	وصفي تحليلي	العينة	45 عشوائية
	الأداة	الاستبانة		
أهداف الدراسة	معرفة أثر إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية الحديثة في ولاية بسكرة بالجزائر.			
أهم النتائج	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وإن مستوى إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة.			
أهم التوصيات	أن تسعى ولاية بسكرة للحفاظ وتعزيز مستوى إدارة المعرفة المرتفع والسائد فيها من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائمه.			

(Rusilowati et al., 2021): Innovation of government research and development institution based on knowledge management and information technology (case study on the Government Policy-Making Research and Development Institution).				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مؤسسة البحث والتطوير التابعة للحكومة الإندونيسية/ إندونيسيا	المجتمع	كبار موظفي المؤسسة
	المنهج	وصفي نوعي	العينة	4 عينة قصدية
	الأداة	المقابلة		
أهداف الدراسة	تحليل الابتكار القائم على إدارة المعرفة في تطوير مشاركة وتخزين المعرفة، ودور الابتكار القائم على تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة داخل مؤسسات البحث والتطوير الحكومية.			
أهم النتائج	وجود عمليات فعالة لمشاركة وتخزين المعرفة بين الموظفين، لكنها تواجه تحديات مثل نقص أجهزة الكمبيوتر وضعف الاستفادة من التكنولوجيا، وأدت إدارة المعرفة إلى تحسين الابتكار.			
أهم التوصيات	تحسين البنية التحتية التكنولوجية (مثل توفير أجهزة كمبيوتر وإنشاء أنظمة تخزين معرفية)، وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة عبر تدريب الموظفين وزيادة الفعاليات التشاركية.			

## 2- الدراسات السابقة لتنمية الموارد البشرية

(الأحول وسويسري، 2025): دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الأساسي مراقبة التعليم سبها				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مديرية مراقبة التعليم/ سبها/ ليبيا	المجتمع	كافة الموظفين
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة	100 عشوائية طبقية
	الأداة	الاستبانة		
أهداف الدراسة	التعرف إلى دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الأساسي مراقبة التعليم سبها			
أهم النتائج	وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الكفاءة الوظيفية للعاملين في المؤسسة، أن تفاوت سياسات تنمية الموارد البشرية الحالية يؤثر على مستوى أداء الموظفين.			
أهم التوصيات	إعادة تصميم برامج التدريب وفقا للاحتياجات الفعلية للعاملين، وتطوير سياسات أكثر تكاملا تسعى إلى تحسين بيئة العمل وتقليل العوائق الإدارية، لضمان تحقيق تنمية الموارد البشرية لأهدافها المأمولة.			



الدراسة				(لعور وبوخلوط، 2024): دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مديرية لبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال/ ميله/ الجزائر		المجتمع	كافة الموظفين		
	المنهج	الوصفي		العينة	40		
أهداف الدراسة	الأداة	الاستبانة			عشوائية بسيطة		
	التعرف إلى تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الرأس مال الفكري في مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لولاية البويرة						
عدم وجود تأثير لتنمية كفاءات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، ومستوى تنمية كفاءات الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة.							
أهم النتائج							
تنمية كفاءات الموارد البشرية بشكل مستمر مع الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي، وتوفير برامج تدريبية بمقاييس علمية.							
أهم التوصيات							
الدراسة				(زواغي، 2024): تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الرأس مال الفكري-دراسة حالة مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لولاية البويرة			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مديرية البريد والمواصلات/ ولاية البويرة/ الجزائر		المجتمع	120		
	المنهج	الوصفي التحليلي		العينة	58		
أهداف الدراسة	الأداة	الاستبانة			عشوائية بسيطة		
	التعرف إلى دور تنمية الموارد البشرية في تحسين رأس المال الفكري في مديرية البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بولاية البويرة.						
مستوى تنمية الموارد البشرية جاء مرتفعاً، ووجود علاقة طردية قوية بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال الفكري.							
أهم النتائج							
الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بواسطة الاستقطاب والتوظيف بشكل سليم، لأداء المهام الاتصالية بنجاح.							
أهم التوصيات							
الدراسة				(Nyoni, 2024): Career Development and Employee Performance in Public Sector Organizations in Tanzania: A Case of Kondo District Council			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مجلس منطقة موندوا/ تنزانيا		المجتمع	114		
	المنهج	مختلط		العينة	57		
أهداف الدراسة	الأداة	المقابلة والاستبانة			عشوائية طبقية		
	التعرف إلى العلاقة بين التطوير الوظيفي وأداء الموظفين في المنظمات العامة في تنزانيا.						
أغلب الموظفين يعتبرون فرص التدريب مهمة لتحسين أدائهم، لكنهم يشعرون بأن البرامج المقدمة غير كافية أو غير ذات صلة، ووجود ضعف في توفير برامج التوجيه والتدريب المهني للموظفين.							
أهم النتائج							
تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير المهارات داخل المنظمة، وتوحيد سياسات التدريب والتطوير.							
أهم التوصيات							
الدراسة				(بوكشيريدة، 2023): دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مديرية توزيع الكهرباء والغاز/ ولاية أولاد جلال/ الجزائر		المجتمع	139		
	المنهج	الوصفي		العينة	كافة الموظفين الإداريين		
أهداف الدراسة	الأداة	الاستبانة			حصر شامل		
	التعرف إلى دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الحكومية لولاية أولاد جلال						
درجة تنمية الموارد البشرية متوسطة، ووجود علاقة للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية.							
أهم النتائج							
تعزيز تمكين الموظفين ومنحهم المزيد من الاستقلالية والحرية في تأدية مهامهم، تعزيز عمليات إدارة المعرفة التي تعمل على تنمية الموارد البشرية.							
أهم التوصيات							

<b>(Firman, 2023): Knowledge management implementation and human resource development on employee performance</b>				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	ديوان المحاسبة/ سولاوسي/ إندونيسيا	المجتمع	كافة موظفي الديوان
	المنهج	الكمي	العينة	90 قصدية
	الأداة	الاستبانة		
أهداف الدراسة	الهدف الرئيسي هو اختبار وتحليل تأثير تطبيق إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية على أداء موظفي ديوان المحاسبة لجمهورية إندونيسيا في مقاطعة سولاوسي الجنوبية.			
أهم النتائج	تطبيق إدارة المعرفة له تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الموظفين، وأن تنمية الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على أداء الموظفين، وتأثير إدارة المعرفة أكثر قوة مقارنة بتنمية الموارد البشرية.			
أهم التوصيات	ينبغي للمؤسسة زيادة تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء الموظفين، والتركيز على برامج تنمية الموارد البشرية لتعزيز مهارات الموظفين.			

<b>(شلدان وحمد، 2022): واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التدريب المهني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه</b>				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مؤسسات التدريب المهني التابعة لوزارة العمل ووزارة التنمية قطاع غزة/ فلسطين	المجتمع	194 مدربين ومشرفين ومدراء الإدارة
	المنهج	المنهج الوصفي التحليلي	العينة	129 حصر شامل
	الأداة	الاستبانة		
أهداف الدراسة	التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التدريب المهني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.			
أهم النتائج	واقع تنمية الموارد البشرية جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، ووجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخدمة.			
أهم التوصيات	تبنى قيادة مؤسسات التدريب المهني لفلسفة تنمية الموارد البشرية، وتأسيس قسم لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التدريب المهني بالمحافظات الجنوبية.			

<b>(بن امر وجيلالي، 2022): أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت</b>				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مؤسسة اتصالات الحكومية/ تيسمسيلت/ الجزائر	المجتمع	كافة موظفي المؤسسة
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة	60 عشوائية
	الأداة	الاستبانة		
أهداف الدراسة	التعرف إلى أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.			
أهم النتائج	مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفع، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في التطوير التنظيمي.			
أهم التوصيات	الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من أجل رفع الأداء المؤسسي، وربط تطبيق تنمية الموارد البشرية بنظام تحفيزي فعال.			

<b>الدراسة</b> (مزيان وبن يحي، 2022): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع الشلف			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مديرية توزيع الكهرباء والغاز / الشلف / الجزائر	المجتمع
	المنهج الأداة	الوصفي الاستبانة	العينة
التعرف إلى أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية التوزيع الشلف في الجزائر.			
أهداف الدراسة			
مستوى تنمية الموارد البشرية متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة ما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنمية الموارد البشرية.			
أهم النتائج			
أجراء دورات تدريبية من أجل زيادة مهارات وخبرات الموارد البشرية بما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات بطريقة صحيحة وفعالة.			
أهم التوصيات			

<b>الدراسة</b> (Ilo et al., 2022): Effect of human capital development on performance of public sector organizations in Anambra State, Nigeria			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	هيئة التلفزيون والإذاعة الرسمية / أنامبرا / نيجيريا	المجتمع
	المنهج الأداة	الكمي الاستبانة	العينة
معرفة تأثير تنمية رأس المال البشري على أداء المنظمات في القطاع العام.			
أهداف الدراسة			
تطوير المهارات له تأثير إيجابي كبير على تحسين خدمة تقديم الخدمات في المنظمات العامة، وإتاحة المعرفة تسهم بشكل كبير في زيادة كفاءة المنظمات العامة.			
أهم النتائج			
زيادة الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في المنظمات العامة، مع تقديم حوافز مالية أساسية.			
أهم التوصيات			

<b>الدراسة</b> (العمار والفحطاني، 2021): أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	إمارة عسير / السعودية	المجتمع
	المنهج الأداة	المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة	العينة
التعرف إلى أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء التنظيمي في إمارة منطقة عسير.			
أهداف الدراسة			
وجود أثر لتنمية الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، وأن مستوى تنمية الموارد البشرية مرتفع.			
أهم النتائج			
دعم الموظفين للتعليم العالي والارتقاء في المستوى التعليمي لدى الموظفين.			
أهم التوصيات			

<b>الدراسة</b> (دليلة وبوبكر، 2021): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	وحدة البحث في الطاقات المتجددة الحكومية / غرداية / الجزائر	المجتمع
	المنهج الأداة	الوصفي التحليلي الاستبانة	العينة
التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة الحكومية بغرداية في الجزائر.			
أهداف الدراسة			
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، وأن مستوى تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات (الجنس؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ سنوات الخبرة؛ المسمى الوظيفي).			
أهم النتائج			
تكثيف الدورات للموظفين وتقديم الحوافز والمكافآت، والاستعانة بالموظفين ذوي الخبرة في إعداد وتطوير برامج التدريب.			
أهم التوصيات			

<b>(Yusuf et al., 2021): Impact of human resource development on public service through employee performance of Center Mamuju</b>				الدراسة
102	المجتمع	مكاتب المقاطعة وكالات الخدمة المدنية/ ماموجو الوسطى/ إندونيسيا	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
كافة الموظفين	العينة	كمي الاستبانة	المنهج الأداة	
حصر شامل				أهداف الدراسة
معرفة تأثير تنمية الموارد البشرية على الخدمة العامة من خلال أداء الموظفين في مركز ماموجو وجود تأثير لتنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات العامة، ووجود تأثير لأداء الموظفين على تحسين جودة الخدمات العامة، مساهمة التعليم بشكل أكبر في تنمية الموارد البشرية مقارنة بالتدريب. ضرورة توفير تدريبات مكثفة لموظفي الخدمة العامة لتعزيز مهاراتهم، وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات باستخدام التكنولوجيا الحديثة.				أهم النتائج
				أهم التوصيات

<b>(عبد الرزاق، 2020): دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية</b>				الدراسة
180	المجتمع	جهاز الشرطة الفلسطينية/ المحافظات الشمالية/ فلسطين	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
ضباط الشرطة لهم علاقة بالتدريب	العينة	الوصفي الاستبانة	المنهج الأداة	
90				أهداف الدراسة
عشوائية طبقية				أهم النتائج
معرفة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية. وجود علاقة طردية إيجابية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية. الاعتماد على مؤشرات تحديد الاحتياج التدريبي، ومخرجات عملية تقييم التدريب للمتدربين كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية، وخلق بيئة مناسبة لتطبيق ما تم تدريب عليه.				أهم التوصيات

<b>(Hopkins, 2020): Impact of Manpower Development on the Efficiency of an Organization</b>				الدراسة
كافة الموظفين	المجتمع	معهد الإدارة والتكنولوجيا/ إنوغو/ نيجيريا	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
162	العينة	كمي الاستبانة	المنهج الأداة	
عشوائية بسيطة				أهداف الدراسة
التعرف على تأثير تنمية القوى العاملة في أداء الموظفين وإنتاجيتهم في معهد الإدارة والتكنولوجيا في إنوغو، نيجيريا. وجود تأثير إيجابي لتنمية القوى العاملة على أداء الموظفين في المعهد، ووجود أهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز برامج التدريب. زيادة الاستثمار في برامج تدريب الموظفين لتحسين الكفاءة، وتطوير برامج تدريبية شاملة ومستمرة تركز على احتياجات المعهد.				أهم النتائج
				أهم التوصيات

### 3-الدراسات السابقة للحكومة الإلكترونية

<b>(الشبلي، 2025): الحكومة الإلكترونية ودورها في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى</b>				الدراسة
936	المجتمع	أمانة عمان الكبرى/ عمان الأردن	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
كافة الموظفين	العينة	وصفي تحليلي الاستبانة	المنهج الأداة	
275				أهداف الدراسة
عشوائية بسيطة				أهم النتائج
معرفة دور الحكومة الإلكترونية في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرار في أمانة عمان الكبرى. وجود دور للحكومة الإلكترونية في صنع واتخاذ القرار، ومستوى الحكومة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة. تطوير برامج تدريبية مكثفة لرفع كفاءة المدراء والعاملين في استخدام الحاسوب وتطبيقات الحكومة الإلكترونية.				أهم التوصيات

(Nwachukwu, 2025): E-government and staff performance in local government system: A study of selected local government areas in Imo State, Nigeria				الدراسة
3275	المجتمع	الحكومة المحلية/ ولاية إيمو	مكان	معلومات الدراسة
موظفين وموظفين تنفيذيين		نيجيريا	التطبيق	
357	العينة	وصفي تحليلي	المنهج	
عشوائية بسيطة		استبانة	الأداة	
تأثير الحكومة الإلكترونية على أداء الموظفين في نظام الحكومة المحلية في ولاية إيمو، نيجيريا.				أهداف الدراسة
وجود علاقة بين عدم وجود سياسات فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأداء الموظفين في الحكومات المحلية، وضعف تنفيذ الحكومة الإلكترونية بسبب تحديات مثل نقص البنية التحتية.				أهم النتائج
وضع سياسات فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الحكومة الإلكترونية وتحسين أداء الموظفين، وتنظيم دورات تدريبية منتظمة للموظفين لزيادة امتثالهم للتقنيات المختلفة.				أهم التوصيات

(الزواوي، 2024): أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدراء والعاملين في وزارة الداخلية بمملكة البحرين				الدراسة
300 كافة الموظفين	المجتمع	وزارة الداخلية/ مملكة البحرين	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
150 عشوائية	العينة	وصفي تحليلي الاستبانة	المنهج الأداة	
التعرف إلى أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الإبداع الوظيفي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.				أهم أهداف الدراسة
وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والإبداع الوظيفي.				أهم النتائج
تعزيز البحث والتطوير في نظم الحكومة الإلكترونية لتحسين الخدمات الرقمية وتقديم حلول إبداعية تدعم الابتكار الوظيفي، وتفعيل العمل المرن (كالمعمل عن بُعد) عبر منصات الحكومة الإلكترونية لتمكين الموظفين من زيادة الانتاجية والابتكار في بيئات عمل متنوعة.				أهم التوصيات

(Husin et al., 2024): E-Government Practices and Organizational Performance in Malaysia Local Governments				الدراسة
149 مديرين	المجتمع	السلطات المحلية/ ماليزيا	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
87 ميسرة	العينة	الكمي	المنهج	
		الاستبانة	الأداة	
معرفة تأثير تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء التنظيمي في القطاع العام، مع التركيز على الحكومات المحلية في ماليزيا.				أهم أهداف الدراسة
عدم وجود علاقة معنوية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي.				أهم النتائج
تحسين البنية التحتية وتدريب الموظفين لتعزيز فعالية الحكومة الإلكترونية، والتركيز على إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية.				أهم التوصيات

<b>(Gholami et al., 2024): The Role of Electronic Government in Employee Performance at Qazvin Sports and Youth Directorate with Organizational Transparency as Mediator</b>				الدراسة
100 كافة الموظفين	المجتمع	مديرية الشباب والرياضة/ محافظة قزوین/ ایران	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
75 حصر شامل	العينة	وصفي ارتباطي استبانة	المنهج الأداة	
معرفة تأثير الحكومة الإلكترونية على أداء الموظفين في مديرية الشباب والرياضة والشباب في محافظة قزوین، مع دراسة دور الشفافية التنظيمية كعامل وسيط في هذه العلاقة.				أهداف الدراسة
وجود تأثير للحكومة الإلكترونية على أداء الموظفين وعلى الشفافية التنظيمية، ووجود تأثير للحكومة الإلكترونية على أداء الموظفين عبر وساطة الشفافية التنظيمية كان معنوياً				أهم النتائج
تعزيز استخدام الحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات الرياضية لتحسين الأداء والشفافية، وزيادة الشفافية في العمليات التنظيمية لتعزيز أداء الموظفين.				أهم التوصيات
<b>(رجب، 2023): دور عوامل الحكومة الإلكترونية في تعزيز التنمية المستدامة</b>				الدراسة
188 كافة الموظفين	المجتمع	مديرية المرور العامة/ بغداد/ العراق	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
33 عينة قصدية	العينة	وصفي الاستبانة	المنهج الأداة	
التعرف إلى دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز التنمية المستدامة بمديرية المرور العامة.				أهداف الدراسة
وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحكومة الإلكترونية في التنمية المستدامة، وأن مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة.				أهم النتائج
تطبيق أعلى معايير حماية البيانات وأمن المعلومات لضمان خصوصية المواطنين، مما يعزز ثقتهم في استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية ويزيد من معدلات تبني هذه الخدمات.				أهم التوصيات
<b>(منسي والطائي، 2022): تأثير الحكومة الإلكترونية في أداء المنظمات دراسة تحليلية لأراء عينة من ضباط وموظفي مديرية المرور العامة / مديرية تسجيل المركبات وإجازات السياقة</b>				الدراسة
558 كافة الضباط والموظفين	المجتمع	مديرية المرور العامة/ بغداد العراق	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
142 قصدية	العينة	الوصفي التحليلي الاستبانة	المنهج الأداة	
التعرف إلى تأثير الحكومة الإلكترونية في أداء المنظمات من وجهة نظر الضباط والموظفين.				أهداف الدراسة
مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية متوسط، وأن مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسة كان مرتفعاً.				أهم النتائج
اعتماد هيكل تنظيمي مرن لدمج التقنيات المستقبلية وتحسين أداء المنظمة بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين.				أهم التوصيات
<b>(الفراجي وسعد، 2022): دور الحكومة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل دراسة ميدانية في وزارة التجارة دائرة التخطيط والمتابعة</b>				الدراسة
200 كافة الموظفين	المجتمع	وزارة التجارة/ دائرة التخطيط والمتابعة/ بغداد/ العراق	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
132 عشوائية طبقية	العينة	وصفي تحليلي استبانة	المنهج الأداة	
التعرف إلى دور الحكومة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل في وزارة التجارة بدائرة التخطيط والمتابعة.				أهداف الدراسة
وجود علاقة معنوية بين الحكومة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل، وأن مستوى الحكومة الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة.				أهم النتائج
تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات تطبيقات الحكومة الإلكترونية.				أهم التوصيات

الدراسة			
(قتلو، 2022): واقع الحكومة الإلكترونية وعلاقتها برضا المواطنين دراسة حالة محكمتي دورا والخليل			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	محكمة الخليل ودورا/ المحافظات الشمالية/ فلسطين	المجتمع
	المنهج	الوصفي التحليلي والارتباطي	
	الأداة	الاستبانة	العينة
أهداف الدراسة	معرفة واقع الحكومة الإلكترونية وعلاقتها برضا المواطنين دراسة حالة محكمتي دورا والخليل.		
أهم النتائج	واقع الحكومة الإلكترونية بدرجة مرتفعة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحكومة الإلكترونية ورضا المواطنين.		
أهم التوصيات	تعميم التحول الرقمي على كافة الدوائر الحكومية لتحقيق حكومة مؤتمتة بالكامل تدعم مبدأ "حكومة بلا ورق" من خلال أنظمة أرشفة إلكترونية متطورة، وتطوير البنية التحتية الرقمية بتوفير شبكات اتصالات متقدمة وأجهزة حديثة لضمان اتصال آمن ومستمر بين الجهات الحكومية والمواطنين.		

الدراسة			
(علي وشريف، 2021): تطبيق الحكومة الإلكترونية وأثره على ملاءمة معلومات التقارير المالية في الوحدات الحكومية			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	وزارة المالية/ ولاية شمال كردفان/ السودان	المجتمع
	المنهج	وصفي تحليلي	
	الأداة	استبانة	العينة
أهداف الدراسة	التعرف إلى تأثير الحكومة الإلكترونية على ملاءمة معلومات التقارير المالية في الوحدات الحكومية.		
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحكومة الإلكترونية وملاءمة معلومات التقارير المالية.		
أهم التوصيات	تعزيز كفاءة الكوادر البشرية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية لضمان شموليتها ووصولها لكافة المستفيدين، مع تحسين جودتها لتلبية الاحتياجات بكفاءة عالية.		

الدراسة			
(الدرابيع، 2021): الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين في محافظة رام الله والبيرة			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	المالية، التنمية الاجتماعية/ الداخلية/ التعليم العالي/ رام الله/ فلسطين	المجتمع
	المنهج	الوصفي الارتباطي	
	الأداة	الاستبانة	العينة
أهداف الدراسة	التعرف إلى علاقة الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين في محافظة رام الله والبيرة.		
أهم النتائج	درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية متوسطة، وأن جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط بين الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمات.		
أهم التوصيات	إنشاء نظام حكومي إلكتروني متكامل يشمل قاعدة بيانات موحدة لربط كافة الجهات الحكومية، مع نظام تحقق آمن يُمكن المواطنين من الوصول للخدمات إلكترونياً دون الحاجة للحضور الشخصي.		

<b>(حافظ، 2021): أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي في القطاع العدلي</b>				الدراسة
257 كافة الموظفين	المجتمع	محكمة التنفيذ/ وزارة العدل/ جدة السعودية	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
169 عشوائية	العينة	وصفي تحليلي استبانة	المنهج الأداة	
التعرف إلى أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي في القطاع العدلي بمحكمة التنفيذ في جدة.				أهداف الدراسة
وجود أثر ذات دلالة إحصائية للحكومة الإلكترونية في الإبداع التنظيمي، وأن مستوى الحكومة الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة.				أهم النتائج
تشجيع الموظفين على استخدام الحكومة الإلكترونية عبر تدريب متقدم وحوافز مادية ومعنوية، مع معالجة فورية للتحديات لتحسين الأداء والاستفادة من التقنيات الحديثة.				أهم التوصيات
<b>(فرحات وطحان، 2020): دور الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري -دراسة استطلاعية لآراء العاملين على الخدمات الإلكترونية في الإدارات العامة في لبنان</b>				الدراسة
موظفي ست وزارات	المجتمع	ست وزارات، المالية/ العمل/ الطاقة/الصحة/الاتصالات/التجارة/ بيروت/ لبنان	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
21 حصر شامل	العينة	الوصفي الاستبانة	المنهج الأداة	
معرفة العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والفساد الإداري في الإدارات العامة في لبنان.				أهداف الدراسة
وجود علاقة إيجابية بين الحكومة الإلكترونية والحد من الفساد الإداري، وأن درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية مرتفعاً.				أهم النتائج
الاستخدام الأمثل للبرمجيات والشبكات لضمان كفاءة التبادل بين الجهات الحكومية والجمهور، مما يُسهّل نشر الخدمات الإلكترونية ويزيد من سلامة التعامل، وتطوير كفاءات الموظفين، خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات، لتمكينهم من مواكبة تحديثات الحكومة الإلكترونية.				أهم التوصيات
<b>(Jauhari et al., 2020): Are E-government and bureaucratic reform promoting good governance towards a better performance of public organization?</b>				الدراسة
48 مؤسسة كافة الموظفين في 48 مؤسسة حكومية	المجتمع	مؤسسات حكومية/ إقليم أنتشيه إندونيسيا	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
432 قصديّة	العينة	الكمي الاستبانة	المنهج الأداة	
معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لتطبيق الحكومة الإلكترونية والإصلاح البيروقراطي على أداء المكاتب الحكومية في إقليم أنتشيه بإندونيسيا، مع التركيز على دور الحكومة الرشيدة كعامل وسيط.				أهداف الدراسة
وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من الحكومة الإلكترونية والإصلاح البيروقراطي على الحكومة الرشيدة وأداء المنظمات الحكومية، والإصلاح البيروقراطي كان له تأثير أقوى مقارنة بالحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء عبر الحكومة الرشيدة.				أهم النتائج
توفير برامج وأجهزة كافية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وتوجيه سياسات المنظمات الحكومية نحو التنمية الشاملة، وتحسين إدارة الميزانيات لتعزيز الشفافية والمساءلة.				أهم التوصيات



(Musfekar, 2020): The relationship of e-government and working performance of civil servant of Pidie District Government				الدراسة
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الأمانة العامة مقاطعة بيدي إندونيسيا	المجتمع	كافة الموظفين
أهداف الدراسة	المنهج الأداة	مختلط استبانة/ مقابلة	العينة	30 قصديّة
أهم النتائج	التعرف إلى العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين أداء الموظفين المدنيين في حكومة مقاطعة بيدي.			
أهم التوصيات	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين أداء الموظفين، كما ساهمت الحكومة الإلكترونية بنسبة 79.7% في تحسين الأداء.			
	تعميم تطبيق الحكومة الإلكترونية في جميع وحدات حكومة مقاطعة بيدي، وتدريب الموظفين على استخدام أنظمة الحكومة الإلكترونية لتعزيز الفعالية.			

