

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات
في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة المحافظات الجنوبية

نهلة محمود سليمان أبو جزر

رسالة ماجستير

القدس _ فلسطين

٢٠٢١/١٤٤٢هـ م

دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات
في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة المحافظات الجنوبية

إعداد:

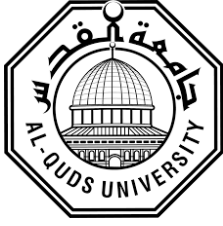
نهلة محمود سليمان أبو جزر

بكالوريوس إدارة صحية / جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف: الدكتور: نضال حمدان المصري.

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

٢٠٢١/٥١٤٤٢ م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

إجازة الرسالة

دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة
الصحة الفلسطينية- دراسة حالة المحافظات الجنوبية

اسم الباحثة: نهلة محمود سليمان أبو جزر

الرقم الجامعي: ٢١٨٢٠٣٧٨

إشراف الدكتور: نضال المصري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٩/٤/٢٠٢١ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

- | | |
|--|----------------|
| ١- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور نضال المصري | التوقيع: |
| ٢- ممتحناً داخلياً: الدكتورة تهاني جفال | التوقيع: |
| ٣- ممتحناً خارجياً: الدكتور يوسف الجيش | التوقيع: |

القدس - فلسطين

٢٠٢١/١٤٤٢ هـ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من علموني كيف أبحر في سفينة الحياة، وتشرفت باقتران اسمي باسمهم، من حسنوا خلقي، وأحسنوا تأديبي وتربيتي، أمي وأبي رحمه الله عليهم وأسكنهم فسيح جناته.

إلى روحي وريحانتي، سندي في معترك الحياة، هبة الله لي، زوجي الرائع.

إلى بسمتي وسعادتي في هذه الدنيا ومهجة قلبي، بناتي.

إلى أخواتي في غربتهم الذين أتوق إلى لقائهم يوماً، لإطفاء شوقي إليهم.

إلى الشموع المنقذة التي تنير حياتي، إخوتي وأخواتي.

إلى كل صاحب فضلٍ علي في مسيرتي التعليمية، لهم كل الاحترام والتقدير.

إلى كافة الأهل والأصدقاء.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة: نهلة محمود سليمان أبو جزر

الإقرار

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

نهلة محمود سليمان أبو جزر

التاريخ: ٢٠٢١/...../.....

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين منزل الكتاب، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على نبينا محمد ﷺ المبعوث رحمةً للعالمين. أما بعد:

لقد أكرمني ربي بما أنا فيه من نعم، ووفقني لإنجاز هذا البحث المتواضع، لأبدأ بتحقيق حلم أصبح حقيقة، وإنني لأتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس - أبو ديس التي سهلت وساعدت في أن أتلمذ وأنهل من ينابيع العلم والمعرفة فيها.

أتقدم بالشكر والتقدير لجميع العاملين في الدراسات العليا بجامعة القدس على عطائهم المميز، وأخلاقهم المتواضعة في خدمة الطلبة.

والشكر موصول إلى من كان لي نعم السند والمرشد، وشرفني بأن تتلمذت على يديه، وأحاطني باحترام وحنان الأب لابنته، وزادني شرفاً ورفعةً بأن أشرف على هذه الرسالة، الدكتور/ نضال حمدان المصري.

كذلك أتقدم بخالص الاحترام والتقدير، إلى من أعطت بلا حدود، وقدمت النصح والعون بكل حبٍ وتواضع، وزادتني شرفاً وفخرًا أن تكون مناقشاً داخلياً، الدكتورة/تهاني جفال، ولي الفخر كل الفخر، أن تكرم علي وتفضل بأن يكون مناقشاً خارجياً، الأستاذ الدكتور/ يوسف الجيش.

كما أتقدم بالشكر والتقدير، إلى من قدموا لي النصح والإرشاد بكل تواضع واحترام، وكانوا محفزين وداعمين لي نفسيًا وعلميًا زميلاتي وزملائي في جامعة القدس أبو ديس ووزارة الصحة الفلسطينية؛ الذين ساعدوني وسهلوا لي تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية، وأحاطوني باهتمامهم، وكانوا متابعين وداعمين لي في تطبيق أداة الدراسة، في تعبئة الاستبانة، وساعدوني بمنحي بجزء من وقتهم والاستجابة بكل موضوعية.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة، حيث أنهم قدموا لي النصح والإرشاد في تطوير أدواتي البحثية. وأخيرًا كل الشكر والتقدير، لكل من ساهم ودعم لإنجاز هذا العمل المتواضع وإخراجه بصورته النهائية.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحثة: نهلة محمود سليمان أبو جزر

مصطلحات الدراسة

١. المعرفة:

فهم الحقائق من خلال التفكير الناقد، أو الاستثمار الأمثل للمعلومات عبر التجارب والخبرات نحو تحقيق الأهداف. (الشريف، ٢٠١٨)

تعرف الباحثة المعرفة إجرائياً بأنها: مجموعة الخبرات التي يمتلكها الفرد نتيجة مروره بتجارب مختلفة، أو من خلال تجميعها من مصادرها المختلفة وتنظيمها وترتيبها بطريقة يصلح ويسهل استخدامها.

٢. إدارة المعرفة:

مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ونشرها، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (براهمة، ٢٠١٨)

تعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: مجموعة من الأصول المعرفية والتي تتكون من الخبرات، والقدرات والمهارات، وقاعدة البيانات المتوفرة بالإضافة إلى كفاءات أفراد المنظمة، التي تؤدي في حالة توظيفها بالشكل الصحيح إلى زيادة الجودة وتحسين الأداء، وذلك من خلال ترجمة هذه الأصول إلى عمليات خاصة بإدارة المعرفة وهي توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة وذلك من أجل تسهيل اتخاذ القرار.

٣. اتخاذ القرار:

العملية الذهنية المتمثلة في اختيار الخيارات المنطقية بدلاً من الخيارات المتاحة، وهذا يعني الاختيار من بين البدائل المتنافسة (Sari&Priantinah, 2019)

تعرف الباحثة اتخاذ القرار إجرائياً بأنه: هو قدرة المسؤول على إيجاد حل يجب الوصول إليه لحل مشكلة واجهته أو موقف محير، من خلال اختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، ويعتمد الاختيار على المعلومات التي جمعها عن المشكلة بالإضافة إلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية.

٤. إدارة الأزمات:

يعرفها حسان، والعجمي (٢٠١٣) بأنها تمثل إطار عمل يفيد فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم. وتعرف الباحثة إجرائياً إدارة الأزمة: بأنها عملية استشعار للخطر يقوم بها مديرو الأقسام في وزارة الصحة الفلسطينية من أجل التخطيط لمواجهته، وتهيئة الأوضاع المناسبة للتعامل معه، عن طريق اتخاذ التدابير لمواجهة المشكلات بأسلوب علمي.

الملخص :

هدفت الدراسة التعرف على دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وذلك من خلال قياس العلاقة والاثـر بالإضافة لمعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية على ذلك .

فقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية، إذ تم تطبيق أداة الاستبانة داخل وزارة الصحة الفلسطينية باستهداف العاملين بالإدارة العليا والوسطى، حيث تمثل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١١٠٠) موظف، وقامت الباحثة باتباع العينة الطبقية العشوائية، وقد تم استرداد (٣٢٨) استخدمت لأغراض التحليل

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد بلغت ما نسبته (٧٦.١١ %)، وهذه النتيجة مرتفعة، كما أظهرت أن اتخاذ القرار في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد بلغت ما نسبته (٦٨.٣٧ %) وهذه النتيجة مرتفعة، وأظهرت أيضاً أن مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد بلغت ما نسبته (٧٥.١٦ %).

أما عن طبيعة وقوة العلاقات؛ فقد أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بالإضافة إلى أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في ضوء اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية، كما بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (اتخاذ القرار، إدارة المعرفة، إدارة الأزمات) في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة ووضع آليات تساعد على فاعليتها لرفع كفاءة العمل الإداري ككل في وزارة الصحة الفلسطينية، كما أوصت بتعزيز عقد دورات تدريبية خاصة بتطبيق الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار ومراجعة وتحديد المشكلة بدقة وحذر قبل طرح البدائل على جهات الاختصاص بالأمر مع مراعاة الحقائق العلمية، والابتعاد عن التشبث برأي معين والتحيز له ، والتحلي بالمرونة، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتوفير الدعم اللازم من مواد مالية ومادية في كل ما يتعلق بإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.

The role of decision-making as a mediating variable in the relationship between knowledge management and crisis management in the Palestinian Ministry of Health – case study of the southern governorates

Prepared by: Nahla Mahmoud Suleiman Abu Jazar

Supervisor: Dr. Nidal Al-Masry

Abstract

The study aimed at the role of decision-making as a mediating variable in the relationship between knowledge management and crisis management in the Palestinian Ministry of Health in the southern governorates, by measuring the relationship and impact.

The study used the descriptive and analytical approach to study the phenomenon and describe its nature and the quality of the relationship between its variables, causes and trends, and the study used a questionnaire tool to collect primary data, as the questionnaire tool was applied within the Palestinian Ministry of Health by targeting workers in the upper and middle management, as it represents the study population of (1100) employees , **and** the researcher used the stratified random sample, and (328) were recovered used for the purposes of analysis.

The results of the study showed that the level of knowledge management in the Palestinian Ministry of Health in the southern governorates reached (76.11%), and this result is high. It also showed that the decision-making in the Palestinian Ministry of Health in the southern governorates reached as high as Its percentage is (68.37%) and this result is high. It also showed that the level of crisis management in the Palestinian Ministry of Health in the southern governorates reached(75.16%)

As for the nature and strength of relationships ; The results showed that there is a statistically significant relationship at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) between knowledge management and crisis management in the Palestinian Ministry of Health, and a statistically significant relationship at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) between knowledge management and decision-making in the Ministry of Health. The existence of a statistically significant relationship at a

significance level ($\alpha \leq 0.05$) between decision-making and crisis management in the Palestinian Ministry of Health in addition to a statistically significant effect at a level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between knowledge management and crisis management in light of decision-making in the Ministry of Health. It also showed that there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the sample estimates about the study variables (decision-making, knowledge management, crisis management) in the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip due to variables: (gender, educational qualification) , Years of service, and job title).The study recommended the necessity of working on developing knowledge management processes and setting up mechanisms to help them be effective to raise the efficiency of administrative work as a whole in the Palestinian Ministry of Health. It also recommended strengthening training courses for the application of modern methods in the decision-making process and reviewing and defining the problem precisely and cautiously before proposing alternatives to the authorities concerned with the matter. Taking into account the scientific facts, avoiding clinging to a certain opinion and being biased towards it, and being flexible, in addition to the need to pay attention to providing the necessary financial and material support in everything related to crisis management in the Palestinian Ministry of Health.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

يشهد عالمنا اليوم العديد من الأزمات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي يدفع الدول إلى التفكير في كيفية الاستفادة من المعرفة في ظل كثرة الجوانب المتعلقة بالأزمات التنظيمية وتعدد الأسباب المؤدية إليها والنتائج المرتبطة عليها، فتظهر الحاجة الشديدة لزيادة المعرفة بصفة مستمرة لأن زيادة المعرفة بتلك الأزمات يساهم في اتخاذ القرار السليم، ومن خلال امتلاك المعرفة بكفاءة وفعالية يزيد من قدرة المؤسسات على التأثير ودفع حركة التغيير في الاتجاه المرغوب.

حيث أن اتخاذ القرار في الأوقات الاعتيادية تتبع مجموعة القوانين والتنظيمات المتعارف عليها، ولكنه يصبح أكثر صعوبة خلال وبعد حدوث الكوارث والأزمات، وذلك لما تتطلبه من ضرورة توفير المعلومة الصحيحة ووجود الاستراتيجيات الواضحة كالسياسات المؤثرة بامتلاك التنظيم الجيد وكذلك توفر الوسائل وضرورة الرفع من مستوى التنسيق بين القيادة الإدارية ولجان مواجهة الأزمات. (اللقطة، ٢٠١٩)

تعتبر القرارات الإدارية هي صلب عمل قسم الموارد البشرية ، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسات ، كما أننا نستطيع أن نقول بأن اتخاذ القرارات وعلى اختلاف أنواعها يتطلب من متخذها أن يتمتع بصفات ومعارف وقيم وخيارات للوصول إلى الرسالة التي تسعى المؤسسة تحقيقها على أرض الواقع عبر الفكر، حيث لا يمكن للإداري اتخاذ القرارات بدون وجود المعرفة والفكر اللازم لتوظيفه. (المزين، ٢٠٢٠)

وهذا ما دعا إلى أهمية اعتماد المعرفة كجوهر حيوي وعامل حرج للمؤسسات العصرية، وأصبح يطلق على الثروة المعرفية والقيمية، (Valuable Knowledge Capital) في المؤسسات المتقدمة، بل يزداد الأمر أهمية لاعتبارها أحد العناصر الحرجة اللازمة لتحقيق النجاح (Critical Success Factor) الشكل الاستراتيجي، وتعمل إدارة المعرفة على تحديد البيانات، والمعلومات، والمعارف، التي تحتاجها المنظمة، والاستحواذ عليها، وتحليلها، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وإتاحتها. (المدهون، ٢٠٢٠)

كما تعمل إدارة المعرفة على بناء وتوليد الوعي الثقافي للمعرفة، وبناء الزاوية البشرية والتحكمية للمعرفة، وبناء قواعد نشر المعرفة، وبناء التكنولوجيا لتوظيف المعرفة، بغرض بناء مجتمع معرفي متطور. (المصري، والأغا، ٢٠١٥)

ترى الباحثة ان هناك ضرورة للاهتمام بإدارة الأزمة ومفهوم إدارة المعرفة واتخاذ القرارات، فلا بد للمؤسسات الحكومية والمتمثلة بمدراءها من التعامل بكفاءة وفعالية في عملية استثمار طاقات الانسان وقدراته المعرفية في عملية اتخاذ القرار، لكي تتمكن هذه المنظمات من الحد من اخفاقتها، وتسخير امكانياتها وطاقاتها لتحقيق تقدمها وأهدافها على وجه التحديد في أوقات الأزمات كي تتمكن الجهات المعنية وضع أفضل الحلول والسيناريوهات لحل الأزمة بالاستناد على المعرفة.

تنطلق فكرة هذه الدراسة إلى حقيقة التطورات والتحديات التي تواجه وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وخاصة كونها تقوم بتقديم العديد من الخدمات لكافة الشرائح المجتمعية في قطاع غزة، حيث هذه التطورات والتحديات والأزمات التي فرضت على الوزارة، يتطلب اتخاذها لقرارات حاسمة وفعالة لمواجهة أي أزمة قد تواجه الوزارة لتسيير أمور العمل واستثمارها للفرص المتاحة في البيئة المحيطة.

٢.١ مشكلة الدراسة:

إذا كانت عملية اتخاذ القرارات من أصعب الأمور التي تواجه المدراء في الظروف العادية فكيف في أوقات الأزمة؟ الوقت، التدخلات، الضغوط الداخلية والخارجية، وعدم وضوح الرؤية، كلها أمور تجعل من اتخاذ القرار أمراً صعباً في أوقات الكوارث والأزمات.

وقد أضحى مفهوم الأزمات من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وتحدث الأزمات في جميع أنواع المنظمات، كما يمكن أن تحدث عقب إنذار أو بدونه وفي أي زمان ومكان، ونظراً لأن وقوع الأزمات يبدو أنها مستمرة باستمرار العمل، ولا تستطيع أي منظمة مهما كانت قوة ميزانياتها أن تخطط لكل الطوارئ المحتملة، لذا فإن الأمر يتطلب إعطاء العناية الكافية للأبعاد والعناصر الأساسية لاختيار الإدارة المدعمة بالمعرفة والخبرة، والتي تؤثر بلا شك على درجة جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الأزمات المحتملة، وتحقيق ذلك لتدعيم عملية اتخاذ القرار الصحيح والاستجابة السلسلة للأزمة في حال وقوعها، ففي الوقت الحالي يعاني العالم من وباء (كوفيد - ١٩) الذي ظهر بشكل مفاجئ وانتشر في كافة انحاءه، مما تسبب في ظهور الاضطرابات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وأثر ذلك على الجهود والقدرات البشرية، وكذلك على القدرة على اتخاذ القرار لديهم، لذا فإن وزارة الصحة الفلسطينية وضعت خطط واستراتيجيات لمواجهة الأزمة وفقاً لكيفية الإدارة التي تتبعها، وعدم الخروج بحجج وشعارات تدعو إلى تجاهل هذه العوامل وانعكاسها على الموظفين وأداءهم وإنتاجيتهم ومن ثم على المجتمع ككل.

كما وأشارت العديد من الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، ٢٠٢٠)، (حرز الله، ٢٠١٩)،

(أبو طه، ٢٠١٦) على دور إدارة المعرفة في إدارة الازمات التي تتمثل في مقدرة المنظمات على التعامل مع الظروف وتصور المستقبل، فبدون إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار خلفية الأفراد، أما في حالة توفر إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار المخزون المعرفي للمنظمة الذي يسهم فيه كل فرد بما لديه من معرفة وبالتالي يسهم في حل الازمات التي تعصف في المنظمات.

وعلى الجانب الآخر وانطلاقاً من أن اتخاذ القرارات هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات، فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعرفة هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات، فقد تطرقت دراسات كثيرة جداً لموضوع اتخاذ القرارات فقد تمت دراسة أثر إدارة المعرفة عليها كما في دراسة (اللقطة، ٢٠١٩) ودراسة (الجرجاوي، ٢٠١٩) ودراسة (أبو صبحه، ٢٠١٦) ودراسة (المزين، ٢٠٢٠).

وفي هذا الإطار يسعى البحث للتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار بوزارة الصحة الفلسطينية لمواجهة الأزمات وكيفية إدارتها.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة تطبيق وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لإدارة المعرفة وجهة نظر العاملين فيها؟
٢. ما مستوى فعالية اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية؟
٣. ما درجة تطبيق وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها؟
٤. ما هي طبيعة ومقدار العلاقة بين إدارة المعرفة وكل من اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، وبين اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية؟
٥. ما هو أثر اتخاذ القرار كمتغير وسيط لعلاقة إدارة المعرفة بإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية؟
٦. هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (اتخاذ القرار – إدارة المعرفة – إدارة الأزمات) في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

٣.١ أهمية الدراسة:

يمكن بيان أهمية الدراسة وفق الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية وتتمثل في:

١. تعد الدراسة بمثابة حصيلة علمية ومعرفية، وتوسع وتعزز من قدرات الباحثة العلمية في مجال دراستها مما تساعدها على التمكن المعرفي والعلمي بموضوع الدراسة.

٢. تساعد الدراسة الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، كما أنها تفتح أمام الباحثين الآفاق لمزيد من الدراسات والابحاث حول اتخاذ القرار، وإدارة الأزمات وإدارة المعرفة.
٣. المساهمة في إثراء المكتبات بمادة علمية موثقة فيما يتعلق بدور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، مما يسهل على الباحثين الالمام بالموضوع والاستفادة منها بدراسات أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية وتتمثل في:

١. تتعلق الدراسة بموضوع ذو أهمية إدارية ويلقي اهتماماً واسعاً لدى العاملين في المؤسسات الفلسطينية الحكومية نظراً لأنه يدرس دور اتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة.
٢. تساعد الدراسة المؤسسات الحكومية على تقييم مدى فاعلية القرارات التي يتم اتخاذها خلال الأزمات وآليات استخدام إدارة المعرفة لتجاوز الأزمات واتخاذ القرارات الصائبة.
٣. يساعد موضوع الدراسة المؤسسات الحكومية في التعرف على واقع تجربة وزارة الصحة في عملية اتخاذ القرار في أوقات الطوارئ والأزمات باستخدام المعرفة خصوصاً في ظل الظروف الصعبة الراهنة التي تمر بها المحافظات الجنوبية.

٤.١ أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بالتعرف على دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- وقد تفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كالتالي:
١. التعرف على مستوى فعالية اتخاذ القرار في وزارة الصحة الفلسطينية.
٢. الكشف عن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة الصحة الفلسطينية.
٣. بيان واقع إدارة الأزمة في وزارة الصحة الفلسطينية.
٤. التعرف على طبيعة ومقدار العلاقة بين كل من متغيرات الدراسة: (إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات، وإدارة الأزمات) في وزارة الصحة الفلسطينية.
٥. التعرف على أثر اتخاذ القرار كمتغير وسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات.

٦. التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة الرئيسية الثلاثة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

٥.١ فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية للوصول إلى إثباتها أو نفيها كما يلي:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في ضوء اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (اتخاذ القرار، إدارة المعرفة، إدارة الأزمات) في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

٦.١ حدود الدراسة:

يمكن بيان حدود الدراسة وفق التالي:

١. الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
٢. الحد المؤسسي: تم تطبيق الدراسة على وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
٣. الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال العام (٢٠٢٠م).
٤. الحد البشري: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملون بالإدارة العليا والوسطى في وزارة الصحة الفلسطينية.

٧.١ متغيرات الدراسة:

تم تصميم متغيرات الدراسة من خلال الرجوع الى أبعاد الدراسات السابقة، وقد تم تصميم أبعاد المحور الأول والذي تمثل في إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وفقاً للآتي:

حيث تم اختيار الأبعاد التالية: (توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة) بالاستناد إلى دراسة (عبيد، ٢٠١٥)، (الرضيع، ٢٠١١)، (الخضري، ٢٠١٧)، (أبو معمر، ٢٠١٧).

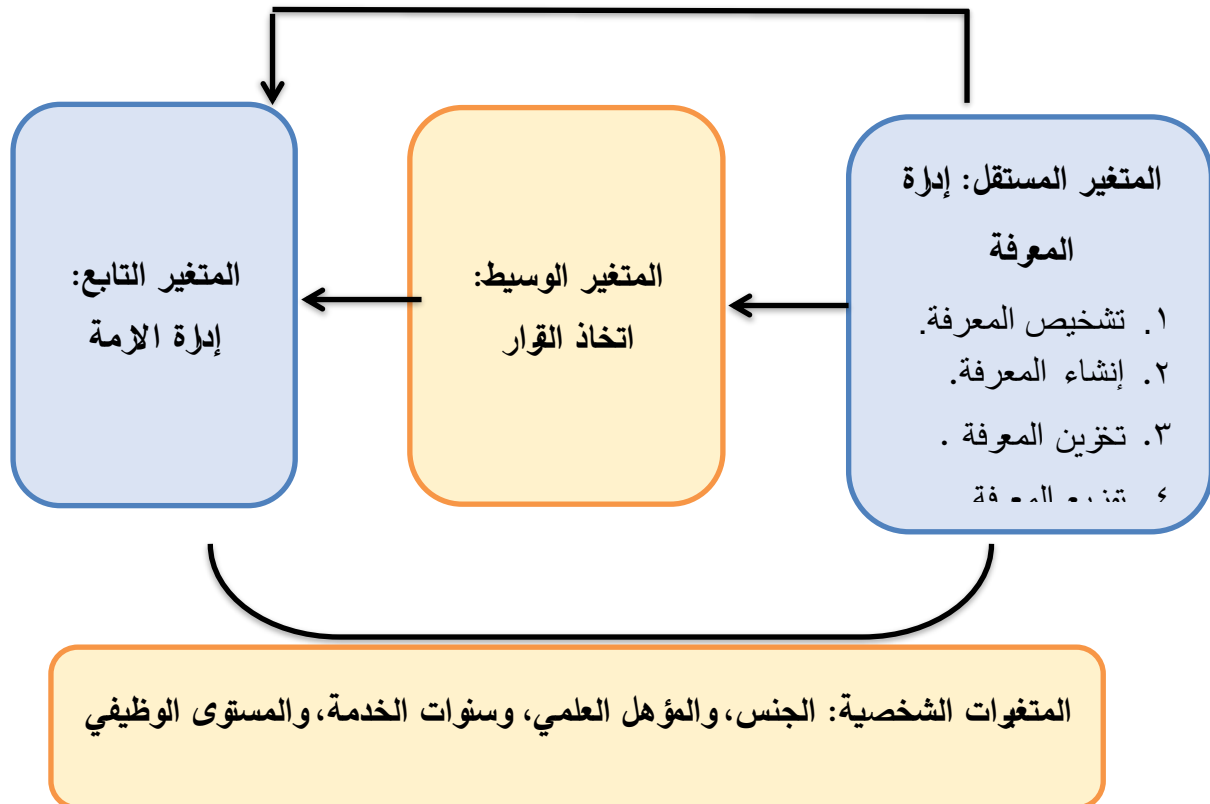
تم توصيف متغيرات الدراسة بشكل نهائي كالآتي:

١. المتغير المستقل: إدارة المعرفة.

٢. المتغير الوسيط: اتخاذ القرار.

٣. المتغير التابع: إدارة الازمة.

ويوضح الشكل التالي نموذج أبعاد الدراسة:



شكل (١.١): نموذج أبعاد الدراسة

(السلمي، ٢٠١٨)، (المطير، ٢٠١٧)، (أبو معمر، ٢٠١٧)، (أبوطه، ٢٠١٦)، (أبوصبحه، ٢٠١٦).

٨.١ هيكل الدراسة:

تكونت هيكلية الدراسة من خمسة فصول قسمت على النحو التالي:

الفصل الأول: يشمل خلفية الدراسة وهيكلتها.

الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري والدراسات السابقة، وينقسم بدوره إلى خمس مباحث وهي: (المبحث الأول يتناول إدارة المعرفة وأبعادها ومزاياها، أما المبحث الثاني فيتناول إدارة الأزمات من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، والمبحث الثالث فتم عرض اتخاذ القرار، أما المبحث الرابع فبين واقع القطاع الصحي الفلسطيني، والمبحث الخامس تناول الدراسات السابقة وما يميز البحث).

الفصل الثالث: احتوى على منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الرابع: سلط الضوء على النتائج والتوصيات.

الفصل الخامس: احتوى على النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢.١ المبحث الأول إدارة المعرفة:

يشهد العالم في الفترات الأخيرة تغيرات على كافة الجوانب وخصوصاً في جانب الاقتصاد العالمي؛ مما جعل من المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية لأداء عالي للمنظمات ولأجهزة الدولة، والمورد الأكثر أهمية من رأس المال، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم ولا ينقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة قد تنتقل المنظمة من الأداء التقليدي إلى الابتكار مما يميزها عن غيرها، (المدهون، ٢٠٢٠)، وفي هذا المبحث تم تناول مفهوم المعرفة ومصادرها للوصول إلى مفهوم وأهمية وخصائص وأبعاد إدارة المعرفة.

1.2.1 ماهية المعرفة:

تعد المعرفة من الموارد غير الملموسة التي تسعى المنظمات على اقتنائها سواء بالبحث عنها من الميدان في الأسواق أو لدى المجتمع أو العملاء أو المنافسين، أو بجمع المعلومات من واقع بياناتها الداخلية أو موظفيها، أو من خلال البحث عنها من مصادرها الثانوية وذلك لتحقيق ميزة تمكنها من معرفة الواقع بالشكل الأفضل، ورسم مسار للمستقبل بطريقة علمية، مما يزيد من بقائها واستمرارها، ويمكن التعرف على ماهية المعرفة وفق التالي:

حيث أن المعرفة في اللغة تعني العلم والقدرة على الفهم والتمييز، والمعرفة مفهوم ظهر الاهتمام به أواخر القرن العشرين بسبب ما شهده العالم من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية واسعة، مثل: ظهور العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية، وزيادة حدة المنافسة، وسرعة انتقال المعلومات، وسهولة

انتقال رؤوس الأموال والعاملين بين دول العالم المختلفة، وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها وتحقيق ميزة تنافسية. (المعاني، ٢٠٠٩: ٣٧٧)

ولأهمية المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ولأهميتها في تحقيق أهداف المنظمات وفي وضع الخطط والبرامج لا بد من تحديد رأي الخبراء والعلماء والباحثين في مفهوم وعناصر المعرفة، وبالتالي يمكن تعريف المعرفة وفق الجدول رقم (١.٢) التالي:

جدول رقم (١.٢) تعريف المعرفة

م	الباحث/ السنة	التعريف
١.	(الشريف، ٢٠١٨)	فهم الحقائق من خلال التفكير الناقد، أو الاستثمار الأمثل للمعلومات عبر التجارب والخبرات نحو تحقيق الأهداف.
٢.	(علي، ٢٠١٨)	نتيجة ما يتحصل عليه الفرد ويمتلكه من الحقائق والوقائع والآراء التي تساعد في اتخاذ قرارات صحيحة تنعكس على الأداء.
٣.	(ماضي، ٢٠١١)	مجموعة من الخبرات والمهارات والمعلومات والآراء وأساليب العمل التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو الممارسة.
٤.	(العوامل، رزوقي، ٢٠٠٩)	تنظيم المعلومات حيث تعد المعلومات شكل بسيط من أشكال المعرفة وبناء كتل أساسيات الفهم.
٥.	(المنيع، ١٤٣٣هـ)	المعرفة الضمنية: هي الموجودة في عقول الأفراد المكتسبة، بينما المعرفة الصريحة: هي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق.
٦.	(عبد الرزاق، ٢٠٠٩)	مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحس والتخيل، أو إدراك واضح واكيد للأشياء وللحقائق.
٧.	(حسين، ٢٠١١)	كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء عملهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة.
٨.	(الزريقات، ٢٠١١)	أهم ما قيل في المعرفة؛ أن رأس المال يتألف في جزء كبير منه من المعرفة، وأن المعرفة هي المحرك الأول للإنتاج.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر في الجدول

من خلال التعريفات السابقة وجدت الباحثة أن هناك اتفاق في مفهوم وعناصر المعرفة، حيث أن تجميع وتراكم الكلمات والرموز والخبرات والتجارب والعمل على ترتيبها وتنظيمها وتنسيقها وتبويبها بطريقة علمية يمكن الاستفادة منها، بحيث يتم وضع المعرفة على شكل قابل للاستخدام بعد تصنيفه حسب حاجة المنظمات له، وكل منظمة تنظم وترتب المعرفة بناء على حاجتها لها، حيث بينت جميع التعريفات بالغاية الأساسية للوصول للمعرفة وهي اتخاذ قرارات صائبة، ويمكن تعريف المعرفة من خلال فهم وتحليل التعريفات السابقة بأنها: "مجموعة الخبرات التي يمتلكها الفرد نتيجة مروره بتجارب مختلفة، أو من خلال تجميعها من مصادرها المختلفة وتنظيمها وترتيبها بطريقة يصلح ويسهل استخدامها".

ثانياً: مصادر المعرفة:

تعد البيانات من أهم مصادر المعرفة وهي رموز وكلمات وحقائق بسيطة لم يتم تغييرها بحد ذاتها، إذ تكون قليلة الفائدة ما لم يتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات دقيقة، كما أن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات معانٍ ودلالات تستخدم لاتخاذ القرارات، ووضعت مراحل المعرفة عبر بيانات خام، معلومات، معرفة، ذكاء، حكمة. (العوامل، رزوقي، ٢٠٠٩)

وهناك من يقسم مصادر المعرفة إلى كل من (الحواس، والعقل، والحدس، والتقليد، والتجريب، والإلهام، والوحي، والوجود، والانترنت)، (حسين، ٢٠١١)، أما (عليان، ٢٠٠٨) بين أن مصادر المعرفة تنقسم من حيث البيئة المحيطة إلى قسمين رئيسيين هما:

١. **مصادر البيئة الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة وتشمل: (المكتبات، والانترنت، والجامعات، ومراكز البحث العلمي، والمشاركة في المؤتمرات، ومتابعة الصحف والمجلات، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاجتماعية والتكنولوجية، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإقامة المشاريع وغير ذلك).

٢. **مصادر البيئة الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في تراكم الخبرات لدى العاملين في المنظمة حول العديد من المواضيع المختلفة، والقدرة على الاستفادة من تعلم الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل ونظم المعلومات الإدارية الأساسية.

ويري (Kim et al.2016) أن مصادر المعرفة تقسم حسب نشأتها إلى مصدرين رئيسيين هما:

١. المعرفة المادية أو المحوسبة كمصادر بديلة للمعرفة تدعم نقل أو توزيع المعرفة.

٢. مصادر المعرفة الاجتماعية كقناة للمعرفة الضمنية مثل التفاعل الإنساني.

واستناداً إلى ما سبق ترى الباحثة أن اختلاف مصادر المعرفة يعود إلى أن المصادر تعتمد على قدرات الإنسان مثل: تحليل المعلومات ومعالجتها وحفظها وتحويلها والتعامل معها، لذلك فإن المورد البشري يمثل العمود الأساسي لتوليد معرفة جديدة؛ حيث تبدأ المعرفة الجديدة دائماً بالأفراد، سواء كانت داخلية أم خارجية.

2.2.1 مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها:

تعد إدارة المعرفة من المتغيرات الإدارية المهمة والتي أثبتت الأبحاث الإدارية تأثيرها الإيجابي الفعال والواضح على كثير من المتغيرات التنظيمية، ولهذا لا بد من تحديدها وفهمها نظرياً للوصول إلى تطبيق عملي موثق في الدراسة الميدانية لهذا البحث، ولهذا تم بيان تعريف إدارة المعرفة وذلك وفق الجدول رقم (٢.٢) التالي:

جدول رقم (٢.٢) تعريف إدارة المعرفة

م	الباحث/ السنة	التعريف
1.	(ميا وشمه، ٢٠١٩)	تعتبر من الأصول الهامة التي يجب استثمارها وإدارتها بالشكل الأمثل داخل المنظمات.
2.	(براهمة، ٢٠١٨)	مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ونشرها، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
٣.	(عثمان، ٢٠١٧)	هي عمليات يتم من خلالها جمع كافة المعلومات، التي تساعد صناع القرار في اتخاذهم لتلك القرارات وتمكنهم من التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة.
4.	(Sentosa,2016)	مفهوم معقد يفوق جمع البيانات، وتحولها إلى المعرفة فالمنظمات تعتبر إدارة المعرفة عملية استراتيجية أساسية، وتعد أكبر مصدر للميزة التنافسية.
5.	(Allameh et al.,2012)	عملية تنظيمية تحكمها قواعد لخلق وكشف وتحديد وتنظيم

		وتوزيع ونقل المعرفة في المنظمات لتحسين أداء الأفراد داخلها، وتستخدم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
6.	(عبابنة، حاملة، ٢٠١٣)	عملية منظمة ومستمرة تتضمن إيجاد واكتساب، وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفعالية لدعم وتعزيز تحقيق الأهداف المحددة.
7.	(الخشالي، ٢٠٠٩)	تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث خلقها، والحصول عليها، ونقلها واستخدامها، وتحقيق التعلم والتعاون، والتجريب، واستخدام أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال.
8.	(صبري، ٢٠١٦)	إدارة المعرفة تعزز استراتيجيات عمل المنظمة الأخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
9.	(سعادات، وتيم، ٢٠١١)	كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات.
10.	(البطينة، ٢٠٠٩)	الحصول على المعرفة من المصادر المتنوعة شاملاً قواعد البيانات، والموظفين، وشركاء الأعمال، وزيادة الأساليب المهمة التي تشجع على الابتكار والمشاركة والاستخدام.

