



جَامِعَةُ الْقُدْسِ الْمَفْتُوحَةُ

عِمَادُهُ الدِّرَاسَاتُ الْعُلَيَا وَالْبَحْثُ الْعِلْمِيُّ

"دَوْرُ الْحُكُومَةِ الْإِلْكْتُرُونِيَّةِ كَمُتَغَيِّرٍ وَسِيِطٍ فِي الْعِلَاقَةِ بَيْنَ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ وَتَنْمِيَةِ

الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمُؤَسَّسَاتِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ"

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

إعداد

مُئَنِي خَسَانُ أَحْمَدُ حَطَابُ

(قِدَمْتُ هَذِهِ الرِّسَالَةَ اسْتِكْمَالًا لِمُتَطَلِّبَاتِ دَرْجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ التَّطَبِيَقِيَّةِ)

جَامِعَةُ الْقُدْسِ الْمَفْتُوحَةُ (فِلَسْطِين)

2025م



جَامِعَةُ الْقُدْسِ الْمَفْتُوحَةُ

عِمَادَةُ الدِّرَاسَاتِ الْعُلَيَا وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

"دَوْرُ الْحُكُومَةِ الْإِلْكْتُرُونِيَّةِ كَمُتَغَيِّرٍ وَسِيِطٍ فِي الْعِلَاقَةِ بَيْنَ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ وَتَنْمِيَةِ

الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمُؤَسَّسَاتِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ"

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

إعداد

مُئَنِي عَسَانُ أَحْمَدُ حَطَّاب

إشراف

الأُسْتَاذُ الدَّكْتُورُ : عَطِيَّةُ مُحَمَّدُ مُصلِح

(قدّمتْ هذه الرِّسالَةُ استكمالاً لِمُتطلَّباتِ درجةِ الماجِسْتِيرِ فِي إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ التَّطَبِيَقِيَّةِ)

جَامِعَةُ الْقُدْسِ الْمَفْتُوحَةُ (فِلَسْطِينُ)

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 حطاب

بإشراف:

أ.د. عطية محمد مصلح

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

أعضاء لجنة المناقشة

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

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

د. محمد محمد عمرو/جامعة القدس المفتوحة/عضواً

تفويض وإقرار

أنا الموقعة / أدناه: مُنَى غَسَانَ أَحْمَدَ حَطَّابَ، أَفْوَضُ جَامِعَةَ الْقَدْسَ الْمَفْتُوحَةَ بِتَزْوِيدِ الْمَكَتَبَاتِ وَالْمَوَسِّعَاتِ وَالْهَيَّئَاتِ وَالْأَشْخَاصِ عَنْدَ طَلَبِهِمْ نُسْخَاءً مِنْ رِسَالَتِي، وَذَلِكَ حَسَبَ الْتَّعْلِيمَاتِ الْنَّافِذَةِ فِي الْجَامِعَةِ.

وَأَفْرُجُ بِأَنَّنِي قَدِ التَّزَمَتِ بِقَوْانِينِ جَامِعَةِ الْقَدْسِ الْمَفْتُوحَةِ وَأَنْظَمْتُهَا وَتَعْلِيمَاتِهَا وَقَرَارَاتِهَا السَّارِيَّةِ، الْمُعْمُولُ بِهَا وَالْمُتَعْلِقَةُ بِإِعْدَادِ رِسَالَاتِ الْمَاجِسْتِيرِ عَنْدَمَا قَمَتْ شَخْصِيَّاً بِإِعْدَادِ رِسَالَتِي الْمُوْسُومَةِ بِـ:

"دَوْرُ الْحُوكُومَةِ الْإِلَكْتُرُونِيَّةِ كَمُتَغَيِّرٍ وَسِيطٍ فِي الْعَلَاقَةِ بَيْنَ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ وَتَنْمِيَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمُؤَسَّسَاتِ الْحُوكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ"

وَذَلِكَ بِمَا يَنْسَجِمُ مَعَ الْأَمَانَةِ الْعَلَمِيَّةِ الْمُتَعَارِفُ عَلَيْهَا فِي كِتَابَةِ الرِّسَالَاتِ الْعَلَمِيَّةِ.

اسم الطالبة: مُنَى غَسَانَ أَحْمَدَ حَطَّابَ

الرقم الجامعي: 0330012310171

التوقيع:

التاريخ: 29/11/2025 م

الإهـداء

أهـدي هـذا الإـنـجاز الـعـلـمـي إـلـى:

روح أبي؛ الذي كان سـنـدـاً لي مـنـذـ بـدـاـيـةـ مـسـيرـتـيـ الـعـلـمـيـ وـمـشـوارـيـ فـيـ الـحـيـاـةـ.

أـمـيـ العـظـيمـةـ الـتـيـ رـافـقـتـنـيـ دـوـمـاـ، وـتـرـافـقـنـيـ فـيـ مـحـطـاتـ حـيـاتـيـ جـمـيعـهـ.

أـخـوـتـيـ وـأـخـوـاتـيـ، وـأـخـصـ بـالـدـكـرـ: مـيـسـ وـأـنـشـرـاحـ وـمـاجـدـةـ.

زـوـجـيـ الـذـيـ وـقـفـ إـلـىـ جـانـبـيـ دـاعـمـاـ فـيـ كـلـ خـطـوـةـ خـطـوـثـهـ وـأـخـطـوـهـاـ نـحـوـ التـمـيـزـ وـالـنـجـاحـ.

أـبـنـائـيـ الـذـينـ هـمـ أـمـلـيـ فـيـ الـحـيـاـةـ.

الباحثة

شُكْرٌ وتقدير

الحمدُ لله على توفيقه، والصلاه والسلام على خير الأنام سيدنا محمدٌ، وعلى آله وصحبه أجمعين،

وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدّم بعظيم الشكر والعرفان

إلى أستاذِي الجليل الأستاذ الدكتور : عطيّة مصلح، صاحب الفراسة، والنظرة العميقه الثاقبة، والقريحة الواقِدة،

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

حربيساً على شحد همتّي بالقوة والعزيمة؛ فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا

العمل، داعية الله أن يمدّ في عمره، ويمنّه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة

الباحثين في ميزان حسناته؛ فلأك مني يا أستاذِي تحية إجلالٍ وإكبارٍ .

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

محمد عمرو، على ما قدّموه من جهودٍ طيبةٍ في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملحوظاتهم القيمة؛ فجزاهم الله عنّي

خيارِ الجزاء .

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التفويض والإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملحق
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

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

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

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

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

المصادر والمراجع

153	المراجع باللغة العربية
163	المراجع باللغة الأجنبية
170	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

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

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 لمتغير التابع تتميم 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 لمتغير 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 للتبؤ في بعد التدريب والتطوير من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	40
110	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتبؤ في بعد التمكين الوظيفي من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	41
111	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتبؤ في بعد التعلم من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	42
112	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتبؤ في بعد المهارات التقنية من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	43
113	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتبؤ في بعد البنية التقنية من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	44
114	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتبؤ في بعد أمن المعلومات من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	45
116	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتبؤ في بعد التدريب والتطوير من خلال أبعاد الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	46
116	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتبؤ في بعد التمكين الوظيفي من خلال أبعاد الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	47
117	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتبؤ في بعد 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) لدالة الفروق بعد 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 الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
81	معادلة ستيفن ثامبسون	1
92	أنموذج الدراسة	2
120	نموذج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة	3

قائمة الملاحق

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

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

إشراف: الأستاذ الدكتور عطية مصلح

إعداد: منى غسان حطاب

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، وتكون 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) مستجيبةً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنَّ وجود تأثير وسيط جزئي دالٌّ 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، وأنَّ مستويات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والحكومة الإلكترونية كانت متوسطة، وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 < \alpha$) في إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغيرات الديمografية (المؤهل العلمي، المسمى الإداري)، ووجود فروق في: (الجنس، سنوات الخبرة)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية الموارد البشرية، و حول الحكومة الإلكترونية تُعزى إلى المتغيرات الديمografية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخدمة.

وقدمت الدراسة توصيات عَدَّة، أهمُّها: تحسين كفاءة تخزين المعرفة واسترجاعها عبر أتمتة العمليات كافة في المؤسسات الحكومية، وربطها بشكلٍ متكاملٍ مع قواعد البيانات الحكومية، مع تصنيف موحد للمعرفة وتحديثٍ مستمرٍ للبيانات، وتدريب الموظفين على استراتيجيات البحث المتقدم، والإفادة من نظام التصنيف في الوصول إلى لمعلومة المطلوبة بدقة 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

خلفيّة الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة

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

خلفيّة الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة

تواجه المؤسسات الحكومية في العصر الراهن تحديات متزايدة تتعلق بجودة الأداء، وجودة تقديم الخدمات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر، ويعُد الاستثمار في العنصر البشري وتمكينه معرفياً وتكنولوجياً ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة وتعزيز الحوكمة الرشيدة. وأشار صبري (2022) إلى أنَّ مفهوم إدارة المعرفة بُرِز كأداة استراتيجية لتجمِّع المعرفة التنظيمية وتوظيفها بفعالية في تحقيق التميُّز المؤسسي، وفي ظل التحوُّلات المتسارعة نحو الاقتصاد الرقمي والمعرفي، أصبحت إدارة المعرفة من الركائز الأساسية في بيئة العمل الحديثة، لما لها من دورٍ جوهريٍ في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تناصيَّة مستدامة (Firman, 2023)، وتُعدُّ أحدَ أهمِّ الأصول الاستراتيجية، التي تُسهم في دعم التعلم المستمر، وتعزيز الابتكار، وتطوير الأداء المؤسسي، ولهذا، يُنظر إليها على أنَّها المورد الأهم في بناء القدرات المؤسسيَّة، باعتبارها الأساس في تحسين جودة القرارات، وزيادة كفاءة استغلال الموارد، ورفع معدلات الإنتاجية (خليل، 2025).

كما أوضح أومياتي (Umiyati, 2023) أنَّ تنمية الموارد البشرية تمثل هدفاً أساسياً للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز أدائها وتطوير قدراتها؛ فهي تُعنى بتأهيل الكوادر البشرية وتزويدها بالمهارات والخبرات الضرورية لمواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يُسهم في رفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي ظل تزايد التطور التكنولوجي والمعلوماتي، تبرز أهميَّة تنمية الموارد البشرية من خلال تزويدها بالمعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للتكيُّف مع التغيرات (أبو رقاب وصالح، 2024)، ويعُدُّ

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

ومع التقدُّم الرقمي والتحول نحو الأتمة، ظهرت الحكومة الإلكترونية كأحد أبرز الابتكارات الإدارية والتكنولوجية؛ إذ توفر بنية تحتية رقمية متكاملة تُمكّن المؤسسات من تحسين التواصل، وتبسيط الإجراءات (Castro & Lopes, 2022)، وتعزيز الشفافية والكفاءة في تقديم الخدمات العامة، عبر تحسين تدفق المعلومات وبيئة العمل، وتنظر أهمية سياسات السلامة الصحية والحماية الاجتماعية، لضمان بيئة عمل مستقرة وعادلة تدعم استدامة التنمية (عيسوي، 2022).

وبناءً على ذلك يمكن استكشاف إلى أيِّ مدى يمكن للحكومة الإلكترونية أنْ 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 ظلِّ التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي، وتعزيز فاعلية القطاع الحكومي الفلسطيني، لا سيما في ظلِّ الظروف السياسية والاقتصادية التي تتطلَّب تحسين الأداء المؤسسي بأقلِّ التكاليف وأعلى درجات الكفاءة؛ فالحكومة الإلكترونية قد تُشكّل بيئة محفزة لتداول المعرفة وتطبيقاتها عملياً، مما ينعكس إيجاباً على تطُّور الكفاءات البشرية في المؤسسات الحكومية (أبو خريص والكشر، 2023).

حيث تنتهج المؤسسات الحكومية أساليب وتوجهات حديثة تسعى إلى تأسيس قوَّةٍ بشرية مؤهلة بالمهارات والمعارف الالزامية لمواكبة التغيير السريع في بيئة العمل؛ فتشمل عملية تنمية الموارد البشرية مراحلها جميعها للموظف (Babaee 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 (زحاج، 2024).

ومن هنا، تتناول الدراسة أهمية دراسة الدور الوسيط الذي تلعبه الحكومة الإلكترونية في تعزيز العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، في ظل التقدم التكنولوجي السريع لرفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواكبة التحول الرقمي في ظل التحديات الراهنة، من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح كيف يمكن للحكومة الإلكترونية أن تساهم في تعزيز 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 و وقتٍ أقل، وسرعةٍ فائقة.

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشهد المؤسسات الحكومية الفلسطينية في السنوات الأخيرة محاولات جادةً لمواكبة التحول الرقمي من خلال اعتماد الحكومة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، كما تُعد إدارة المعرفة أداةً محوريةً لتحسين الجودة المؤسسية عبر تجميع الخبرات وتوثيقها وتداولها، بينما تمثل تنمية الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات، وخاصة في ظل 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، ويُحدِّ من الأداء المؤسسي.

ولقد أولت الأدبيات الحديثة اهتماماً كبيراً بالعلاقات المترادفة 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 تُساهم ممارسات إدارة المعرفة في الربط بين إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وتحقيق الابتكار المؤسسي، كما أظهرت

دراسة (Kokkaew et al., 2022) أنَّ التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بمثلان متغيرين وسطيين فاعلين بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي المستدام.

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

غير أنَّ المراجعةمنهجية لهذه الأدبيات تكشف عن وجود فجوةٍ بحثيةً واضحةً، تمثلت في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة الثالثة التكاملية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والحكومة الإلكترونية في آنٍ واحد، وعدم وجود أبحاثٍ -حسب علم الباحثة- تستكشف دور الحكومة الإلكترونية كمتغيرٍ وسيط يربط بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، بخاصةً في البيئة الفلسطينية التي تعاني من نقصٍ في الموارد البشرية والتمويل والدعم التكنولوجي، وكذلك تأكيد دراسة (Babaee 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 التوسيع في مشاريع التحول الرقمي وترزيد استخدام الحكومة الإلكترونية في تقديم الخدمات، تبرز الحاجة الماسَّة لدراسة هذا الدور الوسيط. لذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دُورُ الحكومة الإلكترونية كمتغيرٍ وسيطٍ في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس أسئلةٌ فرعيةٌ عدَّة، 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 المبحوثين لدور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط

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

المتغيرات الديمografية (الجنس، المؤهل العلمي، المسئّل الإداري، سنوات الخبرة)؟

3-1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين، النظرية والتطبيقية:

3-1-1 الأهمية النظرية

تُسهم 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 بشكلٍ 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 ظل التقدم الرقمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تُقدم 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 رؤىً واقعيةً 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، وتمكن نتائج الدراسة مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من تصميم برامج تدريب أكثر استجابة لاحتياجات المعرفية والرقمية، بخاصةً في ظل الانتقال نحو بيئة عمل إلكترونية متكاملة.

4-1 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

ال 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 ك وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

8. الكشف عن وجود اختلافات في متطلبات استجابات المبحوثين لدور الحكومة الإلكترونية كمتغيرٍ

وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة).

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، ويترعرع 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.

١-٥-٢ الفرضية الرئيسة الثانية:

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، ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية عدّة:

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.

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.

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.

١-٥-٣ الفرضية الرئيسة الثالثة:

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،^{*}) بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية عدّة:

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.

H_03b : 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_03c : 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 الرئيسية الرابعة:

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 المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

4-5-1 الفرضية الرئيسية الخامسة:

H_05 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول دور الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمografية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة).

6-1 حدود الدراسة

تتهدى 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 والموصلات، الزراعة، التنمية الاجتماعية، الداخلية) في محافظة طولكرم.

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

4. **الحدود الزمنية**: العام 2025 م.

7-1 مصطلحات الدراسة

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

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

التنافسية (Dehaghi et al., 2023).

وتعُرف إدارة المعرفة إجرائياً بأنّها: مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية

الفلسطينية لاكتساب المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقاتها 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 حل المشكلات بطريقة ابتكارية

(Kusa et al., 2024).

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

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

ويُعرَفُ إجرائياً بأنَّه: قدرة المؤسَّسات الحكومية الفلسطينية على الحصول على المعرفة من الخبرات السابقة، والتعليم، والتفاعل مع مؤسَّسات أخرى.

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

ويُعرَفُ إجرائياً بأنَّه: مدى قيام المؤسَّسات الحكومية الفلسطينية بتوثيق المعرفة وحفظها في أدوات وقواعد بيانات لتسهيل استرجاعها عند الحاجة.

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

وتعُرفُ إجرائياً بأنَّها: مدى استعداد الموظفين والإدارات في المؤسَّسات الحكومية الفلسطينية لتبادل المعرفة والخبرات والمعلومات فيما بينهم باستخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

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

ويُعرَفُ إجرائياً بأنَّه: 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).

وتعَرَّفُ الحكومة الإلكترونية إجرائيًا بأنَّها: مدى توظيف المؤسسات الحكومية الفلسطينية للخدمات الإلكترونية، وتتوفر 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 الازمة لأداء مهام محددة، مع وجود الرغبة والحماس لديهم للقيام بهذه المهام بفعالية واقتاع (منسي، 2022).

وتعَرَّفُ المهارات التقنية إجرائيًا بأنَّها: مجموعة الكفاءات الرقمية التي يتمتع بها الموظفون في الوزارات الفلسطينية لاستخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية وتطويرها بكفاءة، بما يشمل إتقان الأدوات التقنية، وحل المشكلات الفنية، وتتوفر الكوادر المتخصصة القادرة على تطبيق متطلبات التحول الرقمي وتطوير البرامج الإلكترونية.

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

وتعَرَّفُ إجرائيًا بأنَّها: 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 المصرح به من خلال سياسات وإجراءات وتقنيات أمنية (يسن، 2022).

وتعَرَّفُ إجرائيًا بأنَّها: مدى فاعلية الأنظمة الأمنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الحفاظ على خصوصية المعلومات المتعلقة بالموظفين والمعاملات الإلكترونية وأمانها.

تنمية الموارد البشرية: عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى تحسين معارف الموظفين ومهاراتهم، وتعزيز قدراتهم، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتعلم، بما يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة، ومواكبة التغيرات .(Babaee Rayni et al., 2021)

وتعزّز تنمية الموارد البشرية إجرائياً بأنّه: مدى قيام المؤسسات الحكومية الفلسطينية بتوفير برامج تدريب وتأهيل، ودعم التعلم التنظيمي، وتطبيق سياسات التمكين الوظيفي للموظفين.

التدريب والتطوير: العملية التي يتم من خلالها تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات الازمة لأداء وظائفهم بكفاءة أعلى (القرني، 2021).

ويعرّف إجرائياً بأنّه: مدى توفير البرامج التدريبية للموظفين الحكوميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بهدف رفع كفاءتهم المهنية، وتطوير أدائهم في ظل التحول الرقمي.

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

ويعرّف إجرائياً بأنّه: مدى قدرة المؤسسة الحكومية الفلسطينية على التعلم من أخطائها ونجاحاتها السابقة وتكيف عملياتها مع التغييرات المحيطة.

التمكين الوظيفي: منح الموظفين الصالحيات والثقة والموارد الازمة لاتخاذ قراراتهم وتنفيذ أعمالهم باستقلالية (الشلبي، 2023).

ويعرّف إجرائياً بأنّه: مدى شعور الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية 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، والتعليق عليها

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على الأدب النظري للدراسة؛ حيث تتناول الباحثة ثلاثة متغيرات تشكل 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 وتعليق الباحثة وتحديد الفجوة البحثية.

1-2 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، وتبذر 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 المعرفة الحديثة وتوظيفها بفعالية، انطلاقاً من كون المعرفة العامل الأساسي الذي يُميّز المؤسسات ويسهم في خلق ثروتها، وفي ظل اقتصاد المعرفة، تُعد المعرفة الثروة الحقيقية والمورد الأكثر قيمة، مما يحتم على المؤسسات الاهتمام بها لتحسين الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (ليتيم، 2024).

1-1-2 مفهوم إدارة المعرفة

طرح الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا متعددة، مما أدى إلى تنوّع في تعریفاته، ويعزى هذا التباين إلى اختلاف تخصصات الباحثين وخبراتهم العملية، بالإضافة إلى تعدد وجهات النظر التي يعتمدون عليها، و تستعرض الباحثة في الجدول الآتي عدداً من هذه التعریفات:

جدول (1): تعریفات إدارة المعرفة

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

و تستنتج الباحثة مما 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 وليس مجرد أداة إدارية.
2. تعمل هذه المنظومة على تعزيز الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرار عبر تحويل البيانات إلى رؤى عملية، مما يقلل التكرار ويختصر الوقت والموارد، كما تدعم بيئة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة

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

وتُعرِّفُ 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، وتحسن جودة الخدمات المقدمة.

2-1-2 أنواع إدارة المعرفة

تقديم المنظورات المعرفية المتعددة أساليب متعددة 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 يعتبر الأكثر انتشاراً في هذا المجال (الحسون والرابги، 2021)، وفيما يأتي توضيح لهذين النوعين حسب ما أورده كلٌ من: والفاراري (2024)، وقدمور (2024)، وأوليفوس جيم إرميز وآخرون : (Olivos Jiménez et al., 2023)

1. المعرفة الصريحة: تتمثل المعرفة الصريحة في الشكل المنظم والموثق الذي يمكن التعبير عنه بوساطة الرموز اللغوية والمنطقية والرياضية، وهذا النوع من المعرفة يتميز بقابلية للتخزين والنقل عبر الوسائل 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 معين، وتتيح المعرفة الصريحة إمكانية المعالجة الآلية عبر الأنظمة الإلكترونية، وتشكل الأساس

للعمليات 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. وتسنتمي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة والضمنية في القطاع الحكومي في الجدول

الآتى:

جدول (2): الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

وتحتى الباحثة أن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية تمثل تحدياً يتطلب التكامل بين المعرفة

الصريحة (الموثقة في الأنظمة واللوائح) والمعرفة الضمنية (المتمثلة في خبرات الموظفين)؛ فبینما تضمن

المعرفة الصريحة الاستقرار المؤسسي، تسهم المعرفة الضمنية في المرونة واتخاذ القرارات الاستثنائية، وتواجه هذه المؤسسات خطر فقدان الخبرات مع تنقل الموظفين وتقاددهم، 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.

3-1-2 أهمية إدارة المعرفة

يرى كل من محمد (2025)، وأبو عزم (2021)، وكورنياوان وآخرون (2023) أن إدارة المعرفة تمثل أداة استراتيجية فاعلة تُمكِّن المؤسسات من تحقيق أهدافها عبر استثمار رأس مالها الفكري بكفاءة؛ حيث تُسَهِّل الوصول إلى المعرفة للعاملين الذين يحتاجونها بشكل مباشر، كما تعمل كمنظومة متكاملة لتنظيم جهود المؤسسة وتبسيط عملياتها بواسطة التخلص من الإجراءات المعقدة وغير الضرورية، مما يسهم في خفض التكاليف واختصار الوقت اللازم لخدمة المستفيدين.

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

وترى الباحثة أن 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 تغيير 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 الموفقة.