## 2-4 التعقيب على الدراسات السابقة

تُقدّم الباحثة تعقيباً نقدياً على الدراسات السابقة، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع، والمنهج، وأداة الدراسة، ومجتمع وعينة البحث، وتحديد الفجوات البحثية، وهي على النحو الآتي:

### 2-4-1 أوجه الاتفاق

**2-4-2-1 الهدف:** اتفقت الدراسة الحالية نسبياً مع الدراسات السابقة في تناولها المتغير المستقل إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، مثل دراسة: (الحضرمي والعبرية، 2022)، (Firman, 2023)، (دليلة وبوبكر، 2021).

**2-4-2-2 المنهج:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للوصول للنتائج وتفسيرها كدراسة (Gholami et al., 2024)، و(الدرايع، 2021).

**2-4-2-3 المجتمع:** اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في تطبيقها على مجتمعات ذات طابع حكومي.

**2-4-2-4 الأداة:** اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في أداة الدراسة، وهي الاستبانة.

**2-4-1-5 العينة:** اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في أسلوب اختيار العينة وهي العشوائية كدراسة (عواي وطالبي، 2024)، (بوعلاق وقرقط، 2021)، (بن امر وجيلالي، 2022)، (دليلة وبو بكر، 2021)، (الزواوي، 2024)، (حافظ، 2021).

## **2-4-2 أوجه الاختلاف**

**2-4-2-1 الهدف:** لم تتفق الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في الجمع بين متغيرات الدراسة الثلاث المستقل: إدارة المعرفة، التابع: تنمية الموارد البشرية، الوسيط: الحكومة الإلكترونية.

**2-4-2-2 المنهج:** اختلفت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في المنهج المستخدم فقد تنوعت مناهج الدراسات كالمنهج الكمي، والتحليلي، والمختلط، والنوعي.

**2-4-2-3 المجتمع:** تمّ تطبيق كافة الدراسات السابقة في مجتمعات حكومية، ولكن في بيئات جغرافية ودول متنوعة، وكذلك الدراسات الفلسطينية لم تطبّق على المجتمع الحالي، وهو المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم بالمحافظات الشمالية.

**2-4-2-4 الأداة:** اختلفت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة، مثل دراسة (Ramakrishna et al., 2025)، (Nyoni, 2024)، (Musfikar, 2020)، التي استخدمت الاستبانة والمقابلة، كما اختلفت مع دراسة (Hlongwane & Molekwa, 2023)، (Rusilowati et al., 2021)، التي استخدمت المقابلة، فقط.

**2-4-2-5 العينة:** اختلفت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات في اختيار أسلوب العينة؛ فقد استخدمت الدراسات العينات العشوائية البسيطة، الحصر الشامل، القصدية، الميسرة.

## 2-4-3 الاستفادة من الدراسات السابقة

1. تحديد محاور الدراسة وطبيعة العلاقات بينها، مع تكوين صورة ذهنية تساعد في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.
2. اختيار منهج البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى توضيح إجراءات الدراسة من حيث الأدوات والمجتمع والعينة.
3. تحديد مشكلة الدراسة والظواهر المتعلقة بها، مع تجنب تكرار الموضوع سواء في العنوان أو نطاق التطبيق.
4. تطوير الفرضيات وتصميم استبانة الدراسة بالاعتماد على فقرات معاد صياغتها لتتناسب مع بيئة مجتمع الدراسة، مع التركيز على متغيرات الدراسة.
5. الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد، وإثراء الإطار النظري للدراسة.
6. تحليل النتائج علمياً، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة لتعميق الفهم.
7. بناء معرفة شاملة حول متغيرات الدراسة وفهم أبعادها المختلفة.

## 2-4-4 ما يميّز الدراسة الحالية

1. تُعدّ الدراسة الحالية من الأبحاث القليلة التي تدمج ثلاثة متغيرات: (إدارة المعرفة، تنمية الموارد البشرية، والحكومة الإلكترونية) في نموذج ارتباطي واحد، مع اعتبار الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط، مما يُشكل إضافة نظرية بارزة في الأدبيات، التي اقتصرَت على تناول هذه المتغيرات بشكلٍ ثنائيٍّ أو منفصلٍ.
2. حسب حدود علم الباحثة، لم تُجرَ أيّة دراسة محلية أو عربية أو أجنبية تُحلّل العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية عبر وسيط رقمي هو الحكومة الإلكترونية، بخاصّة في البيئة الحكومية الفلسطينية، مما يُبرز تميّز الدراسة من حيث الإطار النظري والمنهجي.

3. بالرغم من وجود دراسات تناولت متغيرين من هذه المتغيرات (مثل: إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، أو الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة)، فإنّ الدراسة الحالية تسهم في بناء نموذج وسيط متكامل يمكن تعميمه على المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تمرّ بمرحلة التحول الرقمي.
4. تُعدّ الدراسة أولى المحاولات البحثية التي تُطبّق على موظفي الوزارات الحكومية الفلسطينية كمجتمع حكومي شامل، مما يُظهر فجوة مكانية واضحة في الأدبيات؛ حيث ركّزت الدراسات السابقة على جهات محدّدة مختلفة.
5. تُسهم الدراسة في استكشاف تأثير التحول الرقمي على تنمية الكوادر البشرية من خلال إدارة المعرفة، في بيئة عمل تعاني من محدودية البنية التحتية والموارد، وهو ما لم يُدرس سابقاً، مما يمنح الدراسة تميزاً في التمثيل البيئي والتطبيقي.
6. تُعدّ الدراسة من الأبحاث القليلة التي تُدخل بُعداً رقمياً تنموياً حديثاً؛ حيث تُحلّل كيف تُسهم الحكومة الإلكترونية في وساطة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، في ظلّ التسارع التكنولوجي وتحول المؤسسات نحو الرقمنة.
7. تأتي هذه الدراسة لتُغطّي فجوة زمنية واضحة؛ حيث تُحلّل العلاقة بين المتغيرات في بيئة حالية وواقع متجدّد، مما يُكسب نتائجها طابع التوقيت المناسب والاستجابة للتحوّلات الحديثة في إدارة المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

جدول (11): الفجوة البحثية

المتغير المستقل: إدارة المعرفة	المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية	المتغير الوسيط: الحكومة الإلكترونية	الفجوة البحثية
تناولت دراسات مثل: (بخاري وغيث، 2022)، (الحري، 2023)، (صخراوي، 2023)، (عواي وطالبي، 2024) مفهوم إدارة المعرفة وربطته بتحسين الأداء التنظيمي، الحد من الفساد، أو الإبداع التنظيمي، الابتكار، الإبداع، التميز المؤسسي، تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.	تناولت دراسات مثل: (Firman, 2023)، (دليلة وبوبكر، 2021)، (لعور وبخلوط، 2024)، (الذوادي، 2024) تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، وربطتها بالتدريب، الأداء الوظيفي، أو الولاء التنظيمي والوظيفي، رأس المال الفكري والبشري، تكنولوجيا المعلومات.	تناولت دراسات مثل: (قتلو، 2022)، (فرحات وطحان، 2020)، (منسي والطائي، 2022)، (Husin et al., 2024) الحكومة الإلكترونية وتأثيرها المباشر على رضا المواطنين، الأداء التنظيمي، أو الحد من الفساد، صنع واتخاذ القرار، الإبداع الوظيفي، التنمية المستدامة، تبسيط إجراءات العمل، جودة الخدمات، أداء الموظفين.	لا توجد دراسة سابقة دمجت الثلاثة متغيرات في نموذج واحد، حيث تم ربط اثنين فقط في كل مرة، لكن لم يُجر أي بحث يُدخل الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، خاصة في البيئة الحكومية الفلسطينية.
طبقت كافة الدراسات في وزارات ومؤسسات حكومية.	طبقت كافة الدراسات في وزارات ومؤسسات حكومية.	طبقت كافة الدراسات في وزارات ومؤسسات حكومية.	بعد اطلاع الباحثة على كافة الدراسات المحلية فهي لم تتطرق إلى الوزارات الحكومية الفلسطينية في محافظة طولكرم
طبقت الدراسات في دول مختلفة مثل: السعودية، الأردن، إثيوبيا، البرازيل، العراق، الجزائر، الكويت، جنوب إفريقيا، سلطنة عُمان، إندونيسيا، وفلسطين.	طبقت الدراسات في دول مختلفة مثل: ليبيا، الجزائر، تنزانيا، إندونيسيا، نيجيريا، السعودية، وفلسطين.	طبقت الدراسات في دول مختلفة مثل: الأردن، نيجيريا، البحرين، ماليزيا، إيران، العراق، السودان، السعودية، لبنان، إندونيسيا، وفلسطين.	بعد اطلاع الباحثة على الدراسات المحلية، تعد هذه الدراسة قد غطت فجوة بحثية على مستوى الوزارات الفلسطينية المختلفة.
لم يتم ربط متغير إدارة المعرفة في كافة الدراسات السابقة المحلية مع متغيرات الدراسة.	لم يتم ربط متغير تنمية الموارد البشرية في كافة الدراسات السابقة المحلية مع متغيرات الدراسة.	لم يتم ربط متغير الحكومة الإلكترونية في كافة الدراسات السابقة المحلية مع متغيرات الدراسة.	بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة المحلية، لم تجد دراسات قد ربطت بين متغيرات هذه الدراسة معاً.
بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، لم تجد أي دراسة محلية أو عربية أو أجنبية تناولت إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية كوسيلة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.	تم رصد بعض الدراسات على تنمية الموارد البشرية في فلسطين (مثل: عودة، 2022)، لكنها ركزت على ديوان الموظفين العام، وليس على الوزارات.	تم إجراء دراسات على الحكومة الإلكترونية في فلسطين (قتلو، 2022)، لكن في قطاع القضاء، وليس في القطاع التنفيذي أو الوزارات.	تُعد الدراسة الأولى من نوعها التي تُحلّل تأثير إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية عبر وسيط رقمي (الحكومة الإلكترونية) في الوزارات الحكومية الفلسطينية.

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

1-3 منهج الدراسة

2-3 مصادر الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة والعينة

4-3 أداة الدراسة

5-3 خصائص وسمات عينة الدراسة

6-3 صدق الاستبانة

7-3 ثبات الاستبانة

8-3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

9-3 الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

تُعَدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً بواسطته تمَّ إتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج ليتم تفسيرها.

بناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

#### 3-1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، وهو منهج يُستخدم لوصف الظواهر كما توجد في الواقع وتحليلها كمياً من خلال جمع البيانات المنظمة عن المشكلة ووصفها وتحليلها وتفسيرها علمياً، ويركز هذا المنهج على قياس درجة العلاقة الارتباطية وطبيعتها بين متغيرات الدراسة، بهدف تحديد قوة واتجاه تلك العلاقات وأنماطها، ويتميز هذا المنهج بجمع البيانات في بيئتها الطبيعية باستخدام أدوات بحثية كالاستبيانات، ممَّا يضمن مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق، ونظراً لمرونته وشموليته وقدرته على تحليل التفاعلات الواقعية بين المتغيرات، يُعَدُّ هذا المنهج أحد الخيارات المنهجية الأكثر ملاءمة للدراسات التي تسعى لفهم وتفسير العلاقات المتبادلة في المجالات العلمية والاجتماعية على حدٍّ سواء.

#### 3-2 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني، عن طريق توزيع استبانة لدراسة جزء من مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وبرنامج AMOS، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: لقد عمدت الباحثة على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

### 3-3 مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة يُعرف بأنه المفردات الظاهرة كلّها التي درستها الباحثة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنّ المجتمع المستهدف يتكون من موظفي مديريات الوزارات الحكومية الفلسطينية في محافظة طولكرم، والتي يزيد عدد الموظفين فيها عن (30) موظفًا، وتمّ استبعاد المديريات التي يقلّ فيها عدد الموظفين عن هذا العدد، وبالتالي، المديريات، هي: (مديرية الصحة، مديرية التنمية الاجتماعية، مديرية النقل والمواصلات، مديرية الداخلية، مديرية التربية والتعليم، مديرية الزراعة)، البالغ عددهم (591) موظفة وموظفًا، وذلك حسب دوائر شؤون الموظفين في هذه المديريات للعام (2025م)، واعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية في هذه الدراسة نظرًا لما يتميز به هذا الأسلوب من دقة وحيادية في اختيار العينة؛ حيث يمنح كل موظف وموظفة في مجتمع الدراسة ذات الفرصة المتساوية للانضمام إلى العينة دون تحيز أو تمييز، وقد أسهمت هذه الطريقة في ضمان تمثيل شامل لكافة شرائح المجتمع المستهدف، مما يعزز من صدق النتائج ويظهر الواقع الفعلي لبيئة العمل في الوزارات الفلسطينية، وبالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ (591) موظفًا وموظفة، واعتماد معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة، تمّ تحديد عدد أفراد العينة بـ (234) موظفًا وموظفة، وهو عدد كافٍ لإنتاج نتائج ذات مصداقية إحصائية، وقامت الباحثة بتقسيم



مجتمع الدراسة إلى فئات بناءً على الفئات الإدارية داخل المديريات، ثم وزعت الاستبانة بين هذه الفئات بما يتناسب مع حجم كل فئة ضمن المجتمع.

$$n = \frac{591 * 0.05 \times (1 - 0.05)}{[591 - 1 * (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.05(1 - 0.05)} = 234$$

الشكل (1): معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012)

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.05)

والجدول التالي يوضح حجم المجتمع لكل مديرية وحجم الاستجابة.

جدول (12): حجم مجتمع وعينة الدراسة			
المديريات	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم الاستجابة
مديرية الصحة	280	110	110
مديرية التنمية الاجتماعية	57	22	22
مديرية النقل والمواصلات	50	21	21
مديرية الداخلية	35	14	14
مديرية التربية والتعليم	126	50	50
مديرية الزراعة	43	17	17
المجموع	591	234	234

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات دوائر شؤون الموظفين في المديريات للعام 2025م

### 3-4 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على عددٍ من الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة

وفق الخطوات الآتية:

1- تعيين الأبعاد الرئيسة التي احتوتها الاستبانة بحسب الدراسات السابقة.

2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كلٍ بعد.

3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (65) فقرة.

4- عرض الاستبانة على المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاستبانة بشكلٍ أولي حسب ملاحظات المشرف.

6- عرض الاستبانة على أحد عشر من المحكمين المتخصصين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين، بعضهم

أعضاء هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة، وجامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية خضوري،

ومحلل إحصائي، والملحق رقم (ب) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

7- بعد إجراء التعديلات التي أحكم بها المحكمون تم حذف وإضافة وتعديل وصياغة الفقرات وقد بلغ

عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (55) فقرة مقسمة إلى بعدين رئيسيين، المتغير المستقل

(إدارة المعرفة) واشتمل على (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، و (15) فقرة موزعة على ثلاثة

أبعاد تمثل المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، و (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تمثل المتغير

الوسيط (الحكومة الإلكترونية)؛ حيث أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (دائماً،

غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1)، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (13) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة الآتية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى)

مقسوماً على خمسة مستويات (5-1)  $5 \div (5-1) = 0.8$ .

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام كالآتي:

3-4-1 القسم الأول: يتضمّن البيانات الديمغرافية لعيّنة الدراسة، هي:

الجنس: له مستويان (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: له ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

**المسمى الإداري:** له أربعة مستويات (موظف، رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير فاعلى).

**سنوات الخبرة:** له أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-15 سنوات، من 15 سنة فأكثر).

**3-4-2 القسم الثاني:** يتكون من (25) فقرة تمّ توزيعها على خمسة أبعاد؛ بحيث تتناول المتغير المستقل إدارة المعرفة، كما هو موضّح في الجدول رقم (14)، وتمّ اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تمّ الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة ودراسات سابقة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وذلك حسب مصفوفة الدراسات السابقة الواردة في الجدول رقم (3).

جدول (14) أبعاد إدارة المعرفة		
الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	البعد الأول: توليد المعرفة	5
2	البعد الثاني: اكتساب المعرفة	5
3	البعد الثالث: تخزين المعرفة	5
4	البعد الرابع: مشاركة المعرفة	5
5	البعد الخامس: تطبيق المعرفة	5
	المجموع	25

الجدول من إعداد الباحثة

**3-4-3 القسم الثالث:** يتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد تتناول المتغير التابع تنمية الموارد البشرية كما هو موضّح في الجدول رقم (15)، وتمّ اختيار هذه الأبعاد التي تتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تمّ الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وذلك حسب مصفوفة الدراسات السابقة الواردة في الجدول رقم (6).

جدول (15) أبعاد تنمية الموارد البشرية		
الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	البعد الأول: التدريب والتطوير	5
2	البعد الثاني: التمكين الوظيفي	5
3	البعد الثالث: التعلم	5
	المجموع	15

الجدول من إعداد الباحثة

**3-4-4 القسم الرابع:** يتكون من (15) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد تتناول المتغير الوسيط الحكومة الإلكترونية كما هو موضَّح في الجدول رقم (16)، وتمَّ اختيار هذه الأبعاد التي تتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تمَّ الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وذلك حسب مصفوفة الدراسات السابقة الواردة في الجدول رقم (9).

جدول (16) أبعاد الحكومة الإلكترونية		
الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	البعد الأول: المهارات التقنية	5
2	البعد الثاني: البنية التقنية	5
3	البعد الثالث: أمن المعلومات	5
	المجموع	15

الجدول من إعداد الباحثة

### 3-4-5 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

1. تجهيز الأداة بصورتها النهائية.
2. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة ورقية بطريقة العينة العشوائية، واستردت (234) استبانة صالحة للتحليل.

3. تمَّ ترقيم وترميز أداة الدراسة، وتمَّ توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

### 3-5 خصائص عينة الدراسة وسماتها

تمَّ عرض خصائص عينة الدراسة وسماتها حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة، والمرتبطة بالمتغيرات الآتية:

جدول (17): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	116	49.6
	أنثى	118	50.4
	<b>المجموع</b>	<b>234</b>	<b>100</b>
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	55	23.5
	بكالوريوس	129	55.1
	دراسات عليا	50	21.4
	<b>المجموع</b>	<b>234</b>	<b>100</b>
	موظف	124	53
المسمى الإداري	رئيس شعبة	31	13.2
	رئيس قسم	56	23.9
	مدير فأعلى	23	9.8
	<b>المجموع</b>	<b>234</b>	<b>100</b>
	أقل من 5 سنوات	40	17.1
سنوات الخبرة	من 5- أقل من 10 سنوات	31	13.2
	من 10 – أقل من 15 سنة	53	22.6
	15 سنة فأكثر	110	47
	<b>المجموع</b>	<b>234</b>	<b>100</b>

الجدول من إعداد الباحثة واستناداً لمخرجات برنامج SPSS

### 3-5-1 وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يتبين باستعراض الجدول (17) أنَّ النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس كانت لفئة

الإناث، وبنسبة بلغت (50.4%)، في حين بلغت نسبة الذكور (49.6%).

### 3-5-2 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي أنَّ النسبة الأعلى كانت لفئة حملة شهادة

البكالوريوس وبنسبة (55.1%)، تلتها حملة شهادة دبلوم فأقل بنسبة (23.5%)، وفي المرتبة الأخيرة فئة

حملة الشهادات العليا بنسبة بلغت (21.4%).

### 3-5-3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الإداري

تُظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المسمى الإداري أنَّ النسبة الأكبر للعينة هم من فئة موظف

بنسبة بلغت (53%)، وتلتها فئة رئيس قسم بنسبة (23.9%)، وفي المرتبة الثالثة فئة رئيس شعبة بنسبة

بلغت (13.2%)، والمرتبة الأخيرة فئة مدير فأعلى بنسبة (9.8%).

### 3-5-4 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير سنوات الخبرة أنَّ النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة 15 سنة فأكثر، بنسبة بلغت (47%)، وفي المرتبة الثانية فئة من 10 – أقل من 15 سنة، بنسبة بلغت (22.6%)، وفي المرتبة الثالثة فئة أقل من 5 سنوات، بنسبة بلغت (17.1)، والمرتبة الأخيرة فئة من 5- أقل من 10 سنوات، بنسبة بلغت (13.2%).

### 3-6 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها كالآتي:

#### 3-6-1 صدق المحكمين

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (11) من الأساتذة الجامعيين المتخصصين كما هو موضح في الملحق رقم (ب) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، وأبدوا ملاحظاتهم وآرائهم في فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها إلى كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وإضافة بعضها الآخر وتعديلها.

#### 3-6-2 صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يأتي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدراسة.

### 3-6-2-1 المتغير المستقل: إدارة المعرفة

الجدول (18) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للبعد والمتغير

البعد الأول: توليد المعرفة				البعد الثاني: اكتساب المعرفة			
رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير
1	.758**	.000	.581**	6	.818**	.000	.698**
2	.882**	.000	.728**	7	.882**	.000	.750**
3	.907**	.000	.761**	8	.845**	.000	.751**
4	.885**	.000	.743**	9	.883**	.000	.740**
5	.801**	.000	.608**	10	.856**	.000	.727**
البعد الثالث: تخزين المعرفة				البعد الرابع: مشاركة المعرفة			
11	.745**	.000	.593**	16	.793**	.000	.729**
12	.838**	.000	.652**	17	.852**	.000	.752**
13	.813**	.000	.740**	18	.843**	.000	.692**
14	.832**	.000	.557**	19	.789**	.000	.625**
15	.801**	.000	.563**	20	.762**	.000	.634**

البعد الخامس: تطبيق المعرفة

رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
21	.824**	.000	.701**	.000
22	.879**	.000	.755**	.000
23	.908**	.000	.772**	.000
24	.840**	.000	.725**	.000
25	.820**	.000	.708**	.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق أنَّ معاملات الارتباط بين كلِّ فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين ( $-.557^{**}$  -  $.908^{**}$ )، وبذلك تُعدُّ فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كلِّ بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كلِّ بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (19): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية

بالمتمغير الأول (إدارة المعرفة)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	المتغير الأول
البعد الأول: توليد المعرفة	.700**	.435**	.607**	.560**	.808**	
البعد الثاني: اكتساب المعرفة		.556**	.655**	.616**	.856**	
البعد الثالث: تخزين المعرفة			.568**	.678**	.772**	
البعد الرابع: مشاركة المعرفة				.713**	.850**	
البعد الخامس: تطبيق المعرفة					.857**	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يبين الجدول السابق أنَّ الأبعاد جميعها مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، ممَّا يؤكد أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

### 3-6-2 المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

الجدول (20) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد تنمية الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للبعد والمتغير

البعد الأول: التدريب والتطوير					البعد الثاني: التمكين الوظيفي				
رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
26	.822**	.000	.683**	.000	31	.845**	.000	.729**	.000
27	.818**	.000	.722**	.000	32	.887**	.000	.767**	.000
28	.788**	.000	.604**	.000	33	.866**	.000	.757**	.000
29	.811**	.000	.636**	.000	34	.840**	.000	.757**	.000
30	.787**	.000	.697**	.000	35	.808**	.000	.758**	.000

البعد الثالث: التعلم				
رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
36	.791**	.000	.759**	.000
37	.826**	.000	.757**	.000
38	.748**	.000	.643**	.000
39	.812**	.000	.756**	.000
40	.784**	.000	.691**	.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق أنَّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.604\*\* - .887\*\*), وبذلك تُعدُّ فقرات البعد صادقةً لما وُضِعَتْ لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (21): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الثاني (تنمية الموارد البشرية)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	المتغير الأول
البعد الأول: التدريب والتطوير		.555**	.642**	.831**
البعد الثاني: التمكين الوظيفي			.761**	.887**
البعد الثالث: التعلم				.911**

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).