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المستخدمة في الجدول

في ضوء المفاهيم السابقة ترى الباحثة أن تعريف إدارة المعرفة يتركز حول مجموعة من الأصول المعرفية، والتي تتكون بشكل رئيسي من العقول المبدعة، والخبرات، والقدرات والمهارات، وقاعدة البيانات المتوفرة بالإضافة إلى كفاءات أفراد المنظمة، التي تؤدي في حالة توظيفها بالشكل الصحيح إلى زيادة الجودة وتحسين الأداء، وذلك من خلال ترجمة هذه الأصول إلى عمليات خاصة بإدارة المعرفة وهي توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة وذلك من أجل تسهيل اتخاذ القرار.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

حدد (المصري، ٢٠١٥) أهمية إدارة المعرفة في الآتي:

١. تمكن متخذي القرار في المنظمة من استثمار مواردها المتاحة بالشكل السليم.
٢. تدعم العمليات الإدارية التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، ورضا العاملين، وضمان انتمائهم .

٣. زيادة رأس المال البشري وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين.
٤. تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها مع المنظمات الأخرى.
٥. تلبية إدارة المعرفة حاجات المستفيدين، وتطوير أداء العاملين، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتوضيح بيئة العمل. (الطائي، والعاذلي، ٢٠١٤)

ويضيف (Skyme, 2002) أهمية جديدة لإدارة المعرفة تتمثل في:

١. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ حرية تدفق الأفكار.
٢. تبني العقول المتميزة، وتمكينها وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية لهم.
٣. تقليل المصاريف التشغيلية، من خلال تقليل التخلص من الإجراءات المطولة.
٤. تشجيع المنظمات لتطوير ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
٥. تعد المصدر الرئيس في اسناد رأس المال الفكري. (الستار، ٢٠١٠)

تستنتج الباحثة أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في استغلال المنظمة لمعلوماتها في اتخاذ قرارات بشكل سريع تعمل على تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى المحافظة على الموارد المادية واستثمارها بشكل أفضل والاستجابة للتغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة المحيطة للمنظمة.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة عدد كبير من الأهداف العامة لخصها (الأكلبي، ٢٠٠٨) كالتالي:

١. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها.
٢. تحسين عملية صنع واتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب؛ مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
٣. تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير.

بينما حدد (مرعي ونجم، ٢٠١٣) أن إدارة المعرفة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

١. تحسين عملية الاتصال والتواصل.
٢. خفض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية، وتوفير مناخ إيجابي يحفز العاملين.
٣. زيادة سرعة التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

٤. تحسين جودة المخرجات، وتمكين المؤسسات من النمو، وتعزيز قدراتها. (محمد، مرسى، ٢٠٠٩)

وترى الباحثة من خلال اطلاعها أن من أهداف إدارة المعرفة في القطاع الصحي بشكل خاص هو تطوير الأساليب الإدارية في القطاع الصحي، والسعي إلى إيجاد مدراء فاعلين قادرين على توليد وتطبيق المعرفة، وتحسين قدرتهم على اتخاذ القرار السليم في ظل الأزمات التي يتعرض لها القطاع الصحي.

3.2.1 أبعاد إدارة المعرفة:

وفقاً للباحثان (Mertins & Vorbeck, 2001) تعمل عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، حيث تعتمد كل منها على الأخرى وتدعم العملية التي تليها، فيما أضاف باحثين آخريين لأهم الأبعاد تشخيص المعرفة، ويمكن توضيح تلك الأبعاد التي اعتمدت عليها الباحثة في تصميم أداة الدراسة، وهي أكثر الأبعاد تداولاً واستخداماً من قبل الباحثين:

العملية الأولى: تشخيص المعرفة:

يتم عن طريق التشخيص تحديد المعرفة المطلوبة، وبالتالي يتم وضع السياسات وبرامج العمليات الأخرى على أثر هذا التشخيص، وعملية التشخيص هي مفتاح لأي برنامج لإدارة المعرفة، فنجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. (العيدروس، ٢٠١٢)

العملية الثانية: توليد المعرفة:

يقصد بتوليد المعرفة وفق ما بينه (المدهون، ٢٠٢٠) بأنها تلك العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة، وتتنوع مصادر الحصول على المعرفة ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ويمكن تحديد مصادر المعرفة وهي: (الخبراء المختصون، والمعرفة التنظيمية الحالية، والمنافسون، ورؤية عملاء المنظمة، ومعلومات خارجية، وقواعد البيانات، وأرشيف المنظمة).

ولا يقصد بتوليد المعرفة حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكن المقصود هو مدى قدرة المنظمة على تطوير أفكار مبدعة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق جديدة قادرة على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية. (عليان، ٢٠٠٨)

وتبدأ عملية توليد المعرفة بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، لأن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، لكن من الممكن توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. (الثبيثي، عبد المجيد، ٢٠١٣)

وتعرف الباحثة توليد المعرفة إجرائياً بأنها: عملية تتركز على استثمار المعلومات والأفكار في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتكوين معرفة جديد من خلال البحث العلمي عن طريق (البحث والتطوير، والاستقراء، والتحليل والتركيب، والتفكير الإبداعي، والتجارب) بحيث تسهم في تحديد المشكلات وتشخيصها وإيجاد حلول إبداعية تسهم في عملية اتخاذ القرار في ظل أزمات القطاع الصحي.

العملية الثالثة: تخزين المعرفة:

تتعلق عملية خزن المعرفة بعمليات الاحتفاظ والإدابة والترميز وإمكانية الوصول والسرية والرسمية والحماية والاسترجاع، ويمكن أن تفقد المنظمة المعارف التي تمتلكها ولذلك على القادة أن يعملوا على حفظها في ما يعرف بالذاكرة المنظمة، وهو اصطلاح افتراضي يشير إلى خزن وحفظ رأس المال الفكري. (الشمري، الحدراوي، ٢٠١٠)

تعرف الباحثة إجرائياً تخزين المعرفة بأنها: العملية التي تحفظ المعرفة داخل بيئة المنظمة، من خلال قاعدة بيانات يمكنها حفظ أكثر من نوع من المعارف وتحديثها وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة منها عند الحاجة إليها.

العملية الرابعة: توزيع المعرفة:

يعرف (Dalkir, 2013) توزيع المعرفة بأنها: اندفاع المعرفة التي تستند على ثقافة المنظمة، وبمجرد تكوين المعرفة والتقاطها، يجب نشرها في جميع أنحاء المنظمة.

وقد تواجه عملية توزيع المعرفة العديد من المعوقات؛ بسبب ثقافة العاملين الذين يحبون معرفتهم عن الآخرين؛ لأنهم يشعرون أن معرفتهم الخاصة هي السبب في أهميتهم بالنسبة للمنظمة ولذلك هم ما زالوا يعملون. (Uriarte, 2008)

كما يرى (المدهون، ٢٠٢٠) بأنه من الواجب وصول المعرفة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب بطريقة سليمة تخلو من الأخطاء؛ لذلك يمكن تسهيل توزيع المعرفة وتعزيزها من خلال إشراك التقنيات والعمليات والأنظمة المناسبة في عملية توزيع المعرفة بين طاقم العاملين في المنظمة.

وتعرف الباحثة إجرائياً عملية توزيع المعرفة: هي عملية تبادل وتشارك المعلومات التي تضمن وصول المعرفة إلى الشخص المهتم والباحث عنها في الوقت المناسب، والمكان المناسب حيث يستوجب وصولها إلى أكبر عدد من الباحثين عنها.

العملية الرابعة: تطبيق المعرفة:

هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها أو توليدها، ويشكل تطبيق المعرفة أحد أهداف إدارة المعرفة وأبرز عملياتها، وتتضمن هذه العملية استخدام مصطلحات خاصة بالمعرفة مثل: الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة والتطبيق. (المدان، موسى، ٢٠١٠)

وتعرف الباحثة إجرائياً عملية تطبيق المعرفة بأنها: نتاج عمليات استخدام المعرفة من (توليد وتخزين، وتوزيع للمعرفة) لان الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو تطبيقها داخل المنظمة والاستفادة منها.

4.2.1 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة إلى بيئة عمل متماسكة، ومحفزة لإدارة المعرفة في المنظمة لكافة عمليات إدارة المعرفة وقد بين (الملكوي، ٢٠٠٧) بأن هذه البيئة يلزمها عناصر أساسية وهي:

١. **بنية تحتية متكامل:** تتمثل في توفير كافة الأدوات والموارد اللازمة بتكنولوجيا وأنظمة المعلومات والخطط الاستراتيجية ذات العلاقة، وتوفير كافة الوسائل الحديثة في بيئة العمل، التي تشجع الموظفين على مشاركة المعلومات والمعارف.

٢. **موارد بشرية وقيادية:** وهي من أهم مقومات إدارة المعرفة، وهم الذين يمتلكون المعرفة اللازمة باستخدام الأفضل للأنشطة، وتسخيرها لخدمة العمل.

٣. **هيكل تنظيمي (وظيفي - إداري) مرن:** إن الهيكل التنظيمي الأنسب لإدارة المعرفة هو الذي يتصف بالمرونة، وسرعة التكيف مع البيئة، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات.

٤. **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم السائدة داخل المنظمة بين الموظفين وطريقة التعامل مع بعضهم البعض، حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون الثقافة السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرارية في التعلم، ومبدأ العمل الجماعي.

٥.٢.١ معوقات إدارة المعرفة:

هنالك العديد من المعوقات الرئيسة التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة وتتمثل في: (أبو عودة، ٢٠١٦)

١. سيطرة الثقافة التي تتحكم في طريقة التشارك بالمعرفة.
٢. ضعف دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
٣. الافتقار إلى الوعي بمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها.
٤. ضعف وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
٥. ضعف تدريب الموظفين المتعلق بإدارة المعرفة وغيابه أدى إلى غياب كادر مؤهل للقيام بإدارة المعرفة.
٦. عدم توافر الوقت الكافي للموظفين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها.
٧. الأسلوب الإداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين الموظفين.

وترى الباحثة بأن من أهم العوامل والمصاعب التي تواجه وزارة الصحة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تتمثل في أن جهود إدارة المعرفة تفشل؛ بسبب عدم توفر الموارد البشرية والمادية والتقنية الكافية لإنجاحها، كما وأن عدم وجود مقاييس أداء لقياس المعرفة وجدواها يعتبر أحد المعوقات.

6.2.1 مفهوم اتخاذ القرار:

ليتم توضيح معنى اتخاذ القرار وطبيعته وأهميته وأنواعه، فلا بد من تحديد مفهوم اتخاذ القرارات، ولا بد من التعرف على اختلاف آراء الباحثين حول تعريف ومفهوم اتخاذ القرارات ولهذا قامت الباحثة بجرد آراء الباحثين حول مفهوم اتخاذ القرارات وذلك وفق اختلاف البيئات واختلاف المدارس التي ينتمون إليها فكانت التعريفات وفق الجدول رقم (٣.٢) التالي:

جدول رقم (٣.٢) مفهوم اتخاذ القرار

الباحث/السنة	مفهوم اتخاذ القرار
(الفضل، ٢٠١٠)	هو اختيار بين أفضل البدائل من أجل تحقيق الهدف، وتحديد قدرة المسؤولين على تحمل المسؤولية والبت في الأمور.
(تعليق، ٢٠١١)	اختيار من بين عدة بدائل محددة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب، ويتوجب على متخذ القرار تغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً.
(عواد، ٢٠١٣)	عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة ويصدر عن الشخص الذي يملك السلطة والرغبة والمعلومات.
(Sari & Priantinah, 2019)	العملية الذهنية المتمثلة في اختيار الخيارات المنطقية بدلاً من الخيارات المتاحة، وهذا يعني التقييم والاختيار من بين العديد من البدائل المتنافسة.

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة وأيضاً من خلال الاطلاع على تعريفات أخرى متعددة، أن جميع آراء الباحثين تدور في نفس الإطار ونفس عناصر التعريف، ولكن الاختلاف هو في الصياغة وليس الجوهر أو التوجه، حيث أجمعت جميع التعريفات أن لاتخاذ القرار لا بد من وجود بدائل، وكذلك ضرورة تقييم كل بديل، وتحديد إيجابيات وفوائد وسلبات وخسائر وتكاليف كل بديل، ثم

إجراء مفاضلة بناء على التقييم السابق، والأفضل أن تكون نتيجة تقييم كل بديل على شكل رقمي أو كمي ليسهل المقارنة وإجراء المفاضلة، وبعد ذلك يتم اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة.

وارتكازاً على ما سبق تعرف الباحثة إجرائياً اتخاذ القرار بأنه: هو قدرة المسؤول على إيجاد حل يجب الوصول إليه لحل مشكلة واجهته أو موقف محير، من خلال اختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، ويعتمد الاختيار على المعلومات التي جمعها عن المشكلة بالإضافة إلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية.

7.2.1 أهمية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وقلب الإدارة الخافق الذي يحقق للمؤسسة الاستمرارية في العمل (عقيلي، ٢٠١٣)، حيث إنها تعد عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها، وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، بل الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة (الخفاجي، ٢٠١٠)، ويمكن توضيح أهمية اتخاذ القرارات وفق التالي:

١. تقوم الإدارة باتخاذ مجموعة من القرارات في مرحلة التخطيط، فعند وضع الخطط وتحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها أو رسم السياسات، وإعداد البرامج أو تحديد الموارد اللازمة، أو الاختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها. (الخفاجي، ٢٠١٠)

٢. في مرحلة التنظيم يتم اتخاذ القرارات عند تحديد المهام والأنشطة المتعددة، كالقرارات المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل ومسئولية العاملين، والهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسئولية والاتصال. (الخفاجي، ٢٠١٠)

٣. في مرحلة الرقابة يتم اتخاذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت. (المزين، ٢٠٢٠)

٤. تعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة لاعتماد نجاح كافة العمليات والأنشطة الإدارية. (فياض وآخرون، ٢٠١٠)

٥. تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (عامر والمصري، ٢٠١٦)

وترى الباحثة من خلال ما سبق بأن لعملية اتخاذ القرارات أهمية كبيرة؛ وذلك لأنها تنتشر في كافة العمليات والوظائف الإدارية، ولا يمكن القيام بالأنشطة والأعمال، إلا من خلال اتخاذ كافة القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وقد أصبح ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى فاعلية القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المؤسسة.

8.2.1 معايير اتخاذ القرارات الإدارية:

يحاول المسؤولين باستمرار الوصول إلى أفضل القرارات التي تحقق لهم أفضل النتائج الممكنة، إلا أن ذلك قليل ما يحدث، حيث أن القرار محكوم بعدة محددات تحول دون الدقة الكاملة في اتخاذها، وفي الغالب يعتمد المسؤولين على أحد المعايير التالية في قراراتهم والتي حددها (الخالدي، ٢٠١٢):

١. معيار الرضا: يعني اختيار أول بديل جيد، بدلاً من اختيار البديل الأمثل.
 ٢. معيار الحد الأعلى: ويعني اختيار أفضل حل ممكن للمشكلة، ويركز هذا المعيار على تقويم واختيار البديل أو البدائل اعتماداً على احتمالية نجاحها، ويطلق عليه بعض المنظرين معيار المتفائل؛ لأن المخرجات المفضلة والاحتمالية العالية هي محط اهتمام متخذ القرار، كما أن المسؤولين نادراً ما يتخذون قرارات من هذا النوع.
 ٣. معيار الحد الأدنى: وهو معيار المتشائم، وبموجبه يختار البديل الذي يحول دون وقوع المزيد من الأضرار أو القرارات الخاطئة.
- وترى الباحثة أن اختيار أفضل المعايير السابقة يتوقف على مفهوم اتخاذ القرار الذي تم ذكره سابقاً، وهو اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة، وبالتالي معيار الحد الأعلى هو المعيار الذي يتناسب مع مفهوم وتعريف اتخاذ القرارات.

٩.٢.١ أنواع القرارات الإدارية:

يتم اتخاذ القرارات بشكل يومي إما بصورة عفوية، أو بصورة موضوعية من أجل تيسير الأمور الحياتية، وتزداد القرارات تعقيداً كلما انتقلنا إلى المستويات العليا نظراً لتعدد القرارات وتنوعها في المجالات الإدارية وذلك وفق التالي: (عواد، ٢٠١٣)

١. على أساس الوظائف الإدارية: ومنها المتعلقة بالوظائف الإدارية للمدراء من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة.

٢. على أساس وظائف المؤسسة: التي تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة.

٣. على أساس نوع المشكلة وينقسم إلى: (hunger et al, 2018)

- المشاكل الهيكلية ينتج عنها القرارات المبرمجة: المشكلة الهيكلية هي المشكلة التي تكون واضحة ومباشرة أو مألوفة، ويمكن جمع كل المعلومات المتعلقة بالمشكلة بسهولة، والقرار المبرمج هو قرار متكرر يمكن التعامل معه من خلال نهج روتيني، وهناك ثلاثة أنواع من القرارات المبرمجة التي يعتمد عليها المدير وهي: (الإجراء، القاعدة، السياسة).

- المشاكل غير الهيكلية ينتج عنها القرارات غير المبرمجة: المشكلة غير الهيكلية هي المشكلة التي تكون جديدة أو غير مألوفة، وتكون المعلومات المتعلقة بها غامضة أو غير كاملة، والقرارات غير المبرمجة هي قرارات نادرة وغير تقليدية وتتضمن حلولاً مخصصة، وعادة مديري المستوى الأعلى هم من يتعاملون مع القرارات غير المبرمجة كونها غير عادية أو صعبة.

٤. وفقاً لمعيار الزمن: وتنقسم القرارات وفقاً لهذا التصنيف إلى: (عبوي، ٢٠١٠)

- قرارات قصيرة المدى: وهي التي يكون مداها أقل من عام.
- قرارات متوسطة المدى: ويكون مداها من عام إلى خمسة أعوام.
- قرارات طويلة المدى: تزيد عن خمسة أعوام؛ لتصل إلى خمسة عشر عاماً.

٥. تبعاً لمستويات القرارات الرئيسية: يقصد بها الأثر على المؤسسة وتحديد طبيعة العمل وطريقة تعاملها مع البيئة وتنقسم إلى: (طعمة، ٢٠١٠)

- قرارات استراتيجية: هي قرارات طويلة المدى، وغير متكررة كما أنها مركزية، وهي قليلة.
- قرارات إدارية: تتعلق بالأمور التنظيمية، وتهتم بتدفق البيانات فيما بين الإدارات والأقسام.
- قرارات تشغيلية أو فنية: هي قرارات روتينية متكررة وتتخذ يومياً.

٦. حسب درجة التأكد: وتنقسم إلى (hunger et al., 2018)

- قرارات التأكد: يستطيع المدير اتخاذ قرارات بشكل دقيق؛ ونتائج كل بديل معروفة.
- قرارات في حالة عدم التأكد: وهو الظرف الذي لا يعلم متخذ القرار ما قد يحدث عند اختيار البديل، أي أنه لا يوجد لديه معلومات حول الاحتمالات الممكنة لكل بديل أو قد تكون المعلومات المتاحة

عن البدائل قليلة، فيتأثر اختيار البدائل بالكمية المحدودة من المعلومات المتاحة والتوجه النفسي لمتخذ القرار.

- **قرارات المخاطر:** وهو الظرف الأكثر شيوعاً، حيث يكون متخذ القرار قادراً على تقدير احتمالية بعض النتائج تحت الخطر، كما يكون لدى المدير بيانات تاريخية من تجارب شخصية سابقة أو معلومات ثانوية.

٧. حسب تنظيمها، وتنقسم إلى: (موسى، ٢٠١٠)

- **قرارات تنظيمية:** وهي القرارات التي يتخذها المدير وفقاً للسلطة التي يتمتع بها، ويستطيع المدير تفويض السلطة للآخرين. وتتضمن وضع قواعد وتعليمات شاملة تلتزم بها الأقسام لتنظيم الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.

- **قرارات شخصية:** وهي قرارات فردية يتخذها المدير وتعكس رغباته وتوجهاته. وترى الباحثة أنه للتعرف على نوع القرار لا بد من السؤال: ما الهدف من القرار؟ أو على أي مستوى يتم اتخاذ القرار؟، أو ما المدة التي سيتم اتخاذ القرار بخصوصها؟، أو مدى توفر المعلومات والتأكد من القرار المتخذ؟ فإن الإجابة هي التي تحدد نوع القرار.

١٠.٢.١ مراحل اتخاذ القرارات:

لا يوجد طريقة محددة اتفق عليها الباحثون فيما يتعلق بخطوات اتخاذ القرارات، وبناءً على دراسة (OMARLI, 2017) يمكن بيان خطوات اتخاذ القرار على النحو التالي:

١. **مرحلة تشخيص المشكلة:** يجب تشخيص المشكلة وفهمها وصياغتها بشكل صحيح، والتعرف على أسباب حدوثها؛ من أجل الوصول إلى قرار سليم ويوجد أنواع من المشاكل:
 - **المشاكل المتكررة:** وهي المشاكل الروتينية التي يتكرر حدوثها.
 - **المشاكل الحيوية:** وهي المشاكل التي تتعلق بأمور التخطيط ورسم السياسات.
 - **المشاكل الطارئة:** وهي المشاكل التي تحدث بشكل مفاجئ لأسباب داخلية أو خارجية.
٢. **مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات، والإحصاءات المتكاملة والدقيقة ذات الصلة بالمسألة، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع منها: (عواد، ٢٠١٣)
 - **المعلومات الأولية:** هي التي يتم جمعها من خلال الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة، وعن طريق سجلات المؤسسة وتقاريرها السنوية.

- **المعلومات الكمية والنوعية:** المعلومات الكمية متعلقة بالأرقام والإحصائيات والنسب، بينما المعلومات النوعية فهي عبارة عن تقديرات وأحكام غير محددة بأرقام.
- ٣. **الحقائق والآراء:** وهي عبارة عن وجهات نظر، ومقترحات، وأفكار يقدمها مستشارون تسهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلات المطروحة.
- ٤. **وضع الحلول البديلة:** تعتبر هذه المرحلة من أصعب وأدق المراحل ويمكن تحديد النقاط التالية عند وضع الحلول البديلة:
 - هناك الكثير من الصعوبات التي قد تواجه المدير عند إيجاد الحلول وتحليلها ومعرفة مزاياها وعيوبها. (موسى، ٢٠١٠)
 - إن من خصائص المشكلة أن تتعدد وتختلف الآراء حولها، وبالتالي توجد للمشكلة الواحدة أكثر من حل. (عواد، ٢٠١٣)
 - إن وجود عدة بدائل يعد شرطاً أساسياً للقرار الناجح. (فياض وآخرون، ٢٠١٠)
 - لنجاح هذه الخطوة لابد أن يعتمد متخذ القرار على التفكير الإبداعي؛ لابتكار البدائل المختلفة للمشكلة محل القرار، ومن ثم يتم استبعاد البدائل الضعيفة وغير المشجعة؛ لتحصر في أقل عدد ممكن من البدائل. (موسى، ٢٠١٠)
 - الاستعانة بآراء الخبراء والمختصين والمناقشة مع الأطراف ذات العلاقة تقلل من فرصة الفشل في اختيار البديل المناسب. (فياض وآخرون، ٢٠١٠)
 - كما يمكن للمدير أن يقتبس حلولاً ناجحة وضعها الآخرون في مواقف مشابهه أو من تجاربه السابقة. (عقيلي، ٢٠١٣)
- ٥. **تقييم البدائل وانتقاء الحل الأنسب:** تعد هذه المرحلة عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المطروحة، وفيها يتم المفاضلة بين البدائل المطروحة، واختيار البديل الأنسب، والتخلي عن البدائل الأخرى (عقيلي، ٢٠١٣)، ويتم ذلك عن طريق توضيح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل، ومدى قدرته على حل المشكلة، ومعرفة العوامل المؤثرة في كل بديل، وتعتمد عملية تقييم البدائل على معايير مختلفة مثل: (فياض وآخرون، ٢٠١٠)
 - المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل: وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يقوم بالموازنة بين المخاطر الناتجة أو المكاسب المتوقعة عن كل بديل.
 - الاقتصاد في الجهد والتكلفة: أن يفضل البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل التكاليف.
 - التوقيت المناسب لاتخاذ القرار: أي سرعة اتخاذ القرار بمعنى أن يعالج الحل المختار المشكلة في إطارها الحالي وليس بعد حدوث المشكلة.
 - قيود الموارد وهي تشمل الموارد المالية والبشرية والمادية.

٦. مرحلة تنفيذ القرار وتقويمه ومتابعته: وتعد هذه المرحلة الأخيرة، وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات وهي: (موسى، ٢٠١٠)

- صياغة القرار بصورة سلسلة وواضحة.
 - إبلاغ العاملين المكلفين بالتنفيذ، والسماع إلى آرائهم واستفساراتهم.
 - اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار، ويتضمن الوقت والطريقة التي يتم بها تطبيق القرار والوسائل والموارد البشرية والمادية اللازمة.
 - متابعة تنفيذ القرار والتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً لمقررات الخطة المرسومة.
- وترى الباحثة أن هناك اتفاق بين الباحثين حول طبيعة المراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، وتعتبر الباحثة أن هناك ضرورة لاتباع خطوات اتخاذ القرارات ومضمونها، حيث أن مراحلها تتفق مع المنهج العلمي الذي يقوم على الدراسة والتحليل والمقارنة واستخلاص النتائج.

١١.٢.١ الأساليب والعوامل المؤثرة في عملية القرارات:

تتعدد الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار من خلال تحديد طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها وتقدير المسؤولين، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وأساليب كميّة كما يأتي: (كورتل، وأبو غليظة، ٢٠١١)

١. الأساليب الكيفية: يوجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها: (الحكم الشخصي أو البديهية، الحقائق، الخبرة، الآراء). (أبو سمرة، ٢٠١٤)
 ٢. الأساليب الكمية: ازدادت في الفترات الأخيرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرار ومن أهم هذه الأساليب: (بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، نظرية المباريات، أسلوب شجرة القرارات، أسلوب دراسة الحالات، والبرمجة الخطية). (موسى، ٢٠١٠)
- أما أهم العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات ما يلي: (OMARLI, 2017)، (موسى، ٢٠١٠)
- ، (المدهون، ٢٠٢٠)

١. العوامل النفسية: ويشمل ذلك (الخلفية العلمية، الإدراك، القيم، والدوافع، والاتجاهات، والصفات، وكذلك الخبرة الشخصية).
٢. العوامل الاجتماعية: وتشمل الضغوط الخارجية التي يترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة المؤسسة، أو أفراد المؤسسات الاجتماعية الأخرى.
٣. العوامل الحضارية والثقافية: وتشمل القيم الدينية، والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.
٤. عوامل البيئة: تؤثر الظروف البيئية على جودة عملية اتخاذ القرار؛ لأن المؤسسات تستند في عملية اتخاذ القرارات إلى نموذج التفاعل بين العوامل سواء الداخلية أو الخارجية.

وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار عبارة عن نظام مفتوح بمعنى أنها تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، فخطوات اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والبيئية، ويمكن أن يكون لها دور هام في تغير محتوى وطبيعة القرار.

12.2.1 المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات:

مهما اختلفت القرارات فإنها لا تتال رضا الجميع بشكل كامل، ولكنها تمثل على الأقل أفضل الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ومن هذه الصعوبات: (عدم فهم المشكلة وتحديداتها بشكل جيد، عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرارات، والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، الأبعاد الشخصية لدي متخذ القرار، ونقص المعلومات أو عدم دقتها والخوف من اتخاذ القرارات). (طعمة، ٢٠١٠)

ومن المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات ما يلي: (hunger et al, 201) (عواد، ٢٠١٣)، (المدهون، ٢٠٢٠)

١. المعوقات الداخلية: وقد تحد من اختيار الحل المناسب، وتتمثل في كل من: العوائق المالية، والبشرية، والفنية، وكل هذه المعوقات قد تجبر إدارة المؤسسة صرف النظر عن حل يعتبر الأفضل، ومن بعض العوائق الداخلية ما يلي:

- تحيز الثقة المفرطة: يميل متخذي القرار إلى الاعتقاد بأنهم يعرفون أكثر مما يعرف الآخرون.
 - تحيز الإشباع الفوري: الرغبة في الحصول على مكافآت فورية وتجنب التكاليف المباشرة.
 - التحيز الانتقائي: تنظيم الأحداث وتفسيرها بشكل انتقائي بناء على تصوراتهم المتحيزة.
 - تحيز التأكيد: السعي للحصول على معلومات تؤكد خياراتهم السابقة.
 - تحيز وضع إبراز جوانب معينة من الموقف مع استثناء الجوانب الأخرى.
 - تحيز الإتاحة أو التوافر: تذكر الأحداث الأكثر حداثة وحيوية في ذاكرتهم.
 - تحيز التمثيل: تقييم احتمال وقوع حدث بناء على مدى تشابهه مع الأحداث الأخرى.
 - التحيز القائم على المصلحة الذاتية: نسب متخذي القرار الفضل لأنفسهم عند النجاح.
٢. العوائق الخارجية: وهي تتمثل بالدولة، الرأي العام، المنافسين، والمستهلكين. حيث أن المؤسسات والوزارات هي جزء من المجتمع، وبالتالي فإن قراراتها تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع، وبذلك تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أي قرارات تعود عليه بالضرر.

وترى الباحثة أنه بالإمكان الحد من تلك العوائق أو التكيف معها من خلال الاستعداد أو التخطيط المسبق وبالتحديد القرارات الاستراتيجية أو القرارات غير المبرمجة، بالإضافة إلى تدريب وتهيئة متخذي القرارات وتنمية قدراتهم للحد من العوائق الداخلية بالتحديد.

١٣.٢.١ مفهوم الأزمات وإدارتها:

تنوعت واختلقت مفاهيم الأزمة حسب وجهات النظر المختلفة للباحثين، ولا شك أن التأصيل الجيد لمفهوم الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات؛ لأنه يعتبر من المفاهيم شائعة الاستعمال في جميع المجالات حتى في حياتنا اليومية، فإن ذلك أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة، وهذا ما عبر عنه بعض الباحثين بأنه يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي لمصطلح الأزمة؛ بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال السنوات الماضية حول مدلول الأزمة والتي حاولت معالجة هذا المدلول من جميع زواياه (بن جامع، ٢٠١٠)، ويمكن بيان مفهوم الأزمة وإدارتها وفق التالي:

أولاً: مفهوم الأزمات:

هي موقف أو حدث أو حالة تخرج عن المعتاد وتؤدي إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم ويمكن أن تنشأ الأزمة بفعل الطبيعة أو بفعل الإنسان. (الدليمي، ٢٠١٢).

بينما يعرفها (البوهي، ٢٠١١): بأنها لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بكيان الفرد أو الجماعة أو الكيان الإداري الذي أصيب بها، مما يشكل صعوبة أمام متخذ القرار وتجعله في حيرة بالغة بحيث يكون أي قرار يتخذه يتسم بعدم التأكد لتصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج.

ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات:

يعرف (حسان، والعجمي، ٢٠١٣) إدارة الأزمات بأنها: تمثل إطار عمل يفيد فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم.

بينما يعرفها (أبو العلا، ٢٠١٣) بأنها: "أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والمتابعة وتشكيل أعضاء فريق الأزمات والقيادة ونظم الاتصال والمعلومات والتقويم".

بينما تعرفه الباحثة إجرائياً إدارة الأزمات: بأنها عملية استشعار للخطر يقوم بها مديرو الأقسام في وزارة الصحة الفلسطينية من أجل التخطيط لمواجهة، وتهيئة الأوضاع المناسبة للتعامل معه، عن طريق اتخاذ التدابير لمواجهة المشكلات بأسلوب علمي.

١٤.٢.١ أسباب نشوء الأزمة وخصائصها:

أولاً: أسباب نشوء الأزمة:

تعود أسباب نشوء الأزمة إلى ما يلي: (Larson& Rudwall,2010)

١. أسباب اقتصادية: أزمات ترتبط بالعمالة، والسوق.
٢. أسباب مادية: خسارة المواد الأولية، وقلة الإمكانات المادية.
٣. أسباب ترتبط بالمعلومات: خسارة معلومة مخزنة، عن الموردين والمستهلكين.
٤. أسباب متعلقة بالموارد البشرية: ارتفاع حوادث العنف داخل مكان العمل وضعف العلاقات بين العاملين، وعدم الاهتمام بتدريبهم.
٥. أسباب سياسية: الحروب، الانقلابات العسكرية والثورات.
٦. أسباب طبيعية: البراكين، الكوارث، الزلازل، الفيضانات والاعاصير.

وتشير دراسة (حافظ، والبحيري، ٢٠٠٩) أن أسباب الأزمة ترجع إلى ما يلي:

١. أسباب خارجية عن إدارة المؤسسة منها سياسة الدولة في الظروف الاقتصادية السائدة.
٢. عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة.
٣. عدم ملائمة التخطيط والتنمية للتعامل مع الأزمات.

