Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 9, Sup Issue 11 (2025) • P: 78 - 55
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals
ISSN: 2522-3372 (Online) • ISSN: 2522-3372 (Print)

The Impact of Knowledge Management Processes in Improving The Quality of Decisions in The Palestinian Ministry of Finance - The Southern Governorates

Dr. Mahmoud Mohammed Abu Aisha*[1] , Prof. Yousif Hussein Ashour[2], Mr. Haytham Ahmed Al-Slakhi[3]

[1] Faculty of Management and Finance | Al-Aqsa University | Palestine

[2] Faculty of Economics and Management Sciences | Islamic University | Palestine

[3] Ministry of Finance | Palestine

Received: 09/08/2025

Revised: 25/08/2025

Accepted: 04/09/2025

Published: 30/11/2025

* Corresponding author: mm.abuaisha@alaqsa.edu.ps

Citation: Abu Aisha, M. M., Ashour, Y. H., & Al-Slakhi, H. A. (2025). The Impact of Knowledge Management Processes in Improving The Quality of Decisions in The Palestinian Ministry of Finance - The Southern Governorates. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 9*(11S), 55 – 78. https://doi.org/10.26389/AJSRP.L110825

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aims at clarifying the real quality of decisions and the level of knowledge management of the Palestinian Ministry of Finance in the southern governorates, to determine the impact of knowledge management on the quality of decision-making and to show the impact of each knowledge management process (knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application) on the quality of decisions of the Palestinian Ministry of Finance in the southern governorates, and that is in light of the clear insufficiency of previous studies in addressing the subject of the study, also the previous studies have proven the existence of problems that hinder the decision-making process, all of the previous expresses the problem of the study and its importance. The study hypotheses are represented in the first main hypothesis: There is a statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) of knowledge management dimensions on the quality of decisions in the Palestinian Ministry of Finance in the southern governorates, and the second main hypothesis: There are differences in the average responses at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) regarding knowledge management in the Palestinian Ministry of Finance in the southern governorates attributed to the following personal and organizational variables: (academic qualification, years of service, administrative level, program), and the third main hypothesis: There are differences in the average responses at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) regarding the quality of decisions in the Palestinian Ministry of Finance in the southern governorates attributed to the following personal and organizational variables: (academic qualification, years of service, administrative level, program). The analytical descriptive method was adopted. The study population consisted of all the Palestinian Ministry of Finance supervisory staff in the southern governorates of (281) staff, where the comprehensive survey method was used, and questionnaires were distributed to all staff, where (209) questionnaires were tested and were considered valid.

Keywords: Knowledge Management Processes, Quality of decisions, Improving the quality of decisions, Palestinian ministry of finance, The Southern Governorates.

أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية

الدكتور/ محمود محمد أبو عيشة*[1]، الأستاذ الدكتور/ يوسف حسين عاشور[2]، أ. هيثم أحمد السلاخي[3]

[1] كلية الإدارة والتمويل | جامعة الأقصى | فلسطين

[2] كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية | الجامعة الإسلامية | فلسطين

[3] وزارة المالية | فلسطين

المستخلص: تهدف الدراسة إلى توضيح واقع جودة القرارات ومستوى إدارة المعرفة لدى وزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؛ للوقوف على تأثير إدارة المعرفة على جودة اتخاذ القرارات، وبيان أثر كلّ عملية من عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ(اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية, وذلك في إطار وجود قصور واضح لدى الدراسات السابقة في تناول موضوع الدراسة بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة أثبتت وجود مشاكل تعترض عملية اتخاذ القرارات؛ حيث يعبر جميع ما سبق عن مشكلة الدراسة وأهميتها. تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير دالٌّ إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية, والفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج)، والفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج). وقد تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبيَّة، والبالغ عددهم (281) موظفًا وموظفةً؛ حيث استُخدم أسلوب المسْح الشَّامل، وتمَّ توزيع الاستبانات على جميع مُفردات مجتمع الدراسة، وقد كان عدد الاستبانات التي تم فحصها واعتبرت صالحة (209) استبانة.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، جودة القرارات، تحسين جودة القرارات، وزارة المالية الفلسطينية، المحافظات الجنوبية.

1- المقدمة:

لإدارة المعرفة دوراً بارزاً في التغلب على المعيقات التي تحد من الاستفادة من المعرفة، كما أنها تساهم في التطوير والتغيير لمسايرة احتياجات البيئة الاقتصادية المعاصرة؛ لذلك سلطت الاهتمامات الفكرية الإدارية الضوء على المعرفة كموردٍ باتَ من أهمِّ الموارد في هذه الأيام، حيث تضمن إدارة المعرفة ممارسة المنظمة للعمليات التي تعمل على توليد واكتساب المعرفة، واستخدامها، وتخزينها، وتنظيمها، ونشْرها، كما أنها تولد سلع وخدمات من المحتوى المعرفي ما يخلق تميُّزًا في أداء الأجهزة الحكومية.

وفي نفس السياق, فإن إدارة المعرفة تعتبر أداة متميزة لدعْم صناعة القرار، وتشجيع صانعيه, حيث تعدُّ عملية اتِّخاذ القرارات من أصعب المهام وأكثرها تكرارًا لدى أي مؤسسة؛ لما لعملية اتخاذ القرار من انعكاسات على حُسْن سيْر العمل في المؤسسة واستمراريتها، فكان لزامًا على مُتَّخذي القرار الاعتماد على الحقائق والمعلومات الجيِّدة للتعامل مع المواقف المختلفة؛ لذلك على مُتخذي القرار وصانعيه الرَّبط العلمي والعملي بين مخزون المعلومات، وعملية اتِّخاذ القرار من خلال الإدارة الجيِّدة للمخزون المعرفي.

إنَّ وزارة المالية هي إحدى الوزارات السيادية بالغة الأهمية، وذلك لدورها الرئيس والمحوري في العمل الحكومي؛ إذ ينعكس أثر قراراتها على جميع المواطنين بمختلف فئاتهم، فهي تعدُّ عمود الدولة الفقري، من خلال المُساهمة في تحقيق الاستقرار المالي، ونمو الاقتصاد الوطني للوصول إلى الازدهار من خلال التنمية المستدامة، وتوفير الحياة الكريمة للمواطنين؛ حيث يناط بها إدارة المال العام بكفاءة وفعالية من خلال تنمية الإيرادات، وترْشيد النفقات، وضبط المال العام بالاستعانة بأنظمة مالية شفَّافة ونزيهة، مُدعمة بإجراءات رقابية، لذلك كان لا بدَّ لقراراتها التمتُّع بالجودة الكافية، ولأجل ذلك يتوجَّب تنمية وزيادة البعد المعرفي لموظفيها, من هنا انبثقت فكرة الدراسة الحالية الهادفة إلى التعرُّف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

مشكلة الدراسة:

العديد من الدراسات السابقة أثبتت وجود مشاكل تواجه عملية إتخاذ القرارات في وزارة المالية الفلسطينية؛ حيث أوضح الأغا (2020, 201) أن غياب الشفافية والرقابة يؤثر سلبًا على جودة اتخاذ القرار المالي, كما أن دراسة القدرة (2019, 250) أبرزت أن ضعف الشفافية في وزارة المالية أدى إلى قرارات مالية غير رشيدة, وتوصلت الريماوي (2021, 102) إلى أن الانقسام السياسي وضعف التشريعات يؤثران على جودة القرارات داخل وزارة المالية, في حين أن الجعبري (2020, 95) أوضح في دراسته أن القصور في الرقابة الداخلية يؤثر على جودة القرارات المالية, واستخلص خوالدة (2019, 221) أن عملية إعداد الموازنة في وزارة المالية تعاني من ضعف في البيانات والتحليل، مما يضعف جودة القرارات.

ولقد تمَّ إجراء دراسة استكشافية على عينةٍ مكوَّنةٍ من (29) موظفًا بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وأظهرت أنَّ وزارة المالية حقَّقت درجة متوسطة من جودة القرارات بوزن نسبي (60.9%), ومن خلال تلك الجودة المتوسطة للقرارات والمشاكل التي تواجه إتخاذ القرارات والتي أوضحتها الدراسات السابقة، يمكن القول إنَّ هناك حاجةً للعمل على معرفة واقع عمليات إدارة المعرفة في وزارة المالية الفلسطينية, وذلك لدور تلك العمليات في تحسين جودة القرارات وإزالة مشكلات تواجه جودة القرار, كما أن التعرف على واقع جودة القرارات في وزارة المالية الفلسطينية يُعد كداعم لتنفيذ ذلك الدور لتلك العمليات, ومن الجدير ذكره أن هناك قصور واضح من قِبل الدراسات السابقة في تناول الموضوع البحثي للدراسة الحالية, وذلك بحسب اطلاع الباحثون على الدراسات السابقة, وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرَّئيس الآتي:

هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

والذي ستتم الإجابة عنه من خلال التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مستوى إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
2- ما واقع جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
3- هل يوجد أثر لاكتساب المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
4- هل يوجد أثر لتخزين المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
5- هل يوجد أثر لمشاركة المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
6- هل يوجد أثر لتطبيق المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
7- هل توجد فروق لمتوسط الاستجابات حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج)؟
8- هل توجد فروق لمتوسط الاستجابات حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

1. التعرُّف على مستوى إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
2. توضيح واقع جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
3. بيان أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ(اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
4. بيان أثر أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة على جودة القرارات بوزارة المالية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. الكشْف عن الفروق لمتوسط الاستجابات حول إدارة المعرفة بوزارة المالية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج).
6. الكشف عن الفروق لمتوسط الاستجابات حول جودة القرارات بوزارة المالية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج).

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في نُدرة الدراسات والأبحاث (على حد علم الباحثين) التي تناولت إدارة المعرفة وتأثيرها على جودة القرارات بالقطاع الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية, كما تعدُّ الدراسة مرجعًا إضافيًا للباحثين والمهتمين في المجال الإداري، وإضافة للمكتبة العربية, بالإضافة إلى تطوير المعرفة العلمية في مجال العمل الإداري، ومُتابعة التطورات في هذا المجال.

- الأهمية العملية:

تتمثل أهمية الدراسة العملية في أنها تقدِّم فهمًا أوضح لدور إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات؛ ما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسات, وتقدِّم مساهمة أصيلة لقلَّة الأدبيات التي تناولتها في المحافظات الجنوبية؛ حيث تعرض التكوينات السببية التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات جيدة من قبل مُتخذي القرارات (بالتطبيق على وزارة المالية بالمحافظات الجنوبية)، ويزيد من أهمية ذلك الوضعُ الخاص بنُدرة الموارد، والإمكانات المتوفرة، والبدائل المُمكنة المحدودة نتيجة الحصار، والوضع السياسي، والاقتصادي المُتردي للمحافظات الجنوبية, بالإضافة إلى أهمية القطاع المستهدف في الدراسة؛ حيث تعدُّ وزارة المالية ذات أهمية كبرى في العمل الحكومي، وترتبط مباشرة بالحياة المعيشية للمواطن الفلسطيني، إضافةً إلى دوْرها المهم في الاقتصاد الفلسطيني؛ حيث من المأمول أنْ تُسهم هذه الدراسة في إظهار المعوقات التي تحدُّ من جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية, كما قد تسهم هذه الدراسة في تعزيز جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير دالٌّ إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

وتتفرَّع منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
2. يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
3. يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
4. يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج).