يبين الجدول السابق بأن الأبعاد جميعها مرتبطة بعضها البعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، ممّا يؤكد أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

### 3-2-6-3 المتغير الوسيط: الحكومة الإلكترونية

الجدول (22) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد الحكومة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للبعد والمتغير									
البعد الأول: المهارات التقنية					البعد الثاني: البنية التقنية				
رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
41	.743**	.000	.632**	.000	46	.754**	.000	.710**	.000
42	.846**	.000	.680**	.000	47	.847**	.000	.758**	.000
43	.843**	.000	.749**	.000	48	.876**	.000	.756**	.000
44	.823**	.000	.667**	.000	49	.820**	.000	.711**	.000
45	.729**	.000	.660**	.000	50	.808**	.000	.778**	.000
البعد الثالث: أمن المعلومات									
رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
51	.756**	.000	.707**	.000					
52	.871**	.000	.769**	.000					
53	.867**	.000	.756**	.000					
54	.865**	.000	.763**	.000					
55	.823**	.000	.750**	.000					

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.632\*\* - .871\*\*), وبذلك تُعدّ فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كلّ بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كلّ بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (23): مصفوفة معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية

#### بالمتمغير الثالث (الحكومة الإلكترونية)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	المتغير الأول
البعد الأول: المهارات التقنية		.658**	.624**	.851**
البعد الثاني: البنية التقنية			.734**	.905**
البعد الثالث: أمن المعلومات				.895**

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يبين الجدول السابق أنَّ الأبعاد جميعها مرتبطة بعضها البعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

### 3-7 ثبات الاستبانة

قامت الباحثة باستخدام طريقة ثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة؛ حيث حصل على قيمة مُعامل ألفا لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، والجدول الآتي يوضح ذلك.

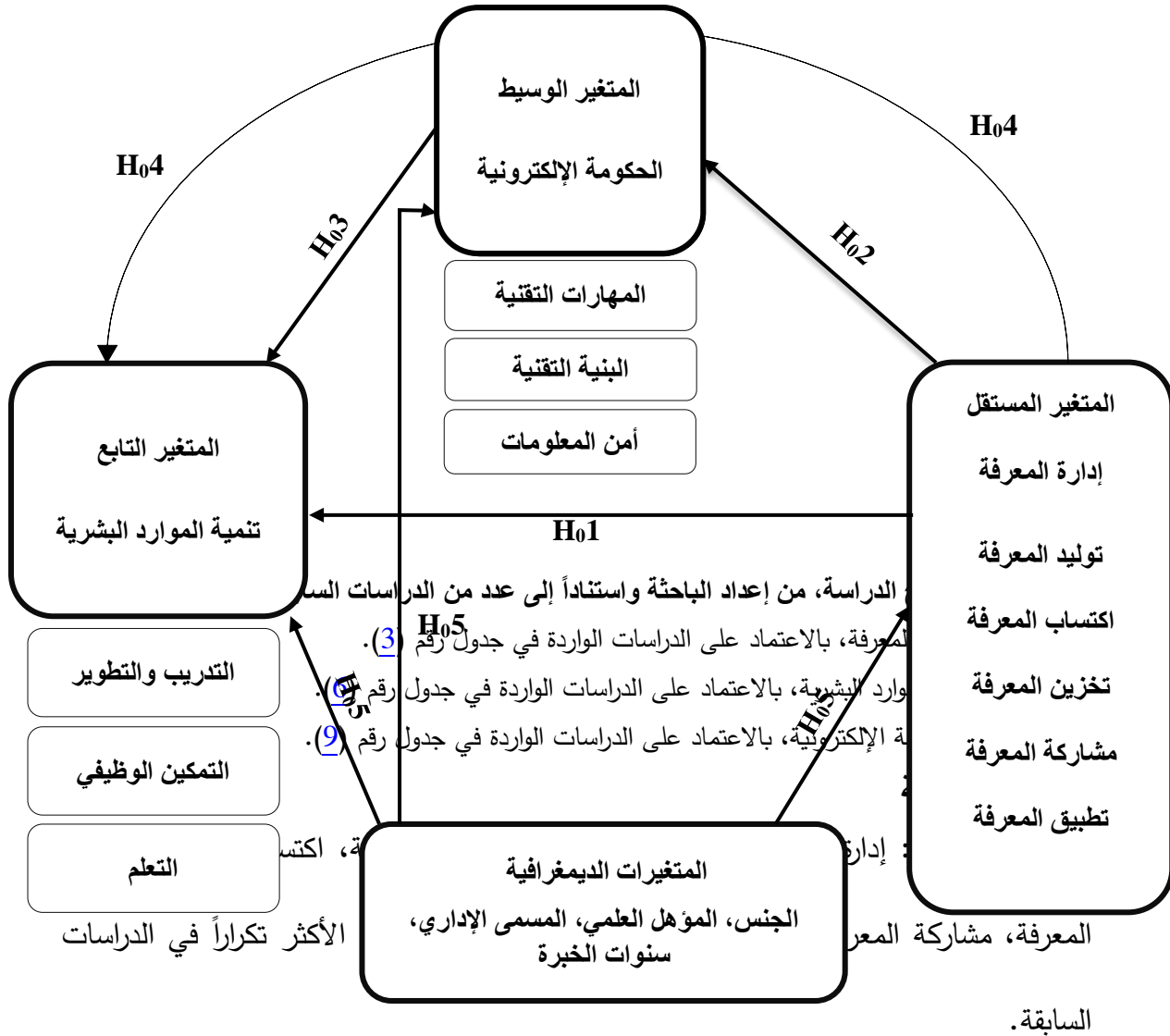
الجدول (24) معاملات كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل		
البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول: توليد المعرفة	5	.901
البعد الثاني: اكتساب المعرفة	5	.909
البعد الثالث: تخزين المعرفة	5	.863
البعد الرابع: مشاركة المعرفة	5	.866
البعد الخامس: تطبيق المعرفة	5	.906
الدرجة الكلية للمتغير المستقل	<b>25</b>	<b>.954</b>
البعد الأول: التدريب والتطوير	5	.864
البعد الثاني: التمكين الوظيفي	5	.903
البعد الثالث: التعلم	5	.851
الدرجة الكلية للمتغير التابع	<b>15</b>	<b>.932</b>
البعد الأول: المهارات التقنية	5	.854
البعد الثاني: البنية التقنية	5	.879
البعد الثالث: أمن المعلومات	5	.892
الدرجة الكلية للمتغير الوسيط	<b>15</b>	<b>.935</b>

يبين الجدول السابق أنَّ مُعامل الثبات الكلي (0.954) لمتغير إدارة المعرفة، و(0.932) لمتغير تنمية الموارد البشرية، و(0.935) لمتغير الحكومة الإلكترونية، ممَّا يدل على أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي، تُطمئن الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

### 8-3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

#### 1-8-3 أنموذج الدراسة

أعدت الباحثة أنموذجاً يوضح المتغيرات: المستقل والتابع والوسيط والأبعاد لهذه المتغيرات، وذلك استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وكان على النحو الآتي:



2. **المتغير التابع:** تنمية الموارد البشرية، وتمثلت أبعادها في (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي،

التعلم)، وتم اختيار هذه الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

3. **المتغير الوسيط:** الحكومة الإلكترونية وتمثلت أبعادها في (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن

المعلومات)، وتم اختيار هذه الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

4. المتغيرات الديمغرافية: تمثلت في (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة).

### 3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS)

الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) للكشف عن صدق أداة الدراسة وثباتها.
- 3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA).
- 5- حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- 6- اختبار تحليل الانحدار الخطّي المتعدد (Multiple Linear Regression).
- 7- اختبار تحليل المسار (Path Analysis).

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

1-4 عرض نتائج السؤال الأول

2-4 عرض نتائج السؤال الثاني

3-4 عرض نتائج السؤال الثالث

4-4 عرض نتائج السؤال الرابع

5-4 عرض نتائج السؤال الخامس

6-4 عرض نتائج السؤال السادس

7-4 عرض نتائج السؤال السابع

8-4 عرض نتائج السؤال الثامن

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة)، لذا، تمّ إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة؛ إذ تمّ استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS- AMOS) للحصول على نتائج الدراسة التي تمّ عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بُعد، تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطيت لفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كلّ إجابة (دائماً)، و(4) درجات عن كلّ إجابة (غالباً)، و(3) درجات عن كلّ إجابة (أحياناً)، ودرجتان عن كلّ إجابة (نادراً)، ودرجة واحدة عن كلّ إجابة (أبداً). فيما قامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو  $(4 = 1-5)$ ، ثم قسّمتها على 5 فترات  $(0.8 = 5/4)$ ، وعليه، فإنّ طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير الآتي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول الآتي يبيّن هذه النتائج.

جدول (25): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جداً
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جداً

الجدول من إعداد الباحثة.

#### 4-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّه

ما درجة تطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق

المعرفة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمتغير

إدارة المعرفة وأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول الآتي يوضّح ذلك:

#### 4-1-1 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثالث: تخزين المعرفة	3.23	0.876	64.53	متوسطة
2	البعد الخامس: تطبيق المعرفة	3.09	0.928	61.85	متوسطة
3	البعد الثاني: اكتساب المعرفة	3.02	0.954	60.34	متوسطة
4	البعد الرابع: مشاركة المعرفة	2.98	0.878	59.61	متوسطة
5	البعد الأول: توليد المعرفة	2.64	1.015	52.75	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.99	0.771	59.82	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبيّن من الجدول السابق أنّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كانت

متوسطة على كافة الأبعاد؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية

على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (59.82%).

كما يتّضح من نتائج الجدول أعلاه أنّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة بمتوسط بمتوسط حسابي قدره (2.99)

وبانحراف معياري (0.771)، أمّا أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الثالث: تخزين المعرفة؛ إذ جاء متوسط

هذا البعد الحسابي (3.23) وبانحراف معياري قدره (0.876)، أمّا أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد

الأول: توليد المعرفة؛ إذ جاء وسطه الحسابي (2.64) وبانحراف معياري (1.015).

#### 4-1-2 نتائج البعد الأول: توليد المعرفة

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول توليد المعرفة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
5	تشجع الوزارة الموظفين على المشاركة في ورش عمل لتوليد معارف جديدة.	2.96	1.166	59.23	متوسطة	1
4	تستخرج الوزارة المعرفة الكامنة لدى الموظفين لتحسين أدائها.	2.74	1.173	54.87	متوسطة	2
2	توفر الوزارة أدوات تكنولوجية حديثة تدعم الموظفين في توليد معارف مبتكرة.	2.74	1.217	54.79	متوسطة	3
3	تشجع الوزارة الموظفين على التفاعل لإيجاد حلول إبداعية لمشاكل العمل.	2.65	1.204	52.91	متوسطة	4
1	تمنح الوزارة حوافز مادية لتشجيع الموظفين على ابتكار معارف جديدة.	2.10	1.234	41.97	منخفضة	5
الدرجة الكلية		2.64	1.015	52.75	متوسطة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أنّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الأول "توليد المعرفة" كانت متوسطة على الفقرات (2، 3، 4، 5)؛ حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (52.00% - 68.00%)، وكانت منخفضة على الفقرة رقم (1)؛ حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (36.00% - 52.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (52.75%).

كما يتضح من نتائج أعلاه أنّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك للبعد الأول "توليد المعرفة"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبعد (توليد المعرفة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (2.64)، وبانحراف معياري (1.015)، أمّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (5)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تشجع الوزارة الموظفين على المشاركة في ورش عمل لتوليد معارف جديدة)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (2.96)، وبانحراف معياري قدره (1.166)، أمّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (1)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تمنح الوزارة حوافز مادية لتشجيع الموظفين على ابتكار معارف جديدة)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (2.10)، وبانحراف معياري (1.234).



#### 4-1-3 نتائج البُعد الثاني: اكتساب المعرفة

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثاني اكتساب المعرفة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
6	تدعم الوزارة الموظفين لمواصلة التعلم لاكتساب معارف جديدة.	3.16	1.142	63.25	متوسطة	1
7	توفر الوزارة مصادر معلومات داخلية تسهل اكتساب المعرفة للموظفين.	3.15	1.075	62.91	متوسطة	2
8	تجذب الوزارة كفاءات متميزة لتعزيز مهاراتها المعرفية.	3.00	1.127	60.00	متوسطة	3
9	تدعم الوزارة إنشاء فرق العمل لاكتساب المعارف بين الموظفين.	2.92	1.090	58.46	متوسطة	4
10	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات المعرفية للموظفين من أجل توفيرها.	2.85	1.137	57.09	متوسطة	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.02</b>	<b>0.954</b>	<b>60.34</b>	<b>متوسطة</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثاني "اكتساب المعرفة" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (52.00%- 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (60.34%).

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك للبُعد الثاني "اكتساب المعرفة"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبُعد (اكتساب المعرفة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.02)، وانحراف معياري (0.954)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (6)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تدعم الوزارة الموظفين لمواصلة التعلم لاكتساب معارف جديدة)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.16)، وانحراف معياري قدره (1.142)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (10)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات المعرفية للموظفين من أجل توفيرها)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (2.85)، وانحراف معياري (1.137).

#### 4-1-4 نتائج البُعد الثالث: تخزين المعرفة

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثالث تخزين المعرفة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
11	تعتمد الوزارة قواعد بيانات إلكترونية لتخزين المعرفة.	3.32	1.137	66.41	متوسطة	1
15	تحتفظ الوزارة بنسخ احتياطية خارجية للمعلومات المخزنة إلكترونياً.	3.29	1.117	65.90	متوسطة	2
14	توثق الوزارة إجراءات العمل في قاعدة بيانات منظمة.	3.28	1.043	65.64	متوسطة	3
12	تمتلك الوزارة قدرة فعالة لاسترجاع المعارف المخزنة.	3.23	1.046	64.53	متوسطة	4
13	تعمل الوزارة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	3.01	1.104	60.17	متوسطة	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.23</b>	<b>0.876</b>	<b>64.53</b>	<b>متوسطة</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثالث "تخزين المعرفة" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (52.00%- 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (64.53%).

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك للبُعد الثالث "تخزين المعرفة"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبُعد (تخزين المعرفة)، لمجتمع الدِّراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وبانحراف معياري (0.876)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (11)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تعتمد الوزارة قواعد بيانات إلكترونية لتخزين المعرفة)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.32)، وبانحراف معياري قدره (1.137)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (13)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تعمل الوزارة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (3.01)، وبانحراف معياري (1.104).

#### 4-1-5 نتائج البُعد الرابع: مشاركة المعرفة

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الرابع مشاركة المعرفة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
16	تخلق الوزارة بيئة اجتماعية تدعم تبادل المعرفة بين الموظفين.	3.12	1.123	62.31	متوسطة	1
17	تستخدم الوزارة تقنيات حديثة لتسهيل نشر المعرفة بين الموظفين.	3.11	1.077	62.14	متوسطة	2
19	تتيح الوزارة شبكة معلومات داخلية تسهل تبادل المعرفة.	3.03	1.086	60.60	متوسطة	3
18	تنظم الوزارة ندوات دورية لتبادل الخبرات بين الموظفين.	2.99	1.032	59.83	متوسطة	4
20	تكافئ الوزارة الموظفين على نشر أفكار وبحوث متميزة مرتبطة بالعمل.	2.66	1.125	53.16	متوسطة	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.98</b>	<b>0.878</b>	<b>59.61</b>	<b>متوسطة</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الرابع "مشاركة المعرفة" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (52.00%- 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (59.61%).

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك للبُعد الرابع "مشاركة المعرفة"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبُعد (مشاركة المعرفة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وبانحراف معياري (0.878)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (16)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تخلق الوزارة بيئة اجتماعية تدعم تبادل المعرفة بين الموظفين)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.12)، وبانحراف معياري قدره (1.123)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (20)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تكافئ الوزارة الموظفين على نشر أفكار وبحوث متميزة مرتبطة بالعمل)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (2.66)، وبانحراف معياري (1.125).

#### 4-1-6 نتائج البُعد الخامس: تطبيق المعرفة

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الخامس تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
21	توفر الوزارة أجهزة إلكترونية تدعم تطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف.	3.18	1.158	63.59	متوسطة	1
22	تستغل الوزارة المعرفة الحديثة لتعزيز كفاءة العمل.	3.18	1.031	63.50	متوسطة	2
24	ترتبط الوزارة تطبيق المعرفة بوضع خططها الاستراتيجية.	3.10	1.054	61.97	متوسطة	3
23	تحول الوزارة المعرفة إلى خدمات جديدة مبتكرة.	3.05	1.057	60.94	متوسطة	4
25	تجري الوزارة مراجعات دورية لتقييم كفاءة تطبيق المعرفة.	2.96	1.140	59.23	متوسطة	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.09</b>	<b>0.928</b>	<b>61.85</b>	<b>متوسطة</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الخامس "تطبيق المعرفة" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (61.85%).

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك للبُعد الخامس "تطبيق المعرفة"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبُعد (تطبيق المعرفة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.09)، وبانحراف معياري (0.928)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (21)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (توفر الوزارة أجهزة إلكترونية تدعم تطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.18)، وبانحراف معياري قدره (1.158)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (25)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تجري الوزارة مراجعات دورية لتقييم كفاءة تطبيق المعرفة)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (2.96)، وبانحراف معياري (1.140).

#### 4-2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّه

ما مستوى تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلم) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمتغيّر تنمية الموارد البشرية وأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول الآتي يوضّح ذلك:

#### 4-2-1 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع تنمية الموارد البشرية

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: التدريب والتطوير	3.16	0.908	63.13	متوسطة
2	البعد الثالث: التعلم	3.09	0.889	61.71	متوسطة
3	البعد الثاني: التمكين الوظيفي	2.88	0.977	57.56	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.04	0.810	60.80	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبيّن من الجدول رقم (32) أعلاه أنّ مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كانت متوسطة على الأبعاد كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية أكثر بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (60.80%).

كما يتّضح من نتائج الجدول السابق أنّ مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.04)، وبانحراف معياري (0.810)، أمّا أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الأول: التدريب والتطوير؛ إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.16)، وبانحراف معياري قدره (0.908)، أمّا أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثاني: التمكين الوظيفي؛ إذ جاء متوسطه الحسابي (2.88)، وبانحراف معياري (0.977).

#### 4-2-2 نتائج البُعد الأول: التدريب والتطوير

جدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الأول التدريب والتطوير

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
28	يسهم التدريب في تحسين أداء الموظفين لمهامهم اليومية.	3.34	1.074	66.84	متوسطة	1
29	يواكب التدريب التطورات الحديثة في مجال العمل.	3.26	1.126	65.30	متوسطة	2
26	تقدم الوزارة تدريباً دورياً يعزز مهارات الموظفين.	3.14	1.142	62.74	متوسطة	3
30	تقيم الوزارة عملية التدريب عبر أخذ تغذية راجعة تطويرية.	3.03	1.107	60.68	متوسطة	4
27	تخصص الوزارة مسارات تدريبية فردية للموظفين بناءً على احتياجاتهم الوظيفية.	3.00	1.185	60.09	متوسطة	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.16</b>	<b>0.908</b>	<b>63.13</b>	<b>متوسطة</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أنَّ مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الأول "التدريب والتطوير" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (63.13%).

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الأول "التدريب والتطوير"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبُعد (التدريب والتطوير)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.16)، وبانحراف معياري (0.908)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (28)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (يسهم التدريب في تحسين أداء الموظفين لمهامهم اليومية)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.34)، وبانحراف معياري قدره (1.074)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (27)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تخصص الوزارة مسارات تدريبية فردية للموظفين بناءً على احتياجاتهم الوظيفية)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (3.00)، وبانحراف معياري (1.185).

#### 4-2-3 نتائج البُعد الثاني: التمكين الوظيفي

جدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثاني التمكين الوظيفي					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
31	تمنح الوزارة الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات.	2.96	1.177	59.23	متوسطة
34	تتوفر آلية تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة العليا.	2.90	1.138	57.95	متوسطة
33	تتيح الوزارة للموظفين فرص اقتراح أفكار جديدة.	2.86	1.135	57.18	متوسطة
32	تشجع الوزارة الموظفين على المشاركة في وضع خطط العمل.	2.85	1.162	56.92	متوسطة
35	تمنح الوزارة الموظفين المرونة في اختيار أساليب العمل التي تناسب مهامهم.	2.82	1.138	56.50	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.88</b>	<b>0.977</b>	<b>57.56</b>	<b>متوسطة</b>

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أنَّ مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثاني "التمكين الوظيفي" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (57.56%).

كما يتضح من نتائج أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثاني "التمكين الوظيفي"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبُعد (التمكين الوظيفي)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (2.88)، وبانحراف معياري (0.977)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (31)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تمنح الوزارة الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (2.96)، وبانحراف معياري قدره (1.177)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (35)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تمنح الوزارة الموظفين المرونة في اختيار أساليب العمل التي تناسب مهامهم)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (2.88)، وبانحراف معياري (1.138).

#### 4-2-4 نتائج البُعد الثالث: التعلُّم

جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثالث التعلم

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
38	يسهم تبادل الخبرات بين الموظفين في تعزيز التعلم.	3.28	1.098	65.56	متوسطة	1
40	تشجع الوزارة الموظفين على استخدام تقنيات تعليمية حديثة.	3.09	1.089	61.71	متوسطة	2
39	تقدم الوزارة تغذية راجعة تساعد الموظفين على التعلم.	3.08	1.067	61.62	متوسطة	3
37	تنظم الوزارة ورش عمل للموظفين لصياغة حلول مشتركة لتحديات العمل.	3.06	1.198	61.11	متوسطة	4
36	توفر الوزارة بيئة عمل تدعم التعلم الذاتي المستمر للموظفين.	2.93	1.157	58.55	متوسطة	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.09</b>	<b>0.889</b>	<b>61.71</b>	<b>متوسطة</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أنَّ مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثالث "التعلُّم" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (61.71%).

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثالث "التعلُّم"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبُعد (التعلُّم)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.09)، وبانحراف معياري (0.889)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (38)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (يسهم تبادل الخبرات بين الموظفين في تعزيز التعلم)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.28)، وبانحراف معياري قدره (1.098)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (36)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (توفر الوزارة بيئة عمل تدعم التعلُّم الذاتي المستمر للموظفين)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (2.93)، وبانحراف معياري (1.157).



#### 4-3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّه

ما مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمتغير الحكومة الإلكترونية وأبعاده في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول الآتي يوضّح ذلك:

#### 4-3-1 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير الوسيط الحكومة الإلكترونية

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثاني: البنية التقنية	3.28	0.900	65.66	متوسطة
2	البعد الثالث: أمن المعلومات	3.28	0.919	65.62	متوسطة
3	البعد الأول: المهارات التقنية	3.27	0.824	65.37	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.28	0.780	65.55	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول السابق أنّ مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كانت متوسطة على الأبعاد كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (65.55%).

كما يتّضح من نتائج الجدول أعلاه أنّ مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.28) وبانحرافٍ معياري (0.780)، أمّا أعلى الأبعاد تقدّيراً فجاء البعد الثاني: البنية التقنية؛ إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.28)، وبانحراف معياري قدره (0.900)، أمّا أدنى هذه الأبعاد تقدّيراً فكان البعد الأول: المهارات التقنية؛ إذ جاء متوسطه الحسابي (3.27)، وبانحراف معياري (0.824).

#### 4-3-2 نتائج البُعد الأول: المهارات التقنيّة

جدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الأول المهارات التقنية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
41	تضم الوزارة كوادر متخصصة من المبرمجين لتطوير الأنظمة الإلكترونية.	3.39	1.052	67.86	متوسطة	1
42	تتمتع الوزارة بكفاءات بشرية مؤهلة لتطبيق متطلبات الحكومة الإلكترونية.	3.35	0.987	66.92	متوسطة	2
43	تدعم الوزارة تطوير المهارات التقنية للموظفين باستمرار لاستيعاب التقنيات الحديثة.	3.22	1.012	64.44	متوسطة	3
44	يمتلك الموظفون مهارات متقدمة في التعامل مع التقنيات المختلفة.	3.21	1.037	64.19	متوسطة	4
45	يمتلك الموظفون القدرة على حل المشكلات التقنية بشكل فوري.	3.17	1.091	63.42	متوسطة	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.27</b>	<b>0.824</b>	<b>65.37</b>	<b>متوسطة</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أنَّ مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الأول "المهارات التقنية" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (65.37%).