وتضيف دراسة (أبو عزيز، ٢٠١٠) أربعة أسباب أخرى لحدوث الأزمة هي:

١. الرغبة في الابتزاز: هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية باستغلال التصرفات الخطأ التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات الأكثر ضرراً، ويصبح ذلك مرة أخرى مصدراً للإجبار والابتزاز.
٢. اليأس: هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل، ويرجع ذلك لأحد الأسباب التالية: (تدهور في الأنظمة الإدارية، الشعور بالظلم، انخفاض الدخل والراتب، عدم معالجة المؤسسة لمشاكلها، القمع الإداري، الشعور بعدم الرضا، داخل العمل وكراهيته).
٣. الأخطاء البشرية: وترجع الأخطاء البشرية للأسباب الآتية: (قلة التدريب، ضعف الدافعية والمعنويات، ضعف الخبرة في نوعها ومستوياتها، عدم مناسبة الصفات الشخصية، التدهور الصحي، التعب والإرهاق، ضعف التركيز في العمل، الإهمال).

٤. **الأزمات المخططة:** افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر، وهو محاولة لصرف النظر عن أزمات حقيقية وافتعال أزمة جانبية أو وهمية، ويرجع السبب في افتعال الأزمات إلى محاولة كسب أرضية وصورة غير أخلاقية على حساب الآخرين، أو انعدام الوازع الديني والأخلاقي.

وترى الباحثة أن أسباب حدوث الأزمة متنوعة ومختلفة إضافة إلى أنها متجددة مع سبل الحياة المختلفة، خصوصاً في الحالة الفلسطينية، ومن أهم الأسباب وجود الاحتلال الإسرائيلي وما يقوم به من سياسة تجهيل وطمس للمجتمع، وقيامه بحروب متعددة على الشعب الفلسطيني، إضافة إلى سوء الأوضاع الاقتصادية بفعل الحصار الذي يفرضه الاحتلال منذ عام (٢٠٠٧) لغاية الآن، كما أن الانقسام الفلسطيني بين محافظات الوطن شكل أزمة في المجتمع، وعلى الخبراء والباحثين أن يسعوا لتحديد جوانب وأبعاد كل أزمة وتشخيصها بشكل دقيق ومناسب حتى يتمكن من التعامل معها وإدارتها بالشكل المطلوب.

ثانياً: خصائص الأزمة:

هناك جملة من الخصائص تتصف بها الأزمات وهي: (الحري، ٢٠١٠)

١. **المفاجأة:** وهي أمر غير متوقع يقود الشخص إلى التخطيط المحكم للاستفادة من نتائجها.
٢. **التهديد:** وهو القيام بتهديد الطرف إلى طرف آخر بعمل ما ضده فيما لم يرضخ لمطالبه.
٣. **نقص المعلومات:** ينتج عن ذلك التخبط في العمل والعشوائية فيه.
٤. **السرعة والتداخل والتعقيد:** وهذا يؤدي إلى السيطرة عليها وعلى تفاصيلها أمراً صعباً.
٥. **التغيرات في العلاقات:** ينتج عنه التوتر بين أعضاء المنظمة.
٦. **ضيق الوقت:** يؤدي ذلك إلى عدم وجود مجال للتفكير العميق مما يسبب الارتباك والتوتر وعدم التركيز.
٧. **تتطلب إمكانيات مادية ومعنوية ضخمة:** وهذا يرهق كاهل المنظمة ويضيف عليها الأعباء الثقيلة.

كما ذكرت دراسة (حسان، والعجمي، ٢٠١٣) أن من خصائص الأزمة ما يأتي:

١. **مواجهة الأزمة:** تتطلب توفر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات، وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.

٢. إمكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرات جديدة.

وترى الباحثة أن هذه الخصائص تحتاج إلى قيادة حكيمة قادرة على اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الجرأة والشجاعة المتوازنة، التي تمكنها من السيطرة على الأزمة بفاعلية.

١٥.٢.١ مراحل نشأة الأزمة آليات إدارتها:

أولاً: مراحل نشأة الأزمة: تمر الأزمة كغيرها من الظواهر الاجتماعية بخطوات محددة ومتصلة، توضح سلسلة تطورها منذ نشأتها ولا يوجد اتفاق بين الباحثين على عدد هذه المراحل ومسمياتها، ولكن اختلافها هو اختلاف شكلي، لا يؤثر في المضامين للأزمة، ومن أبرز هذه ما يلي: (اللقطة، ٢٠١٩)

١. مرحلة الميلاد (تكوين الأزمة): تبدأ في شكل إحساس غير واضح، وتتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب نقص المعلومات.

٢. مرحلة نمو الأزمة (التهيئة): تنمو من خلال سوء الفهم لدى متخذي القرار في مرحلة الميلاد، بذلك تشتد الأزمة.

٣. مرحلة النضج: تتطور الأزمة وتتضج نتيجة سوء متخذ القرار وأنه على درجة من الجهل، والاستبداد برأيه، وصنع الحواجز التي تعزل متخذي القرار عن واقع المشكلة.

٤. مرحلة الانحسار: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتعنت بعد تحقيقها هدف الصدام، والذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي للأزمة.

٥. مرحلة الاختفاء وتلاشي الأزمة: لا بد أن تنتهي الأزمة عندما تفقد قوى الدفع المولدة لها أو لعناصرها.

وترى الباحثة أن معرفة هذه المراحل ضرورية لمتخذي القرار، فالتعامل مع الأزمة يجب أن يتمشى مع طبيعة الأزمة ومراحلها، مما ساعد متخذ القرار على احتواء الأزمة والسيطرة عليها.

ثانياً: آليات إدارة الأزمة:

يختلف أسلوب التعامل مع الأزمة حسب نوع الأزمة، وحسب الشخص المتصدر لهذه الأزمة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة، وهنا يظهر دور الأسلوب العلمي في القيادة وفي التعامل مع الأزمات، فالقيادة الإبداعية الرشيدة تتعامل مع الأزمات وفق استراتيجيات قائمة على التخطيط وفق الإمكانيات المتاحة وأدوات التنبؤ بالمستقبل، ويتطلب التعامل مع إدارة الأزمة من خلال آليات تتمثل في: (أبو دية، ٢٠١٩)

١. الموارد المعلوماتية.

٢. التخطيط الاستراتيجي.

٣. فتح قنوات الاتصال.

٤. القيادة واتخاذ القرار.

٥. تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

16.2.1 متطلبات إدارة الأزمة:

تعتمد إدارة الأزمة في المؤسسات والحكومات على مجموعة من المتطلبات تسهم في إدارة الأزمة وتقويضها، حيث يقول (أبو دية، ٢٠١٩) أن التعامل مع إدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متطورة تعمل على توفير المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي ذات الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، وهذا يدل على أن إدارة الأزمات تحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية خاصة، ويطلق عليها بعض الباحثين مصطلح الإدارة بالاستثناء (Management By Exception) حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل (Task Force) لديه الرؤية المستقبلية، وكافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة. (نوفل، ٢٠٢٠)

وقد تناول الباحثون متطلبات أساسية تركز عليها الإدارة الفاعلة للأزمات، تتمثل في أمور عدة، تتلخص في النقاط التالية:

١. تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يمكن التعامل مع الأزمات بنفس الطرق وبنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتحدث أضرار، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث ومعالجته. (نوفل، ٢٠٢٠)

٢. تقدير الموقف: يتوجب تحليل كامل لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديدتها تحديداً دقيقاً وشاملاً للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها. (كباحة، ٢٠٢٠)

٣. تحديد الأولويات: بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها. (العاجز وعساف، ٢٠١٧)

٤. **الوفرة الاحتياطية الكافية:** الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الحاصل عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة مواجهة الأحداث إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وامكانيات توظيفها، والإفادة من الموارد البشرية، والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة واثابة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة. (الأشقر، ٢٠١٩)

٥. **فتح قنوات الاتصال والإبقاء مع الطرف الآخر:** تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر، بحيث يساعد على تحقيق هذا الهدف. (كباةة، ٢٠٢٠)

كما وتضيف دراسة (الأشقر، ٢٠١٩) إلى متطلبات إدارة الأزمة ومقوماتها ما يلي:

١. **تفويض السلطة:** تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة، فقد تظهر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع، وبدون انتظار لحضور الشخص المسؤول، والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه.

٢. **التواجد المستمر:** التواجد في مكان الأزمة يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة.

٣. **التنسيق الفعال:** لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم.

٤. **التخطيط الجيد:** استخدام تخطيط السيناريو كإدارة منهجية لإدارة الأزمات، ويبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات، ويقود تفكير المسؤولين إزاء أداء أعمالهم، وتجاه التعامل مع الأزمات.

أما الإدارة بالأزمات فإن المتطلبات والشروط الواجب توافرها لضمان تحقيق النجاح؛ فقد ذكرت دراسة (الهمص، ٢٠٢٠) عدة شروط لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأزمات وهي:

١. وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدير الأزمة، مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبه تجنباً لصراع محسومة نتائج.

٢. في حالة عدم وجود فرق جوهري بين قوة الطرفين فإن على مدير الأزمة أو مفتعلها أن يقنع الطرف المستهدف بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة عدم إذعانه.

٣. يبقى الهدف النهائي للإدارة بالآزمات، عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي تحولها إلى صراع شرس، وهي الحالة التي يقدر فيها المستهدف الأزمة أنه مطالب بالتضحية بمصلحة جوهريّة، أو أساسية من مصالحه.

وترى الباحثة أن معيار قوة المنظمة أو الوزارة تتمثل في طريقة إدارتها للآزمات، وأساليبها الوقائية، واستخدام المنهج العلمي في إدارة الأزمة، من خلال الطرق العلمية، وذلك من أجل التقليل من حدة المفاجئة التي تتجم عن الأزمة.

١٧.٢.١ أساليب إدارة الآزمات ومراحلها:

أولاً: أساليب إدارة الآزمات

لقد تنوعت وتطورت الأساليب التي يجرى استخدامها في المؤسسات لإدارة الآزمات، ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي: (حسان، العجمي، ٢٠١٠)

١. أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط): وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة.

٢. أسلوب التساوم التوفيق: وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تسعى بها المؤسسة للتوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف معالجة الأزمة.

٣. أسلوب التساوم والإقناع: وهو مجموعة التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة، ويعد هذا الأسلوب أضعف أساليب إدارة الآزمات لما يرتبط به من تنازلات لصالح الخصم من قبل الأطراف المتفاوضة.

ثانياً: مراحل إدارة الآزمات:

تمر إدارة الآزمات بمراحل ومستويات متعددة، ترتبط بالتغيرات التي تطرأ على الآزمات، واختلف الباحثون في تصنيفهم لها، تبعاً لتوجهاتهم الفكرية، ومن أبرز مراحل إدارة الآزمات التي ذكرها الباحثون ما يلي:

١. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة، وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بوقوع الأزمة، حيث تتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد

من أسباب الأزمة، والتقليل من مخاطرها، إلا أن إشارات الإنذار المبكر تعد مشكلة عند المديرين نظراً لاختلاف قدراتهم على التنبؤ باحتمالها وفقاً لخصائصهم الشخصية، ومستوى تأهيلهم، لذلك فإن احتواء هذه الاشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة المديرين وكفاءتهم في النقاط الإشارات الحقيقية والمهمة حتى يسهل التعامل معها. (كباجة، ٢٠٢٠)

٢. **الاستعداد والوقاية:** تهتم هذه المرحلة أيضاً بفترة ما قبل الأزمة، ويجب أن يتوفر لدى المسؤولين في هذه المرحلة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وبالتالي مواجهتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمؤسسة وتتضمن بذلك بذل أقصى ما يمكن لتجنب وقوع الأزمات والاستعداد بطريقة أفضل للمواجهة. (جبريل، ٢٠٢٠)

٣. **احتواء الأضرار أو الحد منها:** في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة، وعلاجها لتقليل الخسائر، وبذلك يكون الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عنها، وعزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة (بركات، ٢٠١٢).

٤. **استعادة النشاط:** وهي تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، وتتضمن هذه المرحلة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والتي يجب أن يتوافر للمدرسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم لما حدث. (جبريل، ٢٠٢٠)

٥. **التعلم:** وهي المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة، وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستو عالٍ من الجاهزية في المستقبل. (كباجة، ٢٠٢٠)

٦. **مراحل إدارة الأزمات بحسب (الدليمي، ٢٠١٢) كالآتي:** (تخفيف حدة الأزمة، الاستعداد للأزمة، التصدي للأزمة، إعادة التوازن).

وتمر هذه المراحل بخطوات عديدة يجب اتباعها عند وقوع الأزمة وهي: (الاي، ٢٠١٩)

١. **تشخيص الأزمة:** جمع البيانات والمعلومات والخبرات العملية، والإلمام الإداري.
٢. **تحديد الأهداف:** يجب تحديد وترتيب الأهداف حسب أهميتها.
٣. **الحد من تفاقم الأزمة:** يجب تحديد الآلية التي تساعد على الحد من الأزمة.
٤. **تحديد البدائل الممكنة:** توليد الأفكار من أجل الوصول إلى البدائل المحتملة.
٥. **اختيار أفضل البدائل:** دراسة كل بديل واستخراج إيجابياته وسلبياته ، والمفاضلة بين البدائل.

تؤكد الباحثة على ضرورة توثيق كل مرحلة من خلال عمل أرشيف خاص بكل مرحلة، يوضح فيه كيفية إدارة الأزمة، من أجل الاستفادة منها، والوصول إلى مرحلة التعلم، وجعلها مرجعاً لمتخذي القرارات، تساعدهم في تجنب تكرار وقوع الأزمة.

الخلاصة: وفق ما تم طرحه في المباحث الثلاثة السابقة يمكن بيان العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، اتخاذ القرار، إدارة الأزمات) وفق التالي:

أولاً: علاقة اتخاذ القرار بإدارة الأزمة: اتفق علماء الإدارة على أن اتخاذ القرار هو أساس الوظائف الإدارية، وأن أكثر المدراء يعتقدون أن عملية اتخاذ القرار هو جوهر عملهم، حيث يجب عليهم دائماً الاختيار حول ماذا يجب ومن هو الذي سيقوم بالعمل. (الخضري، ٢٠١٧)

وتعتبر عملية صنع القرار من أهم مهام مسؤول الإدارة خصوصاً بعد مرحلة انفجار الأزمة في المنظمة أو الوزارة، وتقع مهمته في تخفيف الأضرار التي ألتمت بها قدر الإمكان من خلال اتخاذ قرارات صحيحة، وتساهم المعرفة في ظل الأزمة على تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع.

ويمثل القرار أساس لإدارة الأزمة وهنا يتعلق بالعوامل المعنوية والتي يصعب قياسها مثل الإحساس والمشاعر الإنسانية، ويمثل القرار المشكلة وقت الأزمة نظراً لتعرض متخذ القرار لمجموعة من الضغوط لا تسمح بالتفكير بشكل طبيعي وأخذ رأي الآخرين وعندما يفشل متخذ القرارات يجد نفسه مضطراً إلى الاستسلام والانهيار أو الهروب (جبريل، ٢٠٢٠)؛ لذلك يجب على المدراء في الأقسام داخل المنظمات والوزارات كمسؤول يواجه الأزمات يحتاج أول ما يحتاج إلى اتخاذ القرارات المناسبة بالمشاركة مع الأعضاء داخل الأقسام في عملية صنع القرار، وتشجيع العمل الجماعي والتفكير الابتكاري على أن يعمل الأفراد الذين يقومون بصناعة القرار ضمن الخطوات المتبعة في الوزارة أو المنظمة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتقدير العمل المتميز والأفكار المبدعة. (الأشقر، ٢٠٢٠)

واحتواء الأزمة يكون باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة، وتغدو المصادقية أهم الموقف القانوني السليم، نتيجة قلة المعلومات، لذا يتوجب إيضاح جميع المعلومات، وتوفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار

الحاسم لتحقيق ضمان فاعلية الممارسات الإدارية لمدراء الأقسام لا بد من توافر المعلومات اللازمة ذات الأهمية والمتربطة بالأزمة ذلك لتأمين فرص نجاح اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.

ومن هنا تتبع أهمية مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات: (عبدالمعظم ومصطفى، ٢٠١٢)، (عناني، ٢٠١١)، (البوهي، ٢٠١١)

١. لضمان الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ.
٢. أن مثل هذه القرار تتال قبولاً أكثر العاملين في المنظمة.
٣. ثبت أنها تؤدي إلى تحسين النتائج أو المخرجات في المنظمة أو الوزارة.
٤. أنها تحقق مزيداً من رضا العاملين.
٥. تضمن تعاوناً أفضل من العاملين عند تنفيذ القرارات.
٦. تعمل على توثيق التعاون والاتصال بين مجموعات أكبر من العاملين في المؤسسة.
٧. مشاركة أعضاء المجتمع في تشخيص المشكلات التي تواجههم، ومن ثم إيجاد الحلول.
٨. وضع معايير الأداء الخاصة بالعاملين، وتحديد رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع منهم.
٩. تفهم العاملين للقرار وإزالة مخاوفهم منه والتزامهم به وحماهم لتنفيذه.
١٠. تزيد من ابتكار وإبداع العاملين في المنظمة أو الوزارة، وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة.

ثانياً: إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب جوهر العمل الإداري الناجح، بل هو أساس العملية الإدارية كلها ونقطة البداية بالنسبة لما يليه من نشاطات وتصرفات، فإتخاذ القرار نشاط هادف يمثل الخطوة الأولى في السير نحو تحقيق أهداف المنظمة أو الوزارة. (الشوبكي، ٢٠١٠)

فعملية إتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والمحور الرئيسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها كالتهيئة والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المؤسسات، هذا عدا عن ارتباط مهمة إتخاذ القرار بمجالات النشاط الإنساني وتأثيرها على الإدارة ككل. (طيش، ٢٠٠٨)

تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة سواء كانت ناجحة أو فاشلة، لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في إتخاذ القرارات، فإن جودة القرارات وفعاليتها التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها. (الحوراني، ٢٠١٣)

ويقوم مفهوم إدارة المعرفة على توفير المعلومات لجميع العاملين في المؤسسة وحتى المستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة والخبرات الفردية للعاملين والكامنة في عقولهم والمتحفزة لأي مثير لاستنهاضها وانطلاقها بشكل فعال، كما أن مفاهيم المعرفة والجودة المحرك أصبحت الذي يقود التنافسية في وقتنا الحالي، وتشكل إدارة المعرفة تطوراً فكرياً مهماً وذا قيمة يهتم بالعاملين الذين يباشرون أنشطة معرفية وذوي الاختصاص والقدرات المتميزة الذين يقومون بالأعمال الذهنية في المؤسسة. (فياض، ٢٠١٦)

وتعد المعرفة والمعلومات العصب الحقيقي للمنظمات والوزارات، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المردود الأكثر أهمية في إيجاد الثروة وتحقيق التميز والازدهار، كما أن إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة أو الوزارة إلا وارتبطت به ارتباطاً مباشراً، حيث أن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المؤسسات الإنسانية. (حمود، ٢٠١٠)

ويمكن تلخيص ما سبق بأن لإدارة المعرفة الدور الكبير في تحسين مستوى فاعلية اتخاذ القرار في أوقات الأزمات بشكل خاص فكلما كانت المعلومات والبيانات متوفرة كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرارات بسهولة ويسر، ويسهم في تحسين إدارة الأزمة وسهولة الوصول إلى القرار الصائب، وأن سبب الكثير من الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو وجودها بشكل غير دقيق أو بسبب الظروف الراهنة في ظل وجود أزمة أو بسبب قصور في الجهات التنفيذية وضعفها في إدارة الأزمات وتطبيق القرارات، ومن خلال ما سبق تم ملاحظة أن هناك دور مهم وفعال وإيجابي لإدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وأن الفعالية في اتخاذ القرار يؤدي إلى إدارة فعالة للأزمات، ومن هنا يظهر أهمية ودور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات.

المقدمة:

يواجه قطاع الصحة - ولا يزال - سلسلة من نقاط الضعف والتشوهات جراء السياسات والعوائق والقيود التي مارستها سلطات الاحتلال الإسرائيلي، التي وازبت على تهميش الاقتصاد الفلسطيني وبنيت التحتية وخدماته الأساسية خلال الفترة التي سبقت نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية العام ١٩٩٤، فالقطاع الصحي على سبيل المثال لا الحصر لم يشهد أي تحسينات باستثناء بعض مجالات الرعاية الصحية الأولية، وظلت خدماته الثانوية والمتقدمة متردية، ما اضطر المواطنين للجوء لمستشفيات القطاع الخاص بالإضافة إلى السفر للعلاج في المستشفيات الأردنية والمصرية والإسرائيلية للحصول على تلك الخدمات، وعلى الرغم من التطور اللافت الذي تحقق في تطور القطاع الصحي بعد العام (١٩٩٤م)، إلا أنه ما زال يعاني من قيود الاحتلال وسياساته وإجراءاته العدائية التي تصاعدت منذ بداية القرن الحالي، والتي شملت إغلاق مدينة القدس الشرقية، ومنع أبناء الضفة الغربية وقطاع غزة من الوصول إلى الخدمات الطبية المتقدمة في مستشفياتها، ومنع التحاق طلبة غزة في الكليات الطبية في الضفة الغربية، ومنع تحديث التجهيزات الطبية بالتقنيات المتطورة، بما في ذلك مستلزمات الطب النووي التي باتت مطلوبة لتشخيص وعلاج بعض الأمراض الخطيرة ، لذا ما زالت وزارة الصحة الفلسطينية مضطرة لتحويل عشرات آلاف الحالات المرضية سنوياً إلى مستشفيات خارج فلسطين، كما أن مشكلة نقص الكوادر والفجوات في مهارات العاملين في القطاع الصحي صدارة المشكلات التي تواجه القطاع الصحي، ويمكن تقييم القطاع الصحي الفلسطيني، كما حدد(ماس، ٢٠٢٠) وفق التالي:

١٨.٢.١ حوكمة القطاع الصحي الفلسطيني:

١. وزارة الصحة الفلسطينية:

ينظم قانون الصحة العامة رقم (٢٠) لعام (٢٠٠٤) عمل القطاع الصحي الفلسطيني في الأرض الفلسطينية المحتلة العام (١٩٦٧م)، وخول القانون وزارة الصحة الفلسطينية صلاحيات شاملة تنظيمية ورقابية، وتقديم الخدمات الصحية في جميع المستويات الأولية، والثانوية والثالثية، وتطوير الموارد البشرية للعاملين في القطاع، وفيما يلي تم عرض بإيجاز أبرز الصلاحيات والوظائف (التنظيمية، والرقابية، والإشرافية) التي نص عليها القانون: (قانون الصحة العامة، ٢٠٠٤)

٢. الوظائف التنظيمية والرقابية:

- ترخيص المؤسسات الصحية غير الحكومية ومراقبتها.
- ترخيص مزاولي المهن الطبية والمهن الطبية المساعدة ومراقبتها.
- ترخيص الأعمال والحرف والصناعات الغذائية وأماكن بيعها ومراقبتها.
- ترخيص مصانع الأدوية ومراقبتها، بما يضمن جودة العقاقير الطبية، وذلك بإنشاء المختبرات اللازمة وتأهيل الطواقم المتخصصة.
- ترخيص الأدوية المحلية والمستوردة وتسجيلها ومراقبة المستودعات والصيدليات.
- ترخيص صناعة العطور ومستحضرات التجميل ومراقبتها.
- ترخيص المنشآت الخاصة بجمع النفايات وكيفية معالجتها والتخلص منها.
- مراقبة الوضع الصحي للسكان من خلال دراسة المؤشرات المناسبة والبيانات الخاصة.

٣. الوظائف الإشرافية:

- الإشراف الصحي على أعمال مكافحة الحشرات الضارة والآفات والقوارض بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- الإشراف الصحي على شواطئ البحار وبرك السباحة العامة.
- الإشراف الصحي على جميع شبكات الصرف الصحي ومحطات معالجة المياه العادمة، بالتعاون مع السلطات المحلية.
- مراقبة الأغذية.

٤. تقديم الخدمات الصحية:

- تقديم الخدمات الصحية الحكومية الوقائية والتشخيصية والعلاجية والتأهيلية، وإنشاء المؤسسات الصحية اللازمة لذلك.

- توفير التأمين الصحي للسكان ضمن الإمكانيات المتوفرة.
- الفحص الدوري لمياه الشرب من حيث صلاحيتها للاستخدام الآدمي.
- إعداد برامج الإرشاد والتثقيف الصحي والبيئي.

٥. تطوير الموارد البشرية:

إدارة المؤسسات التعليمية الصحية التابعة لها، والعمل على تحديث وتطوير الخدمات الصحية.

١٩.٢.١ الكوادر البشرية:

أصبح تحليل الكوادر البشرية العاملة في القطاع الصحي في فلسطين هاماً بحسب التخصصات الطبية، وذلك لتقييم كفاية التخصصات، خصوصاً للأمراض التي يكثر تحويلها للعلاج خارج المستشفيات الفلسطينية، حيث يمثل (أكثر من 90%) من العاملين في المجال الصحي يعملون في الخدمات الطبية العسكرية، والمراكز الصحية التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا)، وكذلك المستشفيات الأهلية والمستشفيات التابعة للقطاع الخاص.

عدد العاملين في القطاع الصحي الفلسطيني قد بلغ (36,809) عاملاً، حيث يعمل أكثر من نصفهم (56%) في الضفة الغربية. ويظهر الجدول (٤.٢) توزيع العاملين في القطاع الصحي الفلسطيني.

الجدول رقم (٤.٢) توزيع العاملين في القطاع الصحي الفلسطيني (2016)

العاملون في القطاع الصحي	قطاع غزة	الضفة الغربية	العدد
أطباء	47 %	53 %	5.297
ممرضات/ممرضين	42 %	58 %	8.286
قابلات	38 %	58 %	1.024
أطباء أسنان	28 %	72 %	1.547
صيادلة	40 %	72 %	2.263
مهن صحية مساندة	45 %	55 %	6.131

12.061	% 52	% 48	طواقم ادارية مساندة
36.809	% 56	% 44	المجموع الكلي

مصدر البيانات: المعهد الوطني الفلسطيني للصحة العامة.

ما يجب ملاحظته هنا أن هناك نقصاً كبيراً في عدد العاملين الصحيين في قطاع غزة بالنسبة لعدد السكان، حيث يعاني السكان من نقص شديد بالمقارنة مع الضفة الغربية، ولقد بات من الضروري منح الأولوية لسد النقص في العاملين الصحيين في قطاع غزة في خطط تطوير القوى العاملة الصحية، ابتداءً بتحقيق المساواة في مؤشرات تطور القطاع الصحي في شطري الوطن، والنهوض بتنمية العاملين الصحيين لتحسين مؤشرات شمول وجودة الخدمات الصحية في المحافظات الفلسطينية كافة، وبلوغ أهداف التنمية المستدامة.

٢٠٢٠.١ تقييم قدرات القطاع الصحي الفلسطيني (البنية التحتية):

يبلغ عدد المستشفيات الحكومية والأهلية والخاصة المستشفيات المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة (٨٣) مستشفى، تقسم هذه المستشفيات على النحو التالي (٢٩) مستشفى تابع للقطاع الأهلي (١٧ منها في الضفة الغربية و١٢ منها في قطاع غزة)، و(٣٠) مستشفى حكومي (منها ١٤ في الضفة و١٦ منها في القطاع)، و(٢٠) مستشفى تابع للقطاع الخاص (١٧ في الضفة و٣ في قطاع غزة). (ماس، ٢٠٢٠)

رابعاً: وضع قطاع الصحة الراهن في المحافظات الجنوبية:

يعاني قطاع الصحة في غزة من أزماتٍ كثيرة؛ بسبب الحصار المفروض منذ بداية الانتفاضة الثانية، والذي تعزز بعد الانسحاب الإسرائيلي عام ٢٠٠٥، منذ أكثر من عقدٍ ونصف يعيش القطاع الصحي حالة انهيارٍ متواصل، تمنع دولة الاحتلال إدخال الكثير من مستلزمات المستشفيات مثل: الأجهزة الطبية، ومجموعة واسعة من الأدوية بالكمية المطلوبة، فقد استخدمت المساعدات الطبية الخارجية كأداة ضغط أساسية على القطاع الصحي، فالكثير من المواد والمعدات والأجهزة بقيت شهوراً تنتظر الموافقة الأمنية الإسرائيلية حتى تدخل قطاع غزة، كما أنّ عملية صيانة الأجهزة في محطات تصنيع الأكسجين تعاني من معضلات كبيرة، مثل عدم توفر قطع الغيار بشكلٍ دائمٍ، مما يعني أنّه

في حال حصول عطل في جهاز ما فإنّ ذلك قد يؤدي إلى إخراجها من الخدمة قبل استنفاد طاقتها ويمكن تلخيص وضع المحافظات الجنوبية للقطاع الصحي وفق التالي: (<https://metras.com>)

١. تعرّض القطاع الصحيّ في غزّة لهجماتٍ عسكريّةٍ إسرائيليّةٍ متعددة استهدفت مرافقه، كان أبرزها قصف مستشفى الشفاء، ومستشفى شهداء الأقصى، ومستشفى القدس أثناء الاجتياحات أو الحروب. عدا عن استهداف سيارات الإسعاف والمسعفين، لا وبل غرف العناية المركّزة أحياناً.

٢. كان لمسيرات العودة وفك الحصار في (مارس/ آذار ٢٠١٨)، إذ أنّ المسيرات على مدار عامين أوقعت بالمتظاهرين آلاف الإصابات، التي تُقدّر بحوالي (٣٥) ألف إصابة، من ضمنها (١٩.٤٦٤) تمت معالجتها في المستشفيات، ومنها (٧٩٢٧) إصابة بالرصاص الحيّ التي أدت بدورها إلى استنزاف المنظومة الصحية بقطاع غزة.

٣. كما أن للاحتلال الإسرائيلي دور في العقوبات منذ عام (٢٠١٧) أدت إلى تقليص التحويلات من القطاع إلى خارجه، ولم تعد تتجاوز منذ ذلك الحين (٢٠٪) من مجمل التحويلات الطبيّة، ذلك بالإضافة إلى عدم توريد مستلزمات وزارة الصحة الطبيّة والعلاجيّة.

٤. انخفاض الدعم الماليّ أثر في قدرة القطاع الصحيّ على التوظيف الطبيّ، مما قلّص الكادر الطبيّ بشكلٍ كبير، أدّى ذلك على المدى البعيد إلى هجرة عددٍ كبيرٍ من الأطباء للخارج؛ بسبب محدودية فرص التوظيف، والتي إن حصلت تكون برواتب متدنية، فمثلاً يحتاج قطاع المختبرات والتي تعتبر من أهم قطاعات الوزارة إلى (٨٠٠) موظف لمواكبة احتياجات السكان، ولكن الموظفين حالياً هم (٢٦٠) موظفاً بعقود.

٥. انقطاع الكهرباء ونفاذ الوقود المستمر كان يوقف المستشفيات عن عملها لبعض ساعات، وبعض المستشفيات تتوقف بالكامل لأيام.

٦. تشير معطيات وزارة الصحة المنشورة بشكلٍ واضحٍ إلى خللٍ كبيرٍ في منظومتها الطبيّة، فعددُ المستشفيات في قطاع غزّة بلغ (٣٢) مستشفى، (١٣) مستشفى فقط لوزارة الصحة، وعدد الأسرة فيها (٢٩٤٣) سريراً، تصل نسبة إشغالها إلى (٩٥٪)، ونسبة خلو السرير (٠.٢٪)، أما عدد غرف العمليات فيصل إلى (٨٩) غرفة، مع الإشارة إلى أن غرف العمليات الموجودة في المستشفيات غير الحكومية لا يتم تشغيلها إلا في الضرورة القصوى؛ بسبب قلة الكادر البشري، كما تقول وزارة الصحة.

٧. بلغت الأصناف الصفريّة للأدوية (أي الأصناف التي لا تكفي لأكثر من شهر) نسبة (٤٦٪) من أصناف الأدوية.

٨. بخصوص المختبرات الصحيّة، فتعاني من أزماتٍ كبيرة، فنسبة العجز الماليّ تصلُ إلى (٢٦.٩٪)، ولا يوجد استقرار في توريد الأصناف اللازمة لمخازن المختبرات وبنوك الدم، مما زاد في أعداد الأصناف الصفريّة في المختبرات لتصل في بعضها إلى (٦٩٪)، مما جعل خدمة المختبرات تنقطع بين الحين والحين.

٩. أما أخطر شيء، فمتعلق بأجهزة التنفس، والتي يبلغ تعدادها (٦٣) جهازاً، وتصل نسبة إشغالها إلى (٦٣٪) حسب وزارة الصحة الفلسطينية.

تعتقد الباحثة أن كل الحالات السابقة قد تكون سبب رئيس في وجود الأزمات، كما أن إدارة تلك الأزمات يحتاج إلى موارد وامكانيات وقدرات، تفنّد إليها وزارة الصحة، وكثير منها خارج عن الإرادة الفلسطينية، ومنبعها الاحتلال الإسرائيلي، ولكن يجب على وزارة الصحة استشعار المشكلات والعمل على التنبؤ بها لتتمكن من إدارتها وفق امكانياتها، **وترى الباحثة** أن التخلص من الانقسام الفلسطيني الداخلي يعتبر من نقاط القوة التي يمكن أن تركز عليه الوزارة للتخلص من الكثير من الأزمات، وخاصه في التي تتعلق بالتوظيف للكوادر البشرية، وجلب التجهيزات والحصول على الدعم المالي لتطوير المراكز الصحية، وبهذا يمكن إدارة الأزمات بشكل أفضل لتوفر عناصر الدعم والمساندة والتي تعتبر العنصر البشري الموحد والذي يشعر بالاطمئنان والرضا أهم العناصر اللازمة لتحقيق إدارة فعالة للأزمات.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

يقدم هذا الجزء عرضاً تحليلياً لبعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، ونظراً لقلّة وجود دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الثلاث في دراسة واحدة فقد لجأت الباحثة إلى تفصيل الدراسة حسب المتغيرات، حيث تنوعت الدراسات السابقة فحواها وانفردت بجزئيات مختلفة من اتخاذ القرار، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة وإدارة الأزمة، وقد تم اختيار بعض هذه الدراسات لأنها ملائمة مع موضوع الدراسة، وقد راعت الباحثة التسلسل الزمني، مع العلم بأنه تم تصنيف تلك الدراسات على أساس الدراسات العربية والأجنبية، ولم يتم التصنيف على أساس المتغيرات؛ لأن هناك دراسات جمعت بين متغيرين، فكان الأفضل التصنيف على أساس الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم، وهي كما يأتي:

١.٢.٢ الدراسات العربية:

١. دراسة (السلمي، ٢٠١٨)، بعنوان: "تطبيقات إدارة المعرفة وعلاقتها بأساليب إدارة الأزمات: دراسة مقارنة بين مدينتي الملك عبدالعزيز الطبية والملك سعود الطبية".