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** التعرف على إدارة المعرفة وتأثيرها على جودة القرارات.
- **الحد البشري:** أصحاب المناصب الإشرافية في وزارة المالية.
- **الحد المكاني:** وزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- **الحد الزماني:** تم جمع وتحليل بيانات الدراسة في الفترة الزمنية (2021/12م حتى 2022/11م).

مصطلحات الدراسة:

- **إدارة المعرفة:** تعرف إجرائيًا بأنَّها: "العمليات المنظمة المستمرة والمتداخلة المتضمنة على اكتساب، تخزين، مشاركة، وتطبيق المعرفة، بهدف استغلال المورد المعرفي استغلالًا أمثل؛ لتحسين قدرات اتخاذ القرار لدى الموظفين العاملين في إدارات وزارة المالية في المحافظات الجنوبية".
- **جودة القرارات:** تعرف القرارات الجيدة إجرائيًا بأنَّها: "القرارات الواعية المُتَّخذة في وزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في الوقت المناسب لحلّ مشكلة معينة، أو استجابة بشكلٍ فعَّالٍ لهذه المشكلة، بناءً على معلومات صحيحة ودقيقة، بحيث تعتبر البديل الأفضل من عدة بدائل متاحة" (المغاري، 2021: 25).

2- الإطار النظري:

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة:

يعرف الطائي (2022, 57) إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة المنظَّمة التي تهدف إلى توليد المعرفة، وخزنها، وتوزيعها، وتوظيفها بكفاءة من أجل دعم القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية", كما تعرفها عوض (2022, 90) بأنها "العملية الإستراتيجية التي تهدف إلى جمع المعرفة الضمنية والصريحة، وتحويلها إلى موارد فاعلة تُمكّن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية".

ثانياً - أهمية إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة كمحرك حيوي للمؤسسات لإدراكها أنها بمثابة أحد الروافع الأساسية لها, وتتلخَّص أهمية إدارة المعرفة وفق دراسة شادي وفكري (2020, 14) في أنها تعدُّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفْع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة, وهي عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتِّجاه تحقيق أهدافها, كما تعزِّز قُدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المُنظمي المعتمد على الخبرة، والمعرفة، وتحسينه, وتُتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها, أيضاً تُعد أداة المنظمات الفاعلة، والاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة مُمكنة, وتُعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛ لخلق معرفة جيِّدة، والكشْف المُسبق عن العلاقات غير المعروفة، والفجوات في توقُّعاتهم, بالإضافة إلى أنها تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المُستقرة, كما توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة, وتدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية, وتُسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ثالثاً - أهداف إدارة المعرفة:

ترى عز الدين (2017, 22) أنَّ من أهداف ادارة المعرفة أنَّها تُسهم في:

1. تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
2. بناء وتنمية قدرة المنظمة على مواجهة المتغيرات التنافسية مبكرًا، والاستعداد للتكيُّف معها.
3. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة تطوير العاملين، وإدارة الزَّبائن، وتقييم الإنتاج.

4. تهيئة فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المُتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.

رابعاً - متطلبات إدارة المعرفة:

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل ضمن إطار بيئة تنظيمية تتضمَّن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أنَّ هناك متغيرات خمسة تتفاعل فيما بينها، وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنَّها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقِّق فاعلية أكبر، كما أنَّها قد تكون معوقة، وهذه المتطلبات هي:

1. الثقافة التنظيمية: إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يعتمد في الأساس على ثقافة الثِّقة، والمُشاركة، والعمل الجماعي، وثقافة إبداعية سائدة بين أفراد التنظيم (مشهور وآخرون، 2019, 426-430).
2. تكنولوجيا المعلومات: إنَّ نُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة، فهذه النُّظم تعزِّز من التكامل والتطبيق للمعرفة من خلال تسهيل التقاطها، وتحديثها، وسهولة الوصول إلى التوجيهات المنظَّمية (الناصر، 2015, 54-56).
3. القوى البشرية: إنَّ توفُّر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، هو أحد أهمِّ متطلبات إدارة المعرفة، فعالم المعرفة يتطلب عاملين لديهم القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة وسُبل استخدامها، وتوقُّع نتائج ذلك الاستخدام، كما يلزم أنْ تمتلك الموارد البشرية للمؤسسة القدرة على مواكبة المستجدات والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ ما يجعلهم قادرين على نقل وتطبيق المعرفة، وتوليد معارف جديدة (أبو عمرة، 2021, 27).
4. الهيكل التنظيمي: لا بدَّ أنْ يتَّصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرِّية لاكتشاف وتوليد المعرفة (أبو عفيفة، 2019, 26).
5. القيادة التنظيمية: وتبرز أهميتها من خلال قُدرتها على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والتي منها الاستثمار في إدارة المعرفة (التلباني وآخرون، 2015, 451).

خامساً - مفهوم القراروعملية اتخاذ القرار:

يعرف الهمالي وآخرون (2021, 40-41) القرار بأنَّه "اللحظة التي يرغب فيها مُتخذ القرار بحلِّ مشكلة معينة، واتِّخاذ القرار هو آخر مرحلة من عملية صنع القرار، والتي يتم من خلالها الاختيار لبديل من بين البدائل المُتاحة بعد جمع، وتحليل كل البيانات المتعلقة بالمشكلة"، وترى أبو زهري (2017, 35) أنَّ القرار هو "الاستقرار على رأي مُحدَّد كحلٍّ لمُشكلة ما، ويتمُّ الاستقرار على هذا الرَّأي بعد مقارنته ببديل أو أكثر، وتقييم هذه البدائل لتحديد البديل الذي يؤدي إلى النتائج والأهداف المرجوة", كما يعرف القحطاني (2021, 80) عملية اتخاذ القرار بأنها " اختيار بديل من بين مجموعة بدائل متاحة، استنادًا إلى معلومات ومعايير محددة، بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المطروحة".

سادساً - أنواع القرارات الإدارية:

إنَّ للقرارات الإدارية العديد من التصنيفات، وذلك أمر عائد لاختلاف الغرض منها، أو اختلاف الأشخاص المخولين باتخاذها، ومن الممكن إجمال هذه الأنواع كالآتي:

أولًا: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة (شادي، وفكري، 2020، 128):

- القرارات المبرمجة: روتينية متكررة، وتعتمد على الخبرات الشخصية للمديرين واستخدام التقدير الشخصي.
- القرارات غير المبرمجة: تُتَّخذ لمعالجة المشكلات غير الروتينية، وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة وغير متكررة، ولها آثار مهمة على نشاط المنظمة في المدى الطويل.

ثانيًا: القرارات من حيث مستوى اتخاذ القرار (محمود، 2014, 40-41):

1. القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات ذات أهمية مرتفعة، تتعلق بمستقبل المنظمة من خلال تحديد الأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات الرئيسة للمنظمة، والرَّقابة على الأداء العام للمنظمة, وتتخذ من خلال الإدارة العليا.
2. القرارات التكتيكية: يتم اتخاذها في المستوى الإداري المتوسط، وتتعلَّق هذه القرارات بتنفيذ القرارات الإستراتيجية، وفيها يتم الاهتمام بدرجة عالية من الكفاءة، وفعالية استخدام موارد المنظمة، وتقييم أداء الوحدات التنظيمية فيها.
3. القرارات التشغيلية: وهي قرارات في غالبيتها روتينية تتعلق بالعمل اليومي المبرمج، يتمُّ اتخاذها من قبل الإدارة الدنيا، وتشتمل على عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بتسيير العمليات اليومية في المنظمة.

ثالثًا: القرارات من حيث النطاق والمجال الذي يؤثر فيه القرار (الموسوي والموسوي، 2015, 151-152):

1. قرارات رقابة تشغيلية: هي القرارات المتعلقة بأداء مهمةٍ محددةٍ، وتتَّسم هذهِ القرارات بأنها متكررة ويومية.

2. قرارات الرقابة الإدارية: هي القرارات المتعلقة باستعمالات موارد المنظمة، والاستفادة منها لتحقيق أهدافها.
3. قرارات التخطيط الإستراتيجي: هي القرارات المتعلقة بتخطيط مستقبل المنظمة، وتتضمَّن تحديد رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، وتحديد السياسات التي يمكن استعمالها للوصول إلى هذه الأهداف.

سابعاً- أهمية عملية اتخاذ القرار:

أوضح حريم (2010، 193) أن أهمية عملية اتخاذ القرار في العملية الإدارية تكمن في أنها من المهام الجوهرية في المؤسسة؛ بحيث إنَّ قُدرة مُتخذ القرار على اتخاذه هي التي تميّزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري, وأن تعدُّد وتعقُّد الأهداف، ووجود التعارض بينها أحيانًا يزيد من المشاكل التي تواجه القيادات الإداريَّة، وهذا يتطلَّب اتِّخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل, كما أن عملية اتخاذ القرارات مستمرة ومتغلغلة في العمليات الأساسية للإدارة، ولا يُمكن أنْ تُوجد وحدها هذه العمليات، بل إنَّ وجودها هو نتيجة لعملية اتخاذ القرارات.

ثامناً - وزارة المالية الفلسطينية:

تأسَّست وزارة المالية الفلسطينية بعد قدوم السلطة الفلسطينية في العام 1994م، وحملت الوزارة اسم «وزارة المالية والتخطيط» إلى أنْ تمَّ تعديل اسمها بتاريخ 1 تموز 2019م ليصبح «وزارة المالية»، وهي إحدى الوزارات السيادية المهمة، ويُناط بها رسْم السياسات المالية للدولة، وإدارة المال العام، وحمايته بما يُسهم في تحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة، وإعادة توزيع الدَّخل، وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين، من خلال إعداد الموازنة العامة التي تمثل الخطة المالية للدولة، والإشراف والرَّقابة على تحصيل الإيرادات العامَّة، والمِنَح، والهِبات، وتوريدها لحساب الخزينة العام، وتمويل نفقات الوزارات والمؤسسات الحكومية لتنفيذ برامجها وأنشطتها حسب المخصَّصات المُقرَّة لها في قانون الموازنة العامَّة، ووفقًا لأولويات الحكومة، والسيولة المالية المتاحة.

تاسعاً - جهود وزارة المالية الفلسطينية لإدارة المعرفة وتحسين جودة القرارات:

في مقابلة شخصية بتاريخ 2023/1/22م مع السيد صلاح الدين كمال الداهودي مدير دائرة السياسات والتخطيط المكلف, أوْضح أنَّه تمَّت نشأة وحدة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي خلال التحديث على هيكلية الوزارة في عام 2020م، وتمَّ تفعيل العمل في وحدة التخطيط، وتطوير الأداء المؤسَّسي في منتصف عام 2021م؛ بهدف الحفاظ على التميُّز المؤسَّسي من خلال دراسة الاحتياجات التَّمويلية، وتطوير التشريعات المالية، وتوكيد الجودة بتفعيل النزاهة والشفافية، وتقييم الأداء وفق أحدث المعايير المهنية العالمية.