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الأول "المهارات التقنية"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبُعد (المهارات التقنية)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.27)، وبانحراف معياري (0.824)، أمّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (41)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تضمُّ الوزارة كوادر متخصصة من المبرمجين لتطوير الأنظمة الإلكترونية)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.39)، وبانحراف معياري قدره (1.052)، أمّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (45)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (يمتلك الموظفون القدرة على حلِّ المشكلات التقنية بشكل فوري)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (3.17)، وبانحراف معياري (1.091).

#### 4-3-3 نتائج البُعد الثاني: البنية التقنيّة

جدول رقم (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثاني البنية التقنية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
46	تستخدم الوزارة أنظمة إلكترونية متطورة لمعالجة بيانات المراجعين.	3.36	1.092	67.18	متوسطة	1
47	توفر الوزارة أجهزة حاسوب متوافقة مع متطلبات الحكومة الإلكترونية.	3.31	1.088	66.15	متوسطة	2
49	تتبادل الوزارة البيانات إلكترونياً مع الجهات الحكومية الأخرى.	3.26	1.072	65.30	متوسطة	3
50	تطوّر الوزارة شبكتها الداخلية باستمرار لتواكب متطلبات الحكومة الإلكترونية.	3.25	1.145	64.96	متوسطة	4
48	تنفذ الوزارة معظم معاملاتها الداخلية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة.	3.24	1.089	64.70	متوسطة	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.28</b>	<b>0.900</b>	<b>65.66</b>	<b>متوسطة</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبيّن من الجدول السابق أنّ مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثاني "البنية التقنية" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (65.66%).

كما يتّضح من نتائج الجدول أعلاه أنّ الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثاني "البنية التقنية"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبُعد (البنية التقنية)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وبانحراف معياري (0.900)، أمّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (46)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تستخدم الوزارة أنظمة إلكترونية متطورة لمعالجة بيانات المراجعين)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.36)، وبانحراف معياري قدره (1.092)، أمّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (48)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تنفذ الوزارة معظم معاملاتها الداخلية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (3.24)، وبانحراف معياري (1.089).

#### 4-3-4 نتائج البُعد الثالث: أمن المعلومات

جدول رقم (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثالث أمن المعلومات

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
51	تطبيق الوزارة سياسات واضحة لحماية المعلومات السرية.	3.35	1.088	67.09	متوسطة	1
52	يطبق الموظفون استراتيجيات أمان عالية عند استخدام الأنظمة الإلكترونية.	3.34	1.053	66.75	متوسطة	2
53	تطلب الوزارة تغيير كلمات المرور الخاصة بالأنظمة بانتظام.	3.31	1.154	66.24	متوسطة	3
55	تطبق الوزارة إجراءات دورية لفحص نقاط الضعف في الأنظمة الإلكترونية.	3.21	1.099	64.27	متوسطة	4
54	تزود الوزارة جميع أجهزتها بأنظمة حماية متطورة.	3.19	1.100	63.76	متوسطة	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.28</b>	<b>0.919</b>	<b>65.62</b>	<b>متوسطة</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول السابق أن درجة مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثالث "أمن المعلومات" كانت متوسطة على الفقرات كافة؛ حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (65.62%).

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثالث "أمن المعلومات"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبُعد (أمن المعلومات)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وبانحراف معياري (0.919)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (51)، ونصّت هذه الفقرة على الآتي: (تطبق الوزارة سياسات واضحة لحماية المعلومات السرية)؛ إذ جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.35)، وبانحراف معياري قدره (1.088)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (54)، ونصّت على الآتي: (تزود الوزارة أجهزتها جميعها بأنظمة حماية متطورة)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (3.19)، وبانحراف معياري (1.100).

#### 4-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصّه:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى، التي نصّها:

H<sub>01</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة،

اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنمية الموارد البشرية بأبعادها:

التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلم في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

#### 4-4-1 الفرضية الفرعية الأولى التي نصّها

H<sub>01a</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد

المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التدريب والتطوير

بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ولمعرفة صحة الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression)

باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (40): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

بعد التدريب والتطوير من خلال إبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) لقيمة	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة (ت)	التدريب والتطوير
تطبيق المعرفة	.477	.475	91.633	.000	.691	1.067	14.554	.000	
اكتساب المعرفة	.544	.540	52.251	.000	.329	.736	5.829	.000	
مشاركة المعرفة	.556	.550	35.587	.000	.168	.640	2.469	.014	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد إدارة المعرفة في التدريب والتطوير بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

يفسر تطبيق المعرفة حوالي (47.7%) من التباين في التدريب والتطوير، وباكتساب المعرفة يرتفع التفسير

إلى (54.4%)، وبمشاركة المعرفة يصل إلى (55.6%)، وفي المقابل متغيرات توليد المعرفة وتخزين المعرفة غير دالة إحصائياً، وهي أكبر من 0.05، ولهذا لم تُدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضاً أنَّ التدريب والتطوير يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍ إحصائياً لتطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة.

#### 4-4-2 الفرضية الفرعية الثانية التي نصّها

$H_{01b}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التمكين الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ولمعرفة صحة الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

بغد التمكين الوظيفي من خلال إبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

التمكين الوظيفي	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
تطبيق المعرفة	.458	.456	196.184	.000	.677	.675	14.007	.000
توليد المعرفة	.513	.509	121.864	.000	.284	.472	5.120	.000
مشاركة المعرفة	.538	.532	89.197	.000	.238	.287	3.482	.001

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد إدارة المعرفة في التمكين الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية. ويفسر تطبيق المعرفة حوالي (45.8%) من التباين في التمكين الوظيفي، وبإضافة توليد المعرفة يرتفع التفسير إلى (51.3%)، وبمشاركة المعرفة يصل إلى (53.8%)، وفي المقابل متغيرات اكتساب المعرفة

وتخزين المعرفة غير دالة إحصائياً، وهي أكبر من 0.05، ولهذا لم تُدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضاً أن التمكين الوظيفي يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍ إحصائياً لتطبيق المعرفة، توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة.

#### 3-4-4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصّها

$H_{01c}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التعلّم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ولمعرفة صحة الفرضية تمّ استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

بعد التعلّم من خلال إبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)	التعلّم
تطبيق المعرفة	.466	.463	202.271	.000	.682	1.064	14.222	.000	
توليد المعرفة	.523	.519	126.581	.000	.288	.875	5.259	.000	
مشاركة المعرفة	.545	.539	91.728	.000	.226	.716	3.321	.001	

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد إدارة المعرفة في التعلّم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويفسر تطبيق المعرفة حوالي (46.6%) من التباين في التعلّم، وبإضافة توليد المعرفة يرتفع التفسير إلى (52.3%)، وبمشاركة المعرفة يصل إلى (54.5%)، وفي المقابل فإنّ متغيرات اكتساب المعرفة وتخزينها غير دالة إحصائياً، وهي أكبر من 0.05، ولهذا لم تُدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضاً

أنَّ التعلُّم يتَّسم بالصَّلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقلَّ من (0.05). وبالتالي، يتمُّ رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍّ إحصائيًّا لتطبيق المعرفة، توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة.

#### 4-5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصُّه:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية بأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصُّها:

H<sub>02</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في الحكومة الإلكترونية بأبعادها: المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

#### 4-5-1 الفرضية الفرعية الأولى

H<sub>02a</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في المهارات التقنية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ولمعرفة صحة الفرضية تمَّ استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

بُعد المهارات التقنية من خلال إبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

المهارات التقنية	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
تطبيق المعرفة		.294	.291	96.411	.000	542	1.781	9.819	.000
اكتساب المعرفة		.338	.332	58.898	.000	.267	1.538	3.924	.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).



يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المهارات التقنية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويفسر تطبيق المعرفة حوالي (29.4%) من التباين في المهارات التقنية، وباكتساب المعرفة يرتفع التفسير إلى (33.8%)، وفي المقابل متغيرات توليد المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة غير دالة إحصائياً وهي أكبر من 0.05، ولهذا لم تُدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضاً أنَّ المهارات التقنية تتسم بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍ إحصائياً لتطبيق المعرفة واكتساب المعرفة.

#### 4-5-2 الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>02b</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في البنية التقنية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ولمعرفة صحة الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

بعد البنية التقنية من خلال إبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

البنية التقنية	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
تطبيق المعرفة	.321	.318	109.450	.000	.566	1.584	10.462	.000	.000
توليد المعرفة	.368	.363	67.386	.000	.264	1.410	4.186	.000	.000
تخزين المعرفة	.407	.399	52.561	.000	.267	1.081	3.852	.000	.000

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد إدارة المعرفة في البنية التقنية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويفسّر تطبيق المعرفة حوالي (32.1%) من التباين في البنية التقنية، وبإضافة توليد المعرفة يرتفع التفسير إلى (36.8%)، وبإضافة تخزين المعرفة يصل إلى (40.7%)، وفي المقابل فإنّ متغيرات اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة غير دالة إحصائيًا، وهي أكبر من 0.05، ولهذا لم تُدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضًا أنّ البنية التقنية تتسم بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكّده نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبالتالي، يتمّ رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالّ إحصائيًا لتطبيق المعرفة، توليد المعرفة، وتخزين المعرفة.

#### 4-5-3 الفرضية الفرعية الثالثة

$H_{02c}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في أمن المعلومات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ولمعرفة صحّة الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (45): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في

بغد أمن المعلومات من خلال إبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

أمن المعلومات	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
تطبيق المعرفة	.231	.228	69.796	.000	.481	1.809	8.354	.000
توليد المعرفة	.281	.275	45.155	.000	.269	1.627	8.844	.000
تخزين المعرفة	.313	.304	34.950	.000	.245	1.320	6.502	.001

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يوضّح الجدول أعلاه تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أمن المعلومات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويفسر تطبيق المعرفة حوالي (23.1%) من التباين في أمن المعلومات، وبإضافة توليد المعرفة يرتفع التفسير إلى (28.1%)، وبإضافة تخزين المعرفة يصل إلى (31.3%)، وبالمقابل متغيرات اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة غير دالة إحصائيًا وهي أكبر من 0.05، ولهذا لم تُدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضًا أنَّ أمن المعلومات يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكّده نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍ إحصائيًا لتطبيق المعرفة، توليد المعرفة، وتخزين المعرفة.

#### 4-6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، الذي نصّه:

ما مدى تأثير الحكومة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثالثة، التي نصّها:

$H_03$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلم) بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية عدّة:

#### 4-6-1 الفرضية الفرعية الأولى

$H_{03a}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في التدريب والتطوير بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ولمعرفة صحّة الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطّي المتعدد (Linear Regression)

باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (46): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

بُعد التدريب والتطوير من خلال إبعاد الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

التدريب والتطوير	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
المهارات التقنية		.315	.312	106.660	.000	.618	1.135	10.328	.000
أمن المعلومات		.376	.371	69.719	.000	.314	.820	4.772	.000
البنية التقنية		.387	.379	48.487	.000	.168	.751	2.033	.043

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ).

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد الحكومة الإلكترونية في التدريب والتطوير بالمؤسسات الحكومية

الفلسطينية، ويفسر المهارات التقنية حوالي (31.5%) من التباين في التدريب والتطوير، وبإضافة أمن

المعلومات يرتفع التفسير إلى (37.6%)، وبإضافة البنية التقنية يصل إلى (38.7%)، ونلاحظ أيضاً أن

التدريب والتطوير يتسم بالصلاحيّة والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته

نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير

دالٍ إحصائياً للمهارات التقنية، أمن المعلومات، والبنية التقنية.

#### 4-6-2 الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>03b</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها

(المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في التمكين الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ولمعرفة صحة الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام

طريقة (Stepwise).

جدول (47): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

بُعد التمكين الوظيفي من خلال إبعاد الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

التمكين الوظيفي	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
البنية التقنية		.205	.202	59.957	.000	.453	1.264	7.743	.000
المهارات التقنية		.226	.220	33.803	.000	.193	.969	2.507	.013

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ).

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد الحكومة الإلكترونية في التمكين الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويفسر البنية التقنية حوالي (20.5%) من التباين في التمكين الوظيفي، وبإضافة المهارات التقنية يرتفع التفسير إلى (22.6%)، وبالمقابل متغير أمن المعلومات غير دالٍ إحصائياً، وهو أكبر من 0.05، ولهذا لم يُدرج هذا المتغير في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضاً أنَّ التمكين الوظيفي يتسم بالصلاحيّة والموثوقية، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقلّ من (0.05). وبالتالي، يتمّ رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍ إحصائياً للبنية التقنية والمهارات التقنية.

#### 4-6-3 الفرضية الفرعية الثالثة

H<sub>03c</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في التعلّم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية. ولمعرفة صحّة الفرضيّة استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطّي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في بُعد التعلّم من خلال إبعاد الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
البنية التقنية	.428	.426	173.694	.000	.654	.964	13.179	.000
المهارات التقنية	.462	.457	98.993	.000	.243	.626	3.784	.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد الحكومة الإلكترونية في التعلّم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويفسر البنية التقنية حوالي (42.8%) من التباين في التعلّم، وبإضافة المهارات التقنية يرتفع التفسير إلى (46.2%)، وفي المقابل فإنّ متغير أمن المعلومات غير دالٍ إحصائياً، وهو أكبر من 0.05، ولهذا، لم

يُدرَج هذا المتغير في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضًا أنَّ التعلُّم يتَّسم بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكَّدته نتائج (ت)، حيث كان مستوى الدلالة أقلَّ من (0.05). وبالتالي، يتمُّ رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثيرٍ دالٍّ إحصائيًّا للبنية التقنية والمهارات التقنية.

#### 4-7 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع، الذي نصُّه:

هل دور الحكومة الإلكترونية يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الرابعة، التي نصُّها:

$H_{04}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية كمتغيِّر وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. ولمعرفة صحَّة الفرضية استخدم تحليل المسار بواسطة برنامج أموس (AMOS) لمعرفة دلالة الحكومة الإلكترونية كمتغيِّر وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول والشكل الآتي يوضِّح التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة الثلاثة (المستقل والوسيط والتابع):

الجدول (49): نتائج تحليل المسار (Path Analysis)

مؤشرات جودة النموذج			النسبة الدرجة C. R	المعنوية P- value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار B	المسارات	
Chi square	CFI مؤشر الملاءمة	GFI مؤشر الملاءمة						
			13.537	***	.050	.671	الحكومة الإلكترونية	إدارة المعرفة ←
.000	1.000	1.000	4.222	***	.051	.216	تنمية الموارد البشرية	الحكومة الإلكترونية ←
			13.698	***	.052	.709	تنمية الموارد البشرية	إدارة المعرفة ←

التأثير غير المباشر

1.145	تنمية الموارد البشرية	←	الحكومة الإلكترونية	←	إدارة المعرفة
-------	-----------------------	---	---------------------	---	---------------

المصدر: من مخرجات برنامج (AMOS)

يبين الجدول (49) مسار العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: إدارة المعرفة (المتغير المستقل)، الحكومة الإلكترونية (المتغير الوسيط)، وتنمية الموارد البشرية (المتغير التابع)، ويتضح من الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير الوسيط (الحكومة الإلكترونية)؛ حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة مُعامل التأثير المباشر بلغت (0.671)، وكذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تؤدي إلى زيادة قدرها (67.1%) في المتغير الوسيط (الحكومة الإلكترونية).

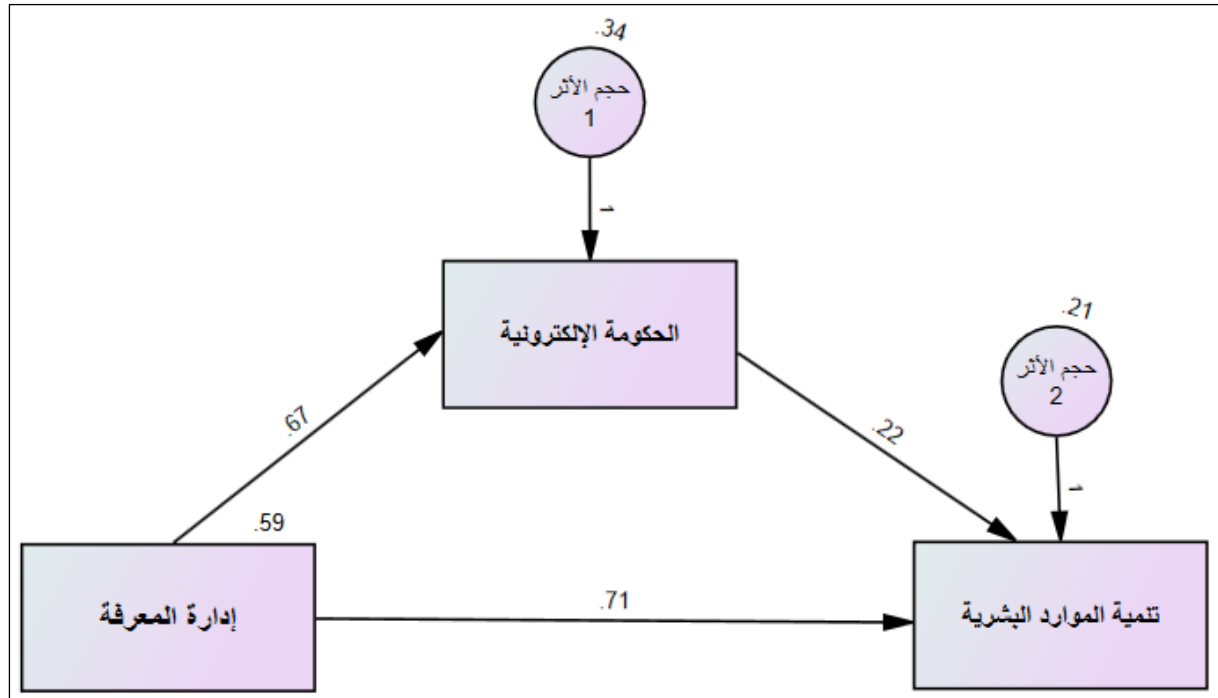
كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (الحكومة الإلكترونية) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)؛ حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة مُعامل التأثير المباشر بلغت (0.216)، وكما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (الحكومة الإلكترونية) تؤدي إلى زيادة قدرها (21.6%) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية).

إضافة إلى ذلك، يظهر وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)؛ حيث بلغ معامل التأثير المباشر (0.709) وكان دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05). ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) عبر المتغير الوسيط (الحكومة الإلكترونية) بلغ (0.145) (محسوب بضرب معامل المسار من إدارة المعرفة إلى الحكومة الإلكترونية 0.671 بمُعامل المسار من الحكومة الإلكترونية إلى تنمية الموارد البشرية 0.216). هذه القيمة تُعتبر جيدة، مما يعني أن الحكومة الإلكترونية تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية؛ حيث تحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.145) أقل من التأثير المباشر (0.709).

من جهة أخرى، يتضح من الجدول أنَّ مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغ (1.000)، وهي نسبة مثالية تشير إلى ملاءمة النموذج بشكلٍ كامل. وكما يتَّضح أيضًا من الجدول أنَّ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (1.000)، وهو ما يدلُّ على جودة عالية للنموذج، كما أنَّ قيمة Chi-square بلغت (0.000) مع درجات حرية (0)، مما يشير إلى أنَّ النموذج مشبع تمامًا.

وبذلك، يتَّضح أنَّ الحكومة الإلكترونية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تنمية الموارد البشرية، بينما تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر بشكل أقوى وغير مباشر عبر الحكومة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية.

بناءً على ما سبق، تُرفض الفرضية الصفرية ( $H_{04}$ )، ويتمُّ قبول الفرضية البديلة، التي تفيد بأنَّ الحكومة الإلكترونية تتوسط جزئيًا العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.



الشكل (3): نموذج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة



#### 4-8 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن الذي نصّه:

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المبحوثين لدور الحكومة الإلكترونية كمتغيّر وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الخامسة، التي نصّها:

H<sub>05</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول دور الحكومة الإلكترونية كمتغيّر وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين المتعدّد (MANOVA)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات المفحوصين تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول الآتي يوضّح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (50): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والحكومة الإلكترونية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الجنس	إدارة المعرفة	2.413	1	2.413	4.248	0.041	دالة
	تنمية الموارد البشرية	1.782	1	1.782	2.717	0.101	غير دالة
	الحكومة الإلكترونية	0.033	1	0.033	0.058	0.809	غير دالة
المؤهل العلمي	إدارة المعرفة	0.491	2	0.245	0.432	0.650	غير دالة
	تنمية الموارد البشرية	0.145	2	0.072	0.110	0.896	غير دالة
	الحكومة الإلكترونية	0.786	2	0.393	0.691	0.503	غير دالة
المسمى الإداري	إدارة المعرفة	1.077	3	0.359	0.632	0.595	غير دالة
	تنمية الموارد البشرية	2.228	3	0.743	1.132	0.338	غير دالة
	الحكومة الإلكترونية	1.548	3	0.516	0.907	0.439	غير دالة
سنوات الخبرة	إدارة المعرفة	5.905	3	1.968	3.466	0.018	دالة
	تنمية الموارد البشرية	1.544	3	0.515	0.785	0.504	غير دالة
	الحكومة الإلكترونية	1.513	3	0.504	0.886	0.449	غير دالة

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

توضّح النتائج الظاهرة في الجدول السابق الآتي:

تُظهر نتائج الفروق حول إدارة المعرفة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والمُسَمَّى الإداري، وفي المقابل كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة.

تكشف نتائج الفروق حول تنمية الموارد البشرية وحول الحكومة الإلكترونية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، وسنوات الخبرة.

ولمعرفة اتجاه هذه الفروق في الجنس وسنوات الخدمة وتحديد الفئة التي كانت لصالحها، تمّ تطبيق اختبار "ت"، و L.S.D، وتبين الجداول الآتية نتائج هذا الاختبارات.

جدول (51): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لبعيد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	ذكر	116	3.09	0.72	1.98	0.05
	أنثى	118	2.89	0.81		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ )

تُبين النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية على مجال إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس بين (الذكور) من جهة والإناث من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

ولمعرفة لصالح مَنْ كانت الفروق حول إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تمّ استخدام الاختبار البعدي LSD، والجدول الآتي يوضّح نتائج هذا الاختبار.

جدول (52): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة

المتغير	المستوى الأول	المستوى الثاني	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
ادارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.4282	0.02
		من 10 – أقل من 15 سنة	0.3400	0.03
		15 سنة فأكثر	0.3605	0.01
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.4282	0.02
		من 10 – أقل من 15 سنة	-0.0882	0.61
		15 سنة فأكثر	-0.0676	0.66
	من 10 – أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.3400	0.03
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.0882	0.61
		15 سنة فأكثر	0.0205	0.87
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.3605	0.01
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.0676	0.66
		من 10 – أقل من 15 سنة	-0.0205	0.87

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ )

يتبين من الجدول السابق أنَّ الفروق حول إدارة المعرفة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة كانت بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5- أقل من 10 سنوات) ولصالح (من 5- أقل من 10 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(من 10- أقل من 15 سنة) ولصالح (من 10- أقل من 15 سنة)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(15 سنة فأكثر) ولصالح (15 سنة فأكثر).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها

2-5 التوصيات

3-5 مقترحات لدراساتٍ مستقبلية

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمّن هذا الفصل مناقشةً للنتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيّرات الدراسة وأبعادها والمتمثلة في إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والحكومة الإلكترونية، ولأسئلة وفرضيات الدراسة، وكذلك عرضاً للتوصيات المقترحة، وتقديم مقترحات لدراساتٍ مستقبلية.

#### 5-1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

5-1-1 مناقشة نتائج السؤال الأول، ونصّه (ما درجة تطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟)

تكشف النتائج في جدول رقم (26) أنّ الفقرات التي تقيس الدرجة الكلية تطبيق إدارة المعرفة، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبدو أكثر قدرة على إدارة المعرفة في جوانبها التنفيذية والتخزينية منها في جوانبها الإبداعية والتأسيسية؛ حيث يشير التدرج في أداء الأبعاد إلى وجود أولوية للجوانب التقنية والملموسة في إدارة المعرفة، مقابل تحدّي حقيقيّ في الجوانب الإبداعية والمحفزة، ويظهر تفوّق بُعد التخزين والتطبيق يعكس تركيزاً على البنية التحتية والتجهيزات المادية التي تُسهّل حفظ المعرفة القائمة واستخدامها، بينما يؤكد تراجع بُعدي المشاركة والتوليد وجود عقبات تتعلق بالبيئة التنظيمية الداعمة للإبداع ونقل المعرفة، كما يشير الأداء المتوسط عموماً إلى أنّ تطبيق إدارة المعرفة لا يزال في مرحلة انتقالية؛ حيث تبرز الكفاءة في التعامل مع المعرفة المُعدّة مسبقاً أكثر من القدرة على إنشائها وتحفيز تبادلها، ممّا قد يُظهر طبيعةً بيروقراطيةً تُفضّل التنفيذ المنظم على الابتكار والمبادرات غير التقليدية التي تتطلب بيئة أكثر مرونة وتحفيزاً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من (الحربي، 2023)، (الحضرمي والعبرية، 2022)، (بوعلاق وقرط، 2021)، (Nenungwi & Garaba, 2022) التي كشفت عن مستوى درجات متوسطة لتطبيق المعرفة في مختلف المؤسسات الحكومية المبحوثة.