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات إدارة المعرفة وعلاقتها بأساليب إدارة الأزمات في المستشفيات.

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأداته الاستبانة.

نتائج الدراسة:

- إن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع تطبيقات إدارة المعرفة في المنظمتين محل الدراسة.
- إن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات في المنظمتين محل الدراسة.
- إن أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى إسهام تطبيقات إدارة المعرفة في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في المنظمتين محل الدراسة.
- إن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول المعوقات التي تحد من استخدام تطبيقات إدارة المعرفة في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في المنظمتين محل الدراسة.

٢. دراسة (الربيعي، ٢٠١٨)، بعنوان: "عملية اتخاذ القرار في ظل الازمات".

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على آلية اتخاذ القرار في وقت الأزمات.

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأداته تحليل المحتوى والوثائق.

نتائج الدراسة:

• ترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرارات من صميم عمل القائد، والتي تحتاج الى التفكير الابداعي المتطور والذي بدوره يتطلب تمتع القائد بالمهارات القيادية اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة في ظل البيئة المتغيرة.

• بينت الباحثة أن مراحل اتخاذ القرارات في ظل الأزمات اتخذت النموذج العقلاني في صناعة القرار واتخاذها، والذي يتكون من (تعريف وتشخيص المشكلة، صياغة الأهداف، البحث عن حلول بديلة، تقويم الحلول البديلة، الاختيار من بين البدائل، تنفيذ البديل المختار، رقابة ومتابعة التنفيذ).

٣. دراسة (بدح، ٢٠١٨)، بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الازمات - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

الهدف من الدراسة: التعرف على العلاقة بين لذكاء العاطفي وإدارة الازمات بالتطبيق على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

نتائج الدراسة:

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الازمة في المستشفيات الفلسطينية الحكومية بقطاع غزة.

• تبين درجة ممارسة إدارة الازمة لمدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية جاء بدرجة متوسطة ما نسبته (٥١.٣٪).

٤. دراسة (سمور، ٢٠١٨)، بعنوان: "فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

الهدف من الدراسة: التعرف على فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية الفلسطينية في ضوء المتغيرات التصنيفية: (الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وكفايات إدارة الأزمات.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول درجة امتلاك كفايات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في قطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس (ذكر/ أنثى) أو متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس/ دراسات عليا)، أو تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٧ سنوات، ٧ سنوات إلى ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة).

٥. دراسة (الخضري، ٢٠١٧)، بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمة".

الهدف من الدراسة: التعرف إلى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمة.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي بأداته الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- تحققت فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بدرجة متوسطة.
- يوجد موافقة بدرجة متوسطة على مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس لصالح المعلمين، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأعلى.

٦. دراسة (المطيري، ٢٠١٧)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة المعرفة في فعالية إدارة الأزمات - دراسة لاتجاهات موظفي الشركة السعودية للكهرباء".

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى رصد واقع ممارسات إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء، ومدى اهتمام القيادات الإدارية بتطبيقها، وبيان اتجاهات موظفي الشركة حول أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأزمات التي تعرضت لها الشركة السعودية للكهرباء في مختلف مراحلها، ومدى مساهمتها في تفادي أضرار الأزمة والوقاية منها، والتعرف على درجة وعي العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بأهمية إدارة المعرفة وبأوجه استثمار المعرفة من أجل التعامل مع الأزمات.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، واعتمدت في جمعها للبيانات على الاستبانة، والمقابلات.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، ويوجد أثر بين ممارسات إدارة المعرفة وإدارة الأزمة.
- أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة ككل تؤثر على كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، وتشير المحصلة النهائية إلى أن ممارسات إدارة المعرفة ككل تؤثر على إدارة الأزمة ككل.
- كما توصلت الدراسة إلى أن وعي القيادات الإدارية بممارسات إدارة المعرفة جاء مرتفعاً بشكل عام، وقدمت الدراسة إطاراً يشرح الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من الممارسات المعرفية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة.

٧. دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧)، بعنوان: "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة".

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي بأداته الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصال، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية).
- درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث بلغت (٧٨.٤٣٪) بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الإستراتيجية (٧٥.٢٪).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

٨. دراسة (أبو زهري، ٢٠١٧)، بعنوان: "أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة".

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي بأداته الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- مستوى فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (٧٧.٥٦٣٪) هو بدرجة موافقة كبيرة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة.

٩. دراسة (أبو طه، ٢٠١٦)، بعنوان "إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الأزمات" دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة".

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث تحليل الوثائق والتقارير كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافات جوهرية بين مجموعات العاملين (أطباء، ممرضين، إداريين) في إدراكهم لبعد "معلومات تقنية" لإدارة المعرفة.
- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة ككل وإدارة الأزمات.

١٠. دراسة (أبو صبحه، ٢٠١٦)، بعنوان: "علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة".

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث تحليل الوثائق والتقارير كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) باتخاذ القرار الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

١١. دراسة (ناجي، ومسعي، ٢٠١٦)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في دعم القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - تبسة".

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي، واعتمدت أسلوب دراسة حالة من خلال تناول حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

نتائج الدراسة:

- أن مؤسسة سونلغاز تحتوي على الكثير من المميزات التي تبرز مكانة إدارة المعرفة بها مما يجعلها تتصف بالمعرفة.
- اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز هو عملية واضحة بنسبة عالية لجميع الفئات العمالية حيث يساهم جزء منهم في اتخاذ القرار وبالتالي يعتبر بالمؤسسة أمر يتواءم والمنهجية العلمية.
- تتبع سونلغاز أسلوب إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها وهي تتوفر على جميع القدرات التي تمكنها من جعل هذا الأسلوب ينعكس بالشكل الايجابي على قراراتها وبالتالي على المؤسسة ككل.

١٢. دراسة (الزكي، ٢٠١٦)، بعنوان: "الدور المتوقع من الإدارة العامة للتربية والتعليم تجاه الأزمات المدرسية في محافظة الأحساء من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية".

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على الدور المتوقع من الإدارة العامة للتربية والتعليم تجاه الأزمات المدرسية في محافظة الأحساء من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة:

أكدت الدراسة على أهمية دراسة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات من أجل تلاقيها مستقبلاً فالأسباب والعوامل المسببة اللازمة سواء أكانت اجتماعية أو نفسية أو بيئية أو متداخلة ودراسة مدى تأثير كل عامل من هذه العوامل المختلفة سواء أكانت ظاهرة أو خفية تمكن من تلاقي الأزمات.

١٣. دراسة (عبيد، ٢٠١٥)، بعنوان: "أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة".

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة التنظيمية الثقافة التنظيمية) وعمليات اتخاذ القرارات لدى الفئة الإدارية في البنوك التجارية في قطاع غزة.

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة.

نتائج الدراسة:

- بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن إدراك المبحوثين لأهمية عملية اتخاذ القرارات جاءت عالية في البنوك التجارية في القطاع وذلك يعتبر مؤشر إيجابي على التوجه العام لتوظيف كافة السبل العلمية والمعرفية في عملية اتخاذ القرارات.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي) بينما بينت الدراسة عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر وعمر المنظمة).

١٤. دراسة (الشمري، ٢٠١٤)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية".

الهدف من الدراسة: الكشف عن دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرارات، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة ودعم عمليات اتخاذ القرارات، وتقديم دليل ارشاد مقترح عن آلية تطبيق إدارة المعرفة.

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة إلكترونية، بالإضافة إلى إجراء اللقاءات والاتصالات مع المسؤولين في القطاع والمشاركة بالرسائل الالكترونية ومتابعة الموقع الالكتروني للشركة والاطلاع على الأدلة التنظيمية الصادرة من القطاع.

نتائج الدراسة:

- أن عدد الكوادر البشرية للذكور بقطاع الخدمات الهندسية يزيد على عدد الإناث حيث بلغت نسبتهم ٩٩٪ من أفراد عينة الدراسة.
- حصل محور دور تطبيق إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات على الترتيب الثالث.

المتوسط الحسابي للمعرفة (٤.٧) بنسبة بلغت (٨٣.٤ %) وهو يمثل درجة عالية وفقاً لاستجابات أفراد العينة.

- الهياكل التنظيمية في الشركة لا تسهل تدفق المعرفة، وقطاع الخدمات الهندسية يمتلك بنية تقنية عالية تمكن موظفيها من اجراء عمليات إدارة المعرفة اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات.
- يجب إيجاد حوافز مادية لتشجيع المهندسين على المشاركة بالمعرفة وتقييمهم عليها، وتعزيز السيطرة على المعرفة الداخلية بتطبيق نماذج إدارة المعرفة التي تحدد مصادر المعرفة، والتوسع ببرامج الدراسات العليا لتنمية مصادر المعرفة الداخلية.

١٥. دراسة (نوري، ٢٠١٣)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مدير منظمات الأعمال في محافظة دهوك".

الهدف من الدراسة: الوقوف على دور أهمية إدارة المعرفة في عملية صنع القرار على مستوى منظمة الأعمال. الغاية الرئيسية للبحث هي تركيز الاهتمام على المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة وضرورة مستوى المعرفة لمنظمات الأعمال، ثم تحديد المزايا والمصاعب لتطبيق المعرفة.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي بأداته الاستبيان.

نتائج الدراسة:

أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل للمعرفة الإدارية في القطاع الاقتصادي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدرء والقيادات والإمكانات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

١٦. دراسة (المدلل، ٢٠١٢)، بعنوان: "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الفلسطيني".

الهدف من الدراسة: التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.

نتائج الدراسة:

- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسبة (٥٥.٧٥%).
- تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات كالتالي: تكنولوجيا المعلومات (59.53%)، الثقافة التنظيمية (٥٦.٤%)، القوى البشرية (٥٣.١٨%)، القيادة التنظيمية (٥٣.١٤%).
- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بدرجة ارتباط (٠.٨٢٩).

١٧. (محسن وآخرون، ٢٠١١)، بعنوان: "أهمية إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات المالية في البنوك البحرين".

الهدف من الدراسة: التعرف إلى أهمية إدارة المعرفة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات المالية في البنوك في مملكة البحرين.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة:

- هناك أثر كبير بين أبعاد إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار، حيث تتأثر فاعلية اتخاذ القرارات مباشرة بمدى توافر المعلومات التقنية وقدرة الأفراد على المشاركة والتنسيق التنظيمي في داخل البنوك ما بين الأقسام والأفرع المختلفة.
- هناك أثر كبير لبعد المشاركة المعرفية على عملية اتخاذ القرارات حيث تؤد مشاركة المعرفة السليمة إلى وصول معلومات البدائل المتاحة بشكل وافٍ للموظفين المعنيين بالاختيار فيم بينها وبالتالي تشكل ركيزة أساسية في اتخاذ القرارات السليمة حيث أن عملية اتخاذ القرارات لها بالغ الأثر على تحديد مصير واستمرارية البنوك.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي)، بينما بينت الدراسات عدم وجود فروق للمتغيرات الديموغرافية (النوع والعمر وعمر المنظمة).
- وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي،

وعمر المنظمة) بينما بينت الدراسات عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموغرافية (النوع والمستوى التعليمي).

١٨. دراسة (الزريقات، ٢٠١١)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية".

الهدف من الدراسة: معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي بأداته الاستبيان.
نتائج الدراسة:

- أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.60).
- أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعاً حيث بلغ (3.63).
- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

٢.٢.٢ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Vahhabzadeh، Mousavi، 2015)، بعنوان:

"Surveying the Relationship between Emotional Intelligence with Crisis Management Capabilities".

"مسح العلاقة بين الذكاء العاطفي مع قدرات إدارة الأزمات".

الهدف من الدراسة: استقصاء العلاقة بين الذكاء العاطفي وقدرات إدارة الأزمات في الشركة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة:

وجود علاقة ترابطية إيجابية كبيرة ما بين الذكاء العاطفي وأبعاده، ما عدا بعد المهارات الاجتماعية التي تتأثر بشكل كبير وإيجابي بإدارة الأزمات، بالإضافة إلى أنه تم اختيار بعد تنظيم الذات على أنه أهم بعد في إدارة الأزمات، وأخيرا جميع المتغيرات ماعدا الوعي الاجتماعي وضعت في مستويات ملائمة كاختبار ذي حدين.

2. دراسة (Ardestani, Amirzade, 2014)، بعنوان:

"The Influence of Emotional Intelligence on Crisis Management".

"تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الأزمات".

الهدف من الدراسة: التعرف على تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الأزمات على شراكات صغيرة ومتوسطة الحجم في طهران.

منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة:

وجود أثر للعلاقة الايجابية ما بين الذكاء العاطفي وكذلك مكوناته، باستثناء الوعي الاجتماعي وبين قدرات إدارة الأزمات لدى المدراء العاملين في هذه الشراكات، بالإضافة إلى أن المدراء الذين يتمتعون بالذكاء عاطفي أعلى قادرون على اتخاذ قرارات أفضل في ظل الظروف غير المتوقعة.

3. دراسة (Genit, 2014)، بعنوان:

" Innovative business models and crisis management".

"نماذج الأعمال الابداعية وإدارة الأزمات".

الهدف من الدراسة: تقديم أساس منطقي حول الحاجة إلى الاستثمار في نماذج الأعمال الابداعية وفقاً للأدبيات السابقة للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة:

أن الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط ولكنه بسبب أن إدارة الشركة لم تتبكر نماذج جديدة للأعمال الابداعية، بالإضافة إلى أنه تبرز النتائج تغير في قواعد وأدوار إدارة الأزمات حيث تبين الدور الهام للأعمال الابداعية في هذا المجال.

4. دراسة (Fredericka, 2013) ، بعنوان:

"When Culture Saved The Day: Organization Culture And Crisis Management".

"دور ثقافة الموقف وثقافة المنظمة في إدارة الأزمات".

الهدف من الدراسة: إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات وذلك في إحدى منظمات الرعاية الأمريكية، حيث تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر بحوالي (٢١١) مليون دولار، وأغلقت للمرة الأولى منذ انشاءها قبل (٩١) عاماً كما كان متوقع أن يستغرق تشغيلها من (٧) إلى (٢٧) شهر، إلا أنها عادت للعمل في خلال (٥) شهور فقط.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة كدراسة الحالة.

نتائج الدراسة:

أن عدة عوامل واجراءات لعبت دوراً في تشكيل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قياسي جداً، أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الالتزام بعقود تطوير القيادة، كما أظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة، بالإضافة إلى أن العاملين بسبب ثقافة المنظمة أظهروا قدرات فائقة على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن

كفريق عمل، وكذلك من خلال التجربة تبين أن الثقافة التنظيمية كانت أبرز المتغيرات التي مكنت المستشفى الإقليمي من تجاوز الأزمة بسرعة.

5. دراسة (jemy,2013) بعنوان:

"Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management".

"التعلم في الأزمة وإعادة النظر في العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات".

الهدف من الدراسة: التعرف على الدور الرئيس والمهام للتعلم التنظيمي أثناء الأزمات حيث يمثل ذلك أسلوب جديد للتعلم خاصة في الأوقات الصعبة، كما هدفت الدراسة إلى إيضاح أن عدم الاهتمام بالتعلم التنظيمي قد يكون سبباً في الأزمات اللاحقة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة: وجود علاقة بين التعلم التنظيمي من الأزمات وكفاءة إدارة الأزمات التنظيمية حيث تعزز عملية التعلم اتباع إدارة الأزمة.

6. دراسة (Badah, 2012) بعنوان:

"Relationship between the Knowledge Management Processes and the Administrative Empowerment with the Employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research-Jordan".

"العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتمكين الإداري مع موظفين وزارة التعليم العالي والأبحاث العلمية - الأردن".

الهدف من الدراسة: التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها مع استراتيجية التمكين الإداري للعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت مرتفعة واستراتيجية تمكين العاملين كانت عالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين عملية إدارة المعرفة ودرجة تمكين العاملين.

7. دراسة (Petrovic, 2011) بعنوان:

"The Role of Knowledge Management in Increasing Enterprise's Innovativeness (Serbia)".

" دور إدارة المعرفة في زيادة الابتكار في المؤسسات (صربيا)"

الهدف من الدراسة: إظهار دور المعرفة كمصدر في تحديد قدرات المؤسسة على الابتكار، حيث تهدف الدراسة إلى اظهار أهمية تطوير وتفعيل نظم معرفية فعالة في المؤسسات، لما لها من بالغ الدور والاثر في بقاء هذه المؤسسات وخلق ميزات تنافسية تمكنها من النمو، ولما لها من أثر بالغ في تدعيم سبل اتخاذ القرارات السليمة بشكل عام.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة:

أن الأثر البالغ لإدارة المعرفة في تطوير مستوى المهارات (الابتكار والقدرات) لدى العاملين في المؤسسات، وأكدت الدراسة على ضرورة أن يتم التركيز على تهيئة نظام معرفي فعال في المؤسسات كجزء من بنيتها واستخدام هذا النظام كأساس في عمليات الابتكار والتطوير والمنافسة.

8. دراسة (Jelenic, 2011) بعنوان:

عنوان الدراسة:

"The Importance of Knowledge Management in Organizations – With Emphasis on the Balanced Scorecard Learning and Growth perspective (Serbia)".

"أهمية إدارة المعرفة في المنظمات مع التركيز على منظور بطاقة التعلم والنمو (صربيا)".

الهدف من الدراسة: إظهار الأهمية العظيمة للمعرفة كمصدر حيوي استراتيجي في منظمات الأعمال الحديثة منذ بداية القرن الحادي والعشرين حيث أدت المنافسة العالمية الصارمة إلى تغييرات جذرية على مستوى الشركات وبات من الضروري اللجوء إلى التطوير والتغيير للحفاظ على البقاء.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

نتائج الدراسة: ضرورة أن تتكيف الشركات مع التغيرات على البيئة الخارجية والقيام بتغيرات مواتية في البيئة الداخلية لديها تشمل تدريب الموظفين وزيادة المرونة وتطوير الأداء وهذا الأمر لا يتم بسهولة بدون تفعيل واستخدام سبل إدارة المعرفة في تحقيق ذلك، حيث أنه لا يمكن النظر إلى معظم العمليات الإدارية إلا من وجهة نظر معرفية، وعليه فإن التحدي الحقيقي هنا هو تطوير نظام إدارة معرفة في الشركات، وقد أظهرت نتائج الدراسة مدى الأثر البالغ لإدارة المعرفة في تطوير مستوى المهارات والتناغم بين الموظفين، إضافة إلى تطوير نظام المعلومات والحفاظ على الكوادر وزيادة الخبرات والحفاظ على الاستمرارية.

٩. دراسة (Citroen, 2011)، بعنوان:

"The role of information and knowledge management in strategic decision-making (Germany)".

"دور نظم إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات (الألمانية)".

الهدف من الدراسة: دراسة دور المعرفة والمعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرار، وتطرقَت الدراسة إلى تبيان حيثيات أبعاد إدارة المعرفة كمصدر أساسي للمعرفة الشاملة والمعلومات اللازمة في عملية صنع القرارات، وقامت بتغطية مجموعة من الشركات العاملة في ألمانيا.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة:

١. أن المعرفة جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات، وأنه لا بد من توافر المعرفة لتتم هيكلة القرارات الفعالة في المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة والمعلومات في تنظيم الحصول على أغلب المعرفة اللازمة في عملية اتخاذ القرارات، لما لها من بالغ الأثر على مستقبل المؤسسات في البقاء على المدى الطويل، حيث اهتمت إدارة المؤسسات المبحوثة بأبعاد إدارة المعرفة وتفعيل استخدامها في مؤسساتهم، وأظهرت الدراسة أن الإدارة حريصة على تنفيذ العاملين للقرارات المتخذة بالشكل المطلوب، بينما اتسمت الإجراءات المتخذة من قبل الإدارات بالعدالة، وأن

مشاركة المعرفة تعتبر غاية في الأهمية وهي الأساس في تسهيل وتسريع اتخاذ قرارات سليمة وتفاد الأخطاء الواردة سابقا.

٢. كما توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة لمتغيرات (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي وعدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموغرافية) (النوع والعمر وعمر المنظمة)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي وعمر المنظمة) بينما بينت الدراسات عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموغرافية (النوع والمستوى التعليمي).

١٠. دراسة (Kasim, 2010)، بعنوان:

" The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia".

"العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية".

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكى يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المسح الميداني، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

١١. دراسة (Gael, 2010)، بعنوان:

"Knowledge Management as a -Process to Develop Sustainable Competitive Advantage".

"إدارة المعرفة كعملية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة".

الهدف من الدراسة: عرض نتائج دراسة مسحية على نظام إدارة المعرفة في الهند مستهدفة القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات ودور إدارة المعرفة في تطويره.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في أداة دراسة الحالة والمقابلات.

نتائج الدراسة:

- إن المنظمات الحكومية تحتاج إلى المزيد في النظر إلى نقاط القوة في إدارة المعرفة، وتنفيذ إستراتيجية رسمية لذلك، أيضا كما أن لإدارة المعرفة دوار حيويا في تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية وتساعد بها بذلك تكنولوجيا المعلومات، وأن إدارة المعرفة تساعد في خلق منظمة متعلمة، وتساعد في خلق بيئة تعتمد على الثقة والتفاعل بين العاملين، وأيضا تساعد في تطوير رأس المال البشري.
- إن إدارة المعرفة تساعد على توفير الجهد والوقت لدى العاملين، وكذلك تعمل على تخفيض وقت القيادة، كما تساعد في تطوير المؤسسات الحكومية الهندية.
- إن تطبيق برامج إدارة المعرفة لها إيجابيات كبيرة، وأن نظم تكنولوجيا المعلومات لها دور كبير في عمليات إدارة المعرفة من حيث خلق المعرفة وتحديداتها وجمعها وتنظيمها ومشاركتها وتبنيها.

٣.٢.٢ التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تم إدراج دراسات، جميعها قامت بدراسة اتخاذ القرار وإدارة الازمة وإدارة المعرفة، وتم مراعاة تنوع هذه الدراسات لتشمل ثقافات متعددة وبيئات عمل مختلفة، وتم مراعاة تنوع هذه الدراسات ما بين رسائل لنيل درجات علمية أو أوراق بحثية منشورة أو مقدمة لمؤتمرات واختتام لمشروعات، مع توضيح الأهداف، والمجال، و المنهج المستخدم، وتم اختيار الدراسات السابقة بناء على تغطيتها لمتغيرين من متغيرات الدراسة حسب ما هو متوفر، وتغطيتها لمحاور متشابهة، ولقد اجتهدت الباحثة في الوصول إلى دراسات محلية، أو عربية، أو اجنبية تغطي الثلاث متغيرات في الدراسة.

أما الدراسة الحالية تقوم بدراسة آراء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية حول "دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية"، كما ستهتم الدراسة الحالية بمعرفة أهم المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات ونوعية الأزمات التي تواجه وزارة الصحة إضافة الي معوقات تطبيق إدارة المعرفة، ومتطلبات ذلك إضافة إلى الخروج بتوصيات

هامة تسعى من أجل تطبيق إدارة المعرفة لإدارة الازمات في ضوء اتخاذ القرارات، ويمكن التعقيب على الدراسات السابقة وفقا العرض التالي:

جدول (٥.٢) التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

م	الدراسة السابقة	أوجه التشابه والاتفاق بين الدراسة الحالية والسابقة	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة
١.	(السلمي، ٢٠١٨)	- دراسة إدارة المعرفة متغير مستقل. - دراسة إدارة الأزمات كمتغير تابع. - توظيف المنهج الوصفي التحليلي. - استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. - اتفقت في النتائج من حيث دور وأهمية إدارة المعرفة في التأثير على إدارة الأزمات.	- اختلفت بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسة السابقة في مدينة عبد العزيز الطبية، والملك سعود الطبية. - اختلفت الدراسة الحالية عن السابقة في اختيارها لمتغير اتخاذ القرار كمتغير وسيط. - ركزت الدراسة الحالية على الإدارة العليا والوسطى في القطاع الصحي.
٢.	(الربيعي، ٢٠١٨)	- اتفقت في دراسة اتخاذ القرار كأحد متغيرات الدراسة. - اتفقت في المكونات اللازمة لقياس اتخاذ القرار. - استخدام المنهج الوصفي التحليلي.	- الدراسة السابقة اعتبرت اتخاذ القرار كأصل للمشكلة، بينما الدراسة الحالية اعتبرته متغير وسيط. - استخدمت الدراسة السابقة تحليل المحتوى والوثائق، بينما الدراسة الحالية استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة.
٣.	(بدح، ٢٠١٨)	- اتفقت في دراسة إدارة الأزمات كمتغير تابع. - بيئة التطبيق هي القطاع الصحي الفلسطيني.	الدراسة الحالية استخدمت إدارة المعرفة كمتغير مستقل بخلاف الدراسة السابقة، التي استخدمت الذكاء

		• تم الاتفاق في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. • تم استخدام نفس أداة الدراسة لجمع البيانات وهي الاستبانة.	• الدراسة الحالية درست اتخاذ القرار كمتغير الوسيط. • من حيث النتائج؛ إدارة المعرفة في الدراسة السابقة كانت متوسطة، بينما الدراسة الحالية كانت بتقدير كبير.
٤.	(سمور، ٢٠١٨)	• تم استخدام إدارة الأزمات كأصل مشكلة الدراسة. • تم الاتفاق في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. • تم استخدام نفس أداة الدراسة لجمع البيانات وهي الاستبانة.	• الدراسة الحالية استخدمت إدارة المعرفة كمتغير مستقل، بينما الدراسة السابقة استخدمت القيادة. • الدراسة السابقة طبقت على مديري مدارس وكالة الغوث في المدارس. • الدراسة الحالية استخدمت متغير وسيط وهو اتخاذ القرار.
٥.	(الخضري، ٢٠١٧)	• الاتفاق في دراسة إدارة الأزمات كمتغير تابع. • تم الاتفاق في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. • تم استخدام نفس أداة الدراسة لجمع البيانات وهي الاستبانة.	• طبقت الدراسة السابقة على المدارس الثانوية. • الدراسة السابقة استخدمت اتخاذ القرار كمتغير مستقل، بينما الدراسة الحالية استخدمته كمتغير وسيط. • اختلفت النتائج؛ فمستوى اتخاذ القرار في الدراسة السابقة متوسط، بينما في الدراسة الحالية بتقدير كبير.

٦.	(المطيري، ٢٠١٧)	• الاتفاق في دراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل • الاتفاق في دراسة إدارة الأزمة كمتغير تابع. • تم الاتفاق في جزء من أداة الدراسة وهي الاستبانة. • الاتفاق في النتائج بأن إدارة المعرفة ذات علاقة وأر على إدارة الأزمة.	• اختلفت بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسة السابقة على شركة كهرباء سعودية. • الدراسة السابقة طبقت كدراسة حالة. • الدراسة السابقة استخدمت أداة المقابلة بالإضافة إلى الاستبيان • الدراسة الحالية استخدمت اتخاذ القرار كمتغير وسيط.
٧.	(أبو معمر، ٢٠١٧)	• دراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل. • استخدام المهج الوصفي التحليلي. • أداة الدراسة هي الاستبانة. • استخدام نفس الأبعاد لقياس إدارة المعرفة. • اتفقت النتائج حيث أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في الدراسة السابقة بلغت (٧٨٪) والدراسة الحالية ٧٦٪. • الاتفاق بأن تقدير اتخاذ القرار كان مرتفع في كل من الدراستين.	• اختلاف بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسة السابقة على وكالة الغوث. • الدراسة الحالية استخدمت اتخاذ القرار كمتغير وسيط وليس تابع كما في الدراسة السابقة. • الدراسة السابقة ركزت على اتخاذ القرار الاستراتيجي. • الدراسة السابقة استخدمت أبعاد قياس مختلفة. • الدراسة الحالية اعتبرت إدارة الأزمة هي أصل المشكلة.
		• اتفقت الدراسة الحالية والسابقة في	• اختلاف بيئة التطبيق، حيث طبقت

٨.	(أبو زهري، ٢٠١٧)	- دراسة متغير اتخاذ القرار. - المنهج المستخدم المنهج الوصفي التحليلي. - الاستبانة هي أداة الدراسة. - اتفقت النتائج في أن فعالية اتخاذ القرار كانت بدرجة موافقة كبيرة.	الدراسة السابقة في المؤسسات الأهلية. - الدراسة الحالية استخدمت اتخاذ القرار كمتغير وسيط وليس تابع كما في الدراسة السابقة. - الاختلاف في أن الدراسة الحالية استخدمت إدارة الأزمة كمتغير تابع، والمعرفة مستقل.
٩.	(أبو طه، ٢٠١٦)	- الاتفاق في استخدام إدارة المعرفة كمتغير مستقل. - تم استخدام إدارة الازمات كمتغير تابع. - اتفقت بيئة التطبيق وهي القطاع الصحي. - المنهج المستخدم هي الوصفي التحليلي.	- الاختلاف في عينة الدراسة، حيث في الدراسة السابقة كانت العينة من الأطباء والمرضى، بينما الدراسة الحالية كانت العينة من الإدارة العليا والوسطي في وزارة الصحة الفلسطينية. - اختلفت الدراسة الحالية باستخدامها اتخاذ القرار كمتغير وسيط. - اختلفت الأبعاد المستخدمة في قياس إدارة المعرفة. - الدراسة السابقة استخدمت الوثائق والتقارير لجمع البيانات. - اختلفت الحدود الزمانية للدراسة والتي تغير بشكل كبير بسبب الظروف المتغيرة التي يمر بها قطاع غزة.

١٠.	(أبوصبحة، ٢٠١٦)	• دراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل. • استخدمت نفس الأبعاد لقياس إدارة المعرفة. • المنهج المستخدم المنهج الوصفي التحليلي. • الاتفاق في دراسة اتخاذ القرار كمتغير من متغيرات الدراسة. • الاتفاق في النتائج في وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار.	• اختلفت بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة السابقة على الجامعات. • الدراسة السابقة ركزت على الوثائق والتقارير لجمع البيانات. • الدراسة الحالية اختلفت في استخدامها لإدارة الأزمة كمتغير تابع. • الدراسة السابقة درست اتخاذ القرار كمتغير تابع وليس وسيط كما في الدراسة الحالية.
١١.	(ناجي، ومسعي، ٢٠١٦)	• استخدام إدارة المعرفة كمتغير مستقل. • استخدام اتخاذ القرار كأحد متغيرات الدراسة. • استخدام المنهج الوصفي التحليلي. • وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار.	• اختلفت بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسة السابقة على شركة توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر. • الدراسة السابقة اعتمدت أسلوب دراسة الحالة. • الدراسة السابقة استخدمت اتخاذ القرار كمتغير تابع، بينما الدراسة الحالية استخدمته كمتغير وسيط.
١٢.	(الزكي، ٢٠١٦)	• الاتفاق في أصل مشكلة الدراسة وهي إدارة الأزمات. • المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي. • الاستبانة هي أداة الدراسة.	• اختلفت بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسة السابقة على المدارس في محافظة الأحساء. • الدراسة الحالية استخدمت متغيرات مستقلة ووسيط.

١٣.	(عبيد، ٢٠١٥)	• استخدام إدارة المعرفة كمتغير مستقل. • استخدام اتخاذ القرار كأحد متغيرات الدراسة. • استخدام المنهج الوصفي التحليلي. • الاستبانة هي أداة الدراسة. • في النتائج حصل بعد اتخاذ القرار على تقدير مرتفع. • يوجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار.	• اختلفت بيئة التطبيق، فالدراسة السابقة طبقت على البنوك التجارية. • الاختلاف في اعتبار اتخاذ القرار في الدراسة السابقة بأنه أصل مشكلة الدراسة، بينما الدراسة الحالية اعتبرته متغير وسيط. • يوجد في الدراسة اختلاف في الأبعاد المستخدمة لقياس إدارة المعرفة.
١٤.	(الشمري، ٢٠١٤)	• دراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل. • دراسة اتخاذ القرار كأحد متغيرات الدراسة. • الاتفاق في جزء من أداة الدراسة وهي الاستبانة. • اتفقت النتائج حيث حصلت إدارة المعرفة على تقدير مرتفع في كل من الدراستين.	• الدراسة السابقة استخدمت المنهج الوصفي المسحي. • الدراسة السابقة استخدمت الاستبانة، والمقابلة، ومتابعة المواقع الالكترونية في جمع البيانات. • الدراسة السابقة استخدمت اتخاذ القرار كمتغير تابع، بينما الدراسة الحالية استخدمته كمتغير وسيط.