4-1-2 أهداف إدارة المعرفة

وفقاً للكلٌ من: آل تيت وأخرين (Al-Tit et al., 2022)، وهيوتي (2024)، فإنَّ أهداف إدارة المعرفة تتحلَّ في سلسلة من الغايات الاستراتيجية المتراوحة 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 ترَكَّز على وضع أُطُر معيارية لتطوير الكفاءات المهنية في هذا المجال، وجذب الكفاءات الفكرية لحلِ التحديات التنظيمية.

ومن ناحية أخرى يرى كلٌ من: أحمد وويراتمادجا (Achmad & Wiratmadja, 2025)، والنمر وأخرون (2019) أنَّ إدارة المعرفة تعمل على خلق بيئة تنظيمية محفزة لمشاركة المعرفة، مع تحديد المعرفة الأساسية والآليات حمايتها، وهي تهدف إلى بناء قدرات تعلُّمية 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 المقدَّمة 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 المثلث من الموارد المادية والمعنوية عبر إطار عمل متكامل لتعزيز رأس المال الفكري (قدمور، 2019؛ Hebibi et al., 2024).

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية تهدف إلى:

- 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.
- تعزيز الإبداع والقدرة على التكيف عبر توثيق ونشر الدروس المستفادة وإنشاء حاضنات أفكار ، مما يمكن المؤسسة من توليد حلول مبتكرة تخفض التكاليف طويلاً الأجل، وتمكنها من الاستجابة السريعة للتحديات والأزمات، مما يحسن 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 المصفوفة الآتية الدراسات السابقة والأبعاد التي تم قياسها في هذه الدراسات:

جدول(3): مصفوفة أبعاد إدارة المعرفة

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

الباحث والسنّة	الأبعاد	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	اكتساب المعرفة	تطبيق المعرفة	تشخيص المعرفة	حماية المعرفة
Bocoya-Maline et al., 2024		✓	✓	✓	✓			
الشهري وعبد الخير، 2023		✓	✓	✓	✓	✓		
الشبلبي، 2023		✓	✓	✓		✓		
الشويري، 2023		✓	✓	✓	✓	✓		
باسم وبرهان الدين، 2023		✓	✓	✓	✓	✓		
الشلاش وعبد الله، 2024		✓	✓	✓	✓	✓		
عودة، 2022		✓	✓	✓	✓	✓		
عجايني، 2022		✓	✓	✓	✓	✓		
الدوسرى، 2022		✓	✓	✓	✓	✓		
صبرى، 2022		✓	✓	✓	✓	✓		
إبراهيم، 2021		✓	✓	✓		✓		
عبد الحميد، 2021		✓	✓	✓	✓	✓		
بو بكر وأمجد، 2020		✓	✓	✓	✓			
إطميزة، 2020		✓	✓	✓	✓	✓		
القج وصويفص، 2019		✓	✓	✓				
النكرار								
		2	8	15	23	22	17	21

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة بالجدول

وتم 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،

وتمثلها 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 كلٌّ بُعد في أكثر من 65%

من الأبحاث المراجعة، وكذلك ملائمتها الخاصة للمؤسسات الحكومية؛ حيث ترکز على تحدياتها

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

سياسات (التطبيق).

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 حل المشكلات بطريقة ابتكارية (Kusa et al., 2024).

وتعزز الباحثة توليد المعرفة بأنّها: 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، واقتئالها من خلال الشراء أو التبادل، وصولاً إلى إبداع معرفة جديدة غير مسبوقة، كما تتضمن هذه العملية كشف الفجوات المعرفية الالزامية 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 (الشوبيري، 2023).

وترى الباحثة أنَّ توليد المعرفة يُشكّل ركيزة أساسية لتحولَ 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 سيمكِّن المؤسسات من تحسين خدماتها وبناء ثقة مجتمعية عبر قرارات أكثر استنارة وابتكاراً.

2-5-1-2 اكتساب المعرفة

عرف كلٌ من صمادي وآخرون (2025)، والحربي (2023)، اكتساب المعرفة بأنَّه: العمليات الداخلية للمؤسسة التي تُسَهِّل تكوين المعرفة الضمنية والصريحة، بدءاً من أفراد المؤسسة، ووصولاً إلى المستويات التنظيمية جميعها، ويتضمن ذلك تحديد المعلومات المطلوبة، وجمعها من مصادر المعرفة المختلفة، سواءً كانت بشرية (مثل خبراء المجال)، أو مادية ورقمية (مثل الوسائل المتاحة)، وبعد ذلك يتم نقل هذه المعرفة وتخزينها إماً في قواعد المعرفة أو في أنظمة إدارة المعرفة من أجل المحافظة عليها.

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

وتصنف مصادر اكتساب المعرفة حسب صaim (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 الإنترن特)، وتشمل: بحوث السوق، والمستشارين، وتعيين موظفين جدد.

وترى الباحثة أنَّ اكتساب المعرفة يُعَدُّ 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، بخاصةً إذا كان هناك ارتفاع في معدلات التقليل الوظيفي، لذا، تحتاج هذه المؤسسات إلى تطوير

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

3-5-1-2 تخزين المعرفة

رغم أن المؤسسات تُنتج المعرفة وتكتسبها، إلا أن جزءاً كبيراً منها قد يُفقد أو يُنسى، وتعُد عملية تخزين المعرفة عنصراً حيوياً لتعزيز الذاكرة التنظيمية، وتواجه المؤسسات مخاطر جسيمة من جراء فقدان المعرفة التي يمتلكها الموظفون، وخاصة 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 تُعرف الشويري (2023) خزن المعرفة بأنها: الآلية المنظمة لحفظ المعرفة وتنظيمها وصيانتها باستخدام أدوات تكنولوجية، مثل: قواعد البيانات والأنظمة الخبرية، 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.

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

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

وترى الباحثة أن تخزين المعرفة في المؤسسات الحكومية يواجه تحدياتٍ خاصةً نظراً لحساسية البيانات وضخامة حجمها، وتكمّن أهميّة التخزين الفعّالة في الحفاظ على الذاكرة المؤسّسية وحمايتها من الضياع، بخاصةٍ عند تغيير الكوادر أو إعادة الهيكلة، ويتطّلب ذلك استثمارات في قواعد البيانات الموحدة وأنظمة إدارة المحتوى التي تتيح الوصول الآمن والسرعى للمعلومات، كما أنَّ توثيق الإجراءات والعمليات الحكومية بشكل منهجي يسهم في تقليل الاعتماد على الموظفين، ويسهّل انتقال المعرفة بين الأجيال المتعاقبة من الموظفين، مما يعزّز الاستقرار المؤسّسي.

2-5-4 مشاركة المعرفة

تشير 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 المؤسّسة (ليتيم، 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 كلُّ منْ: ضاحي وآخرين (2023) مشاركة المعرفة بأنَّها: عملية مؤسّسية 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 وتوليدتها، مما يعزّز رأس المال الفكري للمنظمة ويدعم تحسين الأداء المؤسّسي.

وتعُرف الباحثة مشاركة المعرفة هي الأساليب والآليات التي تتبنّاها الوزارة لتعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال البيئات الاجتماعية والتقنيات الحديثة والمنصّات 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)، ويتركّز الاهتمام بشكل خاص على المعرفة الضمنية، نظراً لصعوبة نقلها، مما يجعلها أحد أهم التحديات التي تواجه إدارات المؤسسات (المندلاوي، 2025؛ سليم، 2019).

تُرى الباحثة أنّ مشاركة المعرفة تمثل التحدّي الأكّبر للمؤسّسات الحكوميّة بسبب البيروقراطية والتقسيم الصارم بين الإدارات، ولكي تكون هذه المؤسّسات أكثر كفاءة، تحتاج إلى تطوير ثقافة تنظيمية تشجع تبادل المعرفة، وبناء منصات رقميّة تتيح مشاركة المعلومات عبر مختلف المستويات الوظيفيّة، كما أنّ تبنيّ سياسات واضحة لنشر المعرفة، مع ضمانات الحفاظ على السرية عند اللزوم، يمكن أن يحسن التسويق بين الجهات الحكوميّة، ويسّرّع تتنفيذ المشاريع والخدمات، ويُعِدّ تمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب عاملًا حاسماً لتحقيق الشفافية ورفع جودة الأداء الحكومي.

2-1-5-5-5 تطبيق المعرفة

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

وتعزّف الباحثة تطبيق المعرفة بأنّها: العمليات والآليات التي تتبعُها المؤسّسة 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 لتوسيع معارف حديثة غير الدمج

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

وترى الباحثة أن 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 تففيفية.

2-1-6 عوامل نجاح إدارة المعرفة أو فشلها

يذكر عدد من الكتاب والدراسات مثل الفزارى (2024)، وعبوي (2021)، وساينز وآخرون (Saini et al., 2023) وجود عدة عوامل لنجاح إدارة المعرفة، وفي المقابل تورد عدد من الدراسات مثل دراسات حواتي 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 الفشل 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 وال الحوار 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 أن 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 الفعالة للمعرفة بين الموظفين، وي يتطلب ذلك تطوير أنظمة مؤسسية فعالة لتوثيق المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال المختلفة من الموظفين، مع توفير الحوافر الالزمة 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 أن المؤسسات الحكومية قد تفشل في إدارة المعرفة بسبب تحديات عدّة، أبرزها: عدم وضوح الرؤية حول مفهوم المعرفة وأهداف إدارتها، وضعف التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، كما يسهم الاعتماد المفرط على الأساليب الروتينية والتقلدية في إعاقة 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، ويعُدّ عدم مواكبة التطورات المستقبلية واقتصر الاهتمام على الخبرات السابقة من العوائق الرئيسية التي تحدّ من نجاح هذه المنظومة.

2-2 المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية أولوية للدول المتقدمة والنامية على حد 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 وسوسي، 2025).

وقد مرّت تنمية الموارد البشرية في تحولات كبيرة منذ بداية الاهتمام بها كحقلٍ علميٍ 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 بواسطة بناء كفاءات العاملين وتطوير مهاراتهم، مما يجعلهم رأس المال الفكري والأداة الرئيسية لمواجهة التحديات الحديثة، مثل: العولمة والتطور التكنولوجي (عبد الرازق، 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 (زجاج، 2025).

2-2-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية

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

جدول (5): تعريفات تنمية الموارد البشرية

المضمن	الباحث، السنة
حرمة متكاملة من السياسات الاستراتيجية والآليات التنفيذية والبرامج الزمنية الممتدة التي تنفذها المنظمة. تهدف هذه المجموعة إلى تطوير وتعزيز المعرفة والكفاءات والمهارات والخبرات لدى العنصر البشري، مع ضمان استدامة هذه المكاسب. كما تسعى إلى تمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي الشامل، وبناء مزايا تنافسية مستدامة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	راشد والمجاهد، 2025
تنمية الموارد البشرية هي العمليات المنظمة لتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات والقيم الاجتماعية للعاملين بواسطة التعليم، والتدريب، وأنشطة التطوير، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.	Mollah et al., 2025
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 ونزي، 2024
هي عملية منهجية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات الموظفين بواسطة التدريب، التعليم، وتمكينهم، لتعزيز أدائهم ومساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه العملية أنشطة متنوعة مثل البرامج التدريبية، ورش العمل، واستخدام الوسائل التعليمية، بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة.	Sari & Dunan, 2024
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.	Bristol-Alagbariya et al., 2022
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.	قروات وآخرون، 2021
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة	

وتنتتج 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 ويسهل جودة الخدمات المقدمة. وهذا يعزز العائد

المالي عبر تقليل تكاليف التشغيل وتحسين استغلال الموارد.

2. من خلال برامج التدريب المستمر ودمج التكنولوجيا، تحدث العملية تحسيناً 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.

وتعزز 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 لفوائد العديدة التي تعود على مختلف المستويات؛ حيث تبرز الأهمية في أربع نواحٍ رئيسة كما يذكرها كل من عبد الواحد (2024)، وكيلتو (Keltu, 2024)، وبولاني وإستر (Bolanle & Esther, 2023)، وسكيك (2022)، هي:

1. تعزيز الدافع والرضا والولاء الوظيفي للموظفين عبر تطوير مهاراتهم، مما يحسن 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 أنَّ 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 ويسهل الإجراءات، ويدعم تحقيق مبادئ الحكومة الرشيدة والنزاهة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

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

2-3-2 أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، حسب كلٍ 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.

وتري 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 يتاسب 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.

2-4-2 خصائص تنمية الموارد البشرية

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

1. تعتبر تنمية الموارد البشرية نظاماً فرعياً أساسياً يسعى لتطوير أداء العاملين ومهاراتهم بشكل مخططٍ ومستمر، 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 بأنّها عملية تعليمية تراكمية ومستمرة، لا تقتصر فوائدها على المدى القصير؛ بل تمتد لتشمل إعداد الكوادر لتحديات المستقبل. تعمل على تطوير المعرفة والسلوكيات المهنية بشكل تدريجي، مما يضمن استدامة النمو المؤسسي، ويخفف من الضغوط المرتبطة بالتغيير التنظيمي.

وترى الباحثة أنَّ تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي تمثل استثماراً استراتيجياً يُسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسيّة 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 المثلث 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 تم قياسها وتحليلها في هذه الأبحاث:

جدول (6): مصفوفة أبعاد تنمية الموارد البشرية

الباحث والسنة	الأبعاد والتطور	التمكين الوظيفي	المسار الوظيفي	تقييم الأداء	التعلم التحفيز
شلдан وحمد، 2022	✓	✓	✓	✓	✓
العمار والقططاني، 2021			✓	✓	✓
أبو حسين، 2017		✓	✓		
دللية وأبو بكر، 2021		✓		✓	✓
بوكشريدة، 2023		✓	✓		
الشرفي، 2024		✓	✓		
عجوه، 2023		✓		✓	✓
البياتي والشعلة، 2025		✓	✓		✓
أبو زيد وأخرون، 2023		✓	✓		
عبد المجيد، 2021			✓		
بن اعمرو جيلالي، 2022			✓		✓
بوراس وبين حامد، 2022			✓		✓
لعور، يان وبوخلو، 2024			✓		✓
فاطمي، 2023				✓	
Hopkins, 2020		✓	✓		
Yusuf, 2021			✓		
Taopiq & Fuzyati, 2024		✓	✓		
Al-Tit et al., 2022		✓	✓		
Keltu, 2024	✓	✓	✓	✓	✓
Firman, 2023			✓	✓	
النكرار					
5	15	2	2	11	20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة بالجدول

وبناءً على الجدول أعلاه تم 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 يمكن 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 رؤى التنمية الوطنية، التي تركز على تحسين الأداء الحكومي، التحول الرقمي، وتعزيز رضا المواطنين.

3. تظهر الدراسات أنَّ 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

يُعد التدريب أداةً حيويةً لرفع كفاءة الموظفين، وسد الفجوة بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب، كما أنَّ الدول التي تعتبر الخدمة العامة مهنة دائمة تسعى إلى تطوير موظفيها لمواكبة تطلعات التقدم الوظيفي، من خلال تعزيز مهاراتهم وتحسين سلوكياتهم وعلاقتهم المهنية، مما يضمن استمراريتها في العمل وتدرجهم الوظيفي طوال حياتهم العملية.

ويُعرِّف فاسكيز (Vasquez, 2022) التدريب والتطور بأنَّه: 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 للمؤسسات المستقبلية.

وتعرِّف 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.

وتتنوع 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 ومهنياً، وتأهيل مدربي قادرين على نقل الخبرات والمعارف.

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

وترى الباحثة أن التدريب والتطوير يمثل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات وموظفيها؛ حيث يسهم في رفع الكفاءة والفاعلية، وتمكين الموارد البشرية من مواكبة التطورات التقنية والمهنية، وتعزيز انتصارات 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 حد سواء.

2-5-2 التمكين الوظيفي

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

فيما تُعرِّفُ الباحثة التمكين الوظيفي بأنَّه: نهجٌ تتبعه الوزارات الفلسطينية لتعزيز مشاركة الموظفين عبر منحهم صلاحيات القرار، وتوفير بيئة محفزة للإبداع، وتشجيعهم على المساهمة في التخطيط واقتراح الحلول، مع ضمان تواصل فعال ومرنة في أداء المهام.

ويرى كلُّ من: شلдан وحمد (2022)، وزنينة وزدام (2020)، أنَّ التمكين الوظيفي يعتمد على مجموعة من المبادئ والضوابط الأساسية، هي:

1. ضرورة توفير الموظفين المؤهلين معرفياً وعملياً، وضمان تدريسيهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليكونوا قادرين على تحمل المسؤولية وتنفيذ الصلاحيات الممنوحة لهم بكفاءة.

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

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 يُحسن من استجابة الجهات الحكومية لمتطلبات المجتمع، ويعزز ثقافة المسؤولية والابتكار في العمل الحكومي، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة ورفع مستوى الرضا المجتمعي عن الخدمات المقدمة.

2-5-3 التعلم

يسهم رفع مستوى التعلم 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 يحسن أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ (العمار والقطانى، 2021).

ويعرف كلٌّ من: يوسف وآخرين (Yusuf et al., 2021) التعلم بأنه: عملية شاملة تُنفذ من خلال أنشطة، مثل التعليم والتجربة، بهدف تحسين قدرات الموظفين ومعرفتهم ومهاراتهم لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل، وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعُرف الباحثة التعلم بأنه: بيئة داعمة للتعلم المستمر في الوزارات الفلسطينية، تشجع المشاركة في الأنشطة التعليمية وتبادل الخبرات، مع استخدام التقنيات الحديثة والتغذية الراجعة لتحفيز التطور الذاتي وتعزيز المهارات الوظيفية.

ويُصنف التعلم إلى ثلاثة أنواع رئيسة حسب ما ذكره كلٌّ من بوراس وبن حامد (2022)، هي:

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

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

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

ومن أجل تحقيق تعلم فعال، يرى كلٌ من: لعور وبخلوط (2024) بأنْ تقوم عملية التعلم على أساسٍ رئيسة عَدَّة، 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 تمكّنهم من تنظيم تصوراتهم وتوقعاتهم بدقة، كما يتطلب ذلك تعزيز الرؤية المشتركة ومهارات العمل الجماعي من خلال التفكير المشترك والتواصل الفعال، إلى جانب تمية القدرة على استيعاب المستجَّدات، والتكيُّف معها بشكلٍ إيجابيٍ دون خوف أو مقاومة، مع التركيز على مواكبة كلِّ ما هو جديد وضروري في مجال تخصُّصهم، سواءً على المدى القريب أو البعيد، بما يضمن تطوير أدائهم الحالي والمستقبلِي.

وترى الباحثة أنَّ التعلم 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، ويعُد استثمار المؤسسات الحكومية في برامج التعلم والتأهيل استراتيجيةً ناجحةً لتعزيز الانتماء المؤسسي وضمان استمرارية التطوير الإداري.

2-2-6 عوامل نجاح تمية الموارد البشرية أو فشلها

أشارت العديد من الأبحاث والكتابات الأكاديمية إلى تباين العوامل المؤثرة في تحقيق تمية الموارد البشرية أو إعاقتها؛ حيث تناولت دراسات كتلك التي أجرتها الشرفي (2024) عوامل نجاح تمية الموارد البشرية، وفي المقابل ذكر كلٌ من: الخطيب وأبو زيد (2024)، وحمزة (2024)، معوقات تمية 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 اقتصر 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 لاحتياجات 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 تقصر إلى المنهجية العلمية والتخصصية الالزمة لتنمية الموارد البشرية بكفاءة، وتغيير القيم والاتجاهات ودفافع 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 تقصر على هيكل السلطة فحسب، بل تمتد إلى العلاقات بين الموظفين، مما يعيق المرونة ويحدُّ من التطوير المؤسسي.	3. تطبيق نظام تقييم أداء موضوعي ودوري يعتمد على معايير واضحة وقابلة للقياس، مع تزويده الموظفين بتغذية راجعة بناءةً تساعدهم على تحسين أدائهم، وربط نتائج التقييم بخطط 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 إثقلهم بأعمال إدارية تعيق أداءهم، وعدم مواكبة التقنيات الحديثة.	4. إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفيين لتبادل الآراء والاقتراحات، وتشجيع الحوار البناء الذي يسهم في حل المشكلات وتحسين بيئة العمل، مع توفير نظام فعال لتنقلي شكاوى ومقترنات العاملين.
5. تفتقر 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، بوساطة تعزيز الروح الجماعية، والاعتراف بالإنجازات، وضمان بيئة عمل آمنة صحياً ونفسياً، مع مراعاة التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين.

المصدر: من إعداد الباحثة بـالاعتماد على الدراسات السابقة

وترى الباحثة أنَّ تحقيق تنمية فعالة للموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني يتطلب تبني استراتيجيات واضحة تشمل وضع خطٍّ تدريبي متكاملة تتماشى مع رؤية المؤسسات وأهدافها، مع التركيز على تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين، وكذلك يتطلب النجاح تطبيق أنظمة تقييم أداء موضوعية، وربطها بخطط التطوير الوظيفي، وتعزيز قنوات الاتصال المفتوحة بين الإدارة والموظفيين 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 المُقابل ترى الباحثة أنَّ تتميمِيَّة 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 أواسط الثمانينيات عبر مشروع "القرى الإلكترونية" بقيادة لارس من جامعة أودونيس (1989)، ثم تطورت فكرة 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 الحكومة وتنفيذ السياسات، مدعومةً بالتحول الرقمي وانتشار الإنترنت الذي جعلها في متناول الجميع بعد أن كانت حكراً على النخب (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

المضمن	الباحث، السنة
نظام حكومي متكمال يستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات لإدارة المؤسسات الحكومية وتقديم خدماتها إلكترونياً، مما يعزز الكفاءة والشفافية ويسهل مشاركة المواطنين في صنع القرار، كما يساهم في مكافحة الفساد وتخفيف النفقات.	بن مرزوق وأخرون، 2018
نظام يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات والمعلومات العامة بكفاءة عالية، سواءً للجهات الحكومية الأخرى أو للمواطنين أو لقطاع الأعمال أو للموظفين.	حسان وإسماعيل، 2024
التحول الرقمي للحكومة العادلة، بما تشمله من مكونات وروابط متشابكة، وذلك لتقديم الخدمات الحكومية عبر اعتماد التقنيات الحديثة.	الليثي وأخرون، 2024
تقنية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعمل على تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، إلى جانب تعزيز الشفافية وإمكانية الوصول.	Bhatti et al., 2025
سياسة أو نظام حكومي يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة الخدمات العامة، ويقتضي ذلك من خلال تبسيط البيروقراطية، وتسرير 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.	Abdussamad et al., 2024
تحويل عمليات الحكومة التقليدية إلى نماذج رقمية أكثر كفاءة لتحسين جودة الخدمات العامة وإناحتها، مع التركيز على تعزيز الشفافية الحكومية، والمساءلة، والتفاعل مع المواطنين من خلال التكنولوجيا الرقمية.	Fitriyanti, 2024

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

مما سبق، ترى الباحثة أنَّ الحكومة الإلكترونية تمثل نقلة نوعية في أسلوب العمل الحكومي؛ حيث تحولت من النمط التقليدي المعقد إلى نظام رقمي متكمال يعتمد على التقنيات الحديثة، وهذا التحول لم يقتصر على مجرد رقمنة الخدمات؛ بل أسس لبيئة عمل جديدة تتسم بالمرنة 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 عاملًا محوريًا في إعادة هندسة العمل الحكومي برمته، مما يضع أساساً لمستقبل أكثر كفاءة وشمولية في تقديم الخدمات العامة.