وفي مقابلة أخرى بتاريخ 2023/1/22م مع السيد خالد أحمد أبو حية مدير دائرة العلاقات الدولية والمشاريع، أوضح أنَّ تحسين جودة القرارات هي من ضمن مهام وأهداف الوحدة؛ حيث إنَّ معظم الأهداف ومهام الوحدة تتقاطع في تحقيق إدارة المعرفة، وتحسين الأداء، ورفع الجودة، والتي تنتج عنها جودة القرارات، وفي هذا المجال أوْضح (أبو حية) بأنه يتم إعداد دوارات تدريبية وفق خطة تدريبية سنوية لكوادر الوزارة، من ضمن أهدافها إكساب الموظفين معارف جديدة تسعى لرفع الإنتاجية والجودة في عملهم، ومشاركة المعرفة فيما بينهم، كما أوْضح (الداهودي) أنَّه تمَّ إعداد دليل خدمات للوزارة؛ بهدف تعريف الجهات المختلفة (مواطنون، شركات، وزارات وموظفون) بالخدمات المقدمة لهم من الوزارة، بما يُسهم في رفع مستوى رضاهم تجاه عمل وأداء الوزارة، إضافة إلى إعداد دليل إجراءات شامل لكلِّ الوحدات التنظيمية في الوزارة، ويهدف هذا الدليل إلى مساعدة جميع الجهات ذات العلاقة بمعاملات صرف النفقات، أو قبض الإيرادات الحكومية للتعرف على الإجراءات المالية، وذلك من أجل الوصول إلى التنفيذ الأمثل للمعاملة المالية بأقلِّ الجهد، وبالوقت القياسي، وضمن حدود الأنظمة والتَّشريعات الناظمة للمعاملات بالخصوص، والمُساهمة في نشْر المعرفة وتأهيل الموظفين الجُدد، وتطبيق مبدأ وحدة الفهم، ورفْع كفاءة الأداء المؤسسي.

وحول الحاجة إلى دائرة متخصصة لإدارة المعرفة؛ أوضح (أبو حية) أنَّه من المفضل تخصيص دائرة لإدارة المعرفة يُناط بها دراسة احتياجات العمل من المعرفة، والعمل على توفيرها, وتجميع وتحليل البيانات, بالإضافة إلى ربط المعلومات لكي تكون مُتاحة لصُنَّاع القرار على مستوى الوزارة والحكومة, والعمل على تدريب العاملين والموظفين على آليَّات استخراج المعلومات اللازمة لعملها.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (قنديل، 2025) بعنوان: " أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال تحليل آراء القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في عدد من الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، بهدف ربط جودة القرار بالقدرة على الوصول إلى مستويات متميزة من الأداء المؤسسي, اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, واعتمدت الدراسة على استبانة كأداة للدراسة مكونة من محورين رئيسيين هما جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي, وقد تم توزيعها على عينة من 100 فرد من القيادات الإدارية (مديرون، وكلاء، رؤساء أقسام), وتمثلت

أهم النتائج في أن مستوى التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية كان منخفضًا نسبيًا، بينما جاءت جودة القرارات الإستراتيجية بمستوى متوسط إلى جيد, وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير دالّة إحصائيًا بين جودة القرارات الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي, وكان أكثر أبعاد القرار تأثيراً :الرؤية المستقبلية، العدالة في الإجراءات، التنافسية، وإشراك أصحاب العلاقة, أما التوصيات تتمثل في ضرورة تعزيز ثقافة التميز في المؤسسات التعليمية عبر تحسين آليات اتخاذ القرار, وبناء أنظمة متابعة وتقييم مستمرة لجودة القرارات ونتائجها, وإشراك أصحاب المصلحة في مراحل اتخاذ القرار لضمان فعاليته واستدامته, وتطوير برامج تدريبية للقيادات التعليمية تركز على جودة القرار الاستراتيجي.

2. دراسة (حسين وآخرون، 2025) بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي".

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة التي تعيق تحقيق جودة القرار التخطيطي في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على جامعة بني سويف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية, استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقصائي، بالاعتماد على استبيانات ومقابلات مع القيادات داخل الجامعة, وقد تم جمع البيانات من عينة الدراسة التي قدرها 150 مفردة, وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن إدارة المعرفة تُعتبر عاملًا مهمًّا في تحسين فاعلية اتخاذ القرار وجودته، خاصة في القرارات التخطيطية, وأن من أبرز المعوقات: غياب الاستراتيجية المعرفية الواضحة، ضعف البنية التحتية، نقص التدريب، مقاومة التغيير، وعدم مشاركة الموظفين بفعالية, كما أن الدراسة أكدت أن إدارة المعرفة تُصوب وتراقب عمليات اتخاذ القرار وتُعزز من قواعده المعلوماتية والإدارية, وقد أوصت الدراسة بتبني استراتيجية شاملة لإدارة المعرفة, تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتوفير التدريب للقيادات, وتعزيز مشاركة الموظفين وتقليل القيود التنظيمية لضمان جودة القرار.

3. دراسة (شاور، 2024)، بعنوان: " إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء العاملين: مدخل لتطوير قطاع المياه في مدينة الخليل ".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد إدارة المعرفة (إنشاء المعرفة، نقلها/مشاركتها، تطبيقها، وتخزينها) على أداء الموظفين في دائرة المياه والصرف الصحي بأمانة الخليل، مع سعي لتسليط الضوء على ممارسات إدارة المعرفة في جهات حكومية محلية, واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي, وقد استُخدمت استبانة كمية كأداة جمع البيانات وتضم مقاييس لقياس أربعة أبعاد لإدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي, وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ مقدارها 104 موظفاً من موظفي دائرة المياه والصرف الصحي بأمانة الخليل, وتوصلت الدراسة إلى نتائج تتمثل في أن عمليتا إنشاء المعرفة ومشاركتها أظهرتا تأثيراً ذو دلالة إحصائية قوية على أداء الموظفين وتعملا على تحسن أداء الموظفين بشكل قوي, كما لم تسجّل عمليات تطبيق المعرفة وتخزينها تأثيراً ذا دلالة على الأداء الوظيفي, وأوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب وورش العمل التي تشجع على إنشاء ومشاركة المعرفة, وتبني سياسات تحفيزية تعترف بمساهمات الموظفين في تبادل المعرفة, والعمل على تعميم الدراسة لتشمل دوائر حكومية وبلدية أخرى لتعميم النتائج.

4. دراسة (بن علي وآخرون، 2024)، بعنوان: " إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في أمانة مدينة الرياض، وقياس أثر أبعادها (توليد المعرفة، خزنها، مشاركتها، وتطبيقها) على الرشاقة التنظيمية، وذلك لفهم قدرة المنظمة على التكيف السريع والاستجابة للتغيرات, وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من 47 بندًا موزعة على محاور إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية, وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تتكون من 103 موظفين، وأشارت النتائج إلى أن مستويات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية كانت في المستوى المتوسط داخل أمانة الرياض, كما بينت الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا لجميع أبعاد إدارة المعرفة الأربعة (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) على الرشاقة التنظيمية, وأكدت النتائج أن تطوير ممارسات إدارة المعرفة يسهم في تعزيز مرونة واستجابة المنظمة للتغيرات, وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي, وتحفيز بيئة العمل على تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة, بالإضافة إلى ربط المكافآت والترقيات بممارسات إنتاج ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة.

5. دراسة (يوسف وآخرون، 2024) بعنوان: " تقييم أثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري في المؤسسات التعليمية: دراسة استكشافية في جامعة طرطوس ".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استخدام نظم دعم القرار (Decision Support Systems - DSS) على جودة القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على تجربة جامعة طرطوس كنموذج للجامعات السورية, اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستكشافي, وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مغلقة تم توجيهها إلى عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة طرطوس، شملت عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الوحدات الإدارية, وتم توزيع الإستبانة على عينة مقدارها 95 شخص, وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن درجة استخدام نظم دعم القرار كانت منخفضة نسبيًا في الجامعة, ومستوى جودة القرارات الإدارية جاء عند مستوى متوسط, وأثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم دعم القرار وارتفاع جودة القرارات الإدارية، خاصة في ما يتعلق بالسرعة، والوضوح، ودقة المعلومات, بالإضافة إلى أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص التدريب، وقلة الوعي باستخدام DSS كانت من أبرز معوقات الاستفادة الفعلية من هذه الأنظمة, أما التوصيات فتمثلت في تطوير البنية التحتية الرقمية في الجامعات وربط نظم المعلومات

الإدارية بأنظمة دعم القرار, وتدريب القيادات الإدارية والأكاديمية على آليات استخدام نظم دعم القرار, وإدراج مؤشرات قياس جودة القرار ضمن نظم التقييم المؤسسي, وأخيراً تشجيع ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات في بيئة التعليم العالي.

6. دراسة (اليوسف، 2023) بعنوان: " أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية الخاصة ".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) في تحسين جودة القرارات (المتغير التابع) داخل جامعة الوادي الدولية الخاصة في سوريا, واستخدمت المنهج الوصفي السببي، وتم استخدام إستبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة يبلغ عدد أفرادها 84 موظفًا, وقد كانت النتائج على النحو التالي: أكدت الدراسة وجود تأثير مُباشر وإيجابي لإدارة المعرفة على جودة القرار الإداري, وكلما زادت ممارسات إدارة المعرفة (توليدها، تخزينها، مشاركتها، تطبيقها)، ارتفع مستوى جودة القرارات, وقد أوصت الدراسة بتشجيع تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ومشاركتها عبر وحدات ومبادرات داخلية, والعمل على أن يكون النموذج التنظيمي للجامعة أكثر مرونة ودعمًا للاتصالات في جميع الاتجاهات, وتوفير أدوات إلكترونية تُسهل تبادل الخبرات والمعرفة بين الأفراد والإدارات.

7. دراسة (AlQhtani, 2025) بعنوان: "Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach"

"إدارة المعرفة للابتكار البحثي في الجامعات من أجل التنمية المستدامة: نهج نوعي"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في دعم الابتكار البحثي داخل الجامعات، وذلك في سياق تحقيق التنمية المستدامة, اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من الأكاديميين والقيادات الجامعية في مؤسسات تعليم عالٍ مختارة, وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين ممارسات إدارة المعرفة (مثل التشارك المعرفي، وتوثيق المعرفة، وتحفيز الإبداع) وبين تحسين جودة وكفاءة البحث العلمي داخل الجامعات, كما أكدت الدراسة على أن تفعيل أدوات وتقنيات إدارة المعرفة يسهم بشكل مباشر في توليد أفكار بحثية مبتكرة ترتبط بأهداف التنمية المستدامة, وأوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات إدارة المعرفة ضمن السياسات المؤسسية في الجامعات لتعزيز دورها كمحرك أساسي للابتكار المستدام.