١٥.	(نوري، ٢٠١٣)	• استخدام الدراسة الحالية والدراسة السابقة متغير إدارة المعرفة كمتغير مستقل. • استخدام الدراسة الحالية والدراسة السابقة متغير اتخاذ القرار كأحد متغيرات الدراسة. • استخدمت كل من الدراستين المنهج الوصفي التحليلي. • تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات .	• اختلفت بيئة التطبيق، فالدراسة السابقة طبقت على منظمات الأعمال في دهوك. • الاختلاف في اعتبار اتخاذ القرار في الدراسة السابقة بأنه أصل مشكلة الدراسة، بينما الدراسة الحالية اعتبرته متغير وسيط. • تطبيق إدارة المعرفة في الدراسة السابقة ان بتقدير محدود. • يوجد اختلاف في الأبعاد المستخدمة لقياس إدارة المعرفة.
١٦.	(المدلل، ٢٠١٢)	• استخدام الدراسة الحالية والدراسة السابقة متغير إدارة المعرفة كمتغير مستقل. • استخدمت كل من الدراستين المنهج الوصفي التحليلي. • تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.	• اختلفت بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسة السابقة على مجلس الوزراء. • استخدمت الدراسة السابقة المسح الشامل. • إدارة المعرفة في الدراسة السابقة بلغت ٥٥٪، والحالية بلغت ٧٦٪. • يوجد اختلاف في الأبعاد المستخدمة لقياس إدارة المعرفة.
١٧.	(محسن وآخرون، ٢٠١١)	• دراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل. • دراسة اتخاذ القرار كأحد متغيرات الدراسة.	• اختلفت بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسة السابقة على البنوك التجارية. • الدراسة السابقة درست اتخاذ القرار

		• استخدام المنهج الوصفي التحليلي. • الاستبانة كأداة للدراسة. • اتفقت النتائج من حيث أن هناك أثر لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار.	• كأصل للمشكلة، بينما الدراسة الحالية اعتبرته متغير وسيط. • يوجد اختلاف في الأبعاد التي تم استخدامها لقياس إدارة المعرفة في كل من الدراستين.
١٨.	(الزريقات، ٢٠١١)	• استخدام إدارة المعرفة كمتغير مستقل. • استخدام المنهج الوصفي التحليلي. • الاستبانة هي أداة الدراسة. • في النتائج حصل بعد اتخاذ القرار على تقدير مرتفع. • يوجد أثر لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار.	• اختلفت بيئة التطبيق، فالدراسة السابقة طبقت على الشركات الاستخراجية الأردنية. • الاختلاف في اعتبار اتخاذ القرار في الدراسة السبقة بأنه أصل مشكلة الدراسة، بينما الدراسة الحالية اعتبرته متغير وسيط.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة السابقة

٤.٢.٢ الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. الاستفادة في تحديد وصياغة مشكلة الدراسة بشكل علمي فعال.
٢. التعرف على الأبعاد المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، واختيار ما يناسب الدراسة الحالية من تلك المتغيرات.
٣. إثراء الإطار النظري، من حيث التعرف على المفاهيم والتعريفات التي تم صياغتها من قبل باحثين آخرين، وفي بيانات مختلفة.
٤. إجراء مقارنات بشكل أكثر تفصيلاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ من حيث المنهج، والاداة، والمتغيرات المستخدمة وكيفية توظيفها.

٥. الاستفادة في تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.
٦. تحديد الفجوة البحثية بشكل دقيق.
٧. الاستفادة في تحديد المنهج المناسب والمتبع.
٨. الاستفادة في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها.
٩. تحديد الأهداف التي لم تستطيع الدراسات السابقة تحقيقها.
١٠. سهولة الرجوع للكتب والدراسات المستخدمة في الدراسات السابقة.
١١. إجراء المقارنات بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

٥.٢.٢ ما يميز الدراسة الحالية:

١. تميزت الدراسة الحالية باستخدامها للمتغير الوسيط؛ اتخاذ القرار.
٢. أهم ما يميز الدراسة الحالية تطبيقها على وزارة الصحة الفلسطينية، حيث هناك ضرورة لمعالجة الأزمات التي تعاني منها وزارة الصحة الفلسطينية خاصة في الوقت الحالي.
٣. الدراسة الحالية استخدمت متغيرات من الضروري البحث عن طبيعة علاقاتها وتأثيرها، وذلك لأهميتها في التأثير على تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للجمهور.
٤. تميزت الدراسة الحالية بأخذ آراء أصحاب القرار والمتنفذين في وزارة الصحة الفلسطينية، بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على الإدارات الدنيا.
٥. كثير من الدراسات السابقة تناولت علاقة وتأثير إدارة المعرفة على إدارة الأزمات، ولكن الدراسة الحالية فضلت معرفة التأثير في ضوء وجود متغير آخر مهم في التأثير وهو اتخاذ القرار.
٦. اهتمت الدراسة الحالية بمعرفة آراء قادة وزارة الصحة الفلسطينية حول طبيعة متغيرات الدراسة، وإن كان ذلك استغرق وقت طويل، ولكن هناك ضرورة لمعرفة رأي هذه الفئة التي تمثل الزاوية القيادية والمركزية في وزارة الصحة.
٧. تميزت الدراسة الحالية بطريقة عرضها للمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك لتحديد ما يميز الدراسة الحالية بشكل دقيق عن الدراسات السابقة.

٦.٢.٢ الفجوة البحثية، يمكن بيان الفجوة البحثية وفق التالي:

جدول رقم (٦.٢): الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
• بينت الدراسات السابقة دور إدارة المعرفة على العديد من المتغيرات التنظيمية. • ركزت الدراسات السابقة على استخدام متغيرين فقط يتمثل بالمتغير المستقل، والتابع. • تنوعت بيئة التطبيق للدراسات السابقة، فمنها شمل المدارس، الجامعات، الشركات، البنوك، المؤسسات العامة، الجمعيات الأهلية، والقليل منها تناول القطاع الصحي. • تنوعت أداة الدراسة المستخدمة في الدراسات السابقة بين الاستبانة، والمقابلة، وتحليل المحتوى، بالإضافة إلى مراجعة المواقع الإلكترونية.	• أهم ما يميز الدراسة الحالية هو الربط بين ثلاث متغيرات هامة وتطبيقها على وزارة الصحة الفلسطينية وتعتبر هذه الدراسة؛ الدراسة الأولى التي تعرضت إلى الربط بين هذه المتغيرات وتطبيقها على وزارة الصحة الفلسطينية • تعتبر إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات، وإدارة الأزمات متغيرات مهم دراستها في الوقت الحالي، لما تعاني منه وزارة الصحة من متغيرات محيطة. • الدراسة الحالية استخدمت متغيرات من الضروري البحث عن طبيعة علاقاتها وتأثيرها، وذلك لأهميتها في التأثير على تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للجمهور. • تميزت الدراسة الحالية بأخذ آراء أصحاب القرار والمتفذين في وزارة الصحة الفلسطينية، بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على الإدارات الدنيا.	• ركزت الدراسة الحالية على قياس مستوى كل من (إدارة المعرفة، واتخاذ القرار، وإدارة الأزمات) في وزارة الصحة الفلسطينية. • بينت هذه الدراسة دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية. • هدفت الدراسة الحالية لمعرفة علاقة إدارة المعرفة بكل من اتخاذ القرار، وإدارة الأزمات كل على حدة. • قامت الدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. • استخدمت الدراسة الحالية أبعاد لقياس إدارة المعرفة وإدارة الأزمات مناسبة لبيئة التطبيق، وبالتحديد إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية. • العينة المختارة من الإدارة العليا والوسطى في وزارة الصحة وهي أفضل فئة تناسب متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

المقدمة :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج البحث المتبع، ويحدد مجتمع الدراسة وعينتها، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمتها الباحثة في التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً يوضح كيفية تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

١.٣ منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف البحث.

٢.٣ مصادر جمع البيانات:

تحقيقاً للهدف الأساسي من البحث، والمتمثل في التعرف على دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهي:

١. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

٢. المصادر الثانوية: اتجهت الباحثة لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والدراسات والمجلات العلمية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت التي تناولت موضوع الدراسة.

٣.٣ مجتمع الدراسة:

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (الجرجاوي، ٢٠١٠).

وبناءً على موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف في جميع العاملين (من نائب رئيس شعبة فأعلى) في وزارة الصحة الفلسطينية في وزارة الصحة بقطاع غزة، ويبلغ العدد الإجمالي (1100) موظفاً وموظفة وفق إحصائية شؤون الموظفين للعام (٢٠٢٠م)، يتضح ذلك في الجدول رقم (١.٣) والذي يوضح توزيع العاملين كالتالي:

جدول رقم (١.٣) عدد أفراد مجتمع الدراسة الاجمالي

النسبة من المجتمع	عدد العاملين	الفئة المستهدفة
0.18	٢	وكيل وزارة
0.18	٢	نائب وكيل وزارة
1.82	٢٠	مدير عام بالوزارة
1.82	٢٠	نائب مدير عام بالوزارة
13.09	١٤٤	مدير
13.09	١٤٤	نائب مدير
17.45	١٩٢	رئيس قسم
17.45	١٩٢	نائب رئيس قسم
17.45	١٩٢	رئيس شعبة

17.45	١٩٢	نائب رئيس شعبة
%١٠٠	١١٠٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي، وزارة الصحة الفلسطينية، ٢٠٢٠م

٤.٣ عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وتم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة التالية^(١): (Moor et.al, 2003)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha=0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع، باستخدام المعادلة (١) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة N = 1100، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (٢)

يساوي:

$$n \text{ المَعْدَل} = \frac{384 \times 1100}{1100 + 384 - 1} \cong 285$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب ووفقاً للقانون السابق يساوي (285) على الأقل وهي تمثل نسبة (26%) من المجتمع الأصلي.

١.٤.٣ العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتوزيع عينة استطلاعية حجمها (٣٠) استبانة باستخدام طريقة العينة العشوائية على العاملين في الإدارة العليا والوسطي بوزارة الصحة الفلسطينية محل الدراسة في قطاع غزة، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على هذه العينة؛ بهدف التحقق من صلاحية الأداء للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب اختبار صدق وثبات الاستبانة بالطرق الإحصائية الملائمة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها، أي لم يتم إعادة استخدام هذه العينة.

٢.٤.٣ العينة الفعلية (الميدانية):

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية بواقع (٢٦%) من كل طبقة، والجدول التالي يوضح حجم العينة التي تم توزيعها على المجتمع المستهدف، وكذلك نسبة الاستجابة كتالي:

جدول رقم (٢.٣) توزيع أفراد مجتمع وحجم عينة الدراسة ونسبة التوزيع والاسترداد

م	اسم الفئة	عدد أفراد المجتمع المستهدف	حجم العينة المطلوبة ٢٦% من كل فئة	نسبة الفئة من العينة %	الاستبانة (ت) الموزعة	الاستبانة (ت) المستردة	نسبة الاستجابة %
١.	وكيل وزارة	٢	١	0.34	٢	١	50
٢.	نائب وكيل وزارة	٢	1	0.34	٢	١	50

٣٠	مدير عام بالوزارة	٢٠	6	2.07	٢٠	٧	35
٤٠	نائب مدير عام بالوزارة	٢٠	6	2.07	٢٠	٨	40
٥٠	مدير	١٤٤	38	13.10	٥٠	٤٣	86
٦٠	نائب مدير	١٤٤	38	13.10	٥٠	٤٤	88
٧٠	رئيس قسم	١٩٢	50	17.24	٦٥	٥٣	81.54
٨٠	نائب رئيس قسم	١٩٢	50	17.24	٦٥	٥٧	87.69
٩٠	رئيس شعبة	١٩٢	50	17.24	٦٥	٥٩	90.77
١٠٠	نائب رئيس شعبة	١٩٢	50	17.24	٦٥	5٥	84.62
	المجموع	١١٠٠	290	100%	٤٠٤	328	٨١.١٩

المصدر: من إعداد الباحثة

وبذلك تم توزيع (٤٠٤) استبانة، وقد تم استرداد (٣٢٨) استبانة، ما يمثل (٨١.١٩٪) كنسبة استرداد، وكان توزيع الاستبانات يستهدف بشكل أساسي جميع العاملين في الادارة العليا والوسطي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة حسب الفئات المذكورة في الجدول السابق، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (٣٢٨) استبانة وقد تم زيادة عدد العينة من قبل الباحثة للتأكد من صدق النتائج.

٥.٣ أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية "، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن إدارة المعرفة، ويتكون من (٢٥) فقرة، موزع على خمس مجالات:

البعد الأول: تشخيص المعرفة، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الثاني: إنشاء المعرفة، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الثالث: تخزين المعرفة، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الرابع: توزيع المعرفة، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الخامس: تطبيق المعرفة، ويتكون من (٥) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن اتخاذ القرارات، ويتكون من (١٥) فقرة.

القسم الرابع: وهو عبارة عن إدارة الأزمات، ويتكون من (٢٥) فقرة، موزع على خمس مجالات:

البعد الأول: مرحلة الإنذار المبكر، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الثاني: مرحلة الاستعداد للآزمة، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الثالث: مرحلة الاحتواء، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الرابع: مرحلة الاستعادة، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الخامس: مرحلة التعلم، ويتكون من (٥) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (٣.٣):

جدول رقم (٣.٣) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل بعد، وكل مجال ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي.

١.٥.٣ خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

١. الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة.
٢. الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
٣. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
٤. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
٥. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
٦. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار ملائمتها لجمع البيانات.
٧. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، والإحصائيين بلغ عددهم (٧) محكمين من الجامعات في قطاع غزة، والملحق رقم (١) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
٨. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (٢).
٩. توزيع هذه الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) مفردة من عينة الدراسة.
١٠. تم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة.

١١. تم توزيع الاستبانة على العينة الفعلية للدراسة للحصول على الاستجابات بشكل نهائي، وقد تمت مراعاة القواعد التالية أثناء التوزيع: توضيح الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة تدوين الإجابة.

١٢. تم جمع الاستبانات بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام بمراعاة المستجيبين لتعليمات الاستبانة وهي: الإجابة على كامل الاستبانة بدقة، ووضع إجابة واحدة فقط في معيار تدرج الإجابات، وبعد المراجعة وجد أن جميع الاستبانات التي رجعت صالحة للاستخدام.

٢.٥.٣ **صدق الاستبانة:** يعني أن يقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه، وقامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) من العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك للتعرف إلى مدى الاتساق الداخلي والصدق البنائي والثبات (جرجاوي، ٢٠١٠).

١. **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):**

يقصد بصدق المحكمين "هو أن تختار الباحثة عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من أعضاء هيئة التدريس في قطاع غزة، وملحق رقم (١) أسماء السادة المحكمين لمعرفة مدى صدق الاستبانة من حيث المحتوى، وسلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها، وذلك بغرض التأكد من تغطية الأهداف الأساسية للدراسة (ربيع، ٢٠٠٧).

وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وملاحظاتهم وقامت بإجراء ما يلزم من حذف، وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية وفق ملحق رقم (٢).

٢. **صدق الاتساق الداخلي:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه (أبو علام، ٢٠١٠)، وذلك وفق الآتي:

جدول (٤.٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات " الاستبانة " والدرجة الكلية للمجال

إدارة المعرفة				اتخاذ القرارات			
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
م	م	م	م	م	م	م	م
تشخيص المعرفة	إنشاء المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	١	١	١	١	١	١	١
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
إدارة الأزمات				٦	٦	٦	٦
١	١	١	١	١	١	١	١
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦
٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧
٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨
٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩
١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠
١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١
١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢
١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣
١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤
١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥
١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦
١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧
١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨
١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩
٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠
٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	٢١
٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢
٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣
٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤
٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥
٢٦	٢٦	٢٦	٢٦	٢٦	٢٦	٢٦	٢٦
٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧
٢٨	٢٨	٢٨	٢٨	٢٨	٢٨	٢٨	٢٨
٢٩	٢٩	٢٩	٢٩	٢٩	٢٩	٢٩	٢٩
٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠
٣١	٣١	٣١	٣١	٣١	٣١	٣١	٣١
٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢
٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤
٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥
٣٦	٣٦	٣٦	٣٦	٣٦	٣٦	٣٦	٣٦
٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧
٣٨	٣٨	٣٨	٣٨	٣٨	٣٨	٣٨	٣٨
٣٩	٣٩	٣٩	٣٩	٣٩	٣٩	٣٩	٣٩
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
٤١	٤١	٤١	٤١	٤١	٤١	٤١	٤١
٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢
٤٣	٤٣	٤٣	٤٣	٤٣	٤٣	٤٣	٤٣
٤٤	٤٤	٤٤	٤٤	٤٤	٤٤	٤٤	٤٤
٤٥	٤٥	٤٥	٤٥	٤٥	٤٥	٤٥	٤٥
٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦
٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧
٤٨	٤٨	٤٨	٤٨	٤٨	٤٨	٤٨	٤٨
٤٩	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩
٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠
٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١
٥٢	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢
٥٣	٥٣	٥٣	٥٣	٥٣	٥٣	٥٣	٥٣
٥٤	٥٤	٥٤	٥٤	٥٤	٥٤	٥٤	٥٤
٥٥	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥
٥٦	٥٦	٥٦	٥٦	٥٦	٥٦	٥٦	٥٦
٥٧	٥٧	٥٧	٥٧	٥٧	٥٧	٥٧	٥٧
٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨
٥٩	٥٩	٥٩	٥٩	٥٩	٥٩	٥٩	٥٩
٦٠	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠
٦١	٦١	٦١	٦١	٦١	٦١	٦١	٦١
٦٢	٦٢	٦٢	٦٢	٦٢	٦٢	٦٢	٦٢
٦٣	٦٣	٦٣	٦٣	٦٣	٦٣	٦٣	٦٣
٦٤	٦٤	٦٤	٦٤	٦٤	٦٤	٦٤	٦٤
٦٥	٦٥	٦٥	٦٥	٦٥	٦٥	٦٥	٦٥
٦٦	٦٦	٦٦	٦٦	٦٦	٦٦	٦٦	٦٦
٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧	٦٧
٦٨	٦٨	٦٨	٦٨	٦٨	٦٨	٦٨	٦٨
٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩
٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠
٧١	٧١	٧١	٧١	٧١	٧١	٧١	٧١
٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢
٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣
٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥
٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦
٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧
٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨
٧٩	٧٩	٧٩	٧٩	٧٩	٧٩	٧٩	٧٩
٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠
٨١	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١
٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢
٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣
٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤
٨٥	٨٥	٨٥	٨٥	٨٥	٨٥	٨٥	٨٥
٨٦	٨٦	٨٦	٨٦	٨٦	٨٦	٨٦	٨٦
٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧
٨٨	٨٨	٨٨	٨٨	٨٨	٨٨	٨٨	٨٨
٨٩	٨٩	٨٩	٨٩	٨٩	٨٩	٨٩	٨٩
٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠
٩١	٩١	٩١	٩١	٩١	٩١	٩١	٩١
٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢
٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٩٤	٩٤	٩٤	٩٤	٩٤	٩٤	٩٤	٩٤
٩٥	٩٥	٩٥	٩٥	٩٥	٩٥	٩٥	٩٥
٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦
٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧
٩٨	٩٨	٩٨	٩٨	٩٨	٩٨	٩٨	٩٨
٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية "٢٨" تساوي (٠.٣٦١)

يوضح جدول (٤.٣) أن معامل الارتباط يتراوح ما بين (٠.٤٨٦-٠.٩٣١)، بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، ويوضح كذلك أن جميع معاملات الارتباط المبينة كانت دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$)؛ وبذلك يتضح أن مقياس "إدارة المعرفة" تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعتبر أداة الدراسة "الاستبانة" صادقة لما وضع لقياس "إدارة المعرفة".

يوضح جدول (٤.٣) أن معظم فقرات مقياس "اتخاذ القرارات" (١٥) فقرة حققت ارتباطات تتراوح ما بين (٠.٤٤٦ - ٠.٨٤٤)، بين كل فقرة من فقرات مجال "اتخاذ القرارات" والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، ودالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر أداة الدراسة "الاستبانة" صادقة لما وضع لقياس "اتخاذ القرارات".

يوضح جدول (٤.٣) أن معامل الارتباط يتراوح ما بين (٠.٦٠٢ - ٠.٩١٤)، بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة الأزمات" والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، ويوضح كذلك أن جميع معاملات الارتباط المبينة كانت دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يتضح أن مقياس إدارة الأزمات تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعتبر أداة الدراسة "الاستبانة" صادقة لما وضع لقياسه "إدارة الأزمات".

٣. الصدق البنائي (Structure Validity):

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة (صافي، ٢٠١٧).

جدول (٥.٣) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١. تشخيص المعرفة	0.910**	0.000

٢. إنشاء المعرفة	0.763**	0.000
٣. تخزين المعرفة	0.882**	0.000
٤. توزيع المعرفة	0.945**	0.000
٥. تطبيق المعرفة	0.959**	0.000
٦. إدارة المعرفة	0.929**	0.000
٧. اتخاذ القرارات	0.874**	0.000
٨. مرحلة الإنذار المبكر	0.898**	0.000
٩. مرحلة الاستعداد للآزمة	0.905**	0.000
١٠. مرحلة الاحتواء	0.851**	0.000
١١. مرحلة الاستعادة	0.828**	0.000
١٢. مرحلة التعلم	0.972**	0.000
١٣. إدارة الأزمات	0.976**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية "٢٨" تساوي (٠.٣٦١)

يبين جدول (٥.٣) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فقد تراوحت قيم الارتباط بين (٠.٧٦٣ - ٠.٩٧٦)، وجميعها قيم دالة عند مستوي (٠.٠١)، وبذلك تكون الباحثة قد تحققت من صدق الاتساق الداخلي للمقياس، وتعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه، ويبقى المقياس في صورته النهائية يتكون من (٦٥) فقرة كما في الملحق رقم (٢).

3.5.3 ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة: هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (عبد القادر، ٢٠١١).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وطريقة التجزئة النصفية، والصدق الذاتي، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٦.٣).

جدول (٦.٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

طريقة التجزئة النصفية			معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
	معامل الارتباط	معامل الثبات			
١. تشخيص المعرفة	0.544	0.703	0.704	5	0.839
٢. إنشاء المعرفة	0.688	0.526	0.710	5	0.843
٣. تخزين المعرفة	0.638	0.760	0.841	5	0.917
٤. توزيع المعرفة	0.644	0.782	0.810	5	0.900
٥. تطبيق المعرفة	0.848	0.888	0.867	5	0.931
٦. إدارة المعرفة	0.880	0.915	0.953	25	0.976
٧. اتخاذ القرارات	0.747	0.853	0.917	15	0.958
٨. مرحلة الإنذار المبكر	0.718	0.730	0.866	5	0.931

0.806	0.721	0.933	0.870	5	٩. مرحلة الاستعداد للامزة
0.832	0.810	0.966	0.933	5	١٠. مرحلة الاحتواء
0.730	0.633	0.947	0.897	5	١١. مرحلة الاستعادة
0.888	0.816	0.952	0.907	5	١٢. مرحلة التعلم
0.940	0.897	0.984	0.968	25	١٣. إدارة الأزمات

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٦.٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٧٠٤ - ٠.٩٥٣) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٦٨)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٨٣٩ - ٠.٩٧٦) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٨٤)، وهو يعد بمثابة الحد الأقصى لما يمكن أن يصل إليه معامل صدق الاختبار، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً، ومعاملات الثبات تراوحت بين (٠.٧ - ٠.٩٤)، مما يشير أن المقياس يتسم بدرجة جيدة من الثبات.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٢)، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

٤.٥.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages)؛ لوصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، والانحراف المعياري.
٣. اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٤. اختبار كولمغوروف- سمرنوف (K-S) pKolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
٥. معادلتى سبيرمان براون وجتمان: لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
٦. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
٧. اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (٣) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
٨. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) والانحدار البسيط.
٩. اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
١٠. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

١,٤ المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على (الوظيفة، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم للحصول على نتائج الدراسة التي تم (SPSS) استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

١.٤ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق الخصائص والبيانات الشخصية:

جدول رقم (١.٤) توزيع أفراد عينة الدراسة

البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	135	41.2
	أنثى	189	57.6
	المجموع	٣٢٨	%١٠٠
العمر	أقل من ٢٥ سنة	17	5.2
	من ٢٥ الى اقل من ٣٥ سنة	85	25.9
	من ٣٥ الى اقل من ٤٥ سنة	136	41.5
	اكثر من ٤٥ سنة	90	27.4

المجموع	٣٢٨	%١٠٠
المؤهل العلمي	٦٧	20.4
	206	62.8
	55	16.8
المجموع	٣٢٨	%١٠٠
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	12.5
	٥ - ١٠ سنوات	25.3
	١١ - ١٥ سنة	24.4
	١٥ سنة فأكثر	37.8
المجموع	328	%١٠٠
المسمى الوظيفي	وكيل وزارة	.3
	نائب وكيل وزارة	.3
	مدير عام بالوزارة	2.1
	نائب مدير عام بالوزارة	2.4
	مدير	13.1
	نائب مدير	13.4
	رئيس قسم	16.2
	نائب رئيس قسم	17.4
	رئيس شعبة	18
	نائب رئيس شعبة	16.8
المجموع	٣٢٨	%١٠٠

يتبين من الجدول (١.٤) السابق:

أن ما نسبته (٥٧.٦%) من عينة الدراسة من الذكور، وبينما نسبة (٤١.٢%) من الإناث، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة هم جنس الذكور، وهذه النسبة تتوافق مع إحصائيات وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة التي تعتمد على العاملين الذكور أكثر من الإناث خاصة في الوظائف في المستويات الإدارية العليا.

أن ما نسبته (5.2%) من عينة الدراسة اعمارهم أقل من ٢٥ سنة، وإن نسبة (٢٥.٩%) تتراوح ما بين ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة، وبينما نسبة (٤١.٥%) اعمارهم ما بين ٣٦ إلى أقل من ٤٥ سنة)، وهي الفئة العمرية الأكبر بين أفراد عينة البحث، ونسبة (٢٧%) أعمارهم أكثر من (٤٥) سنة، وهذا يدل على أن العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ينتمون لفئات عمرية مختلفة ومتنوعة، مما يسهم ذلك في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة، وهذا مؤشر على أن هذا التنوع في العمر لدى أفراد العينة ينعكس على الإجابات، وتكون على درجة عالية من الدقة، والموضوعية، وبذلك يعكس نتائج منطقية لموضوع الدراسة.

أن ما نسبته (٢٠.٤%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، و(٦٢.٨%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (١٦.٨%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا، يلاحظ من النتائج تنوع المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، حيث تمثل نسبة البكالوريوس أكبر نسبة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على أغلب الوظائف في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

أن ما نسبته (١٢.٥%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات، ونسبة (٢٥.٣%) سنوات خدمتهم من ٥-١٠ سنوات، و نسبة(٢٤.٤%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم من ١١- أقل من ١٥ سنة، وبينما(٣٧.٨%) سنوات خدمتهم أكثر من ١٥ سنة، تبين النتائج أن غالبية العينة بعدد سنوات خبرة تزيد عن ٥ سنوات، والذين أمضوا فترة طويلة في مجال العمل، ويعد ذلك إيجابياً فيما يتعلق بالإجابة على فقرات الاستبانة التي تحتاج إلى تلك الخبرة، وهذا يدل على أنهم يتمتعون بسنوات خبرة عالية ومتنوعة (قليلة، ومتوسطة، وكبيرة)، بالتالي يكون لدى أفراد عينة الدراسة القدرة والكفاءة اللازمتين لإظهار منطقية نتائج الدراسة.

أن ما نسبته (٠.٦%) من عينة الدراسة هم من مساهم الوظيفي وكيل وزارة ونائب وكيل، ونسبة (٤.٥%) مساهم الوظيفي مدير عام ونائب مدير عام، و نسبة(٢٦.٥%) من عينة الدراسة من فئات مدير ونائب مدير، وبينما(٣٤.٦%) مساهم الوظيفي رئيس قسم ونائب رئيس قسم، وكذلك (٣٤.٨%) هم من فئة رئيس شعبة ونائب رئيس شعبة، وهذا يدل على أن المجيبين على الاستبانة من المستويات إدارية مختلفة، كما أن هذه النسب المئوية تعكس المسميات الوظيفية لعينة الدراسة في وزارة الصحة الفلسطينية محل الدراسة حسب الدرجات الوظيفية، وهذا مؤشر على أن الإجابات ستكون على درجة

عالية من الدقة والموضوعية. وهذا يدل على أن النسبة بين عدد المفردات لكل مسمى وظيفي إلى عدد مفردات العينات كلها تتناسب عدد مفردات هذا المسمى في المجتمع، وعدد مفردات المجتمع ككل، وبهذا تكون الباحثة قد تأكدت من تمثيل العينة لكافة المسميات الوظيفية التي يتكون منها المجتمع، كما أن تلك المسميات الوظيفية تتناسب مع الحدود البشرية لهذا البحث.

٢.٤ المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤/٥=٠.٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢.٤) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له		طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	إلى	من	إلى	من
قليلة جداً	36%	من 20%	١.٨٠	1
قليلة	52%	أكبر من 36%	٢.٦٠	أكبر من ١.٨٠
متوسطة	68%	أكبر من 52%	٣.٤٠	أكبر من ٢.٦٠
كبيرة	84%	أكبر من 68%	٤.٢٠	أكبر من ٣.٤٠
كبيرة جداً	100%	أكبر من 84%	٥	أكبر من ٤.٢٠

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

٤.٣ نتائج تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: نتائج تحليل فقرات "إدارة المعرفة":

نتائج السؤال الأول: وينص السؤال على ما يلي:

ما درجة تطبيق وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لإدارة المعرفة وجهة نظر العاملين فيها؟

تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (T)؛ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (٣) أم لا، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لجميع مجالات "إدارة المعرفة"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
تشخيص المعرفة	3.86	0.64	77.17	24.304	0.000	٢	كبيرة
إنشاء المعرفة	3.77	0.73	75.33	19.088	0.000	٤	كبيرة
تخزين المعرفة	3.88	0.66	77.62	24.030	0.000	١	كبيرة
توزيع المعرفة	3.79	0.74	75.89	19.427	0.000	٣	كبيرة
تطبيق المعرفة	3.73	0.75	74.51	17.556	0.000	٥	كبيرة
جميع فقرات إدارة المعرفة	3.81	0.63	76.11	23.269	0.000		كبيرة

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

من جدول (٣.٤) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات " إدارة المعرفة " يساوي (٣.٨١) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٦.١١٪)، وقيمة الاختبار (٢٣.٢٧)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)؛ لذلك تعتبر هذه المجالات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لإدارة المعرفة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أبعاد إدارة المعرفة بشكل عام ، ويستدل من النتائج السابقة على توافر أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لدى وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين بدرجة كبيرة، ويمكن توضيح المجالات وفق التالي:

١. أن المجال الخاص " تخزين المعرفة " حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٨٨) وبوزن نسبي (٧٧.٦٢٪)، وترى الباحثة أن " تخزين المعرفة " متوفر لدى وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة بشكل كبير وهذا يعود لمدى الوعي والادراك لدى مجتمع الدراسة، بأهمية تخزين المعرفة.
٢. أن المجال الخاص " تشخيص المعرفة " جاء في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبوزن نسبي (٧٧.١٧٪)، وترى الباحثة أن "تشخيص المعرفة" متوفر في وزارة الصحة الفلسطينية محل الدراسة بشكل كبير، وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً ايجابياً نحو ضرورة تشخيص المعرفة.
٣. أن المجال الخاص " توزيع المعرفة " جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٣.٧٩) وبوزن نسبي (٧٥.٨٩٪)، وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لتوزيع المعرفة في المجال التطبيقي والعملية، لذلك كانت استجابتهم بشكل كبير على محور توزيع المعرفة.
٤. أن المجال الخاص " إنشاء المعرفة " جاء في المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (٣.٧٧) وبوزن نسبي (٧٥.٣٣٪) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على "إنشاء المعرفة".
٥. أن المجال الخاص " تطبيق المعرفة " جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣.٧٣) وبوزن نسبي (٧٤.٥١٪)، وترى الباحثة أن "تطبيق المعرفة" متوفر في وزارة الصحة الفلسطينية محل الدراسة بشكل كبير، وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً ايجابياً نحو هذا تطبيق المعرفة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة لإدارة المعرفة إلى اهتمام وزارة الصحة الفلسطينية بالمعرفة والحصول عليها من مصادرها المتنوعة، وتوزيعها وتطبيقها، لأن المعرفة تعتبر في وزارة الصحة مهمة، لأن مواردها البشرية تتعامل مع أهم ما يتمتع به الإنسان وهي الصحة والمعالجة، وبالتالي تحاول الوزارة أن يحصل كل موظف على المعرفة اللازمة، وذلك بنشرها وتطبيقها، حيث يتمتع القطاع الصحي بكادر بشري بالطبع متميز وذات كفاءة عالية، حيث من يلتحق بهذا المجال لا بد أن تكون لديه قدرات ومهارات مختلفة عن باقي التخصصات، ولهذا لديهم القدرة الأكبر على جمع المعرفة وتوزيعها، وخاصة لأن تلك المعرفة قد تكون سبب في نجاة كثير من المجتمع من أمراض، أو مشكلات صحية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع كل من: دراسة (السلمي، ٢٠١٨)، دراسة (المطيري، ٢٠١٧)، دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧)، دراسة (أبو صبحه، ٢٠١٦)، دراسة (عبيد، ٢٠١٥)، دراسة (الشمري، ٢٠١٤)، دراسة (Badah, 2012)، دراسة (الزريقات، ٢٠١١)، والتي بينت حصول إدارة المعرفة على تقدير مرتفع.

بينما اختلفت مع نتائج دراسة (المدلل، ٢٠١٢) والتي بينت ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسبة (٥٥.٧٥٪)، وهي طبقت على نفس الحدود المكانية- المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ولكن اختلفت طبيعة عمل المؤسسة من المجال السياسي إلى المجال الصحي.

عرض وتحليل فقرات استبانة إدارة المعرفة:

تم تحليل فقرات كل مجال من مجالات استبانة إدارة المعرفة التي أعدت بهدف قياس درجة ممارسة إدارة المعرفة، وفيما يلي توضيح النتائج:

١. نتائج تحليل فقرات مجال "تشخيص المعرفة"

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٤.٤).