وتُعرِّف الباحثة الحكومة الإلكترونية بأنَّها: 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 متقدمة 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 إتمامها 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 بقليل التكاليف والاعتماد على الورق، وتسرع إنجاز المعاملات إلكترونياً دون عناء الانتظار، وكذلك تعزز الشفافية والتكامل بين الوزارات عبر أنظمة رقمية آمنة، وتتوفر خدمات سهلة الوصول عبر منصات ذكية، مما يحسن تجربة المستفيدين، 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، وينكر كلٌّ من: (Tiika et al., 2024)، وجولي (2021)، وعمر وعلي (2020)، هذه الخصائص:

1. تعمل عبر مؤسسات شبكية ذكية ذات هيكل تنظيمية ديناميكية، تكيف مع الأهداف المتغيرة دون تقيد بزمان أو مكان، كما تعتمد على الحوسبة الإلكترونية والاتصالات الحديثة (مثل الإنترن特 والهاتف المحمول)، مما يلغى الحاجة إلى التعامل الورقي والمكاني.

2. تتيح للمواطنين الحصول على الخدمات الحكومية مباشرةً دون انتظار، عبر منصات رقمية تعمل على مدار الساعة، كما تقلل التكاليف طويلاً 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 كلٌ من: (Setyawan, 2024)، والنمر وآخرون (2019)، وكافي (2018)، عدة أهداف، هي:

1. تسريع إنجاز المعاملات وتنصير زمن التنفيذ عبر تبسيط الإجراءات الحكومية ووضوح خطواتها على المنصات الإلكترونية، مع تقليل الأخطاء البشرية نتيجة الاعتماد على أنظمة حاسوبية دقيقة.

2. تمكين أداء الخدمات عن بعد مما يقلل الحاجة إلى التقل، ويخفف الازدحام المروري، ويحدُّ من المساحات المكتبية المطلوبة، ويقلل الاعتماد على الأوراق في المعاملات الإدارية.

3. تعزيز الشفافية والكفاءة من خلال توفير قواعد بيانات محدثة 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 والتعييدات الإدارية التقليدية.

وترى الباحثة أنَّ الحكومة الإلكترونية تسعى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تبني أحدث التقنيات الرقمية، مع الحفاظ على مواءمة 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، والمصفوفة الآتية توضح الأبعاد المختلفة التي ارتكزت عليها الدراسات السابقة:

جدول (9): مصفوفة أبعاد الحكومة الإلكترونية

الباحث والسنة	الأبعاد	البنية التقنية	المهارات التقنية	الاداري	والتوعية العامة	الاتجاهية	الاتجاهية	المعلومات	أمن المعلومات	الخدمات الإلكترونية
الليثي وأخرون، 2024	✓	✓								
جقاوة، 2024	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
رشيد، 2024	✓		✓							
الذوادي، 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	✓			✓	✓					
النكرار	2	10	6	1	1	5	20	16		

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

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

وذلك لعدة أسباب، هي:

1. تُعدُّ الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

2. تُعد المهارات التقنية للموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح الحكومة الإلكترونية؛ حيث إنَّ 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 فعال.

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

ومخاطر اختراق البيانات.

5. هذه الأبعاد متراقبة؛ 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،

ما 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 بدَّ من إعداد كوادر بشرية مؤهلة وقدرة على التكيف

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

يمتلكون المهارات والخبرات والقدرات الالزمة لأداء مهام محددة، مع وجود الرغبة والحماس لديهم للقيام بهذه

المهام بفعالية واقتدار.

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

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

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

وفي ظلِّ 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 بدَّ من توظيف أشخاص لديهم المعرفة الكافية بهذه التقنيات؛ حيث إنَّ عصر الحكومة الإلكترونية يتطلب موظفًا رقميًّا ومديراً إلكترونيًّا قادرًا على التعامل مع متطلبات هذا النظام، كما يُعَدُّ دور القيادة عنصراً أساسياً في قيادة التحول من النمط الحكومي التقليدي إلى النموذج الإلكتروني، بهدف تغيير طريقة تقديم الخدمات للمواطنين من الأسلوب الورقي إلى الرقمي (الرابع، 2021).

وبحسب كلٍّ من: عمر وعلي (2020)، وإنَّ 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 الفعال، 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 أيَّة ملاحظات.

وستتتَّجِّ الباحثة أنَّ 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 كفؤة قادرة على قيادة التغيير نحو النموذج الإلكتروني، مما يرفع كفاءة الخدمات، ويحقق الشفافية والمرؤنة في العمل الحكومي.

2-3-5 البنية التقنية

تمحور فكرة الحكومة الإلكترونية حول تقديم الخدمات والمعلومات بطرق إلكترونية تعتمد على نظم 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 والمتطرفة، 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).

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

فيما تعرف الباحثة البنية التقنية بأنّها: البنية التحتية التكنولوجية المتكاملة التي تدعم التحول الرقمي، وتشمل أنظمة إلكترونية متطرفة لمعالجة البيانات، وأجهزة حاسوب متوافقة، وشبكات داخلية متعددة، ونظم اتصالات فعالة لتمكين المعاملات الإلكترونية وتبادل البيانات بين الجهات الحكومية الفلسطينية المختلفة. وتنقسم التقنيات حسب كلٍّ من: (Mutiarin et al., 2024)، والدرابيع (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 الازمة لممارسة الأعمال الإلكترونية.

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

وترى الباحثة أنَّ 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 المتقدمة، كما أنَّ تكامل المكونات المادية والبرمجية يُعد عاملًا مهمًا لضمان سلاسة المعاملات الإلكترونية، وتحقيق التحول الرقمي الفعال في القطاع الحكومي.

3-5-3-2 أمن المعلومات

تُمثل حماية المعلومات ركيزةً أساسيةً في العمل الرقمي؛ حيث يتطلب تأمين البيانات المخزنة والمعالجة والمُنقلة إلكترونيًا لتنفيذ المهام ضمان أعلى معايير الأمان، ويعُد أي خلل في أمن الأنظمة الإلكترونية مهدّدًا لمستوى الثقة في هذه الأنظمة ومستخدميها، مما يستدعي تعزيز الثقة بواسطة تطبيق معايير الأمان السيبراني التي تشمل التحقق من هوية المستخدم، والتوثيق، وحماية السرية، وضمان تكامل البيانات (جقاوة، 2024).

ويُعرف قاتلو (2022) أمن المعلومات بأنه: عملية حماية الموارد المعلوماتية جماعها، بما في ذلك البنية التحتية للمؤسسة، والموظفين، والأجهزة التقنية، ووسائل تخزين البيانات، ويتم ذلك بواسطة تطبيق إجراءات أمنية متعددة المستويات، تهدف في مجملها إلى صون سلامة المعلومات التي تُعدُّ أهم الأصول التي يجب على المؤسسات حراستها والحفاظ عليها من أيّة انتهاكات أو اختراقات.

وتعزِّزُ الباحثة أمن المعلومات بأنَّه: نظامٌ متكاملٌ يشمل سياسات وإجراءات حماية صارمة للمعلومات، يضمن تأمين البنية التحتية والبيانات السرية عبر أنظمة مصادقة إلكترونية متقدمة، وضوابط رقابية صارمة، مع التزام كافة المستويات الإدارية والموظفين بالوزارات الفلسطينية بتطبيق معايير الحماية الرقمية وأفضل الممارسات الأمنية.

ويشير كلُّ من: عمر وعلي (2020)، وإلى أنَّه 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 الأمان، مع تحديد آليات حماية نظم 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 كافية.

وتسدلُّ الباحثة أنَّ 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 ضروريًّا لحماية البيانات من الاختراقات، مما يحفظ سيادة الدولة الرقمية، ويضمن استمرارية تقديم الخدمات الحكومية بشكلٍ آمنٍ وموثوقٍ للمواطنين.

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

لضمان نجاح الحكومة الإلكترونية وتحقيق أهدافها المنشودة، لا بد من توافر متطلبات عدّة للنجاح كما نذكرها كلّ من: حسان وإسماعيل (2024)، و(Mustafazade, 2022)، و(Kuswati et al., 2024)، والخاميسة (2017)، ولكن في المقابل يوجد عدد من العوامل والتحديات التي تؤدي إلى فشل الحكومة الإلكترونية حسب ما أوردها كلّ من: عزال (2024)، و(Fitriyanti, 2024)، والعتبي (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 الإلكترونية، مع ضمان أن تكون هذه الخدمات متوافرة 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 القديمي الذين يفتقرن للمهارات التقنية الازمة.	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 إنّ 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 أنّ 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 حقيقة، وتحطيم

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

2-3-7 واقع الحكومة الإلكترونية في فلسطين

شهد عام 2003 البدايات الأولى لتطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين؛ حيث تمّ اعتماد هيكليّة رقميّة تهدف إلى تبسيط حصول المواطنين على الخدمات الحكومية، وعملت المؤسّسات الرسمية على وضع استراتيجية أوليّة ترتكز على توفير المتطلبات التقنية والتشريعية، والبنية التحتية الضروريّة، مع السعي نحو تطوير المشروع بشكلٍ متواصلٍ لتحقيق رؤية وطنية تتيح الوصول للمعلومات في المناطق الفلسطينيّة كافةً، كما تمّ تشكيل فرق عمل متخصصة من الكوادر المؤهّلة لدراسة الجوانب الفنية والقانونية، وتنظيم اللقاءات المحليّة والدولية للاستفادة من الخبرات العالميّة في هذا المجال (عساف، 2020).

وأطلقت البوابة الحكومية الموحدة "حكومتي" عام 2022 من قبل الحكومة الفلسطينيّة، بهدف تحسين تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والشركات عبر قنوات الإنترن特 والأجهزة المحمولة؛ حيث توفر تجربة مستخدمة متكاملة للوصول إلى مختلف الخدمات الحكومية، وتحمي البوابة بنظام تسجيل الدخول الموحد، ونظام الدفع الإلكتروني الذي يُسهل إجراء المعاملات الآمنة؛ حيث تقدّم 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 والشكوى، وتشرف الأمانة العامة لمجلس الوزراء على ضمان جودة الخدمات، وتسعى المنصة لأنّ تصبح هي الرئيسة للخدمات الحكومية، بوساطة التكامل مع الأنظمة الحاليّة لتقديم تجربة مستخدم سلسة وفعالة (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 الالزمه لتوثيق المعلومات والخبرات وتشاركها داخل المؤسسات الحكومية، مما يعزز الشفافية، ويسرع اتخاذ القرارات، وتنمية الموارد البشرية ترتكز 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 فإن التفاعل بين هذه العناصر يؤدي إلى حكومة أكثر مرونة وقدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية في البيئة الرقمية.

تشير دراسة رضا (2023) إلى أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً محورياً في تنمية الموارد البشرية من خلال محاور رئيسية 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 التطور المعرفي وتنمية الكفاءات البشرية بشكل مستمر.

وتؤكد دراسة كلٍ من سليماني (2023)، وجريبي (2020) على أن إدارة المعرفة تُسهم بشكل فعال 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 يُحسن المهارات فحسب؛ بل يعزز أيضاً ثقافة مشاركة المعرفة داخل المؤسسة.

تُظهر دراسة كليٌّ من بوعلاق ورفبط (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 يُحسن 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 التحول الرقمي؛ حيث تسهم البرامج التدريبية والتأهيلية في تبادل المعرفة والخبرات، بينما توفر الحلول الرقمية أدوات فعالة لتخزين وإدارة رأس المال المعرفي.

إضافة إلى ذلك تُظهر دراسة (de Andrade & Gaspar, 2025) أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر وهم على ممارسات إدارة المعرفة لدى الموظفين العموميين؛ حيث أظهرت النتائج أنَّ دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية قد عَزَّز من كفاءة الأداء وسهولة الوصول إلى المعرفة، وأسهم في تبسيط المهام وتقليل الاعتماد على العمليات اليدوية، كما أكدت الدراسة أنَّ إدارة المعرفة تمثل عاملًا مهمًا 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 أيضًا الثقافة الرقمية ومهارات الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات العامة ورضا الموظفين.

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

كذلك تُظهر دراسة كلٍّ من: عبد الله (2024)، وبلمهبول وبن عسكر (2023)، وبن رحمة (2020) أنَّ المنظمات الحكومية الفاعلة تعتمد بشكلٍ 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 الازمة من معلومات وخبرات تمكّنهم من الأداء بكفاءة، ويتجلى التكامل بينهما في توفير الصالحيات مع ضمان امتلاك المهارات والمعارف الازمة للاستجابة السريعة للتغيرات وحلِّ المشكلات، مما يحقق الأهداف التنظيمية عبر تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أكَّدت دراسة كِلِّ منْ: تواتي (2025)، والبلوي (2025)، ونور الدين ومحمد (2024) أنَّ تقييات الذكاء الاصطناعي تُحدِّث 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 والتَّنبُؤ بالاتجاهات المستقبلية باستخدام التعلم الآلي، واستخراج المعرفة المفيدة من خلال أنظمة تقييم البيانات، وأتمتة تدفق المعرفة بين الموظفين باستخدام النظم الخبيرة ومعالجة اللغة الطبيعية، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويدعم الابتكار المؤسَّسي.

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

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

وتُظهر دراسة الشميلان (2024) أنَّ الحكومة الإلكترونية تُسهم بشكلٍ فعالٍ في تحسين الأداء الوظيفي، وفي السياق ذاته تُظهر دراسة الذوادي (2024) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحكومة الإلكترونية والإبداع الوظيفي، كما أُظهرت دراسة كلٍّ من: قنديل وباهي (2020) أنَّ تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية وسيلة تساعد الموظفين على تقليل جهودهم، وتحسِّن من آدائهم، وتنميَّه، وتَحدُّ 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 الفعال لهذه الأنظمة، لذا، فإنَّ تطوير الحكومة الإلكترونية لا يقتصر على تبني التكنولوجيا؛ بل يتطلَّب موازاة حثيثة في بناء القدرات البشرية، من خلال التدريب المستمر، ودمج المهارات الرقمية في برامج تطوير الكوادر الحكومية، بما يضمن استدامة التحول الرقمي، وتحقيق أهداف الحكومة 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 بشكلٍ كبير على الدعم القيادي، واتّساق سلوك المنفذين، بدءاً من الإدارة العليا وحتى المستوى التنفيذي، مما يبرز أهمية بناء قدرات القيادة والإدارة في البيئة الإلكترونية.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة والتعليق 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 محلية

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

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

1. الدراسات السابقة للمتغير المستقل: إدارة المعرفة

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

(صمامي وأخرون، 2025): أثر البنية التحتية التكنولوجية على الابتكار الإداري: الدور الوسيط للعمليات إدارة المعرفة					الدراسة
515 موظف	المجتمع	وزارة الداخلية/ عمان/ الأردن	مكان التطبيق	معلومات الدراسة	
327 العشوائية البسيطة	العينة	الوصفي التحليلي السببي	المنهج	أهداف الدراسة	
معرفة أثر البنية التحتية التكنولوجية على الابتكار الإداري في وزارة الداخلية الأردنية بوجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.		الاستيانة	الأداة	وجود أثر إيجابي للبنية التكنولوجية وعمليات إدارة المعرفة على الابتكار الإداري، وأن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة مرتفعة.	أهم النتائج
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.					أهم التوصيات

(Ramakrishna et al., 2025): Knowledge management practices and the performance of public sector organizations: The role of information and communication technology					الدراسة
1742402 موظفي القطاع العام	المجتمع العينة	الوزارات الحكومية المختلط الاستبانة/ المقابلة	مكان التطبيق المنهج الأداة	معلومات الدراسة	الدراسة
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 معرفة 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
(de Andrade & Gaspar, 2025): Digital Transformation as an Influential Factor in the Knowledge Management of Public Servants Working Telework					الدراسة
514 موظفيين إداريين	المجتمع العينة	المعهد الفدرالي بباباهيا/ البرازيل الوصفي الاستبانة	مكان التطبيق المنهج الأداة	معلومات الدراسة	الدراسة
تأثير التحول الرقمي على إدارة المعرفة لدى العاملين عن بعد في المعهد الفيدرالي بباباهيا بالبرازيل. التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة هي عامل حاسم في نجاح التحول الرقمي.					أهداف الدراسة
تشجيع استخدام منصات رقمية مثل نظام المعلومات الإلكترونية لتسهيل تبادل المعرفة.					أهم النتائج
أهم التوصيات					
(عبد الله، 2024): أثر إدارة المعرفة على تمكين الموارد البشرية: بحث تحليلي في مديرية الشباب والرياضة في ذي قار					الدراسة
118 مدير/ مديرين الأقسام والشعب	المجتمع العينة	مديرية الشباب والرياضة/ ذي قار/ العراق الوصفي التحليلي الاستبانة	مكان التطبيق المنهج الأداة	معلومات الدراسة	الدراسة
معرفة تأثير إدارة المعرفة في تمكين الموارد البشرية في مديرية شباب والرياضة في ذي قار وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأبعادها كافة في تمكين الموارد البشرية في مديرية شباب ورياضة في ذي قار.					أهداف الدراسة
على المديرية الاستمرار بتفعيل أبعاد تمكين الموارد البشرية لمنح الملاك الإداري والتنظيمي حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.					أهم النتائج
أهم التوصيات					

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

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

الدراسة	معلومات الدراسة	المنهج الأداة	المجتمع	الموقع	الموظفين الإداريين	(الحربي، 2023): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي
اهداف الدراسة	اهداف الدراسة	المنهج الأداة	العينة	الوصفي الاستيانة	1040 عشوائية طبقية	مكان التطبيق
أهم النتائج	أهم النتائج	المنهج الأداة	العينة	الوصفي الاستيانة	261 عشوائية طبقية	المنهج الأداة
أهم التوصيات	أهم التوصيات	المنهج الأداة	العينة	الوصفي الاستيانة	1040 عشوائية طبقية	المنهج الأداة
						التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
						وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة في كافة أبعاد الأداء التنظيمي.
						ممارسة سلوك إدارة المعرفة بين كافة العاملين بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى وجود لبحوث أخرى مستقبلية.

الدراسة	معلومات الدراسة	المنهج الأداة	المجتمع	الموقع	الموظفين	(Hlongwane & Molekwa, 2023): Use of Knowledge Management Strategies to Prevent Knowledge Loss in a Government Agency
اهداف الدراسة	اهداف الدراسة	المنهج الأداة	العينة	المقابلة النوعي	10 كبار المديرين	مكان التطبيق
أهم النتائج	أهم النتائج	المنهج الأداة	العينة	مقاطعة غوتنغ/ جنوب إفريقيا	6 عينة قصدية	المنهج الأداة
أهم التوصيات	أهم التوصيات	المنهج الأداة	العينة	وكالة حكومية للنقل السريع/ مقاطعة غوتنغ/ جنوب إفريقيا	10 كبار المديرين	المنهج الأداة
						استكشاف استراتيجيات إدارة المعرفة المستخدمة لمنع فقدان المعرفة الضمنية في وكالة حكومية، وتحديد التحديات التي تواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.
						الاستراتيجيات المستخدمة لمنع فقدان المعرفة هي استخدام بوابات المعرفة الإلكترونية والمستودعات الرقمية، وعدم وجود حواجز كافية لتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة الضمنية.
						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
كافة الموظفين	المجتمع	ديوان البلاط السلطاني / مسقط سلطنة عمان	مكان التطبيق	المنهج	معلومات الدراسة
150 عشوائية بسيطة	العينة	الوصفي الاستثنائية	الآداة		أهداف الدراسة
التعرف إلى واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان.					أهداف الدراسة
وأقام 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
تبني القيادات ممارسة عمليات المعرفة في الأعمال التنظيمية التي يمارسها الموظفون من خلال عملية التدريب والتأهيل.					أهم التوصيات
(عودة، 2022): إدارة المعرفة وأثرها على التمييز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين					الدراسة
155 مدير	المجتمع	ديوان الموظفين العام/ رام الله/ فلسطين	مكان التطبيق	المنهج	معلومات الدراسة
113 عشوائية بسيطة	العينة	الوصفي التحليلي الاستثنائية	الآداة		أهداف الدراسة
معرفة أثر إدارة المعرفة في التمييز المؤسسي بديوان الموظفين العام الفلسطيني.					أهداف الدراسة
وجود علاقة طردية وأثر لإدارة المعرفة في التمييز 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
203 الموظفين الإداريين	المجتمع	وزارة التجارة/ جدة/ السعودية	مكان التطبيق	المنهج	معلومات الدراسة
حصر شامل	العينة	الوصفي التحليلي الاستثنائية	الآداة		أهداف الدراسة
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 على 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 لتوسيعهم 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
325 موظفين	المجتمع	دائرة الأشغال العامة في كوازولو ناتال/ جنوب إفريقيا	مكان التطبيق	المنهج	معلومات الدراسة
77 عينة قصدية	العينة	الكمي الاستثنائية	الآداة		أهداف الدراسة
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 تعينين كوادر مؤهلة.					أهم التوصيات

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

<p>(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).</p>	<p>الدراسة</p>																				
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="312 741 539 797"> <p>كبار موظفي المؤسسة</p> </td><td data-bbox="539 741 633 797"> <p>المجتمع</p> </td><td data-bbox="633 741 1014 797"> <p>مؤسسة البحث والتطوير التابعة للحكومة الإندونيسية/ إندونيسيا</p> </td><td data-bbox="1014 741 1210 797"> <p>مكان التطبيق</p> </td><td data-bbox="1210 741 1256 797"> <p>معلومات</p> </td></tr> <tr> <td data-bbox="312 797 539 853"> <p>4 عينة قصدية</p> </td><td data-bbox="539 797 633 853"> <p>العينة</p> </td><td data-bbox="633 797 1014 853"> <p>وصف نوعي المقابلة</p> </td><td data-bbox="1014 797 1210 853"> <p>المنهج الأداة</p> </td><td data-bbox="1210 797 1256 853"> <p>الدراسة</p> </td></tr> <tr> <td data-bbox="312 853 539 963"> <p>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. 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.</p> </td><td data-bbox="539 853 633 963"> <p>أهداف الدراسة</p> </td><td data-bbox="633 853 1014 963"></td><td data-bbox="1014 853 1210 963"></td><td data-bbox="1210 853 1256 963"> <p>أim النتائج</p> </td></tr> <tr> <td data-bbox="312 963 539 1069"> <p>تحسين البنية التحتية التكنولوجية (مثل توفير أجهزة كمبيوتر وإنشاء أنظمة تخزين معرفية)، وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة عبر تدريب الموظفين وزيادة الفعاليات التشاركية.</p> </td><td data-bbox="539 963 633 1069"> <p>أim التوصيات</p> </td><td data-bbox="633 963 1014 1069"></td><td data-bbox="1014 963 1210 1069"></td><td data-bbox="1210 963 1256 1069"></td></tr> </table>	<p>كبار موظفي المؤسسة</p>	<p>المجتمع</p>	<p>مؤسسة البحث والتطوير التابعة للحكومة الإندونيسية/ إندونيسيا</p>	<p>مكان التطبيق</p>	<p>معلومات</p>	<p>4 عينة قصدية</p>	<p>العينة</p>	<p>وصف نوعي المقابلة</p>	<p>المنهج الأداة</p>	<p>الدراسة</p>	<p>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. 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.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>			<p>أim النتائج</p>	<p>تحسين البنية التحتية التكنولوجية (مثل توفير أجهزة كمبيوتر وإنشاء أنظمة تخزين معرفية)، وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة عبر تدريب الموظفين وزيادة الفعاليات التشاركية.</p>	<p>أim التوصيات</p>				<p>معلومات</p>
<p>كبار موظفي المؤسسة</p>	<p>المجتمع</p>	<p>مؤسسة البحث والتطوير التابعة للحكومة الإندونيسية/ إندونيسيا</p>	<p>مكان التطبيق</p>	<p>معلومات</p>																	
<p>4 عينة قصدية</p>	<p>العينة</p>	<p>وصف نوعي المقابلة</p>	<p>المنهج الأداة</p>	<p>الدراسة</p>																	
<p>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. 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.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>			<p>أim النتائج</p>																	
<p>تحسين البنية التحتية التكنولوجية (مثل توفير أجهزة كمبيوتر وإنشاء أنظمة تخزين معرفية)، وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة عبر تدريب الموظفين وزيادة الفعاليات التشاركية.</p>	<p>أim التوصيات</p>																				