8. دراسة (Litvaj, et. al., 2024) بعنوان: "Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management"

"إجراءات اتخاذ القرار وعلاقتها بإدارة المعرفة وإدارة الجودة"

تناقش الدراسة العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة في سياق المؤسسات، مع التركيز على كيفية تسخير المعرفة لتحسين اتخاذ القرارات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة, وتعتمد على مراجعة الأدبيات المتخصصة في موضوعات إدارة المعرفة وجودتها وتأثيرها على القرارات الإدارية، وتسلط الضوء على العلاقة السببية بين المعرفة وإدارة الجودة من جانب وإتخاذ القرار الجيد من جانب آخر, وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود رابط قوي بين تطبيق إدارة المعرفة وارتفاع جودة القرارات الإدارية، وهو ما يعود إلى توفر المعرفة الدقيقة والمحدثة في الوقت المناسب, كما أن الابتكار التنظيمي يُعد ثمرة مباشرة من تطبيق إدارة المعرفة، بمعنى أن المعرفة المتاحة تسهم في دعم قرارات إدارية مبتكرة ومستدامة, وتعَدّ المعرفة من أهم عوامل التنافسية، إذ إن المؤسسات التي تحسن إدارة معرفتها تتمتع بمرونة وقدرة أعلى على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة في بيئات متغيرة, كما أوصت الدراسة بدمج ممارسات إدارة المعرفة ضمن كل مستويات اتخاذ القرار وإدارة الجودة, وتشجيع ثقافة معرفية تعتمد على مشاركة المعرفة واستخدامها لتعزيز الأداء الاستراتيجي, والاستثمار في كفاءات الموظفين وضمان اتاحة المعرفة في الوقت المناسب بصيغ منظمة وموثوقة.

9. دراسة (Abazeed, 2025) بعنوان: "Factors Influencing Decision Quality: An Empirical Study on Managers in Public Institutions in Jordan"

"العوامل المؤثرة على جودة القرار: دراسة تطبيقية على المديرين في المؤسسات العامة في الأردن"

الغرض من الدراسة هو تحديد واستكشاف العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي الإدارة (مدراء ومديرين مساعدين وموظفين مخولين) في 15 مؤسسة عامة في محافظة إربد, وتم دراسة العوامل التالية: الشدة الأخلاقية, وجودة المعلومات, وتماسك الفريق, وخبرة صناعة القرار, استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, وقد شملت عينة الدراسة جميع المشاركين المخولين باتخاذ القرار في 15 مؤسسة عامة وهم 210 مشاركين, وقد تم استخدام استبيان مُعد خصيصًا يتضمن مقاييس مصممة لقياس كل عامل وجودة القرار, وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جودة المعلومات كانت من أقوى المتنبئات بجودة اتخاذ القرار, والخبرة في اتخاذ القرار وتماسك الفريق أدّت إلى تحسينات ملموسة في جودة القرارات, والشدة الأخلاقية لعبت دورًا معنويًا هامًا أيضاً، مما يوحي بأن البعد الأخلاقي يرفع من مستوى الجودة الإدراكية والفعالية, توصي الدراسة بالتركيز على الجوانب الأخلاقية، وجودة المعلومات، وتماسك مجموعة اتخاذ القرار، وتوافر الخبرة لدى متخذي القرار فيما يتعلق بالقرارات الحالية والسابقة، لما لهذه العوامل من تأثير مباشر على جودة القرار. وقد تم قياس متغيرات هذه الدراسة بأبعاد مختلفة، إلا أنه ينبغي استخدام أبعاد أخرى لفهم الأسس النظرية للمفاهيم بشكل أفضل. فعلى سبيل المثال، تم تقييم الشدة

الأخلاقية في هذه الدراسة بثلاثة أبعاد؛ ويمكن استخدام أبعاد إضافية، مثل التأثير الأخلاقي لمتخذ القرار على الأحداث، لقياس المتغير نفسه. علاوة على ذلك، ينبغي إضافة عوامل إضافية تؤثر على القرار إلى النموذج الحالي, تم جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من المشاركين من 15 منظمة عامة، يوصى بعينة أكبر من المشاركين من أجل الحصول على فهم أفضل للعوامل المؤثرة على جودة القرار في المؤسسات العامة في محافظة إربد في الأردن.

10. دراسة (AL-dubai et. al., 2024) بعنوان: "Impact of Knowledge Management Strategy on Enterprises Decision Making"
" أثر استراتيجية إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات المؤسسية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات، من خلال استكشاف الروابط بين ممارسات إدارة المعرفة وفعالية القرارات في البيئات المؤسسية في الصين, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات (Systematic Literature Review), وقد كانت نتائج الدراسة تتمثل في أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين تطبيق استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة وتحسين جودة وفعالية القرار المؤسسي, كما أن الثقافة التنظيمية والقيادة تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تفعيل تأثير إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار, وتعتمد فعالية اتخاذ القرار على الاستفادة من المعرفة الصريحة والضمنية معًا، وليس فقط البيانات الرسمية, وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المعرفة في جميع مستويات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات, وإنشاء ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي, وتدريب الموظفين على مهارات إدارة المعرفة، وتوفير الأدوات التكنولوجية التي تدعم الوصول الفوري للمعلومة.

11. دراسة (Moshood, et. al., 2025) بعنوان: "Impact of Information Quality on Strategic Decision-Making in Construction Organizations: Unravelling complexity and contingencies"
" تأثير جودة المعلومات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات الإنشائية: كشف التعقيدات والطوارئ "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي تؤثر بها جودة المعلومات — والتي تشمل البنية التحتية التكنولوجية، نضج العمليات التنظيمية، وكفاءة الموظفين — على اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل شركات البناء والتشييد في نيوزيلندا, كما تستكشف العلاقة بين جودة المعلومات وفعالية القرارات وأداء المؤسسات, اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للدراسات السابقة باستخدام قواعد بيانات مثل Scopus وEmerald, وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج ATLAS.ti9, وقدمت الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يربط بين جودة المعلومات واتخاذ القرار الإستراتيجي ونتائج الأداء المؤسسي, وتوصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسة التالية: المعلومات عالية الجودة — من حيث الملاءمة، الحداثة، الدقة، وسهولة الوصول — ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر فعالية, كما المؤسسات التي تستثمر في بنية معلوماتية قوية وتوظف كوادر مؤهلة تحقق أداءً أعلى وتقلل من مخاطر اتخاذ قرارات ضعيفة, اقترحت الدراسة إطارًا يساعد المؤسسات على مواجهة بيئات اتخاذ القرار المعقدة بشكل أكثر فاعلية, وقد أوصت الدراسة بالاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية, ويُنصح بتحديث أنظمة المعلومات لتعزيز دقة البيانات وسهولة الوصول إليها في الوقت المناسب, بالإضافة إلى تدريب الموظفين, وتطوير مهاراتهم في التحليل الرقمي يعزز من جودة اتخاذ القرارات, كما توصي الدراسة باعتماد نظم دعم القرار, واستخدام أدوات تحليلية تساعد على تقليل عدم اليقين في القرارات الإستراتيجية, ونشر ثقافة قائمة على البيانات, وتشجيع السلوك المؤسسي الذي يستند إلى القرارات المبنية على الأدلة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة قلَّة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات (عمليات إدارة المعرفة، جودة القرارات)، وخاصة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين؛ المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع جودة القرارات، ويتَّضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة أنَّ هناك تنوعًا في موضوعاتها، وأهدافها، وأدواتها بتنوُّع الجوانب التي عالجتها، والسَّعي لاستثمارهما الاستثمار الأمثل؛ لتحقيق النتائج والأهداف المرجوَّة منها، وفيما يلي سيتم استعراض أوجه التَّشابه والاختلاف بين الدراسة الحاليّة، والدراسات السابقة مدعمة بالفجوة البحثية التي تسعى لتغطيتها:

من حيث الموضوع: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت عمليات إدارة المعرفة وجودة القرارات؛ كدراسة كل من (AL-dubai et. al., 2024)، و(Litvaj, et. al., 2024)، و(حسين وآخرون، 2025)، و(اليوسف، 2023)، بينما تختلف عن باقي الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة، فقد تناولت بعض هذه الدراسات متغير إدارة المعرفة دون التطرق إلى جودة القرارات كدراسة (شوار، 2024) ودراسة (بن علي وآخرون، 2024), ودرس بعضها جودة القرارات دون التطرق لإدارة المعرفة كدراسة (قنديل، 2025) ودراسة (يوسف وآخرون، 2024).

من حيث بيئة الدراسة: تنوَّعت الدراسات بين دراسات محلية كدراسة (شوار، 2024)، ودراسات إقليمية كدراسة (بن علي وآخرون، 2024) ودراسة (أحمد، والقواسمة، 2021) ودراسة (قنديل، 2025) ودراسة (يوسف وآخرون، 2024) ودراسة (حسين وآخرون،

2025) ودراسة (اليوسف، 2023)، بينما طبقت باقي دراسات إدارة المعرفة في بيئات دولية مثل دراسة (Moshood, et. al., 2025) ودراسة (AL-dubai et. al., 2024).

من حيث المنهجية وأداة الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في المنهج المُتَّبع، وأداة الدراسة؛ حيث إنَّ المنهج المتبع في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وهو نفس المنهج المتبع وأداة الدراسة المستخدمة في معظم الدراسات السابقة، فيما اختلفت مع دراسة (Moshood, et. al., 2025) التي استخدمت المنهج الاستكشافي, واختلفت مع دراسة (حسين وآخرون، 2025) ودراسة (Litvaj, et. al., 2024) التي استخدمت أسلوب المقابلات في جمع البيانات.

من حيث مجتمع الدراسة: أمَّا بالنسبة لمجتمع الدراسة الحالية ممثل بوزارة المالية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، فلم تتناوله أيّ من الدراسات السابقة، رغم تنوُّع مجتمعات هذه الدراسات.

ما يميزهذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى (الفجوة البحثية من حيث المكان والمنهج):

استنادًا لما سبق، وعلى الرغم من أهمية وزارة المالية كوزارة خدمية تمسّ خدماتها كل المجتمع الفلسطيني، إلَّا أنَّه لم تقم أيّ من الدراسات السابقة بدراسة أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة القرار بها, كما أنَّ جميع الدراسات التي طُبِّقت على القطاعات الحكومية كانت من خلال استبانة تقيس الأثر من وجهة نظر عينة الدراسة، ولا تقيس الأثر الفعلي، أمَّا الدراسة الحالية ورغم تطبيقها على وزارة واحدة، إلَّا أنها استهدفت الوحدات التنظيمية داخل الوزارة كمجتمع الدراسة؛ ما وفَّر لها إمكانية قياس الأثر فعليًا، وذلك من خلال قياس درجة تطبيق كل وحدة لأبعاد إدارة المعرفة، وقياس جودة القرارات في هذه الوحدة، ومن ثمّ قياس الأثر.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ممَّا لا شكَّ فيه أنَّ الدراسة الحالية استفادت كثيرًا ممَّا سبقها من دراسات؛ حيث حاولت أنْ توظّف كثيرًا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة، ومُعالجتها بشكل شمولي، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان والموسوم (أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات بوزارة المالية - المحافظات الجنوبية), والوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة؛ حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي, وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد مجالات فقراتها, كما استفادت منها في التعقيب عليها في أوجه الاتفاق والاختلاف, كما استفادت في إعداد بناء الأدب النَّظري، وأيضًا تحديد صفات مجتمع الدراسة، وأيضًا في معرفة قياس المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية, أيضاً الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

3- الدراسة الميدانية ومنهجيتها واجراءاتها:

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يتولَّون وظائف إشرافية في وزارة المالية – المحافظات الجنوبية, وتمَّ تقسيم المجتمع الهدف إلى إدارات ووحدات تنظيمية، وفق التقسيم الإداري والهيكل التنظيمي للوزارة، حيث تمَّ استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، كما تمَّ توزيع الاستبانات على جميع موظفي مجتمع الدراسة البالغ عددها (281) موظف، واسترجاع (212) استبانة، بنسبة استرداد بلغت 75.44%، وبعد تفحص الاستبانات؛ تَّم استبعاد (3) استبانات نظرًا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد المستجيبين المبحوثين (209)، موزَّعين على (24) إدارة عامة/ وحدة تنظيمية.