جدول (٤.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "تشخيص المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	يوجد لديك قدرة على تحديد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة.	4.16	0.67	83.23	31.2	٠.000	١	كبيرة
٢.	تمتلك المهارات والقدرات التي تمكنك من اكتشاف المعرفة.	3.77	0.86	75.43	16.2	٠.000	٣	كبيرة
٣.	تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.	3.84	0.83	76.71	18.3	0.000	٢	كبيرة
٤.	تهتم باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة في مجال المعرفة.	3.77	0.90	75.37	15.4	0.000	٤	كبيرة
٥.	يوجد تحديد واضح لأنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.	3.76	0.87	75.11	15.7	0.000	٥	كبيرة
	جميع فقرات مجال تشخيص المعرفة معاً	3.86	0.64	77.17	24.3	0.000		كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (٤.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يوجد لديك قدرة على تحديد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة" يساوي (٤.١٦) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٨٣.٢٣٪)، قيمة الاختبار (٣١.٢)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠. لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≤ α)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يوجد تحديد واضح لأنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري" يساوي (٣.٧٦) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٥.١١٪)، قيمة الاختبار (١٥.٧)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≤ α)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٨٦)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٧.١٧٪)، وقيمة الاختبار (٢٤.٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٤١) لذلك يعتبر مجال "تشخيص المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≤ α)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بحصول تشخيص المعرفة على درجة موافقة كبيرة وذلك لأن العاملين في الإدارة العليا والوسطى في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لديها القدرة على تحديد الموظفين ذوي المهارات العالية، كما أنها تشرك خبراء واستشاريين في إدارة المعرفة إذا استدعى الأمر ولديها أهداف واضحة ومحددة مسبقاً حول إدارة المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السلمي، ٢٠١٨) و (المطيري، ٢٠١٧) و (أبو معمر، ٢٠١٧) بأن تشخيص المعرفة حصلت على موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة.

٢. نتائج تحليل فقرات مجال "إنشاء المعرفة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة.
النتائج موضحة في جدول (٥.٤).

جدول (٥.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال
"إنشاء المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	تقوم الوزارة بإجراء بحوث علمية لإنتاج معارف جديدة.	3.65	0.97	72.93	12.08	0.000	4	كبيرة
٢.	تهتم الوزارة بالدورات التدريبية وورش العمل لإنشاء معارف جديدة.	3.91	0.88	78.23	18.79	0.000	1	كبيرة
٣.	تستخدم الوزارة شبكات الانترنت للحصول على المعارف الجديدة.	3.89	0.84	77.80	19.31	0.000	2	كبيرة
٤.	يتم الاعتماد على الانجازات في إنشاء وتطوير المعرفة.	3.80	0.86	75.95	16.80	0.000	٣	كبيرة
٥.	يوجد اهتمام بالعاملين أصحاب الأفكار الريادية.	3.59	0.99	71.71	10.69	0.000	٥	كبيرة
	جميع فقرات مجال إنشاء المعرفة معاً	3.77	0.73	75.33	19.09	0.000		كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (٥.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تهتم الوزارة بالدورات التدريبية وورش العمل لإنشاء معارف جديدة. " يساوي (٣.٩١) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٨.٢٣٪)، قيمة الاختبار (١٤.٩٢٧)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يوجد اهتمام بالعاملين أصحاب الأفكار الريادية " يساوي (٣.٥٩) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧١.٧١٪)، قيمة الاختبار (١٠.٦٩)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٧٧)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٥.٣٣٪)، وقيمة الاختبار (١٩.٠٩)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "إنشاء المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتفسر الباحثة حصول إنشاء المعرفة على درجة موافقة كبيرة وذلك نتيجة الاهتمام من قبل وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على تدريب موظفيها على الموضوعات الجديدة، وما يطرأ من معارف ومهارات في مجال إدارة المعرفة، كما أن وزارة الصحة في المحافظات الجنوبية أصبحت تعتمد على البرامج الالكترونية كما استخدمت الانترنت للتواصل وتسهيل المهام على موظفيها وعلى المراجعين متلقي الخدمات والمستفيدين منها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوصبحة، ٢٠١٦) و (ناجي ومسي، ٢٠١٦) و (عبيد، ٢٠١٥) و (المدلل، ٢٠١٢) في حصولها على درجة موافقة مرتفعة ووجود علاقة طردية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة بما فيها (بعد إنشاء المعرفة) وأهميتها في اتخاذ القرار خلال الأزمات.

٣. نتائج تحليل فقرات مجال " تخزين المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٦.٤).

جدول (٦.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	تمتلك وزارة الصحة آلية محددة ومعتمدة لتخزين المعرفة.	3.90	0.77	77.99	21.16	0.000	٢	كبيرة
٢.	يوجد لدى الوزارة قاعدة بيانات شاملة.	3.92	0.81	78.41	20.71	0.000	١	كبيرة
٣.	تحرص الوزارة على تخزين المعرفة بأكثر من طريقة.	3.85	0.82	76.95	18.70	0.000	٥	كبيرة
٤.	تستخدم الوزارة أنظمة إلكترونية متطورة في تخزين المعرفة.	3.88	0.86	77.50	18.50	0.000	٣	كبيرة
٥.	يوجد تعليمات واضحة داخل الوزارة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.	3.86	0.80	77.26	19.65	0.000	٤	كبيرة
	جميع فقرات تخزين المعرفة	3.88	0.66	77.62	24.03	0.000		كبيرة

من جدول (٦.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يوجد لدى الوزارة قاعدة بيانات شاملة " يساوي (٣.٩٢) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٨.٤١٪)، قيمة الاختبار (٢٠.٧١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تحرص الوزارة على تخزين المعرفة بأكثر من طريقة " يساوي (٣.٨٥) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٦.٩٥٪)، قيمة الاختبار (١٨.٧٠)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٨٨)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٧.٦٢٪)، وقيمة الاختبار (٢٤.٠٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " تخزين المعرفة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تقوم بعمل قاعدة بيانات رئيسية للاحتفاظ في البيانات والملفات الرسمية الخاصة بالعاملين والمستفيدين والمراجعين .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Badah, 2012)، دراسة (Petrovic, 2011) ، دراسة (Jelenic, 2011)، دراسة (السلمي، ٢٠١٨)، دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧).

٤. نتائج تحليل فقرات مجال "توزيع المعرفة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٧.٤).

جدول (٧.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "توزيع المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	تمتلك وزارة الصحة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة.	3.90	0.82	77.99	19.78	0.000	١	كبيرة
٢.	تقوم الوزارة بإصدار الوثائق لنشر المعرفة.	3.79	0.88	75.85	16.29	0.000	٢	كبيرة
٣.	تهتم الوزارة بتوفير المعلومات لجميع العاملين حسب حاجتهم لها.	3.74	0.96	74.82	13.94	0.000	٥	كبيرة
٤.	تهتم الوزارة بفرق العمل والاجتماعات الدورية لتوزيع المعرفة.	3.78	0.90	75.61	15.73	0.000	٣	كبيرة
٥.	تشجع الوزارة عمليات تبادل المعرفة بين العاملين.	3.76	0.90	75.18	15.24	0.000	٤	كبيرة
	جميع فقرات مجال توزيع المعرفة	3.79	0.74	75.89	19.427	0.000		كبيرة

من جدول (٧.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تمتلك وزارة الصحة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة." يساوي (٣.٩٠) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٧.٩٩٪)، قيمة الاختبار (١٩.٧٨)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تهتم الوزارة بتوفير المعلومات لجميع العاملين حسب حاجتهم لها " يساوي (٣.٧٤) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٤.٨٢٪)، قيمة الاختبار (١٣.٩٤)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٧٩)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٥.٨٩٪)، وقيمة الاختبار (١٩.٤٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر مجال " توزيع المعرفة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تمتلك آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة وذلك لضمان اتباع الطرق العلمية والمنهجية لتوزيع المعرفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Badah, 2012)، دراسة (Petrovic, 2011)، دراسة (السلمي، ٢٠١٨)، دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧).

٥. نتائج تحليل فقرات مجال "تطبيق المعرفة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٨.٤).

جدول (٨.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "تطبيق المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	تقوم الوزارة بمتابعة وتطبيق الأفكار الجديدة.	3.79	0.83	75.85	17.27	0.000	١	كبيرة
٢.	يتم توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد على تطبيق المعرفة.	3.73	0.89	74.70	14.87	0.000	٣	كبيرة
٣.	تعمل الوزارة على إزالة العوائق أمام العاملين لتطبيق المعرفة.	3.60	0.92	72.07	11.89	0.000	٥	كبيرة
٤.	يتم توظيف المعرفة المتوفرة لحل المشكلات.	3.73	0.91	74.51	14.37	0.000	٤	كبيرة
٥.	يتم تدريب العاملين للتغلب على الصعوبات أثناء تطبيق المعرفة.	3.77	0.88	75.43	15.86	0.000	٢	كبيرة
	جميع فقرات مجال تطبيق المعرفة معاً	3.73	0.75	74.51	17.56	0.000		كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول (8.4) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تقوم الوزارة بمتابعة وتطبيق الأفكار الجديدة" يساوي (٣.٧٩) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٥.٨٥٪)، قيمة الاختبار (١٧.٢٧)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تعمل الوزارة على إزالة العوائق أمام العاملين لتطبيق المعرفة" يساوي (٣.٦٠) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٢.٠٧٪)، قيمة الاختبار (١١.٨٩)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٧٣)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٤.٥١٪)، وقيمة الاختبار (١٧.٥٦)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "تطبيق المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة قيام وزارة الصحة الفلسطينية بمتابعة وتطبيق الأفكار الجديدة إلى أهمية وجود أفكار خلاقة تواكب الوضع الراهن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Badah, 2012) ودراسة (Petrovic, 2011) ودراسة (Jelenic, 2011) ودراسة (السلمي، ٢٠١٨) ودراسة (أبو معمر، ٢٠١٧).

ثانياً: نتائج تحليل فقرات "اتخاذ القرارات":

نتائج تحليل التساؤل الثاني : ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى فعالية اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (٥.٥) أم لا، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٩.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "اتخاذ القرارات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	يحرص متخذو القرارات على توفير جميع المعلومات قبل اتخاذ أي قرار.	3.56	0.98	71.28	10.38	0.000	٢	كبيرة
٢.	يوجد شعور بالرضا بين الموظفين عن القرارات التي يتم اتخاذها.	2.95	1.02	59.02	-0.87	0.385	١٤	متوسطة
٣.	تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	2.78	1.10	55.61	-3.60	0.000	١٥	متوسطة
٤.	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.	3.24	1.03	64.76	4.17	0.000	١٣	متوسطة
٥.	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	3.33	1.04	66.65	5.79	0.000	١٢	متوسطة

٦.	يملك الموظفون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم.	3.49	1.01	69.82	8.80	0.000	١١	كبيرة
٧.	يوجد آلية محددة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.	3.52	0.99	70.37	9.52	0.000	٨	كبيرة
٨.	يتم توفير المعلومات الكافية والملائمة لاتخاذ القرارات بشكل فعال.	3.54	1.04	70.73	9.37	0.000	٦	كبيرة
٩.	تهتم وزارة الصحة بالأنظمة والتكنولوجيا لتسهيل اتخاذ القرارات.	3.67	0.96	73.33	12.51	0.000	١	كبيرة
١٠.	تهتم الوزارة بتدريب العاملين على اتخاذ القرارات.	3.54	1.00	70.73	9.68	0.000	٦	كبيرة
١١.	يمنح المسؤولون صلاحيات للموظفين لتدريبهم على اتخاذ القرارات.	3.51	1.07	70.24	8.67	0.000	٩	كبيرة
١٢.	تتوفر لوائح وقوانين داخل الوزارة لتعطي العاملين الحق في اتخاذ القرارات الطارئة.	3.55	1.06	70.98	9.38	0.000	٤	كبيرة
١٣.	يُعطى العاملون الحق في اتخاذ القرارات الروتينية.	3.54	0.98	70.85	10.07	0.000	٥	كبيرة

١٤.	يوجد اهتمام بفرق العمل لاتخاذ قرارات فعالة.	3.51	1.02	70.12	8.96	0.000	١٠	كبيرة
١٥.	يوجد اهتمام كبير بدراسة البدائل المتاحة قبل اختيار أي بديل.	3.55	1.06	71.10	9.49	0.000	٣	كبيرة
	جميع فقرات المجال اتخاذ القرارات معاً	٣.٤٢	٠.٨٠٣	68.37	٩.٤٥	0.000		كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (٩.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تهتم وزارة الصحة بالأنظمة والتكنولوجيا لتسهيل اتخاذ القرارات " يساوي (٣.٦٧) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٣.٣٣٪)، قيمة الاختبار (١٢.٥١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات " يساوي (٢.٧٨) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٥٥.٦١٪)، قيمة الاختبار (٤.١٧)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٤٢)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٦٨.٣٧٪)، وقيمة الاختبار (٩.٤٥)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك

يعتبر مجال "اتخاذ القرارات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة اهتمام وزارة الصحة الفلسطينية بالأنظمة والتكنولوجيا وذلك لتسهيل اتخاذ القرار، وذلك نتيجة الأعباء التي تقع على عاتق موظفين الإدارة العليا والوسطي في وزارة الصحة الفلسطينية، كما أنها تقلل من الإجراءات الروتينية التي تكلف الموظفين والمراجعين من وقت وجهد وتكلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع:

دراسة (السلمي، ٢٠١٨)، دراسة (الربيعي، ٢٠١٨)، دراسة (الخضري، ٢٠١٧)، دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧)، دراسة (أبو زهري، ٢٠١٧)، دراسة (أبو صبحه، ٢٠١٦)، دراسة (ناجي، ومسعي، ٢٠١٦)، دراسة (عبيد، ٢٠١٥)، دراسة (الشمري، ٢٠١٤)، دراسة (نوري، ٢٠١٣)، (محسن وآخرون، ٢٠١١)، دراسة (الزريقات، ٢٠١١)، دراسة (Citroen, 2011).

بأنه تتأثر فاعلية اتخاذ القرارات مباشرة بمدى توافر المعلومات التقنية وقدرة الأفراد على المشاركة والتنسيق التنظيمي.

ثالثاً: نتائج تحليل فقرات " إدارة الأزمات "

نتائج السؤال الثالث: وينص السؤال على ما يلي:

ما درجة تطبيق وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لإدارة الازمات من وجهة

نظر العاملين فيها؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (٣) أم لا، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٠.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات "إدارة الأزمات"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
مرحلة الإنذار المبكر	3.65	0.89	72.94	13.117	0.000	٥	كبيرة
مرحلة الاستعداد للآزمة	3.78	0.87	75.55	16.185	0.000	٣	كبيرة
مرحلة الاحتواء	3.65	0.92	73.10	12.907	0.000	٤	كبيرة
مرحلة الاستعادة	3.91	0.81	78.20	20.282	0.000	١	كبيرة
مرحلة التعلم	3.80	0.79	76.05	18.331	0.000	٢	كبيرة
جميع فقرات إدارة الأزمات معاً	3.76	0.76	75.16	18.151	٠.000		كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (10.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات "إدارة الأزمات" يساوي (٣.٧٦) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٥.١٦٪)، وقيمة الاختبار (١٨.١٥)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجالات قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة أبعاد إدارة الأزمات بشكل عام، ويستدل من النتائج السابقة على توافر أبعاد إدارة الأزمات (مرحلة الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد للآزمة، مرحلة الاحتواء، مرحلة الاستعادة، مرحلة التعلم) لدى وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين بدرجة كبيرة، ويمكن توضيح المجالات وفق التالي:

٦. أن المجال الخاص "مرحلة الاستعادة" حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٩١) وبوزن نسبي (٧٨.٢٠٪)، وترى الباحثة أن "مرحلة الاستعادة" متوفر لدى وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة بشكل كبير وهذا يعود لمدى الوعي والادراك لدى مجتمع الدراسة، بأهمية مرحلة الاستعادة.

٧. أن المجال الخاص "مرحلة التعلم" جاء في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبوزن نسبي (٧٦.٠٥٪)، وترى الباحثة أن "مرحلة التعلم" متوفر في لدى وزارة الصحة محل الدراسة بشكل كبير، وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً ايجابياً نحو هذا المحور.

٨. أن المجال الخاص "مرحلة الاستعداد للأزمة" جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٣.٧٨) وبوزن نسبي (٧٥.٥٥٪)، وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لمرحلة الاستعداد للأزمة في المجال التطبيقي والعملي، لذلك كانت استجاباتهم بشكل كبير على محور مرحلة الاستعداد للأزمة .

٩. أن المجال الخاص "مرحلة الاحتواء" جاء في المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبوزن نسبي (٧٣.١٠٪) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مرحلة الاحتواء.

١٠. أن المجال الخاص "مرحلة الإنذار المبكر" جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبوزن نسبي (٧٢.٩٤٪)، وترى الباحثة أن "مرحلة الإنذار المبكر" متوفر في وزارة الصحة الفلسطينية محل الدراسة بشكل كبير، وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً ايجابياً نحو مرحلة الإنذار المبكر.

ثالثاً: عرض وتحليل فقرات استبانة إدارة الأزمات:

تم تحليل فقرات كل مجال من مجالات استبانة إدارة المعرفة التي أعدت بهدف قياس درجة ممارسة إدارة المعرفة ، وفيما يلي توضيح النتائج:

١. نتائج تحليل فقرات مجال "مرحلة الإنذار المبكر":

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (١١.٤).

جدول (١١.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات
مجال " مرحلة الإنذار المبكر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	يوجد لدى وزارة الصحة قسم خاص لرصد مؤشرات وقوع الأزمات.	3.71	1.05	74.27	12.30	0.000	1	كبيرة
٢.	يتم تدريب فريق عمل خاص بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	3.63	1.00	72.68	11.54	0.000	4	كبيرة
٣.	يتم دراسة البيئة المحيطة للتعرف على احتمالية حدوث الأزمات.	3.64	0.96	72.87	12.10	0.000	3	كبيرة
٤.	تقوم الإدارة العليا بدعم ومساندة رصد مؤشرات حدوث الأزمات.	3.66	0.96	73.23	12.44	0.000	2	كبيرة
٥.	يوجد تصنيف وتبويب لمؤشرات حدوث الأزمات.	3.58	0.99	71.65	10.63	0.000	5	كبيرة
	جميع فقرات مجال مرحلة الإنذار المبكر معاً	3.65	0.89	72.94	13.12	0.000		كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (١١.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد لدى وزارة الصحة قسم خاص لرصد مؤشرات وقوع الأزمة " يساوي (٣.٧١) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٤.٢٤٪)، قيمة الاختبار (١٢.٣٠)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يوجد تصنيف وتبويب لمؤشرات حدوث الأزمات. " يساوي (٣.٥٨) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧١.٦٥٪)، قيمة الاختبار (١٠.٦٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٦٥)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٦٣٦.٢٣٪)، وقيمة الاختبار (٢.٠٦٨)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك يعتبر مجال "الإنذار المبكر" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن قيام وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بإنشاء قسم خاص لرصد مؤشرات وقوع الأزمة مما دفعها إلى توفيره لأهميته في التعرف على الأزمة والإنذار بحدوثها وتتفق هذه النتيجة مع كل من الدراسات التالية:

دراسة (أبو طه، ٢٠١٦)، (jemy, 2013) و (Genit, 2014)، (Fredericka, 2013)، والتي أكدت على توافق عينة الدراسات المذكورة في ضرورة إيجاد وسائل مبتكرة تنذر بوجود الأزمة قبل وقوعها.

٢. نتائج تحليل فقرات مجال "مرحلة الاستعداد للأزمة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (١٢.٤).

جدول (١٢.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "مرحلة الاستعداد للأزمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	تتوفر التعليمات الواضحة لكيفية التعامل مع الأزمات.	3.80	0.99	75.98	14.607	0.000	٢	كبيرة
٢.	يوجد خطة واضحة لتوفير الإمكانيات المطلوبة للتعامل مع الأزمات.	3.77	1.01	75.37	13.843	0.000	٣	كبيرة
٣.	يوجد خطة واضحة لتوفير الكادر البشري اللازم للتعامل مع الأزمات.	3.75	0.97	75.06	14.076	0.000	٤	كبيرة
٤.	توجد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى للاستعداد للأزمات.	3.82	0.96	76.34	15.372	0.000	١	كبيرة
٥.	تتوفر البرامج التدريبية اللازمة في مجال إدارة الأزمات.	3.75	0.97	75.00	14.007	٠.000	٥	كبيرة
	جميع فقرات مجال مرحلة الاستعداد للأزمة معاً	3.78	0.87	75.55	16.185	٠.000		كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (١٢.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " توجد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى للاستعداد للأزمات " يساوي (٣.٨٢) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٦.٣٤٪)، قيمة الاختبار (١٥.٣٧٢)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تتوفر البرامج التدريبية اللازمة في مجال إدارة الأزمات " يساوي (٣.٧٥) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٥٪)، قيمة الاختبار (١٤.٠٠٧)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٧٨)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٥.٥٥٪)، وقيمة الاختبار (١٦.١٨٥)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " الاستعداد للأزمة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تفسر الباحثة النتائج السابقة بأن على الرغم من أن هناك ضعف في الإمكانيات المادية المتاحة لدى وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية إضافة إلى ضعف الكوادر وهذا يسبب ضعف القدرة على الاستعداد، ولكن لتعويض هذا النقص جعلها تلجأ إلى توقيع اتفاقيات مع مؤسسات أخرى للاستعداد للأزمات لتغطية ما تعانيه من عجز ولهذا ظهرت تلك النتائج بشكل مرتفع، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو طه، ٢٠١٦)، ودراسة (السلمي، ٢٠١٨)، ودراسة (بدح، ٢٠١٨)،

دراسة(سمور ، ٢٠١٨)، ودراسة (الخضري، ٢٠١٧) بأنه يوجد تنسيق بين الإدارات في المنظمات والوزارات و الشركات من أجل تكثيف الجهود للاستعداد للأزمة .

٣. نتائج تحليل فقرات مجال "مرحلة الاحتواء":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (١٣.٤).

جدول (١٣.٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات

مجال "مرحلة الاحتواء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	يتم السيطرة على الأزمات في فترة مناسبة.	3.74	1.05	74.74	12.69	0.000	١	كبيرة
٢.	يتم تحديد الأضرار الناتجة عن الأزمة بشكل سريع.	3.66	0.97	73.29	12.38	0.000	٤	كبيرة
٣.	تتوفر الموارد المالية اللازمة لاحتواء الأزمات الطارئة.	3.52	1.15	70.30	8.10	0.000	٥	كبيرة
٤.	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات.	3.66	0.98	73.23	12.28	0.000	٣	كبيرة
٥.	يوجد سرعة في توزيع المهام والصلاحيات لاحتواء الأزمة بشكل فعال.	3.69	1.04	73.84	12.01	0.000	٢	كبيرة
	جميع فقرات مرحلة الاحتواء	3.65	0.92	73.10	12.91	0.000		كبيرة

من جدول (١٣.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يتم السيطرة على الأزمات في فترة مناسبة" يساوي (٣.٧٤) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٤.٧٤٪)، قيمة الاختبار (١٢.٦٩)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تتوفر الموارد المالية اللازمة لاحتواء الأزمات الطارئة" يساوي (٣.٥٢) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٠.٣٠٪)، قيمة الاختبار (٨.١٠)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٦٥)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٣.١٠٪)، وقيمة الاختبار (١٢.٩١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "مرحلة الاحتواء" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن الوزارة تضع خطة زمنية للسيطرة على الأزمة لذا نجدها تسيطر على الأزمات التي تمر بها بفترة زمنية مناسبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، ٢٠١٧)

٤. نتائج تحليل فقرات مجال "مرحلة الاستعادة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (١٤.٤).

جدول (14.4) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات
مجال "مرحلة الاستعادة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	تعمل الوزارة على اتخاذ كافة الإجراءات لمواصلة عملها أثناء الأزمات.	3.90	0.90	77.99	18.07	0.000	٣	كبيرة
٢.	تعمل الوزارة على توفير الاحتياجات لممارسة النشاط الاعتيادي.	3.85	0.95	77.07	16.33	0.000	٥	كبيرة
٣.	تعمل الوزارة على اتخاذ كافة الإجراءات للحد من آثار الأزمة	3.86	0.93	77.20	16.72	0.000	٤	كبيرة
٤.	تبادر الوزارة في استخدام قدراتها الإعلامية لتأكيد ممارسة عملها	3.96	0.92	79.27	19.01	0.000	٢	كبيرة
٥.	يتم القيام بحملات إعلامية لبيان كيف تم التعامل مع الأزمة.	3.97	0.89	79.45	19.72	0.000	١	كبيرة
	جميع فقرات مجال مرحلة الاستعادة معاً	3.91	0.81	78.20	20.28	٠.000		كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (١٤.٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم القيام بحملات إعلامية لبيان كيف تم التعامل مع الأزمة " يساوي (٣.٩٧) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٩.٤٥٪)، قيمة الاختبار (١٩.٧٢)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تعمل الوزارة على توفير الاحتياجات لممارسة النشاط الاعتيادي " يساوي (٣.٨٥) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٧.٠٧٪)، قيمة الاختبار (١٦.٣٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٩١)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٨.٢٠٪)، وقيمة الاختبار (٢٠.٢٨)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "مرحلة الاستعادة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تفسر الباحثة النتيجة بقيام وزارة الصحة الفلسطينية بعمل ايجاز يومي وتنتشره عبر الفضائيات حول سير العمل في الوزارة خلال فترة الأزمات إضافة الى تحديث موقعها الرسمي عبر الانترنت، ولديها قدرات إعلامية منتشرة وكبيرة وقادرة على توصيل أهدافها للعاملين والمواطنين بسهولة.

٥. نتائج تحليل فقرات مجال "مرحلة التعلم":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (١٥.٥).

جدول (١٥.٥) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "مرحلة التعلم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
١.	يتم توثيق الأزمات وحلولها للاستفادة منها مستقبلاً.	3.91	0.91	78.11	18.11	0.000	١	كبيرة
٢.	يتم تقييم الخطط والبرامج التي تم وضعها لإدارة الأزمات للاستفادة.	3.84	0.87	76.89	17.52	0.000	٢	كبيرة
٣.	يتم وضع خطط مستقبلية للتعامل مع الأزمات بالاعتماد على تجارب لنجاح الداخلية.	3.79	0.88	75.73	16.13	0.000	٣	كبيرة
٤.	تهتم الوزارة بالتعلم من التجارب المشابهة للدول الأخرى في التعامل مع الأزمات.	3.74	0.91	74.88	14.87	0.000	٤	كبيرة
٥.	يوجد اهتمام بفريق عمل مهمته القيام بمتابعة الدروس المستفادة من الأزمات.	3.73	0.94	74.63	14.16	0.000	٥	كبيرة
	جميع فقرات مجال مرحلة التعلم	3.80	0.79	76.05	18.33	0.000		كبيرة

من جدول (١٥.٥) يمكن استخلاص ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يتم توثيق الأزمات وحلولها للاستفادة منها مستقبلاً" يساوي (٣.٩١) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٨.١١٪)، قيمة الاختبار (١٨.١١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يوجد اهتمام بفريق عمل مهمته القيام بمتابعة الدروس المستفادة من الأزمات" يساوي (٣.٧٣) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٤.٦٣٪)، قيمة الاختبار (١٤.١٦)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٨٠)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٦.٠٥٪)، وقيمة الاختبار (١٨.٣٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "مرحلة التعلم" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة الصحة الفلسطينية تسعى إلى الاستفادة والتعلم من التجارب السابقة والأزمات التي تعرضت لها مسبقاً، حيث أن وزارة الصحة لديها فرق عمل تعمل بشكل مستمر في إدارة الأزمات، وتسجيل مدى الاستفادة والتعلم، كما أن خبرة الكادر البشري كبيرة جداً، وكذلك تمر أزمات متكررة ومتعددة على قطاع غزة جعلهم يعملون على توثيق تلك الأزمات لبيان قدرتهم على تخطيها وجعلها مرجع يمكن الاستفادة منه مستقبلاً، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Genit, 2014) في أن الفشل يحدث عندما لا يحدث تعلم من التجارب السابقة.

٤.٤ نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج السؤال الرابع:

١- ينص السؤال على ما يلي: ما هي طبيعة ومقدار العلاقة بين كل من إدارة المعرفة واتخاذ القرارات وبين إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضيات عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام "معامل بيرسون للارتباط"؛ لمعرفة ما اذا كان هناك علاقة بين بينها في وزارة الصحة الفلسطينية كما هو موضح في جدول (١٦.٤):

جدول (١٦.٤) معامل الارتباط بين إدارة المعرفة بأبعادها وإدارة الأزمات.

المجالات		مرحلة الإنذار المبكر	مرحلة الاستعداد اللازمة	مرحلة الاحتواء	مرحلة الاستعادة	مرحلة التعلم	إدارة الأزمات
تشخيص المعرفة	معامل الارتباط	0.452**	0.538**	0.522**	0.571**	0.594**	0.604**
	قيمة "Sig."	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إنشاء المعرفة	معامل الارتباط	0.439**	0.533**	0.557**	0.521**	0.598**	0.598**
	قيمة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

						"Sig."	
0.588**	0.592**	0.539**	0.520**	0.516**	0.439**	معامل الارتباط	تخزين المعرفة
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	0.000	قيمة "Sig."	
٠.615**	٠.623**	٠.533**	٠.587**	٠.534**	0.444**	معامل الارتباط	توزيع المعرفة
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	0.000	قيمة "Sig."	
٠.630**	٠.606**	٠.566**	٠.590**	0.566**	0.459**	معامل الارتباط	تطبيق المعرفة
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	0.000	قيمة "Sig."	
0.683**	0.677**	0.613**	0.626**	0.604**	0.502**	معامل الارتباط	إدارة المعرفة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig."	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (١٦.٤) أن معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية يساوي (٠.٦٨٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها وإدارة الأزمات.

وهذا مؤشر علي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي كلما توفرت إدارة المعرفة بأبعادها يزيد مستوى: إدارة الأزمات"، وأن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز ورفع عملية إدارة الأزمات، في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (السلمي، ٢٠١٨)، (المطيري، ٢٠١٧)، دراسة (أبو طه، ٢٠١٦).

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية.

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضيات عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما اذا كان هناك علاقة بينها في وزارة الصحة الفلسطينية، كما هو موضح في جدول (١٧.٤):

جدول (١٧.٤) معامل الارتباط بين إدارة المعرفة بأبعادها واتخاذ القرارات.

المجالات		اتخاذ القرارات
تشخيص المعرفة	معامل الارتباط	٠.545**
	قيمة "Sig."	0.000
إنشاء المعرفة	معامل الارتباط	٠.519**
	قيمة "Sig."	0.000
تخزين المعرفة	معامل الارتباط	٠.490**
	قيمة "Sig."	0.000

توزيع المعرفة	معامل الارتباط	٠.537**
	قيمة "Sig."	0.000
تطبيق المعرفة	معامل الارتباط	٠.580**
	قيمة "Sig."	0.000
إدارة المعرفة	معامل الارتباط	٠.601**
	قيمة "Sig."	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (١٧.٤) أن معامل الارتباط بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية يساوي (٠.٦٠١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعاده واتخاذ القرارات.

وهذا مؤشر علي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي كلما توفرت إدارة المعرفة بأبعادها يزيد مستوي واتخاذ القرارات، وأن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز ورفع عملية واتخاذ القرارات، في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من: دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧)، (أبو صبحه، ٢٠١٦)، (عبيد، ٢٠١٥).

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتخاذ القرارات وإدارة الازمات في وزارة الصحة الفلسطينية".

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضيات عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما اذا كان هناك علاقة بين بينها في وزارة الصحة الفلسطينية، جدول (١٨.٤):

جدول (١٨.٤) معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات بأبعادها وإدارة الأزمات

المجالات		مرحلة الإنذار المبكر	مرحلة الاستعداد للازمة	مرحلة الاحتواء	مرحلة الاستعادة	مرحلة التعلم	إدارة الأزمات
اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	0.677**	0.665**	0.651**	0.628**	0.652**	0.742**
	قيمة "Sig."	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (١٨.٤) أن معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية يساوي (٠.٧٤٢)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

وهذا مؤشر علي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي كلما توفرت اتخاذ القرارات يزيد مستوى إدارة الأزمات، وأن اتخاذ القرارات تساهم في تعزيز ورفع عملية وإدارة الأزمات، في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الربيعي، ٢٠١٨).

نتائج السؤال الخامس: والذي ينص على:

ما هو أثر اتخاذ القرار كمتغير وسيط لعلاقة إدارة المعرفة بإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في ضوء اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos Ver) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة بأبعادها وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية وذلك من خلال الدور الوسيط لاتخاذ القرارات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٩.٤) نتائج اختبار تحليل المسار لبيان أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات بوجود اتخاذ القرارات متغير وسيط

المتغير المؤثر		المتغير المتأثر		معامل التأثير المباشر		معامل التأثير غير المباشر		التأثير الإجمالي	
المعنى	قوة التأثير	المعنى	قوة التأثير	المعنى	قوة التأثير	المعنى	قوة التأثير	المعنى	قوة التأثير
إدارة المعرفة	0.770	اتخاذ القرارات	0.770	–	–	–	0.770	–	0.770
اتخاذ القرارات	0.490	إدارة الأزمات	0.490	–	–	–	0.490	–	0.490
إدارة المعرفة	0.450	إدارة الأزمات	0.450	0.000	0.390	0.000	0.84	0.84	0.84
مؤشرات الجودة للنموذج		Chi ² المعياري	Sig *	GFI	CFI	RMSEA	NFI	IFI	
		مستوى الدلالة							
		0.000	0.000	1.000	1.000	0.069	1.000	1.000	1.000

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١م.

RMSEA: الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن تقترب من الصفر

GFI: مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح

CFI: مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح.

IFI: مؤشر الملائمة التزايدية ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح.

NFI: مؤشر الملائمة اللامعاري ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

١. بلغت قيمة كاي Chi-Square = (٠.٠٠٠٠)، كما بلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة GFI Goodness of Fit Index وقيمتها تساوي (١) (الملائمة التامة)، وقد بلغت مؤشر الملائمة المقارن CFI Comparative Fit Index (١)، وبينما بلغت قيمة مؤشر الملائمة اللامعاري NFI = ١، وأخيراً بلغت مؤشر الملائمة التزايدية IFI = ١، وهذا يدل على ملائمة - مطابقة النموذج للبيانات ملائمة تامة. كما بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA Root Mean Square Error of Approximation (٠.٠٦٩) وهو مقترب من قيمة الصفر
٢. تبين وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، وهذا يدل على أن إدارة المعرفة لديها القدرة على المساهمة في زيادة درجة تعزيز اتخاذ القرارات، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥).
٣. تبين وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، وهذا يدل على أن اتخاذ القرارات لديها القدرة على المساهمة في زيادة درجة تعزيز إدارة الأزمات، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥).
٤. تبين وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات، وهذا يدل على أن إدارة المعرفة لديها القدرة على المساهمة في زيادة درجة تعزيز إدارة الأزمات، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥).
٥. تبين وجد تأثير جزئي لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات من خلال اتخاذ القرارات كمتغير وسيط" في وزارة الصحة الفلسطينية.