واختلفت هذه النتيجة، مع دراسة (السلمي وشعبي، 2025)، (صمادي وآخرون، 2025)، (عبد الله، 2024)، (عوي وطالبي، 2024)، (صخراوي، 2023)، (عودة، 2022)، (بخاري وغيث، 2022)، التي بيّنت نتائجها مستويات مرتفعة لتطبيق إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات الحكومية المبحوثة.

#### 5-1-1-1 مناقشة نتائج البُعد الأول: توليد المعرفة

تكشف النتائج في جدول رقم (27) أنّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة على البُعد الأول: توليد المعرفة، كانت تقديراتها متوسطة، وتعرّضت الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ البيئة التنظيمية في المؤسسات الفلسطينية تبدو مهيأة لدعم الأنشطة الجماعية القائمة على المشاركة الفكرية أكثر من تركيزها على الحوافز المادية؛ حيث يشير الأداء المتوسط في معظم مؤشرات توليد المعرفة إلى وجود وعي بأهمية الإبداع المؤسسي، لكن ضمن إطار محدود الإمكانيات، وتفقّ مؤشر المشاركة في ورش العمل يُظهر توجُّهاً نحو تبني آليات التعلّم المشترك كمدخل لاستثمار الطاقات البشرية، ويوضّح التراجع الملحوظ في مجال الحوافز المادية أنّ عملية تحفيز الابتكار لا تنزل تواجه تحدّيات على مستوى السياسات التنظيمية أو الموارد المخصّصة، وقد يُظهر هذا التفاوت وجود فجوة بين الرغبة في تعزيز الابتكار وبين الآليات العملية الداعمة؛ حيث تبرز الثقافة التنظيمية الداعمة للتعاون كعاملٍ مُساعدٍ في تعويض نقص الدعم المادي، ممّا يحافظ على أداءٍ متوسط المستوى عمومًا دون تحقيق طفرات نوعية في إنتاج المعرفة.

#### 5-1-1-2 مناقشة نتائج البُعد الثاني: اكتساب المعرفة

تكشف النتائج في جدول رقم (28) أنَّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة على البُعد الثاني: **اكتساب المعرفة**، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ بيئة العمل في المؤسسات الحكومية تبدو مهياة لاكتساب المعرفة من خلال الدعم العام للتعلُّم المستدام وتوفير المصادر الداخلية للمعلومات، بينما تواجه تحديات في الجانب التخطيطي المتعلق بتشخيص الاحتياجات المعرفية بدقة، وتُفوق مؤشر دعم مواصلة التعلُّم يظهر وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التطوير الذاتي والبناء المعرفي المستمر، ثمَّ إنَّ توافر مصادر المعلومات يشير إلى وجود بنية تحتية معلوماتية معقولة تُسهِّل تدفق المعرفة، وفي المقابل، يوضِّح التراجع النسبي في تحديد الاحتياجات المعرفية أنَّ العملية لا تزال تأخذ طابعاً عاماً أكثر من كونها ممنهجة وقائمة على التحليل الدقيق، ممَّا قد يؤدي إلى فجوة بين المعرفة المتاحة والاحتياجات الفعلية للمؤسسة، وهذا التفاوت يوحي بأنَّ آليات اكتساب المعرفة تعتمد بشكل أكبر على المبادرات الفردية والموارد المتاحة؛ بينما تبقى عمليات التخطيط الاستراتيجي للمعرفة بحاجة إلى مزيد من التطوير والتركيز.

#### 5-1-1-3 مناقشة نتائج البُعد الثالث: تخزين المعرفة

تكشف النتائج في جدول رقم (29) أنَّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة على البُعد الثالث: **تخزين المعرفة**، كانت تقديراتها متوسطة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ المؤسسات المعنية تبدو أكثر تركيزاً على الجوانب التقنية والتوثيقية الروتينية لتخزين المعرفة مقارنة بالجوانب الإبداعية فيها؛ حيث يشير الأداء المتوسط مع تفاوت طفيف بين المؤشرات إلى وجود بنية تحتية تقنية مقبولة لإدارة قواعد البيانات والحفاظ على المعلومات، لكنَّ مع وجود تحدٍّ في استيعاب المعرفة غير التقليدية، ويُظهر تفوق مؤشر الاعتماد على قواعد البيانات الإلكترونية، ويؤكد سعي المؤسسات إلى تبني أنظمة رقمية منظمة للحفاظ والاسترجاع، كما أنَّ الاهتمام بنسخ الاحتياط الخارجية يعكس وعياً بأهمية استمرارية العمل وأمن المعلومات،

وفي المقابل، يوضّح التراجع النسبيّ في توثيق الأفكار المبتكرة أنّ العملية التوثيقية قد تنصبُّ بشكلٍ أكبر على المعرفة الصريحة والمباشرة أكثر من المعرفة الضمنيّة والإبداعية، ممّا قد يعكس أولوية للحفاظ على المعلومات الروتينية مقابل صعوبة في التقاط وتوثيق المعرفة الابتكارية غير الممنهجة التي تحتاج إلى آليات استقطاب أكثر تطوراً.

#### 4-1-1-5 مناقشة نتائج البُعد الرابع: مشاركة المعرفة

تكشف النتائج في جدول رقم (30) أنّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة على البُعد الرابع: مشاركة المعرفة، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ البيئة التنظيمية تبدو مهيأة لتبادل المعرفة من خلال الدعم الاجتماعي والتقني أكثر من اعتمادها على أنظمة الحوافز الممنهجة؛ حيث يشير الترتيب المتدرج للمؤشرات إلى وجود ثقافة تنظيمية تلقائية تدعم المشاركة المعرفية في الإطار الاجتماعي والتقني، بينما تبقى الآليات الرسمية للتشجيع أقل فاعلية، ومؤشر خلق بيئة اجتماعية داعمة يعكس وعياً بأهمية البُعد الإنساني والعلاقات غير الرسمية في تسهيل تدفق المعرفة، كما أنّ استخدام التقنيات الحديثة يؤكد سعياً لتبني أدوات العصر في إعمام المعرفة، وفي المقابل، يوضّح التراجع الملحوظ في مجال المكافآت أنّ عملية تحفيز المشاركة لا تزال تعتمد بشكل رئيس على الدواخل الذاتية والعلاقات الاجتماعية بدلاً من أن تكون مدعومة بنظام تحفيزي مؤسسي قوي، مما قد يحدّ من استدامة المشاركة المعرفية ويجعلها مرتبطة بالظروف والرغبات الفردية أكثر من كونها ممارسة مؤسسية راسخة.

#### 5-1-1-5 مناقشة نتائج البُعد الخامس: تطبيق المعرفة

تكشف النتائج في جدول رقم (31) أنّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة على البُعد الخامس: تطبيق المعرفة، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المؤسسات الحكومية تبدو أكثر تركيزاً على الجانب التجهيزي والتطبيقي المباشر للمعرفة مقارنة بالجانب التقييمي والتطويري المستدام؛



حيث يشير الأداء المتوسط مع تفاوت طفيف بين المؤشرات إلى وجود جهود في توظيف المعرفة عملياً لكن ضمن إطار يفتقر إلى آليات المتابعة والتقييم المنتظمة، كما أنّ توفير الأجهزة الإلكترونية واستغلال المعرفة الحديثة يعكس حرصاً على تذليل العقبات التقنية وربط المعرفة بتحسين الأداء اليومي، كما أنّ الربط بالخطط الاستراتيجية يوحي بمحاولة لدمج المعرفة في التوجهات العامة، ويوضّح التراجع النسبي في إجراء المراجعات الدورية، وأنّ عملية التطبيق قد تقتصر إلى نظام متابعة منهجيّ يكفل قياس الفعالية الحقيقية لتطبيق المعرفة، ويعمل على تصحيح المسار بشكلٍ مستمر، ممّا قد يحول دون تحقيق الاستفادة القصوى من الاستثمار في المعرفة، ويحدّ من إمكانية التحسين المستمر.

#### 5-1-2 مناقشة نتائج السؤال الثاني، ونصّه (ما مستوى تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلّم) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟)

تكشف النتائج في جدول رقم (32) أنّ الفقرات التي تقيس الدرجة الكلية لمستوى تنمية الموارد البشرية، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ بيئة العمل في المؤسسات الحكومية تبدو أكثر اهتماماً بالجوانب التدريبية المباشرة منها بالتمكين الفعلي للموظفين؛ حيث يشير التدرج في أداء الأبعاد إلى وجود أولوية لتنمية المهارات الوظيفية عبر برامج تدريبية تقليدية، مقابل تحدّ واضح في منح الصلاحيات والاستقلالية، وتفوق بُعد التدريب والتطوير يظهر نهجاً تقليدياً يركّز على تحسين الأداء ضمن الأطر الوظيفية القائمة دون تجاوزها، ويكشف تراجع بُعد التمكين الوظيفي عن هيكل تنظيمي هرمي يحدّ من تفويض السلطات، ويحافظ على مركزية القرار، كما يشير الأداء المتوسط للتعلّم إلى أنّ عملية التنمية البشرية لا تزال تقليدية إلى حدّ كبير، تتركز في الأنشطة المُعدّة مسبقاً أكثر من كونها ثقافة تنظيمية شاملة تدمج بين التطوير المهني والاستقلالية الوظيفية، ممّا قد يحول دون تحقيق الاستفادة القصوى من استثمارات التنمية البشرية بسبب عدم مواكبتها ببيئة عمل محفزة، تمنح الموظفين الحرية والإمكانيات لترجمة مهاراتهم الجديدة إلى ممارساتٍ مبتكرة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراساتٍ عدَّة، ومنها (بوكشيريد، 2023)، (شلدان وحمد، 2022)، (مزيان وبن يحيى، 2022)، (دليلة وبوبكر، 2021)، التي أظهرت مستويات متوسطة في تنمية الموارد البشرية في مختلف المؤسَّسات الحكومية المبحوثة.

وفي المقابل اختلفت مع نتائج دراساتٍ كلٍّ من (لعور وبوخلوط، 2024)، (زواغي، 2024)، (بن أعر وجيلالي، 2022)، (العمار والقحطاني، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوياتٍ مرتفعة في تنمية الموارد البشرية في المؤسَّسات الحكومية التي طُبِّقَتْ فيها هذه الدراسات.

#### 5-1-2-1 مناقشة نتائج البُعد الأول: التدريب والتطوير

تكشف النتائج في جدول رقم (33) أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تنمية الموارد البشرية على البُعد الأول: **التدريب والتطوير**، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ بيئة العمل في المؤسَّسات الحكومية تبدو مهمة بالتدريب من حيث كونه أداةً لتحسين الأداء اليومي ومواكبة المستجدات أكثر من كونه نظاماً شاملاً للتطوير الفردي الممنهج؛ حيث يشير التفاوت بين المؤشرات إلى وجود ممارسات تدريبية إيجابية لكنها تقتصر إلى التخصيص والتقييم المنتظم، ويكشف تفوق مؤشر مساهمة التدريب في تحسين الأداء يعكس تركيزاً على الجانب العملي التطبيقي المباشر الذي يظهر نتائج ملموسة في المهام الروتينية، بينما يؤكد التراجع النسبي في تخصيص المسارات التدريبية الفردية أنَّ البرامج قد تكون عامة وغير قائمة على تشخيص دقيق للاحتياجات الشخصية، ويشير ضعف الاهتمام بتقييم التدريب عبر التغذية الراجعة إلى أنَّ هذه العملية قد تقتقد إلى آليات المتابعة والتطوير المستمر، مما يحول دون تحويل التدريب من مجرد نشاط عارض إلى استثمار استراتيجي في رأس المال البشري يلبي الاحتياجات التطويرية المتنوعة للموظفين.

#### 5-1-2-2 مناقشة نتائج البُعد الثاني: التمكين الوظيفي

تكشف النتائج في جدول رقم (34) أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تنمية الموارد البشرية على البُعد الثاني: **التمكين الوظيفي**، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ بيئة العمل في المؤسسات الحكومية تبدو مترددة في منح الصلاحيات الكاملة للموظفين؛ حيث تشير المستويات المتوسطة على المؤشرات جميعها مع تفاوت طفيف بينها إلى وجود هامش محدود من الثقة يسمح بدرجة معقولة من اتخاذ القرارات، لكن مع تقييد واضح للحريات الإجرائية والابتكارية، وتفقُّ مؤشّر منح الصلاحيات في اتخاذ القرارات يظهر حاجة إدارية عملية لتفويض بعض السلطات لضمان سير العمل، بينما يؤكد التراجع في مؤشر المرونة في اختيار أساليب العمل أنَّ هذه الصلاحيات لا تزال محكومة بقيود وإجراءات صارمة تترك هامشاً ضيقاً للإبداع والابتكار، كما يشير الأداء المتوسط في آليات التواصل وفرص اقتراح الأفكار إلى أن قنوات المشاركة موجودة لكنها قد لا تكون فعالة بما يكفي لتحقيق تمكين حقيقي، وذلك لوجود الهيكل التنظيمي الهرمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كآفة، الذي يسمح بالتفويض الجزئي، لكنه يحافظ على مركزية القرار النهائي والتسلسل الإداري، ويحدُّ من الاستقلالية المهنية في أداء المهام.

#### 5-1-2-3 مناقشة نتائج البُعد الثالث: التعلُّم

تكشف النتائج في جدول رقم (35) أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تنمية الموارد البشرية على البُعد الثالث: **التعلُّم**، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ بيئة العمل في المؤسسات الحكومية تبدو أكثر دعماً للتعلُّم الجماعي والتشاركي منه للتعلُّم الفردي المستقل؛ حيث يشير التفاوت بين المؤشرات إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة بين الأفراد، لكنّها لا توفر الدعم الكافي للتعلُّم الذاتي المنظم، وتفقُّ مؤشّر تبادل الخبرات بين الموظفين يُظهر اعتماداً على الشبكات الاجتماعية غير الرسمية، ونقل المعرفة العملي كآلية رئيسة للتعلُّم، بينما يؤكد التراجع النسبي في توفير بيئة داعمة للتعلُّم

الذاتي، وأنَّ المؤسسات قد لا توفر الحوافز والموارد اللازمة لتعزيز المبادرات الفردية في التعلُّم المستمر، كما يشير الاهتمام المتوسط باستخدام التقنيات الحديثة والتغذية الراجعة إلى وجود محاولات لتطوير آليات التعلُّم، لكنَّها قد تفتقد إلى الاستدامة والتكامل في نظام متكامل، مما يوحي بأنَّ عملية التعلُّم تعتمد بشكل أكبر على التفاعلات الشخصية والمبادرات الجماعية العفوية أكثر من كونها ممارسة مؤسسية ممنهجة وشاملة للجوانب جميعها.

### 5-1-3 مناقشة نتائج السؤال الثالث، ونصُّه (ما مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟)

تكشف النتائج في جدول رقم (36) أنَّ الفقرات التي تقيس الدرجة الكلية لمدى تطبيق الحكومة الإلكترونية، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ عملية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية تسير بوتيرة متوازنة إلى حدٍّ ما بين مختلف الجوانب التقنية؛ حيث يشير التقارب الملحوظ في أداء الأبعاد إلى وجود تكامل نسبي بين المتطلبات الأساسية للحكومة الإلكترونية؛ فتفوق البنية التقنية ولو بشكل طفيف يعكس استثماراً ملموساً في البنية التحتية الرقمية التي تشكل الأساس المادي للتحول الإلكتروني، بينما يؤكد الأداء المتقارب لأمن المعلومات والمهارات التقنية أنَّ الجوانب البشرية والتأمينية تسير جنباً إلى جنب مع التطور التقني، وإنَّ كانت بدرجة متوسطة تشير إلى أنَّ الجميع لا يزال في مرحلة البناء والتطوير، وهذا التوازن النسبي يوحي بأنَّ عملية التحول الرقمي تخضع لتخطيط متكامل يدرك أهمية التطور المتوازن للعناصر المختلفة، رغم أنَّ المستوى المتوسط العام يشير إلى أنَّ الطريق لا يزال طويلاً للوصول إلى النضج التقني المطلوب لتحقيق حكومة إلكترونية متكاملة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كلٍّ من (الشبلي، 2025)، (منسي والطائي، 2022)، (الدرايع، 2021)، التي أظهرت مستويات متوسطة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في هذه المؤسسات الحكومية محلّ هذه الدراسات.

وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة كلٍّ من (رجب، 2023)، (الفراجي وسعد، 2022)، (قتلو، 2022)، (حافظ، 2021)، (فرحات والطحان، 2020)، التي أظهرت مستويات مرتفعة في تطبيق الحكومة الإلكترونية بمختلف هذه المؤسسات الحكومية محلّ هذه الدراسات.

### 5-1-3-1 مناقشة نتائج البُعد الأول: المهارات التقنية

تكشف النتائج في جدول رقم (37) أنّ الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية على البُعد الأول: **المهارات التقنية**، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المؤسسات الحكومية تبدو أكثر قدرة على توفير الكفاءات التقنية المتخصصة منها على تطوير المهارات الشاملة للموظفين جميعهم؛ حيث يشير التفاوت الطفيف بين المؤشرات إلى وجود كادرٍ فنيٍّ، لكنّ مع تحدٍّ في تعميم الثقافة التقنية عبر مختلف المستويات الوظيفية، وتفقّ مؤشر وجود المبرمجين المتخصصين يظهر اهتماماً محدوداً بالبنية التحتية البشرية للتطوير التقني؛ بينما يؤكد التراجع النسبي في القدرة على حلّ المشكلات تقنياً أنّ المهارات لا تزال مركزة في نطاق ضيق دون انتشار واسع يكفل التعامل المرن مع المتطلبات اليومية، كما يشير الأداء المتوسط في تطوير المهارات باستمرار إلى أنّ عملية التطوير التقني قد تسير بوتيرة متوسطة لا تواكب بالكامل التسارع التقني العالمي، مما قد يخلق فجوة بين القدرات الحالية والمستقبلية المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي الشامل.

#### 5-1-3-2 مناقشة نتائج البُعد الثاني: البنية التقنية

تكشف النتائج في جدول رقم (38) أنَّ الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية على البُعد الثاني: البنية التقنية، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ المؤسسات الحكومية تبدو أكثر تقدماً في الجوانب التقنية المتعلقة بالخدمات المقدمة للمراجعين منها في تكامل الأنظمة الداخلية؛ حيث يُشير التفاوت الطفيف بين المؤشرات إلى وجود أولوية للبنية التحتية الظاهرة للمواطنين مقابل تحديات في التكامل الداخلي الشامل؛ حيث مؤشر استخدام الأنظمة المتطورة لمعالجة بيانات المراجعين يظهر تركيزاً على تحسين تجربة المستخدم الخارجي وتبسيط الإجراءات الخدمية، بينما يؤكد التراجع النسبي في تنفيذ المعاملات الداخلية عبر أنظمة متكاملة أنَّ عملية التحول الرقمي قد لا تزال تعاني من بعض التجزئة على مستوى الإدارات والأقسام، كما يشير الأداء المتوسط في تطوير الشبكات الداخلية وتبادل البيانات إلكترونياً إلى وجود بنية تقنية أساسية جيدة لكنها قد تواجه تحديات في تحقيق التكامل الكامل بين مختلف الأنظمة والجهات، مما قد يحُد من تحقيق الانسيابية المطلوبة في العمليات الإدارية الداخلية.

#### 5-1-3-3 مناقشة نتائج البُعد الثالث: أمن المعلومات

تكشف النتائج في جدول رقم (39) أنَّ الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية على البُعد الثالث: أمن المعلومات، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ المؤسسات الحكومية تبدو أكثر اهتماماً بالجوانب الإجرائية والإدارية لأمن المعلومات منها بالجوانب التقنية والتجهيزية؛ حيث يشير التفاوت الطفيف بين المؤشرات إلى وجود وعي بأهمية الحماية الرقمية، لكن مع تحدٍ في توفير الأدوات التقنية المتطورة، ويعكس مؤشر تطبيق السياسات الواضحة لحماية المعلومات حرصاً على وضع أطر تنظيمية تحكم التعامل مع البيانات، بينما يؤكد التراجع النسبي في تزويد الأجهزة بأنظمة حماية متطورة أنَّ التطبيقات الأمنية قد لا تواكب تماماً المتطلبات التقنية الحديثة، كما يشير الأداء المتوسط في فحص

نقاط الضعف بانتظام إلى أنَّ عمليات المراجعة الأمنية قد تكون روتينية إلى حدٍّ ما دون أن تصل إلى مستوى التقييم الشامل والمستمر، مما قد يترك بعض الثغرات في مواجهة التهديدات الإلكترونية المتطورة التي تتطلب تحديثاً مستمراً للأنظمة والبروتوكولات الأمنية.

5-1-4 مناقشة نتائج السؤال الرابع، ونصّه (ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟)

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصّها:

$H_{01}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية).

5-1-4-1 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى التي نصّها ( $H_{01a}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التدريب والتطوير بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية).

أظهرت النتائج في جدول رقم (40) بوجود أثر دالٍ إحصائيًا للأبعاد (تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة)؛ حيث يفسر تطبيق المعرفة حوالي (47.7%) من التباين في التدريب والتطوير، وبأكتساب المعرفة يرتفع التفسير إلى (54.4%)، وبمشاركة المعرفة يصل إلى (55.6%)، وفي المقابل متغيرات توليد المعرفة وتخزين المعرفة غير دالة إحصائيًا.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تأثير إدارة المعرفة في مجال التدريب والتطوير يرتبط بشكل أكبر بالجوانب التطبيقية والتفاعلية للمعرفة منها بالجوانب التأسيسية والتخزينية؛ حيث يشير تفوق الأبعاد التطبيقية والاكتساب والمشاركة إلى أنَّ فعالية التدريب تتوقف على قدرة المؤسسات الحكومية على تحويل المعرفة

إلى ممارسات عملية واكتساب معارف جديدة وتبادلها بين العاملين، والقدرة على تطبيق المعرفة تفسر جزءاً كبيراً من التباين في التدريب والتطوير؛ لأنها تمثل الهدف النهائي من العملية التدريبية، بينما تضيف مشاركة المعرفة بُعداً جماعياً يثري البيئة التدريبية، وفي المقابل، يوضح عدم دلالة توليد المعرفة وتخزينها أنّ العمليات التدريبية قد تركز أكثر على الاستفادة من المعرفة الحالية والمتاحة منها على استحداث معارف جديدة أو الاعتماد على المخزون المعرفي فقط، ممّا يشير إلى أنّ التدريب الفعّال يحتاج إلى تفاعل حيويّ مع المعرفة أكثر من حاجته إلى تخزينها أو إنشائها بمعزل عن التطبيق.

**5-1-4-2 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية التي نصّها (H<sub>01b</sub>): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التمكين الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.)**

أظهرت النتائج في جدول رقم (41) بوجود أثرٍ دالٍّ إحصائياً للأبعاد (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة)؛ حيث يفصّر تطبيق المعرفة حوالي (45.8%) من التباين في التمكين الوظيفي، وبإضافة توليد المعرفة يرتفع التفسير إلى (51.3%)، وبمشاركة المعرفة يصل إلى (53.8%)، وفي المقابل متغيرات اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ تأثير إدارة المعرفة في التمكين الوظيفي يرتبط بشكلٍ أساس بالجوانب الإبداعية والتطبيقية للمعرفة أكثر من ارتباطه بجوانب الاكتساب والتخزين؛ حيث يشير تفوق أبعاد التطبيق والتوليد والمشاركة إلى أنّ تمكين الموظفين يحتاج إلى بيئة تنظيمية تشجّع على تحويل المعرفة إلى ممارسات فعلية، واستحداث حلول مبتكرة، وتبادل الخبرات بحرية؛ فالقدرة على تطبيق المعرفة تفسّر جزءاً كبيراً من التباين في التمكين؛ لأنها تمثل الجسر الذي يربط بين المعرفة النظرية والسلطة التطبيقية في اتخاذ القرارات، بينما يضيف توليد المعرفة بُعداً إبداعياً يُمكن الموظفين من تطوير أساليب عمل جديدة تزيد من استقلاليتهم،



وفي المقابل، يوضّح عدم دلالة اكتساب المعرفة وتخزينها أنّ مجرد امتلاك المعرفة أو حفظها لا يكفي لتحقيق التمكين ما لم تصاحبها آليات تسمح بتوظيفها بشكلٍ عمليٍّ وإبداعيٍّ في بيئة العمل، مما يشير إلى أنّ القيمة الحقيقية للمعرفة في مجال التمكين تكمن في كميّة استخدامها وتطويرها ومشاركتها، وليس في كمّيّتها أو طرق تخزينها فقط.