2- الدراسات السابقة لتنمية الموارد البشرية

الدراسة	معلومات الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات
الدراسة	معلومات الدراسة	التعرف إلى دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الأساسي مراقبة التعليم سبها	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.	إعادة تصميم برامج التدريب وفقاً لاحتياجات الفعلية للعاملين، وتطوير سياسات أكثر تكاملاً تسعى إلى تحسين بيئة العمل وتقليل العوائق الإدارية، لضمان تحقيق تنمية الموارد البشرية لأهدافها المأمولة.
الدراسة	معلومات الدراسة	التعرف إلى دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الأساسي مراقبة التعليم سبها	التعرف إلى دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الأساسي مراقبة التعليم سبها	التعرف إلى دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الأساسي مراقبة التعليم سبها

<p>(العور وبخلوط، 2024): دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة</p>						الدراسة
كافة الموظفين	المجتمع	مديريّة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال / ميلة / الجزائر	مكان التطبيق	مديريّة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال / ميلة / الجزائر	المنهج	معلومات الدراسة
40 عشوائية بسيطة	العينة	الوصفي الاستثنائي	الأداة	الوصفي الاستثنائي	الأداة	أهداف الدراسة
<p>التعرف إلى تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الرأس مال الفكرى في مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لولاية البوريرة</p>						أهداف الدراسة
<p>عدم وجود تأثير لتنمية كفاءات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، ومستوى تنمية كفاءات الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة.</p>						أهم النتائج
<p>تنمية كفاءات الموارد البشرية بشكل مستمر مع الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي، وتوفير برامج تدريبية بمقاييس علمية.</p>						أهم التوصيات
<p>(زواخي، 2024): تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الرأس مال الفكرى- دراسة حالة مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لولاية البوريرة</p>						الدراسة
كافة الموظفين	المجتمع	مديريّة البريد والمواصلات / ولاية البوريرة / الجزائر	مكان التطبيق	مديريّة البريد والمواصلات / ولاية البوريرة / الجزائر	المنهج	معلومات الدراسة
58 عشوائية بسيطة	العينة	الوصفي التحليلي الاستثنائي	الأداة	الوصفي التحليلي الاستثنائي	الأداة	أهداف الدراسة
<p>التعرف إلى دور تنمية الموارد البشرية في تحسين رأس المال الفكرى في مديرية البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بولاية البوريرة.</p>						أهداف الدراسة
<p>مستوى تنمية الموارد البشرية جاء منقعاً، ووجود علاقة طردية قوية بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال الفكرى.</p>						أهم النتائج
<p>الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بواسطة الاستقطاب والتوظيف بشكل سليم، لأداء المهام الاتصالية بنجاح.</p>						أهم التوصيات
<p>(Nyoni, 2024): Career Development and Employee Performance in Public Sector Organizations in Tanzania: A Case of Kondoa District Council</p>						الدراسة
كافة الموظفين مسماياتهم مختلف	المجتمع	مجلس منطقة موندوا / تنزانيا	مكان التطبيق	مجلس منطقة موندوا / تنزانيا	المنهج	معلومات الدراسة
57 عشوائية طبقية	العينة	مختلط المقابلة والاستثنائية	الأداة	مختلط المقابلة والاستثنائية	الأداة	أهداف الدراسة
<p>التعرف إلى العلاقة بين التطوير الوظيفي وأداء الموظفين في المنظمات العامة في تنزانيا.</p>						أهداف الدراسة
<p>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.</p>						أهم النتائج
<p>تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير المهارات داخل المنظمة، وتوحيد سياسات التدريب والتطوير.</p>						أهم التوصيات
<p>(بوشكشريدة، 2023): دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال</p>						الدراسة
كافة الموظفين الإداريين	المجتمع	مديريّة توزيع الكهرباء والغاز / ولاية أولاد جلال / الجزائر	مكان التطبيق	مديريّة توزيع الكهرباء والغاز / ولاية أولاد جلال / الجزائر	المنهج	معلومات الدراسة
حصر شامل	العينة	الوصفي الاستثنائي	الأداة	الوصفي الاستثنائي	الأداة	معلومات الدراسة
<p>التعرف إلى دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الحكومية لولاية أولاد جلال</p>						أهداف الدراسة
<p>درجة تنمية الموارد البشرية متوسطة، ووجود علاقة للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية.</p>						أهم النتائج
<p>تعزيز تمكين الموظفين وتحمّل المزيد من الاستقلالية والحرية في تأدية مهامهم، تعزيز عمليات إدارة المعرفة التي تعمل على تنمية الموارد البشرية.</p>						أهم التوصيات

(Firman, 2023): Knowledge management implementation and human resource development on employee performance					الدراسة
ديوان المحاسبة/ سولاوسي/ إندونيسيا	مكان التطبيق	ديوان المحاسبة	المجتمع	كافة موظفي الديوان	معلومات الدراسة
الاستبانة	الأداة	الكمي	العينة	90 قصدية	المنهج
<p>الهدف الرئيسي هو اختبار وتحليل تأثير تطبيق إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية على أداء موظفي ديوان المحاسبة لجمهورية إندونيسيا في مقاطعة سولاوسي الجنوبية.</p> <p>تطبيق إدارة المعرفة له تأثير إيجابي ومحظوظ على أداء الموظفين، وأن تنمية الموارد البشرية توفر بشكل إيجابي ومحظوظ على أداء الموظفين، وتتأثر إدارة المعرفة أكثر قوة مقارنة بتنمية الموارد البشرية.</p> <p>ينبغي للمؤسسة زيادة تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء الموظفين، والتوكيل على برامج تنمية الموارد البشرية لتعزيز مهارات الموظفين.</p>					أهداف الدراسة
<p>أهم النتائج</p>					أهم النتائج
<p>أهم التوصيات</p>					أهم التوصيات
(شلدان وحمد, 2022): واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التدريب المهني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه					الدراسة
لوزارة العمل ووزارة التنمية	مكان التطبيق	مؤسسات التدريب المهني التابعة	المجتمع	194 مدربين ومسرفيين ومدراء الإدارة	معلومات الدراسة
قطاع غزة/ فلسطين	المنهج	الوصفي التحاليلي	العينة	129 حصر شامل	الاستبانة
<p>التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التدريب المهني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.</p> <p>واقع تنمية الموارد البشرية جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق تذكر للمتغيرات الديمografية المؤهل العلمي والمهني الوظيفي، ووجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخدمة.</p> <p>تبني قيادة مؤسسات التدريب المهني لفلسفة تنمية الموارد البشرية، وتأسيس قسم لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التدريب المهني بالمحافظات الجنوبية.</p>					أهداف الدراسة
<p>أهم النتائج</p>					أهم النتائج
<p>أهم التوصيات</p>					أهم التوصيات
(بن اعمر وجلالي, 2022): أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت					الدراسة
مؤسسة اتصالات الحكومية/ تيسمسيلت/ الجزائر	مكان التطبيق	مؤسسة اتصالات الحكومية/ تيسمسيلت	المجتمع	كافة موظفي المؤسسة	معلومات الدراسة
الوصفي التحاليلي	المنهج	الوصفي التحاليلي	العينة	60 عشوائية	الاستبانة
<p>التعرف إلى أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.</p> <p>مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفع، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في التطوير التنظيمي.</p> <p>الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من أجل رفع الأداء المؤسسي، وربط تطبيق تنمية الموارد البشرية بنظام تحفيزي فعال.</p>					أهداف الدراسة
<p>أهم النتائج</p>					أهم النتائج
<p>أهم التوصيات</p>					أهم التوصيات

(مزيان وبن يحي، 2022): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع الشلف				الدراسة
80 كافه الموظفين	المجتمع	مكان التطبيق الجزائر	مديرية توزيع الكهرباء والغاز / الشلف / الوصفي المنهج الاستيانة الأداة	معلومات الدراسة
69 عشوائية	العينة			أهداف الدراسة
			التعرف إلى أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية التوزيع الشلف في الجزائر.	أهداف الدراسة
			مُسْتَوْيَ تَنْمِيَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مُتوْسِطٌ، وَوُجُودُ عَلَاقَةٍ ارْتِبَاطِيَّةٍ مُتوْسِطَةٍ مَا بَيْنَ تَكْنُوْلُوْجِيَا الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالاتِّصالَاتِ وَتَنْمِيَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.	أهم النتائج
			أَجْرَاءَ دُورَاتِ تَدْرِيْبِيَّةَ مِنْ أَجْلِ زِيَادَةِ مَهَارَاتِ وَخَبَرَاتِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِمَا يَمْكُنُهُمْ مِنْ التَّعَامِلِ مَعْ تَكْنُوْلُوْجِيَا الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِطَرِيقَةٍ صَحِيَّةٍ وَفَعَالَةٍ.	أهم التوصيات

(Ilo et al., 2022): Effect of human capital development on performance of public sector organizations in Anambra State, Nigeria				الدراسة
كافه الموظفين	المجتمع	مكان التطبيق أنامبر / نيجيريا	هيئة التلفزيون والإذاعة الرسمية / أنامبر / نيجيريا	معلومات الدراسة
316 قصدية	العينة	المنهج الاستيانة الأداة	الكمي	أهداف الدراسة
			مَعْرِفَةُ تَأْثِيرِ تَنْمِيَةِ رَأْسِ الْمَالِ الْبَشَرِيِّ عَلَى أَدَاءِ الْمُؤْسَمَاتِ فِي الْقَطَاعِ الْعَامِ.	أهداف الدراسة
			تَطْوِيرُ الْمَهَارَاتِ لِهِ تَأْثِيرٌ إِيجَابِيٌّ كَبِيرٌ عَلَى تَحْسِينِ خَدْمَةِ تَقْدِيمِ الْخَدْمَاتِ فِي الْمُؤْسَمَاتِ الْعَامَّةِ، وَإِنَّا حَدَّدْنَا الْمَعْرِفَةَ تَسْهِيْلَ كَبِيرَ فِي زِيَادَةِ كَفَاءَةِ الْمُؤْسَمَاتِ الْعَامَّةِ.	أهم النتائج
			زِيَادَةُ الْاسْتِثْمَارِ فِي تَنْمِيَةِ رَأْسِ الْمَالِ الْبَشَرِيِّ فِي الْمُؤْسَمَاتِ الْعَامَّةِ، مَعَ تَقْدِيمِ حَوَافِزَ مَالِيَّةَ أَسَاسِيَّةَ.	أهم التوصيات

(العمر والقططاني، 2021): أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير				الدراسة
1712 كافه الموظفين	المجتمع	مكان التطبيق إمارة عسير / السعودية	إمارة عسير / السعودية	معلومات الدراسة
355 عشوائية طبقية	العينة	المنهج الوصفي التحليلي الاستيانة	المنهج الوصفي التحليلي الاستيانة	أهداف الدراسة
			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

(دلبلة وبيوبكر، 2021): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتعددة بغرداية				الدراسة
كافه الموظفين بالوحدة	المجتمع	مكان التطبيق الحكومية/ غرداية/ الجزائر	وحدة البحث في الطاقات المتعددة الحكومية/ غرداية/ الجزائر	معلومات الدراسة
50 عشوائية	العينة	المنهج الوصفي التحليلي الاستيانة	المنهج الوصفي التحليلي الاستيانة	أهداف الدراسة
			التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تنمية الوارد البشرية في وحدة البحث في الطاقات المتعددة 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
			تكتيف الدورات للموظفين وتقديم الحوافز والمكافآت، والاستعانة بالموظفين ذوي الخبرة في إعداد وتطوير برامج التدريب.	أهم التوصيات

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

الدراسة	معلومات الدراسة	الآدلة	المنهج	المجتمع	مكان التطبيق	الكلمة
عبد الرازق، 2020: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية	معلومات الدراسة	جهاز الشرطة الفلسطينية/ المحافظات الشمالية/ فلسطين	جهاز الشرطة الفلسطينية/ المحافظات الشمالية/ فلسطين	ضبط الشرطة لهم علاقة بالتدريب	180	جهاز الشرطة الفلسطينية
عشوائية طبقية	الآدلة	الاستثناء	الوصفي	العينة	90	عشوائية طبقية
الاعتماد على مؤشرات تحديد الاحتياج التدريبي، وخرجانات عملية تقييم التدريب للمنتسبين كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية، وخلق بيئة مناسبة لتطبيق ما تم تدريب عليه.	الكلمة	وجود علاقة طردية إيجابية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.	معرفة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية.	المجتمع	جهاز الشرطة الفلسطينية	عبد الرازق، 2020: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية

3-الدراسات السابقة للحكومة الالكترونية

الدراسة	معلومات الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات
الشبيه، 2025): الحكومة الإلكترونية ودورها في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى	مكان التطبيق المنهج الأداة	أمانة عمان الكبرى / عمان الأردن	العينة الاستبانة	المجتمع
936 كافحة الموظفين	275 عشوائية بسيطة	وصفي تحليلي	العينة	الدراسة
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.	البيانات	البيانات

(Nwachukwu, 2025): E-government and staff performance in local government system: A study of selected local government areas in Imo State, Nigeria					الدراسة
3275 موظفين وموظفين تنفيذين	المجتمع	الحكومة المحلية/ ولاية إيمو نيجيريا	مكان التطبيق	المنهج	معلومات الدراسة
357 عشوائية بسيطة	العينة	وصفي تحليلي استبانة	المنهج	الأداة	أهداف الدراسة
					أهم النتائج
					أهم التوصيات

تأثير الحكومة الإلكترونية على أداء الموظفين في نظام الحكومة المحلية في ولاية إيمو، نيجيريا. وجود علاقة بين عدم وجود سياسات فعالة لتقنولوجيا المعلومات والاتصالات وأداء الموظفين في الحكومات المحلية، وضعف تنفيذ الحكومة الإلكترونية بسبب تحديات مثل نقص البنية التحتية. وضع سياسات فعالة لتقنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الحكومة الإلكترونية وتحسين أداء الموظفين، وتنظيم دورات تدريبية منتظمة للموظفين لزيادة امتحاناتهم للتقنيات المختلفة.

(الذوادي، 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	المنهج	معلومات الدراسة
150 عشوائية	العينة	وصفي تحليلي استبانة	المنهج	الأداة	أهداف الدراسة
					أهم النتائج
					أهم التوصيات

التعرف إلى أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الإبداع الوظيفي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والإبداع الوظيفي. تعزيز البحث والتطوير في نظم الحكومة الإلكترونية لتحسين الخدمات الرقمية وتقديم حلول إبداعية تدعم الابتكار الوظيفي، وتفعيل العمل المرن (كالعمل عن بعد) عبر منصات الحكومة الإلكترونية لتمكين الموظفين من زيادة الإنتاجية والابتكار في بيئة عمل متعددة.

(Husin et al., 2024): E-Government Practices and Organizational Performance in Malaysia Local Governments					الدراسة
149 مديرين	المجتمع	السلطات المحلية/ ماليزيا	مكان التطبيق	المنهج	معلومات الدراسة
87 ميسرة	العينة	الكمي استبانة	المنهج	الأداة	أهداف الدراسة
					أهم النتائج
					أهم التوصيات

معرفة تأثير تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء التنظيمي في القطاع العام، مع التركيز على الحكومات المحلية في ماليزيا. عدم وجود علاقة معنوية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي. تحسين البنية التحتية وتدريب الموظفين لتعزيز فعالية الحكومة الإلكترونية، والتركيز على إدارة المعرفة وتقنولوجيا المعلومات لتحقيق النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

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

الدراسة				
العنوان	العينة	المجتمع	التطبيق	الدراسة
200 موظف 250 مواطن	100 متيسرة	محكمة الخليل ودورا / المحافظات الشمالية/ فلسطين	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
الاستبانة	الوصفي التحليلي والارتباطي	المنهج	الأداة	أهداف الدراسة
معرفة واقع الحكومة الإلكترونية وعلاقتها برضاء المواطنين دراسة حالة محكمتي دورا والخليل.	واعق الحكومة الإلكترونية بدرجة مرتفعة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحكومة الإلكترونية ورضاء المواطنين.	بيانات الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات
تعزيز التحول الرقمي على كافة الدوائر الحكومية لتحقيق حكومة مؤتمنة بالكامل تدعم مبدأ "حكومة بلا ورق" من خلال أنشطة أرشفة الإلكترونية متطرفة، وتطوير البنية التحتية الرقمية بتوفير شبكات اتصالات متقدمة وأجهزة حديثة لضمان اتصال آمن ومستمر بين الجهات الحكومية والمواطنين.				

الدراسة				
العنوان	العينة	المجتمع	التطبيق	الدراسة
وزارة المالية/ ولاية شمال كرفان/ السودان	استبانة	الوصفي تحليلي	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
التعرف إلى تأثير الحكومة الإلكترونية على ملاءمة معلومات التقارير المالية في الوحدات الحكومية.	195 ميسرة	كافة الموظفين	بيانات الدراسة	أهداف الدراسة
وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحكومة الإلكترونية وملاءمة معلومات التقارير المالية.				أهم النتائج
تعزيز كفاءة الكوادر البشرية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية لضمان شموليتها ووصولها لكافة المستفيدين، مع تحسين جودتها لتلبية الاحتياجات بكفاءة عالية.				أهم التوصيات

الدراسة				
العنوان	العينة	المجتمع	التطبيق	الدراسة
المالية، التنمية الاجتماعية/ الداخلية/ التعليم العالي/ رام الله والبيرة	الاستبانة	الوصفي الارتباطي	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
التعرف إلى علاقـة الحكومة الإلكترونية في تحسـين جـودـة الخـدمـات المـقدـمة من وجـهـة نـظرـ الموـظـفـينـ	296 عـشوـانـيـة طـبـقـيـة	كـافـةـ الموـظـفـينـ	بيانـاتـ الـدـرـاسـةـ	أـهدـافـ الـدـرـاسـةـ
درـجةـ تـطـبـيقـ الـحـكـومـيـةـ إـلـكـتـرـوـنـيـةـ مـتوـسـطـةـ،ـ وـأـنـ جـودـةـ الـخـدمـاتـ الـحـكـومـيـةـ إـلـكـتـرـوـنـيـةـ بـدـرـجـةـ مـتوـسـطـةـ،ـ وـوـجـودـ عـلـاقـةـ اـرـتـبـاطـ بـيـنـ الـحـكـومـيـةـ إـلـكـتـرـوـنـيـةـ وـجـودـةـ الـخـدمـاتـ.				أـهـمـ نـتـائـجـ
إنشاء نظام حكومي إلكتروني متكامل يشمل قاعدة بيانات موحدة لربط كافة الجهات الحكومية، مع نظام تحقق آمن يمـكـنـ المـواـطـنـيـنـ منـ الـوصـولـ لـالـخـدمـاتـ إـلـكـتـرـوـنـيـةـ دونـ الحاجـةـ لـالـحـضـورـ الشـخـصـيـ.				أـهـمـ تـوـصـيـاتـ

الدراسة				
معلومات الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات	الدراسة
مكان التطبيق: محاكمة التنفيذ/ وزارة العدل/ جهة السعودية	العنوان: 257 كافة الموظفين	المجتمع: العينة: 169 عشوائية	المنهج: وصفي تحليلي الأداة: استثناء	(حافظ، 2021): أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي في القطاع العدلي
العنوان: التعرف إلى أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي في القطاع العدلي بمحكمة التنفيذ في جهة.	العنوان: وجود أثر ذات دلالة إحصائية للحكومة الإلكترونية في الإبداع التنظيمي، وأن مستوى الحكومة الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة.	العنوان: تشجيع الموظفين على استخدام الحكومة الإلكترونية عبر تدريب متقدم وحوافز مادية ومعنوية، مع معالجة فورية للتحديات لتحسين الأداء والاستفادة من التقنيات الحديثة.		

الدراسة				
معلومات الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات	الدراسة
مكان التطبيق: ست وزارات، المالية/ العمل/ الطاقة/ الصحة/ الاتصالات/ التجارة/ بيروت/ لبنان	المجتمع: موظفي ست وزارات	العنوان: 21 حصر شامل	المنهج: الوصفي الأداة: الاستثناء	(فرحات وطحان، 2020): دور الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري - دراسة استطلاعية لأراء العاملين على الخدمات الإلكترونية في الإدارات العامة في لبنان
العنوان: معرفة العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والفساد الإداري في الإدارات العامة في لبنان.	العنوان: وجود علاقة إيجابية بين الحكومة الإلكترونية والحد من الفساد الإداري، وأن درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية مرتفعة.	العنوان: الاستخدام الأمثل للبرمجيات والشبكات لضمان كفاءة التبادل بين الجهات الحكومية والجمهور، مما يسهل نشر الخدمات الإلكترونية ويزيد من سلاسة التعامل، وتطوير كفاءات الموظفين، خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات، لتمكينهم من مواكبة تحديات الحكومة الإلكترونية.		

الدراسة				
معلومات الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات	الدراسة
مكان التطبيق: مؤسسات حكومية/ إقليم آتشيه إندونيسيا	المجتمع: كافة الموظفين في 48 مؤسسة حكومية	العنوان: 432 قصدية	المنهج: الكمي الأداة: الاستثناء	(Jauhari et al., 2020): Are E-government and bureaucratic reform promoting good governance towards a better performance of public organization?
العنوان: معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لتطبيق الحكومة الإلكترونية والإصلاح البيروقراطي على أداء المكاتب الحكومية في إقليم آتشيه بإندونيسيا، مع التركيز على دور الحكومة الرشيدة كعامل وسيط.	العنوان: 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.	العنوان: توفير برامج وأجهزة كافية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وتوجيه سياسات المنظمات الحكومية نحو التنمية الشاملة، وتحسين إدارة الميزانيات لتعزيز الشفافية والمساءلة.		

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

2-4 التعقيب على الدراسات السابقة

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

1-4-2 أوجه الالتفاق

2-4-2-1 الهدف: اتفقت الدراسة الحالية نسبياً مع الدراسات السابقة في تناولها المتغير المستقل إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية كمتغيرٍ تابع، مثل دراسة: (الحضرمي والعربية، 2022)، (Firman, 2023)، (Dilley وBabiker، 2021).

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

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 اعمرو جيلالي، 2022)، (دليلة وبو بكر، 2021)، (الذوادي، 2024)، (حافظ، 2021).

2-4-2 أوجه الاختلاف

2-4-1 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 تتنوعت مناهج الدراسات كالمنهج الكمي، والتحليلي، والمختلط، والتوعي.