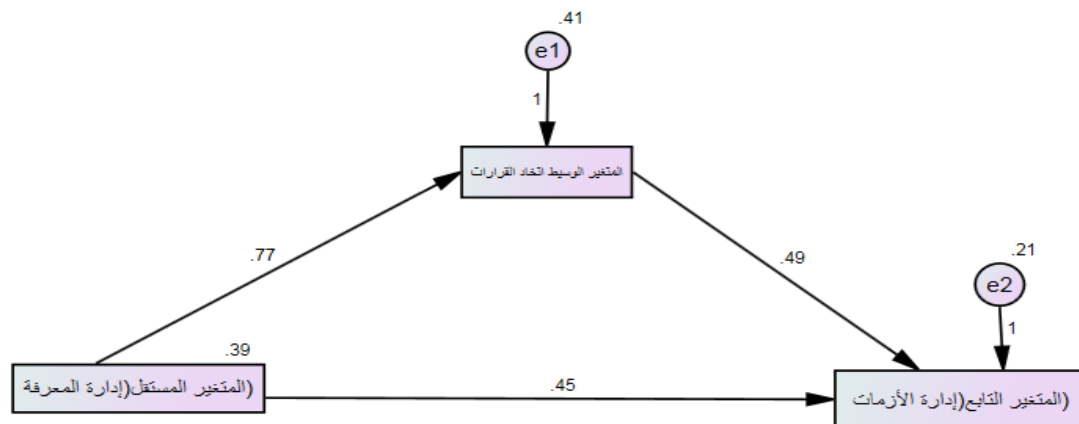
تم اختبار فرضيات الوساطة في الدراسة من خلال تطبيق تحليل الانحدار بطريقة بارون وكنيني (1986) التي استخدمت على نطاق واسع في بحوث علم النفس التنظيمي وفقاً لهذه الطريقة ، يجب أن تستوفي ثلاثة شروط إذا كانت الوساطة موجودة:

أولاً: أن يرتبط المتغير المستقل إدارة المعرفة بشكل كبير بالوسيط اتخاذ القرارات.

ثانياً: يجب أن تكون العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة (المتغير المستقل) والمتغير التابع إدارة الأزمات مهمة، وإذا كانت العلاقة مهمة في الخطوتين السابقتين فإن المتغير الوسيط (اتخاذ القرارات) دخل في نموذج الانحدار، وفي الخطوة الثالثة بعد دخول المتغير الوسيط قلت العلاقة، لذلك تعتبر متغير اتخاذ القرارات وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرض البديل القائل: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في ضوء اتخاذ القرارات" في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتتفق النتيجة السابقة جزئياً مع بعض الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع دراسة (محسن وآخرون، ٢٠١١)، بأن هناك أثر كبير بين أبعاد إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار، وتتفق مع دراسة (الزريقات، ٢٠١١)، بأن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية.



chi-square=.000
Df=0
p=\p

شكل (١.٤) الرسم التوضيحي لتحليل المسار

نتائج السؤال السادس: والذي ينص على:

هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (اتخاذ القرار، إدارة المعرفة، إدارة الأزمات) في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (اتخاذ القرار، إدارة المعرفة، إدارة الأزمات) في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test واختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجداول التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (20.4) الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

مقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	ذكر	135	3.75	0.66	-١.٢٤٩	0.213	غير دالة
	أنثي	189	3.84	0.61			
اتخاذ القرارات	ذكر	135	3.31	0.81	-٢.٠٠٠	0.47	دالة
	أنثي	189	3.49	0.80			
إدارة الأزمات	ذكر	135	3.69	0.79		.198	غير دالة
	أنثي	189	3.80	0.74			

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١م.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "T" (Independent Samples T-Test) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين حول إدارة المعرفة وإدارة الأزمات تعزي لمتغير الجنس. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧)، ودراسة (عبيد، ٢٠١٥)، ودراسة (محسن وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (Citroen, 2011) التي تبين بعدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة اتجاه إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس.

وبينما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين حول اتخاذ القرارات تعزي لمتغير الجنس ولصاح الإناث صاحب المتوسط الحسابي الأكبر، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الخصري، ٢٠١٧) والتي بينت وجود فروق لصالح الذكور، وتختلف مع دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧)، ودراسة (محسن وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (Citroen, 2011) التي بينت بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغير الفئة العمرية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٢١.٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير الفئة العمرية

مقياس	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المعرفة	أقل من ٢٥ سنة	17	3.44	0.86
	من ٢٥ الى ٣٥ سنة	85	3.75	0.60

0.63	3.82	136	من ٣٦ الى ٤٥ سنة	
0.57	3.91	90	اكثر من ٤٥ سنة	
0.78	3.49	17	أقل من ٢٥ ستة	اتخاذ القرارات
0.76	3.70	85	من ٢٥ الى ٣٥ سنة	
0.82	3.76	136	من ٣٦ الى ٤٥ سنة	
0.64	3.86	90	اكثر من ٤٥ سنة	
0.81	3.25	17	أقل من ٢٥ ستة	إدارة الأزمات
0.82	3.31	85	من ٢٥ الى ٣٥ سنة	
0.87	3.41	136	من ٣٦ الى ٤٥ سنة	
0.66	3.57	90	اكثر من ٤٥ سنة	

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١م.

جدول (٢٢.٤) اختبار تحليل التباين - متغير الفئة العمرية

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة "Sig."	مستوي الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	3.527	3	1.176	3.048	0.029	دالة
	داخل المجموعات	124.946	324	0.386			
	المجموع	128.473	327				
اتخاذ	بين المجموعات	3.669	3	1.223	1.914	٠.127	غير دالة
	داخل المجموعات	206.990	324	0.639			

القرارات	المجموع	210.659	327			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.330	3	0.777	1.361	0.255
	داخل المجموعات	184.844	324	0.571		
	المجموع	187.174	327			
غير دالة						

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١م.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير اتخاذ القرارات، إدارة الأزمات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزي لمتغير الفئة العمرية، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة (محسن وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (Citroen, 2011) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرارات تعزي لمتغير العمر.

وتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إدارة المعرفة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزي لمتغير الفئة العمرية.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات حول إدارة المعرفة التي تعزي لمتغير الفئة العمرية تم استخدام اختبار (LSD) كما مبين في الجدول التالي:

جدول (٢٣.٤) الفروقات بين المجموعات في متغير إدارة المعرفة تعزي لمتغير الفئة العمرية

مقياس	الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ الى ٣٥ سنة	من ٣٦ الى ٤٥ سنة	أكثر من ٤٥ سنة
إدارة	أقل من ٢٥ سنة	-	-0.30094	-0.37360*	-0.46552*
المعرفة	من ٢٥ الى ٣٥ سنة	0.30094	-	-0.07266	-0.16458

من ٣٦ الى ٤٥ سنة	*.37360	.07266	-	-0.09191
اكثر من ٤٥ سنة	*.46552	.16458	.09191	-

يتضح من الجدول السابق:

١. الفروق لمتغير إدارة المعرفة: توجد فروقات بين مجموعة أقل من ٢٥ سنة، ومجموعة من ٣٦ إلى ٤٥ سنة، ولصالح مجموعة (من ٣٦ إلى ٤٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

٢. توجد فروقات بين مجموعة أقل من (٢٥ سنة)، ومجموعة من أكثر من (٤٥ سنة)، ولصالح مجموعة (أكثر من ٤٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الفئة العمرية لصالح من تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة"، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبيد، ٢٠١٥)، (محسن وآخرون، ٢٠١١)، دراسة (Citroen, 2011)، والتي بينت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في

الجدول التالي:

جدول رقم (24.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير المؤهل العلمي

مقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المعرفة	دبلوم	67	3.81	0.62
	بكالوريوس	206	3.84	0.64
	دراسات عليا	55	3.65	0.55
اتخاذ القرارات	دبلوم	67	3.40	0.85

0.81	3.46	206	بكالوريوس	
0.70	3.30	55	دراسات عليا	
0.74	3.72	67	دبلوم	إدارة الأزمات
0.80	3.80	206	بكالوريوس	
0.59	3.64	55	دراسات عليا	

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠م.

جدول (٢٥.٤) اختبار تحليل التباين - متغير المؤهل العلمي

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة "Sig."	مستوي الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.618	2	.809	2.072	.128	غير دالة
	داخل المجموعات	126.855	325	.390			
	المجموع	128.473	327				
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.171	2	.586	.908	.404	غير دالة
	داخل المجموعات	209.488	325	.645			
	المجموع	210.659	327				
إدارة الأزمات	بين المجموعات	1.260	2	.630	1.101	.334	غير دالة
	داخل المجموعات	185.914	325	.572			
	المجموع	187.174	327				

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١م.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخضري، ٢٠١٧) والتي بينت وجود فروق في الاستجابات تجاه اتخاذ القرار تبعاً للمؤهل العلمي، واتفقت من دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧) التي بينت بعدم وجود فروق في الاستجابات اتجاه اتخاذ القرارات وإدارة المعرفة تبعاً للمؤهل العلمي، ودراسة (Citroen, 2011)، والتي بينت بعدم وجود فروق في الاستجابات اتجاه اتخاذ القرارات تبعاً للمؤهل العلمي، ونفس الدراسة بينت وجود فروق في الاستجابات اتجاه إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (محسن وآخرون، ٢٠١١)، والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه اتخاذ القرار تبعاً للمؤهل العلمي، ونفس الدراسة بينت وجود فروق اتجاه إدارة المعرفة تبعاً للمؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٦.٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير سنوات الخدمة

مقياس	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المعرفة	أقل من ٥ سنوات	41	3.51	0.74

0.68	3.75	83	٥- إلى ١٠ سنوات	
0.56	3.89	80	١١ - إلى ١٥ سنة	
0.56	3.89	124	أكثر من ١٥ سنة	
0.82	3.10	41	أقل من ٥ سنوات	اتخاذ القرارات
0.93	3.22	83	٥- إلى ١٠ سنوات	
0.76	3.50	80	١١ - إلى ١٥ سنة	
0.66	3.60	124	أكثر من ١٥ سنة	
0.74	3.36	41	أقل من ٥ سنوات	إدارة الأزمات
0.86	3.64	83	٥- إلى ١٠ سنوات	
0.71	3.88	80	١١ - إلى ١٥ سنة	
0.66	3.89	124	أكثر من ١٥ سنة	

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١م.

جدول (٢٧.٤) اختبار تحليل التباين - متغير سنوات الخدمة

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة "Sig."	مستوي الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	5.370	3	1.790	4.711	.003	دالة
	داخل المجموعات	123.103	324	.380			
	المجموع	128.473	327				
اتخاذ	بين المجموعات	12.191	3	4.064	6.634	.000	

القرارات	داخل المجموعات	198.468	324	.613		دالة
	المجموع	210.659	327			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	11.029	3	3.676	6.762	.000
	داخل المجموعات	176.145	324	.544		دالة
	المجموع	187.174	327			

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠م.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات الدراسة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في متغيرات الدراسة التي تعزي لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار (LSD) كما مبين في الجدول التالي:

جدول (٢٨.٤) الفروقات بين المجموعات في متغيرات الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخدمة

مقياس	سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى ١٠ سنوات	١١ إلى ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
إدارة المعرفة	أقل من ٥ سنوات	-	-.23895*	-.38531*	-.37978*
	٥ - إلى ١٠ سنوات	.23895*	-	-.14636	-.14083
	١١ - إلى ١٥ سنة	.38531*	.14636	-	.00553

-	-0.00553	.14083	.37978*	أكثر من ١٥ سنة	
-49950-	-40244-*	-11587	-	أقل من ٥ سنوات	اتخاذ القرارات
-38362-	-28656-*	-	.11587	٥ - إلى ١٠ سنوات	
-09706	-	.28656*	.40244*	١١ - إلى ١٥ سنة	
-	.09706	.38362*	.49950*	أكثر من ١٥ سنة	
-52755-	-51710-*	-27176	-	أقل من ٥ سنوات	إدارة الأزمات
-25579-	-24534-*	-	.27176	٥ - إلى ١٠ سنوات	
-01045	-	.24534*	.51710*	١١ - إلى ١٥ سنة	
-	.01045	.25579*	.52755*	أكثر من ١٥ سنة	

الفروق لمتغير إدارة المعرفة:

١. توجد فروقات بين مجموعة أقل من (٥ سنوات)، ومجموعة (٥ - إلى ١٠ سنوات)، ولصالح مجموعة (٥ - إلى ١٠ سنوات) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٢. توجد فروقات بين مجموعة أقل من (٥ سنوات)، ومجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٣. توجد فروقات بين مجموعة أقل من (٥ سنوات)، ومجموعة (أكثر من ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (أكثر من ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

الفروق لمتغير اتخاذ القرارات:

١. توجد فروقات بين مجموعة أقل من (٥ سنوات)، ومجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٢. توجد فروقات بين مجموعة أقل من (٥ سنوات)، ومجموعة (أكثر من ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (أكثر من ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٣. توجد فروقات بين مجموعة (٥- إلى ١٠ سنوات)، ومجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٤. توجد فروقات بين مجموعة (٥- إلى ١٠ سنوات)، ومجموعة (أكثر من ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (أكثر من ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

الفروق لمتغير إدارة الأزمات:

١. توجد فروقات بين مجموعة أقل من (٥ سنوات)، ومجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٢. توجد فروقات بين مجموعة أقل من (٥ سنوات)، ومجموعة (أكثر من ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (أكثر من ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٣. توجد فروقات بين مجموعة (٥- إلى ١٠ سنوات)، ومجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (١١ - إلى ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٤. توجد فروقات بين مجموعة (٥- إلى ١٠ سنوات)، ومجموعة (أكثر من ١٥ سنة)، ولصالح مجموعة (أكثر من ١٥ سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧) والتي بينت عدم وجود فروق في الاستجابات اتجاه إدارة المعرفة واتخاذ القرار تبعاً لسنوات الخدمة، وتتفق مع دراسة (محسن وآخرون، ٢٠١١)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرارات وإدارة المعرفة، وتتفق مع دراسة (عبيد، ٢٠١٥) تجاه إدارة المعرفة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٩.٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير المسمى الوظيفي

مقياس	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المعرفة	وكيل ونائب وكيل وزارة	2	3.24	0.28
	مدير عام	7	3.29	0.65
	نائب مدير عام	8	3.82	0.19
	مدير	43	4.03	0.47
	نائب مدير	44	4.04	0.55
	رئيس قسم	53	3.72	0.58
	ناب رئيس قسم	57	3.86	0.68
	رئيس شعبة	59	3.77	0.71
	نائب رئيس شعبة	55	3.60	0.61
اتخاذ القرارات	وكيل ونائب وكيل وزارة	2	3.57	0.33
	مدير عام	7	2.21	0.32
	نائب مدير عام	8	3.43	0.80
	مدير	43	3.67	0.61
	نائب مدير	44	3.73	0.69

0.71	3.47	53	رئيس قسم	
0.75	3.56	57	ناب رئيس قسم	
0.93	3.28	59	رئيس شعبة	
0.82	3.07	55	نائب رئيس شعبة	
0.08	3.34	2	وكيل ونائب وكيل وزارة	إدارة الأزمات
0.61	2.32	7	مدير عام	
0.39	3.66	8	نائب مدير عام	
0.70	3.86	43	مدير	
0.67	4.18	44	نائب مدير	
0.70	3.73	53	رئيس قسم	
0.62	4.02	57	ناب رئيس قسم	
0.76	3.67	59	رئيس شعبة	
0.74	3.41	55	نائب رئيس شعبة	

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١م.

جدول (٣٠.٤) اختبار تحليل التباين - متغير المسمى الوظيفي

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة "Sig."	مستوي الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	10.100	8	1.262	3.402	.001	دالة
	داخل المجموعات	118.373	319	.371			

				327	128.473	المجموع	
دالة	.000	8.977	4.299	8	34.395	بين المجموعات	اتخاذ القرارات
			.479	319	152.779	داخل المجموعات	
				327	187.174	المجموع	
دالة	.000	5.684	3.285	8	26.282	بين المجموعات	إدارة الأزمات
			.578	319	184.377	داخل المجموعات	
				327	210.659	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢١م.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار " التباين الأحادي" لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات الدراسة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات لمتغيرات الدراسة التي تعزي لمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار (LSD) كما مبين في الجدول التالي:

جدول (٣١.٤) الفروقات بين المجموعات في متغيرات الدراسة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي

مقياس	المسمى الوظيفي	وكيل/نائب وزارة	مدير عام	نائب مدير عام	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	ناب رئيس قسم	رئيس شعبة	نائب رئيس شعبة
إدارة المعرفة	وكيل ونائب وكيل وزارة	-	.05143	-	.58000	.78512	.80455	.47849	.61754	.52593
										.35782

مدير عام	.05143	-	-	.52857	-	.73369 -*	.75312 -*	-	.42706	.5661 2-*	-	.47450	-	.30639
نائب مدير عام	.58000	.52857	-	.20512	-	.22455	-	.10151	.0375 4	-	.05407	.22218		
مدير	.78512	.73369 *	.20512	-	.01943	-	.30663 *	.1675 7	.25918 *	.42730 *				
نائب مدير	.80455	.75312 *	.22455	.01943	-	.32605 *	.1870 0	.27861 *	.44673 *					
رئيس قسم	.47849	.42706	.10151	-	.30663 -*	.32605 -*	-	.1390 5	-	.04744				
ناب رئيس قسم	.61754	.56612 *	.03754	-	.16757	.18700	.13905	-	.09161	.25973 *				
رئيس شعبة	.52593	.47450	.05407	-	.25918 -*	.27861 -*	.04744	.0916 1	-					
نائب رئيس شعبة	.35782	.30639	.22218	-	.42730 -*	.44673 -*	.12067	.2597 3-*	.16811	-				
وكيل ونائب وكيل وزارة		1.3564 3*	.1313	-	-	-	-	.0959	.2855	.4912				
مدير عام	-	1.3564	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

° -	° 2-	° 20-	° 9-	° 4-	° 7-	° 8-		° 3-		
.3599	.1543	- .1250	-.0353	-.2997	-.2351		1.2251 8°	-.1313	نائب مدير عام	
.59502 .	.38935 .	.1101	.1998	-.0646		.2351	1.4602 7°	.1038	مدير	
.65959 .	.45392 .	.1746	.2644		.0646	.2997	1.5248 4°	.1684	نائب مدير	
.39524 .	.1896	- .0897		-.2644	-.1998	.0353	1.2604 9°	-.0959	رئيس قسم	
.48495 .	.27928 .		.0897	-.1746	-.1101	.1250	1.3502 0°	-.0062	ناب رئيس قسم	
.2057		- .2792 8° -	-.1896	-.45392 ° -	-.38935 ° -	-.1543	1.0709 2°	-.2855	رئيس شعبة	
	-.2057	- .4849 5° -	- .39524 ° -	- .65959 ° -	- .59502 ° -	-.3599	.86525 .	-.4912	نائب رئيس شعبة	إدارة الأزمات
-.0662	-.3319	- .6761	-.3860	-.8418	-.5242	-.3150	1.0200	-	وكيل ونائب وكيل وزارة	
- 1.0861 8° -	- 1.3518 6° -	- 1.696 14° -	- 1.4060 4° -	- 1.8618 2° -	- 1.5441 9° -	- 1.3350 0° -	-	- 1.0200	مدير عام	
.2488	-.0169	-	-.0710	- .52682	-.2092	-	1.3350	.3150	نائب مدير	

	عام	0°		-°		.3611		
.45800 .	مدير	1.5441 9°	.2092	.31763 -°	.1381	- .1520	.1923	
.77564 .	نائب مدير	1.8618 2°	.52682 .	.31763 .	.45578 .	.1657	.50995 .	
.31986 .	رئيس قسم	1.4060 4°	.0710	-.1381 -°	.45578 -°	.2901 0-°	.0542	
.60996 .	ناب رئيس قسم	1.6961 4°	.3611	.1520	-.1657	.29010 .	.34428 .	
.26568 .	رئيس شعبة	1.3518 6°	.0169	-.1923	.50995 -°	.3442 8-°	- .3442	
	نائب رئيس شعبة	1.0861 8°	-.2488	.45800 -°	.77564 -°	.31986 -°	-.26568 -°	- .26568 -°

الفروق لمتغير إدارة المعرفة

١. توجد فروقات بين مجموعة مدير عام، ومجموعة مدير ولصالح مجموعة (مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٢. توجد فروقات بين مجموعة مدير عام، ومجموعة نائب مدير ولصالح مجموعة (نائب مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٣. توجد فروقات بين مجموعة مدير عام، ومجموعة نائب رئيس قسم ولصالح مجموعة (نائب رئيس قسم) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٤. توجد فروقات بين مجموعة مدير، ومجموعة رئيس قسم ولصالح مجموعة (مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

٥. توجد فروقات بين مجموعة مدير، وكلاً من مجموعة رئيس شعبة نائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٦. توجد فروقات بين مجموعة نائب مدير، ومجموعة رئيس قسم ولصالح مجموعة (نائب مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٧. توجد فروقات بين مجموعة نائب مدير، وكلاً من مجموعة رئيس شعبة ونائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (نائب مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٨. توجد فروقات بين مجموعة نائب رئيس قسم، ومجموعة نائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (نائب رئيس قسم) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

الفروق لمتغير اتخاذ القرارات

١. توجد فروقات بين مجموعة وكيل ونائب وكيل، ومجموعة مدير عام ولصالح مجموعة (وكيل ونائب وكيل) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٢. توجد فروقات بين مجموعة مدير عام، وكلاً من مجموعات جميعاً ولصالح المجموعات صاحبه المتوسط الحسابي الأكبر.
٣. توجد فروقات بين مجموعة نائب مدير عام، ومجموعة مدير عام ولصالح مجموعة (نائب مدير عام) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٤. توجد فروقات بين مجموعة مدير ومجموعة مدير عام ولصالح مجموعة (مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٥. توجد فروقات بين مجموعة مدير، ومجموعة رئيس شعبة ونائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٦. توجد فروقات بين مجموعة نائب مدير، وكلاً من مجموعة مدير عام نائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (نائب مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٧. توجد فروقات بين مجموعة رئيس قسم، ومجموعة نائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (رئيس قسم) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
٨. توجد فروقات بين مجموعة نائب رئيس قسم، ومجموعة نائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (نائب رئيس قسم) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

الفروق لمتغير إدارة الأزمات:

١. توجد فروقات بين مجموعة مدير عام، وكلاً من مجموعات جميعاً باستثناء مجموعة وكيل ونائب وكيل وزارة ولصالح المجموعات صاحبه المتوسط الحسابي الأكبر.

٢. توجد فروقات بين مجموعة نائب مدير عام، ومجموعة مدير عام ولصالح مجموعة (نائب مدير عام) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
 ٣. توجد فروقات بين مجموعة نائب مدير عام، ومجموعة نائب مدير عام ولصالح مجموعة (نائب مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
 ٤. توجد فروقات بين مجموعة مدير، ومجموعة نائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
 ٥. توجد فروقات بين مجموعة نائب مدير، وكلاً من مجموعة رئيس قسم ورئيس شعبة ونائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (نائب مدير) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
 ٦. توجد فروقات بين مجموعة رئيس قسم، ومجموعة نائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (رئيس قسم) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
 ٧. توجد فروقات بين مجموعة نائب رئيس قسم، ومجموعة نائب رئيس شعبة ونائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (نائب رئيس قسم) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
 ٨. توجد فروقات بين مجموعة نائب رئيس شعبة، ومجموعة نائب رئيس شعبة ولصالح مجموعة (رئيس شعبة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.
- ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- تختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧) والتي بينت بعدم وجود فروق في الاستجابات اتجاه إدارة المعرفة واتخاذ القرارات، واتفقت مع دراسة (محسن وآخرون، ٢٠١١)، والتي بينت بوجود فروق في الاستجابات اتجاه اتخاذ القرار وإدارة المعرفة، واتفقت مع دراسة (عبيد، ٢٠١٥) والتي بينت بوجود فروق في الاستجابات اتجاه إدارة المعرفة تبعاً للمسمى الوظيفي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

تم عرض في هذا الفصل ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها؛ و ذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيانات الخاصة بعينة الدراسة، والتي قد تساعد في تطوير إدارة المعرفة لضمان اتخاذ القرار المناسب وذلك لتحقيق الفعالية في إدارة الأزمات التي تواجه وزارة الصحة الفلسطينية.

١.٥ نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة):

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد بلغت ما نسبته (٧٦.١١ %) وهذه النتيجة مرتفعة، وجاء ترتيب أبعاد إدارة المعرفة على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: بعد تخزين المعرفة حاز على وزن نسبي (٧٧.٦٢٪) وهو مرتفع.

المرتبة الثانية: بعد تشخيص المعرفة حاز على وزن نسبي (٧٧.١٧٪) وهو مرتفع.

المرتبة الثالثة: بعد توزيع المعرفة حاز على وزن نسبي (٧٥.٨٩٪) وهو مرتفع.

المرتبة الرابعة: بعد إنشاء المعرفة حاز على وزن نسبي (٧٥.٣٣٪) وهو مرتفع.

المرتبة الخامسة: بعد تطبيق المعرفة حاز على وزن نسبي (٧٤.٥١٪) وهو مرتفع.

الفقرات التي حازت على أعلى وزن نسبي في مجالات "إدارة المعرفة":

١. يوجد لديك قدرة على تحديد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة حازت على وزن نسبي (٨٣.٢٣٪)

فحصلت على أعلى وزن نسبي في مجال تشخيص المعرفة.

٢. تهتم الوزارة بالدورات التدريبية وورش العمل لإنشاء معارف جديدة حازت على أعلى وزن نسبي

(٧٨.٢٣٪) في مجال إنشاء المعرفة.

٣. يوجد لدى الوزارة قاعدة بيانات شاملة حازت على أعلى وزن نسبي (٧٨.٤١٪) في مجال تخزين

المعرفة.

٤. تمتلك وزارة الصحة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة حازت على أعلى وزن نسبي (٧٧.٩٩%) في مجال توزيع المعرفة.

٥. تقوم الوزارة بمتابعة وتطبيق الأفكار الجديدة حازت على أعلى وزن نسبي (٧٥.٨٥%) في مجال تطبيق المعرفة.

ثانياً: نتائج المتغير الوسيط "اتخاذ القرار":

أظهرت نتائج الدراسة أن اتخاذ القرار في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد بلغت ما نسبته (68.37%) وهذه النتيجة مرتفعة، وجاء ترتيب الفقرات على النحو الآتي:

١. حصلت فقرة "تهتم وزارة الصحة بالأنظمة والتكنولوجيا لتسهيل اتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الأولى وحصلت على وزن نسبي (٧٣.٣٣%) وكانت درجة الموافقة كبيرة من قبل عينة الدراسة.

٢. بينما حصلت فقرة "تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات" على أدنى وزن نسبي 55.61% وكانت درجة الموافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة.

ثالثاً: نتائج المتغير التابع "إدارة الأزمات":

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد بلغت ما نسبته (75.16%)، وهذه النتيجة مرتفعة، وجاء ترتيب مجالات إدارة الأزمات على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: مجال مرحلة الاستعادة حاز على وزن نسبي (78.20%) وهو مرتفع.

المرتبة الثانية: مجال مرحلة التعلم حاز على وزن نسبي (76.05%) وهو مرتفع.

المرتبة الثالثة: مجال مرحلة الاستعداد للأزمة حاز على وزن نسبي (75.55%) وهو مرتفع.

المرتبة الرابعة: مجال مرحلة الاحتواء حاز على وزن نسبي (73.10%) وهو مرتفع.

المرتبة الخامسة: مجال مرحلة الإنذار المبكر حاز على وزن نسبي (72.94%) وهو مرتفع.

الفقرات التي حازت على أعلى وزن نسبي في مجالات مراحل "إدارة الأزمات":

١. يوجد لدى وزارة الصحة قسم خاص لرصد مؤشرات وقوع الأزمة حصلت على أعلى وزن نسبي 74.27% ضمن مجال مرحلة الإنذار للأزمة.

٢. توجد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى للاستعداد للأزمات حصلت على أعلى وزن نسبي (76.34%) ضمن مجال مرحلة الاستعداد للأزمة.

٣. يتم السيطرة على الأزمات في فترة مناسبة حصلت على أعلى وزن نسبي (74.74%) ضمن مجال مرحلة الاحتواء للأزمة.

٤. يتم القيام بحملات إعلامية لبيان كيف تم التعامل مع الأزمة حصلت على أعلى وزن نسبي (٧٩.٤٥%) ضمن مجال مرحلة الاستعادة للأزمة.

٥. يتم توثيق الأزمات وحلولها للاستفادة منها مستقبلاً حصلت على أعلى وزن نسبي (78.11%) ضمن مجال مرحلة التعلم من الأزمة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضيات:

١. فرضيات العلاقة والأثر:

جدول رقم (١.٥) نتائج فرضيات العلاقة والأثر

النتيجة	معامل الارتباط	الفرض
تستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.	(٠.٦٣٣)	الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.
تستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية.	(٠.٦٠١)	الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.	(٠.٦٠١)	تستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية.
لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في ضوء اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية.	(٠.٧٧)	تستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أنه: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في ضوء اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية.

٢. نتائج الفرضية الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية

جدول رقم (٢.٥) نتائج فرضية الفروق في الاستجابات

الفرض	الفروق	النتيجة
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (اتخاذ القرار، إدارة المعرفة، إدارة الأزمات) في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).	الجنس	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الفئة العمرية.	العمر	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الفئة العمرية.
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة	المؤهل العلمي	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة

الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.		
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	سنوات الخدمة	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	المسمى الوظيفي	

٢.٥ توصيات الدراسة:

رغم حصول معظم الفقرات في أداة الدراسة على تقدير مرتفع، إلا أن الباحثة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ومن خلال العرض السابق لنتائج الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات، بخلاف التركيز على نقاط الضعف، وذلك لتعزيز متغيرات الدراسة بشكل أكبر، كما تم الاكتفاء بذكر التوصيات وبعض آليات التطبيق كتوصيات ميدانية؛ وذلك لصعوبة إجراء المقابلات للوصول إلى آليات تطبيق التوصيات في وزارة الصحة بسبب الظروف الاستثنائية الحالي في وزارة الصحة الفلسطينية ويمكن عرض تلك التوصيات وفق التالي:

أولاً: توصيات المتغير المستقل "إدارة المعرفة":

١. ضرورة تبني وزارة الصحة الفلسطينية إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وتعزيز عملياتها وذلك بعد زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة كونها تعد مرتكزاً أساسياً من مرتكزات التطور والتقدم.
٢. العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة ووضع آليات تساعد على فاعليتها لرفع كفاءة العمل الإداري ككل في وزارة الصحة الفلسطينية.

٣. ضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية والعاملين في إدارة المعرفة وإتاحة الفرص لهم للتعلم والحصول على المعرفة المناسبة لتنمية وتطوير مهاراتهم المعرفة.

٤. العمل على إقامة برامج تدريبية وتصميمها في مجال إدارة المعرفة في مراكز التدريب في وزارة الصحة الفلسطينية لتدريب العاملين على كيفية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة وممارستها بالشكل السليم.

٥. تبني نموذج يوضح أهمية التغيير نحو إدارة المعرفة في وزارة الصحة الفلسطينية ومدى الفائدة التي تعود على الأداء من تطبيق عملياتها.

ثانياً: توصيات المتغير الوسيط "اتخاذ القرار":

١. ضرورة إتباع الأساليب والوسائل والأسس العلمية والعملية الواجب اعتمادها في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بمصير وزارة الصحة الفلسطينية ومستقبلها، ابتداء من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بحلها ثم تقييمها وصولاً إلى أفضل بديل.

٢. أن تراعي الإدارة في وزارة الصحة الفلسطينية مدى تقبل القرار لدى العاملين والفئات المستهدفة بالإضافة لاختيار الوقت المناسب لتنفيذه.

٣. اتخاذ القرارات التي تتقضى الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهتها في وزارة الصحة الفلسطينية.

٤. تعزيز عقد دورات تدريبية خاصة بتطبيق الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار ومراجعة وتحديد المشكلة بدقة وحذر قبل طرح البدائل على جهات الاختصاص بالأمر مع مراعاة الحقائق العلمية، والابتعاد عن التشبث برأي معين والتحيز له، والتحلي بالمرونة.

ثالثاً: توصيات المتغير التابع "إدارة الأزمة":

١. نشر ثقافة إدارة الأزمات بداية بوزارة الصحة، لما لهذه الثقافة من أهمية في التغلب على الأزمات المتلاحقة التي تمر بها وزارة الصحة الفلسطينية.

٢. تشكيل لجان مختلفة ومتنوعة للتنبؤ بالأزمات والتعامل الجيد معها بالإضافة لمناقشة الأزمة بعد الانتهاء منها.

٣. الاهتمام بنظام إدارة الأزمات ككل، وبمراحلها الثلاثة (ما قبل وأثناء وما بعد حدوث الأزمات).

٤. زيادة الاهتمام بتوفير الدعم اللازم من مواد مالية ومادية في كل ما يتعلق بإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية .

٥. ضرورة ضبط عملية إدارة الأزمات، وذلك بتحقيق التنسيق الكامل بين فريق إدارة الأزمات وباقي الإدارات العاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.

محددات الدراسة ومعوقاتهما

تمثلت محددات الدراسة في:

١. تشتمل هذه الدراسة وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، ولا تشمل غيرهم من العاملين في المؤسسات الحكومية الأخرى.
٢. تشتمل هذه الدراسة على دراسة ثلاث متغيرات اتخاذ القرار وإدارة الازمة و إدارة المعرفة ولا تشمل غيرهم من المتغيرات.