**3-4-1-5 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصّها (H01b): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التعلّم بالمؤسّسات الحكومية الفلسطينية.)**

أظهرت النتائج في جدول رقم (42) بوجود أثر دالٍّ إحصائيًّا للأبعاد (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة)؛ حيث يفسر تطبيق المعرفة حوالي (46.6%) من التباين في التعلّم، وبإضافة توليد المعرفة يرتفع التفسير إلى (52.3%)، وبمشاركة المعرفة يصل إلى (54.5%)، وفي المقابل متغيّرات اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة غير دالّة إحصائيًّا.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ تأثير إدارة المعرفة في مجال التعلّم يرتبط بشكل وثيق بالجوانب التفاعلية والإبداعية للمعرفة أكثر من ارتباطه بجوانب الاكتساب والتخزين؛ حيث يشير تفوق أبعاد التطبيق والتوليد والمشاركة إلى أنّ التعلّم الفعّال يحتاج إلى بيئة تحوّل المعرفة إلى ممارسات عمليّة، وتشجع على الابتكار وتبادل الخبرات؛ حيث القدرة على تطبيق المعرفة تفسّر جزءاً كبيراً من التباين في التعلّم؛ لأنّها تمثل الاختبار الحقيقي لفهم المعرفة واستيعابها، بينما يضيف توليد المعرفة بُعداً إبداعياً يحفز التفكير النقدي والتأملي الذي يغذي عملية التعلّم المستمر، وفي المقابل، يوضّح عدم دلالة اكتساب المعرفة وتخزينها أنّ مجرد الحصول على المعلومات أو حفظها لا يكفي لتحقيق تعلّم حقيقيٍّ ما لم تصاحبه عمليات تحويلية تسمح بتوظيف هذه المعرفة في بيئات جديدة ومشاركتها مع الآخرين، مما يشير إلى أنّ جوهر التعلّم يكمن

في التفاعل الحي مع المعرفة، وتحويلها من مادة جامدة إلى خبرة حيّة تنمو من خلال الممارسة والتشارك والإبداع.

تتفق نتائج هذه الفرضية الرئيسة مع نتيجة دراسة (السلمي وشعبي، 2025)، التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية لإدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي، واتفقت مع دراسة (Ramakrishna et al., 2025)، التي أظهرت وجود أثر لإدارة المعرفة في الأداء المؤسسي الحكومي، كما اتفقت مع دراسة (عبد الله، 2024)، التي بيّنت وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة في تمكين الموارد البشرية.

5-1-5 مناقشة السؤال الخامس، ونصّه: ما مدى تأثير إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية بأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثانية، التي نصّها:

$H_02$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في الحكومة الإلكترونية بأبعادها: المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

5-1-5-1 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى، ونصّها ( $H_02a$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في المهارات التقنية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.)

أظهرت النتائج في جدول رقم (43) بوجود أثر دالّ إحصائي للأبعاد (تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة)؛ حيث يفسّر تطبيق المعرفة حوالي (29.4%) من التباين في المهارات التقنية، وبأكتساب المعرفة يرتفع التفسير إلى (33.8%)، وبالمقابل متغيرات توليد المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة غير دالة إحصائيًا.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تطوير المهارات التقنية يرتبط بشكل أساسي بالقدرة على توظيف المعرفة الموجودة، واستقطاب معارف جديدة أكثر من ارتباطه بعمليات الإبداع أو التشارك في المعرفة؛ حيث يشير تفوق بُعدي التطبيق والاكْتساب إلى أنَّ تطوير الكفاءات التقنية يحتاج إلى بيئة تنظيمية قادرة على تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية، وإلى آلية فعّالة لاكتساب المعارف الحديثة في المجال التقني؛ فالقدرة على تطبيق المعرفة تفسّر جزءاً مهماً من التباين في المهارات التقنية؛ لأنها تمثل الجانب العملي الذي يختبر مدى توظيف المعرفة النظرية في واقع العمل التقني، بينما يضيف بُعد الاكتساب أهمية مواكبة المستجدات التقنية المتلاحقة، وفي المقابل، يوضّح عدم دلالة الأبعاد الأخرى أنَّ تطوير المهارات التقنية قد يكون أكثر ارتباطاً بالجوانب الإجرائية والوظيفية المباشرة منها بالعمليات الإبداعية أو التشاركية، مما قد يشير إلى أنَّ البيئة التقنية في هذه المؤسسات تركز على الكفاءة التشغيلية والتمكن التقني المباشر أكثر من تركيزها على الابتكار أو بناء مجتمعات الممارسة في المجال التقني.

5-1-5 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية، ونصّها ( $H_{02b}$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في البنية التقنية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.)

أظهرت النتائج في جدول رقم (44) بوجود أثر دالٍ إحصائياً للأبعاد (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة)؛ حيث يفسر تطبيق المعرفة حوالي (32.1%) من التباين في البنية التقنية، وبإضافة توليد المعرفة يرتفع التفسير إلى (36.8%)، وبإضافة تخزين المعرفة يصل إلى (40.7%)، وفي المقابل متغيرات اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تطوير البنية التقنية يتطلب تكاملاً بين القدرة على تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية، واستحداث حلول تقنية مبتكرة، والحفاظ على الموجود المعرفي بشكلٍ منظم؛ حيث

يشير تفوق الأبعاد التطبيقية والتوليدية والتخزينية إلى أنَّ البنية التقنية الفعّالة تحتاج إلى بيئة تنظيمية تستطيع توظيف المعرفة القائمة وتطوير معارف جديدة، مع ضمان حفظها واسترجاعها عند الحاجة؛ فالقدرة على تطبيق المعرفة تمثل الأساس العملي لبناء البنية التقنية، ويضيف توليد المعرفة بُعداً تطويرياً يسمح بتطوير حلول تقنية مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة، كما يسهم التخزين الفعّال في الحفاظ على المكونات المعرفية التي تشكّل الإرث التقني للمؤسسات الحكومية، وفي المقابل، يوضّح عدم دلالة البعدين الآخرين أنَّ تطوير البنية التقنية قد يكون أكثر ارتباطاً بالعمليات الداخلية المنظمة والجهود التطويرية الممنهجة منها بالعمليات التفاعلية أو التشاركية، ممّا قد يشير إلى أنَّ بناء البنية التحتية التقنية يعتمد بشكل أكبر على التخطيط المنظم والابتكار المنهجي والحفظ الآمن للمعرفة أكثر من اعتماده على تبادل المعرفة أو استيرادها من الخارج.

**5-1-5 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة، ونصّها (H<sub>0</sub>2c): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في أمن المعلومات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.**

أظهرت النتائج في جدول رقم (45) بوجود أثر دالّ إحصائياً للأبعاد (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة)؛ حيث يفسّر تطبيق المعرفة حوالي (23.1%) من التباين في أمن المعلومات، وبإضافة توليد المعرفة يرتفع التفسير إلى (28.1%)، وبإضافة تخزين المعرفة يصل إلى (31.3%)، وفي المقابل متغيرات اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة غير دالّة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تعزيز أمن المعلومات يرتبط بشكل أكبر بالجوانب التطبيقية والاستباقية والتنظيمية لإدارة المعرفة منها بجوانب التشارك أو الاكتساب؛ حيث يُشير تفوق الأبعاد التطبيقية والتوليدية والتخزينية إلى أنَّ حماية المعلومات تحتاج إلى بيئة تنظيمية قادرة على ترجمة المعرفة الأمنية

إلى ممارسات عملية، واستحداث حلول أمنية مبتكرة تواكب التهديدات المستجدة، وحفظ المعرفة الأمنية بشكل منظم يضمن استدامتها؛ فالقدرة على تطبيق المعرفة تمثل الجانب العملي الذي يحول النظريات الأمنية إلى إجراءات حماية فعّالة؛ بينما يضيف توليد المعرفة بُعداً استباقياً يمكن المؤسسة من تطوير آليات أمنية تتلاءم مع التحدّيات الحديثة، كما يُسهم التخزين المنظم في الحفاظ على السياسات والإجراءات الأمنية وضمان تطبيقها بشكل متسق، وفي المقابل، يوضّح عدم دلالة البُعدين الآخرين أنّ تعزيز الأمن السيبراني قد يكون أقلّ ارتباطاً بتبادل المعرفة الأمنية أو اكتسابها من الخارج، ممّا قد يشير إلى أنّ حماية المعلومات تعتمد بشكل أكبر على العمليات الداخلية الممنهجة والابتكار الذاتي في تطوير الحلول الأمنية أكثر من اعتمادها على المعرفة المستوردة أو المشاركة الواسعة للمعلومات الأمنية الحساسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عودة، 2022)، التي أظهرت وجود علاقة طردية إيجابية لإدارة المعرفة في التميّز المؤسسي.

**5-1-6 مناقشة نتائج السؤال السادس، ونصّه (ما مدى تأثير الحكومة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟)**

**وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة، التي نصّها:**

$H_03$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التمكين الوظيفي، التعلم) بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

**5-1-6-1 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى، ونصّها ( $H_03a$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في التدريب والتطوير بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.**

أظهرت النتائج في جدول رقم (46) بوجود أثر دالٍ إحصائياً للأبعاد الثلاثة؛ حيث يفسر بُعد المهارات التقنية حوالي (31.5%) من التباين في التدريب والتطوير، وبإضافة أمن المعلومات يرتفع التفسير إلى (37.6%)، وبإضافة البنية التقنية يصل إلى (38.7%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ التحول نحو الحكومة الإلكترونية يُسهم بشكل ملحوظ في تطوير العمليات التدريبية من خلال توفير البنى التحتية التقنية اللازمة، وضمان بيئة آمنة لتطبيقها؛ حيث يُشير التأثير المشترك للأبعاد الثلاثة إلى أنَّ تطوير التدريب في العصر الرقمي لم يَعُدْ يعتمد فقط على المهارات التقنية للموظفين، بل أصبح مرتبطاً بشكل عضويّ بتوفر البنية التقنية الداعمة وأنظمة الأمن المعلوماتي التي تتيح الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التقنية؛ فالمهارات التقنية تشكل الأساس البشري الذي يمكن من خلاله توظيف التقنية في التطوير التدريبي، بينما يضيف بُعد أمن المعلومات عنصر الثقة والموثوقية الذي يشجّع على تبني منصات التدريب الإلكتروني، كما تكمل البنية التقنية هذه المنظومة بتوفير الأدوات والأنظمة التي تجعل عملية التدريب الإلكتروني ممكنة وفعّالة، وهذا التداخل بين الأبعاد الثلاثة يؤكد أنَّ نجاح التدريب في بيئة العمل الحديثة يتطلب تكاملاً بين العنصر البشري المتمكن تقنياً والبيئة التقنية المساندة والضمانات الأمنية التي تحفظ استمرارية البرامج التدريبية الرقمية وجدواها.

**5-1-6-2 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية، ونصّها (H<sub>03b</sub>): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في التمكين الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.)**

أظهرت النتائج في جدول رقم (47) بوجود أثر دالٍ إحصائياً للأبعاد (البنية التقنية، المهارات التقنية)؛ حيث يفسر البنية التقنية حوالي (20.5%) من التباين في التمكين الوظيفي، وبإضافة المهارات التقنية يرتفع التفسير إلى (22.6%)، وبالمقابل متغيّر أمن المعلومات غير دالٍ إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تحقيق التمكين الوظيفي في البيئات الحكومية يرتبط بشكل أساس بتوفر البنية التقنية الداعمة والمهارات اللازمة لاستخدامها، أكثر من ارتباطه بالجوانب الأمنية المعلوماتية؛ حيث يشير تفوق البعدين التقنيين إلى أنَّ تمكين الموظفين يحتاج بالأساس إلى أدوات تقنية تتيح لهم أداء مهامهم بفعالية وكفاءات بشرية تمكنهم من توظيف هذه الأدوات بشكل مثالي؛ فالبيئة التقنية توفر المنصة التكنولوجية التي تزيل الحواجز البيروقراطية، وتسهّل تفويض الصلاحيات؛ بينما تمكّن المهارات التقنية الموظفين من الاستفادة الفعلية من هذه الإمكانيات في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، وفي المقابل، يوضّح عدم دلالة بُعد أمن المعلومات أنَّ اعتبارات الحماية السيبرانية قد لا تشكل عائقاً مباشراً أمام عمليات التمكين في هذه المؤسسات، أو أنَّ السياسات الأمنية المطبقة لا تتعارض مع منح الصلاحيات والمرونة للموظفين، مما قد يشير إلى أنَّ البيئة التنظيمية تنجح في تحقيق التوازن بين متطلبات الأمن المعلوماتي واحتياجات التمكين الوظيفي دون أن يصبح الأول قيداً على الثاني.

5-1-6-3 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة، ونصّها ( $H_{03c}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية بأبعادها (المهارات التقنية، البنية التقنية، أمن المعلومات) في التعلّم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية).

أظهرت النتائج في جدول رقم (48) بوجود أثر دالّ إحصائياً للأبعاد (البنية التقنية، المهارات التقنية)؛ حيث يفسّر البنية التقنية حوالي (42.8%) من التباين في التعلّم، وبإضافة المهارات التقنية يرتفع التفسير إلى (46.2%)، وفي المقابل فإنّ متغيّر أمن المعلومات غير دالّ إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ عملية التعلّم التنظيمي في البيئات الحكومية تعتمد بشكل أساس على توفّر البنية التحتية التقنية الملائمة والمهارات البشرية اللازمة لاستخدامها، أكثر من ارتباطها بالاعتبارات الأمنية المعلوماتية؛ حيث يُشير التأثير الكبير للبعدين التقنيين إلى أنَّ التعلّم الفعّال يحتاج إلى

منصّاتٍ رقميّةٍ متطورةٍ تتيح الوصول إلى المعرفة وتداولها، وإلى كفاءات بشرية قادرة على التفاعل مع هذه المنصّات واستثمارها في تطوير المعارف؛ فالبيئة التقنية توفر القنوات والأدوات التي تجعل المعرفة في متناول الأفراد، وتسهّل عمليات التعلّم الجماعي؛ بينما تمكّن المهارات التقنية الموظفين من التنقل بفعالية في الفضاء الرقمي، واستخراج القيمة المعرفية من المصادر المتّاحة. في المقابل، يوضّح عدم دلالة بُعد أمن المعلومات أنّ ضوابط الحماية السيبرانية قد لا تشكّل حاجزاً أمام عمليات التعلّم في هذه المؤسّسات، أو أنّ السياسات الأمنية المطبّقة صُمّمت بشكل لا يعيق تدفق المعرفة وتبادل الخبرات؛ مما قد يشير إلى نجاح البيئة التنظيمية في تحقيق التوازن بين متطلبات تأمين المعلومات وضرورات دعم التعلّم المستمر.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الذوايدي، 2024)، التي أظهرت وجود علاقة إيجابية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء التنظيمي، كما تتفق مع دراسة (الفراجي وسعد، 2022)، التي كشفت عن علاقة بين الحكومة الإلكترونية وتبسيط إجراءات العمل في القطاع الحكومي، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (Husin et al., 2024)، التي بيّنت عدم وجود علاقة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء التنظيمي.

**5-1-7 مناقشة السؤال السابع، ونصّه: هل دور الحكومة الإلكترونية يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسّسات الحكومية الفلسطينية؟**

**وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الرابعة التي نصّها:**

$H_04$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط

في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسّسات الحكومية الفلسطينية.

أظهرت النتائج في جدول رقم (49) أنّ الحكومة الإلكترونية تؤدّي دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز أثر

إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسّسات الحكومية الفلسطينية.



وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ الحكومة الإلكترونية تمثل قناة تمكينية تعزز تأثير إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية من خلال توفير البنية التحتية التقنية والآليات المنظمة التي تسهّل تحويل المعرفة إلى ممارسات تطويرية فعّالة؛ حيث يشير الدور الوسيط الجزئي إلى أنَّ التحوّل الرقمي يعمل كعاملٍ داعمٍ يعزّز الكفاءة التشغيلية لعمليات إدارة المعرفة، ويسرّع من وتيرة تحويلها إلى برامج تنمية ملموسة؛ فالحكومة الإلكترونية توفّر المنصّات الرقمية التي تجعل عمليات توليد المعرفة وتخزينها ونشرها أكثر سلاسة واتّساعاً، كما تزيد من قابلية تطبيق هذه المعرفة في برامج التدريب والتطوير والتمكين الوظيفي، وفي الوقت نفسه، يوضّح الطابع الجزئي للوساطة أنَّ لإدارة المعرفة تأثيراً مباشراً ومستقلاً على تنمية الموارد البشرية، إلا أنَّ هذا التأثير يكتسب زخماً إضافياً وقدرةً أكبر على الانتشار والتطبيق في ظلّ بيئة رقمية متطورة، مما يشير إلى أنَّ التكامل بين المنظومتين: المعرفية والرقمية يخلق تأثيراً تراكمياً يعظّم من العوائد التنموية للموارد البشرية.

5-1-8 مناقشة السؤال الثامن، ونصّه: هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المبحوثين لدور الحكومة الإلكترونية كمتغيّر وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمّى الإداري، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الخامسة التي نصّها:

H<sub>05</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول دور الحكومة الإلكترونية كمتغيّر وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمّى الإداري، سنوات الخبرة).

وتناقش الباحثة نتائج هذا السؤال والفرضية على النحو الآتي:

#### 5-1-8-1 الفروق في المتغيرات الديمغرافية حول إدارة المعرفة

أظهرت نتائج الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة في جدول رقم (50) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، والمسمى الإداري، وفي المقابل كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخدمة، وتفسرها الباحثة على النحو الآتي:

5-1-8-1-5 الجنس: كشفت النتائج في جدول رقم (51) وجود فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى إلى الجنس ولصالح الذكور، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البيئة التنظيمية قد توفر للذكور فرصاً أكبر للمشاركة في صنع القرار، والوصول إلى مراكز التأثير التي تتيح لهم الاطلاع على سياسات وإجراءات إدارة المعرفة بشكل أوسع، ثم إن طبيعة التنظيم الإداري قد تمنحهم أولوية في المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة والمشاريع التطويرية التي تعزز وعيهم بممارسات إدارة المعرفة.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍّ من (السلمي وشعبي، 2025)، (عودة، 2022)، (الحضرمي والعبرية، 2022)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي الجنس.

5-1-8-1-5 المؤهل العلمي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المؤهل العلمي؛ فترجع الباحثة ذلك إلى أن مبادئ إدارة المعرفة أصبحت من المفاهيم الإدارية الأساسية التي يتم تداولها في مختلف المستويات التعليمية، كما أن البرامج التدريبية المستمرة في المؤسسات أسهمت في إعمام هذه المعرفة بين مختلف الفئات التعليمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍّ من (السلمي وشعبي، 2025)، (عودة، 2022)، (بخاري وغيث، 2022)، (الحضرمي والعبرية، 2022)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي.

**3-1-8-1-5 المسمى الإداري:** بيّنت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المسمى الوظيفي، فتعزو الباحثة ذلك إلى أنَّ ثقافة إدارة المعرفة قد انتشرت بشكل متجانس بين مختلف المستويات الإدارية؛ حيث أصبحت تمثل لغة تنظيمية مشتركة بين الموظفين جميعهم، بغضِّ النظر عن مواقعهم الوظيفية؛ كما أنَّ سياسات نشر المعرفة في المؤسسات الحكومية قد اعتمدت على منهجية شاملة لا تميّز بين المسميات الإدارية المختلفة.

تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍّ من (السلمي وشعبي، 2025)، (عودة، 2022)، التي كشفت نتائجها عن عدم وجود فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي.

**4-1-8-1-5 سنوات الخبرة:** كشفت النتائج في جدول رقم (52) وجود فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول سنوات الخبرة، ولصالح السنوات التي تزيد عن خمس سنوات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ الخبرة العملية المتراكمة تتيح فرصةً أوسع للتعرض للتحديات التنظيمية التي تتطلب تطبيق مبادئ إدارة المعرفة، كما أنَّ الموظفين الأقدم يتمتعون بفرص أكبر للمشاركة في لجان تطوير العمل وورش التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تتجلى أهمية إدارة المعرفة بشكل عمليٍّ وملموس.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍّ من (السلمي وشعبي، 2025)، (عودة، 2022)، (بخاري وغيث، 2022)، التي كشفت نتائجها عدم وجود فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي سنوات الخبرة.

## 5-1-8-2 الفروق في المتغيرات الديمغرافية حول تنمية الموارد البشرية

أظهرت نتائج جدول رقم (50) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة)، وتفسرها الباحثة على النحو الآتي:

**5-1-8-2-1 الجنس:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير الجنس إلى أنَّ سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعنية تطبق بمعايير موضوعية تتسم بالعدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين جميعهم، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، كما أنَّ برامج التدريب والتطوير المهني تقدّم بشكل متساوٍ للجنسين.

تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلّ من (العمار والقحطاني، 2021)، (دليلة وبوبكر، 2021)، التي كشفت نتائجها بعدم وجود فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي الجنس.

**5-1-8-2-1 المؤهل العلمي:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي، يرجع ذلك إلى أنَّ برامج تنمية الموارد البشرية تصمم لتلائم مختلف المستويات التعليمية، كما أنَّ الاحتياجات التطويرية للموظفين تحدّد بناءً على متطلبات العمل الفعلية، بدلاً من المؤهلات الأكاديمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلّ من (شلدان وحمد، 2022)، (العمار والقحطاني، 2021)، (دليلة وبوبكر، 2021)، في عدم وجود فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي.

**5-1-8-2-1 المسمى الإداري:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق إلى أنَّ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تطبّق بشكل شموليٍّ على الفئات الوظيفية جميعها؛ حيث تسعى المؤسسات الحكومية إلى بناء ثقافة تنظيمية موحدة تدعم التطور المهني المستمر للموظفين جميعهم، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية.

تتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍّ من (شلدان وحمد، 2022)، (العمار والقحطاني، 2021)، (دليلة وبوبكر، 2021)، التي كشفت عن عدم وجود فروق تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

**5-1-2-8 سنوات الخبرة:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق إلى سياسات التنمية البشرية تراعي مختلف المراحل المهنية للموظفين؛ حيث توفر الوزارات تدريباً يتناسب مع كلِّ مرحلة خبرة، وضمن الإمكانيات المتاحة والمنح المقدمة من الممولين للتدريب، مما يحقق توازناً في تلبية الاحتياجات التطويرية للموظفين الجدد، وذوي الخبرة على حدٍّ سواء.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍّ من (العمار والقحطاني، 2021)، (دليلة وبوبكر، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق تُعزى إلى سنوات الخبرة، وفي المقابل اختلفت مع دراسة (شلدان وحمد، 2022)، التي كشفت عن فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي سنوات الخبرة، ولصالح أقلّ من خمس سنوات.

#### **5-1-3-8 الفروق في المتغيرات الديمغرافية حول الحكومة الإلكترونية**

أظهرت نتائج جدول رقم (50) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة)، وتفسّرها الباحثة على النحو الآتي:

**5-1-3-8 الجنس:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق في متغير الجنس إلى أنّ تطبيق الحكومة الإلكترونية يشمل الموظفين جميعهم دون تمييز؛ حيث إنّ الأنظمة الرقمية المطبّقة تُصمّم لتكون في متناول الجميع، بغضّ النظر عن النوع الاجتماعي، كما أنّ سياسات التحول الرقمي تُنفّذ بمعايير موحّدة تضمن مساواة الجميع في الوصول إلى الأدوات والتطبيقات التقنية.

**5-1-3-8 المؤهل العلمي:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق إلى المؤهل العلمي؛ فيرجع ذلك إلى أنّ مهارات استخدام الحكومة الإلكترونية أصبحت من المتطلبات الأساسية لبيئات العمل الحديثة؛ حيث توفر

المؤسسات الحكومية برامج تدريبية ملائمة لمختلف المستويات التعليمية، كما أن واجهات الأنظمة الإلكترونية تصمم لتكون سهلة الاستخدام، لا تتطلب مؤهلات عالية للتعامل معها.