الوصف الإحصائي للمستجيبين وفق البيانات الشخصية والتنظيمية:

جدول رقم (1): الخصائص الديموغرافية للموظفين المستجيبين

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	15سنة فأكثر
التكرار	5	140	59	5	التكرار	5	24	85	95
النسبة المئوية	2.4	67.0	28.2	2.4	النسبة المئوية	2.4	11.5	40.7	45.5
المستوى الإداري	وكيل/ وكيل مساعد	مديرعام/ نائب مدير عام	مدير دائرة/ نائب مدير	رئيس قسم/ شعبة	البرنامج	الإدارة والخدمات المساندة	إدارة الملفات الضريبية ومعاملات المكلفين	ترشيد الإنفاق العام	إدارة وضبط المال العام والحسابات العامة
التكرار	3	24	81	101	التكرار	45	83	25	56
النسبة المئوية	1.4	11.5	38.8	48.3	النسبة المئوية	21.5	39.7	12.0	26.8

تبين النتائج أنَّ 67.0% من المستجيبين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، يليه الماجستير بنسبة 28.2%، وكل من الدبلوم والدكتوراه بنسبة 2.4% لكلٍّ منهما، ويعكس ذلك اهتمام وزارة المالية في المحافظات الجنوبية بتقليد المناصب الإشرافية لحملة المؤهلات العلمية، كما أن 86.1% من المستجيبين تزيد سنوات خدمتهم عن 10 سنوات؛ ما يؤكد اختيار الكادر الإشرافي من المؤهلين علميًا وعمليًا. وعلى مستوى البرامج كانت نسبة المستجيبين التابعين لبرنامج إدارة الملفات الضريبية ومعاملات المكلفين 39.7%، يليه في الحجم برنامج إدارة وضبط المال العام والحسابات العامة بنسبة 26.8%، وبرنامج الإدارة والخدمات المساندة بنسبة 21.5%، وبرنامج ترشيد الإنفاق العام بنسبة 12.0%، وهذا ما يتوافق وتوزيع الوظائف الإشرافية على الهيكل التنظيمي وبرامج وزارة المالية؛ حيث يضم برنامج إدارة الملفات الضريبية ومعاملات المكلفين أكبر عدد من الدوائر والأقسام، وبالتالي الوظائف الإشرافية على مستوى الوزارة.

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة، وتقسيمها إلى 3 أقسام كما يأتي:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة، وتشمل أربع فقرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، الإدارة العامة/ الوحدة التنظيمية).

القسم الثاني: هو عبارة عن مقياس إدارة المعرفة، ويتكوَّن من **28 فقرةً** موزَّعةً على **4 محاور**، وهي:

- المحور الأول: اكتساب المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.
- المحور الثاني: تخزين المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.
- المحور الثالث: مشاركة المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.
- المحور الرابع: تطبيق المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن مقياس **جودة القرارات**، ويتكون من 16 فقرة.

صدق أداة الدراسة:

1. **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** تمَّ عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكِّمين، تألَّفت من (24) من محاضري الجامعات الفلسطينية بغزة المُختصِّين في مجال إدارة الأعمال، والتخصُّصات ذات العلاقة، وزُملاء العمل ذوي الخبرة في المجال الأكاديمي، قد وتركَّزت توجهات المحكمين على انتقاد طول أداة الدراسة؛ حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أنَّ بعض المحكمين نصحوا بإضافة توضيح مفهوم كلِّ بُعد من أبعاد الدراسة، إضافة إلى ضرورة تقليص بعض العبارات من بعض الأبعاد، وإضافة بعض العبارات إلى أبعاد أخرى، وقد تمَّ إجراء التعديلات التي اتَّفق عليها مُعظم المُحكمين.

2. **صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعْد الذي تنتمي إليه، وقد تبين أنَّ معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعد جميع فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.
3. **الصدق البنائي:** تبين أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وأن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تُعَدُّ جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

معاملات الثبات:

يبين جدول رقم (2) أن هناك معامل ثبات كبير نسبيًا لفقرات الاستبيان؛ وتراوحت ما بين (0.837– 0.916)، كما بلغ معامل الثبات العام لجميع فقرات مقياس إدارة المعرفة (0.870)، في حين كان معامل الثبات العام لجميع فقرات مقياس جودة القرارات (0.908)؛ ما يدفع إلى الاطمئنان نحو استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

جدول رقم (2): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	البعد	معامل الارتباط	معامل الثبات
القسم الأول: مقياس إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	0.799	0.888
	تخزين المعرفة	0.795	0.886
	مشاركة المعرفة	0.845	0.916
	تطبيق المعرفة	0.72	0.837
جميع فقرات مقياس إدارة المعرفة		0.77	0.870
القسم الثاني: مقياس جودة القرارات		0.831	0.908

تحليل فقرات الاستبانة:

1. تحليل فقرات "إدارة المعرفة":

- تحليل فقرات البعد الأول "اكتساب المعرفة":

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات بعد "اكتساب المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تحدد الإدارة احتياجاتها المطلوبة من المعرفة.	3.74	0.748	1	موافق	13.066	0.000
2	تجري الإدارة مقارنة بين موجوداتها واحتياجاتها المعرفية.	3.51	0.702	7	موافق	9.079	0.000
3	توفر الإدارة وسائل اكتشاف المعرفة والحصول عليها من مصادرها المختلفة.	3.57	0.714	5	موافق	10.060	0.000
4	تشجع الإدارة أسلوب العصف الذهني بين العاملين لتوليد أفكار جديدة.	3.53	0.705	6	موافق	7.681	0.000
5	تمنح الإدارة الموظفين فرص إكمال الدراسة والتدريب في مجالات محددة لاكتساب حاجاتها من المعرفة.	3.72	0.744	3	موافق	11.333	0.000
6	تستثمر الإدارة المعلومات المتوفرة لديها في بناء معلومات جديدة.	3.72	0.744	2	موافق	11.557	0.000
7	تستفيد الإدارة من التجارب الناجحة للإدارات الأخرى في اكتساب معارف جديدة.	3.58	0.717	4	موافق	9.259	0.000
	متوسط محور اكتساب المعرفة	3.62	0.725		موافق	13.469	0.000

بشكلٍ عامٍ، يمكن القول إنَّ الوزن النسبي لبعد "اكتساب المعرفة" يساوي 72.5%، وقيمة اختبار T (13.469) وهي موجبة، وأنَّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ هذا البعد دالًا إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدل على موافقة أفراد العينة عليه بمتوسط حسابي 3.62، كما تبين النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول تراوحت بين (3.51 – 3.74)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل المستجيبين على فقرات هذا المحور؛ ما يدل على أنَّ مستوى اكتساب المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كانت مرتفعة نسبيًا، ولكنها بحاجة إلى تعزيز؛ ويرجع ذلك إلى أنَّ وزارة المالية من الوزارات السيادية، ذات التأثير المباشر على باقي مرافق الدولة، كما أنَّ اكتظاظ المحافظات الجنوبية بعدد السكان والكثافة السكانية المرتفعة يجعل من تقديم الخدمات أمرًا يعتمد على المعرفة أكثر من الموارد الأخرى؛ ما يجعلها بحاجة دائمة إلى تحديث ومراجعة وتطوير معارفها لتواكب حاجات المجتمع.

- تحليل فقرات محور "تخزين المعرفة":

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات محور "تخزين المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يتم تخزين المعرفة في الإدارة باستخدام تكنولوجيا حديثة.	3.92	0.784	1	موافق	16.095	0.000
2	تسعى الإدارة لتخزين المعرفة في ذاكرة الأفراد من خلال تنمية قدراتهم على فهم المعارف الجديدة.	3.50	0.700	7	موافق	8.521	0.000
3	تحافظ الإدارة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لتجنب انتقالهم إلى جهات أخرى.	3.56	0.711	5	موافق	7.507	0.000
4	يتم تحديث المعارف المخزنة بشكل مستمر.	3.54	0.707	6	موافق	8.283	0.000
5	يجري تنظيم المعرفة وتخزينها بصورة تسهل الوصول إليها والاستفادة منها.	3.63	0.726	3	موافق	10.141	0.000
6	يجري دمج المعارف الواردة من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينها.	3.61	0.722	4	موافق	11.386	0.000
7	تتميز أجهزة التخزين الخاصة بالمعرفة بالأمان والخصوصية.	3.69	0.738	2	موافق	12.758	0.000
	متوسط محور تخزين المعرفة	3.63	0.727		موافق	13.416	0.000

بشكل عام، يمكن القول إنَّ الوزن النسبي لبعد "تخزين المعرفة" يساوي 72.7%، وقيمة اختبار T (13.416) وهي موجبة، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ هذا البعد دالًا إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدل على موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي 3.63، كما تبين النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني تراوحت بين (3.50 – 3.92)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل المستجيبين على فقرات هذا المحور؛ ما يدل على أنَّ مستوى تخزين المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كان مرتفعًا نسبيًا؛ ويرجع ذلك إلى أنَّ عمل دوائر وزارة المالية هو عمل متكامل، تعتمد فيه كلُّ دائرة على تحقيق أهداف جزئية من أهداف الوزارة، وتعتمد مدخلات كل دائرة على مخرجات دوائر أخرى؛ ما يجعلها بحاجة تنظيم وتدوين وتخزين البيانات والمعلومات التي لها علاقة بطبيعة عمل هذه الدوائر في موقع مركزي؛ الأمر الذي يجعلها في متناول أصحاب العلاقة لضمان الوصول إليها عند الحاجة، ولسهولة استردادها والاستفادة منها مرة أخرى، وقد ساعد على ذلك اهتمام الوزارة بأتمتة الأعمال، والحفظ الإلكتروني للمعلومات كوسيلة لتحسين الأداء وسرعة الإنجاز، ولحفظ المعلومات من الفقدان نتيجة العدوان المتكرر على مرافق الوزارة.

- تحليل فقرات محور "مشاركة المعرفة":

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات محور "مشاركة المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يتوفر لدى الإدارة رؤية واضحة تدعم مشاركة المعرفة.	3.57	0.714	4	موافق	8.968	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
2	يتم نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية لمشاركة المعرفة بين الموظفين.	3.45	0.690	6	موافق	6.414	0.000
3	يتم مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال وسائل تواصل و أنظمة معلومات إلكترونية.	3.57	0.714	3	موافق	8.968	0.000
4	يتم عمل ورش عمل وبرامج تدريبية بشكل مستمر لنشر المعرفة بشكل موسع.	3.31	0.661	7	محايد	4.225	0.000
5	يتم تدوير الموظفين في العمل بهدف تبادل المعرفة بينهم.	3.46	0.692	5	موافق	6.987	0.000
6	تسهل الإدارة وصول الموظفين للمعرفة المتعلقة بمهامهم في الوقت المناسب.	3.63	0.725	1	موافق	10.24	0.000
7	تدعم الإدارة سياسة المكتب المفتوح لتسهيل تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية.	3.59	0.718	2	موافق	8.663	0.000
	متوسط محور مشاركة المعرفة	3.51	0.702		موافق	9.884	0.000

بشكلٍ عامٍ، يمكن القول إنَّ الوزن النسبي لبعد "مشاركة المعرفة" يساوي 70.2%، وقيمة اختبار T (9.884) وهي موجبة، وأنَّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ هذا البعد دالًا إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدل على موافقة المستجيبين عليها بمتوسط حسابي 3.51، كما تبيّن النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث تراوحت بين (3.31 – 3.63)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل المستجيبين على فقرات هذا المحور؛ ما يدلُّ على أنَّ مستوى مشاركة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كان مرتفعًا نسبيًا؛ ويعزى ذلك إلى أنَّ توفر رؤية واضحة لدى القائمين على وزارة المالية تدعم مشاركة المعرفة، سهَّلت من عملية وصول المعرفة ومشاركتها بين الموظفين، سواء من خلال تدوير الموظفين، أو دعم سياسة المكتب المفتوح؛ ما يُسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر فيما بين الدوائر، وكذلك بين الموظفين أنفسهم، كما يزيد من رغبتهم في الحصول على كمٍّ أكبر من المعلومات، والاستزادة منها، إلَّا أنَّ هذه النسبة وإنْ كانت تمثل موافقة من قبل عينة الدراسة، إلَّا أنَّها متوسطة إلى حدٍّ ما مقارنةً بما يتطلبه العمل، وتحتاج إلى تحسين تأثيرها على الأداء.