2-4-2-3 المجتمع: تم تطبيق كافة الدراسات السابقة في مجتمعات حكومية، ولكن في بيئات جغرافية ودول متنوعة، وكذلك الدراسات الفلسطينية لم تطبق 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 (Rusilowati et al., 2021)، (Hlongwane & Molekwa, 2023)، كما اختلفت مع دراسة (Hlongwane & Molekwa, 2023)، 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.

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 لتناسب 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 لتعزيز الفهم .
7. بناء معرفة شاملة حول متغيرات الدراسة وفهم أبعادها المختلفة .

4-4 ما يميّز الدراسة الحالية

1. تُعد 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 الأدب ، التي اقتصرت على تناول هذه المتغيرات بشكلٍ ثانويٍ أو منفصل .

2. حسب حدود علم الباحثة، لم تُجرأ أيَّة دراسة محلية أو عربية أو أجنبية تُحلل العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية عبر وسيط رقمي هو الحكومة الإلكترونية، بخاصة في البيئة الحكومية الفلسطينية، مما يُبرهن تميُّز 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)، فإن الدراسة الحالية تسهم في بناء نموذج وسيط متكامل يمكن تعيمه على المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تمر بمرحلة التحول الرقمي.
4. تُعد الدراسة أولى المحاولات البحثية التي تطبق على موظفي الوزارات الحكومية الفلسطينية كمجتمع حكومي شامل، مما يُظهر فجوة مكانية واضحة في الأدبيات؛ حيث ركزت الدراسات السابقة على جهات محددة مختلفة.
5. تسهم 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 يدرس سابقاً، مما يمنح الدراسة تمثيلاً في التمثيل البيئي والتطبيقي.
6. تُعد الدراسة من الأبحاث القليلة التي تدخل بعدها رقمياً تموياً حديثاً؛ حيث تُحلل كيف تسهم الحكومة الإلكترونية في وساطة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، في ظل التسارع التكنولوجي وتحول المؤسسات نحو الرقمنة.
7. تأتي هذه الدراسة لتعطّي فجوة زمانية واضحة؛ حيث تُحلل العلاقة بين المتغيرات في بيئة حالية وواقع متجدد، مما يُكسب نتائجها طابع التوقيت المناسب والاستجابة للتغيرات الحديثة في إدارة المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

4-5 الفجوة البحثية

جدول (11): الفجوة البحثية

الفجوة البحثية	المتغير الوسيط: الحكومة الإلكترونية	المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية	المتغير المستقل: إدارة المعرفة
لا توجد دراسة سابقة دمجت الثلاثة متغيرات في نموذج واحد، حيث تم ربط اثنين فقط في كل مرة، لكن لم يُجرأ أي بحث يُدخل الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، خاصة في البيئة الحكومية في الضفة الغربية.	تناولت دراسات مثل: (قتلو، 2022)، (Firman, 2023)، (دريلة وبوبكر، 2021)، (Husin et al., 2022)، (العور وبخلوط، 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.	تناولت دراسات مثل: (بخاري وغيث، 2022)، (الحربي، 2023)، (صخراوي، 2023)، (عواي وطالبى، 2023)، (الذوادى، 2024) مفهوم إدارة المعرفة وربطه بتحسين الأداء التنظيمي، الحد من الفساد، أو الإبداع التنظيمي، الابتكار، الإبداع، التميز المؤسسي، تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.	تناولت دراسات مثل: (بخاري وغيث، 2022)، (الحربي، 2023)، (صخراوي، 2023)، (عواي وطالبى، 2023)، (الذوادى، 2024) مفهوم إدارة المعرفة وربطه بتحسين الأداء التنظيمي، الحد من الفساد، أو الإبداع التنظيمي، الابتكار، الإبداع، التميز المؤسسي، تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.
بعد اطلاع الباحثة على كافة الدراسات المحلية فهي لم تطرق إلى الوزارات الحكومية في محافظة طولكرم	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 الدراسات المحلية، تعد هذه الدراسة قد غطت فجوة بحثية على مستوى الوزارات الفلسطينية المختلفة.	طبقت الدراسات في دول مختلفة مثل: الأردن، نيجيريا، البحرين، ماليزيا، إيران، العراق، السودان، السعودية، لبنان، إندونيسيا، وفلسطين.	طبقت الدراسات في دول مختلفة مثل: ليبيا، الجزائر، تونس، إندونيسيا، نيجيريا، السعودية، وفلسطين.	طبقت الدراسات في دول مختلفة مثل: السعودية، الأردن، إثيوبيا، البرازيل، العراق، الجزائر، الكويت، جنوب إفريقيا، سلطنة عمان، إندونيسيا، وفلسطين.
بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة المحلية، لم تجد دراسات قد ربطت بين متغيرات هذه الدراسة معًا.	لم يتم ربط متغير الحكومة الإلكترونية 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 إدارة المعرفة في كافة الدراسات السابقة المحلية مع متغيرات الدراسة.
تُعد الدراسة الأولى من نوعها التي تُحلل تأثير إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية عبر وسيط رقمي (الحكومة الإلكترونية) في الوزارات الحكومية الفلسطينية.	تم إجراء دراسات على الحكومة الإلكترونية في فلسطين (قتلو، 2022)، لكن في قطاع القضاء، وليس في القطاع التنفيذي أو الوزارات.	تم رصد بعض الدراسات على تنمية الموارد البشرية في فلسطين (مثل: عودة، 2022)، لكنها ركزت على ديوان الموظفين العام، وليس على الوزارات.	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.

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

تُعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً بواسطته تم 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، مما يضمن مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق، ونظرًا لمرونته وشموليته وقدرته على تحليل التفاعلات الواقعية بين المتغيرات، يُعدُّ هذا المنهج أحد الخيارات المنهجية الأكثر ملاءمة للدراسات التي تسعى لفهم وتفسير العلاقات المتبادلة في المجالات العلمية والاجتماعية على حد سواء.

3-2 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني، عن طريق توزيع استبانة لدراسة جزء من مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات الازمة في موضوع الدراسة، ثم تغريغها 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، وكذلكأخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3-3 مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة يُعرف بأنه المفردات الظاهرة كلها التي درستها الباحثة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من موظفي مديريات الوزارات الحكومية الفلسطينية في محافظة طولكرم، والتي يزيد عدد الموظفين فيها عن (30) موظفاً، وتم استبعاد المديريات التي يقل 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 وموظفاً، وذلك حسب دوائر شؤون الموظفين في هذه المديريات لعام (2025م)، واعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية في هذه الدراسة نظراً 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) موظفاً وموظفة، واعتماد معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة، تم تحديد عدد أفراد العينة بـ(234) موظفاً وموظفة، وهو عدد كافٍ لإنتاج نتائج ذات مصداقية إحصائية، وقامت الباحثة بتقسيم

مجتمع الدراسة إلى فئات بناءً على الفئات الإدارية داخل المديريات، ثم وزعت الاستبيانات 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	المجموع	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم الاستجابة
مديرية الصحة	280	280	110	110
مديرية التنمية الاجتماعية	57	57	22	22
مديرية النقل والمواصلات	50	50	21	21
مديرية الداخلية	35	35	14	14
مديرية التربية والتعليم	126	126	50	50
مديرية الزراعة	43	43	17	17
المجموع	591	591	234	234

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

4-3 أداة الدراسة

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

وفق الخطوات الآتية:

1- تعين الأبعاد الرئيسية التي احتوتها الاستبانة بحسب الدراسات السابقة.

2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كل بعده.

- 3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (65) فقرة.
- 4- عرض الاستبانة على المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 5- تعديل الاستبانة بشكل 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 Хضوري، ومحلل إحصائي، والملحق رقم (ب) يبيّن أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- بعد إجراء التعديلات التي أحكم بها المحكمون تم حذف وإضافة وتعديل صياغة الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (55) فقرة مقسمة إلى بعدين رئيسين، 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 مدرج 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 $(5-1) \div 0.8 = 0.625$.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام كالتالي:

4-1 القسم الأول: يتضمن البيانات الديمografية لعينة الدراسة، هي:

الجنس: له مستويان (ذكر، أنثى).

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

المسمي الإداري: له أربعة مستويات (موظف، رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير فأعلى).

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

2-4-3 القسم الثاني: يتكون من (25) فقرة تم توزيعها على خمسة أبعاد؛ بحيث تتناول المتغير المستقل إدارة المعرفة، كما هو موضح في الجدول رقم (14)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم 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 موضح في الجدول رقم (15)، وتم اختيار هذه الأبعاد التي تتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم 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 الحكومية الإلكترونية كما هو موضح في الجدول رقم (16)، وتم اختيار هذه الأبعاد التي تتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم 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

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

- تم ترقيم وتمييز أداة الدراسة، وتم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

3-5 خصائص عينة الدراسة وسماتها

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

الجدول من إعداد الباحثة واستناداً لمخرجات برنامج SPSS

1-5-3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يتبيّن 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%).

2-5-3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتبيّن 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 ببنسبة بلغت (21.4%).

3-5-3 وصف عينة الدراسة حسب المسماي الإداري

تُظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المسماي 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

يتبيّن من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغيّر 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 كالتالي :

3-6-1 صدق المحكمين

عرضت الاستبانة بصورةتها 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 كلٍّ بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تمَّ استبعاد بعض الفقرات وإضافة بعضها الآخر وتعديلها.

3-6-2 صدق الاتساق الداخلي

تمَّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب مُعامل ارتباط بيرسون بين درجات كلٍّ بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تمَّ حساب مُعامل ارتباط بيرسون بين كلٍّ فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يأتي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيّرات الدراسة.

3-2-6-1 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	الدالة	الارتباط	الدالة	الارتباط	الدالة	الارتباط	الدالة	الارتباط
العبارة	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد
.000	.698**	.000	.818**	6	.000	.581**	.000	.758**
.000	.750**	.000	.882**	7	.000	.728**	.000	.882**
.000	.751**	.000	.845**	8	.000	.761**	.000	.907**
.000	.740**	.000	.883**	9	.000	.743**	.000	.885**
.000	.727**	.000	.856**	10	.000	.608**	.000	.801**
البعد الثالث: تخزين المعرفة								
.000	.729**	.000	.793**	16	.000	.593**	.000	.745**
.000	.752**	.000	.852**	17	.000	.652**	.000	.838**
.000	.692**	.000	.843**	18	.000	.740**	.000	.813**
.000	.625**	.000	.789**	19	.000	.557**	.000	.832**
.000	.634**	.000	.762**	20	.000	.563**	.000	.801**
البعد الخامس: تطبيق المعرفة								
البعد الخامس: تطبيق المعرفة	الدالة	الارتباط	الدالة	الارتباط	الدالة	الارتباط	الدالة	الارتباط
العبارة	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد	بالبعد
.000	.701**	.000	.824**		21			
.000	.755**	.000	.879**		22			
.000	.772**	.000	.908**		23			
.000	.725**	.000	.840**		24			
.000	.708**	.000	.820**		25			

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

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-.557** - .908**). وبذلك تُعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللحقيق من الصدق البنياني 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 (19): مصفوفة معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية

بالمتغير الأول (إدارة المعرفة)

الأبعاد	البعد الأول: توليد المعرفة	البعد الثاني: اكتساب المعرفة	البعد الثالث: تخزين المعرفة	البعد الرابع: مشاركة المعرفة	البعد الخامس: تطبيق المعرفة
البعد الأول	.808**	.560**	.607**	.435**	.700**
البعد الثاني	.856**	.616**	.655**	.556**	
البعد الثالث	.772**	.678**	.568**		
البعد الرابع	.850**	.713**			
البعد الخامس	.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 بعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستيانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد أنَّ الاستيانة تتمتع بدرجةٍ عاليةٍ من الثبات والاتساق الداخلي.

3-6-2-2 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							
العبارة	رقم الارتباط	الدالة الارتباط	رقم الدالة الارتباط	الدالة الارتباط	رقم العبرة	البعد الإحصائية	البعد الإحصائية
.000	.729**	.000	.845**	31	.000	.683**	.000
.000	.767**	.000	.887**	32	.000	.722**	.000
.000	.757**	.000	.866**	33	.000	.604**	.000
.000	.757**	.000	.840**	34	.000	.636**	.000
.000	.758**	.000	.808**	35	.000	.697**	.000
البعد الثاني: التمكين الوظيفي							
العبارة	رقم الارتباط	الدالة الارتباط	رقم الدالة الارتباط	الدالة الارتباط	رقم العبرة	البعد الإحصائية	البعد الإحصائية
.000	.759**	.000	.791**	36	.000	.757**	.000
.000	.757**	.000	.826**	37	.000	.643**	.000
.000	.756**	.000	.812**	39	.000	.691**	.000
.000	.756**	.000	.784**	40	.000	.757**	.000
البعد الثالث: التعلم							
العبارة	رقم الارتباط	الدالة الارتباط	رقم الدالة الارتباط	الدالة الارتباط	رقم العبرة	البعد الإحصائية	البعد الإحصائية
.000	.759**	.000	.791**	36	.000	.757**	.000
.000	.757**	.000	.826**	37	.000	.643**	.000
.000	.756**	.000	.812**	39	.000	.756**	.000
.000	.756**	.000	.784**	40	.000	.691**	.000

* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$), * دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

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

وللحاق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد

من أبعاد الاستيانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية للاستيانة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

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

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

* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$), * دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

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

3-6-3 المتغير الوسيط: الحكومة الإلكترونية

الجدول (22) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد الحكومة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للبعد والمتغير

البعد الأول: المهارات التقنية						
رقم	الارتباط	الدالة	الارتباط	الدالة	رقم	الارتباط
العبارة	بالبعد	الإحصائية	بالبعد	الإحصائية	العبارة	بالبعد
.000	.710**	.000	.754**	46	.000	.632**
.000	.758**	.000	.847**	47	.000	.680**
.000	.756**	.000	.876**	48	.000	.749**
.000	.711**	.000	.820**	49	.000	.667**
.000	.778**	.000	.808**	50	.000	.660**

البعد الثاني: البنية التقنية						
رقم	الارتباط	الدالة	الارتباط	الدالة	رقم	الارتباط
العبارة	بالبعد	الإحصائية	بالبعد	الإحصائية	العبارة	بالبعد
.000	.707**	.000	.756**	51	.000	.769**
.000	.769**	.000	.871**	52	.000	.756**
.000	.756**	.000	.867**	53	.000	.763**
.000	.763**	.000	.865**	54	.000	.750**
.000	.750**	.000	.823**	55		

البعد الثالث: أمن المعلومات						
رقم	الارتباط	الدالة	الارتباط	الدالة	رقم	الارتباط
العبارة	بالبعد	الإحصائية	بالبعد	الإحصائية	العبارة	بالبعد
.000	.707**	.000	.756**	51	.000	.769**
.000	.769**	.000	.871**	52	.000	.756**
.000	.756**	.000	.867**	53	.000	.763**
.000	.763**	.000	.865**	54	.000	.750**
.000	.750**	.000	.823**	55		

* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دلالة 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 تُعدُّ فقرات البعد صادقة لما وضعَت لقياسه.

وللحقيق من الصدق البصري للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كلّ بُعد من أبعاد الاستيانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كلّ بُعد بالدرجة الكلية للاستيانة والجدول الآتي يوضح ذلك.

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

بالمتغير الثالث (الحكومة الإلكترونية)

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

* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$), * دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

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

7-3 ثبات الاستيانة

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

الجدول (24) معاملات كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستيانة، وكذلك الاستيانة كُلّ

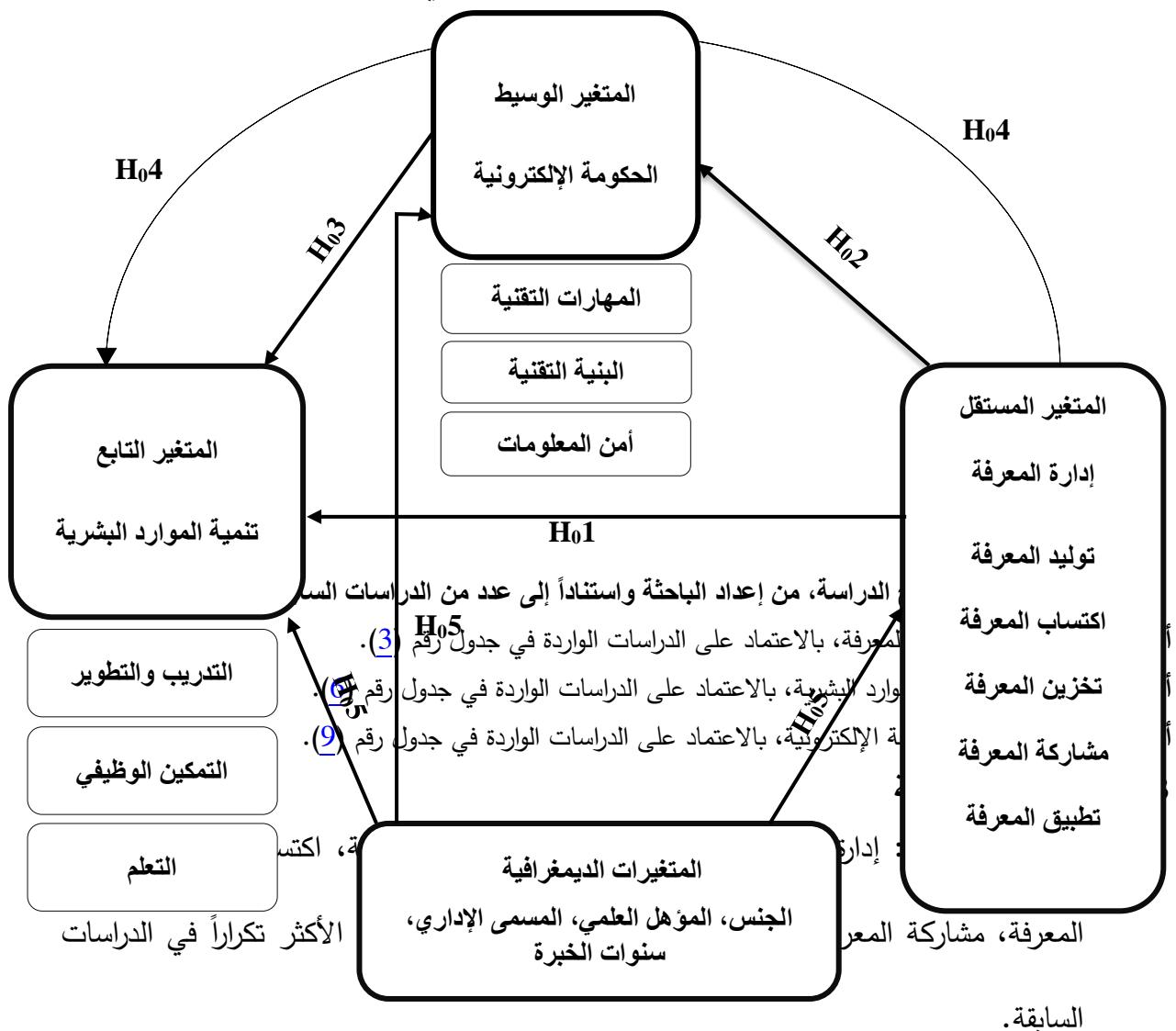
معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد
.901	5	البعد الأول: توليد المعرفة
.909	5	البعد الثاني: اكتساب المعرفة
.863	5	البعد الثالث: تخزين المعرفة
.866	5	البعد الرابع: مشاركة المعرفة
.906	5	البعد الخامس: تطبيق المعرفة
.954	25	الدرجة الكلية للمتغير المستقل
.864	5	البعد الأول: التدريب والتطوير
.903	5	البعد الثاني: التمكين الوظيفي
.851	5	البعد الثالث: التعلم
.932	15	الدرجة الكلية للمتغير التابع
.854	5	البعد الأول: المهارات التقنية
.879	5	البعد الثاني: البنية التقنية
.892	5	البعد الثالث: أمن المعلومات
.935	15	الدرجة الكلية للمتغير الوسيط

يبين الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (954) لمتغير إدارة المعرفة، و(932) لمتغير تنمية الموارد البشرية، و(935) لمتغير الحكومة الإلكترونية، مما يدل على أن الاستيانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي، تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

3-8 تصميم الدراسة ومتغيراتها

1-8-3 أنموذج الدراسة

أعدّت الباحثة أنمونجاً يوضح المتغيرات: المستقل والتابع والوسط 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

الدراسات السابقة. المعلمات)، وتم اختيار هذه الأبعاد الأكثـ تـكراراً في

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

3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

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 أدلة الدراسة.

4-اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA).

5-حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

6-اختبار تحليل الانحدار الخطي 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 تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتغلت على (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، سنوات الخبرة)، لذا، تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة؛ إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS- AMOS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكلٍّ بُعد، تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطيت لفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كلٍّ إجابة (دائماً)، و(4) درجات عن كلٍّ إجابة (غالباً)، و(3) درجات عن كلٍّ إجابة (أحياناً)، ودرجتان عن كلٍّ إجابة (نادراً)، ودرجة واحدة عن كلٍّ إجابة (أبداً). فيما قامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $5-1 = 4$ ، ثم قسمتها على 5 فترات ($4 / 5 = 0.8$)، وعليه، فإن 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

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

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؟

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

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

4-1-1 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

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

الترتيب	البعد	البعد الثالث: تخزين المعرفة	البعد الخامس: تطبيق المعرفة	البعد الثاني: اكتساب المعرفة	البعد الرابع: مشاركة المعرفة	البعد الأول: توليد المعرفة	الدرجة الكلية	النسبة المئوية*	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	درجة الاستجابة
1	البعد الثالث: تخزين المعرفة										
2	البعد الخامس: تطبيق المعرفة										
3	البعد الثاني: اكتساب المعرفة										
4	البعد الرابع: مشاركة المعرفة										
5	البعد الأول: توليد المعرفة										
أقصى درجة للفقرة (5) درجات.											

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ 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 يتَّضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (2.99) وبانحراف معياري (0.771)، أمَّا أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعُد الثالث: تخزين المعرفة، إذ جاء متوسط هذا البعُد الحسابي (3.23) وبانحراف معياري قدره (0.876)، أمَّا أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعُد الأول: توليد المعرفة، إذ جاء وسطه الحسابي (2.64) وبانحرافٍ معياري (1.015).

4-1-2 نتائج البعد الأول: توليد المعرفة

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

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

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد 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 يتَّضح من نتائج أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك للبعد الأول "توليد المعرفة"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (توليد المعرفة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (2.64)، وبانحراف معياري (1.015)، أمَّا أعلى الفقرات تقديرًا فجاءت الفقرة رقم (5)، ونصَّت هذه الفقرة على الآتي: (تشجع الوزارة الموظفين على المشاركة في ورش عمل لتوسيع معارف جديدة)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (2.96)، وبانحراف معياري قدره (1.166)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديرًا فكانت الفقرة (1)، ونصَّت هذه الفقرة على الآتي: (تمنح الوزارة حواجز مادية لتشجيع الموظفين على ابتكار معارف جديدة)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (1.234)، وبانحرافٍ معياري (1.204).