**1-5-3-1-8-1-5 المسمى الإداري:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق في المسمى الإداري إلى أن تطبيقات الحكومة الإلكترونية تستهدف مختلف المستويات الوظيفية؛ حيث أصبحت الأدوات الرقمية جزءاً أساسياً من المهام اليومية للموظفين جميعهم، بغض النظر عن مواقعهم الإدارية، كما أن سياسات التحول الرقمي تُطبق بشكل شبه متكامل يشمل غالبية كافة أقسام المؤسسات الحكومية.

**1-5-3-8-1-5 سنوات الخبرة:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق في سنوات الخبرة إلى أن برامج الحكومة الإلكترونية صُممت لتلائم مختلف الخبرات والمستويات التقنية؛ حيث توفر المؤسسات الحكومية دعماً تقنياً مستمراً للموظفين جميعهم، كما أن واجهات التطبيقات الإلكترونية تُطوّر لتكون بديهية وسهلة الاستخدام، حتى لمن ليست لديهم خبرة تقنية كبيرة.

## 5-2 التوصيات

بناء على النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، التي أظهرت مستويات متوسطة في الأبعاد كافة، تقترح الباحثة عدداً من التوصيات لتحسين أبعاد الدراسة: إدارة المعرفة، وتنمية الموارد البشرية، والحكومة الإلكترونية وتطويرها، وهي كما يأتي:

1. إنشاء نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية لدعم الإبداع المعرفي من خلال تخصيص ميزانية ضمن الإمكانيات الحكومية للحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بتحقيق مؤشرات أداء إبداعية.
2. تطوير نظام اكتساب المعرفة من خلال تفعيل أقسام التدريب في الوزارات ليكون مسؤولاً بشكل فعلي عن تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري، بالاعتماد على تحليل الفجوات المعرفية، مع تصميم حُرْمٍ تدريبية مخصصة تلبي هذه الاحتياجات.

3. تحسين كفاءة تخزين المعرفة واسترجاعها عبر أتمتة العمليات كافة، في المؤسسات الحكومية، وربطها بشكل متكامل مع قواعد البيانات الحكومية، مع تصنيفٍ موحّدٍ للمعرفة، وتحديثٍ مستمرٍ للبيانات، وتدريب الموظفين على استراتيجيات البحث المتقدّم، والإفادة من نظام التصنيف في الوصول للمعلومة المطلوبة بدقة وسرعة.
4. إنشاء منصةٍ رقميّةٍ موحّدةٍ لمشاركة المعرفة على مستوى الحكومة، مع تطبيقٍ ذكيّ يتيح التواصل المهنيّ، وتبادل الخبرات بين موظفي القطاع الحكومي، وربطها بنظام إدارة المعرفة، وتدريب الموظفين على استخدامها بشكلٍ فعّال.
5. تطوير آليات تقييم تطبيق المعرفة عبر إنشاء نظام للمراجعة الدورية، يتضمن مؤشرات أداءٍ لقياس فعالية تطبيق المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. تطوير نظام المسارات التدريبية الفردية بالتعاون ما بين الوزارات الحكومية والمدرسة الوطنية للإدارة، وتقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكلٍ شخصيّ، ومراعاة الفروق الفردية وطبيعة المهام الوظيفية، وتوفير حقيبةٍ تدريبيةٍ مرنة تلبي هذه الاحتياجات.
7. تطوير أساليب العمل من خلال تبني نموذج العمل المرن الذي يسمح للموظفين باقتراح أساليب عمل تناسب طبيعة مهامهم، وبما يتناسب مع القوانين واللوائح الداخلية للوزارات، مع توفير الأدوات والتقنيات الداعمة لذلك.
8. تطوير بيئة التعلّم الذاتي لدعم موظفي الحكومة الفلسطينية في متابعة دراساتهم العليا، بالشراكة مع الجامعات المحليّة، وتوفير المنح الدراسية المشجّعة للموظفين لاستكمال دراستهم.
9. تطوير القدرات التقنيّة للموظفين عبر الاستفادة من كوادر الوزارات التقنيين المتخصّصين؛ حيث يقوم هؤلاء الكوادر بتصميم حزم تدريبية عمليّة وتنفيذها، مُستندةً إلى الاحتياجات الفعلية للعمل الحكومي، مع تخصيص ساعات عمل أسبوعية لتدريب الموظفين وتأهيلهم.

10. استحداث أنظمة إلكترونية موحدة لإدارة المعاملات الداخلية، يربط بين الإدارات كافة، ويوفر سجلات موحدة، مع تدريب الموظفين على استخدام النظام الجديد، وإنشاء وحدة دعم فني مركزة.
11. توفير أنظمة حماية متطورة لأجهزة الوزارات جميعها، وإجراء اختبارات دورية، وتطبيق معايير أمنية موحدة، مع تحديث هذه الأنظمة باستمرار لمواجهة التهديدات الإلكترونية المستجدة.

### 3-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

1. أثر الحوافز غير المادية في تعزيز مشاركة المعرفة في القطاع الحكومي الفلسطيني.
2. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي.
3. دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات إدارة المعرفة في الوزارات.
4. تأثير البيئة التنظيمية على تبني ممارسات الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة.
5. دور إدارة المعرفة في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
6. تأثير استراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة على استدامة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.



## المراجع العربية:

- أبو جزار، ميسون والكاسبية، محمد. (2024). دور منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 27 (عدد خاص): 65-87.
- أبو حسين، مصطفى. (2017). معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، *رسالة ماجستير*، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو خريص، عمران، والكشر، مصطفى. (2023). متطلبات تطبيق التحول نحو الحكومة الإلكترونية (نماذج وتجارب عالمية وعربية)، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(11): 148-172.
- أبو رقاب، ميمونة، وصالح، سلمى. (2024). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4(9)، 226-245.
- أبو زيد، حمادة وحسانين، عصام ولطيف، سفيان. (2023). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المناخ الابتكاري بالتطبيق على المستشفيات الحكومية العراقية، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 6(1): 299-319.
- أبو عزام، محمد. (2021). *إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي*، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأحول، عبد السلام وسويس، إسماعيل. (2025). دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الأساسي مراقبة التعليم سبها، *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة*، 3(1): 586-612.
- أشكناني، مريم. (2023). الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في العلاقة بين إدارة المعرفة وأثرها على نقل التكنولوجيا: دراسة تطبيقية على مدراء ومسؤولي إدارة نظم المعلومات بوزارة التربية بدولة الكويت، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(10): 50-63.
- <https://doi.org/10.26389/AJSRP.G040123>
- أفيلفل، ريم. (2020). تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين، *رسالة ماجستير*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- آل داود، هدى والنصير، دلال. (2025). دور إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية بالجامعات المحلية، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 45(45): 96-120.

- أنيس، بن شتاج. (2023). واقع تطبيق إدارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة، الجزائر.
- بخاري، عبراء وغيث، نرفانا. (2022). دور إدارة المعرفة في الحد من الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(28): 92-120.
- بلمهبول، مروة وبن عسكر، يسرى. (2023). دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر.
- البلوي، حنان. (2025). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على آليات تخطيط الاحتياجات وتنمية الموارد البشرية، مجلة السياسة والاقتصاد، 27(26): 523-549.
- بن اعر، راوي وجيلالي، بوزكري. (2022). أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي. دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت، مجلة الاقتصاد الجديد، 13(2): 617-637.
- بن رحمة، ياسمين. (2020). أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ميلة، الجزائر.
- بن مرزوق، وعنتر ونور الدين، حفيظي وعادل، قرقاد وطاهر، بن ناعة. (2018). إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- بوراس، انهار وبن حامد، ملاك. (2022). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة: البنك الجزائري الخارجي - بني صاف، رسالة ماجستير، جامعة عين تموشنت، الجزائر.
- بوعلاق، نوال وقرقط، ناصر. (2021). علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 4(2): 411-429.
- بوكشيريدة، صابر. (2023). دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- البياتي، بشار والشملة، ميسون. (2025). تأثير العوامل المؤثرة في التقاسم المعرفي في تنمية الموارد البشرية: الدور المعدل للمهارات الناعمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات العراقية الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 21(3): 395-424.
- تواتي، أميرة. (2025). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز ادارة المعرفة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 9(1): 377-395.

- الجاسم، محمد. (2020). **مبادئ الإدارة ووظائفها**. منشورات جامعة البعث، حمص، سوريا.
- جبير، عمر ونور الدين، علي. (2020). دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري: الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أنموذجا، **رسالة ماجستير**، جامعة غرداية، الجزائر.
- جروني، فايزة ونزلي، غنية. (2024). تنمية الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمات العمومية، **مجلة البحوث والدراسات**، 21(1): 133-158.
- جريبي، كوثر. (2020). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، **رسالة ماجستير**، جامعة 8 ماي 45، قالمة، الجزائر.
- جقاوة، أميرة. (2024). الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في الإدارات العمومية دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية غرداية، **رسالة ماجستير**، جامعة غرداية، الجزائر.
- جلاد، أحمد. (2023). القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، **رسالة ماجستير**، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- جنان، رضا. (2023). تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة، **أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر.
- جوعي، خديجة وعطية، العربي. (2020). أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على الخدمات العمومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، 7(1): 161-176.
- جوعي، خديجة. (2021). أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على قطاع الخدمات الحكومية في بلديتي ورقلة وغرداية خلال الثلث الأول من سنة 2019، **رسالة ماجستير**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الحاج، منذر. (2020). **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة حماه، حماه، سوريا.
- حافظ، عبيد. (2021). أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي في القطاع العدلي، **المجلة العربية للنشر العلمي**، (30): 480-509.
- الحربي، مريم عبد الله فرج راشد. (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، (15): 1-68.
- حسان، سعد وإسماعيل، حسام الدين. (2024). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية E-Government على النظام المحاسبي الحكومي بالوحدات الحكومية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، 15(4): 218-267  
<https://doi.org/10.21608/jces.2024.406545>

الحسون، نادية والرابعي، ريم. (2021). عوامل الفشل الحاسمة في إستراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة، *المجلة العربية للنشر العلمي*، (38): 312-574.

الحضرمي، أحمد والعبرية، ليلي. (2022). واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عُمان، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 15(1): 1215-1240.

حمدان، هيام. (2018). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الإدارات المركزية (2006-2016)، *رسالة ماجستير*، جامعة القدس، القدس، فلسطين. حمدي، سمير، وأبو القاسم، ليلي. (2024). كفاءة الحكومة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية، *مجلة جامعة جيهان - أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(2)، 11-17.

حمزة، عبد العال. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4(2): 88-123.

حواطي، أمال وبارود، أسامة. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة، *مجلة رقمنة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، 2(2): 98-110.

الخطيب، نايف وأبو زياد، نتاشا. (2024). واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 6(3): 230-257.

<https://doi.org/10.53285/artsep.v6i3.2139>

خليل، الهام. (2025). إدارة المعرفة الشخصية، *مجلة علم النفس التطبيقي*، 3(4): 1-46.

الخميسة، صدام. (2017). *الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية*، ط1، شركة قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

الدرايع، محمود. (2022). الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين في محافظة رام الله والبيرة، *رسالة ماجستير*، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين. دليلة، دخينة وبوبكر، بيده. (2021). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، *رسالة ماجستير*، جامعة غرداية، الجزائر.

الزواوي، هلال. (2024). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدراء والعاملين في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، *مجلة الدراسات متعددة التخصصات في العلوم*

راشد، طلال والمجاهد، آمال. (2025). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الأكاديمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية الحكومية، مجلة جامعة البيضاء، 7(1): 602-624.

رجب، رشا. (2023). دور عوامل الحكومة الإلكترونية في تعزيز التنمية المستدامة، مجلة الريادة للمال والأعمال، 4(2): 76-91. <http://dx.doi.org/10.56967/ejfb2023256>

رشيد، نوري. (2024). تحديث الإدارة المحلية في الجزائر من خلال تطبيق معايير الحكومة الإلكترونية الإدارة المحلية في ولاية الجلفة نموذجا، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

رضا، جنان. (2023). تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر.

زحراح، خالد. (2024). تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 7(1): 135-145.

زحراح، خالد. (2025). تنمية الموارد البشرية بين النظرية والتجديد: قراءة في الأسس المعاصرة للإدارة رأس المال البشري، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، 10(2): 641-662.

زنيينة، أسماء وزدام، يوسف. (2020). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 9(16): 227-241.

زواغي، محمد. (2024). تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الرأس مال الفكري-دراسة حالة مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لولاية البويرة، مجلة وحدة البحث تنمية الموارد البشرية، 19(1): 136-160.

الزياني، نجلاء. (2024). تنمية الموارد البشرية في العصر الرقمي، مجلة العلوم التربوية، 5(1): 905-934.

الساعدي، مؤيد. (2020). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سراع، شاكر. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(16): 1-16

<https://doi.org/10.56793/pcra2213166.21>

سكيك، حسن. (2022). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية على شركات التأمين الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

السلمي، حمدان وشعبي، فيصل. (2023). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية على وكالة بلديات المحافظات بأمانة محافظة جدة، المجلة العربية للإدارة، 45(3): 1-27.

سليم، أحمد. (2019). نظم المعلومات الإدارية، منشورات جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.

سليم، قنديل وسفيان، باهي. (2020). أثر نظام الحكومة الإلكترونية في الأجهزة الحكومية على الأداء الوظيفي دراسة حالة بلديات ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

سليمان، فوزي. (2023). أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة هيلوبوليس، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

الشبلي، أحمد. (2025). الحكومة الإلكترونية ودورها في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية، عمان، الأردن.

الشبلي، عمر. (2023). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير الموارد البشرية للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2): 886-896.

الشرفي، عمار. (2024). تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات دراسة حالة: شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2): 887-921.

الشلش، عبد الرحمن وعبد الله، بكر. (2024). تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 21(2): 67-115.

شلدان، فايز وحمد، إبراهيم. (2022). واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التدريب المهني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(1): 302-336

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.1/2022/12>

الشميلان، عبد الوهاب. (2024). واقع الحكومة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة للمحكمة العامة بالجبيل، مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 3(12): 62-83.

<https://doi.org/10.37575/h/edu/22002>

الشهري، بدرية وعبد الخير، آسيا. (2023). دور ممارسات إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي دراسة ميدانية على قطاع الأمن العام بمنطقة عسير، *المجلة الدولية للعلوم والانسانية والاجتماعية*، (45):

<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.45.2023.565.104-76>

الشوابكة، عدنان وحامد، سهى. (2013). دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في الأردن، *المعهد الدولي للعلوم والتكنولوجيا والتعليم (IISTE)*، 3: (5) 1-17.

الشوبري، مها محمد. (2023). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في شركات البترول المصرية، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، (6)60: 79-131.

صايم، عبد الرحمان. (2025). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز حوكمة الشركات، *أطروحة دكتوراه*، جامعة غرداية، الجزائر.

صبري، صلاح. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية (جنين وقلقيلية)، *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 7(2): 101-126.

صبري، صلاح. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية (جنين وقلقيلية)، *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 7(2): 101-126.

صخراوي، أسماء. (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين القدرة على الإبداع، *أطروحة دكتوراه*، جامعة الجزائر3، الجزائر.

صمادي، أحمد والزعبي، جمانة ومساعدة، رائد. (2025). أثر البنية التحتية التكنولوجية على الابتكار الإداري الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 21(3): 371-394 <https://doi.org/10.35516/jjba.v21i3.1615>

ضاحي، كريم ومكطوف، نوار وزعبل، حسن. (2023). أثر إدارة المعرفة في تنمية الابداع الإداري، *مجلة كلية شط العرب للعلوم الإدارية والقانونية*، 2(2).

عبد الرازق، زياد. (2020). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عبد العزيز، عيسى وعبد الرازق، محمود. (2024). آليات تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في الدول الأفريقية دراسة تطبيقية على سكك حديد مصر، *مجلة البحوث والدراسات الإفريقية ودول حوض النيل*، 8(2): 305-325.

عبد المجيد، أشرف عبد التواب. (2021). واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030م، *مجلة التربية (الأزهر)*، 40(190)، 70-118.

عبد الواحد، جبريل محمد. (2024). دور التدريب والتعليم التقني والفني والمهني في تنمية الموارد البشرية في ليبيا، *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)*، 2(5): 139-155.  
<https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/403>

عبدالله، امل. (2024). أثر إدارة المعرفة على تمكين الموارد البشرية: بحث تحليلي في مديرية الشباب والرياضة في ذي قار، *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 5(2): 95-107.  
<https://doi.org/10.56967/ejfb2024406>

عبوي، زيد. (2021). أساليب الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والرقمية الحديثة، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العتيبي، فيصل عبد الله. (2023). الحكومة الإلكترونية ودورها في حل المشكلات الإدارية بالتطبيق على الدوائر الحكومية بمحافظة الرياض، *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، 51(4): 801-848.

عجوه، عدي. (2023). دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطّا، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عديلة، نادية وبومجان، عادل وقريري، رشدي. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر-بسكرة، *مجلة التغير الاجتماعي*، 7(1): 83-106.

عزال، نصير. (2024). التوجه الرقمي نحو ترسيخ مقومات مشروع الحكومة الإلكترونية وفوائدها، من وجهة نظر موظفي قائم مقامية قضاء الصويرة في محافظة واسط -العراق، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 16(55): 256-284.

عساف، داليا. (2020). الحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عساف، داليا. (2020). الحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

علي، علاء الدين وشريف، إسماعيل. (2021). تطبيق الحكومة الإلكترونية وأثره على ملائمة معلومات التقارير المالية في الوحدات الحكومية، *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، 4(2): 375-391.



- العمار، عبد الله والقحطاني، محمد. (2021). أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير، *مجلة الجامعة العراقية*، 3(51): 442-421.
- عمر، جبير وعلي، نور الدين. (2020). دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أنموذجا، *رسالة ماجستير*، جامعة غرداية.
- عواي، أحمد وطالبي، صلاح الدين. (2024). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم إدارة المعرفة، *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 7(3)، 124-104.
- عيسوي، عصام. (2022). تطبيقات الحكومة الذكية في مجتمع إدارة المعرفة ودورها في التنمية المستدامة رؤية استشرافية، *مجلة ببليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات*، 4(2)، 141-98.
- فاطمي، مريم. (2023). مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة باتنة 01، *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، 8(2): 537-522.
- الفراجي، محمد وسعد، رسول. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل دراسة ميدانية في وزارة التجارة دائرة التخطيط والمتابعة، *مجلة التراث*، 12(1): 87-56.
- <http://dx.doi.org/10.35918/1064-012-001-003>
- فرحات، محمد وطحان، أليسا. (2021). دور الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري - دراسة استطلاعية لآراء العاملين على الخدمات الإلكترونية في الإدارات العامة في لبنان، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 16(65): 200-164.
- الفزاري، عارف خميس. (2024). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(12) (ملحق): 35-11.
- قتلو، شيرين. (2022). واقع الحكومة الإلكترونية وعلاقتها برضا المواطنين دراسة حالة محكمتي دورا والخليل، *رسالة ماجستير*، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- قدمور، سكيانة. (2024). إدارة المعرفة وانعكاسها على اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة الأصالة*، 4(9): 486-465.
- القرني، حسن. (2021). واقع دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة كلية التربية لجامعة أسيوط*، 37(7): 200-166.
- قرواط، يونس وصلاح، محمد وبن وارث، حيلة. (2021). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل ادماجها بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة الجزائر، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 12(2): 154-137.

كافي، مصطفى. (2018). **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

لعور، ريان وبوخلوط، خولة. (2024). دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلا، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلا، الجزائر.

ليتيم، زينب. (2024). أثر أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي والتنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المنية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.

الليثي، محمد وجمعه، نجلاء وشعراوي، محمد. (2024). الحكومة الإلكترونية ودورها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل رؤية مصر 2030، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(3): 803-824. <https://dx.doi.org/10.21608/jces.2024.391389>

محمد، محمد. (2025). مفهوم إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها، *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، 4(2): 151-204.

مراح، سامية. (2021). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات المعرفة دراسة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدينة، *مجلة بحوث الإدارة والضمان الاجتماعي*، 2(1): 70-96.

مزيان، غانية وبن يحي، ربيع. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "مديرية التوزيع الشلف"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، 13(2): 596-616.

المصري، عطاء. (2023). واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. الملا، عبد الرحمن والياسري، مها. (2018). دور التطبيق الحكومي الإلكتروني في الأداء المحلي، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 24(109): 69-69.

المندلوي، علاء. (2025). **الابتكار الإداري في عصر الاقتصاد المعرفي**، ط1، دار السرد للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.

منسي، مصطفى والطائي، فيصل. (2022). تأثير الحكومة الإلكترونية في أداء المنظمات دراسة تحليلية لآراء عينة من ضباط وموظفي مديرية المرور العامة / مديرية تسجيل المركبات وإجازات السياقة، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 19(74): 83-114.

منسي، مصطفى. (2022). تأثير الحكومة الإلكترونية في أداء المنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من ضباط وموظفي مديرية المرور العامة / مديرية تسجيل المركبات وإجازات السياقة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.

النمر، سعود و خاشقجي، هاني ومحمود، محمد وحمزاوي، محمد. (2019). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط9، مكتبة الشقري للنشر وتقنية العلوم، جدة، السعودية.

نورالدين، مدوري ومحمد، ولد سعيد. (2024). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين ودعم عمليات إدارة المعرفة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، 14(2): 113-131.

هيوتي، سارة. (2024). تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع الشركات السياحية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2024). استراتيجية الحكومة الرقمية 2024 - 2029 فلسطين، رام الله، فلسطين.

يسن، مصطفى. (2022). الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 36(4): 67-143.

يونس، خالد. (2020). الحكومة الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(4): 125-146 <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K010919>

#### المراجع الأجنبية

Abdussamad, Z., Judijanto, L., Yusup, A., Husni Tamrin, A. M., Rosyalita, D., & Sari Rahayu, H. W. (2024). Enhancing Public Service Delivery through Digital Transformation: Challenges and Opportunities in the Era of E-Government. **Pakistan Journal of Life & Social Sciences**, 22(2). <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.001601>

Achmad, F., & Wiratmadja, I. I. (2025). Organizational performance and competitive advantage in SMEs: The role of green innovation and knowledge management. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 11(2), 100532.

Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The impact of employee development practices on human capital and social capital: the mediating contribution of knowledge management. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 8(4), 218. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>

- Avianto, B. N., Ismowati, M., & Amelia, N. (2022). Implementation E-Government in supporting of online-based Service Quality and Accessibility. **Journal Research of Social Science, Economics, and Management**, 2(5), 729-742. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i05.317>
- Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, T. I., & Nawaz, M. A. (2025). E-Government Development and its Role in Enhancing Government Effectiveness and Public Sector Governance. **Review of Applied Management and Social Sciences**, 8(1), 375-389. <https://doi.org/10.47067/ramss.v8i1.467>
- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1281-1315. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
- Bolanle, O. I., & Akinade, M. E. (2023). Human resource development and employees performance: A theoretical review. **IIARD International Journal of Economics and Business Management**, 9(9), 110–121. <https://doi.org/10.56201/ijebm.v9.no9.2023.pg110.121>
- Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, O. L., & Ogedengbe, D. E. (2022). Developing and implementing advanced performance management systems for enhanced organizational productivity. **World Journal of Advanced Science and Technology**, 2(1), 39-46. <https://doi.org/10.53346/wjast.2022.2.1.0037>
- de Andrade, M. U. S., & Gaspar, M. A. (2025). Digital Transformation as an Influential Factor in the Knowledge Management of Public Servants Working Telework. **Open Access Library Journal**, 12(2), 1-17. <https://doi.org/10.4236/oalib.1112624>
- Farida, I., Setiawan, R., Maryatmi, A. S., & Juwita, M. N. (2020). The implementation of E-government in the industrial revolution era 4.0 in Indonesia. **International Journal of Progressive Sciences and Technologies**, 22(2), 340-346.
- Firman, A. (2023). Knowledge management implementation and human resource development on employee performance. **Jurnal Manajemen Bisnis**, 10(1), 221-234. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i1.491>
- Fitriyanti, E. (2024). The Effect of Digital Transformation on Governance in Indonesia: A Case Study of e-Government Implementation in Public Services. **Journal of Political Innovation and Analysis**, 1(1), 26-32. <https://doi.org/10.59261/jpia.v1i1.3>
- Gholami, Z., Shafiee, S., & Brakhas, H. (2024). The Role of Electronic Government in Employee Performance at Qazvin Sports and Youth Directorate with Organizational Transparency as Mediator. **Sport**

- Management Studies**, \*16\*(86), 127-146.  
<https://doi.org/10.22089/smrj.2024.14851.3871>
- Hebibi, L., Raimi, N., & Milićević, R. (2019). Knowledge management and the importance of knowledge management for the organization's performance. **Ekonomika**, 65(1), 117–126. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1901117H>
- Hlongwane, I., & Molekwa, K. (2023). Use of Knowledge Management Strategies to Prevent Knowledge Loss in a Government Agency. In **European Conference on Knowledge Management** (Vol. 1, pp. 557-R29). Academic Conferences International Limited.
- Hopkins, L. (2020). Impact of Manpower Development on the Efficiency of an Organization. **International Journal of Economics and Public Policy (JEPP)**, 1(1), 14-29.
- Husin, R., Othman, A. A., Othman, Z., & Baharom, N. (2024). E-Government Practices and Organizational Performance in Malaysia Local Governments. **Journal of Technology and Operations Management (JTOM)**, 19(2), 9-19. <https://doi.org/10.32890/jtom2024.19.2.2>
- Ilo, P. C., Olewe, B. N., & Asogwa, J. O. (2022). Effect of human capital development on performance of public sector organizations in Anambra State, Nigeria. **International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies**, 5(3), 53-70.
- Jauhari, A., Abd Majid, M. S., Basri, H., & Djalil, M. A. (2020). Are E-government and bureaucratic reform promoting good governance towards a better performance of public organization?. **Calitatea**, 21(175), 25-30.
- Jiménez, L. M. O., Jiménez, M. A. O., López, F. C., & Trigos, J. A. C. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. **Revista de Ciencias Sociales**, 29(1), 277-288.
- Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. **Heliyon**, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Kurniati, P. S., Sholihin, I., Winarta, R., & Insan, M. H. (2021). Information technology policy through the e-government programs in improving public services quality. **International Journal of Computer in Law & Political Science**, 1, 1-8.
- Kurniawan, F. R., Sirait, W. N., Arsela, S., & Fauzi, A. (2023). Application of knowledge management in efforts to develop human resource at the directorate general of taxation:(literature review of human resource management). **Journal of Accounting and Finance Management**, 3(6), 347-361. <https://doi.org/10.38035/jafm.v3i4>

- Kusa, R., Suder, M., Duda, J., Czakon, W., & Juárez-Varón, D. (2024). Does knowledge management mediate the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance?. **Journal of Knowledge Management**, 28(11), 33-61. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0608>
- Kuswati, Y. (2023). Improvement of Public Service Satisfaction in the Majalengka Regency Local Government through the Implementation of E-Government-Based Policies. **International Journal of Social Science and Human Research**, 6(4), 385-394.
- Kuswati, Y., Hartati, T., & Kusmayadi, D. (2022). Implementation of e-government-based policies in improving public service satisfaction in the Majalengka Regency local government. **International Journal of Social Science and Business**, 6(3), 385-394.
- Laihonen, H., Kork, A. A., & Sinervo, L. M. (2024). Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. **Knowledge Management Research & Practice**, 22(3), 223-233. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719>
- Mitrović, V. (2020). Knowledge management – A concept for achieving and maintaining competitive advantage. **Ekonomija: Teorija i Praksa**, 13 (2), 13–36. <https://doi.org/10.5937/etp2002013M>
- Mollah, M. A., Amin, M. B., Mia, M. J., Shakil, R. M., & Rahaman, M. A. (2025). Digital Leadership and Organizational Performance in the Post COVID-19: Mediating Roles of Human Capital Development and Technological Innovation. **Journal of Risk Analysis and Crisis Response**, 15(1), 21-21. <https://doi.org/10.54560/jracr.v15i1.569185>
- Musfikar, R. (2020). The relationship of e-government and working performance of civil servant of Pidie District Government. **Jurnal Infomedia: Teknik Informatika, Multimedia & Jaringan**, \*5\*(2), 1-4. <http://dx.doi.org/10.30811/jim.v5i2.2091>
- Mustafazade, A. (2024). Digital transformation in public sector administration: A case study of e-governance in Halmstad Municipality, Sweden, **Master's thesis**, Halmstad University, Sweden.
- Mutiarin, D., Khaerah, N., Nyssa, A. V. I., & Nasrulhaq, N. (2024). E-government development: Catalysing agile governance transformation in Indonesia. **Journal of Contemporary Governance and Public Policy**, 5(1), 87-110. <https://doi.org/10.46507/jcgpp.v5i1.270>
- Nenungwi, F., & Garaba, F. (2022). Knowledge management awareness in South African provincial government departments: The case of KwaZulu-Natal department of public works, Pietermaritzburg. **South African journal of information management**, 24(1), 1456.



- Nwachukwu, U. S. (2025). E-government and staff performance in local government system: A study of selected local government areas in Imo State, Nigeria. **Journal of Arts and Sociological Research (JASR)**, 8(6), 87-104. <https://doi.org/10.70382/ajsr.v8i6.036>
- Nyoni, N. P. (2024). Career Development and Employee Performance in Public Sector Organizations in Tanzania: A Case of Kondoa District Council. **South Asian Journal of Social Studies and Economics**, 21(7), 110-128. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2024/v21i7849>
- Poonkothai, R. (2025). Knowledge management as an important tool in library management. **Journal of Information Technology and Library Science**, 13(1), 1–6.
- Ramakrishna, G., Solomon, B., & Smitha, M. (2025). Knowledge management practices and the performance of public sector organizations: The role of information and communication technology. **Southwest Business and Economics Journal**, 53-69.
- Ridwanullah, M., Utami, A. A., Wahyudin, C., Nurpadillah, S., Pratama, F., Rukmana, H., & Muhammad, F. (2019). Implementation of e-Governance to Improve the Civil Administration Service Quality in Public Sector. **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)**, 48(3), 168-178.
- Rusilowati, U., Supratikta, H., & Metarini, R. R. A. (2021). Innovation of government research and development institution based on knowledge management and information technology (case study on the Government Policy-Making Research and Development Institution). Budapest **International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)**, 4(3), 4348-4362. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i3.2211>
- Saini, P., Jain, R., & Jain, N. (2023). Knowledge management. **International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)**, 11 (1), 1786–1788. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.48025>
- Sari, A., & Dunan, H. (2024). The influence of human resource development on employee performance at PT. Bunda Asri Lestari Lampung. **International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)**, 43(1), 19–27. <http://dx.doi.org/10.52155/ijpsat.v43.1.5989>
- Setyawan, A. C. (2024). Enhancing public service delivery through digital transformation: A study on the role of e-government in modern public administration. **Global International Journal of Innovative Research**, 2(10). <https://doi.org/10.59613/global.v2i10.340>
- Setyawan, Adhitya Chandra. (2024). Enhancing Public Service Delivery through Digital Transformation: A Study on the Role of E-Government in Modern

- Public Administration. **Global International Journal of Innovative Research**, 2(10). <https://doi.org/10.59613/global.v2i10.340>
- Taopiq, D. T. P., & Fuziyati, H. (2024). The Influence of Work Discipline, Motivation, and Human Resource Development on Employee Performance. **Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)**, 7(1), 5710-5737.
- Tiika, B. J., Tang, Z., Azaare, J., Dagadu, J. C., & Otoo, S. N. A. (2024). Evaluating E-government development among africa union member states: an analysis of the impact of E-government on public administration and governance in Ghana. **Sustainability**, 16(3), 1333. <https://doi.org/10.3390/su16031333>
- Vasquez, L. (2022). The impact of professional development on the public sector **Master's project**. California State University, Northridge.
- Vu, N. X. (2019). Knowledge management in business and education: Evidence from Vietnam companies and universities. **Management Science Letters**, 9(14), 2063-2072. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.027>
- Yusuf, N. R., Widyawati, W., & Nurlaela, N. (2021). Impact of human resource development on public service through employee performance of Center Mamuju. **Jurnal Ad'ministrare**, 8(1), 129-142.
- Babae Rayni, A., Daneshfard, K., & Mirsepassi, N. (2021). Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate). **Public Organizations Management**, 9(3), 45-60.
- Castro, C., & Lopes, C. (2022). Digital government and sustainable development. **Journal of the Knowledge Economy**, 13(2), 880-903.
- Dehaghi, M. R., Hosseini, S. H., Samimi, M., & Fateh, A. M. (2023). Investigating the mediating effect of human resource strategies on the relationship between knowledge management and job performance of employees. **International Journal of Knowledge Management Studies**, 14(1), 32-49.
- Eid, A. A. R., Ragheb, M. A. S., & Ragab, A. A. (2021). The Role of Knowledge Management as a Mediating Variable of Customs Electronic Business Impact on the Institutional Performance of the Customs Authority in the Arab Republic of Egypt. **Open Access Library Journal**, 8(11), 1-15.
- Firman, A. (2023). Knowledge management implementation and human resource development on employee performance. **Jurnal Manajemen Bisnis**, 10(1), 221-234.
- Kokkaew, N., Peansupap, V., & Jekkaw, N. (2022). An empirical examination of knowledge management and organizational learning as mediating variables



between HRM and sustainable organizational performance. **Sustainability**, 14(20), 13351.

Shahin, M., Chong, C. W., & Ojo, A. O. (2024). The mediating role of knowledge management processes on the relationship between knowledge-based HRM practices and open innovation in SMEs. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, ahead-of-print.  
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2023-0278>

Theng, B. P., & Toni, N. (2024). The role of e-government, human resource competency, and good corporate governance on the financial performance of the government companies. **International Journal of Data and Network Science**, 8(3), 1873-1882.

Umiyati, S. (2023). Reinforce Human Resource Performance Through the Implementation of E-Government and Leadership in the Government Organization. **Journal of Law and Sustainable Development**, 11(11), e1949-e1949.

## قائمة الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة النهائية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي



جامعة القدس المفتوحة

الأخوات / الأخوة المحترمين

تحية طيبة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

دور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة، لذا، يرجى التكرم من حضرتكم تعبئة الاستبانة بالإجابة الصريحة والموضوعية، باختيار الإجابة المناسبة، علماً أن البيانات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكراً لحسن تعاونكم.

الباحثة

منى غسان خطاب

بإشراف

الأستاذ الدكتور عطية مصلح

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع أشاره (✓) على الإجابة المناسبة

الجنس			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ذكر	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أنثى	
المؤهل العلمي			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دبلوم فأقل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا
المسمى الإداري			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موظف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	رئيس شعبة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مدير فاعلى
سنوات الخبرة			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 5 - أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 10 - أقل من 15 سنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: المتغير المستقل

**إدارة المعرفة:** مجموعة من الممارسات والخطوات المتكاملة تهدف إلى إنشاء وحفظ ونشر ثقافة المعرفة وتنفيذ آلياتها، مما يُمكن القيادات والكوادر الإدارية في المؤسسات من تحسين التواصل وزيادة الاستقلالية في صنع القرارات الفعالة، كما يعزز القدرة على حل المشكلات بكفاءة، مما يساهم في تطوير أداء المؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح (آل داود والنصير، 2025).

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تمنح الوزارة حوافز مادية لتشجيع الموظفين على ابتكار معارف جديدة.					
2	توفر الوزارة أدوات تكنولوجية حديثة تدعم الموظفين في توليد معارف مبتكرة.					
3	تشجع الوزارة الموظفين على التفاعل لإيجاد حلول إبداعية لمشاكل العمل.					
4	تستخرج الوزارة المعرفة الكامنة لدى الموظفين لتحسين أدائها.					
5	تشجع الوزارة الموظفين على المشاركة في ورش عمل لتوليد معارف جديدة.					
<b>البعد الثاني: اكتساب المعرفة:</b> العمليات الداخلية للمؤسسة التي تُسهّل تكوين المعرفة الضمنية والصريحة، بدءاً من أفراد المؤسسة ووصولاً إلى جميع المستويات التنظيمية، ويتضمن ذلك تحديد المعلومات المطلوبة، وجمعها من مصادر المعرفة المختلفة، سواء كانت بشرية (مثل خبراء المجال) أو مادية ورقمية (مثل الوسائط المتاحة)، وبعد ذلك يتم نقل هذه المعرفة وتخزينها إما في قواعد المعرفة أو في أنظمة إدارة المعرفة من أجل المحافظة عليها (الحري، 2023).						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
6	تدعم الوزارة الموظفين لمواصلة التعلم لاكتساب معارف جديدة.					
7	توفر الوزارة مصادر معلومات داخلية تسهل اكتساب المعرفة للموظفين.					
8	تجذب الوزارة كفاءات متميزة لتعزيز مهاراتها المعرفية.					
9	تدعم الوزارة إنشاء فرق العمل لاكتساب المعارف بين الموظفين.					
10	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات المعرفية للموظفين من أجل توفيرها.					
<b>البعد الثالث: تخزين المعرفة:</b> الآلية المنظمة لحفظ المعرفة وتنظيمها وصيانتها باستخدام أدوات تكنولوجية مثل قواعد البيانات والأنظمة الخبيرة، بهدف تكوين ذاكرة تنظيمية شاملة تحتوي على المعرفة الظاهرة والضمنية، وتمثل هذه العملية أساساً لضمان موثوقية وسهولة الوصول إلى المعرفة، مما يعزز فعالية إدارة المعرفة وقيمتها داخل المنظمة (الشويري، 2023).						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
11	تعتمد الوزارة قواعد بيانات إلكترونية لتخزين المعرفة.					
12	تمتلك الوزارة قدرة فعالة لاسترجاع المعارف المخزنة.					
13	تعمل الوزارة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.					
14	توثق الوزارة إجراءات العمل في قاعدة بيانات منظمة.					
15	تحتفظ الوزارة بنسخ احتياطية خارجية للمعلومات المخزنة إلكترونياً.					
<b>البعد الرابع: مشاركة المعرفة:</b> عملية مؤسسية منهجية تهدف إلى تسهيل تدفق المعرفة بين الأفراد، من خلال آليات محددة لاكتساب المعرفة، ونقلها، وتبادلها بين الموظفين، ولا تقتصر هذه العملية على مجرد التبادل المعلوماتي، بل تمثل حجر الأساس الذي تُبنى عليه عمليات خلق المعرفة الجديدة وتوليدها، مما يعزز رأس المال الفكري للمنظمة ويدعم تحسين الأداء المؤسسي (ضاحي وآخرون، 2023).						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
16	تخلق الوزارة بيئة اجتماعية تدعم تبادل المعرفة بين الموظفين.					
17	تستخدم الوزارة تقنيات حديثة لتسهيل نشر المعرفة بين الموظفين.					
18	تنظم الوزارة ندوات دورية لتبادل الخبرات بين الموظفين.					
19	تتيح الوزارة شبكة معلومات داخلية تسهل تبادل المعرفة.					
20	تكافئ الوزارة الموظفين على نشر أفكار وبحوث متميزة مرتبطة بالعمل.					
<b>البعد الخامس: تطبيق المعرفة:</b> هي توظيف المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة بشكل عملي، حيث يُعد التطبيق الفعلي للمعرفة من أهم مراحل هذه العملية، وتنشأ المعرفة من الممارسة العملية وكيفية نقلها للآخرين، مما يتطلب عمليتي التعلم والتفسير (المصري، 2023).						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
21	توفر الوزارة أجهزة إلكترونية تدعم تطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف.					
22	تستغل الوزارة المعرفة الحديثة لتعزيز كفاءة العمل.					
23	تحول الوزارة المعرفة إلى خدمات جديدة مبتكرة.					
24	تربط الوزارة تطبيق المعرفة بوضع خططها الاستراتيجية.					
25	تجري الوزارة مراجعات دورية لتقييم كفاءة تطبيق المعرفة.					

### القسم الثالث: المتغير التابع

**تنمية الموارد البشرية:** عملية إعداد الكوادر البشرية في القطاع العام وتأهيلها بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات الوظائف والمهام الموكلة إليها، وتهدف هذه العملية إلى تعزيز كفاءات العاملين ومهاراتهم الأدائية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية والإدارات العامة (جروني ونزلي، 2024).

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
26	تقدم الوزارة تدريباً دورياً يعزز مهارات الموظفين.					
27	تخصص الوزارة مسارات تدريبية فردية للموظفين بناءً على احتياجاتهم الوظيفية.					
28	يسهم التدريب في تحسين أداء الموظفين لمهامهم اليومية.					
29	يواكب التدريب التطورات الحديثة في مجال العمل.					
30	تقيم الوزارة عملية التدريب عبر أخذ تغذية راجعة تطويرية.					
<b>البعد الثاني: التمكين الوظيفي:</b> هو ممارسة إدارية تمكن الموظفين من خلال مشاركة المعلومات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، بهدف تعميق معرفتهم وخبراتهم، وبالتالي تعزيز رأس المال البشري للمنظمة (Al-Tit et al., 2022).						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
31	تمنح الوزارة الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات.					
32	تشجع الوزارة الموظفين على المشاركة في وضع خطط العمل.					
33	تتيح الوزارة للموظفين فرص اقتراح أفكار جديدة.					
34	تتوفر آلية تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة العليا.					
35	تمنح الوزارة الموظفين المرونة في اختيار أساليب العمل التي تناسب مهامهم.					
<b>البعد الثالث: التعلم:</b> هو عملية شاملة تُنفَّذ من خلال أنشطة مثل التعليم والتجربة، بهدف تحسين قدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة (Yusuf et al., 2021).						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
36	توفر الوزارة بيئة عمل تدعم التعلم الذاتي المستمر للموظفين.					
37	تنظم الوزارة ورش عمل للموظفين لصياغة حلول مشتركة لتحديات العمل.					
38	يسهم تبادل الخبرات بين الموظفين في تعزيز التعلم.					
39	تقدم الوزارة تغذية راجعة تساعد الموظفين على التعلم.					
40	تشجع الوزارة الموظفين على استخدام تقنيات تعليمية حديثة.					

### القسم الرابع: المتغير الوسيط

**الحكومة الإلكترونية:** التحول الرقمي للحكومة العادية، بما تشمله من مكونات وروابط متشابكة، وذلك لتقديم الخدمات الحكومية عبر اعتماد التقنيات الحديثة (الليثي وآخرون، 2024).

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
41	تضم الوزارة كوادر متخصصة من المبرمجين لتطوير الأنظمة الإلكترونية.					
42	تتمتع الوزارة بكفاءات بشرية مؤهلة لتطبيق متطلبات الحكومة الإلكترونية.					
43	تدعم الوزارة تطوير المهارات التقنية للموظفين باستمرار لاستيعاب التقنيات الحديثة.					
44	يملك الموظفون مهارات متقدمة في التعامل مع التقنيات المختلفة.					
45	يملك الموظفون القدرة على حل المشكلات التقنية بشكل فوري.					
<b>البعد الثاني: البنية التقنية:</b> الإطار التكنولوجي المتكامل الذي يؤسس للحكومة الإلكترونية، ويشمل ذلك المكونات المادية، والبرمجيات، وشبكات التواصل، ونظم إدارة البيانات، وتُمثل هذه البنية العمود الفقري الذي تقوم عليه الخدمات الإلكترونية، حيث تحول الخدمات الورقية إلى خدمات إلكترونية قابلة للتطبيق والاستدامة (منسي والطائي، 2022).						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
46	تستخدم الوزارة أنظمة إلكترونية متطورة لمعالجة بيانات المراجعين.					
47	توفر الوزارة أجهزة حاسوب متوافقة مع متطلبات الحكومة الإلكترونية.					
48	تنفذ الوزارة معظم معاملاتها الداخلية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة.					
49	تتبادل الوزارة البيانات إلكترونياً مع الجهات الحكومية الأخرى.					

50	تطوّر الوزارة شبكتها الداخلية باستمرار لتواكب متطلبات الحكومة الإلكترونية.					
<b>البعد الثالث: أمن المعلومات:</b> عملية حماية جميع الموارد المعلوماتية، بما في ذلك البنية التحتية للمؤسسة، والموظفين، والأجهزة التقنية، ووسائط تخزين البيانات، ويتم ذلك بواسطة تطبيق إجراءات أمنية متعددة المستويات تهدف في مجملها إلى صون سلامة المعلومات التي تُعدّ أهم الأصول التي يجب على المؤسسات حراستها والحفاظ عليها من أي انتهاكات أو اختراقات (قتلو، 2022).						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
51	تطبق الوزارة سياسات واضحة لحماية المعلومات السرية.					
52	يطبق الموظفون استراتيجيات أمان عالية عند استخدام الأنظمة الإلكترونية.					
53	تطلب الوزارة تغيير كلمات المرور الخاصة بالأنظمة بانتظام.					
54	تزود الوزارة جميع أجهزتها بأنظمة حماية متطورة.					
55	تطبق الوزارة إجراءات دورية لفحص نقاط الضعف في الأنظمة الإلكترونية.					

شكراً لحُسن تعاونكم

## ملحق (ب): قائمة المحكمين

الاسم	الرتبة	الجامعة
أ.د. شاهر عبيد	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
د. شبلي سويطي	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. صلاح صبري	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. عماد أبو سعدة	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. محمد سليمي	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د. نور الأقرع	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. إيناس ثابت	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د. رائد بصبوص	أستاذ مساعد	جامعة القدس
د. رائد القاروط	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د. طارق مبروك	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. محمود حجازي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة

## ملحق (ت): كتب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs

Deanship of Graduate Studies  
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238

Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu

Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص. ب. 1804 - الرمز البريدي: P6058238

هاتف: 02/2976240 - 02/2956073

فاكس: 02/2963738

بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu

بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 2025/3036

التاريخ: 2025/09/13

حضرة د. محمد مطر المحترم

مدير مركز البحث والتطوير التربوي / وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

### تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (منى غسان أحمد خطاب)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة ب: (دور الحكومة الالكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على كافة الموظفين في الوزارات الحكومية" وزارة التربية والتعليم العالي" / محافظة طولكرم، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

د. صلاح صبري  
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف.



Ref.: .....  
Date:.....

الرقم: C.CO/245/175  
التاريخ: C.CO/14/175

عطوفة الوكيل المساعد لشؤون الصحة العامة وصحة الاسرة المحترم،،،  
تحية واحترام،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحث

يرجى تسهيل مهمة الطالبة: منى غسان أحمد خطاب- ماجستير الموارد البشرية التطبيقية/  
جامعة القدس المفتوحة، في عمل بحث تحت اشراف د. عطية مصلح، بعنوان:  
" دور الحكومة الالكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في  
المؤسسات الحكومية الفلسطينية"  
من خلال السماح للطالب بالحصول على معلومات من خلال تعبئة استبانة من قبل الموظفين (بعد  
اخذ موافقتهم)، وذلك في:

- مديرية صحة طولكرم

على ان يتم الالتزام باساليب واخلاقيات البحث العلمي، وعدم التعرض للمعلومات التعريفية للمشاركين.  
على ان يتم تزويد الوزارة بنسخة PDF من نتائج البحث.

مع الاحترام،،،

د. عبد الله القواسمي  
رئيس وحدة التعليم الصحي  
والبحث العلمي



نسخة: عميد الدراسات العليا والبحث العلمي المحترم/ جامعة القدس المفتوحة



Al-Quds Open University

Academic Affairs

Deanship of Graduate Studies  
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238  
Tel: 02/2976240 - 02/2956073  
Fax: 02/2963738  
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu  
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب. 1804 - الرمز البريدي: P6058238  
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073  
فاكس: 02/2963738  
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu  
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 3037/ 2025

التاريخ: 2025/09/07

حضرة أ. سمر حمدان المحترمة

مدير عام مدير عام النقل والمواصلات/ طولكرم

تحية وبعد،

### تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (منى غسان أحمد خطاب)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (دور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على كافة الموظفين في الوزارات الحكومية في وزارة النقل والمواصلات/ محافظة طولكرم، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

د. صلاح صبري

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف

Al-Quds Open University

Academic Affairs  
Deanship of Graduate Studies  
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238  
Tel: 02/2976240 - 02/2956073  
Fax: 02/2963738  
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu  
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238  
هاتف: 02/2956073 - 02/2976240  
فاكس: 02/2963738  
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu  
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 3035/ 2025

التاريخ: 2025/09/07

حضرة د. كمال الشخرة المحترم

الوكيل المساعد لشؤون الصحة العامة وصحة الأسرة

تحية وبعد،

### تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه /يقوم الطالب/ة (منى غسان أحمد خطاب)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة ب: (دور الحكومة الالكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على كافة الموظفين في الوزارات الحكومية في محافظة طولكرم، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

صالح صبري  
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي  
جامعة القدس المفتوحة

نسخة:

• الملف

Al-Quds Open University

Academic Affairs  
Deanship of Graduate Studies  
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238  
Tel: 02/2976240 - 02/2956073  
Fax: 02/2963738  
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu  
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص. ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238  
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073  
فاكس: 02/2963738  
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu  
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 3036/ 2025

التاريخ: 2025/09/07

حضرة أ. مازن جرار المحترم  
مدير عام التربية والتعليم العالي/ طولكرم

تحية وبعد،

### تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (منى غسان أحمد خطاب)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة ب: (دور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على كافة الموظفين في الوزارات الحكومية في وزارة التربية والتعليم العالي/ محافظة طولكرم، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،

د. صلاح صبري  
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

● الملف