معوقات الدراسة في:

- ١- ندرة الدراسات الحديثة محلياً وعربياً وأجنبياً التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة للدراسة.
- ٢- طريقة جمع البيانات من وزارة الصحة الفلسطينية إضافة لعدم الشفافية في تعبئة الاستبيان، وعدم الشعور بمدى أهمية، وقيمة المعلومات من قبل المبحوثين، وقلة توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتفسير النتائج.
- ٣- الظروف الاستثنائية التي تمر في قطاع غزة خلال فترة تطبيق الدراسة حيث أن فترات الحجر والفصل بين المحافظات نتيجة لإجراءات الوقاية التي تقوم بها الحكومة بالمحافظات الجنوبية للحد من انتشار فيروس كورونا أثرت على تنقل الباحثة بين المحافظات و فروع وزارة الصحة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

١. أبو العلا، ل. (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية، دار يافا العملية للنشر والتوزيع، عمان .
٢. أبو ربيع، ج. (٢٠١٤). القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات، جامعة سطيف، ط٢، الجزائر.
٣. أبو زهري، و. (٢٠١٧). أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٤. أبو سمرة، أ. (٢٠١٤). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٥. أبو صبحه، س. (٢٠١٦). علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
٦. أبو طه، س. (٢٠١٦). إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمحافظات غزة ، مجلة جامعة الأزهر للعلوم الإنسانية، م (١٨)، ع (٢).
٧. أبو عزيز، ع. (٢٠١٠). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٨. أبو علام، ر. (٢٠١٠). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. الطبعة السادسة، القاهرة: دار النشر للجامعات.
٩. أبو عودة، ص. (٢٠١٦). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
١٠. أبو معمر، ت. (٢٠١٧). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

١١. بدح، أ. (٢٠١٨). الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

١٢. براهيم، ح. (٢٠١٨). إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

١٣. بركات، ع. (٢٠١٢). إدارة الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار النهضة الأولى.

١٤. البطاينة، م. (٢٠٠٩). أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، إربد للبحوث والدراسات، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، الأردن، ص ٨٣ - ١١٩.

١٥. بن جامع، ل. (٢٠١٠). إستراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية نموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.

١٦. البوهي، ف. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

١٧. تغلب، س. (٢٠١١). نظم دعم واتخاذ القرارات، دار الفكر، ط ١، عمان، الأردن.

١٨. الثبتي، م. عبد المجيد، أ. (٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٥٢)، الجزء الثاني، مصر، ص ٧١٦ - ٧٦٨.

١٩. الجرجاوي، ز. (٢٠١٠). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

٢٠. حافظ، م. والبحيري، س. (٢٠٠٩). تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.

٢١. الحريري، م. (٢٠١٠). إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، عمان: دار البداية.

٢٢. حسان، ح. والعجمي، م. (٢٠١٣). **الإدارة التربوية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٢٣. حسين، ع. (٢٠١١). تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الإسكندرية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثالث، مصر، ص ١٢٣ - ١٩٠.
٢٤. حمود، خ. (٢٠١٠). **منظمة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٥. الحوراني، ن. (٢٠١٣). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٦. الخالدي، إ. (٢٠١٢). **السلوك التنظيم منحنى تطبيقي معاصر**، الإعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٧. الخشالي، ش. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد (٢٩)، العدد (١)، ص ٤٥ - ٦٨.
٢٨. الخضري، ن. (٢٠١٧). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٢٩. الخفاجي، ن. (٢٠١٠)، **الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، الأردن.
٣٠. درويش، ع. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة.
٣١. الدليمي، ع. (٢٠١٢). **الإعلام وإدارة الأزمات**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٣٢. ربيع، أ. (٢٠٠٧). **التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**، الطبعة الثانية، مصر: جامعة المنوفية.
٣٣. الربيعي، س. (٢٠١٨). **عملية اتخاذ القرار في ظل الأزمات**، الجامعة المستنصرية، العراق.
٣٤. الرضيع، خ. (٢٠١١). مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث - دراسة مسحية على ضباط الدفاع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣٥. الزريقات، خ. (٢٠١١). أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، *مجلة العلوم الإدارية، المجلد (٣٨)، العدد (٣)، الأردن*.
٣٦. الزكي، أ. (٢٠١٦). الدور المتوقع من الإدارة العامة للتربية والتعليم تجاه الأزمات المدرسية في محافظة الأحساء من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، *مجلة البحوث الأمنية، المجلد (٢٥)، العدد (٦٣)، السعودية*.
٣٧. السامدونى، إ.، أحمد، س. (٢٠٠٥). تفعيل عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع، *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٢٧)، مصر*.
٣٨. الستار، ن. (٢٠١٠). إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، *دراسات إدارية، المجلد (٣)، العدد (٦)، ص ١١٩ - ١٤٩*.
٣٩. سعادات، م. وتيم، ح. (٢٠١١). درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الرابع والعشرون، العدد (٢)، ص ١٦٤ - ٢٠٤، فلسطين*.
٤٠. السلمي، م. (٢٠١٨). تطبيقات إدارة المعرفة وعلاقتها بأساليب إدارة الأزمات : دراسة مقارنة بين مدينتي الملك عبدالعزيز الطبية والملك سعود الطبية، *أطروحة (دكتوراه)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، السعودية*.
٤١. سمور، أ. (٢٠١٨). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين*.
٤٢. سيد، ع. (٢٠١٠). تقييم فاعلية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، "دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد (٢)، ص ٢٨١-٣٢٧، مصر*.
٤٣. الشريف، ت. (٢٠١٨). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية-محافظات قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين*.

٤٤. الشعلان، ف. (٢٠٠٢). إدارة الأزمات : الأسس- المراحل- الآليات، مطابع أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
٤٥. الشمري، ت. (٢٠١٤). دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
٤٦. الشمري، م. والحدراوي، ح. (٢٠١٠). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص ١٧٥ - ٢١٩، العراق.
٤٧. الشوبكي، م. (٢٠١٠). العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٤٨. صافي، س. (٢٠١٧). مقدمة في الإحصاء. الطبعة الأولى، فلسطين: البحث العلمي وشؤون الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية.
٤٩. صبري، ه. (٢٠١٠). واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٠، العدد (٢)، ص ١٥٣ - ١٧٤.
٥٠. الطائي، ف. والعدالي، أ. (٢٠١٤). استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء، العلوم الاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٣٦)، ص ١٨ - ٦٢، العراق.
٥١. طيش، م. (٢٠٠٨). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٥٢. طعمة، ح. (٢٠١٠). نظرية اتخاذ القرارات: أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
٥٣. العاجز، ف، وعساف، م. (٢٠١٧). درجة ممارسة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم، المجلة التربوية، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي، المجلد (٣١)، العدد (١٢٢)، الكويت.

٥٤. عامر، ط ، المصري، إ. (٢٠١٦). **صناعة واتخاذ القرار**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة، مصر.
٥٥. عبابنة، ر. وحتاملة، م. (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الاعمال**، الجامعة الأردنية، المجلد (٥)، العدد(٣)، الأردن، ص ٦٥١ – ٦٧٠.
٥٦. عبد الرزاق، م. (٢٠٠٩). العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار: دراسة ميدانية لعينة من الفنادق السياحية في بغداد، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد السادس والسبعون، ص٢١٨ – ٢٣٨، العراق.
٥٧. عبد القادر، م. (٢٠١١). **مناهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية**. دار التوحيد للنشر، الرياض، السعودية.
٥٨. عبد المنعم، ن. ومصطفى، ع. (٢٠١٢). **الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٥٩. عبوي، ز. (٢٠١٠). **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، الأردن.
٦٠. عبيد. غ. (٢٠١٥). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار – دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٦١. عثمان، م. (٢٠١٧). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة، مؤسسة الشرق الأوسط للصحافة والنشر في المملكة العربية السعودية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، المجلد (١)، العدد (١)، السعودية.
٦٢. عز الدين، أ. (١٩٩٠). **إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي**، نشر المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
٦٣. عقيلي، ع. (٢٠١٣). **الإدارة المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، الأردن.

٦٤. علي، أ. (٢٠١٨). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة ، فلسطين.

٦٥. عليان، ر. (٢٠٠٨). إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٦٦. عليوة، س. (٢٠٠٧). إدارة الوقت والأزمات والإدارة، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة.

٦٧. العميان، م. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٥، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن .

٦٨. عواد، ف. (٢٠١٣). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، الأردن.

٦٩. العواملة، ح.، ورزوقي، ش. (٢٠٠٩). أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (١٣)، جامعة المنصورة، ص ٩٥ - ١٣١، مصر.

٧٠. العيدروس، أ. (٢٠١٢). إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد (١٤٧)، الجزء الأول ، ص ٧١٧ - ٧٤٤، مصر.

٧١. الغالبي، ط. (٢٠١٢). مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء - دراسة تطبيقية على منظمات عراقية" ، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (٨)، العدد (٢٩)، ص(٨٠-١٢٠) ، العراق.

٧٢. الغالبي، ط. وادريس، و. (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، الأردن.

٧٣. الفضل، م. (٢٠١٠). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٧٤. فياض، ع. (٢٠١٥). درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٧٥. فياض، م.، قدامة، ع.، عليان، ر. (٢٠١٠). مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، الأردن.
٧٦. قانون الصحة الفلسطيني، ٢٠٠٤.
٧٧. كباجة، أ. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٧٨. الكبيسي، ص. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر.
٧٩. كورتل، ف.، أبو غليظة، إ. (٢٠١١). الاتصال واتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن.
٨٠. اللقطة، م. (٢٠١٩). أثر تكنو استراتيجية إدارة المعلومات على عملية اتخاذ القرار في حالات الأزمات والكوارث (حالة عملية وزارة التنمية الاجتماعية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٨١. ماس، م. (٢٠٢٠). تقييم القطاع الصحي الفلسطيني، دراسة تحليلية على المستوى الكلي، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية.
٨٢. ماضي، ص. (٢٠١١). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٨٣. محمد، م. ومرسي، ع. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٣٩)، الجزء الثاني، ص ١٨ - ٥٨، مصر.

٨٤. المدان، س. موسى، ص. (٢٠١٠). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والثمانون، ص ١٠٦ - ١٤٢، الأردن.
٨٥. المدلل، ع. (٢٠١٢). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٨٦. المدهون، ف. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٨٧. مرعي، ج. ونجم، م. (٢٠١٣). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٥)، العدد (١٠)، العراق.
٨٨. المزيني، ر. (٢٠٢٠). أثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٨٩. مساعدة، م. (٢٠١١). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩٠. مسعي، إ. وناجي، ك. (٢٠١٦). دور ادارة المعرفة في دعم القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
٩١. المصري، ن. والأغا، م. (٢٠١٥). إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، البحث الفائز بالجائزة العربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية لتشجيع البحث العلمي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر.

٩٢. مصطفى، ي. (٢٠٠٥)، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.

٩٣. المطيري، س. (٢٠١٧)، دور ممارسات إدارة المعرفة في فعالية إدارة الأزمات - دراسة لاتجاهات موظفي الشركة السعودية للكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.

٩٤. المعاني، أ. (٢٠٠٩)، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد ٥، العدد (٣)، ص ٣٧١ - ٤٠٢، الأردن.

٩٥. المعهد الوطني الفلسطيني للصحة العامة، ٢٠١٦.

٩٦. المنيع، م. (١٤٣٣هـ). إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية، نموذج مقترح، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد السادس، المملكة العربية السعودية، ص ٧٣ - ٩٤.

٩٧. موسى، ش. (٢٠١٠). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.

٩٨. ميا، ش. علي، ع. (٢٠١٩). دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٤١)، العدد (٢)، سوريا.

٩٩. نوري، م. (٢٠١٣). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مدير منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٣)، العدد (٢)، جامعة كركوك، العراق.

١٠٠. جبريل، ه. (٢٠٢٠). الكفاءة الذاتية وإدارة الأزمات لدى المرأة المعيلة في الأسر الأشد فقراً، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٠١. نوفل، م. (٢٠٢٠). القيادة والتخطيط الاستراتيجي كمنبئات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٠٢. أبو دية، ح. (٢٠٢٠). تقييم إدارة التدخلات الإنسانية الدولية الطارئة في الأزمات بقطاع غزة: دراسة حالة من وجهة نظر المستفيدين من هذه التدخلات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:

1. Allameh Dr Sayyed Mohsen, Shahin, Dr. Arash, and Tabanifar, Babak. (2012). Analysis of Relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management. **International Journal of Academic Research in (Business and Social Sciences)**. Vol.2, No.10.
2. Dalkir, K. (2013). **Knowledge management in theory and practice**: Routledge. (Online) . Available at: <https://books.google.ps>
3. Fredricka F. Joyner(2013). **When Culture Saved The Day: Organization Culture And Crisis Management** ،Journal of Business Case Studies –Volume 9 ،Number 2
4. Genti Beqiri .(2014). **"Innovative business models and crisis management"**،Procedia Economics and Finance ،PP 361 – 368.
5. Goel, A. (2010), Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage, **South Asian Journal of Management**, 17(3):104–11
6. Goel, A. K., (2010), Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage, **South Asian Journal of Management**, 17(3):104–11.
7. Hunger, J. D., L Wheelen, T., E Bamford, C., & N Hoffman, A. (2018). Strategic Management and Business Policy: **Globalization, Innovation and Sustainability**. (Online) . Available at: <https://www.pearson.com>
8. Jemy, Honson.(2013).**"Learning in Crisis: Rethinking the Relationship between Organizational Learning and Crisis Management"** ،Journal of Management ،U.S.A ،PP15–25.

9. Kasim, R. (2010), The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, **International Journal of Human and Social Sciences**, Vol. 5, No. 4, p.p. 219–225
10. Kim, S. H., Mukhopadhyay, T., & Kraut, R. E. (2016). When Does Repository KMS Use Lift Performance? **The Role of Alternative Knowledge Sources and Task Environments. Mis Quarterly**. Vol. (40). No.(1). (pp133–156).
11. Larson, J. Rudwall, P. (2010). Crisis management: Media's perception of crises in organizations. (Unpublished Bachelor Thesis). Lulea University of Technology.(Online) . Available at: <http://epubl.ltu.se/1402-1773/2010/133/LTU-CUPP-10133-SE.pdf>
12. Mertins, K., Heising. P., & Vorbeck, J.,. (2001). **Knowledge Management: Best Practices in Europe**. 1/d., Fraunhofer Institute, Germany.
13. Mindrila, D., & Balentyne, P. (2017). Scatterplots and correlation. Retrieved from https://www.westga.edu/academics/research/vrc/assets/docs/scatterplots_and_correlation_notes.pdf
14. Mousavi R. and Vahhabzadeh S. ,(2015) "**Surveying the Relationship between Emotional Intelligence with Crisis Management Capabilities**".Faculty of management ,Firoozkooh Branch ,Islamic Azad University,Firoozkooh ,Iran ,Faculty of management ,North Tehran Branch ,Islamic Azad University ,Tehran ,Iran ,Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management.
15. Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in health sciences education*, 15(5), 625–632.

16. Omarli, S. (2017). Which factors have an impact on managerial decision-making process? **An integrated framework. Essays in Economics and Business Studies**, 83-93.
17. Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.
18. Sari, E. N., & Priantinah, D. (2019). **Managerial Decision Making With The Role Of Management Information Systems (MIS): What The Literature Says.** Petra International Journal of Business.
19. Sentosa Ilham. (2016). **The Impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management.** University of Kuala Lumpur. P(78).
20. Skyrme, D. (2002). Knowledge management: "Making It Work By Internet www.skyrme.com, **available from: Studies**, 2(1), 53-58 <https://www.skyrme.com/pubs/lawlib99.htm..>
21. Uriarte, F. (2008). **Introduction to knowledge management.** ASEAN Foundation.(pp45-65).

المواقع الالكترونية:

(<https://metras.com>)

الملاحق

ملحق رقم (١)

أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة "الاستبيان"

م.م	الاسم	الجامعة
١.	د. طارق أبو حجير	جامعة غزة
٢.	د. ياسر أبو مصطفى	جامعة فلسطين
٣.	د. جلال شبات	جامعة القدس المفتوحة
٤.	د. إسماعيل قاسم	الجامعة الإسلامية
٥.	د. حسن أبو ناصر	جامعة غزة
٦.	د. إبراهيم عابدين	غير متفرغ
٧.	د. نبيل اللوح	جامعة الاسراء

ملحق رقم (٢)



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

عزيزي/تي المشارك/ة:

تهدف هذه الاستبانة للحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى النتائج الحقيقية لبحث رسالة ماجستير بعنوان " دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية".

لذا يرجى التكرم بمساعدتنا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل صراحة وموضوعية وكلي أمل في أن تسهم في إثراء هذه الدراسة بأرائك النيرة التي تؤدي إلى إنجاح موضوع الدراسة. وسوف تُعامل إجابتك بسرية وتُحجب هويتك (لا يمكن لأي جهة الاستدلال عليك من إجابتك)، وتُعد مشاركتك طوعية ويمكنك التوقف عن المشاركة في أي وقت وسحب موافقتك على استخدام المعلومات التي تقدمها لأغراض البحث، إن الباحثة تشكركم على حسن تعاونكم مؤكدة لكم، بأن بيانات الاستبانة سوف تستخدم في مجال البحث العلمي فقط، تتولى إجراء المسح الباحثة: نهلة محمود سليمان أبو جزر، طالبة ماجستير في جامعة القدس أبوديس.

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع المناسب.

البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر

العمر: ☐ أقل ٢٥ سنة ☐ ٢٥ – ٣٥ سنة ☐ ٣٥ – ٤٥ سنة ☐ أكثر من ٤٥

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخدمة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ – ١٠ سنوات ☐ ١٠ – ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

المجال الأول (المتغير المستقل): إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات في عملية حصر وتوليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تشخيص المعرفة: هي عملية اكتشاف للمعرفة التي تحتاجها وزارة الصحة للعمل على تطويرها وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.						
١.	يوجد لديك قدرة على تحديد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة.					
٢.	تمتلك المهارات والقدرات التي تمكنك من اكتشاف المعرفة.					
٣.	تحدد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.					
٤.	تهتم باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة في مجال المعرفة.					
٥.	يوجد تحديد واضح لأنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.					
البعد الثاني: إنشاء المعرفة: هي العملية التي يكون بمقدورها توليد وابتكار معارف جديدة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية والندوات وورش العمل والبرامج التدريبية قادرة على حل المشكلات بفعالية.						
١.	تقوم الوزارة بإجراء بحوث علمية لإنتاج معارف جديدة.					
٢.	تهتم بالدورات التدريبية وورش العمل لإنشاء معارف جديدة.					
٣.	تستخدم شبكات الانترنت للحصول على المعارف الجديدة.					
٤.	يتم الاعتماد على الانجازات في إنشاء وتطوير المعرفة.					
٥.	يوجد اهتمام بالعاملين أصحاب الأفكار الريادية.					
البعد الثالث: تخزين المعرفة: العملية التي يتم فيها تجميع البيانات المتعلقة بأنشطة وأعمال وزارة الصحة و تخزينها في قواعد معينة، بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين.						
١.	تمتلك وزارة الصحة آلية محددة ومعتمدة لتخزين المعرفة.					

					يوجد لدى الوزارة قاعدة بيانات شاملة.	٢.
					تحرص الوزارة على تخزين المعرفة بأكثر من طريقة.	٣.
					تستخدم أنظمة إلكترونية متطورة في تخزين المعرفة.	٤.
					يوجد تعليمات واضحة داخل الوزارة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.	٥.
البعد الرابع: توزيع المعرفة: هي وصول المعرفة الملائمة لأكثر عدد ممكن من الأشخاص العاملين الباحثين عنها في الوقت المناسب للاستفادة منها.						
					تمتلك وزارة الصحة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة.	١.
					تقوم الوزارة بإصدار الوثائق لنشر المعرفة.	٢.
					تهتم وزارة الصحة بتوفير المعلومات لجميع العاملين حسب حاجتهم لها.	٣.
					تهتم الوزارة بفرق العمل والاجتماعات الدورية لتوزيع المعرفة.	٤.
					تشجع الوزارة عمليات تبادل المعرفة بين العاملين.	٥.
البعد الخامس: تطبيق المعرفة: هي استخدام المعرفة بطريقة فعالة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة.						
					تقوم وزارة الصحة بمتابعة وتطبيق الأفكار الجديدة.	١.
					يتم توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد على تطبيق المعرفة.	٢.
					تعمل الوزارة على إزالة العوائق أمام العاملين لتطبيق المعرفة.	٣.
					يتم توظيف المعرفة المتوفرة لحل المشكلات.	٤.
					يتم تدريب العاملين للتغلب على الصعوبات أثناء تطبيق المعرفة.	٥.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثاني (المتغير الوسيط): اتخاذ القرارات مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف المرجوة لوزارة الصحة على نحو يضمن سهولة تنفيذ القرار وقبوله من المعنيين بالتنفيذ وأن يتم اتخاذه في الوقت المناسب.	
					يحرص متخذو القرارات على توفير جميع المعلومات قبل اتخاذ	١.

					أي قرار.
					٢. يوجد شعور بالرضا بين الموظفين عن القرارات التي يتم اتخاذها.
					٣. تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
					٤. تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.
					٥. يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
					٦. يمتلك الموظفون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم.
					٧. يوجد آلية واضحة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.
					٨. يتم توفير المعلومات الكافية والملائمة لاتخاذ القرارات بشكل فعال.
					٩. تهتم وزارة الصحة بالأنظمة والتكنولوجيا لتسهيل اتخاذ القرارات.
					١٠. تهتم الوزارة بتدريب العاملين على اتخاذ القرارات.
					١١. يمنح المسؤولون صلاحيات للموظفين لتدريبهم على اتخاذ القرارات.
					١٢. تتوفر لوائح وقوانين داخل الوزارة لتعطي العاملين الحق في اتخاذ القرارات الطارئة.
					١٣. يُعطى العاملين الحق في اتخاذ القرارات الروتينية.
					١٤. يوجد اهتمام بفرق العمل لاتخاذ قرارات فعالة.
					١٥. يوجد اهتمام كبير بدراسة البدائل المتاحة قبل اختيار أي بديل.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثالث (المتغير التابع): إدارة الأزمات كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.
					البعد الأول: مرحلة الإنذار المبكر
					١. يوجد لدى وزارة الصحة قسم خاص لرصد مؤشرات وقوع الأزمة.
					٢. يتم تدريب فريق عمل خاص بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.
					٣. يتم دراسة البيئة المحيطة للتعرف على احتمالية حدوث الأزمات.
					٤. تقوم الإدارة العليا بدعم ومساندة رصد مؤشرات حدوث الأزمات.
					٥. يوجد تصنيف وتبويب لمؤشرات حدوث الأزمات.

البعد الثاني: مرحلة الاستعداد للأزمة					
١.	تتوفر التعليمات الواضحة لكيفية التعامل مع الأزمات.				
٢.	يوجد خطة واضحة لتوفير الإمكانيات المطلوبة للتعامل مع الأزمات.				
٣.	يوجد خطة واضحة لتوفير الكادر البشري اللازم للتعامل مع الأزمات.				
٤.	توجد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى للاستعداد للأزمات.				
٥.	تتوفر البرامج التدريبية اللازمة في مجال إدارة الأزمات.				
البعد الثالث: مرحلة الاحتواء					
١.	يتم السيطرة على الأزمات في فترة مناسبة.				
٢.	يتم تحديد الأضرار الناتجة عن الأزمة بشكل سريع.				
٣.	تتوفر الموارد المالية اللازمة لاحتواء الأزمات الطارئة.				
٤.	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات.				
٥.	يوجد سرعة في توزيع المهام والصلاحيات لاحتواء الأزمة بشكل فعال.				
البعد الرابع: مرحلة الاستعادة					
١.	تعمل الوزارة على اتخاذ كافة الإجراءات لمواصلة عملها أثناء الأزمات.				
٢.	تعمل الوزارة على توفير الاحتياجات لممارسة النشاط الاعتيادي.				
٣.	تعمل الوزارة على اتخاذ كافة الإجراءات للحد من آثار الأزمة.				
٤.	تبادر الوزارة في استخدام قدراتها الإعلامية لتأكيد ممارسة عملها.				
٥.	يتم القيام بحملات إعلامية لبيان كيف تم التعامل مع الأزمة.				
البعد الخامس: مرحلة التعلم					
١.	يتم توثيق الأزمات وحلولها للاستفادة منها مستقبلاً.				
٢.	يتم تقييم الخطط والبرامج التي تم وضعها لإدارة الأزمات للاستفادة				

					٣. يتم وضع خطط مستقبلية للتعامل مع الأزمات بالاعتماد على تجارب النجاح الداخلية.
					٤. تهتم الوزارة بالتعرف على التجارب المشابهة للدول الأخرى في التعامل مع الأزمات.
					٥. يوجد اهتمام بفريق عمل مهمته القيام بمتابعة الدروس المستفادة من الأزمات.

ملحق رقم (3)

State of Palestine
Ministry of health



دولة فلسطين
وزارة الصحة

التاريخ: 17/01/2021

رقم المراسلة 617205

السيد : رامي عيد العبادلة المحترم

مدير عام بالوزارة / الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية/وزارة الصحة

السلام عليكم ،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة الباحث/ نهلة فريحات

التفاصيل //
بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ نهلة محود فريحات
الملتحقه ببرنامج ماجستير معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس أبو ديس بغزة في إجراء بحث بعنوان:-
"دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية"
حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانة من عدد من ذوي المسميات الإشرافية في وزارة الصحة، بما لا يتعارض مع مصلحة
العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، ودون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسئولية.
وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،
ملاحظة /
تسهيل المهمة الخاص بالدراسة أعلاه صالح لمدة 6 اشهر من تاريخه.

محمد إبراهيم السرساوي

مدير دائرة/الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية



التحويلات

إجراء انكم بالخصوص (17/01/2021)	← رامي عيد سليمان العبادلة (مدير عام بالوزارة)	■ محمد إبراهيم محمد السرساوي (مدير دائرة)
إجراء انكم بالخصوص (17/01/2021)	← اسامه محمد اسماعيل قاسم (وكيل وزارة مساعد)	■ رامي عيد سليمان العبادلة (مدير عام بالوزارة)
إجراء انكم بالخصوص (17/01/2021)	← مدحت عباس خضر حسن (مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة (مدير عام بالوزارة)
إجراء انكم بالخصوص (17/01/2021)	← مدحت عباس خضر حسن (مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة (مدير عام بالوزارة)
إجراء انكم بالخصوص (17/01/2021)	← اياد عيسى موسى ابو زاهر (مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة (مدير عام بالوزارة)
إجراء انكم بالخصوص (17/01/2021)	← اشرف عبد الرحيم عبدالله ابو مهدي (مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة (مدير عام بالوزارة)
إجراء انكم بالخصوص (17/01/2021)	← محمود عبد المجيد توفيق حماد (مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة (مدير عام بالوزارة)
إجراء انكم بالخصوص (17/01/2021)	← يحيى امين عبد الحافظ خضر (مدير عام بالوزارة)	■ رامي عيد سليمان العبادلة (مدير عام بالوزارة)

Gaza

Tel. (+970) 8-2846949
Fax. (+970) 8-2826295

غزة
تلفون. (970+) 8-2846949
فاكس. (970+) 8-2826295

فهرس المحتوى

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الشكر والعرفان
ج	تعريف المصطلحات
هـ	الملخص باللغة العربية
ز	Abstract

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١	المقدمة	١.١
٢	مشكلة الدراسة	٢.١
٤	أهمية الدراسة	٣.١
٥	أهداف الدراسة	٤.١
٥	فرضيات الدراسة	٥.١
٦	حدود الدراسة	٦.١
٧	متغيرات الدراسة	٧.١
٨	هيكل الدراسة	٨.١

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١٠	المبحث الأول إدارة المعرفة	٢.٢
١٠	ما هية المعرفة	١.٢.١
١٣	مفهوم إدارة المعرفة وأهميته	٢.٢.١
١٦	أبعاد إدارة المعرفة	٣.٢.١
١٨	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	٤.٢.١
١٩	معوقات إدارة المعرفة	٥.٢.١
١٩	مفهوم اتخاذ القرار	٦.٢.١
٢٠	أهمية اتخاذ القرار	٧.٢.١
٢١	معايير اتخاذ القرارات الإدارية	٨.٢.١
٢٢	أنواع القرارات الإدارية	٩.٢.١
٢٤	مراحل اتخاذ القرار	١٠.٢.١
٢٥	الأساليب والعوامل المؤثرة في عملية القرارات	١١.٢.١
٢٦	المعيقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات	١٢.٢.١
٢٧	مفهوم الأزمة وإدارتها	١٣.٢.١
٢٨	أسباب نشوء الأزمة وخصائصها	١٤.٢.١
٣٠	مراحل نشأة الأزمة آليات إدارتها	١٥.٢.١

٣١	متطلبات إدارة الأزمة	١٦.٢.١
٣٤	أساليب إدارة الأزمات ومراحلها	١٧.٢.١
٣٩	حوكمة القطاع الصحي الفلسطيني	١٨.٢.١
٤٠	الكوادر البشرية	١٩.٢.١
٤١	تقييم قدرات القطاع الصحي الفلسطيني (البنية التحتية)	٢٠.٢.١
٤٤	الدراسات العربية	١.٢.٢
٥٥	الدراسات الأجنبية	٢.٢.٢
٦١	التعقيب على الدراسات السابقة	٣.٢.٢
٦٩	الاستفادة من الدراسات السابقة	٤.٢.٢
٧٠	ما يميز الدراسة الحالية	٥.٢.٢
٧١	الفجوة البحثية	٦.٢.٢

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

٧٣	منهج الدراسة	١.٣
٧٣	مصادر جمع المعلومات	٢.٣
٧٤	مجتمع الدراسة	٣.٣
٧٥	عينة الدراسة	٤.٣
٧٦	العينة الاستطلاعية	١.٤.٣

٧٦	العينة الفعلية	٢.٤.٣
٧٧	أداة الدراسة	٥.٣
٧٩	خطوات بناء أداة الدراسة	١.٥.٣
٨٠	صدق الاستبيان	٢.٥.٣
٨٣	ثبات الاستبيان	٣.٥.٣
٨٥	الأساليب الإحصائية المستخدمة	٤.٥.٣

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

٨٨	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	١.٤
٩١	المحك المعتمد في الدراسة	٢.٤
٩٢	نتائج تحليل فقرات الاستبانة	٣.٤
١٢١	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	٤.٤

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

١٤٩	نتائج الدراسة	١.٥
١٥٣	توصيات الدراسة	٢.٥
١٥٦	المصادر والمراجع	
١٦٩	الملاحق	

فهرس الجداول

١١	تعريف المعرفة	١.٢
١٣	تعريف إدارة المعرفة	٢.٢
١٩	مفهوم اتخاذ القرار	٣.٢
٤١	توزيع العاملين في القطاع الصحي الفلسطيني (2016)	٤.٢
٦٢	التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية	٥.٢
٧١	الفجوة البحثية	٦.٢
٧٤	عدد أفراد مجتمع الدراسة الاجمالي	١.٣
٧٦	توزيع أفراد مجتمع وحجم عينة الدراسة ونسبة التوزيع والاسترداد	٢.٣
٧٨	درجات مقياس ليكرت الخماسي	٣.٣
٨٠	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات " الاستبانة " والدرجة الكلية للمجال	٤.٣
٨٢	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	٥.٣
٨٤	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٦.٣
٨٨	توزيع أفراد عينة الدراسة	١.٤
٩١	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	٢.٤
٩٢	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لجميع مجالات "إدارة المعرفة"	٣.٤

٩٥	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "تشخيص المعرفة"	٤.٤
٩٧	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "إنشاء المعرفة"	٥.٤
٩٩	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "تخزين المعرفة"	٦.٤
١٠١	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "توزيع المعرفة"	٧.٤
١٠٣	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "تطبيق المعرفة"	٨.٤
١٠٥	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "اتخاذ القرارات"	٩.٤
١٠٩	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لجميع فقرات "إدارة الأزمات"	١٠.٤
١١١	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "مرحلة الإنذار المبكر"	١١.٤
١١٣	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "مرحلة الاستعداد للآزمة"	١٢.٤
١١٥	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "مرحلة الاحتواء"	١٣.٤
١١٧	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "مرحلة التعافي"	١٤.٤

	فقرات مجال "مرحلة الاستعادة"	
١١٩	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال "مرحلة التعلم"	١٥.٤
١٢١	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة بأبعادها وإدارة الأزمات	١٦.٤
١٢٣	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة بأبعادها واتخاذ القرارات	١٧.٤
١٢٥	معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات بأبعادها وإدارة الأزمات	١٨.٤
١٢٦	نتائج اختبار تحليل المسار لبيان أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات بوجود اتخاذ القرارات متغير وسيط	١٩.٤
١٢٦	الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس	٢٠.٤
١٣٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير الفئة العمرية	٢١.٤
١٣٧	اختبار تحليل التباين - متغير الفئة العمرية	٢٢.٤
١٣٢	الفروقات بين المجموعات في متغير إدارة المعرفة تعزي لمتغير الفئة العمرية	٢٣.٤
١٣٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير المؤهل العلمي	٢٤.٤
١٣٤	اختبار تحليل التباين - متغير المؤهل العلمي	٢٥.٤
١٣٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير سنوات الخدمة	٢٦.٤
١٣٦	اختبار تحليل التباين - متغير سنوات الخدمة	٢٧.٤
١٣٧	الفروقات بين المجموعات في متغيرات الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخدمة	٢٨.٤
١٤٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير المسمى الوظيفي	٢٩.٤

١٤١	اختبار تحليل التباين - متغير المسمى الوظيفي	٣٠.٤
١٤٢	الفروقات بين المجموعات في متغيرات الدراسة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي	٣١.٤
١٥١	نتائج فرضيات العلاقة والأثر	١.٥
١٥٢	نتائج فرضية الفروق في الاستجابات	٢.٥

فهرس الأشكال

٧	نموذج أبعاد الدراسة	١.١
١٢٨	الرسم التوضيحي لتحليل المسار	١.٤

فهرس الملاحق

١٦٩	أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة "الاستبيان"	ملحق (١)
١٧٠	الاستبيان بصورته النهائية	ملحق (٢)
١٧٦	ورقة تسهيل مهمة الباحثة	ملحق (٣)