4-1-3 نتائج البعد الثاني: اكتساب المعرفة

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

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

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

4-1-4 نتائج البُعد الثالث: تخزين المعرفة

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

الرقم	الفراء	الدرجة الكلية	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	متوسط الانحراف المعياري	درجة المترتبة
11	تعتمد الوزارة قواعد بيانات إلكترونية لتخزين المعرفة.	متوسطة	1.137	66.41	1.32	1
15	تحفظ الوزارة بنسخ احتياطية خارجية للمعلومات المخزنة إلكترونياً.	متوسطة	1.117	65.90	3.29	2
14	توثق الوزارة إجراءات العمل في قاعدة بيانات منظمة.	متوسطة	1.043	65.64	3.28	3
12	تمتلك الوزارة قدرة فعالة لاسترجاع المعرف المخزنة.	متوسطة	1.046	64.53	3.23	4
13	تعمل الوزارة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	متوسطة	1.104	60.17	3.01	5
الدرجة الكلية						
أقصى درجة للفقرة (5) درجات.						

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثالث " تخزين المعرفة" كانت متوسطة على الفراءات 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 يتّضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفراءات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك للبُعد الثالث " تخزين المعرفة" ، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (تخزين المعرفة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وبانحراف معياري (0.876)، أمّا أعلى الفراءات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (11)، ونصَّت هذه الفقرة على الآتي: (تعتمد الوزارة قواعد بيانات إلكترونية لتخزين المعرفة)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.32)، وبانحراف معياري قدره (1.137)، أمّا أدنى هذه الفراءات تقديراً فكانت الفقرة (13)، ونصَّت 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 بالبعد الرابع مشاركة المعرفة

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

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

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

كما يتَّضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفرَصات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك للبعد الرابع "مشاركة المعرفة"، كانت تقدِيراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدِير الدرجة الكلية لبعد (مشاركة المعرفة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وبانحراف معياري (0.878)، أمَّا أعلى الفرَصات تقدِيراً فجاءت الفقرة رقم (16)، ونصَّت 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 الفرَصات تقدِيراً فكانت الفقرة (20)، ونصَّت هذه الفقرة على الآتي: (تكافى 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 بالبعد الخامس تطبيق المعرفة

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

يتبيّن 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% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية أقل من (61.85%).

كما يَتَضَعَّ من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك للبعد الخامس "تطبيق المعرفة"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (تطبيق المعرفة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.09)، وبانحراف معياري (0.928)، أمَّا أعلى الفقرات تقديرًا فجاءت الفقرة رقم (21)، ونَصَّت 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 تقديرًا فكانت الفقرة (25)، ونَصَّت هذه الفقرة على الآتي: (تجري الوزارة مراجعات دورية لتقدير كفاءة تطبيق المعرفة)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (2.96)، وبانحراف معياري (1.140).

4-2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

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

للاجابة عن السؤال الثاني حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لمتغير تربية الموارد البشرية وأبعادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

4-2-1 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة لتنمية الموارد البشرية

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

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبيّن من الجدول رقم (32) أعلىً مستوى تربية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية،

كانت متوسطة على الأبعاد كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية أكثر بين (52.00% - أقل من 68.00%)،

وكانة النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (60.80%).

كما يتّضح من نتائج الجدول السابق أنّ مستوى تربية 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 البُعد الأول: التدريب والتطوير؛ إذ

جاء متوسط هذا البُعد الحسابي (3.16)، وبانحراف معياري قدره (0.908)، أمّا أدنى هذه الأبعاد تقديراً

فكان البُعد 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 بالبعد الأول التدريب والتطوير

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

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ مستوى تتميم 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 يتَّضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تتميم الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الأول "التدريب والتطوير"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التدريب والتطوير)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.16)، وبانحراف معياري (0.908)، أمّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (28)، ونَصَّت 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)، أمّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (27)، ونَصَّت 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 بالبعد الثاني التمكين الوظيفي

الرقم	الفقرات	الاستجابة*	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	المرتبة
31	تمنح الوزارة الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات.	2.96	59.23	1.177	متوسطة	1
34	توفر آلية تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة العليا.	2.90	57.95	1.138	متوسطة	2
33	تتيح الوزارة للموظفين فرص اقتراح أفكار جديدة.	2.86	57.18	1.135	متوسطة	3
32	تشجع الوزارة الموظفين على المشاركة في وضع خطط العمل.	2.85	56.92	1.162	متوسطة	4
35	تمنح الوزارة الموظفين المرونة في اختيار أساليب العمل التي تناسب مهامهم.	2.82	56.50	1.138	متوسطة	5
الدرجة الكلية						
57.56						متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ مستوى تتميم 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 يَتَّضح من نتائج أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تتميم الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثاني "التمكين الوظيفي"، كانت تقييماتها متوسطة، وبذلك جاء تقييم الدرجة الكلية لبعد (التمكين الوظيفي)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (2.88)، وبانحراف معياري (0.977)، أمّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (31)، ونَصَّت هذه الفقرة على الآتي: (تمنح الوزارة الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (2.96)، وبانحراف معياري قدره (1.177)، أمّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (35)، ونَصَّت 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: التعلم

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

الرقم	الفقرات	الاستجابة*	المعياري	المئوية	درجة الاستجابة	متوسط الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المركبة
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	تقىم 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		
الدرجة الكلية								
أقصى درجة للفقرة (5) درجات.								

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثالث "التعلم" 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 يتَّضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثالث "التعلم"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التعلم)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.09)، وبانحراف معياري (0.889)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (38)، ونَصَّت 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)، ونَصَّت هذه الفقرة على الآتي: (توفر الوزارة بيئة عمل تدعم التعلم 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 والنسبة المئوية لمتغير

الحكومة الإلكترونية وأبعاده في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول الآتي يوضح 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	الاستجابة*	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

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ 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 يتَّضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ 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)، أمَّا أعلى الأبعاد تقديرًا فجاء البُعد الثاني: البنية التقنية؛ إذ

جاء متوسط هذا البُعد الحسابي (3.28)، وبانحرافٍ معياري قدره (0.900)، أمَّا أدنى هذه الأبعاد تقديرًا

فكان البُعد الأول: المهارات التقنية؛ إذ جاء متوسطه الحسابي (3.27)، وبانحرافٍ معياري (0.824).

4-3-2 نتائج البُعد الأول: المهارات التقنية

جدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول للمهارات التقنية

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

يتبيّن 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 يتَّضح 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 لبعد (المهارات التقنية)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.27)، وبانحراف معياري (0.824)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (41)، ونَصَّت هذه الفقرة على الآتي: (تضم الوزارة كوادر متخصصة من المبرمجين لتطوير الأنظمة الإلكترونية)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.39)، وبانحراف معياري قدره (1.052)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (45)، ونَصَّت هذه الفقرة على الآتي: (يمتلك الموظفون القدرة على حل المشكلات التقنية بشكل فوري)؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (3.17)، وبانحراف معياري (1.091).

4-3-3 نتائج البُعد الثاني: البنية التقنية

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

الرقم	الفرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	متوسط الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	المرتبة
46	تستخدم الوزارة أنظمة إلكترونية متقدمة لمعالجة بيانات المرجعين.	3.36	67.18	1.092	متوسطة	1
47	توفر الوزارة أجهزة حاسوب متوافقة مع متطلبات الحكومة الإلكترونية.	3.31	66.15	1.088	متوسطة	2
49	تتبادل الوزارة البيانات الإلكترونية مع الجهات الحكومية الأخرى.	3.26	65.30	1.072	متوسطة	3
50	تطور الوزارة شبكتها الداخلية باستمرار لتواء متطلبات الحكومة الإلكترونية.	3.25	64.96	1.145	متوسطة	4
48	تنفذ الوزارة معظم معاملاتها الداخلية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة.	3.24	64.70	1.089	متوسطة	5
أقصى درجة للفقرة (5) درجات.						
الدرجة الكلية						
65.66 0.900 3.28						

يتبين من الجدول السابق أنَّ 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 يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثاني "البنية التقنية"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (البنية التقنية)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وبانحراف معياري (0.900)، أمَّا أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (46)، ونصَّت هذه الفقرة على الآتي: (تستخدم الوزارة أنظمة إلكترونية متقدمة لمعالجة بيانات المرجعين)؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.36)، وبانحراف معياري قدره (1.092)، أمَّا أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (48)، ونصَّت 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 بالبعد الثالث أمن المعلومات

الرقم	الفراء	الدرجة الكلية	متوسط الاستجابة*	المعياري المئوية	متوسط الانحراف المئوية	الدرجة المئوية	الرتبة
51	تطبيق الوزارة سياسات واضحة لحماية المعلومات السرية	3.28	0.919	65.62	متوسطة	1	
52	يطبق الموظفين استراتيجيات أمان عالية عند استخدام الأنظمة الإلكترونية.	3.35	1.088	67.09	متوسطة	2	
53	طلب 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 متقدمة.	3.19	1.100	63.76	متوسطة	5	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ درجة مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

على البُعد الثالث "أمن المعلومات" كانت متوسطة على الفراءات 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 يتَّضح من نتائج الجدول أعلاه أنَّ الفراءات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البُعد الثالث "أمن المعلومات"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (أمن المعلومات)، لمجتمع الدراسة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وبانحراف معياري (0.919)، أمّا أعلى الفراءات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (51)، ونَصَّت هذه الفقرة على الآتي: (تطبيق الوزارة سياسات واضحة لحماية المعلومات السرية)؛ إذ جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.35)، وبانحراف معياري قدره (1.088)، أمّا أدنى هذه الفراءات تقديراً فكانت الفقرة (54)، ونَصَّت على الآتي: (تزود الوزارة أجهزتها جميعها بأنظمة حماية متقدمة)؛ 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 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 في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

4-4-1 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.

ولمعرفة صحة الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطّي 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

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

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

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

يفسّر 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 تدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضاً أن التدريب والتطوير يُسمى بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيمة (f) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (t)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالاً 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) لنتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) باستخدام طريقة (Stepwise).

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

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

التمكين الوظيفي	المتغير المفسر	R Square	معامل التحديد المعدل	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (f)	قيمة بيتا	قيمة التثبت	قيمة المحسوبة لقيمة (t)	مستوى الدلالة لقيمة (t)
تطبيق المعرفة		.458	.456	.196184	.000	.677	.675	.14007	.000
توليد المعرفة		.513	.509	.121864	.000	.284	.472	.5120	.000
مشاركة المعرفة		.538	.532	.89197	.000	.238	.287	.3482	.001

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

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد إدارة المعرفة في التمكين الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ويُفسّر 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.

4-4-3 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 التعلم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

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

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

بعد التعلم من خلال إبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

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

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

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

أنَّ التعلم يَتَّسِم بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكَّدَتْه نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقلَّ من (0.05). وبالتالي، يتمُّ رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍ إحصائياً 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 قامَت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصُّها:

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.

4-5-1 الفرضية الفرعية الأولى

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.

ولمعرفة صحة الفرضية تمَّ استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطِّي 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	R Square	معامل التحديد	المعدل	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة لقيمة (ت)	قيمة t الثابت	قيمة t بيتا	قيمة t المحسوبة لقيمة (ف)	معامل التحديد	المعدل	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة لقيمة (ت)	مستوى الدلالة
تطبيقات المعرفة		.294	.291		.96411	.000	.542	1.781	9.819	.000						
اكتساب المعرفة		.338	.332		.58898	.000	.267	1.538	3.924	.000						

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

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد 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 تدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضاً أنَّ المهارات التقنية تتسم بالصلاحيَّة والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقلَّ من (0.05). وبالتالي، ينبع رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍ إحصائياً لتطبيق المعرفة واكتساب المعرفة.

4-5-2 الفرضية الفرعية الثانية

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.

ولمعرفة صحة الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطِّي 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	R	معامل التحديد	المعدل	معامل التحديد	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة المحسوبة لقيمة (ف)	قيمة المحسوبة لقيمة (ف)	قيمة ث الثابت	قيمة ث المحسوبة لقيمة (ت)	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
تطبيق المعرفة		.321	.318	.318	.321	.000	.566	.566	1.584	10.462	.000
توليد المعرفة		.368	.363	.363	.368	.000	.264	.264	1.410	4.186	.000
تخزين المعرفة		.407	.399	.399	.407	.000	.267	.267	1.081	3.852	.000

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

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد إدارة المعرفة في البنية التقنية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويفسر 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 فإنَّ متغيرات اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة غير دالة إحصائياً، وهي أكبر من 0.05، ولهذا لم تُدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضاً أنَّ البنية 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، توليد المعرفة، وتخزين المعرفة.

4-5-3 الفرضية الفرعية الثالثة

H_0^{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.

ولمعرفة صحة 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 بُعد أمن المعلومات من خلال أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

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

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

يوضح 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 إحصائياً وهي أكبر من 0.05، ولهذا لم تدرج هذه المتغيرات في نموذج الانحدار التدرجى، ونلاحظ أيضاً أنَّ أمن المعلومات يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (f) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (t)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍ إحصائياً لتطبيق المعرفة، توليد المعرفة، وتخزين المعرفة.

4-6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، الذي نصه:

ما مدى تأثير الحكومة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثالثة، التي نصُّها:
 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، ويترقب من هذه الفرضية فرضيات فرعية عدَّة:

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 صحة 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

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

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

* دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a \geq 0.01$).

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 أنَّ

التدريب والتطوير يتسم بالصلاحيَّة والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدَّته

نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدالة أقل من (0.05). وبالتالي، يتمُّ رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثيرٍ

دالٍ إحصائياً للمهارات التقنية، أمن المعلومات، والبنية التقنية.

6-4-2 الفرضية الفرعية الثانية

H_03b : لا يوجد تأثير ذو دالة إحصائية عند مستوى دالة ($a \leq 0.05$) للحكومة الإلكترونية بأبعادها

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

ولمعرفة صَحَّة 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

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

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

* دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a \geq 0.01$).

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 يدرج هذا المتغير في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضاً أنَّ التمكين الوظيفي يتسم بالصلاحيَّة والموثوقية، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (f) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (t)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقلَّ من (0.05). وبالتالي، يتمُّ رفض الفرضية الصفرية لوجود تأثير دالٍ إحصائياً للبنية التقنية والمهارات التقنية.

4-6-3 الفرضية الفرعية الثالثة

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 التعلم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

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

جدول (48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في بعد التعلم من خلال أبعاد الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

التعلم	المتغير المفسر	R	معامل التحديد	المعدل	قيمة (f)	قيمة المحسوبة لقيمة (f)	قيمة المحسوبة لقيمة (f)	قيمة التثبت	قيمة بيتا	مستوى الدلالة	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة (f)	قيمة المحسوبة لقيمة (f)	قيمة المحسوبة لقيمة (f)	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة (t)	قيمة المحسوبة لقيمة (t)
البنية التقنية																			
المهارات التقنية																			

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

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

يُدرج هذا المتغير في نموذج الانحدار التدريجي، ونلاحظ أيضًا أنَّ التعلم يَتَّسِم بالصلاحية والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيمة (ف) (0.000)، وهذا ما أكَّدَتْه 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 دُورُ الحكومة الإلكترونية يَتوسِّط العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

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

H_4 : 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.

ولمعرفة صحة الفرضية استخدم تحليل المسار بواسطة برنامج أموس (AMOS) لمعرفة دلالة الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والجدول والشكل الآتي يوضِّح التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة الثلاثة (المستقل والوسِط والتابع) :

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

Chi square	مؤشرات جودة النموذج			النسبة الحرجة C. R	المعنوية P-value	قيمة معامل الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار B	المسارات
	CFI مؤشر الملاعمة	GFI مؤشر الملاعمة	CFI مؤشر الملاعمة					
				13.537	***	.050	.671	الحكومة الإلكترونية ← إدارة المعرفة
.000	1.000	1.000	4.222	4.222	***	.051	.216	تنمية الموارد البشرية ← الحكومة الإلكترونية
				13.698	***	.052	.709	تنمية الموارد البشرية ← إدارة المعرفة
								التأثير غير المباشر
								إدارة المعرفة ← الحكومة الإلكترونية ← تنمية الموارد البشرية
								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)، ويُوضح من الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير الوسيط (الحكومة الإلكترونية)؛ حيث أظهر تحليل المسار أنَّ قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.671)، وكذلك يُوضح من الجدول ذاته أنَّ قيمة مستوى المعنوية دالةً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ما يعني أنَّ زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تؤدي إلى زيادة قدرها (67.1%) في المتغير الوسيط (الحكومة الإلكترونية).

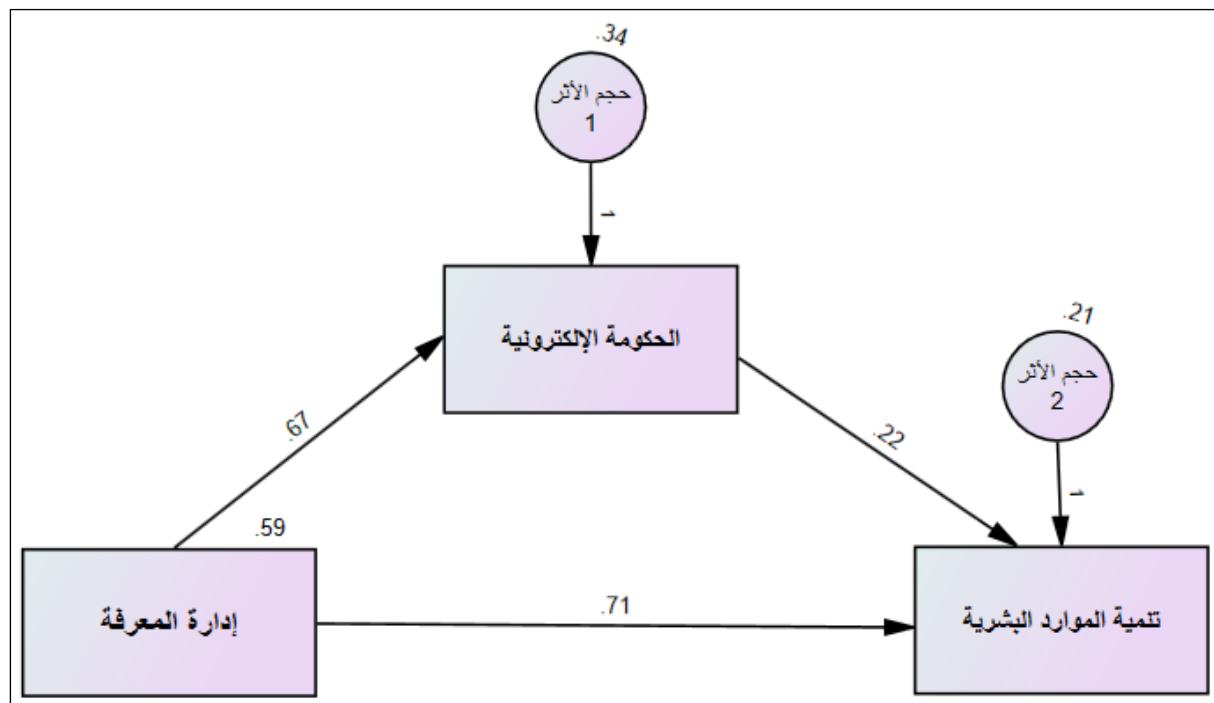
كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (الحكومة الإلكترونية) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)؛ حيث أظهر تحليل المسار أنَّ قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.216)، وكما يُوضح من الجدول ذاته أنَّ قيمة مستوى المعنوية دالةً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ما يعني أنَّ زيادة 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 بمعامل المسار من الحكومة الإلكترونية إلى تنمية الموارد البشرية 0.216). هذه القيمة تُعتبر جيدة، مما يعني أنَّ الحكومة الإلكترونية تتَوَسَّط جزئياً العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية؛ حيث تحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.145) أقلَّ من التأثير المباشر (0.709).

من جهة أخرى، يتضح من الجدول أنَّ مؤشر ملائمة جودة النموذج (GFI) قد بلغ (1.000)، وهي نسبة مثالية تشير إلى ملائمة 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 تماماً.

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

بناءً على ما سبق، ثُرُضَ الفرضيَّة الصفرية (H_0)، ويتمُّ قبول الفرضيَّة البديلة، التي تفيد بأنَّ الحكومة الإلكترونية تتوسط جزئيًّا 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 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)؟

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

H_05 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول دور 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).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين المتعدد (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 يوضح 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 التابعية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F الدلالة	مستوى الدلالة الإحصائية	الدالة
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
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
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
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 إحصائية 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 متطلبات مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والمسّمّي الإداري، وفي المقابل كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة.

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

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

جدول (51): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بعد 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		

* دل إحصائيًّا عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

تبين النتائج وجود فروق دالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتطلبات 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 من كانت الفروق حول إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تمّ استخدام الاختبار البعدى LSD، والجدول الآتي يوضح 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 5- أقل من 10 سنوات	من 10- أقل من 15 سنة	0.3400	0.03
	من 10- أقل من 15 سنة	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	من 5- أقل من 10 سنوات	-0.0882	0.61
	من 10- أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	-0.0676	0.66
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.3400	0.03
	من 15- أقل من 10 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.0882	0.61
	من 15- أقل من 10 سنوات	15 سنة فأكثر	0.0205	0.87
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.3605	0.01

(* دال إحصائي عند مستوى الدلالة $p < .05$)

يتبيّن من الجدول السابق أنَّ الفروق حول إدارة المعرفة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية تُعزى إلى متغيّر 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 لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

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

1-5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

1-1-5 مناقشة نتائج السؤال الأول، ونُصْهُ (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) أنَّ الفقرات التي تقيس الدرجة الكلية تطبيق إدارة المعرفة، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ 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 تحدي حقيقٍ في الجوانب الإبداعية والمحفزة، ويفسر تفوقُ بُعد التخزين والتطبيق يعكس تركيزاً على البنية التحتية والتجهيزات المادية التي تُسْهِل حفظ المعرفة القائمة واستخدامها، بينما يؤكد تراجع بُعد المشاركة والتوليد وجود عقبات تتعلق بالبيئة التنظيمية الداعمة للإبداع ونقل المعرفة، كما يشير الأداء المتوسط عموماً إلى أنَّ تطبيق إدارة المعرفة لا يزال في مرحلة انتقالية؛ حيث تبرز الكفاءة في التعامل مع المعرفة المُعَدَّة مسبقاً أكثر من القدرة على إنشائها وتحفيز تبادلها، مما قد يُظهر طبيعةً بيرورقراطيةً تُفضِّل التنفيذ المنظم على الابتكار والمبادرات غير التقليدية التي تتطلب بيئة أكثر مرونة وتحفيزاً.

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

واختلفت هذه النتيجة، مع دراسة (السلمي وشعيبى، 2025)، (صمadi وآخرون، 2025)، (عبد الله، عواي وطالبى، 2024)، (صخراوى، 2023)، (عوضة، 2022)، (بخارى وغيث، 2022)، التي بينت 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) أنَّ الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة على البُعد الأول: **توليد المعرفة**، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ البيئة التنظيمية في المؤسسات الفلسطينية تبدو مهيئةً 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، وتفوق مؤشر المشاركة في ورش العمل يُظهر توجُّهاً نحو تبني آليات التعلم المشترك كمدخل لاستثمار الطاقات البشرية، ويوضح التراجع الملحوظ في مجال الحوافز المادية أنَّ عملية تحفيز الابتكار لا تزال تواجه تحديات على مستوى السياسات التنظيمية أو الموارد المخصصة، 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، مما يحافظ على أداءً متوسط المستوى عموماً دون تحقيق طفرات نوعية في إنتاج المعرفة.