- تحليل فقرات محور "تطبيق المعرفة":

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات محور "تطبيق المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تدعم الإدارة استخدام المعارف الجديدة والأفكار الإبداعية والابتكارية.	3.61	0.722	4	موافق	9.323	0.000
2	توظف الإدارة المعرفة في تحسين أساليب العمل فيها.	3.64	0.728	3	موافق	10.500	0.000
3	تحرص الإدارة على الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة لمواجهة مشاكل العمل.	3.75	0.750	1	موافق	12.265	0.000
4	تقوم الإدارة بتدريب فرق العمل على التطبيق الصحيح للمعرفة الجديدة.	3.48	0.696	7	موافق	7.603	0.000
5	تمنح الإدارة الموظفين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة الجديدة.	3.55	0.709	5	موافق	8.676	0.000
6	تحرص الإدارة على تطوير أنظمتها الإلكترونية بما يخدم عملية تطبيق المعرفة.	3.66	0.731	2	موافق	9.733	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
7	يشتمل تقييم أداء الموظفين في الإدارة على مدى قدرتهم على استثمار المعرفة في العمل.	3.50	0.700	6	موافق	7.952	0.000
	متوسط محور تطبيق المعرفة	3.60	0.719		موافق	11.820	0.000

بشكلٍ عامٍ، يمكن القول إنَّ الوزن النسبي لبعد "تطبيق المعرفة" يساوي 71.9%، وقيمة اختبار T (11.820) وهي موجبة، وأنَّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ هذا البعد دالًا إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدلُّ على موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي 3.60، كما تبيّن النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع تراوحت بين (3.48 – 3.75)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل المستجيبين على فقرات هذا المحور؛ ما يدلُّ على أنَّ مستوى تطبيق المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كان مرتفعًا نسبيًا؛ ويعكس ذلك درجة من الفهم الواضح لدى القائمين على وزارة المالية بأهمية الاستفادة من المعارف، سواء الضمنية التي يمتلكها موظفوها من خبرات ومعارف اكتسبوها عبر سنوات عملهم في الوزارة، أو معارف صريحة من خلال المعلومات المخزنة والدراسات الموثقة وغيرها، واهتمام الوزارة بتطوير الأنظمة الإلكترونية للاستفادة منها في تطبيق المعرفة وتحسين أداء الوزارة؛ حيث إنَّ الخطوة الأهم في عملية إدارة المعرفة هي كيفية الاستفادة منها بما يخدم أداء الوزارة، ويحقِق لها التميُّز.

- تحليل مجالات "إدارة المعرفة":

النتائج الموضحة في جدول (7) توضِّح أنَّ قيمة اختبار T لجميع فقرات إدارة المعرفة (13.542) وهي موجبة، وأنَّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000)؛ لذلك تعدُّ دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدلُّ على موافقة المستجيبين عليها بمتوسط حسابي لجميع فقرات إدارة المعرفة يساوي 3.591 (الدرجة الكلية من 5) أي أنَّ الوزن النسبي لها 71.8%، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل المستجيبين على توافر فقرات إدارة المعرفة بشكلٍ عامٍ.

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لجميع عمليات إدارة المعرفة

المحاور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
متوسط محور اكتساب المعرفة	3.6247	0.725	2	موافق	13.469	0.000
متوسط محور تخزين المعرفة	3.6336	0.727	1	موافق	13.416	0.000
متوسط محور مشاركة المعرفة	3.5099	0.702	4	موافق	9.884	0.000
متوسط محور تطبيق المعرفة	3.5974	0.719	3	موافق	11.820	0.000
متوسط مستوى إدارة المعرفة	3.5914	0.718		موافق	13.452	0.000

ومن جدول (7) يتضح أنَّ هناك تقارب واضح بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة؛ حيث أتى ترتيب العمليات كما يلي (محور تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة) بنسب (72.7%، 72.5%، 71.9%، 70.2%) على التوالي، كما أنَّ قيمة اختبار T لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة كانت موجبة، والقيمة الاحتمالية Sig لكلٍّ منها تساوي (0.000)، لذلك تعدُّ دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يشير إلى وجود اهتمام وتخطيط لإدارة المعرفة بجميع أبعادها لدى وزارة المالية بشكل متكامل ومتوازٍ.

2. تحليل فقرات جودة القرارات

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T لكل فقرة من فقرات جودة القرارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تحدد الإدارة المشكلات التي تحتاج لاتخاذ قرار بشأنها بشكل واضح.	3.78	0.756	3	موافق	14.26	0.000
2	تحرص الإدارة على جمع المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار.	3.82	0.765	1	موافق	16.47	0.000
3	تسعى الإدارة إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.	3.80	0.761	2	موافق	14.75	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
4	تدرس الإدارة البدائل المتاحة لاختيار البديل الأفضل.	3.75	0.750	4	موافق	13.00	0.000
5	تستخدم الإدارة معايير واضحة ودقيقة لتقييم البدائل المتاحة.	3.49	0.698	12	موافق	8.194	0.000
6	تقيّم الإدارة أثر القرارات التي تتخذها على جميع الأطراف.	3.39	0.678	15	محايد	6.029	0.000
7	تحقق القرارات المتخذة بالإدارة الأهداف والنتائج المرجوة منها.	3.55	0.710	8	موافق	9.504	0.000
8	تستخدم الإدارة الأساليب الكمية والأنظمة المساعدة عند اتخاذ القرارات.	3.43	0.686	14	موافق	6.361	0.000
9	تأخذ الإدارة قراراتها في الوقت المناسب.	3.48	0.697	13	موافق	7.723	0.000
10	تتسم قرارات الإدارة بالوضوح.	3.64	0.728	5	موافق	11.21	0.000
11	تحدد الإدارة إجراءات تنفيذ قراراتها بدقة.	3.49	0.698	11	موافق	7.940	0.000
12	تتجنب الإدارة في قرارها تكرار أخطاء القرارات الماضية.	3.60	0.721	6	موافق	9.071	0.000
13	تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات.	3.32	0.663	16	محايد	4.331	0.000
14	تتابع الإدارة تنفيذ القرارات الصادرة عنها بدقة.	3.53	0.705	9	موافق	8.088	0.000
15	تقيّم الإدارة نتائج قراراتها لمعرفة إيجابيات وسلبيات قرارتها باستمرار.	3.52	0.704	10	موافق	8.193	0.000
16	تمتلك الإدارة المرونة الكافية لتعديل قراراتها بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	3.55	0.710	7	موافق	8.418	0.000
	متوسط مستوى جودة القرارات	3.571	0.714		موافق	12.19	0.000

بشكلٍ عامٍ، يُمكن القول إنَّ الوزن النسبي لمقياس "جودة القرارات" يساوي 71.4%، وقيمة اختبار T (12.198) وهي موجبة، وأنَّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ هذا البعد دالًا إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدلُّ على موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي 3.57، كما تبيّن النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد الرابع تراوحت بين (3.32 – 3.82)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل المستجيبين على فقرات محور جودة القرارات، ويدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد، وهي (3)، وهذا يعني الموافقة على توفر هذا المحور.

ورغم وجود الوزن النسبي لجودة القرارات في درجة الموافقة، إلا أنَّه في بداية فترة الموافقة ما يُشير إلى ضرورة إعادة النَّظر للقرارات الصادرة، ومُراجعتها، وقيام المستويات الإدارية في الوزارة بالعمل من أجل تطوير أدائهم فيما يتعلق باتخاذ القرار، والبحث عن سُبل وطرق علمية لتحسين جودة القرارات؛ نظرًا لطبيعة عمل وزارة المالية، وتأثيرها المباشر في جميع أركان الدولة ووزاراتها.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

جدول رقم (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط (لأثر كل من اكتساب المعرفة, وتخزين المعرفة, ومشاركة المعرفة, وتطبيق المعرفة على جودة القرارات)

المتغير المستقل	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية
اكتساب المعرفة	**0.000**	**0.835**	**0.684**	**48.541**	**0.000**
تخزين المعرفة	**0.000**	**0.891**	**0.783**	**80.572**	**0.000**
مشاركة المعرفة	**0.000**	**0.893**	**0.788**	**82.924**	**0.000**
تطبيق المعرفة	**0.000**	**0.956**	**0.909**	**220.619**	**0.000**

يوضح الجدول رقم (9) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.835)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من اكتساب المعرفة وجودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، كما أنَّ القيمة الموجبة لمعامل الارتباط تشير إلى أنَّ اكتساب المعرفة له تأثير إيجابي على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية أي: أنَّه كلَّما زادت عمليات اكتساب المعرفة؛ زاد التحسُّن في جودة القرارات، ويعزى ذلك إلى امتلاك الوزارة لآلية واضحة لاكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وتطوير تلك المعرفة وتحسينها، ومن أهم طرق تطوير المعرفة: الاعتماد على التغذية الراجعة حول نتائج القرارات السابقة لتحسين القرارات الحالية، وكذلك الاعتماد على تجارب الآخرين في اتخاذ قرارات لمشاكل مشابهة؛ ما يجعل اكتساب المعرفة يترك أثرًا إيجابيًا في عملية تحسين جودة القرارات.

يوضِّح الجدول رقم (9) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.891)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من تخزين المعرفة وجودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، كما أنَّ القيمة الموجبة لمعامل الارتباط تشير إلى أنَّ تخزين المعرفة له تأثير إيجابي على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية أي: أنَّه كلما زادت عمليات تخزين المعرفة؛ زاد التحسن في جودة القرارات، ويرجع ذلك إلى أنَّ قدرة الوزارة على تخزين المعرفة وحفظها يُسهم في تسهيل عملية استرجاعها، واستخدامها في الوقت المناسب، كما أنَّ استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة في عملية خزن المعرفة من شأنه تنظيم المعرفة، وتحديد طرق وإجراءات استخدامها؛ ما يتيح لمتخذ القرار استثمار المعارف اللازمة لاتخاذ قراراته، وينعكس إيجابًا على جودة القرار.

ويوضح الجدول رقم (9) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.893)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مشاركة المعرفة وجودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، كما أنَّ القيمة الموجبة لمعامل الارتباط تشير إلى أنَّ مُشاركة المعرفة له تأثير إيجابي على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية أي: أنَّه كلَّما زادت عمليات مشاركة المعرفة؛ زاد التحسن في جودة القرارات.

ورغم أهمية عملية مشاركة المعرفة في جميع مراحل إدارة المعرفة؛ حيث إنَّها من سُبل اكتساب معارف جديدة وتطوير المعارف القائمة، كما أنَّها أهمّ طرق تخزين المعرفة في عقول الآخرين، من خلال إكسابهم الخبرات المعرفية الجديدة، إلَّا أنَّ المُشاركة تحمل في طيَّاتها المخاطرة والتحدِّيات؛ فتتمثل المخاطر في احتمالية مشاركة المعرفة، ونقلها لأشخاص ليسوا من ذوي الصلاحيات، والذي قد ينعكس سلبًا على خصائص الأمان والسرِّية لبعض المعارف، كما أنَّ مَيْل بعض الموظفين لمقاومة مشاركة المعرفة بسبب فكرة أنَّ المعرفة هي ممتلكات شخصية لهم، وأنَّ نقلها لآخرين قد يجعلهم يتفوقون عليهم، أو يصبح الاستغناء عنهم سهلًا، لذلك فإذا ما نجحت الوزارة والإدارات المختلفة في تخطِّي هذه الصعوبات والمخاطر، فإنَّ الاستفادة في تحسين جودة القرارات ستكون مضاعفة.

يوضح الجدول رقم (9) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.956)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقلّ من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من تطبيق المعرفة وجودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، كما أنَّ القيمة الموجبة لمعامل الارتباط تشير إلى أنَّ تطبيق المعرفة له تأثير إيجابي على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية أي: أنَّه كلما زادت عمليات تطبيق المعرفة؛ زاد التحسن في جودة القرارات, ويرجع ذلك إلى أهمية تطبيق

المعرفة لتحقيق الاستفادة من جميع أبعاد إدارة المعرفة، من خلال الاستثمار الأمثل لهذه المعرفة؛ حيث إنَّ عدم تطبيق المعرفة والاستفادة منها يجعل جميع الأبعاد الأخرى دون جدوى، فعملية اكتساب المعرفة وخزْنها ومشاركتها دون الاستفادة منها وتطبيقها يجعلها دون فائدة؛ ما يعزّز من تأثير تطبيق المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات.

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية، تمَّ استخدام تحليلي الارتباط والانحدار المتعدد بين كلٍّ من أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة) كمتغير مستقل وجودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (كمتغير تابع).

جدول رقم (10): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (لأثر أبعاد إدارة المعرفة على جودة القرارات)

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	**0.129**	**0.446**	**0.661**
اكتساب المعرفة	**0.139**	**0.934**	**0.362**
تخزين المعرفة	**0.068**	**0.459**	**0.651**
مشاركة المعرفة	**0.219**	**1.517**	**0.147**
تطبيق المعرفة	**0.539**	**3.106**	**0.006**
معامل الارتباط R = 0.965		**معامل التحديد المعدل R^2 = 0.916**	
قيمة الاختبار F = 61.359		**القيمة الاحتمالية = 0.000**	

يتبين من خلال معاملات الانحدار لأبعاد المتغير المستقل أنَّ أكثر الأبعاد تأثيرًا في جودة القرارات هو تطبيق المعرفة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.539)، وأقلّها بُعد تخزين المعرفة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.068).

ولمعرفة أثر إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) على جودة القرارات (كمتغير تابع) بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؛ تبين نتائج تحليل الانحدار أنَّ معامل التحديد المُعدَّل= 0.916، وهذا يعني أن 91.6% من التحسن في جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (المتغير التابع) تمَّ تفسيره من خلال التغير في قدرة الوزارة على إدارة المعرفة (المتغير المستقل)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقلّ من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المستوى الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى البرنامج.

جدول رقم (11): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات الاستجابات حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى كل من المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمستوى الإداري، والبرنامج.

المؤهل العلمي	المحور	إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة	سنوات الخدمة	إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة
	قيمة الاختبار F	1.417	1.019	0.970	1.753	1.568		1.191	1.044	1.348	1.192	1.154
	القيمة الاحتمالية	0.239	0.385	0.408	0.157	0.198		0.314	0.374	0.260	0.314	0.329
المستوى الإداري	المحور	إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة	البرنامج	إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة
	قيمة الاختبار F	2.935	1.207	2.047	3.833	2.662		2.576	2.299	1.865	1.461	3.146
	القيمة الاحتمالية	0.034	0.308	0.108	0.011	0.049		0.055	0.079	0.137	0.226	0.026

تبين النتائج في جدول (11) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة تساوي (1.417)، وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.239)، وهي أكبر من (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المؤهل العلمي.

كما تبيّن نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات الاستجابات حول كلِّ بُعد من أبعاد إدارة المعرفة في جدول (11) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة لجميع الأبعاد أقل من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي 2.65، كما أنَّ القيمة الاحتمالية لهذه الأبعاد أكبر من 0.05؛ ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول أيٍّ من أبعاد إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتبين النتائج في جدول (11) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة تساوي (1.191)، وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.314)، وهي أكبر من (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى سنوات الخدمة.

كما تمَّ إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات الاستجابات حول كلِّ بُعد من أبعاد إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى سنوات الخدمة، وتبيّن النتائج في جدول (11) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة لجميع الأبعاد أقل من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية لهذه الأبعاد أكبر من (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول أيٍّ من أبعاد إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى سنوات الخدمة.

وتبين النتائج في جدول (11) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة تساوي (2.935)، وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.034)، وهي أقل من (0.05)؛ ما يعني وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المستوى الإداري.

كما تمَّ إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات الاستجابات حول كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المستوى الإداري. وتبيّن النتائج في جدول (11) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة لكلٍّ من الأبعاد (اكتساب، تخزين) المعرفة أقل من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية لهذه الأبعاد أكبر من (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول أيٍّ من أبعاد (اكتساب، تخزين) المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المستوى الإداري.

بينما يتَّضح أنَّ قيمة (ف) المحسوبة لكلٍّ من الأبعاد (مشاركة، تطبيق) المعرفة أكبر من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية لهذه الأبعاد أقل من (0.05)؛ ما يعني وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد (مشاركة، تطبيق) المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المستوى الإداري.

وتبيّن النتائج في جدول (11) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة تساوي (2.576)، وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.055)، وهي أكبر من (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى البرنامج.

كما تمَّ إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات الاستجابات حول كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى البرنامج, وتبين النتائج في جدول (11) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة لكلٍّ من الأبعاد (اكتساب، تخزين، مشاركة) المعرفة أقل من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية لهذه الأبعاد أكبر من (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول أيٍّ من أبعاد (اكتساب، تخزين، مشاركة) المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى البرنامج، بينما يتَّضح أنَّ قيمة (ف) المحسوبة لبعد تطبيق المعرفة (3.146) أكبر من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية (0.026) أقل من (0.05)؛ ما يعني وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول بعد تطبيق المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى البرنامج.

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، البرنامج).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المستوى الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى البرنامج.

جدول رقم (18): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات الاستجابات حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى كل من المؤهل العلمي, سنوات الخدمة, المستوى الإداري, البرنامج.

المتغير	المحور	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية
المؤهل العلمي	**جودة القرارات**	**1.551**	**0.202**
سنوات الخدمة		**2.184**	**0.091**
المستوى الإداري		**4.913**	**0.003**
البرنامج		**2.087**	**0.103**

وتبين النتائج في جدول (18) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة تساوي (1.551)، وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.202)، وهي أكبر من (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتبين النتائج في جدول (18) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة تساوي (2.184)، وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي (2.65)، كما أنَ القيمة الاحتمالية تساوي (0.091)، وهي أكبر من (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى سنوات الخدمة.

وتبين النتائج في جدول (18) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة تساوي (4.913)، وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي (2.65)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.003)، وهي أقل من (0.05)؛ ما يعني وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المستوى الإداري.

وتبين النتائج في جدول (18) أنَّ قيمة (ف) المحسوبة تساوي (2.087)، وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي (2.65)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.103)، وهي أكبر من (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى البرنامج.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة):

1. تتمتع الدوائر والوحدات التنظيمية بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بمستوى جيد من اكتساب المعرفة، حيث أظهرت النتائج قدرة الإدارات والوحدات التنظيمية على تقييم أصولها المعرفية وتقدير مستوى المعرفة المستهدف لديها؛ ما يجعلها قادرة على تحديد احتياجاتها المطلوبة من المعرفة، وكذلك على الإفادة من معلوماتها ومعارفها الحالية في بناء معارف جديدة، والاعتماد على التوليد الداخلي للمعرفة أكثر من طرق اكتساب المعرفة الأخرى.
2. تهتم وزارة المالية بتخزين المعرفة الحالية والمكتسبة باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة تمتاز بالأمان والخصوصية؛ ما يشير إلى فهم واضح لدى الوزارة بأهمية المعرفة.
3. رغم أنَّ النتائج أظهرت مستوى جيد من مشاركة المعرفة لدى دوائر وزارة المالية ووحداتها التنظيمية، إلَّا أنَّ النتائج أظهرت بعض الضعف لدى الإدارات ووزارة المالية في عملية تثقيف موظفيها، وتدريبهم على عملية مشاركة المعرفة.
4. لدى وزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية مستوى جيد من تطبيق المعرفة؛ حيث تعمل الإدارات على الاستفادة من المعارف المتوفرة لديها، والمعارف المُكتسبة من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة لتنمية المعارف الضمنية لدى موظفيها، إضافةً إلى تطوير أنظمة الوزارة الإلكترونية لمواكبة المعارف الجديدة، وتطبيقها بما يخدم مصلحة العمل.
5. يتبيَّن أنَّ هناك تقارب واضح بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة؛ حيث كان ترتيب العمليات كما يأتي (محور تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة) بنسب (72.7%، 72.5%، 71.9%، 70.2%) على التوالي؛ ما يشير إلى وجود اهتمام وتخطيط لإدارة المعرفة بجميع أبعادها لدى وزارة المالية بشكل متكامل ومتوازٍ؛ حيث تهتم وزارة المالية في المحافظات الجنوبية باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، مع التركيز على توليدها داخليًا من خلال تطوير أصولها المعرفية لتلبية احتياجاتها من المعارف، والعمل على خزْن هذه المعرفة ومشاركتها؛ ما يتيح الاستفادة المثلى منها، وتطبيقها بما يخدم جميع أنشطة الوزارة، ومساعدة إدارتها على اتخاذ القرارات بمستوى عال من الجودة، غير أنَّ انخفاض الوزن النسبي لمشاركة المعرفة يمكن أنْ يعكس ضعف عملية تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات، وبين الأفراد داخل الإدارة الواحدة، والتي تطلب من القائمين على وزارة المالية محاولة نشْر ثقافة مشاركة المعرفة بين الموظفين.