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

تكشف النتائج في جدول رقم (28) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة على البُعد الثاني:

اكتساب المعرفة، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل في المؤسسات الحكومية تبدو مهيئة لاكتساب المعرفة من خلال الدعم العام للتعلم المستدام وتوفير المصادر الداخلية للمعلومات، بينما تواجه تحديات في الجانب التخططيي المتعلق بتشخيص الاحتياجات المعرفية بدقة، وتتوقّق مؤشر دعم مواصلة التعلم يظهر وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التطوير الذاتي والبناء المعرفي المستمر، ثم إن توافر مصادر المعلومات يشير إلى وجود بنية تحتية معلوماتية معقولة تُسهل تدفق المعرفة، وفي المقابل، يوضح التراجع النسبي في تحديد الاحتياجات المعرفية أن العملية لا تزال تأخذ طابعاً عاماً أكثر من كونها منهجاً وقائمة على التحليل الدقيق، مما قد يؤدي إلى فجوة بين المعرفة المتاحة والاحتياجات الفعلية للمؤسسة، وهذا التفاوت يوحي بأن 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) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة على البُعد الثالث:

تخزين المعرفة، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن 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 والحفظ على المعلومات، لكن مع وجود تحدٍ في استيعاب المعرفة غير التقليدية، ويُظهر تفوق مؤشر الاعتماد على قواعد البيانات الإلكترونية، ويفيد سعي المؤسسات إلى تبني أنظمة رقمية منظمة لحفظ والاسترجاع، كما أن الاهتمام بنسخ الاحتياط الخارجية يعكس وعيًا بأهمية استمرارية العمل وأمن المعلومات،

وفي المقابل، يوضح التراجع النسبي في توثيق الأفكار المبتكرة أن العملية التوثيقية قد تتصبّ بشكلٍ أكبر على المعرفة الصريحة والمباشرة أكثر من المعرفة الضمنية والإبداعية، مما قد يعكس أولوية لحفظ على المعلومات الروتينية مقابل صعوبة في التقاط وتوثيق المعرفة الابتكارية غير الممنهجة التي تحتاج إلى آليات استقطاب أكثر تطوراً.

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

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

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

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

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

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

تكشف النتائج في جدول رقم (32) أنَّ الفقرات التي تقيس الدرجة الكلية لمستوى تنمية الموارد البشرية، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ 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 تحدٍ واضح في منح الصالحيات والاستقلالية، وتفوقُ بعد التدريب والتطوير يظهر نهجاً تقليدياً يركِّز على تحسين الأداء ضمن الأطر الوظيفية القائمة دون تجاوزها، ويكشف تراجعُ بعد التمكين الوظيفي عن هيكل تنظيمي هرمي يحدُّ من تقويض السلطات، ويحافظ على مركبة القرار، كما يشير الأداء المتوسط للتعلم إلى أنَّ عملية التنمية البشرية لا تزال تقليدية إلى حدٍ كبير، تتركز في الأنشطة المُعَدَّة مسبقاً أكثر من كونها ثقافة تنظيمية شاملة تدمج بين التطوير المهني والاستقلالية الوظيفية، مما 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 عدّة، ومنها (بوكشيريّة، 2023)، (شلّان وحمد، 2022)، (مزيان وبن حيّي، 2022)، (دلّيله وبوبكر، 2021)، التي أظهرت مستويات متوسطة في تنمية الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الحكومية المبحوثة.

وفي المقابل اختلفت مع نتائج دراساتٍ كُلِّ من (لعور وبخلوط، 2024)، (زواغي، 2024)، (بن أمّر وجيلالي، 2022)، (العمار والقططاني، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوياتٍ مرتفعة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية التي طبّقت 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 بيئَة العمل في المؤسسات الحكومية تبدو مهتمة بالتدريب من حيث كُونَه أداةً لتحسين الأداء اليومي ومواكبة المستجدات أكثر من كونَه نظاماً شاملاً للتطوير الفردي الممنهج؛ حيث يشير التفاوت بين المؤشرات إلى وجود ممارسات تدريبية إيجابية لكنَّها تفتقر 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 لاحتياجات الشخصية، ويشير ضعف الاهتمام بتقييم التدريب عبر التغذية الراجعة إلى أنَّ هذه العملية قد تفتقد 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 مناقشة نتائج البُعد الثاني: التمكين الوظيفي

تكشف النتائج في جدول رقم (34) أنَّ الفقرات التي تقيس مستوى تتميم الموارد البشرية على البُعد الثاني: التمكين الوظيفي، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ بيئَة العمل في المؤسسات الحكومية تبدو متربدة في منح الصالحيات 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، لكنَّ مع تقييد واضح للحريات الإجرائية والابتكارية، وتفوق مؤشر منح الصالحيات في اتخاذ القرارات يظهر حاجة إدارية عملية لتفويض بعض السلطات لضمان سُيُّر العمل، بينما يؤكد التراجع في مؤشر المرونة في اختيار أساليب العمل أنَّ هذه الصالحيات لا تزال محكومة بقيود وإجراءات صارمة تترك هامشًا ضيقًا للابداع 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 كافة، الذي يسمح بالتفويض الجزئي، لكنه يحافظ على مركزية القرار النهائي والتسلسل الإداري، ويرُبُّ من الاستقلالية المهنية في أداء المهام.

5-1-3 مناقشة نتائج البُعد الثالث: التعلم

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

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

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

تكشف النتائج في جدول رقم (36) أن الفقرات التي تقيس الدرجة الكلية لمدى تطبيق الحكومة الإلكترونية، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية تسير بوتيرة متوازنة إلى حد 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 ملمسياً في البنية التحتية الرقمية التي تشكل الأساس المادي للتحول الإلكتروني، بينما يؤكد الأداء المتقارب لأمن المعلومات والمهارات التقنية أن الجانب البشرية والتأمينية تسير جنباً إلى جنب مع التطور التقني، وإن كانت بدرجة متوسطة تشير إلى أن الجميع لا يزال في مرحلة البناء والتطوير، وهذا التوازن النسبي يوحي بأن عملية التحول الرقمي تخضع لخطيط متكامل يدرك أهمية التطور المتوازن للعناصر المختلفة، رغم أن المستوى المتوسط العام يشير إلى أن الطريق لا يزال طويلاً للوصول إلى النضج التقني المطلوب لتحقيق حكومة إلكترونية متكاملة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كلٍ من (الشبلبي، 2025)، (منسي والطائي، 2022)، (الدرابيع، 2021)، التي أظهرت مستويات متوسطة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في هذه المؤسسات الحكومية محل هذه الدراسات.

وفي المقابل اختلفت مع نتائج دراسة كلٍ 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 محل هذه الدراسات.

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

تكشف النتائج في جدول رقم (37) أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية على البُعد الأول: **المهارات التقنية**، كانت تقييماتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن 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، لكن مع تحدٍ في تعميم الثقافة التقنية عبر مختلف المستويات الوظيفية، وتفوق مؤشر وجود المبرمجين المتخصصين يظهر اهتماماً محدوداً بالبنية التحتية البشرية للتطوير التقني؛ بينما يؤكد التراجع النسبي في القدرة على حل المشكلات تقنياً أن 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 أن عملية التطوير التقني قد تسير بوتيرة متوسطة لا توافق 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) أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية على البُعد الثاني: البنية التقنية، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن 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 أن 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 يحدُّ من تحقيق الانسيابية المطلوبة في العمليات الإدارية الداخلية.

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

تكشف النتائج في جدول رقم (39) أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية على البُعد الثالث: أمن المعلومات، كانت تقديراتها متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الحكومية تبدو أكثر اهتماماً بالجوانب الإجرائية والإدارية لأمن المعلومات منها بالجوانب التقنية والتجهيزية؛ حيث يُشير التفاوت الطفيف بين المؤشرات إلى وجود وعي بأهمية الحماية الرقمية، لكن مع تحدي 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 حدٍ ما دون أنْ تصل إلى مستوى التقييم الشامل والمستمر، مما قد يترك بعض الثغرات في مواجهة التهديدات الإلكترونية المتطرفة التي تتطلب تحديثاً مستمراً للأنظمة والبروتوكولات الأمنية.

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

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصُّها: 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 نصُّها (H_{01a}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التدريب والتطوير بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

أظهرت النتائج في جدول رقم (40) بوجود أثر دالٍ إحصائياً للأبعاد (تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة)؛ حيث 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.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تأثير إدارة المعرفة في مجال التدريب والتطوير يرتبط بشكل أكبر بالجوانب التطبيقية والتقاعية 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؛ لأنّها تمثل الهدف النهائي من العملية التدريبية، بينما يضيف مشاركة المعرفة بعدها جماعياً يثري البيئة التدريبية، وفي المقابل، يوضح عدم دلالة توليد المعرفة وتخزينها أنَّ العمليات التدريبية قد تركز أكثر على الاستفادة من المعرفة الحالية والمتاحة منها على استحداث معارف جديدة أو الاعتماد على المخزون المعرفي فقط، مما يشير إلى أنَّ التدريب الفعال يحتاج إلى تفاؤلٍ حيويٍ مع المعرفة أكثر من حاجته إلى تخزينها أو إنشائها بمعزل عن التطبيق.

5-1-4-2 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية التي نصّها H_{01b} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$ 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 دالٍ إحصائياً للأبعاد (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة)؛ حيث يفسّر 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 أنَّ 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 أنَّ 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؛ لأنّها تمثل الجسر الذي يربط بين المعرفة النظرية والسلطة التطبيقية في اتخاذ القرارات، بينما يضيف توليد المعرفة بعدها إبداعياً يُمكّن الموظفين من تطوير أساليب عمل جديدة تزيد من استقلاليتهم،

وفي المقابل، يوضح عدم دلالة اكتساب المعرفة وتخزينها أنَّ مجرد امتلاك المعرفة أو حفظها لا يكفي لتحقيق التمكين ما لم تصاحبها آليات تسمح بتوظيفها بشكلٍ عمليٍ وإبداعيٍ في بيئة العمل، مما يشير إلى أنَّ القيمة الحقيقية للمعرفة في مجال التمكين تكمن في كيفية استخدامها وتطويرها ومشاركتها، وليس في كميتها أو طرق تخزينها فقط.

5-4-3 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصَّها (H01b: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التعلم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية).

أظهرت النتائج في جدول رقم (42) بوجود أثر دالٍ إحصائياً للأبعاد (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة)؛ حيث يفسر تطبيق المعرفة حوالي (46.6%) من التباين في التعلم، وبإضافة توليد المعرفة يرتفع التفسير إلى (52.3%)، وبمشاركة المعرفة يصل إلى (54.5%)، وفي المقابل متغيرات اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة غير دالَّة إحصائياً.

وتُعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تأثير إدارة المعرفة في مجال التعلم يرتبط بشكل وثيق بالجوانب التفاعلية والإبداعية للمعرفة أكثر من ارتباطه بجوانب الاكتساب والتخزين؛ حيث يشير تفوق أبعاد التطبيق والتوليد والمشاركة إلى أنَّ التعلم الفعال يحتاج إلى بيئة تحُول المعرفة إلى ممارسات عملية، وتشجع على الابتكار وتبادل الخبرات؛ حيث القدرة على تطبيق المعرفة تقسِّر جزءاً كبيراً من التباين في التعلم؛ لأنَّها تمثل الاختبار الحقيقي لفهم المعرفة واستيعابها، بينما يضيف توليد المعرفة بُعداً إبداعياً يحفز التفكير الناقد والتأملي الذي يغذي عملية التعلم المستمر، وفي المقابل، يوضح عدم دلالة اكتساب المعرفة وتخزينها أنَّ مجرد الحصول على المعلومات أو حفظها لا يكفي لتحقيق تعلمٍ حقيقيٍ ما لم تصاحبها عمليات تحويلية تسمح بتوظيف هذه المعرفة في بيئات جديدة ومشاركتها مع الآخرين، مما يشير إلى أنَّ جوهر التعلم يكمن

في النّقّال الحيّ مع المعرفة، وتحوّلها من مادّة جامدة إلى خبرة حيّة تنمو من خلال الممارسة والتّشارك والإبداع.

تنقّل نتائج هذه الفرضية الرئيسيّة مع نتائج دراسة (السلمي وشعيب، 2025)، التي كشفت عن وجود علاقّة ارتباطيّة طردّيّة لإدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي، واتفقّت مع دراسة (Ramakrishna et al., 2025)، التي أظهرت وجود أثر لإدارة المعرفة في الأداء المؤسّسي الحكومي، كما اتفقّت مع دراسة (عبد الله، 2024)، التي بيّنت وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة في تمكّن الموارد البشرية.

5-1-5 مناقشة السؤال الخامس، ونّصّه: ما مدى تأثير إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية بأبعادها في المؤسّسات الحكومية الفلسطينيّة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامّت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسيّة الثانية، التي نّصّها: H_0 2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائيّة 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 التقنيّة، البنية التقنيّة، أمن المعلومات بالمؤسّسات الحكومية الفلسطينيّة.

5-1-5 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى، ونّصّها H_{02a} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في المهارات التقنيّة بالمؤسّسات الحكومية الفلسطينيّة.

أظهرت النّتائج في جدول رقم (43) بوجود أثر دالٍ إحصائياً للأبعاد (تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة)؛ حيث يفسّر تطبيق المعرفة حوالي (29.4%) من التّباين في المهارات التقنيّة، وباكتساب المعرفة يرتفع التفسير إلى (33.8%)، وبالمقابل متغيّرات توليد المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة غير دالّة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تطوير المهارات التقنية يرتبط بشكل أساس بالقدرة على توظيف المعرفة الموجودة، واستقطاب معارف جديدة أكثر من ارتباطه بعمليات الإبداع أو التشارك في المعرفة؛ حيث يشير تفوق بُعدِ التطبيق والاكتساب إلى أنَّ تطوير الكفاءات التقنية يحتاج إلى بيئة تنظيمية قادرة على تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية، وإلى آلية فعَّالة لاكتساب المعرفات الحديثة في المجال التقني؛ فالقدرة على تطبيق المعرفة تفسِّر جزءاً مهماً من التباين في المهارات التقنية؛ لأنها تمثل الجانب العملي الذي يختبر مدى توظيف المعرفة النظرية في واقع العمل التقني، بينما يضيف بُعدِ الاكتساب أهمية مواكبة المستجدات التقنية المتلاحقة، وفي المقابل، يوضح عدم دلالة الأبعاد الأخرى أنَّ تطوير المهارات التقنية قد يكون أكثر ارتباطاً بالجوانب الإجرائية والوظيفية المباشرة منها بعمليات الإبداعية أو التشارکية، 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.

5-1-5-2 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية، ونصُّها (H_0 2b): 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 دالَّة 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 الفعَّالة 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 تطوريًّا يسمح بتطوير حلول تقنية مبتكرة تلبِّي الاحتياجات المتغيرة، كما يسهم التخزين الفعَّال في الحفاظ على المكوِّنات المعرفية التي تشَكِّل الإرث التقني للمؤسسات الحكومية، وفي المقابل، يوضِّح عدم دلالة البعدين الآخرين أنَّ تطوير البنية التقنية قد يكون أكثر ارتباطاً بالعمليات الداخلية المنظمة والجهود التطويرية الممنهجة منها بالعمليات التفاعلية أو التشاركية، مما 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.

5-1-5-3 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة، ونَصُّها (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.

أظهرت النتائج في جدول رقم (45) بوجود أثر دالٍ إحصائياً للأبعاد (تطبيقات 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 دالَّة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تعزيز أمن المعلومات يرتبط بشكل أكبر بالجوانب التطبيقية والاستباقيه 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 فعالة؛ بينما يضيف توليد المعرفة بعدها استباقياً يمكن المؤسسة من تطوير آليات أمنية تتلاءم مع التحديات الحديثة، كما يسهم التخزين المنظم في الحفاظ على السياسات والإجراءات الأمنية وضمان تطبيقها بشكل متسق، وفي المقابل، يوضح عدم دلالة البعدين الآخرين أن تعزيز الأمن السيبراني قد يكون أقل ارتباطاً بتبادل المعرفة الأمنية أو اكتسابها من الخارج، مما قد يشير إلى أن 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 (عوَدة، 2022)، التي أظهرت وجود علاقة طردية إيجابية لإدارة المعرفة في التميز المؤسسي.

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

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثالثة، التي نصلحها:

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 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى، ونصلحها (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 بعد 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 البنية التحتية التقنية الالزمة، وضمان بيئة آمنة لتطبيقها؛ حيث يُشير التأثير المشترك للأبعاد الثلاثة إلى أنَّ تطوير التدريب في العصر الرقمي لم يَعُد يعتمد فقط على المهارات التقنية للموظفين، بل أصبح مرتبطاً بشكل عضوي بتوفر البنية التقنية الداعمة وأنظمة الأمان المعلوماتية 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 منصّات التدريب الإلكتروني، كما تكمل البنية التقنية هذه المنظومة بتوفير الأدوات وأنظمة التي تجعل عملية التدريب الإلكتروني ممكناً وفعالة، وهذا التداخل بين الأبعاد الثلاثة يؤكّد أنَّ نجاح التدريب في بيئة العمل الحديثة يتطلّب 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، ونصلها H_03b : 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%)، وبال مقابل متغيّر أمن المعلومات غير دالٍ إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ تحقيق التمكين الوظيفي في البيئات الحكومية يرتبط بشكل أساس بتوفُّر البنية التقنية الداعمة والمهارات الالزمة 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 تمكّنهم من توظيف هذه الأدوات بشكل مثالي؛ فالبنية التقنية توفر المنصة التكنولوجية التي تزيل الحاجز البيروقراطي، وتُسَهِّل تفويض الصالحيات؛ بينما تمكّن المهارات التقنية الموظفين من الاستفادة الفعلية من هذه الإمكانيات في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، وفي المقابل، يوضح عدم دلالةُ 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 الصالحيات والمرونة للموظفين، مما قد يشير إلى أنَّ البيئة التنظيمية تتحقّق في تحقيق التوازن بين متطلبات الأمن المعلوماتي واحتياجات التمكين الوظيفي دون أنْ يصبح الأول قيِّداً على الثاني.

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

أطهّرت النتائج في جدول رقم (48) بوجود أثر دالٍ إحصائياً للأبعاد (البنية التقنية، المهارات التقنية)؛ حيث يفسّر البنية التقنية حوالي (42.8%) من التباين في التعلم، وبإضافة المهارات التقنية يرتفع التفسير إلى (46.2%)، وفي المقابل فإنَّ متغيِّر أمن المعلومات غير دالٍ إحصائياً.

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

منصّات رقميّة متطورة تتيح الوصول إلى المعرفة وتدالوها، وإلى كفاءات بشرية قادرة على التفاعل مع هذه المنصّات واستثمارها في تطوير المعرفة؛ فالبيئة التقنية توفر القنوات والأدوات التي تجعل المعرفة في متناول الأفراد، وتسهّل عمليات التعلُّم الجماعي؛ بينما تمكّن المهارات التقنية الموظفين من التنقل بفعالية في الفضاء الرقمي، واستخراج القيمة المعرفية من المصادر المتاحة. في المقابل، يوضّح عدم دلالةُ بعدِ المعلومات أنَّ ضوابط الحماية السيبرانية قد لا تشكّل حاجزاً أمام عمليات التعلُّم في هذه المؤسّسات، أو أنَّ السياسات الأمنية المطبَّقة صُمِّمت بشكل لا يعيق تدفق المعرفة وتبادل الخبرات؛ مما قد يشير إلى نجاح البيئة التنظيمية في تحقيق التوازن بين متطلبات تأمين المعلومات وضرورات دعم التعلُّم المستمر.

تفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الذوادي، 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 نتائج دراسة (Husin et al., 2024)، التي بيَّنت عدم وجود علاقة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء التنظيمي.

5-1-7 مناقشة السؤال السابع، ونُصُّه: هل دور الحكومة الإلكترونية يتَّسُّط العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسّسات الحكومية الفلسطينيَّة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرابعة التي نُصَّها:

H_0 4: 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 الفلسطينيَّة.

أَطَّهَرَت النتائج في جدول رقم (49) أنَّ الحكومة الإلكترونية تؤثِّي دُوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسّسات الحكومية الفلسطينيَّة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ الحكومة الإلكترونية تمثل قناعة تكمينيَّة تعزِّز تأثير إدارة المعرفة في تتميمة الموارد البشرية من خلال توفير البنية التحتية التقنية والآليات المنظمة التي تسهِّل تحويل المعرفة إلى ممارسات تطويرية فعَّالة؛ حيث يشير الدور الوسيط الجزئي إلى أنَّ التحول الرقمي يعمل كعاملٍ داعِمٍ يعزِّز الكفاءة التشغيلية لعمليات إدارة المعرفة، ويسرع من وثيرة تحويلها إلى برامج تنموية ملموسة؛ فالحكومة الإلكترونية توفر المنصَّات الرقمية التي تجعل عمليات توليد المعرفة وتخزينها ونشرها أكثر سلاسة واتساعاً، كما تزيد من قابلية تطبيق هذه المعرفة في برامج التدريب والتطوير والتمكين الوظيفي، وفي الوقت نفسه، يوضح الطابع الجزئي للوساطة أنَّ لإدارة المعرفة تأثيراً مباشراً ومستقلاً على تتميمة الموارد البشرية، إلا أنَّ هذا التأثير يكتسب زخماً إضافياً وقدرةً أكبر على الانتشار والتطبيق في ظلِّ بيئة رقمية متطورة، مما يشير إلى أنَّ التكامل بين المنظومتين: المعرفية والرقمية يخلق تأثيراً تراكمياً يعُظِّم من العوائد التنموية للموارد البشرية.

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

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الخامسة التي نصُّها: H_0 5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول دور الحكومة الإلكترونية كمتغِّير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمografية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى 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، والمسمي 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:

5-1-8-1-1 الجنس: كشفت النتائج في جدول رقم (51) وجود فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى إلى الجنس ولصالح الذكور، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ 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 إنّ طبيعة التنظيم الإداري قد تمنحهم أولوية في المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة والمشاريع التطويرية التي تعزز وعيهم بمارسات إدارة المعرفة.

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

5-1-8-1-2 المؤهل العلمي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المؤهل العلمي؛ فترجع الباحثة ذلك إلى أنّ مبادئ إدارة المعرفة أصبحت من المفاهيم الإدارية الأساسية التي يتم تداولها في مختلف المستويات التعليمية، كما أنّ البرامج التدريبية المستمرة في المؤسسات أسهمت في إعمام هذه المعرفة بين مختلف الفئات التعليمية.

تفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من (السلمي وشعبي، 2025)، (عوَدة، 2022)، (بخاري وغيره، 2022)، (الحضرمي والعبرية، 2022)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي.

3-1-8-1-3 المسمى الإداري: بيَّنت 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 موقعهم الوظيفي؛ كما أنَّ سياسات نشر المعرفة في المؤسسات الحكومية قد اعتمدت على منهجية شاملة لا تميَّز بين المسميات الإدارية المختلفة.