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة القرارات):

تتمتع وزارة المالية الفلسطينية ممثلة بدوائرها العامة ووحداتها التنظيمية بمستوى جيد من جودة القرارات، حيث أظهرت النتائج حرص الإدارة على جمع المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار، وتوفيرها في الوقت المناسب؛ ما يؤكِّد اهتمام الإدارة بالأسلوب العلمي العقلاني في اتِّخاذ القرارات من خلال تحديد المشكلة بشكلٍ واضحٍ، وجمع المعلومات اللازمة، وفي الوقت المناسب لاتِّخاذ قرارات حيالها.

النتائج الخاصة بالعلاقة والأثر بين المتغيرات:

1. تبين النتائج أنَّ معامل التحديد المُعدَّل لكل من (اكتساب المعرفة, تخزين المعرفة, مشاركة المعرفة, تطبيق المعرفة) هو (0.916, 0.783, 0.788, 0.909) على التوالي, كما أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل بعد تساوي (0.000) وهي أقلّ من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$), وهذا يعني أنه يوجد تأثير دالٌّ إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (اكتساب المعرفة, تخزين المعرفة, مشاركة المعرفة, تطبيق المعرفة) على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
2. تبين نتائج تحليل الانحدار أنَّ معامل التحديد المُعدَّل= 0.916، وهذا يعني أن 91.6% من التحسن في جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (المتغير التابع) تمَّ تفسيره من خلال التغير في قدرة الوزارة على إدارة المعرفة (المتغير المستقل)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقلّ من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

النتائج الخاصة بالفروق الإحصائية:

1. لا توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى لأيٍّ من (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة), وهذا يشير إلى أنَّ إدارة المعرفة هي من ضمن سياسات الوزارة، وقد تختلف من دائرة لأخرى حسب طبيعة العمل، لكنها لا تتعلق بأشخاص؛ ما يحدُّ من الفروق الناتجة عن المؤهل العلمي, كما يشير إلى أنَّ الغالبية العظمى

من المستجيبين لديهم سنوات خدمة مرتفعة؛ ما يحدُّ من دلالة الفروق في استجاباتهم حول إدارة المعرفة، كما أنَّ سياسة إدارة المعرفة تُفرض على جميع الموظفين القدماء منهم والجدد؛ ما يحدُّ من تأثير سنوات الخدمة على الاستجابة حول إدارة المعرفة.

2. توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تُعزى إلى المستوى الإداري، كما أظهرت النتائج أنَّ الفروق لم تكن واضحة في بُعدي (اكتساب، تخزين) المعرفة، إلَّا أنَّها كانت دالة إحصائيًا لأبعاد (مشاركة، تطبيق) المعرفة.
3. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول إدارة المعرفة بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى البرنامج، حيث كل برنامج من برامج وزارة المالية يمثل بمفرده أحد الأعمدة الأربعة للوزارة، وبالتالي فإنَّ تحسين أداء البرنامج من شأنه تحسين الأداء الإستراتيجي للوزارة، ولا يتمُّ ذلك إلَّا من خلال استخدام كل برنامج لجميع موارده، وخصوصًا المعرفية في تقديم أفضل نتائج مُمكنة؛ لذلك لا يظهر تباين بين البرامج في إدارتها للمعرفة, إلَّا أنَّه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الاستجابات في بعد تطبيق المعرفة تعزى للبرنامج.
4. لا توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى لأيٍّ من (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، البرنامج), ويرجع ما سبق إلى أنَّ جودة القرارات في وزارة المالية غير مرتبطة بالمؤهل العلمي؛ حيث إنَّ معظم قرارات الوزارة إمَّا أنْ تعبِّر عن مُخرجات لجان استشارية، أو قرارات تنفيذية تخضع بشكل أكبر للصِّفة الإشرافية، أو الوظيفية للشخص المنوط به صلاحية اتخاذ القرار، كما أنَّ معظم أصحاب الوظائف الإشرافية في الوزارة من حملة المؤهلات العلمية؛ ما يحدُّ من الفروق في الاستجابة التي تُعزى للمؤهل العلمي, كما أنَّ الغالبية العظمى من المستجيبين لديهم سنوات خدمة مرتفعة؛ ما يحدُّ من الفروق في استجاباتهم حول جودة القرارات, أيضا يعتبر الاهتمام بجودة القرارات سياسة عامة لا تخصُّ برنامجًا دون برنامج آخر؛ حيث من الطبيعي أنْ تبحث إدارة كل برنامج عن أفضل مستوى لجودة قراراتها، وكلُّ من هذه البرامج يمثل بمفرده أحد الأعمدة الأربعة لوزارة المالية، وبالتالي فإنَّ جودة القرارات هي هدف إستراتيجي لكل برنامج، لذلك لا توجد فروق في مستوى جودة القرارات تُعزى للبرنامج.
5. توجد فروق لمتوسط الاستجابات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المستوى الإداري.

توصيات الدراسة:

1. ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات وتشجيع العاملين في الوزارة للمشاركة فيها لاكتساب المزيد من المعرفة والخبرة لاتخاذ قرارات ذات جودة مرتفعة.
2. ضرورة قيام القائمين على الوزارة وإداراتها الإستراتيجية بالعمل على تطوير برامج تدريبية وورش عمل لنشر المعرفة بشكلٍ مستمرٍ وموسَّعٍ.
3. العمل على تحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة، من خلال وضع نظام رقابي إداري يقيِّم الموظفين على أساس تعاونهم ومشاركتهم وتطبيقهم للمعارف، وليس على أساس تنفيذ المهام فقط؛ حيث قد لا يتمكن منفذ المهمة من تنفيذها دون مشاركة الآخرين معارفهم معه.
4. إنشاء دائرة متخصصة في وحدة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي تعمل على تخطيط ورقابة الأصول المعرفية لتطوير عمليات إدارة المعرفة، وتحقيق الاستفادة القصوى منها، والتنبؤ بالاحتياجات، وتلبيتها من خلال تحديثها بشكلٍ مستمرٍ، وتوزيعها على ذوي الاختصاص.
5. العمل على إزالة أيّ عقبات وأي صعوبات قد تواجه استخدام العاملين للمعرفة المكتسبة في تنفيذ مهام عملهم.
6. ضرورة العمل على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، من خلال لجان وفرق عمل، ولجان مختصة؛ ليتبنَّى الموظفون تنفيذ هذه القرارات وإنجاحها.
7. العمل على قياس تأثير القرار المُتَّخذ على جميع الأطراف المرتبطة به قبل اتخاذه، ومن أجل ذلك لا بدَّ من اعتماد الوزارة على الاستفادة من المعارف المتراكمة لدى موظفيها، وإكسابهم معارف جديدة للوصول بهم إلى اتخاذ قرارات أكثر جودة.

الدراسات المستقبلية:

يمكن اقتراح العناوين الآتية:

- أثر إدارة المعرفة في تحسن رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الفلسطينية.
- أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للشركات الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين.
- دور إدارة المعرفة في ضبط التكاليف وتحسين الجودة لدى الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

المصادروالمراجع:

- أبو زهري، وفاء. (2017م). أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر, غزة.
- الأغا، محمد. (2020م). دور الحوكمة المالية في تحسين جودة القرارات في وزارة المالية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر, غزة.
- بن علي, وسيم؛ والضويمر, محمد؛ وآل حموض, سعد؛ وصديق, وجدي؛ وحسن, إبراهيم. (2024م). إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض. المجلة الدولية للبحوث العلمية، 3(4), 25-51.
- التلباني، نهاية؛ وبدير، رامز؛ والرقب، محمد. (2015م). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, 11(2), 443-480.
- الجعبري، عصام. (2020م). تقييم نظام الرقابة المالية والإدارية في وزارة المالية الفلسطينية .المجلة الفلسطينية للبحوث، 15(1)، 77-102.
- حريم، حسين. (2010م). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة. عمان: دار حامد للنشر.
- حسين, رضى؛ وعبد الرحيم, محمد؛ وعلي, إلهام. (2025م). معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي. مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية, 8(1)، 108 – 127.
- خوالدة، أحمد. (2019م). محددات كفاءة إعداد الموازنة العامة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الريماوي، نزار. (2021م). إدارة المالية العامة في فلسطين: تحديات ومعيقات. مجلة سياسات عربية، 46، 95-110.
- السعدية، حمدة. (2018م). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى. المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني, 6(12), 52-64.
- شادي، عادل وفكري، محمد. (2020م). أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات "دراسة ميدانية على قطاع الفنادق في القاهرة الكبرى. المجلة العلمية التجارة والتمويل, 40(1), 113-140.
- شاور، روان. (2024م). إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء العاملين: مدخل لتطوير قطاع المياه في مدينة الخليل (رسالة جامعية غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- الطائي، أحمد. (2022م). إدارة المعرفة وأثرها في تحسين جودة القرارات الإدارية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للعلوم الإدارية والمالية، 14(2)، 55-70.
- عز الدين، هبة. (2017م). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر, غزة.
- عوض، سعاد. (2022م). دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 88-104.
- القحطاني، محمد. (2021م). عملية اتخاذ القرار ودورها في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 95-77.
- القدرة، خالد. (2019م). أثر الشفافية والمساءلة على تحسين الأداء المالي الحكومي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, 27(2), 233-258.
- قنديل، رضا, (2025م). أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة. مجلة البحوث الإدارية, 43(1), 44-68.
- محمود، عتيق. (2014م). معوقات الاتصال في عملية اتخاذ القرار بالجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة الجزيرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزيرة, السودان.
- مزياني، طاهر. (2016م). الاتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز بالجزائر العاصمة. مجلة المرشد, 1(5), 80-100.
- مشهور, محمد؛ وزبير, محمد؛ وبشيشي, وليد. (2019م). الثقافة التنظيمية ودورها في بناء وتطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال. مجلة الإبداع, 9(1), 416-433.
- الموسوي، عباس والموسوي، أسماء. (2015م). أثر ضبابية المعلومات المالية في جودة القرارات الإدارية: نموذج مقترح في ظلّ دراسة حالة عملية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية, 5(1), 145-170.
- الناصر، عامر. (2015م). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهمالي, الهمالي؛ وأبو عبد الله, عائشة؛ ومحمد, أحمد. (2021م). أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية. ورقة عمل مقدمة خلال المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا, ليبيا: جامعة بني وليد.

- اليوسف, ليانا؛ وشاهين, علي؛ وعبد الرحمن, نسرين. (2023م). أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الوادي الدولية الخاصة، سوريا.
- يوسف, نور؛ وحسن, طاهر؛ وزريقا, ولاء. (2024م). تقييم أثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري في المؤسسات التعليمية: دراسة استكشافية في جامعة طرطوس. مجلة جامعة البعث, 46(13), 11-62.
- Abazeed, R. (2025). Factors influencing decision quality: An empirical study on managers in public institutions in Jordan. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 19(1), 1–9.
- Al-dubai, M., Marie, Z., Al-duaish, H., Alifan, B., Farea, M., & Yousef, E. (2024). The impact of knowledge management strategy on the enterprises decision making. Journal of Tianjin University of Science and Technology, 57(6), 449-462.
- AlQhtani, A. (2025). Knowledge management for research innovation in universities for sustainable development: A qualitative approach (Unpublished doctoral dissertation). King Saud University, Saudi Arabia.
- Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2024). Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. Sustainability, 14(1), 572.
- Moshood, T., Rotimi, J., & Shahzad, W. (2025). Impact of information quality on strategic decision-making in construction organization: Unravelling complexity and contingencies. Management Research Review, 48(4), 578–603.