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

3-1-8-1-4 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 فرصَةً 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 تتجَّلى أهمية إدارة المعرفة بشكلٍ عمليٍّ وملموس.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من (السلمي وشعبي، 2025)، (عوَدة، 2022)، (بخاري وغيره، 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)، وتقسّرها الباحثة على النحو الآتي:

5-1-8-1-1 الجنس: تُعزى فروق 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، بغضِّ النظر عن نوعهم الاجتماعي، كما أنَّ برامج التدريب والتطوير المهني تقدِّم بشكل متساوٍ للجنسين.

تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍّ من (العامار والقططاني، 2021)، (دلالة وبوبكر، 2021)، التي كشفت نتائجها بعدم وجود فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي الجنس.

5-1-8-1-2 المؤهل العلمي: تُعزى فروق 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 تحدُّد بناءً على متطلبات العمل الفعلية، بدلاً من المؤهلات الأكاديمية.

تفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍّ من (شل丹 وحمد، 2022)، (العامار والقططاني، 2021)، (دلالة وبوبكر، 2021)، في عدم وجود فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي.

5-1-8-1-3 المسمى الإداري: تُعزى فروق عدم وجود فروق إلى أنَّ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تطبق بشكل شمولي على الفئات الوظيفية جميعها؛ حيث تسعى المؤسسات الحكومية إلى بناء ثقافة تنظيمية موحدة تدعم التطور المهني المستمر للموظفين جميعهم، بغضِّ النظر عن مواقعهم الوظيفية.

تشابه هذه النتيجة مع نتیجة دراسة كلٍ من (شلдан وحمد، 2022)، (العماي والقطانی، 2021)، (دلیلة وبکر، 2021)، التي كشفت عن عدم وجود فروق تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

1-2-8-1 سنوات الخبرة: تعزو الباحثة عدم وجود فروق إلى سياسات التنمية البشرية تراعي مختلف المراحل المهنية للموظفين؛ حيث توفر الوزارات تدريباً يتناسب مع كلٍ مرحلة خبرة، وضمن الإمكانيات المتاحة والمنح المقدمة من الممّولين للتدريب، مما يحقق توازناً في تلبية الاحتياجات التطويرية للموظفين الجدد، وذوي الخبرة على حد سواء.

تفق هذه النتيجة مع نتیجة دراسة كلٍ من (العماي والقطانی، 2021)، (دلیلة وبکر، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق تُعزى إلى سنوات الخبرة، وفي المقابل اختلفت مع دراسة (شلдан وحمد، 2022)، التي كشفت عن فروق تُعزى إلى المتغير الديمغرافي سنوات الخبرة، ولصالح أقل من خمس سنوات.

5-1-8-3 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)، وتقسّرها الباحثة على النحو الآتي:

5-1-8-1-3 الجنس: تعزو الباحثة عدم وجود فروق في متغير الجنس إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يشمل الموظفين جميعهم دون تمييز؛ حيث إن الأنظمة الرقمية المطبقة تُصمّم لتكون في متناول الجميع، بغضّ النظر عن النوع الاجتماعي، كما أنّ سياسات التحول الرقمي تُتّقد بمعايير موحّدة تضمن مساواة الجميع في الوصول إلى الأدوات والتطبيقات التقنية.

5-1-8-1-3 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 أنَّ واجهات الأنظمة الإلكترونية تصمم لتكون سهلة الاستخدام، لا تتطلب مؤهلات عالية للتعامل معها.

1-3-8-1-5 المسمى الإداري: تُعزى الباحثة عدم وجود فروق في المسمى الإداري إلى أنَّ تطبيقات الحكومة الإلكترونية تستهدف مختلف المستويات الوظيفية؛ حيث أصبحت الأدوات الرقمية جزءاً أساسياً من المهام اليومية للموظفين جميعهم، بغضِّ النظر عن موقعهم الإداري، كما أنَّ سياسات التحول الرقمي تُطبق بشكلٍ شبهٍ مُتكاملٍ يشمل غالبية كافة أقسام المؤسسات الحكومية.

1-3-8-1-5 سنوات الخبرة: تُعزى الباحثة عدم وجود فروق في سنوات الخبرة إلى أنَّ برامج الحكومة الإلكترونية تُصمِّم لتألِّم مختلف الخبرات والمستويات التقنية؛ حيث توفر المؤسسات الحكومية دعماً تقنياً مستمراً للموظفين جميعهم، كما أنَّ واجهات التطبيقات الإلكترونية تُطَوَّر لتكون بـَهَيَّةً وسهلةً الاستخدام، حتى لمن ليس لديهم خبرة تقنية كبيرة.

5-2 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصَّلَت 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 أداءٍ إبداعية.
2. تطوير نظام اكتساب المعرفة من خلال تفعيل أقسام التدريب في الوزارات ليكون مسؤولاً بشكلٍ فعليٍّ عن تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكلٍ دوري، بالاعتماد على تحليل الفجوات المعرفية، مع تصميم حُزَم تدريبية مُخَصَّصةٍ تلبِي هذه الاحتياجات.

3. تحسين كفاءة تخزين المعرفة واسترجاعها عبر أتمتة العمليات كافة، في المؤسسات الحكومية، وربطها بشكلٍ متكامل مع قواعد البيانات الحكومية، مع تصنيفٍ موحدٍ للمعرفة، وتحديثٍ مستمرٍ للبيانات، وتدريب الموظفين على استراتيجيات البحث المتقدّم، والإفادة من نظام التصنيف في الوصول للمعلومة المطلوبة بدقةٍ وسرعة.

4. إنشاء منصة رقمية موحدة لمشاركة المعرفة على مستوى الحكومة، مع تطبيقٍ ذكيٍّ يتيح التواصل المهني، وتبادل الخبرات بين موظفي القطاع الحكومي، وربطها بنظام إدارة المعرفة، وتدريب الموظفين على استخدامها بشكلٍ فعالٍ.

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 شخصيٍّ، ومراعاة الفروق الفردية وطبيعة المهام الوظيفية، وتوفير حقيقةٍ تربويةٍ مرنةٍ تلبي هذه الاحتياجات.

7. تطوير أساليب العمل من خلال تبني نموذج العمل المرن الذي يسمح للموظفين باقتراح أساليب عمل تناسب طبيعة مهامهم، وبما يتاسب مع القوانين واللوائح الداخلية للوزارات، مع توفير الأدوات والتقنيات الداعمة لذلك.

8. تطوير بيئة التعلم الذاتي لدعم موظفي الحكومة الفلسطينية في متابعة دراساتهم العليا، بالشراكة مع الجامعات المحلية، وتوفير المنح الدراسية المشجعة للموظفين لاستكمال دراساتهم.

9. تطوير القرارات التقنية للموظفين عبر الاستفادة من كوادر الوزارات التقنيين المتخصصين؛ حيث يقوم هؤلاء الكوادر بتصميم حزم تربوية عملية 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 مركبة.

11. توفير أنظمة حماية متطرفة لأجهزة الوزارات جميعها، وإجراء اختبارات دورية، وتطبيق معايير أمنية

موحدة، مع تحديث هذه الأنظمة باستمرار لمواجهة التهديدات الإلكترونية المستجدة.

5-3 مقتراحات 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 جسار ، ميسون والكسابية ، 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 وسوسي ، 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.
- أشكنازي ، مريم. (2023). الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في العلاقة بين إدارة المعرفة وأثرها على نقل التكنولوجيا: دراسة تطبيقية على مدراء ومسئولي إدارة نظم المعلومات بوزارة التربية بدولة الكويت ، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(10): 50-63 .
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.G040123>
- أفليفل ، ريم. (2020). تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجوهات 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 شتاح. (2023). واقع تطبيق إدارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلم، 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.

بلمهبولي، مروة وبن عسكر، يسري. (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 تحفيظ الاحتياجات وتنمية الموارد البشرية، مجلة السياسة والاقتصاد، 27(26): 523-549.

بن اعمر، راوي وجيلالي، بوزكري. (2022). أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تعزيز التطوير التنظيمي. دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت، مجلة الاقتصاد الجديد، 13(2): 617-637.

بن رحمة، ياسمينة. (2020). أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ميلة، الجزائر.

بن مرزوق، وعنترة 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 - ببني 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.

بوكشريدة، 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 إدارة المعرفة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 9(1): 377-395.

- الجاسم، محمد. (2020). *مُبادئ الإِدَارَةِ وَوَظَائِفُهَا*. منشورات جامعة البعث، حمص، سوريا.
- جبير، عمر نور الدين، علي. (2020). دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري: الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أنموذجًا، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.
- جروني، فايزة ونزي، 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.
- جان، رضا. (2023). تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر.
- جوغي، 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.
- جوغي، خديجة. (2021). أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على قطاع الخدمات الحكومية في بلديتي ورقلة وغريان خلال الثلاث 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(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): 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 والرابي، ريم. (2021). عوامل الفشل الحاسمة في إستراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة، *المجلة العربية للنشر العلمي*، (38): 574-312.

الحضرمي، أحمد والعربي، ليلى. (2022). واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، (15): 1215-1240.

حمدان، هيا. (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، ليلى. (2024). كيفية الحكومة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية، *مجلة جامعة جيهان - أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (2)، 11-17.

حمرة، 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): 88-123.

حواطي، أمال وبارود، أسامة. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة، *مجلة رقمنة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، (2): 98-110.

الخطيب، نايف وأبو زيد، نتاشا. (2024). واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، (6): 230-257.

<https://doi.org/10.53285/artsep.v6i3.2139>

خليل، الهام. (2025). إدارة المعرفة الشخصية، *مجلة علم النفس التطبيقي*، (3): 1-46.

الخميسة، صدام. (2017). *الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية*، ط1، شركة قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

الدرايعي، 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.

دللية، دخينية وبوبكر، بيدة. (2021). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتعددة بغرداية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.

الدوادي، 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/ejfb2023256.91>

رشيد، نوري. (2024). تحديث الإدارة المحلية في الجزائر من خلال تطبيق معايير الحكومة الإلكترونية للإدارة 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 البحث القانونية والاقتصادية*، 7(1): 135-145.

زحراح، خالد. (2025). تنمية الموارد البشرية بين النظرية وال التجديد: قراءة في الأسس المعاصرة للإدارة رأس المال البشري، *مجلة العلوم الإسلامية والحضارة*، 10(2): 641-662. <https://doi.org/10.55781/rsic.v10i2.567>

زنينة، أسماء وزدام، يوسف. (2020). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 9(16): 227-241.

زاغي، 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): 934-905.

السعادي، مؤيد. (2020). *مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، مؤسسة الوراق 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 وشعيببي، 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.

سليماني، فوزي. (2023). أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري مرمرة هيلوبوليس، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

الشبلبي، أحمد. (2025). الحكومة الإلكترونية ودورها في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية، عمان، الأردن.

الشبلبي، عمر. (2023). الحكومة 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 صناعة للعلوم الإنسانية*، 1(2): 887-921.

الشاش، عبد الرحمن وعبد الله، بكر. (2024). تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 21(2): 67-115.

شلдан، 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 المحكمة 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 الإنسانية 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*، 60(6): 79-131.

صايم، عبد الرحمن. (2025). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز حوكمة الشركات، *أطروحة دكتوراه*، جامعة غردية، الجزائر.

صبرى، صلاح. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية (جنين وقلقليه)، *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 7(2): 101-126.

صبرى، صلاح. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية (جنين وقلقليه)، *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 7(2): 101-126.

صخروى، أسماء. (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين القدرة على الإبداع، *أطروحة دكتوراه*، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

صادى، 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): 371-371

<https://doi.org/10.35516/jjba.v21i3.1615.394>

ضاحي، كريم ومكطوف، نوار وزعيب، حسن. (2023). أثر إدارة المعرفة في تطوير 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 سكان 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 والفنى والمهنى فى تنمية الموارد البشرية في ليبيا، *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)*، 2(5): 139-155.

<https://aajs.com/index.php/aajs/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 المعتن للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العتبي، 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 بيطا، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عديلة، نادية وبومجان، عادل وقرابري، رشدي. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر-بسكرة، *مجلة التغير الاجتماعي*، 7(1): 83-106.

عزل، نصیر. (2024). التوجه الرقمي نحو ترسیخ 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 ملاءمة معلومات التقارير المالية في الوحدات الحكومية، *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، 4(2): 375-391.

العامار، عبد الله والقطانى، محمد. (2021). أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير، *مجلة الجامعة العراقية*، 3(51): 421-442.

عمر، جبیر وعلی، نور الدين. (2020). دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أنمودجا، رسالة ماجستير، جامعة غردية.

عواي، محمد وطلابي، صلاح الدين. (2024). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم ادارة المعرفة، *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 7(3)، 104-124.

عيسوي، عصام. (2022). تطبيقات الحكومة الذكية في مجتمع إدارة المعرفة ودورها في التنمية المستدامة رؤية استشرافية، *مجلة بليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات*، 4(2)، 98-141.

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): 522-537.

الفراجي، محمد وسعد، رسول. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تبسيط اجراءات العمل دراسة ميدانية في وزارة التجارة دائرة التخطيط والمتابعة، *مجلة التراث*، 12(1): 56-87.

<http://dx.doi.org/10.35918/1064-012-001-003>

فرحات، محمد وطحان، أليسان. (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): 164-200.

الفزاري، عارف خميس. (2024). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(12) (ملحق): 11-35.

قتلو، شيرين. (2022). واقع الحكومة الإلكترونية وعلاقتها برضاء المواطنين دراسة حالة محكمتي دورة والخليل، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

قدمور، سكينة. (2024). إدارة المعرفة وانعكاسها على اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة الأصالة*، 4(9): 465-486.

القرني، حسن. (2021). واقع دور القيادات الأكademية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة كلية التربية لجامعة أسيوط*، 37(7): 166-200.

قرطاط، يونس وصلاح، محمد وبن وارث، حجبلة. (2021). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل ادماجها بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الحضنة حلبي بالمسيلة الجزائر، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 12(2): 137-154.

كافي، مصطفى. (2018). *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق*، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

لور، ريان وبخلوط، خولة. (2024). دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر.

ليتيم، زينب. (2024). أثر أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي والتنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المنيعة، رسالة ماجستير، جامعة غردية، 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):

<https://dx.doi.org/10.21608/jces.2024.391389> . 824-803

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 بالمدية، *مجلة بحث 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 مديرى ومشروفي 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.

المندلاوي، 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 السيارة، *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 وخاشقجي، هاني ومحمود، محمد وحمزاوي، محمد. (2019). **الإدارة العامة الأساس والوظائف والاتجاهات الحديثة**، ط9، مكتبة الشقرى للنشر وتقنية العلومات، جدة، السعودية.

نورالدين، مذري ومحمد، ولد سعيد. (2024). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين ودعم عمليات إدارة المعرفة، **مجلة الإستراتيجية والتنمية**، 14(2): 113-131.

هيوي، 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): 125-125. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K010919.146>

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., & Trigoso, 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. **Helijon**, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.helijon.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/ajasr.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., & Fuzyati, H. (2024). The Influence of Work Discipline, Motivation, and Human Resource Development on Employee Performance. **Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)**, 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.

Babaee 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., & Jokkaw, 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 حطاب

بإشراف
الأستاذ الدكتور عطية مصلح

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع أشاره (✓) على الإجابة المناسبة

الجنس	
<input type="checkbox"/> أنثى <input checked="" type="checkbox"/> ذكر	
المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دراسات عليا <input checked="" type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	
المسنن الإداري	
<input type="checkbox"/> مدير فاعلى <input checked="" type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> رئيس شعبة <input type="checkbox"/> موظف	
سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10 سنوات <input checked="" type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	
<input checked="" type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/> من 10 - أقل من 15 سنة	

القسم الثاني: المتغير المستقل

ادارة 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 يسهم في تطوير أداء المؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح (آل داود والنصير، 2025).

البعد الأول: توليد المعرفة: هي 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 حل المشكلات بطريقة ابتكارية (Kusa et al., 2024).

رقم	الفقرة
1	تمنح الوزارة حواجز 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.

البعد الثاني: اكتساب المعرفة: العمليات الداخلية للمؤسسة التي تُسهل تكوين المعرفة الضمنية والصريحة، بدءاً من أفراد المؤسسة ووصولاً إلى جميع المستويات التنظيمية، وينضم ذلك تحديد المعلومات المطلوبة، وجمعها من مصادر المعرفة المختلفة، سواء كانت بشرية (مثل خبراء المجال) أو مادية ورقية (مثل الوسائل المتاحة)، وبعد ذلك يتم نقل هذه المعرفة وتخزينها إما في قواعد المعرفة أو في أنظمة إدارة المعرفة من أجل المحافظة عليها (الحربي، 2023).

رقم	الفقرة
6	تدعم الوزارة الموظفين لمواصلة التعلم لاكتساب معارف جديدة.
7	توفر الوزارة مصادر معلومات داخلية تسهل اكتساب المعرفة للموظفين.
8	تجذب الوزارة كفاءات متخصصة لتعزيز مهاراتها المعرفية.
9	تدعم الوزارة إنشاء فرق العمل لاكتساب المعرفة بين الموظفين.
10	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات المعرفية للموظفين من أجل توفيرها.

البعد الثالث: تخزين المعرفة: 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
11	تعتمد الوزارة قواعد بيانات إلكترونية لتخزين المعرفة.
12	تتالك الوزارة قدرة فعالة لاسترجاع المعرفة المخزنة.
13	تعمل الوزارة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.
14	توثق الوزارة إجراءات العمل في قاعدة بيانات منتظمة.
15	تحفظ الوزارة بنسخ احتياطية خارجية للمعلومات المخزنة إلكترونياً.

البعد الرابع: مشاركة المعرفة: 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
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	تنبئ الوزارة شبكة معلومات داخلية تسهل تبادل المعرفة.
20	تكافىء الوزارة الموظفين على نشر أفكار وبحوث متخصصة مرتبطة بالعمل.

البعد الخامس: تطبيق المعرفة: 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
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	ترتبط الوزارة تطبيق المعرفة بوضع خططها الاستراتيجية.
25	تجري الوزارة مراجعات دورية لتقديم 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 ونرلي، 2024).

البعد الأول: التدريب والتطوير: 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 النجاح في أدوارهم الحالية والاستعداد للمسؤوليات المستقبلية (Vasquez, 2022).

رقم	الفقرة
26	تقدّم الوزارة تدريباً دورياً يعزّز مهارات الموظفين.
27	تختصّ الوزارة مسارات تدريبية فريدة للموظفين بناءً على احتياجاتهم الوظيفية.
28	يسهم التدريب في تحسين أداء الموظفين لمهامهم اليومية.
29	يواكب التدريب التطورات الحديثة في مجال العمل.
30	تقّيم الوزارة عملية التدريب عبرأخذ تغذية راجعة تطويرية.

البعد الثاني: التمكين الوظيفي: 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
31	تمنح الوزارة الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات.
32	تشجّع 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.

البعد الثالث: التعلم: هو عملية شاملة تُنفّذ من خلال أنشطة مثل التعليم والتجربة، بهدف تحسين قدرات الموظفين ومعرفتهم ومهاراتهم لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة (Yusuf et al., 2021).

رقم	الفقرة
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	تقّدم الوزارة تغذية راجعة تساعد الموظفين على التعلم.
40	تشجّع الوزارة الموظفين على استخدام تقنيات تعليمية حديثة.

القسم الرابع: المتغير الوسيط

الحكومة الإلكترونية: التحول الرقمي للحكومة العادلة، بما تشمله من مكونات وروابط متشابكة، وذلك لتقديم الخدمات الحكومية عبر اعتماد التقنيات الحديثة (الليثي وآخرون، 2024).

رقم	الفقرة
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	يمتلك الموظفين مهارات متقدمة في التعامل مع التقنيات المختلفة.
45	يمتلك الموظفون القراءة على حل المشكلات التقنية بشكل فوري.

البعد الثاني: البنية التقنية: الإطار التكنولوجي المتكامل الذي يؤسس للحكومة الإلكترونية، ويشمل ذلك المكونات المادية، والبرمجيات، وشبكات التواصل، ونظم إدارة البيانات، وتمثل هذه البنية العمود الفقري الذي تقوم عليه الخدمات الإلكترونية، حيث تحول الخدمات الورقية إلى خدمات إلكترونية قابلة للتطبيق والاستدامة (منسي والطائي، 2022).

رقم	الفقرة
46	تستخدم الوزارة أنظمة إلكترونية متقدمة 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 الإلكترونية مع الجهات الحكومية الأخرى.

					تطور الوزارة شبكتها الداخلية باستمرار لتواكب متطلبات الحكومة الإلكترونية.	50
					البعد الثالث: أمن المعلومات: عملية حماية جميع الموارد المعلوماتية، بما في ذلك البنية التحتية للمؤسسة، والموظفين، والأجهزة التقنية، ووسائل 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	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
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 متقدمة.					
55	تطبق الوزارة إجراءات دورية لفحص نقاط الضعف في الأنظمة الإلكترونية.					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (ب) : قائمة المحكمين

الاسم	الرتبة	الجامعة
أ.د. شاهر عبيد	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
د. شibli 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

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 الأكademية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الموز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ع ب / 3036

التاريخ: 2025/09/13

حضره 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 حطاب)، بإعداد رسالة ماجستير في
تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (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
للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلاً بقبول فائق الاحترام والتقدير،

د. صلاح صبرى
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

نسخة:

• الملف.



Ref.:
Date:.....

الرقم: ٢٤٥٥/١٦٦
التاريخ: ٢٠١٤/١٢/٢٠

عطوفة الوكيل المساعد لشؤون الصحة العامة وصحة الأسرة المحترم،،،
تعية واحترام،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحث

يرجى تسهيل مهمة الطالبة: منى غسان أحمد حطاب- 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 استبيان من قبل الموظفين (بعد

أخذ موافقتهم)، وذلك في:

- مديرية صحة طولكرم

على ان يتم الالتزام بأساليب وأخلاقيات البحث العلمي، وعدم التعرض للمعلومات التعريفية للمشاركين.

على ان يتم تزويذ 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



جامعة القدس المفتوحة

الشوط الآخر كأكاديمية

جامعة الدراسات العليا والبحث العلمي

ر.م. الله - ح.ب 1804 - انفرم البريدى: P6058258
هاتف: 02/2956073 - 02/2976240

فاکس: 02/2963738

بريد الكتروني - الدراسات العليا: spres@qou.edu
بريد الكتروني - البحث العلمي: lgs@qou.edu

الرقم: ٤٣٥٢/٣٠٣٧/٢٠٢٥

التاريخ: 2025/09/07

حضره أ. سمر حمدان المحترمة

مدير عام مدير عام النقل والمواصلات / طولكرم

تحية وبعد،

مقدمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي تقوم الطالب/ة (منى غسان أحمد حطاب)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (دور الحكومة الالكترونية كمترن و 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.

وتفضلاً بقول فائة، الاحترام،

د. صلاح صبرى

مقدمة 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



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 - البريد الإلكتروني: fgs@qou.edu
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع دع ب/ 3035

التاريخ: 2025/09/07

حضره د. كمال الشخنة المحترم

الوكليل 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 ي تقوم الطالب/ة (منى غسان أحمد حطاب)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "ادارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (دور الحكومة الالكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على على كافة الموظفين في الوزارات الحكومية في محافظة طولكرم، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلاً بقبول فائق الاحترام،



نسخة:

● الملف



حضره 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 (مني خسان أحمد حطاب)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "ادارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (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 الالازمة 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.

وتفضلاً بقبول فائق الاحترام،

د. صلاح صبري

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي





نسخة:

• الملف